



**FOLKETINGET
RIGSREVISIONEN**

Februar 2026

**Rigsrevisionens notat om
beretning om**

Forsvarsministeriets styring af bemanning

Opfølgning i sagen om Forsvarsministeriets styring af bemanning (beretning nr. 17/2019)

20. januar 2026

RN C102/26

I. Baggrund og konklusion

1. Rigsrevisionen følger i dette notat op på sagen om Forsvarsministeriets styring af bemanning, som blev indledt med en beretning i 2020. Opfølgningen sker med henblik på at vurdere, om de initiativer, som forsvarsministeren har stillet Statsrevisorerne i udsigt i lyset af Statsrevisorerne bemærkninger og Rigsrevisionens beretning, er gennemført. Vi har tidligere behandlet sagen i notater til Statsrevisorerne af 23. september 2020 og 15. maj 2023.

2. Beretningen handlede om, hvorvidt ministeriet havde sikret en tilfredsstillende styring af bemanning i Søværnet og Flyvevåbnet, og om ministeriet havde sikret uddannelse og træning af et tilstrækkeligt antal medarbejdere til de to værn.

3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, fandt de det utilfredsstillende, at Forsvarsministeriet ikke havde sikret en tilstrækkeligt dokumenteret styring af opgaver og bemanning i Søværnet og Flyvevåbnet. Statsrevisorerne fandt det også utilfredsstillende, at Forsvarsministeriet ikke havde sikret, at der blev uddannet og trænet et tilstrækkeligt antal medarbejdere til Søværnet og Flyvevåbnet.

4. Statsrevisorerne afgav følgende bemærkning, da de behandlede seneste notat fra 15. maj 2023: "Statsrevisorerne finder, at fremdriften i Forsvarsministeriets udvikling og implementering af de værktøjer, som skal sikre en tilstrækkeligt dokumenteret styring af opgaver og bemanning i Søværnet og Flyvevåbnet, har været utilfredsstillende. Statsrevisorerne finder, at forsvarsministeren bør sikre fremdrift i de lovede initiativer, som skal sikre bedre overensstemmelse mellem opgaver og bemanning i Søværnet og Flyvevåbnet".

Sagsforløb for en større undersøgelse



Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på www.rigsrevisionen.dk



Konklusion

Rigsrevisionen konstaterer, at Forsvarsministeriet har implementeret en ny styringsmodel for Forsvaret og et nyt format for ledelsesinformation. Forsvarets ledelsesinformation giver i dag overblik over udfordringer med bemanding og afledte konsekvenser i forhold til, om Forsvaret kan løse sine opgaver. Forsvarsministeriet har også udviklet en model for overvågning af forretningskritiske faggrupper og fastlagt, hvordan modellens resultater kan indgå i ledelsesinformationen.

Rigsrevisionen konstaterer også, at Forsvarsministeriet har udviklet et nyt værktøj til skabe overblik over uddannelsesbehovet ved Forsvarets skoler.

Rigsrevisionen vurderer derfor, at sagen kan afsluttes.

II. Status på sagen

5. På baggrund af beretningen og Statsrevisorernes bemærkninger har vi fulgt op på følgende punkter:

Et opfølgningspunkt afsluttes, når Statsrevisorerne på baggrund af indstilling fra Rigsrevisionen vurderer, at myndighedernes initiativer er tilfredsstillende.

Opfølgningspunkt	Status
1. Forsvarsministeriets implementering af den nye styringsmodel, der kan synliggøre sammenhængen mellem struktur, medarbejdere, lønsum og opgaveportefølje.	Behandles og afsluttes i dette notat.
2. Forsvarsministeriets tiltag i forhold til at sikre en tilstrækkelig bemanding, herunder (a) arbejdet med at implementere det værktøj, der skal sikre overvågning af forretningskritiske faggrupper, (b) forbedret ledelsesinformation, der forventes at indeholde overordnede problemstillinger vedrørende bemandingen, og (c) ministeriets arbejde med at sikre en bedre prognosticering af enhedernes indsættelsesevne.	Behandles og afsluttes i dette notat.
3. HR-prognose- og planlægningsværktøjet, der skal skabe overblik over uddannelsesbehovet ved Forsvarets skoler.	Behandles og afsluttes i dette notat.

III. Forsvarsministeriets initiativer

6. Vi gennemgår i det følgende Forsvarsministeriets initiativer i forhold til opfølgningsspunkterne. Initiativerne omhandler udvikling og implementering af nye værktøjer, som skal bidrage til en forbedret styring af opgaver og bemanning i Forsvaret, samt spørgsmålet om planlægning af uddannelsesbehovet. Vi vurderer ikke, i hvilken grad Forsvaret har udfordringer med udførelse af opgaver og med bemanning.

7. Opfølgningen er baseret på materiale fra Forsvarsministeriet.

Ny styringsmodel

Forsvarsministeriet har implementeret en ny styringsmodel for Forsvaret. Styringsmodellen indebærer bl.a., at hver myndighed årligt skal forholde sig til, hvilken bemanning der er nødvendig for, at myndigheden kan løse sine opgaver de næste tre år. Rigsrevisionen vurderer derfor, at denne del af sagen kan afsluttes.

8. Statsrevisorerne fandt det utilfredsstillende, at Forsvarsministeriet ikke havde sikret en tilstrækkeligt dokumenteret styring af opgaver og bemanning i Søværnet og Flyvevåbnet.

9. Forsvarsministeren oplyste i sin redegørelse til beretningen, at Forsvarskommandoen havde iværksat "Projekt Styring af Bemanning", som skulle synliggøre sammenhængen mellem Forsvarets struktur, medarbejdere, lønsum og opgaveportefølje, så eventuelle ubalancer kunne identificeres, dataunderstøttes og håndteres.

10. Forsvarsministeriet oplyste i forbindelse med notatet af 15. maj 2023, at "Projekt Styring af Bemanning" i december 2021 var blevet afløst af udviklingen af en ny styringsmodel for Forsvaret. Den nye styringsmodel skal ifølge ministeriet skabe balance mellem de opgaver, der skal løses, og de resurser, opgaven kræver.

11. Vores opfølgning viser, at den nye styringsmodel for Forsvaret blev implementeret i løbet af 2023. Styringsmodellen indebærer bl.a., at hver myndighed årligt forholder sig til, hvilken bemanning der er nødvendig for, at myndigheden kan løse sine opgaver de næste tre år.

Tiltag for at sikre tilstrækkelig bemanning

Forsvarsministeriet har implementeret et nyt format for ledelsesinformation, som viser overordnede udfordringer med bemanning og vurderer udvalgte kapaciteters indsættelsesevne. Forsvarsministeriet har også udviklet en model for overvågning af forretningskritiske faggrupper og fastlagt, hvordan modellens resultater kan indgå i ledelsesinformationen. Rigsrevisionen vurderer derfor, at denne del af sagen kan afsluttes.

12. Statsrevisorerne fandt det utilfredsstillende, at Forsvarsministeriet ikke havde sikret, at der i beretningens undersøgelsesperiode blev uddannet og trænet et tilstrækkeligt antal medarbejdere til Søværnet og Flyvevåbnet.

Statsrevisorerne fandt det relevant, at Forsvaret ville udvikle et værktøj, der vil øge mulighederne for at vurdere konsekvenserne for opgaveløsningen, når en kapacitet (fx et skib) ikke er fuldt bemanded.

13. Forsvarsministeren oplyste i sin redegørelse til beretningen, at Forsvarsministeriet ville iværksætte tre initiativer, der tilsammen skulle sikre tilstrækkelig bemanning. Det drejede sig om:

- en model, der skulle sikre overvågning af forretningskritiske faggrupper
- en forbedret ledelsesinformation, der forventedes at indeholde overordnede problemstillinger vedrørende bemanningen
- et værktøj, der kunne medvirke til bedre at prognosticere enhedernes indsættelsesevne.

14. Vores opfølgning viser, at Forsvaret har udviklet en model til overvågning af forretningskritiske faggrupper. Modellen indebærer, at Forsvaret løbende udarbejder rapporter angående den nuværende og fremadrettede bemandsituation for forretningskritiske faggrupper for hvert værn. Forsvaret har i december 2025 fastlagt, hvordan resultaterne i rapporterne kan indgå i ledelsesinformationen for Forsvaret.

15. Vores opfølgning viser også, at Forsvarets nye styringsmodel indeholder vurderinger af bemandsituationen for de enkelte værn og kapaciteter. Styringsmodellen omfatter også et nyt format for ledelsesinformation, hvor overordnede problemstillinger vedrørende bemanning beskrives. Det fremgår af Forsvarets seneste ledelsesinformation fra maj 2025, at der fortsat er udfordringer med tilstrækkelig bemanning i Søværnet og Flyvevåbnet. Forsvaret havde på tværs af Søværnets enheder 90 %, og på tværs af Flyvevåbnets enheder 74 % af den nødvendige bemanning for at kunne løse deres opgaver. Ledelsesinformationen giver således et løbende overblik over udfordringer med bemanningen.

16. Endelig viser vores opfølgning, at Forsvarskommandoen har indstillet arbejdet med et værktøj, der kan medvirke til at prognosticere enhedernes indsættelsesevne. Det skyldes, at Forsvarskommandoen vurderede, at indsættelsesevne ikke kan gøres til genstand for matematisk beregning, sådan som værktøjet var tiltænkt. Forsvarets nye styringsmodel omfatter i stedet, at Forsvarets ledelse tre gange om året i forbindelse med udarbejdelse af ledelsesinformationsrapporter foretager en militærfaglig vurdering af relevante enheders indsættelsesevne. Vores opfølgning viser, at disse vurderinger er tænkt ind det nuværende format for ledelsesinformation. Forsvarsministeriet har dog oplyst, at de kan fravælge at vurdere enheder, som fx er under opbygning eller under vedligeholdelse.

HR-prognose- og planlægningsværktøjet

Forsvarsministeriet har udviklet et nyt værktøj til skabe overblik over uddannelsesbehovet ved Forsvarets skoler. Værktøjet har været anvendt siden 2. halvår 2023. Rigsrevisionen vurderer derfor, at denne del af sagen kan afsluttes.

17. Statsrevisorerne fandt det utilfredsstillende, at Forsvarsministeriet ikke havde sikret, at der i beretningens undersøgelsesperiode blev uddannet og trænet et tilstrækkeligt antal medarbejdere til Søværnet og Flyvevåbnet.

18. Forsvarsministeren oplyste i sin redegørelse til beretningen, at Forsvarskommandoen og Forsvarsministeriets Personalestyrelse på baggrund af Rigsrevisionens beretning havde igangsat udviklingen af et HR-prognose- og planlægningsværktøj med henblik på at skabe bedre grundlag for at fastlægge produktionsmål ved Forsvarets skoler.

19. Vores opfølgning viser, at HR-prognose- og planlægningsværktøjet er færdigudviklet og har været anvendt siden 2. halvår 2023.

20. Hele sagen kan følges på www.rigsrevisionen.dk og på www.ft.dk/Statsrevisorerne.

Birgitte Hansen