

# **RESERVOFFICEREN**

-

**FLEXIBEL FÖRSTÄRKNINGSRESURS FÖR  
FRAMTIDENS FÖRSVARSMAKT**



**SVENSKA FLOTTANS  
RESERVOFFICERSFÖRBUND**

**2009**



Foto: Marcus Olsson/Combat Camera

Reservofficeren – flexibel förstärkningsresurs  
för framtidens försvarsmakt

Redaktör: Olof Hermansson  
Tryckeri: FMLOG ToD  
ISBN: 978-91-633-5505-9

Svenska Flottans Reservofficersförbund  
Teatergatan 3  
111 48 STOCKHOLM

## Bästa läsare!

Försvarmakten har under det senaste decenniet påbörjat ett genomgripande förändringsarbete – från ett mobiliserade invasionsförsvar till ett insatt insatsförsvar. Myndigheten kommer inte att kunna lösa sina framtida åtaganden utan att dess personalförsörjning reformeras i grunden.

De nya uppgifterna kräver i ökande grad tillgång till civila kompetenser samt ett kostnadseffektivt och flexibelt utnyttjande av personalen. Reservofficeren är den komponent i personalsystemet som – rätt utnyttjad – möjliggör allt detta. Behovet av reservofficerare har aldrig varit större än idag!

Det dokument du håller i handen beskriver hur reservofficerssystemet på ett utmärkt sätt kompletterar det heltidsanställda befälet och ökar Försvarmaktens operativa förmåga. Jag hoppas och tror att innehållet kan utgöra ett bidrag till diskussionen om Försvarmaktens personalförsörjning.

Har du några frågor om innehållet, tveka inte att kontakta redaktören per e-post: [olof.hermansson@sfro.se](mailto:olof.hermansson@sfro.se).

Stockholm i september 2009

Peter Hultman  
Ordförande



Foto: Johan Lundahl/Combat Camera

## Reservofficeren i framtidens Försvarsmakt

Följande kapitel beskriver förtjänsterna med ett reservofficerssystem i Försvarsmakten.

### Kostnadseffektiv personalförsörjning & säkerhetspolitisk handlingsfrihet

Reservofficerssystemet är kostnadseffektivt. Efter den grundläggande utbildningen är försvarets kostnad för en reservofficer är minimal när denna inte tjänstgör. Detta innebär att Försvarsmakten till en låg kostnad får en kvalificerad intern personalpool, vilken kan användas för att fylla vakanser.

Reservofficerssystemet ger en ökad säkerhetspolitisk handlingsfrihet. Historien ger oss flera exempel på tillväxtsituationer där tillgången på utbildade officerare varit gränssättande. Den personalpool av reservofficerare som Försvarsmakten håller sig med innebär därför på ett högre plan även att samhället till en låg kostnad försäkras sig om tillgång till militär kompetens

som kan behövas, skulle en oförutsedd försämring av den säkerhetspolitiska situationen uppstå.

### Flexibilitet

Försvarsmaktens nya uppgifter medför att annorlunda – och till viss del större – krav ställs på organisationen och dess medarbetare. I en föränderlig värld förändras ständigt uppgifter och därmed myndighetens behov. Inom personalområdet gäller detta såväl kompetenser som volymer. Reservofficerssystemet är en unik konstruktion som medger att anställd personal har anpassningsbar tjänstgöringsmängd, vilket skapar en flexibilitet i personalförsörjningen som saknar motstycke i näringslivet och den civila offentliga förvaltningen.

### Civil kompetens

Interkulturell förståelse, traditionellt civila kompetenser och behovet av omvärldsanalys blir allt viktigare för att Försvarsmakten skall kunna lösa sina uppgifter i Sverige och utomlands. Här har reservofficeren en roll att fylla med sin civila bakgrund. Utö-



Foto: Johan Lundahl / Combat Camera

ver officersexamen och de inom militären förvärvade kunskaperna och färdigheterna, kan reservofficeren bidra med två typer av kompetenser. För det första fackkompetens av den typ som inte Försvarmakten själv producerar, exempelvis inom juridik eller ingenjörskonst. För det andra det kritiska och analytiska tänkesätt, som följer av akademiska studier. Det är denna unika kombination av militära och civila kompetenser och erfarenheter som utgör reservofficersinstitutets stora mervärde för Försvarmakten.

Genom ett aktivt utnyttjande av reservofficerare får Försvarmakten dessutom influenser från den civila sektorn där dessa normalt verkar. Det kan handla om utveckling inom områden som management, logistik och teknik.

## **Folkförankring – för försvarets legitimitet**

Det finns en bred enighet om att försvaret skall vara förankrat i folkdjupet. Tidigare har detta säkerställts framförallt genom den allmänna värnplikten. Då volymen av pliktpersonal reduceras, garnisonsstäderna blir färre, och frivilligorganisationernas medlemsantal minskar avsevärt, har allt färre människor en personlig kontakt med det militära försvaret. Med en grundutbildning som helt grundas på frivillighet, och – vilket nu diskuteras – stödet till frivilligorganisationerna upphör, försvagas förankringen ytterligare. På sikt innebär detta en risk att legitimiteten för Försvarmakten undergrävs. Att hålla sig med reservpersonal som har sin huvudsakliga gärning i den civila delen av samhället, är ett sätt att motverka denna tendens.



Foto: Mattias Hultin/Combat Camera

## Samhällskontakter – för försvarets operativa förmåga

Försvaret står inför stora utmaningar vad gäller rekrytering till insatsförbanden, vilket ställer stora krav på kontakten med det civila samhället – Försvarsmakten måste framstå trovärdig och attraktiv. Den moderna Försvarsmakten måste också på ett helt annat sätt än tidigare kunna interagera med den civila delen av samhället. Reservofficerarna fyller en mycket viktig roll genom att medverka till ökad förståelse i samhället för Försvarsmaktens roll och dess verksamhet. De kan även genom sina civila värv underlätta rekrytering, inte minst till insatsförbanden. Reservofficeren är, "utanför grindarna", en prima ambassadör för Försvarsmakten.



Foto: Marie Rosenquist / Combat Camera

Reservofficerarna bidrar även till att föra in moderna samhällsvärderingar som råder i deras yrkesvardag till Försvarsmakten – inte minst inom mångfalds- och jämställdhetsområdet; detta bidrar till ett öppnare arbetsklimat inom Försvarsmakten. I sammanhanget kan det vara på sin plats att citera Personalförsörjningsutredningen (SOU 2001:23) angående de organisationskulturella mervärden som uppnås med en reservofficer:

*"[M]an bör komma ihåg att den unge reservofficeren [...] också tillför andra attityder och förhållningssätt än den unge yrkesofficeren, som mycket tidigt socialiseras in i det militära tänkandet. Även detta är viktigt ur kompetenssynpunkt."*

Reservofficeren har sin huvudsakliga utkomst utanför Försvarsmakten. Detta medger att denna del av officerskåren i sin militära gärning kan vara rättfram med kritik och okonventionella lösningar, eftersom reservofficeren inte behöver kalkylera med karriärmässiga risker. Värdet av detta skall inte underskattas.

## Breddad rekrytering

Reservofficerare är en personalkategori som inte har Försvarsmakten som huvudsaklig arbetsgivare. För individer som aktivt och genom ett personligt deltagande vill bidra till Sveriges försvar – om än inte under hela sitt yrkesliv – ter sig reservofficersskapet som mer lockande än yrkesofficersbanan. På detta sätt breddas rekryteringsbasen till officerskåren och Försvarsmakten får under ett antal år tillgång till segment ur befolkningen som annars kanske inte skulle sökt sig en militär yrkesbana.



Foto: Nicklas Gustafsson / Combat Camera



Foto: Mats Nyström / Combat Camera

# Reservofficerssystemets utformning för det framtida Försvaret

Ett helhetsgrepp måste tas om reservofficerens rekrytering, utbildning och tjänstgöring. Om inte rätt individ kan rekryteras till försvaret, utbildas på rätt sätt, eller får tjänstgöra på rätt befattning i insatsorganisationen, går mycket av förtjänsten med systemet förlorad. I det följande beskrivs hur reservofficerssystemet bör utformas för att på bästa sätt bidra till Försvarmaktens operativa förmåga.



Foto: Kim Svensson / Combat Camera

## Rekrytering

### Aspirantskola men även grundutbildning

Rekrytering till grundläggande officersutbildning görs dels genom aspirantskola, dels från de individer som fullgör den frivilliga grundläggande utbildningen. Med tanke på att det kommer vara en liten andel av Sveriges ungdom som genomför grundutbildningen, är det sannolikt att aspirantskolan kommer att bli den huvudsakliga rekryteringsbasen.

Aspirantskolan som introduktionsutbildning för blivande officerare kan göras betydligt effektivare än grund-

utbildningen. Detta eftersom skolan primärt syftar till att lägga grunden för efterföljande officersutbildning och inte till att utbilda insatsfärdiga soldater och sjöman. Aspirantutbildningen skall givetvis omfatta en grundläggande soldat- eller sjömansutbildning, men även förberedande moment för officersutbildningen, såsom ledarskap och yrkesutbildning.

En aspirantskola medger en bredare rekrytering bland ungdomar än vad som hittills varit möjligt då endast individer som genomfört värnplikt utgjort rekryteringsbasen. Denna bas kan därigenom ökas från färre än 8 000 (nyligen antalet värnpliktiga per år)

till över 120 000 (hela årskullen). Aspirantskolan kan så bland annat bidra till att minska den stora majoriteten män inom försvaret, samt förbättra rekrytering ur befolkningssegment som inte lockas av den frivilliga grundutbildningen.

Aspirantskolans inledning anpassas till den civila skolans termins avslutning. Längden på aspirantskolan bör inte överstiga 12 månader, och den skall – om aspiranten bedöms lämplig – garantera plats på reserv- eller yrkesofficersutbildningen. Det senare av rekryteringsskäl – eftersom aspirantskolan då ter sig mer lockande än om den unga ej kan vara säker på sin plats på officersutbildningen. Urvalet av framtida officerare sker i praktiken alltså redan i samband med antagningen till aspirantskolan. Detta betyder dock inte att olämpliga individer ej kan avskiljas, men det ställer krav på en fungerande antagningsprocess.

För sjömän och soldater skall finnas en möjlighet att under grundutbildningen söka officersutbildningen. För dem som på detta sätt bereds plats, skall en kortare förberedande officerskurs genomföras, så att även denna kategori uppnår den nivå som aspirantskolan utbildat till.

Under aspirantskola skall förmåner i likhet med de som genomgår grundutbildning erhåller uppbåras. Som ekonomiskt incitament att söka aspirantskola bör det finnas en utbildningspremie som motsvarar utryckningsbidrag för grundutbildningen.

## Grundläggande officersutbildning

**Egen utbildningsplan, högre tempo och hårdare antagningskrav**

Efter genomförd aspirantskola eller grundutbildning, påbörjas reservofficersutbildningen. Utbildningen till reservofficer bör, genom att den koncentreras till insatsuppgifterna, göras kortare än motsvarande utbildning till yrkesofficerare. Försvarsmaktens "fredsdrift" behöver inte ingå i utbildningen i samma omfattning och, om rätt individer rekryteras, kan förutsättas att den akademiska basen erhålls utanför Försvarsmakten och dess budget. Det senare innebär även, vilket erfarenheten visar, att utbildningen till reservofficer kan genomföras med högre tempo än övriga officersutbildningar. Av dessa anledningar bör reservofficersutbildningen ha en egen utformning.



Foto: Marie Rosenquist / Combat Camera

Samläsning med yrkesofficersaspiranterna medför positiva effekter, inte minst för att öka kollegialiteten mellan personalkategorierna. Därför kan den planeras där det inte medför inskränkningar i den egna utbildningsplanen. Den grundläggande reservofficersutbildningen bör begränsas till ett år.

Reservofficersutbildningen avslutas med officersexamen, vilken följs av utnämning till fänrik.

Under utbildningstiden bör kadetten uppbära förmåner i likhet med de som genomgår grundutbildningen. Det vore mycket problematiskt om reservofficerskadetterna skall finansiera sin utbildning genom studiemedel! Eftersom lejonparten av kadetterna avser gå vidare till akademiska studier efter sin första tjänstgöring, ter sig sannolikt ytterligare två terminer av studielån oattraktivt. Vid längre civila utbildningar (till exempel läkarutbildningen) skulle detta med nuvarande regler omöjliggöra ett fullständigt studiemedelsfinansierat program.

## Första tjänstgöring

### Legitimitet, färdighet och kvalitet

Efter genomgången officersexamen genomförs en obligatorisk tjänstgöring vid ett insatsförband i Sverige eller utomlands. Denna tjänstgöring har som syfte att göra officeren till en del av förbandets officerskår, att befästa kunskaperna och att bereda tillfälle att utöva praktiskt ledarskap.



Foto: Peter Liander - Försvarets Bildbyrå



Foto: Andreas Karlsson - Försvarets Bildbyrå

Den obligatoriska tjänstgöringen har även en fördel i att den breddar basen i Försvarmaktens bemanningspyramid, vilken för närvarande (i förhållande till andra organisationer och försvarsmakter) är mycket topptung, och skulle gagnas av en större andel unga officerare.

Tjänstgöringen skall även bereda reservofficeren möjlighet att förvärva kunskaper för framtida tjänstgöring i andra befattningar. Av denna anledning är det av stor vikt att officeren tjänstgör som generalist i en kvalificerad "taktisk" befattning på den nivå som benämns OF-2 i Försvarmaktens befattningsstruktur. Sådana befattningar är även mycket viktiga för att attrahera rätt sökande.

Längden på denna inledande obligatoriska tjänstgöring bör vara mellan ett och två år, beroende på befattning och förbandsverksamhet. För att underlätta övergångarna mellan tjänstgöringen och de civila studierna, bör avslutningen av första tjänstgöringen anpassas till terminsindelningen vid universitetet.

Den totala tiden som individen spenderar inom Försvarsmakten i detta inledande skede – från början av aspirantskola till genomförd obligatorisk första tjänstgöring – omfattar således tre till fyra år. Längre tid än så är inte lämpligt, då det skulle medföra att reservofficeren får en sen civil karriärstart.

Som incitament för den enskilde individen att ta anställning som reservofficer, kan det finnas en reservofficerspremie, vars utbetalning med fördel kan delas upp på ett fåtal år efter den fullgjorda obligatoriska tjänstgöringen.

## Fortsatt tjänstgöring

### I kris, men även annars

Efter den första tjänstgöringsperioden finns tre typer av tjänstgöring:

- 1) vid svåra samhällspåfrestningar,
- 2) planerad tjänstgöring, samt
- 3) uppkommen tjänstgöring.

Eftersom reservofficeren är tillsvidareanställd inom Försvarsmakten, men utan att tjänstgöringsperioderna är definierade i anställningskontraktet, måste tjänstgöringen regleras separat för varje tillfälle.

Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är det orimligt att utbilda reservofficerare som sedan inte utnyttjas. Visserligen kommer tjänstgöringsvolymerna att variera mellan olika individer och befattningar, men det bör finnas en minsta obligatorisk mängd. Om inte Försvarsmakten och den enskilde officeren är överens om annat, skall tjänstgöringen omfatta åtmin-



Foto: Nicklas Gustafsson / Combat Camera

tone 200 dagar per tioårsperiod (detta motsvarar ungefär 8 % av den totala arbetstiden).

Det bör inte göras skillnad på tjänstgöring inom eller utom rikets gränser.

### 1) Svåra samhällspåfrestningar

En reservofficer skall ha skyldighet att tjänstgöra då landet befinner sig i krig eller beredskap. Även vid andra svåra nationella kriser kan tjänstgöringsskyldighet föreligga. Formerna för detta skall regleras i lag eller förordning, och beslut om inkallelse fattas av regeringen.

### 2) Planerad tjänstgöring

Det skall finnas en tjänstgöringsplan för varje reservofficer. Den planerade tjänstgöringen kan fullgöras a) i ett insatsförband; b) för att vidmakthålla kompetens (vilket kan ske både vid insats- och utbildningsförband); samt c) för kompetensutveckling.

Tjänstgöringsplanen avtalas mellan Försvarsmakten och den enskilde officeren, och är ett ömsesidigt förpliktande åtagande. Årligen sker en omförhandling, i vilken planen fastställs för två år framåt i tiden. Därtill skall tjänstgöringsplanen innehålla en inriktning för officerens tjänstgöring i ytterligare tre år.

### 3) Uppkomna tjänstgöring

Den uppkomna tjänstgöringen fullgörs av reservofficerare för att täcka uppkomna personalbehov inom Försvarsmakten. Framförhållningen är i regel kort, och därför skall tjänstgöringen vara frivillig att fullgöra.

## Vidareutbildning & befordran

### Befordringsgång skild från yrkesofficerarna

Efter ett års tjänstgöring med godkända tjänstgöringsbetyg sker befordran till löjtnant.

Befordran till kapten och till örlogskapten/major görs i normalfall efter fullgjorda befordringskurser. Eftersom reservofficeren har en annan huvudsaklig gärning än den militära, krävs en särskild befordringsgång som tar hänsyn till detta. Utbildningarna måste vara koncentrerade både till tid och innehåll. Vid utformning av kurserna skall elevernas civila arbetsituation samt akademiska bakgrund beaktas. Liksom vid den grundläggande reservofficersutbildningen kan innehållet fokuseras på det som krävs för insatsverksamheten.



Foto: Gustaf Nilsson - Försvarets Bildbyrå

Antagningsgrunderna till befordringskurser utgörs av befordringsomdöme samt civila och militära meriter. Ett krav för att antas till utbildning mot nivån OF-3 – och för befordran till denna – bör i normalfallet vara akademisk grundexamen.



Foto: Håkan Brandt - Försvarets Bildbyrå

Befodringskurser, liksom andra kompetensutvecklande utbildningar, bör inrymmas i den avtalade tjänstgöringsplanen.

## **Systemets volym** **Myndighetens behov, men även strategisk politisk avvägning**

Storleken på reservofficerssystemet är i grunden en personalstrategisk fråga. Avvägningar måste göras mellan bland annat

- behovet av civila kompetenser,
- beredskapskrav,
- resurser, och
- önskad säkerhetspolitisk handlingsfrihet.

En utgångspunkt bör vara hur stor andel av officersbefattningarna i insatsorganisationen som skall bemannas med reservofficerare. En minsta kvot

att utgå från är en tredjedel – för att nå de mervärden med systemet som beskrivits ovan. Genom att ta hänsyn till det genomsnittliga antalet årsarbetskrafter som erhålls från reservofficeren kan så det totala utbildningsbehovet beräknas.

Om den kvantitet reservofficerare som på detta sätt erhålls är tillräcklig för att täcka ett behov av kvalificerat befäl vid ett försämrat omvärldsläge är ytterst en politisk fråga.

## **Budgetering** **Personalbudget för verksamhet, inte individer**

Heltidstjänstgörande befälets och reservofficerarnas löne-medel hanteras på olika sätt i dagens Försvarmakt. Yrkesofficerarnas löne-medel följer med den enskilde i en "ryggsäck",



Foto: Marcus Olsson / Combat Camera

och förbandens ramar regleras efter hur många och stora ryggsäckarna är. Reservofficerarnas löner går direkt på förbandens egen budget. När förbanden vid penningbrist tvingas dra ner på sin rörliga del av kostnaderna, nödgas de inte sällan mot sin vilja leva med vakanser som skulle kunnat besättas med reservofficerare. Denna obalans skulle försvinna om systemen likställdes. Förbanden bör erhålla hela budgetramen, och ges ansvaret att bemanna med kompetenta medarbetare, oavsett kategori. Lönedel bör budgeteras för verksamhet, inte på individnivå.

## **Samordning med civila arbetsgivare**

**För att arbetsgivaren ska vilja se reservaren i uniform**

Reservofficerssystemet (i likhet med övriga system med reservpersonal) förutsätter att de civila företagen och myndigheterna kan acceptera och helst även underlätta reservofficerar-

nas militära tjänstgöring. En dialog mellan Forsvarsmakten och de civila arbetsgivarorganisationerna, men helst även de enskilda arbetsgivarna, skulle förbättra reservofficerens möjlighet att tjänstgöra. Överenskomelser och övertygelse är att föredra framför lagstiftning. Det fanns före



Foto: Marie Rosenquist / Combat Camera

1990-talets ominriktning av försvarspolitiken ett forum i form av överbefälhavarens förtroenderåd, i vilket ett fruktbart samarbete mellan Försvarsmakten och arbetsgivarna förelåg. Detta bör återinföras, men även utvidgas. Systemet bör drivas i Försvarsmaktens regi. Det finns goda exempel till exempel i Storbritannien, Nya Zeeland och USA på hur ett sådant program kan konstrueras.



Foto: Michael Berggren - Försvarets Bildbyrå

## Slutord

Ovan har visats fördelarna med ett reservofficerssystem och hur detta bör utformas. Som försvarsvänner och som engagerade deltagare i utövandet av den svenska säkerhetspolitiken, hoppas vi att denna skrift väckt tankar som kan bidra till diskussionen om Försvarsmaktens personalförsörjning.

**Svenska Flottans Reservofficersförbund (SFRO)**  
**är en sammanslutning av och för**  
**reservofficerare i marinen.**  
**Förbundet har ca 850 medlemmar.**

**[www.sfro.se](http://www.sfro.se)**

