



Indførelse af kontraktformer med uddannelsesordning i Forsvaret

Indledning

Forsvaret er afhængigt af erfarne medarbejdere for at kunne løse opgaver i ind- og udland. Der er derfor et stort behov for at kunne fastholde medarbejdere i tjenesten i en årrække. I de seneste år har Forsvaret desværre haft store udfordringer med at holde på særligt de yngre overenskomstsatte medarbejdere.

Det tager mange år at uddanne en dygtig soldat. Ud over den obligatoriske uddannelse er erfaring altafgørende, hvis man vil have et professionelt forsvar. Hvis der er meget stor omsætning af personellet, betyder det, at man konstant må starte forfra med oplæring af nye kollegaer. Det er omkostningsfuldt og har konsekvenser for kvaliteten af opgaveløsningen. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne bliver i systemet i en årrække, så man undgår disse dyk i kompetencer. Dette bliver kun vigtigere i de kommende år, hvor Forsvaret indfører mere komplekst materiel, der stiller højere krav til medarbejdernes kompetencer.

Forsvaret er en særlig arbejdsplads, der fungerer som et lukket system, hvor man uddanner til sig selv. Man kan for eksempel ikke bare hente en oversergent fra jobcenteret, på samme måde som man kan i andre brancher. Henter man en ny medarbejder fra et andet sted i Forsvaret betyder det et tab der, hvor medarbejderen kommer fra.

En af de tungtvejende årsager til, at de yngre medarbejdere forlader Forsvaret efter få år, er, at de vil tage en civil uddannelse, inden de når en alder, hvor de får forpligtelser, som ofte er svære at kombinere med en hverdag på SU.

Der er behov for en ordning, der kan gøre det mere attraktivt for medarbejdere at blive i Forsvaret, og CS' medlemmer såvel som Forsvaret selv peger på, at man bør se på indholdet i forsvarets kontraktformer, og på hvordan medarbejderne er stillet i forhold til det civile erhvervsliv, den dag de forlader Forsvaret.

K35 kontrakt og CU ordning

CS' medlemmer efterspørger ofte den tidligere CU ordning (civil uddannelsesordning), der lå i K35 kontrakterne. I kontrakten begyndte man at optjene retten til civil uddannelse efter 33 måneders tjeneste. Man optjente ret til en uges civiluddannelse for hver måneds ansættelse udover den 33. måned. Forligspartierne valgte – efter anbefaling fra forsvaret – at udfase kontraktformen i forbindelse med forsvarsforliget i 2013, hvor der skulle findes besparelser på 2,7 milliarder. Ud over en forventet besparelse på 90 millioner årligt, var begrundelsen et ønske om at ensrette ansættelserne i forsvaret med resten af statens område, ligesom man havde vurderet, at behovet for den civile uddannelsesordning ikke længere var til stede.

Efter CS' vidende er der ikke konkret data, der viser den fastholdende effekt af CU-ordningen. CS har dog været i kontakt med Nicolas Seidenschur, som har skrevet speciale om netop virkningen af CU. Han har undersøgt effekten af den tidligere CU-ordning, primært blandt nuværende og tidligere ansatte i Hæren. Undersøgelsen viser, at det er væsentligt mere sandsynligt, at man er ansat i længere tid i Forsvaret, hvis man optjener CU.



Groft sagt viser undersøgelsen, at CU-ordningen fik medarbejderne til at blive mindst tre år længere i tjenesten. Selv med en række forbehold taget i betragtning viser undersøgelsen, at CU ordningen havde en fastholdende effekt.

CU-ordningen var attraktiv og effektiv, men der var også ulemper i ordningen. Ved at man brugte uddannelsestid sideløbende med tjenesten stod en medarbejders stilling stadig som besat, mens vedkommende var væk under uddannelse. Dette skabte et hul, som kollegaerne skulle dække, mens medarbejderen var væk. I en hverdag, hvor der i forvejen er mangel på medarbejdere, er en sådan løsning ikke hensigtsmæssig. Derfor peger CS på, at man i stedet søger en løsning, hvor man giver et økonomisk supplement til X antal måneder på SU eller til en lærlingeløn, så medarbejderen efter endt tjeneste kan tage en civil uddannelse uden store økonomiske tab.

Hvad mener de ansatte?

Ønsket om at genindføre kontraktformer, der indeholder en civil uddannelsesordning har længe været et udtalt ønske blandt CS' medlemmer såvel som andre ansættelsesgrupper i Forsvaret. Udover et lønløft er kontraktformerne det, der oftest nævnes fra CS' medlemmer, når vi taler om fastholdelse. Ved en spørgeskemaundersøgelse blandt CS' medlemmer blev manglen på kontraktformer med civil uddannelsesordning nævnt som et af de punkter, der havde betydning for, hvorvidt man påtænkte at forlade forsvaret.

Den primære årsag til, at medarbejderne efterspørger ordningen, er ganske simpelt, at den virker. Det giver medarbejderne en tryghed i deres ansættelse, at de ved, at der bliver taget hånd om deres videre karriere. De har ikke lige så travlt med at forlade forsvaret igen. Tværtimod kan det være et incitament for at blive, at man ved, at man efterfølgende kan opretholde sin egen og en eventuel families levestandard, mens man tager en civil uddannelse.

Hvad mener Forsvarets ledelse?

Den 9. marts 2022 udsendte Forsvaret en podcast gennem deres interne kommunikationskanal, Forsvarsinfo¹. I dette podcast blev Forsvarschef Flemming Lentfer bedt om at tage stilling til, hvad der skal prioriteres i det kommende forsvarsforlig. Dette var efter, at den socialdemokratiske regering sammen med Venstre, SF, Radikale Venstre og Det Konservative Folkeparti havde præsenteret sit 'nationale kompromis om dansk sikkerhedspolitik'.

I interviewet blev Forsvarschefen spurgt direkte ind til fastholdelse af medarbejdere og om nye kontraktformer med civil uddannelsesordning kunne være løsningen. Forsvarschefen svarede følgende:

"Det står i hvert fald klart for mig, når vi taler med vores medarbejdere og vores personelorganisationer, så bliver det tema rejst hele tiden. Så jeg er også ret sikker på, at de kontraktformer, som vi har i dag – og som er dimensionerende for den måde, vi ansætter folk på – dem kommer vi til at kigge nøje ind i, om det i virkeligheden også er holdbart. Jeg er enig i, at rekrutteringsmæssigt står vi fint på rigtig mange områder, men det er fastholdelsen i en længere periode, som vi har en udfordring med. Og det peger direkte på den måde, vi har kontraktformerne udformet på i dag. Så det skal vi have kigget på."

Forsvarschefen peger altså direkte på, at kontraktformerne skal ændres, hvis man ønsker at løse forsvarets

¹ Kommunikationskanal for Forsvarets medarbejdere.



fastholdelsesproblemer. Denne holdning står han ikke alene med. Der er generelt en voksende erkendelse blandt Forsvarets øverste ledelse af, at man er nødt til at kigge på kontraktformerne.

Uddannelsesordninger i andre lande

CS har undersøgt, hvordan ordningerne ser ud i en række af de lande, som vi normalt sammenligner os med. Vi har taget udgangspunkt i tre lande, som har uddannelsesordninger: Norge, Tyskland og Holland. Norge har for nyligt ændret deres ordning, og der ligger derfor ikke resultater for, om ordningen har en fastholdende effekt, men både den tyske og den hollandske model har vist sig effektiv i forhold til at holde medarbejderne i Forsvaret i længere tid.²

Norge

I Norge har man tre forskellige kontraktformer: En T60 kontrakt, en T35 kontrakt og midlertidige kontrakter. T35 kontrakten indeholdt frem til 2020 en kontant bonus, der blev udbetalt af to rater efter hhv. 10 og 14 års tjeneste. Det fulde beløb af ordningen var på omkring 1.1 millioner kroner. Som alternativ havde man mulighed for at konvertere sin kontante bonus til 1 eller 2 års betalt studietid fra det år, man fyldte 28.

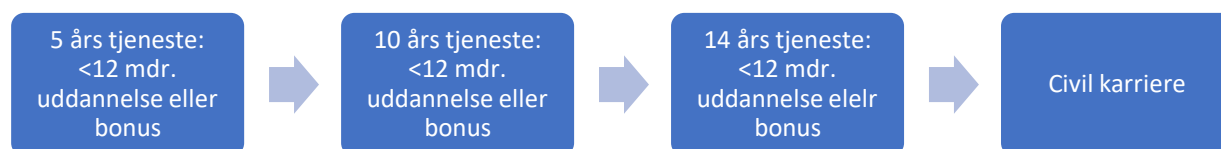
På trods af det relativt store pengebeløb viste det sig, at den tidligere bonusordning ikke havde den ønskede effekt på fastholdelse i det norske forsvar. De norske soldater forlod stadig forsvaret i alderen 22-24 – adskillige år før de fik deres første udbetaling af bonus.³ Man er derfor i stedet gået over til en ordning, der er mere fokuseret på uddannelse og samtidig er mere fleksibel.

Den nye norske bonusordning er delt op i tre rater og giver dermed medarbejderen en bonus allerede efter fem år. Der er mulighed for at vælge mellem 1 års betalt studietid eller et kontant beløb. Der gives studietid eller kontant bonus efter hhv. 5, 10 og 14 år. I alt betaler forsvaret altså for tre års uddannelse. Man beholder sit arbejde i forsvaret samt eventuel bolig, mens man er studerende. Der er mulighed for at "blande" sin ordning, så man f.eks. får studietid ved 5. og 10. år og en kontant udbetaling ved det 14. år, hvor man skal forlade Forsvaret.⁴

Med den nye ordning håber man, at man kan fastholde medarbejdere i mindst 5-6 år (frem til første bonus), og selvfølgelig også gerne herefter. Dette ud fra teorien om, at de fleste af os er tilbøjelige til at vælge en mindre sum penge i morgen, fremfor en større sum penge et år frem i tiden.

Den nye bonusordning gennemføres pt. som pilotprojekt, og der kan komme ændringer i løbet af 2022 og 2023.

Modellen her illustrerer bonusordningen i den norske T35 kontrakt:



² Erfaring fra CS' tyske og hollandske samarbejdspartnere, DBwV og AFMP.

³ <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/ny-bonusordning-for-t35-personell-et-frempek-pa-muligheter-og-utfordringer>

⁴ <https://www.bfo.no/nyhetartikkel/ny-bonusordning-fra-1juli-2020>



Tyskland

Tyskland har en uddannelses- og jobordning for de medarbejdere, der er ansat på midlertidig kontrakt eller på BO41 kontrakt (kontrakt med særlig aldersgrænse). Den tyske model bygger på et system, hvor medarbejdere begynder at optjene ret til uddannelse efter 4 års tjeneste. 4-5 års tjeneste giver ret til 12 måneders uddannelse, og herefter stiger retten med 6 måneder for hvert år, man fortsætter i tjenesten.

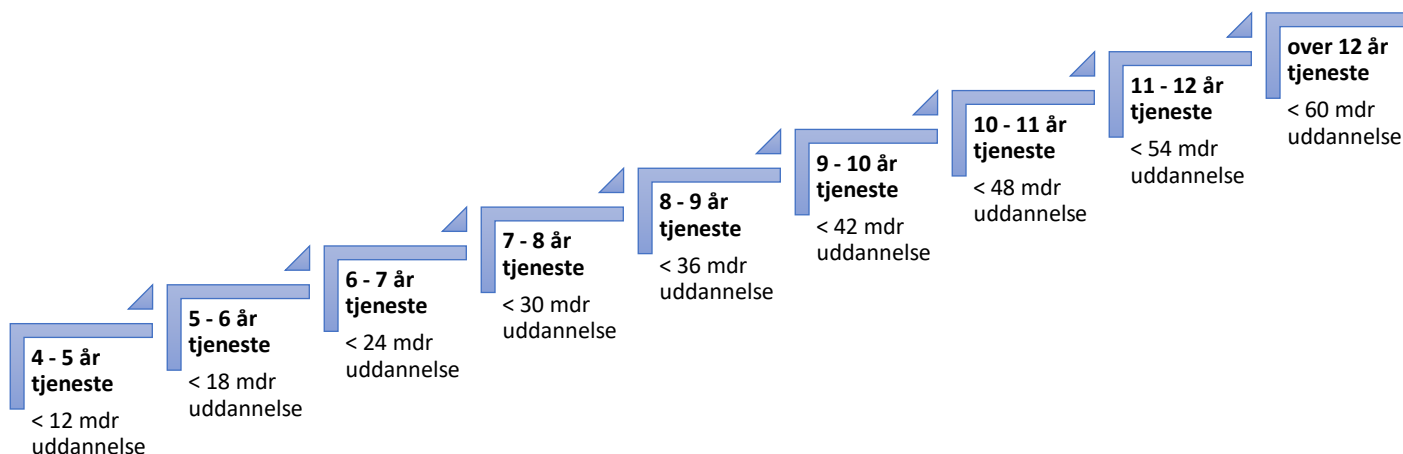
Der gives i alt op til 60 måneders uddannelse – svarende til 5 år. Er du officer med en uddannelse bag dig svarende til universitetsniveau, gives der max 24 måneders uddannelse.⁵

Det betyder, at en medarbejder efter tolv års tjeneste i det tyske forsvar har ret til fuld løn i 60 måneder, såfremt vedkommende er i lære eller studerer i tiden. Vælger medarbejderen ikke at tage en uddannelse, eller kan medarbejderen ikke komme i job efterfølgende, har han stadig ret til 75 procent af den sidste løn i samme periode.⁶

Det tyske forsvar har en helt anden størrelse med omkring 180.000 militært ansatte og yderligere omkring 80.000 civil ansatte, og derfor har man også sine egne uddannelsesinstitutioner fordelt over hele Tyskland. Her er det muligt at tage forskellige former for erhvervsrettede uddannelser.

Hele området forvaltes af en særlig afdeling af det tyske forsvar (BFD - Berufsförderungsdienst der Bundeswehr). Her er omkring 900 specialister ansat til at rådgive og støtte medarbejderne i karrierevalg, kvalifikationer og økonomi.

Modellen her illustrerer uddannelsesordningen i den tyske BO41 kontrakt:



Holland

De hollandske soldaters ansættelse er opdelt i tre faser: Uddannelse (fase 1), tjeneste (fase 2) og eventuel videre karriere (fase 3)

⁵ <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/91166/d74db6441b28fa77e4bf0079da684029/german-armed-forces-vocational-advancement-service-data.pdf>

⁶ <https://www.bundeswehr.de/de/aktuelles/mediathek/funkkreis-3546966>



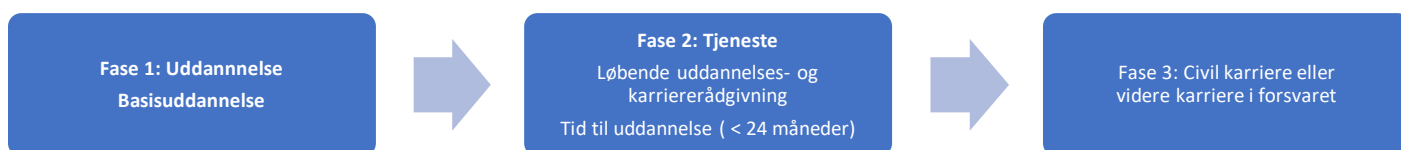
Den hollandske model er bygget ud fra en præmis om, at soldaterne skal forlade forsvaret efter fase 2, når de er maks. omkring 36 år, medmindre de overgår til fase 3 og bliver officerer eller får særlige tekniske stillinger.

For at forberede medarbejderne bedst muligt til det civile liv, kan de bruge en del af deres arbejdstid på uddannelse, mens de er tjenestegørende. Civil uddannelse skal ansøges og godkendes i forhold til blandt andet efterspørgsel på jobmarkedet. Man kan maks. få tilladelse til 24 måneders civil uddannelse (to år), og det er som udgangspunkt erhvervsrettede uddannelser, der stiles mod. Medarbejderen får rådgivning og vejledning i forhold til retning og ansøgning.⁷

Der er lavet en aftale mellem ministeriet og de faglige organisationer om, at medarbejderne oparbejder en bonus, som de kan bruge på deres uddannelse. Den gælder både for civile og militære ansatte og er som udgangspunkt på 5.600 Euro. (ca. 41.000 kroner). Beløbet bliver højere, hvis du har været udsendt. Dog er max beløbet 9.600 Euro (ca. 71.500 kroner).⁸

Erfaringen har vist, at det er nødvendigt at lægge begrænsninger ned over, hvilke uddannelser, der kan gives midler til, da en stor del af medarbejderne tidligere valgte at tage kurser, der ikke havde den store værdi i forhold til videre karriere i det civile erhvervsliv. (fiskerikurser, rallykørsel-licenser, etc.).⁹

Modellen her illustrerer den hollandske ordning:



Dokumenteret effekt af en uddannelsesordning

NATO undersøgte i 2007 hvilke faktorer, der havde betydning for fastholdelse og rekruttering blandt en række udvalgte medlemslande. I rapporten er det beskrevet, hvordan Tyskland ikke oplever samme problemer med fastholdelse som nogle af de øvrige lande. En del af forklaringen kan ifølge rapporten findes i den uddannelsesaftale, man har som medarbejder i det tyske forsvar.

Det tyske forsvar mener da også selv, at investeringen i soldaternes videre karriere er givet godt ud.

"Set i forhold til det store årlige rekrutteringsbehov, skal forsvaret som arbejdsgiver kunne tilbyde et attraktivt "portfolio" til potentielle kandidater. Oveni resultatorienterede vederlag og krævende opgaver, er muligheden for at få uddannelse og faglige kvalifikationer en vigtig tiltrækningskraft og er afgørende for valg af job. I deres daglige arbejde, medvirker medarbejderne i Bundeswehr Vocational Advancement Service til at bevare det tyske forsvar som en attraktiv arbejdsplads, og dermed at sikre fremtidens beredskab i forsvaret. Derfor kan pengene ikke bruges bedre."¹⁰

Efter CS' vidende er der ikke konkret data, der viser den fastholdende effekt af en civil uddannelsesordning i dansk regi. CS har dog været i kontakt med Nicolas Seidenschur, som har skrevet speciale om netop

⁷ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0003482/2021-02-12#Hoofdstuk3>

⁸ Erfaring fra vores hollandske samarbejdspartner, AFMP

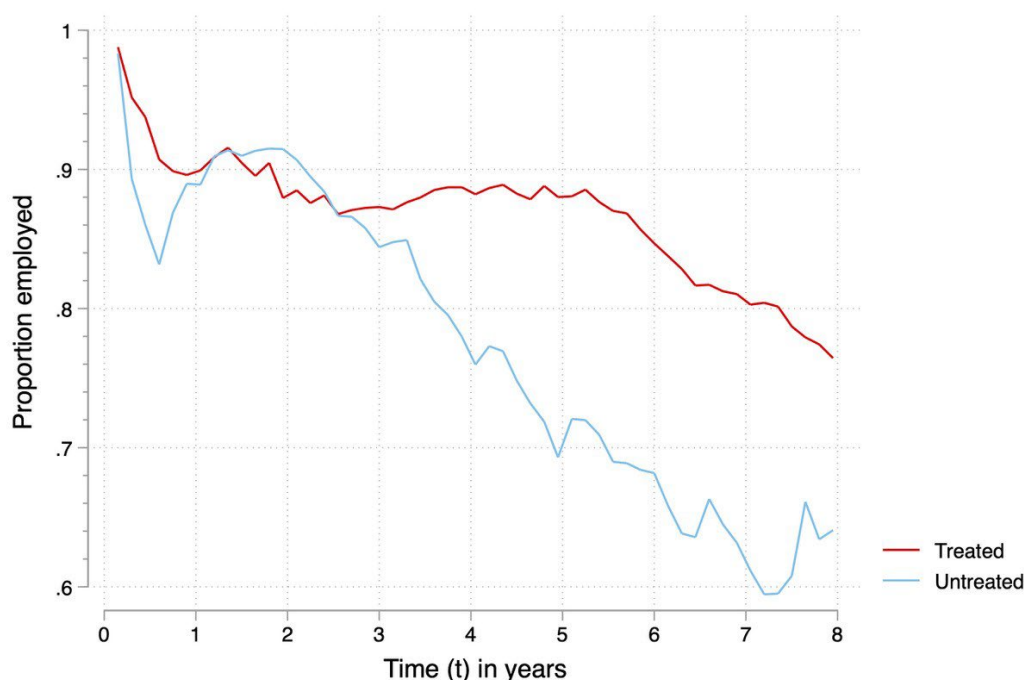
⁹ Erfaring fra vores hollandske samarbejdspartner, AFMP

¹⁰ https://euromil.org/wp-content/uploads/2017/01/1704_BFD_Info.pdf



virksomheden af den tidligere CU-ordning tilknyttet K35 kontrakterne. Han har undersøgt effekten af den tidligere ordning, primært blandt nuværende og tidligere ansatte i Hæren. Undersøgelsen viser, at det er væsentligt mere sandsynligt, at man er ansat i længere tid i Forsvaret, hvis man optjener CU.

Undersøgelsen sammenligner medarbejdere på den gamle kontrakt (med CU) med medarbejdere på den nye kontrakt (uden CU) over en otteårig periode. De første tre år af tjenesten gør det ikke den store forskel, om man er på kontrakt med uddannelsesordning eller ej. Forskellen viser sig efter de tre år – der, hvor man begynder at optjene sin CU. Her begynder de to kurver at adskille sig meget. Medarbejderne ansat på "nye" kontrakter (uden CU) forlader Forsvaret i et langt hurtigere tempo end de medarbejdere, der var på den gamle kontrakt med CU.



Grafen her er fra Seidenschurs undersøgelse af effekten af CU ordningen. X-aksen viser antal år i tjeneste. Y-aksen viser fald/stigning i ansættelserne. Den blå linje (untreated) viser ansættelsestiden for medarbejdere på den nye kontrakt **uden CU**, mens den røde linje (treated) viser ansættelsestiden for medarbejdere på den gamle kontrakt **med CU ordning**.

Groft sagt kan man sige, at CU-ordningen fik medarbejderne til at blive mindst tre år længere i tjenesten. Selv med en række forbehold taget i betragtning, viser undersøgelsen, at CU ordningen havde en fastholdende effekt¹¹.

I forbindelse med omlægningen af bonusordningen i den norske T35-kontrakt, har det norske forsvarsforskningsinstitut FFI undersøgt effekten af deres tidligere ordning (kontant bonus ved udståelse af 35 års kontrakt – dog minimum 10 års tjeneste). Her viste det sig, at den tidligere bonusordning ikke havde den ønskede fastholdende effekt, trods et højt beløb. Udsigterne til at få pengene udbetalt var simpelthen

¹¹ Konklusion fra Seidenschurs undersøgelse



for lange¹². 25 procent af de medarbejdere, der forlod det norske forsvar før kontraktudløb i 2019 og 2020 begrundede det med, at de ønskede en civil uddannelse.¹³

Derfor ændrede man i 2020 ordningen til en mere fleksibel model, hvor man kan få første bonusrate allerede efter fem års tjeneste. Derudover kan man vælge, om ens bonus skal være et kontant beløb eller et års betalt studietid.

I en undersøgelse fra 2020 spurgte man specialister i det norske forsvar, hvorvidt de hellere ville have et tilbud om at tage en uddannelse ved siden af jobbet end en bonus ved udgangen af T35-kontrakten. Her svarede 50 procent, at de hellere ville have tilbuddet om uddannelse, mens 20 procent svarede, at de hellere ville have bonus ved udløb af kontrakten¹⁴.

Rapporten fra FFI beskriver blandt andet, at den ny bonusordning øger værdien i forhold til den gamle ordning for personale i hele aldersgruppen (21-35) år. Det er alt andet lige naturligt at forvente, at effekten er en øget ansættelsesperiode for denne personalegruppe. Det forventes, at yngre medarbejdere vil være mere tilbøjelige til at vælge pengebonus, mens medarbejdere over 26 år vil hælde mere til uddannelsesbonus.¹⁵

Konklusion

Forsvaret har et stort behov for at kunne fastholde medarbejderne i en længere periode, end det er tilfældet i dag. Men en soldat skal ikke nødvendigvis blive i forsvaret helt til pensionsalderen. Derfor er det nødvendigt at have kortere kontrakter, der giver medarbejderen de bedste muligheder for at komme videre i sit arbejdsliv, når han eller hun har gjort tjeneste for Danmark i en årrække. Ved at lave en ordning, hvor en medarbejder får økonomisk støtte til at supplere en SU eller lærlingeløn i X antal måneder, kan man bedre undgå, at yngre medarbejdere forlader Forsvaret for at tage en civil uddannelse, inden de får økonomiske og familiemæssige forpligtigelser.

Spørger man forsvarets ansatte eller Forsvarets øverste ledelse om, hvordan man bedst kan fastholde medarbejdere, er der ingen tvivl om, at kontraktformerne er nøglen til at sikre, at medarbejderne bliver i tjenesten i en årrække, og at man dermed sikrer et professionelt forsvar, der kan modstå fremtidens mange trusler.

Ordningen vil uden tvivl være en udgift på den korte bane, men ser man på, hvad forsvaret for nuværende bruger af ressourcer på at uddanne nye medarbejdere, der forlader forsvaret igen efter omkring to år, er det CS klare opfattelse, at indførelsen af disse kontraktformer ikke vil være en betragtelig merudgift, hvis man til gengæld kan forlænge tjenestetiden for en stor gruppe medarbejdere.

Som det illustreres i tidligere afsnit, er der er flere måder, hvorpå man kan udforme kontraktformerne, så de bedst understøtter medarbejderens videre karriere. CS ser store muligheder i den tyske model, i forhold til at lave en attraktiv ordning for det danske forsvar. Den tyske model giver en høj grad af fleksibilitet, som vi tror på er nødvendig i forhold til at tiltrække og fastholde fremtidens medarbejdere.

¹² <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgegearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2906/21-01222.pdf>

¹³ <https://forsvaretsforum.no/befal-forsvarets-forskningsinstitutt-offiser/ffi-rapport-derfor-slutter-militaert-ansatte-i-forsvaret/196755>

¹⁴ <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgegearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2946/21-01298.pdf>

¹⁵ <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgegearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2946/21-01298.pdf>



En fleksibel kontraktform med uddannelsesordning vil gavne Forsvaret og forswarets opgaveløsning ligesom det vil gavne den enkelte medarbejder. Det er en økonomisk forsvarlig løsning, som tilmed har en samfundsmæssig gevinst i form af et mere velfungerende forsvar og en mere veluddannet arbejdsstyrke.