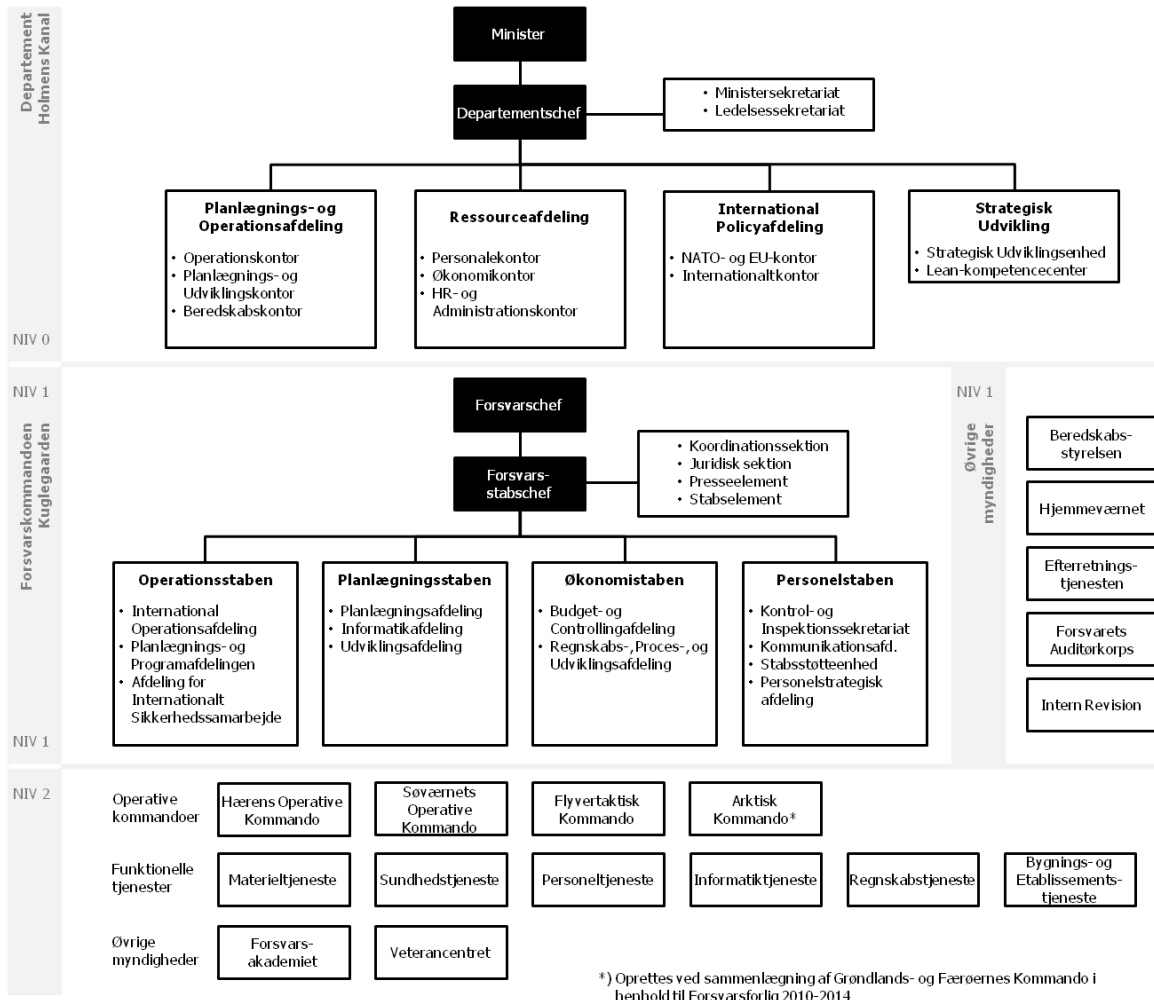


1.4 Den nuværende organisering af ledelsen af forsvaret

Den nuværende danske model for organisering af ledelsen af forsvaret, er illustreret i nedenstående figur:



Som det fremgår, er der udover Forsvarskommandoen fem andre styrelser under Forsvarsministeriets departement på det såkaldte niveau 1 (Beredskabsstyrelsen, hjemmeværnet, Forsvarets Efterretningstjeneste, Forsvarets Auditørkorps samt Forsvarsministeriets Interne Revision). Det såkaldte niveau 2 er de myndigheder, som er underlagt Forsvarskommandoen, herunder de seks funktionelle tjenester. De øvrige styrelser har ingen underlagte myndigheder.

Forsvarsministeriets organisationsmodel følger A-60 modellen og kan i dag bedst betegnes som en "differentieret model", jf. afsnit 1.2.

Som det fremgår af organisationsdiagrammerne, er der i dag et stort sammenfald af sagsområder, som behandles i Forsvarskommandoen og efterfølgende i departementet. Dette er et af kendetegnene ved især den brede, men også den differentierede A-60 model.

Opgavefordelingen betyder således et vist overlap i arbejdet, idet Forsvarskommandoens militærfaglige input viderebehandles i departementet i sammenhæng med de øvrige relevante forhold og herunder særligt den politiske dimension med henblik på at etablere et samlet beslutningsoplæg. Som allerede nævnt, er der civilt og militært ansatte og ekspertise i både departementet og Forsvarskommandoen.

Herunder beskrives henholdsvis departementets og Forsvarskommandoens opgaver og organisering.

Departementets opgaver og organisering

Forsvarsministeren er den øverste politiske chef og er i medfør af ministeransvarlighedsloven ansvarlig for al opgavevaretagelse under Forsvarsministeriets ressort. Med departementschefen i spidsen støtter departementet forsvarsministeren i varetagelse af ministeransvaret og i gennemførelse af den til enhver tid siddende regerings politik. Departementet formulerer beslutningsoplæg til det politiske niveau i relation til blandt andet indsættelse af styrkebidrag samt forsvarets og beredskabets udvikling, udøver tilsyn med myndighederne inden for ministerområdet samt tilvejebringer retvisende oplysninger herom, blandt andet med henblik på at holde Folketinget og offentligheden informeret.

Ovenstående opgaver afspejles i departementets organisering, der omfatter tre afdelinger med dertil hørende kontorer. Illustration af Forsvarsministeriets nærmere organisering fremgår af bilag 2.

Planlægnings- og operationsafdelingen består af Operationskontoret, der er ressortkontor for Forsvarets Efterretningstjeneste, Planlægnings- og udviklingskontoret samt Beredskabskontoret, der er ressortkontor for Beredskabsstyrelsen og hjemmeværnet.

Afdelingen behandler politiske aspekter af forsvarets og beredskabets nationale og internationale operationer, fx ved forberedelse af regeringens beslutningsforslag og rådgivning af regeringen vedrørende anvendelsen af forsvarets kapaciteter. Dette sker i løbende koordination med Udenrigsministeriet og andre relevante dele af centraladministrationen. Afdelingen holder endvidere regeringen og Folketinget orienteret om udviklingen i operationer (særligt internationale) på baggrund af bidrag fra blandt andre Forsvarskommandoen og Forsvarets Efterretningstjeneste.

Langtidsplanlægning og udvikling af forsvarets, hjemmeværnets og beredskabets struktur behandles i Planlægnings- og operationsafdelingen, fx igennem forberedelse og implementering af politiske aftaler om forsvaret samt politiske beslutninger vedrørende forsvarsplanlægningen. Det indebærer også et tæt samarbejde med Ressourcestyringsafdelingen, fx om politisk behandling af større materielanskaffelser igennem udarbejdelse af aktstykker til forelæggelse for Finansudvalget.

Afdelingen er ligeledes ansvarlig for Forsvarets Efterretningstjeneste, herunder for lovgivning samt styring og prioritering af opgaveløsningen.

Ressourcestyringsafdelingen består af Personalekontoret, Økonomikontoret, som er ressortkontor for Forsvarsministeriets Interne Revision, samt HR- og administrationskontoret.

Departementet har det endelige ansvar for, at koncernens bevillingsmæssige rammer overholdes. Departementet arbejder derfor for at sikre en effektiv og korrekt økonomisk, finansiel og bevillingsmæssig styring og afrapportering for koncernen samt en hensigtsmæssig økonomisk forvaltning ved alle ministerområdets myndigheder. Dette udmønter Ressourcestyringsafdelingen igennem tilsyn med ressourceforbruget i myndighederne.

Konkret indebærer det blandt andet, at afdelingen over for myndighederne (herunder Forsvarskommandoen) foretager månedlige budgetopfølgninger, behandler myndighedernes bidrag til rammeredegørelser og tillægsbevillingslove, foretager periodevis opfølgning på lønforbrug og -prognoser, gennemfører regnskabsopfølgning samt løbende kontrollerer, at alle myndigheder overholder bevillingerne, og at dispositioner sker med rette hjemmel.

Som nævnt inkluderer dette også udarbejdelse af aktstykker til forelæggelse for Finansudvalget blandt andet i samarbejde med Planlægnings- og operationsafdelingen. Ansvar for ressourceanvendelse medfører også, at afdelingen koordinerer tilblivelsen og udbredelsen af størstedelen af ministerområdets koncernfælles strategier og direktiver inden for eksempelvis effektivisering, indkøb, udbud, IT og personale.

Departementet er ansvarligt for den strategiske styring af personaleområdet inden for Forsvarsministeriets koncern. Ressourcestyringsafdelingen fører i den forbindelse tilsyn med personaleforvaltning, herunder lønudvikling og personaleniveauer. Inden for personaleområdet er departementet også ansvarlig for en række juridiske opgaver i relation til lov om forsvarets personel, værnepligtsloven, den militære straffelov, disciplinarloven og retsplejeloven. Endvidere har departementet en særlig status som klageinstans for afgørelser i sager om afsked, erstatning og godtgørelse i personsager, sager om tjenestepligt og sager om aktindsigt i ansættelses- og personsager.

Afdelingen varetager også den overordnede forvaltning af ministerområdets bygningsmasse og arealer og dermed også ministerområdets tilgang til klima- og miljøforhold.

Endelig står afdelingen for intern administration af departementets økonomi, personale og IT, mv.

International Policyafdeling består af NATO- og EU-kontoret samt Internationalt kontor.

Danmarks sikkerheds- og forsvarspolitik fastsættes i samarbejde mellem relevante ministerier, herunder især Statsministeriet, Udenrigsministeriet og Forsvarsministeriet. Inden for denne ramme udarbejder International Policyafdeling oplæg til fastlæggelse af dansk politik i internationale fora, herunder i særlig grad i NATO, FN, det nordiske samarbejde og EU. Afdelingen støtter i den forbindelse ministeren og regeringen i implementeringen af den fastsatte politik, fx med deltagelse i en række embedsmandsfora og forberedelse af ministermøder.

Afdelingen støtter også ministeren og regeringen i forbindelse med operationer i relation til vurdering af mandat og folkeretlige aspekter.

Endelig udarbejder afdelingen oplæg i relation til samtækningsinitiativer og opbygning af stabiliserings- og fredsstøttende kapaciteter. Dette sker i tæt samarbejde med andre dele af centraladministrationen, herunder især Udenrigsministeriet. Afdelingen er også ansvarlig for udsendte danske forsvarsattachéer samt bevilling af midler til forsvarspolitisk forskning.

Ud over afdelingerne omfatter departementet Ministersekretariatet, Ledelsessekretariat, Strategisk Udviklingsenhed (inkl. koncernfælles Lean-kompetencecenter) og Servicecenteret.

Den seneste større omorganisering af departementet skete i 2004, hvor en række af departementets opgaver blev delegeret til de nyoprettede funktionelle tjenester. Departementet gik fra fire til tre afdelinger – og fra elleve til otte kontorer. Personalet blev reduceret fra 167 til 139 ansatte.

I alt omfatter departementet i dag ca. 150 ansatte, heraf ca. 80 % civile og 20 % militære. Stigningen i antallet af ansatte skyldes blandt andet etableringen af det koncernfælles Lean-kompetencecenter i departementet i 2011.

Forsvarsministeriet har siden 2004 haft ansvar for det civile beredskab. Ressortoverførelsen skete for at kunne udnytte synergifordele af et samlet beredskab. Dertil kommer ressortoverførelsen fra IT- og Telestyrelsen, jf. kongelig resolution af 3. oktober 2011, hvor Forsvarsministeriet blev tillagt en ny opgave i form af ansvar for det samlede samfunds cybersikkerhed. Samtidig blev Farvandsvæsenet nedlagt som selvstændig myndighed, og de hertil hørende opgaver blev fordelt til Søværnets Operative Kommando, Forsvarets Materieltjeneste og andre ministerområder.

Forsvarskommandoens opgaver og organisering

Forsvarskommandoen har ansvaret for den overordnede koordination og styring af forsvaret. I praksis sker det i tæt samarbejde med de tre værns operative kommandoer og de funktionelle tjenester, der har ansvar for personale, materiel og bygninger m.m.

Forsvarskommandoen består af forsvarschefen, som har kommandoen over de underordnede kommandomyndigheder og ansvaret for den militærfaglige rådgivning til forsvarsministeren, samt Forsvarsstaben, som bistår ham heri. Forsvarskommandoen er en styrelse på linje med andre styrelser i centraladministrationen. I forhold til andre styrelser er Forsvarskommandoen relativt stor og har i alt 12 underlagte myndigheder. Forsvarskommandoens hovedopgaver er, at:

- Fastlægge overordnede krav til forsvarets beredskab og operative kapacitet, herunder disses uddannelse og træning.
- Udarbejde politikker og direktiver for forsvarets løsning af opgaverne.
- Koordinere, styre og føre tilsyn med forsvarets virksomhed, herunder prioritere opgaver og ressourcer.
- Udarbejde forslag til den strategiske udvikling af forsvaret i forhold til dansk sikkerhedspolitik og forsvarspolitiske målsætninger.

Chefen for Forsvarsstaben er forsvarschefens stedfortræder og samtidig over for forsvarschefen overordnet ansvarlig for, at forswarets ressourcer udnyttes bedst muligt i forbindelse med løsning af forswarets samlede opgavekompleks. Forsvarsstabens primære funktion er således at styre forswarets overordnede ressourceallokering i forhold til de pålagte opgaver. Denne opgave udføres ved udvikling af langsigtede strategier og politikker, udgivelse af direktiver, opfølgning og tilsyn med underlagte myndigheders opgaveløsning og en løbende styring ved prioritering og omfordeling af de rådige ressourcer. I Forsvarsstaben findes fire fagstabe og et ledelsessekretariat. Samlet er der ca. 350 ansatte, deraf ca. 60 % militære og ca. 40 % civile.

Forsvarskommandoens fire fagstabe er Operationsstaben, Planlægningsstaben, Økonomistaben og Personelstaben. Dertil kommer cheferne for henholdsvis Forswarets Personeltjeneste, Forswarets Materieltjeneste og Forswarets Bygnings- og Etablissementstjeneste, som medregnes i Forsvarsstabens chefgruppe. Illustration af Forsvarskommandoens detaljerede organisering fremgår af bilag 3.

Forsvarskommandoens Operationsstab varetager det overordnede ansvar for gennemførelsen af forswarets operative aktiviteter i såvel nationalt som internationalt regi. Operationsstaben udarbejder, under fornøden inddragelse af forswarets øvrige kommandomyndigheder og funktionelle tjenester, forslag til planer og programmer for udvikling og drift af det operative virksomhedsområde, der omfatter aktiviteter, kapaciteter og rådige ressourcer og udarbejder oplæg til fornøden prioritering af aktiviteterne. Operationsstaben omfatter også et situations- og efterretningscenter.

Forsvarskommandoens Planlægningsstab varetager den overordnede styring af forswarets udvikling, fastholdelse og afvikling af kapaciteter i form af personelstrukturer, materielkapaciteter, etableringer og informatik på såvel kort som lang sigt. Arbejdet omfatter tilvejebringelse og behandling af det nødvendige beslutningsgrundlag for større anskaffelser, en løbende prioritering og omfordeling af ressourcer i forhold til driften af eksisterende kapaciteter og en løbende vurdering af eksisterende kapaciteters forventede levetid, fortsatte relevans og eventuelle levetidsforlængelse, erstatning eller udfasning. Arbejdet gennemføres i tæt koordination med forswarets underlagte myndigheder, herunder særligt de funktionelle tjenester. I koordination med Forsvarsministeriet formulerer Planlægningsstaben policy vedrørende militære aspekter af Danmarks internationale forsvars- og sikkerhedssamarbejde, herunder det samarbejde, der foregår på militært niveau i NATO mellem landenes forsvarschef.

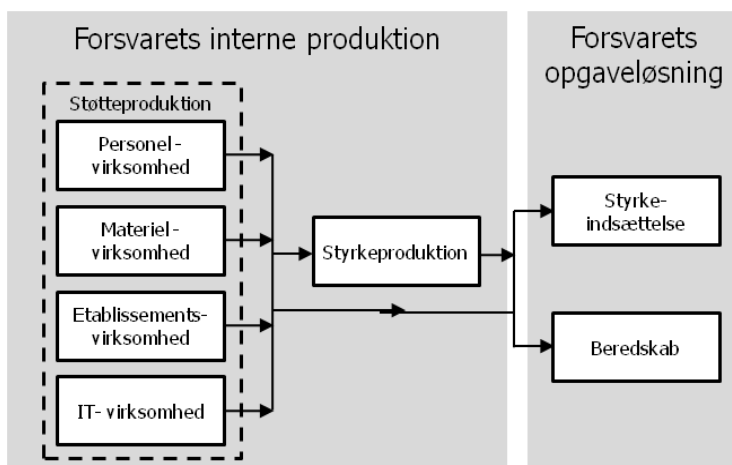
Forsvarskommandoens Økonomistab varetager den overordnede styring af forswarets økonomi. Dermed er Økonomistaben ansvarlig for planlægning og fastsættelse af økonomiske rammer, opfølgning på det løbende økonomiske forbrug samt kontinuerlig udvikling af arbejdsgange i forbindelse med økonomistyringen. Heraf varetages de forvaltningsmæssige opgaver i tæt samarbejde med Forswarets Regnskabstjeneste. Planlægning af de økonomiske rammer indebærer, at Økonomistaben afstemmer allokeringen af ressourcer til underlagte myndigheder i forhold til finanslovsrammen i samarbejde med departementet, koordinerer udmelding af økonomiske rammer og samler budgetter for alle Forsvarskommandoens myndigheder. Økonomistaben følger på den baggrund op på myndighedernes faktuelle forbrug i forhold til de udmeldte rammer. Det sker både løbende og i forbindelse med udarbejdelse af Forsvarskommandoens årsregnskab. Årsregnskabet er samtidig grundlaget for

Forsvarskommandoens årsrapport, som Økonomistaben koordinerer udarbejdelsen af. Det er således Økonomistaben, der forestår operationalisering og videreudvikling af forsvarets økonomistyring.

Forsvarskommandoens Personelstab spænder meget bredt; lige fra strategisk styring af forsvarets personel og uddannelse over forsvarets interne og eksterne kommunikation, kontrol og inspektionsvirksomhed til mere interne serviceorienterede opgaver, som fx kontorfaciliteter, IT-service og militær sikkerhed. Chefen for personelstaben er forsvarets generalinspektør, der har ansvaret for koordination af Forsvarskommandoens kontrol og tilsyn med myndighederne i forsvaret. Forsvarets generalinspektør støttes af et kontrol- og inspektionssekretariat, der har ansvaret for koordination af forsvarets samlede kontrolvirksomhed samt det overordnede bestemmelseskompleks, og sekretariatet udfører kontrol og inspektioner af udvalgte områder på vegne af forsvarschefen.

Forsvarskommandoen har blandt andet som led i generelle reformer af den offentlige sektor været igennem en omfattende omstrukturering. Herunder er nye styringsformer og styringsteknologier blevet indført i form af Dansk Forsvars Management Projekt (DeMap) – også benævnt forsvarets virksomhedsmodel og Dansk Forsvars Management- og Ressourcestyringssystem (DeMars). Virksomhedsmodellen er således et overliggende styringsprincip, der blev igangsat i 1998 med et længerevarende sigte. Det overordnede formål er at give forsvaret et bedre styringsgrundlag, der kan belyse sammenhængen mellem økonomi, ressourcer, aktiviteter og resultater – og dermed give et bedre grundlag for styring.

Virksomhedsmodellen bygger på de moderne styringsprincipper indeholdt i begrebet "New Public Management". Idéen er, at styringen af forsvarets virksomhed tilrettelægges efter driftsøkonomiske principper. Forsvarets myndigheder skal således ikke se bevillinger, som noget de tildeles, men som en indtægt, der opnås ved at "afsætte" interne ydelser eller produkter. Forsvarets støttevirksomhed "sælger" således interne produkter til styrkeproduktionen, som opstiller operative enheder og stiller dem til rådighed for enten beredskab eller til løsning af forsvarets øvrige opgaver. Virksomhedsmodellen er illustreret herunder:

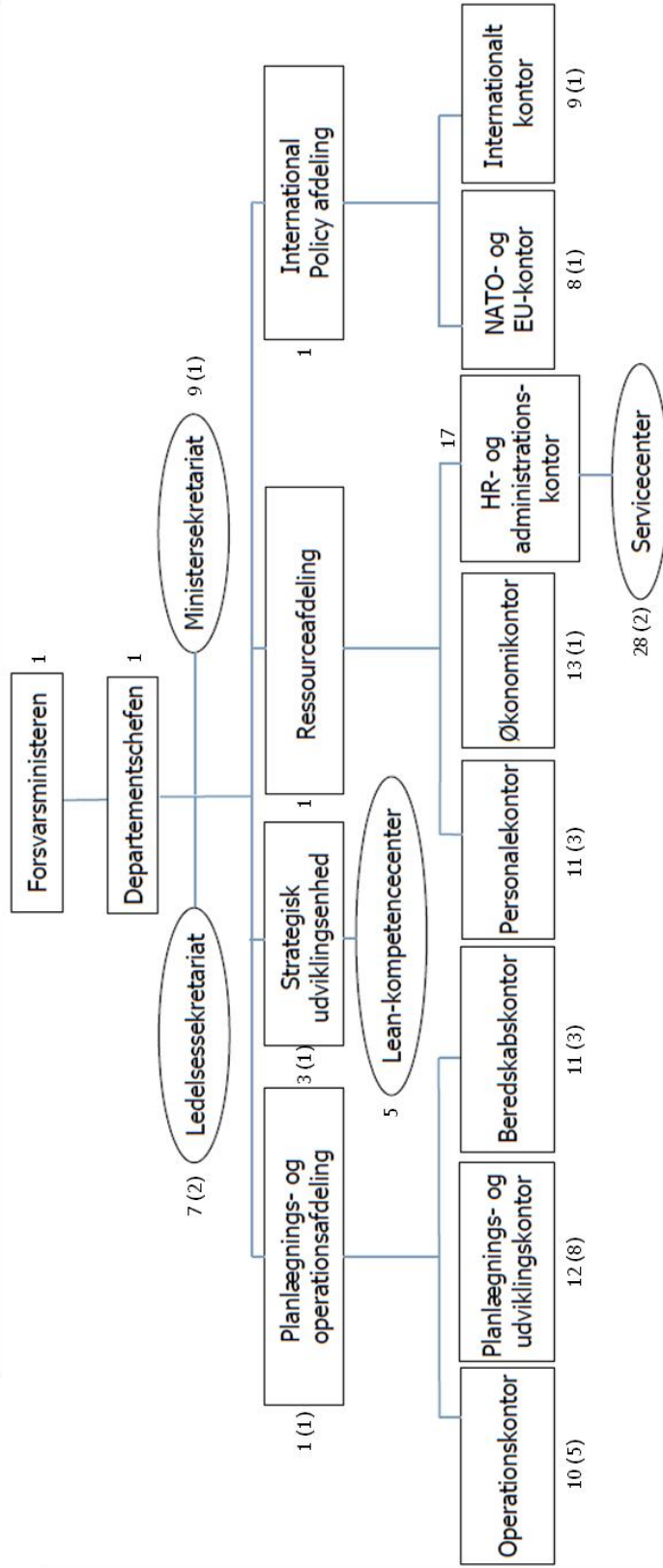


Forsvarets personel-, materiel-, etablisements- og IT-virksomhed betegnes samlet som støtteproduktion og varetages af de koncernfælles funktionelle tjenester, mens styrkeproduktion og styrkeindsættelse varetages af de operative kommandoer. Virksomhedsmodellen afspejles således i det funktionelle snit, der er etableret mellem Forsvarskommandoens underliggende myndigheder og dermed den generelle styringsopgave, der er forbundet med drift af forsvaret.

Styrkeproduktionen er overordnet drevet af efterspørgslen på militære kapaciteter. Forsvarsforligene sætter rammen for forsvarets struktur og bestemmer dermed, hvilke militære enheder, der skal være umiddelbart til rådighed samt kapaciteten til – med et givent varsel – at producere supplerende militære enheder, når behovet opstår. Det er ligeledes politiske beslutninger om fx udsendelse af styrkebidrag, der skaber behovet for produktion af supplerende militære enheder.

I den kontekst dækker begrebet styrkeproduktion over opstillingen af militære enheder ved de tre værns operative kommandoer. Forsvarskommandoens opgave i relation til styrkeproduktion er at give militære råd omkring indretning af forsvarets struktur (dette sker primært i Forsvarskommandoens Planlægningsstab) samt varetage forsvarets beredskab og/eller igangsætte og monitorere forsvarets operative opgaveløsning (dette sker primært i Forsvarskommandoens Operationsstab). Forsvarskommandoens styring sker på den måde ved udpræget brug af mål og rammer.

Forsvarsministeriet



I alt 148 ansatte (heraf 29 militære)

FORSVARSKOMMANDOEN

FORSVARSCHEFEN 1

= Ekstern myndighed (kommandoforhold)

FORSVARSTABEN

LEDELSESSEKRETARIAT-LESEK 34 ÅV

Koordinations- Juridisk Presse- Stabs-
 sektion JURSEK JURSEK JURSEK element
 KORSEK 16 8 8 4 4 5
 PRESSE STA

CHEFEN FOR FORSVARSTABEN CHFST 1

Chefen for Forsvarets Personeltjeneste CHFPT
 Chefen for Forsvarets Bygnings- og Etablissemnts- tjeneste CHFBE

I alt 350 ÅV

OPERATIONSSTAB OP 80 ÅV

International Afdeling OPI
 Planlægnings- og Program- afdeling OPP

PLANLÆGNINGSSTAB PL 75 ÅV

Planlægnings- afdeling PLA
 Informatik- afdeling PLI

ØKONOMISTAB OE 55 ÅV

Budget- og Controlling- afdeling OBC
 Regnskabs-, Proces- og Udviklingsafdeling RPU

PERSONELSTAB PS 104 ÅV

Forsvarets Generalinspektør FGI

Personelstrategisk Afdeling PSA

