



**FOLKETINGET
STATSREVISORERNE**



**FOLKETINGET
RIGSREVISIONEN**

**Februar 2026
– 10/2025**

**Rigsrevisionens beretning afgivet
til Folketinget med Statsrevisorernes
bemærkninger**

Forsvarsministeriets styring af facility management II

10/2025

Beretning om

Forsvarsministeriets styring af facility management II

Statsrevisorerne fremsender denne beretning med deres bemærkninger til Folketinget og vedkommende minister, jf. § 3 i lov om statsrevisorerne og § 18, stk. 1, i lov om revisionen af statens regnskaber m.m.

København 2026

Denne beretning til Folketinget skal behandles ifølge lov om revisionen af statens regnskaber, § 18:

Statsrevisorerne fremsender med deres bemærkning Rigsrevisionens beretning til Folketinget og vedkommende minister.

Forsvarsministeren afgiver en redegørelse til beretningen.

Rigsrevisor afgiver et notat med bemærkninger til ministerens redegørelse.

På baggrund af ministerens redegørelse og rigsrevisors notat tager Statsrevisorerne endelig stilling til beretningen, hvilket forventes at ske i maj 2026.

Ministerens redegørelse, rigsrevisors bemærkninger og Statsrevisorerne eventuelle bemærkninger samles i Statsrevisorerne Endelig betænkning over statsregnskabet, som årligt afgives til Folketinget i februar måned – i dette tilfælde Endelig betænkning over statsregnskabet 2025, som afgives i februar 2027.

Statsrevisorernes bemærkning tager udgangspunkt i denne karakterskala:

Karakterskala

Positiv kritik	• finder det meget/særdeles positivt • finder det positivt • finder det tilfredsstillende/er tilfredse med
Kritik under middel	• finder det ikke helt tilfredsstillende
Middel kritik	• finder det utilfredsstillende/er utilfredse med • påpeger/understreger/henstiller/forventer • beklager/finder det bekymrende/foruroligende
Skarp kritik	• kritiserer/finder det kritisabelt/kritiserer skarpt/indskærper • påtaler/påtaler skarpt
Skarpeste kritik	• påtaler skarpt og henleder særligt Folketingets opmærksomhed på

**Henvendelse vedrørende
denne publikation rettes til:**

Statsrevisorerne
Folketinget
Christiansborg
1240 København K

Tlf.: 3337 5987
statsrevisorerne@ft.dk
www.ft.dk/statsrevisorerne

ISSN 2245-3008
ISBN online 978-87-7434-884-9

Statsrevisorernes bemærkning

Beretning om Forsvarsministeriets styring af facility management II

Forsvarsministeriet er blandt Danmarks største arbejdspladser og ejendomsforvaltere. Ministeriet har ca. 25.000 ansatte fordelt på ca. 450 lokationer og 32.000 hektar land.

I 2017 indgik Forsvarsministeriet en kontrakt med ISS om driften af facility management over en 6-årig periode. Forsvarsministeriet og ISS blev i 2021 enige om at ophæve kontrakten før tid. Begrundelsen var, at ministeriets mål om at sikre høj kvalitet og opnå besparelser ikke blev indfriet. Ministeriet hjemtog gradvist serviceområderne fra ISS fra februar 2022. Det er Etablisement- og Terrænkommendoen, som har ansvaret for opgaven. Etablisement- og Terrænkommendoen har indgået rammeaftaler med eksterne leverandører om at løse udvalgte opgaver inden for fem ud af ni serviceområder. De øvrige serviceområder varetager Forsvarsministeriet selv.

Formålet med undersøgelsen er at vurdere, om Forsvarsministeriet har styret facility management tilfredsstillende siden 2022.

Statsrevisorerne finder, at Forsvarsministeriets styring af deres facility management har været utilfredsstillende, siden de hjemtog området fra ISS i 2022. Den manglende styring har betydet, at Forsvarsministeriet ikke har fuldt overblik over, hvad der har drevet udgiftsstigningen på 473 mio. kr., og om kvaliteten er blevet bedre i perioden efter hjemtagelsen.

Statsrevisorerne

2. februar 2026

Mette Abildgaard
Leif Lahn Jensen
Serdal Benli
Mikkel Irminger Sarbo
Lars Christian Lilleholt
Mohammad Rona

Statsrevisorerne hæfter sig ved disse undersøgelsesresultater:

- Forsvarsministeriets udgifter til facility management er steget fra et gennemsnit på 679 mio. kr. årligt under kontrakten med ISS til 943 mio. kr. i 2024, svarende til en stigning på 39 %. Antallet af medarbejdere er steget med 13 % i samme periode.
- Udgiftsstigningen er tre gange så stor som de 150 mio. kr., Forsvarsministeriet forventede i 2024, da de hjemtog området, og som de oplyste til forligskredsen i forbindelse med kontraktophøret med ISS.
- Forsvarsministeriet følger løbende op på økonomien, men kan ikke opdele udgifterne på alle serviceområder, idet ministeriet ikke kan udskille lønudgifterne på syv ud af ni serviceområder. Det betyder, at de ikke har fuldt overblik over, hvilke serviceområder der driver udviklingen i omkostningerne.
- Forsvarsministeriet har undladt at fastsætte mål for og følge op på kvaliteten på fire ud af ni serviceområder. Det gælder både områder, hvor ministeriet selv står for at løse opgaverne, og områder, hvor opgaverne løses med hjælp fra eksterne leverandører.

Statsrevisorerne er enige i Rigsrevisionens anbefaling om, at Forsvarsministeriet bør sikre et løbende overblik over udgifterne til facility management på alle serviceområder og følge mere systematisk op på kvaliteten for at sikre sparsommelighed og styrke grundlaget for fremtidige udbud.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	1
1.1. Formål og konklusion.....	1
1.2. Baggrund.....	4
1.3. Vurderingskriterier, metode og afgrænsning.....	5
 2. Forsvarsministeriets styring af facility management siden 2022	7
2.1. Ministeriets opfølgning på udgifterne.....	7
2.2. Ministeriets opfølgning på kvaliteten.....	9
 Bilag 1. Metodisk tilgang.....	14

Rigsrevisionen har selv taget initiativ til denne undersøgelse og afgiver derfor beretningen til Statsrevisorerne i henhold til § 17, stk. 2, i rigsrevisorloven, jf. lovbekendtgørelse nr. 101 af 19. januar 2012.

Rigsrevisionens mandat til at gennemføre undersøgelsen følger af rigsrevisorlovens § 2, stk. 1, nr. 1.

Beretningen vedrører finanslovens § 12. Forsvarsministeriet.

I undersøgelsesperioden februar 2022 - december 2025 har der været følgende ministre:

Trine Bramsen: juni 2019 - februar 2022

Morten Bødskov: februar 2022 - december 2022

Jakob Ellemann Jensen: december 2022 - august 2023

Troels Lund Poulsen: august 2023 -

Beretningen har i udkast været forelagt Forsvarsministeriet, hvis bemærkninger i videst muligt omfang er afspejlet i beretningen.

1. Indledning

1.1. Formål og konklusion

1. Denne beretning handler om Forsvarsministeriets styring af facility management. Facility management er fx drift og vedligeholdelse af bygninger, kantinedrift og rengøring.

Forsvarsministeriet er blandt Danmarks største arbejdspladser og ejendomsforvaltere. Ministeriet har ca. 25.000 ansatte fordelt på ca. 450 lokationer og 32.000 hektar land. Det har bl.a. betydning for medarbejdernes dagligdag og udgifterne til området, at der er en god styring af facility management på tværs af både kaserner, kontorer, flyvestationer, øvelsesterræner m.m.

Det er Etablissement- og Terrænkommandoen (herefter ETK), som har ansvaret for opgaven. ETK har indgået rammeaftaler med eksterne leverandører om at løse udvalgte opgaver inden for fem ud af ni serviceområder. De øvrige opgaver løser ETK selv. Det gælder bl.a. de opgaver, der er særlige for Forsvaret, fx brandberedskab på øvelsesterræner og radarvagter til sikring af luftrum under skydeøvelser.

2. Rigsrevisionen afgav i februar 2022 en beretning om Forsvarsministeriets styring af facility management. I den undersøgte periode (februar 2018 - marts 2021) havde Forsvarsministeriet udliciteret hele opgaven til servicevirksomheden ISS. På baggrund af beretningen konstaterede Statsrevisorerne bl.a., at ministeriet ikke havde opnået de forventede besparelser, og kritiserede, at de ikke havde haft en tilstrækkelig opfølgning på facility management-kontraktens økonomi, ikke havde sikret de aftalte serviceleverancer og ikke havde ført kontrol med kontraktens resultatmål. Statsrevisorerne kaldte udliciteringen fejlslagen og fandt det relevant, at den opnåede viden og erfaring blev bragt i spil ved fremtidige udbud.

3. Forsvarsministeren oplyste i sin redegørelse til beretningen, at ministeren var enig i, at der havde været mangler i kontraktstyringen, herunder at Forsvarsministeriet ikke havde ført tilstrækkelig kontrol med kontraktens økonomi, serviceleverancer og resultatmål. Ministeriet ville derfor implementere en ny og anderledes ordning. Den nye ordning skulle adressere de styringsmæssige problemer, som ministeriet oplevede i kontrakten med ISS. Ministeren bemærkede samtidig, at ministeriet stod på et væsentligt stærkere grundlag forud for implementeringen af den nye ordning på grund af de høstede erfaringer med udliciteringen til ISS.

De ni serviceområder

- Rengøring
- Forplejning
- Arealpleje
- Affaldshåndtering
- Bygningsdrift
- Tekniske installationer
- Intern service
- Skydeterræn og øvelsesområder
- Brandberedskab, herunder radarvagter til sikring af luftrum.

Statsrevisorerne afsluttede sagen i forbindelse med ministerredegørelsen, da kontrakten med ISS var ophørt. Statsrevisorerne bad dog Rigsrevisionen om at vurdere ministeriets genudbud af facility management-kontrakter.

Forsvarsministeriet har udbudt dele af deres facility management, og den nuværende facility management-ordning har været i drift siden juni 2022. Forligskredsen er i efteråret 2025 blevet orienteret om, at ministeren vil udskyde det planlagte genudbud af forplejning og rengøring fra 2026 til 2030. Ministeriet vil genudbyde flere af de nuværende rammeaftaler i de kommende år.

Rigsrevisionen har taget initiativ til nærværende undersøgelse i februar 2025. Hensigten er, at undersøgelsens konklusioner kan bidrage til den fremtidige styring og medvirke til at styrke kvaliteten af kommende udbud.

4. Formålet med undersøgelsen er at vurdere, om Forsvarsministeriet har styret facility management tilfredsstillende siden 2022. Vi besvarer følgende spørgsmål i beretningen:

- Følger Forsvarsministeriet tilstrækkeligt op på udgifterne?
- Følger Forsvarsministeriet tilstrækkeligt op på kvaliteten?



Konklusion

Forsvarsministeriets styring af deres facility management har siden 2022 ikke været tilfredsstillende. Udgifterne er steget betydeligt, men som en konsekvens af den mangelfulde styring ved ministeriet ikke, hvilke områder der driver udgiftsstigningen, og om der bag stigningen ligger en forbedring af ydelsernes kvalitet.

Forsvarsministeriet har ikke fulgt tilstrækkeligt op på udgifterne

Forsvarsministeriets årlige udgifter til facility management er steget med 39 % fra kontraktperioden med ISS til 2024. I samme periode er antallet af medarbejdere steget med 13 %. Ministeriet oplyste i forbindelse med kontraktophøret til forligskredsen, at de forventede en stigning i udgifterne på 150 mio. kr. i 2024 set i forhold til rammeaftalen med ISS. Den faktiske udgiftsstigning har været tre gange så stor.

Forsvarsministeriet følger løbende op på økonomien decentralt, og departementet modtager årlige rapporteringer om udviklingen i forbrug og økonomi fra Etablissement- og Terrænkommendoen. Ministeriet kan imidlertid ikke opdele udgifterne på syv ud af ni serviceområder. Det betyder, at ministeriet ikke har fuldt overblik over, hvilke serviceområder der driver udviklingen i udgifterne.

Forsvarsministeriet har ikke fulgt tilstrækkeligt op på kvaliteten

Forsvarsministeriet har helt undladt at fastsætte mål for og følge op på kvaliteten på fire ud af ni serviceområder. Det gælder både områder, hvor ministeriet selv står for at løse opgaverne, og områder, hvor opgaverne løses med hjælp fra eksterne leverandører. På to områder har ministeriet delvist fastsat mål og sikret relevant opfølgning. Konsekvensen er, at ministeriet ikke kan vurdere, om kvaliteten samlet set er tilfredsstillende og står mål med stigningen i udgifterne.

Rigsrevisionen anbefaler, at Forsvarsministeriet sikrer et løbende overblik over udgifterne til facility management på alle serviceområder og følger mere systematisk op på kvaliteten for at sikre sparsommelighed og styrke grundlaget for fremtidige udbud. Forsvarsministeriet anerkender behovet for en mere systematisk opfølgning på kvalitet.

1.2. Baggrund

5. I 2017 indgik Forsvarsministeriet en kontrakt med ISS om driften af facility management. Kontrakten var dengang nordens største med en værdi på 3 mia. kr. over en 6-årig periode (2018-2024). ISS stod for hele driften af de ni serviceområder. ETK, der dengang hed Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse (FES), stod for kontrakten og var med til at planlægge og prioritere opgaverne.

Forsvarsministeriet og ISS blev i 2021 enige om at ophæve kontrakten før tid. Begrundelsen var, at ministeriets mål om at sikre høj kvalitet og opnå besparelser ikke blev indfriet. Ministeriet hjemtog gradvist serviceområderne fra ISS fra februar 2022 frem mod juni 2022.

6. Forsvarsministeriet ville efter kontraktophøret lave en ny ordning for facility management. Det fremgik af beretningen om Forsvarsministeriets styring af facility management fra 2022, at ministeriet ville varetage den fremtidige opgaveløsning i en kombination af tre modeller:

- Opgaven løses alene af egne medarbejdere.
- Opgaven løses af egne medarbejdere med inddragelse af eksterne leverandører efter behov. Ministeriet har fx ansat medarbejdere til at udføre mindre vedligeholdelsesopgaver, men køber ydelser af eksterne leverandører, hvis der er problemer af en sådan karakter, at de ikke selv har resurser eller kompetencer til at løse dem.
- Opgaven løses alene af eksterne leverandører. Ministeriet kunne fx have hyret et firma til at varetage kantinedriften fremfor selv at ansætte medarbejdere.

Ministeriet forventede på daværende tidspunkt at genudbyde serviceområderne rengøring, forplejning, arealpleje, affaldshåndtering og tekniske installationer. Herudover forventede de at udbyde de håndværkeropgaver under bygningsdrift, som ministeriet ikke selv har kapacitet til at udføre.

7. Aktuelt varetager ministeriet selv opgaveløsningen på fire af de ni serviceområder og har indgået rammeaftaler med eksterne leverandører i forhold til dele af opgaverne på de resterende fem serviceområder. Ministeriet har ikke anvendt den tredje model, så ingen af opgaverne løses alene af eksterne leverandører.

Tabel 1 viser de ni serviceområder og den nuværende model for opgaveløsningen.

Tabel 1

Oversigt over de ni serviceområder og model for opgaveløsning

Serviceområde	Model
Arealpleje: Pleje af grønne arealer m.m. Affaldshåndtering: Drift af miljøplads, bortskaffelse af affald, slamsugning m.m. Tekniske installationer: Eftersyn og vedligeholdelse af ventilationsanlæg, porte, elinstallationer m.m. Bygningsdrift: Drift og vedligeholdelse af bygninger m.m. Intern service: Vinduesvask, kontorartikler, nøgler m.m.	Opgaven løses af egne medarbejdere med inddragelse af eksterne leverandører efter behov.
Rengøring: Almindelig og særlig rengøring Forplejning: Mad og drikke til soldater på opgave, kantine, kaffe- og frugtordning m.m. Brandberedskab: Slukning af brande i øvelsesområder, radarvagter til sikring af luftrum m.m. Skydeterræn og øvelsesområder: Drift og vedligeholdelse af skydeterræn og øvelsesområder.	Opgaven løses alene af egne medarbejdere.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra Forsvarsministeriet.

Forsvarsministeriet har oplyst, at de er ved at indgå en ny kontrakt for områderne tekniske installationer og bygningsdrift, mens områderne affaldshåndtering og arealpleje skal udbydes igen, men med mulighed for forlængelse af den ordinære kontraktperiode. Ministeriet planlægger derudover at udbyde rengøring og forplejning i 2030.

1.3. Vurderingskriterier, metode og afgrænsning

Vurderingskriterier

8. Vi lægger til grund, at Forsvarsministeriet bør følge grundlæggende og almindeligt udbredte principper for god statslig økonomistyring. Det indebærer, at ministeriet har overblik over sammenhængen mellem økonomi og opgaver. Gennemsigtighed i økonomistyring er en forudsætning for, at ministeriet kan følge op på forbruget. Opfølgningen bør ske systematisk, dvs. den bør have en fast kadence og form, så oplysningerne kan anvendes i ledelsesinformation og danne grundlag for løbende opfølgning, jf. regnskabsbekendtgørelsen.

Hertil kommer, at forsvarsministeren som opfølgning på beretningen fra 2022 tilkendegav, at ministeren var enig i Statsrevisorernes kritik og bemærkede, at ministeriet var i gang med at implementere en ny ordning, der skulle adressere de styringsmæssige problemer. Vi har derfor lagt til grund, at Forsvarsministeriet følger op på både udgifter og kvalitet.

Endelig lægger vi til grund, at overblik over udgifter og kvalitet er en forudsætning for, at ministeriet kan planlægge og gennemføre eventuelle genudbud. Ministeriets viden om nuværende og forventet udgifter og kvalitet udgør derfor et centralt grundlag for at sikre det bedst mulige udbud.

Metode

9. Vi baserer undersøgelsen på gennemgang og analyse af dokumentation fra Forsvarsministeriet.

10. Undersøgelsens metode uddybes i bilag 1.

11. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision, jf. bilag 1.

Afgrænsning

12. Undersøgelsen omhandler perioden februar 2022 - december 2025. Undersøgelsen dækker således perioden, efter Forsvarsministeriet hjemtog de første serviceområder. Vi bruger dog tal fra før undersøgelsesperioden for at vise udviklingen i udgifterne til facility management.

13. Vi har undersøgt, om Forsvarsministeriet har fulgt op på kvaliteten. Vi har ikke undersøgt den faktiske kvalitet af ministeriets facility management.

2. Forsvarsministeriets styring af facility management siden 2022

14. Dette kapitel handler om:

- hvorvidt Forsvarsministeriet følger tilstrækkeligt op på udgifterne (afsnit 2.1)
- hvorvidt Forsvarsministeriet følger tilstrækkeligt op på kvaliteten (afsnit 2.2).

2.1. Ministeriets opfølgning på udgifterne

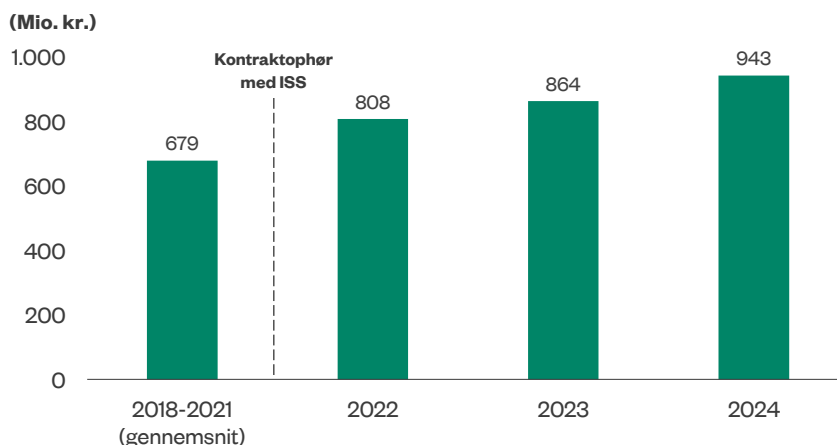
15. Undersøgelsen viser, at Forsvarsministeriets opfølgning på udgifterne til facility management ikke har været helt tilstrækkelig i undersøgelsesperioden.

Ministeriet har etableret 28 decentrale enheder, der hver har ansvaret for et antal lokationer. Enhederne følger løbende op på lokationernes udgifter til facility management, og departementet modtager årlige rapporter om udviklingen i forbrug og økonomi fra ETK.

Forsvarsministeriet har dog først sent i undersøgelsesperioden kunnet fremsende en opgørelse over ministeriets samlede udgifter til facility management. Ministeriet kunne tidligt i undersøgelsesperioden kun opgøre de udgifter, der var afholdt af ETK, men kunne ikke opgøre de øvrige styrelser og myndigheders forbrug. Ministeriet kunne desuden ikke opgøre det samlede forbrug på de enkelte rammeaftaler med eksterne leverandører.

Det er uklart for Rigsrevisionen, hvorfor Forsvarsministeriet ikke tidligt i undersøgelsesperioden kunne tilvejebringe et overblik over de samlede udgifter til facility management, givet at ministeriet løbende følger udviklingen. Rigsrevisionen bemærker, at et overblik over forbruget på de enkelte rammeaftaler bl.a. er relevant i forhold til forberedelsen af genudbud.

Rigsrevisionen kan konstatere, at udgifterne på området til facility management er steget betydeligt mere, end ministeriet forventede ved kontraktophøret med ISS. Figur 1 viser Rigsrevisionens opgørelse over ministeriets udgifter til facility management i perioden 2018-2024.

Figur 1**Forsvarsministeriets udgifter til facility management i perioden 2022-2024 sammenlignet med perioden 2018-2021 (2024-priser)**

Note: Søjlen for 2018-2021 viser gennemsnittet af de årlige udgifter under kontrakten med ISS.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra Forsvarsministeriet.

Det fremgår af figur 1, at Forsvarsministeriets faktiske udgifter til facility management er steget fra et gennemsnit på 679 mio. kr. årligt under kontrakten med ISS til 943 mio. kr. i 2024. Det er en stigning på 264 mio. kr., svarende til 39 %.

16. Forsvarsministeriet oplyste i juni 2021 forligskredsen om, at de forventede en udgiftsstigning på 150 mio. kr. i 2024 set i forhold til den økonomiske ramme med ISS på 470 mio. kr., dvs. i alt 620 mio. kr. i 2024. Vi har ikke gennemgået, om beregningen bag den forventede udgiftsstigning på 150 mio. kr. er realistisk. Ministeriet begrundede den forventede stigning med, at de ikke forventede at kunne opnå en tilfredsstillende kvalitet inden for den daværende økonomiske ramme. Undersøgelsen viser, at de samlede udgifter i 2024 udgør 943 mio. kr., og at den faktiske udgiftsstigning er 473 mio. kr. Det vil altså sige tre gange så meget, som ministeriet stillede forligskredsen i udsigt.

Ministeriet har oplyst, at der er flere forklaringer på, hvorfor udgiftsniveauet er steget mere end forventet. Bl.a. er antallet af ansatte i Forsvaret steget med ca. 3.300 siden 2021, svarende til ca. 13 %. Rigsrevisionen kan konstatere, at antallet af ansatte ikke er steget proportionalt med udgifterne til facility management.

Forsvarsministeriet kan ikke opdele udgifterne på alle serviceområder. Det skyldes, at ministeriet ikke kan udskille lønudgifterne på syv ud af de ni serviceområder. Det betyder, at de ikke har fuldt overblik over, hvilke serviceområder der driver udviklingen i omkostningerne.

2.2. Ministeriets opfølgning på kvaliteten

17. Vi har undersøgt, om Forsvarsministeriet følger tilstrækkeligt op på kvaliteten af facility management-ordningen. Ved dette forstår vi, at ministeriet bør have fastlagt, hvornår og hvordan ETK skal følge op på kvalitet. Ministeriet bør også have fastsat mål, der gør det muligt at følge udviklingen i kvalitet.

Brugertilfredshedsundersøgelser er en måde at belyse kvalitet på. Vi finder, at denne type undersøgelse er særlig relevant at bruge på fx forplejningsområdet, hvor det ikke alene handler om, hvorvidt der bliver serveret måltider, men også om, hvorvidt brugerne er tilfredse med de måltider, der bliver serveret i kantinen.

I beretningen om Forsvarsministeriets styring af facility management fra 2022 undersøgte vi også, om ministeriet havde sikret, at serviceydelserne blev leveret i den rette mængde. I forbindelse med, at ministeriet har fremsendt dokumentation for opfølgningen på kvaliteten, har ministeriet i flere tilfælde dokumenteret deres koncept for, hvordan de kontrollerer, at de får de serviceydelser, som de har bestilt og betalt for. I det følgende beskriver vi alene, om og hvordan ministeriet følger op på kvaliteten af de serviceydelser, de modtager fra eksterne leverandører eller selv leverer.

18. Undersøgelsen viser, at Forsvarsministeriet har fastsat og fulgt op på mål for kvaliteten på tre ud af de ni serviceområder. På to områder har ministeriet delvist fastsat og fulgt op på mål, og på de resterende fire områder har ministeriet ikke fastsat eller fulgt op på mål for kvaliteten.

Rigsrevisionen bemærker, at konsekvensen heraf er, at det er vanskeligt at vurdere, om kvaliteten står mål med udgiftsstigningen. På områder, hvor ministeriet først sent i undersøgelsesperioden har opstillet mål, som de kan følge, har ministeriet ikke noget udgangspunkt at holde udviklingen op imod. Problemet forstærkes af, at udgiftsstigningen ikke kan henføres direkte til syv ud af de ni områder, da ministeriet kun kan udskille lønudgifter til rengøring og forplejning.

19. Tabel 2 viser resultatet af undersøgelsen opdelt på de enkelte serviceområder.

Tabel 2

Forsvarsministeriets mål og opfølgning på kvalitet i perioden 2022-2025

Serviceområde	Mål	Opfølgning	Model
Arealpleje	■	■	Opgaven løses af egne medarbejdere med inddragelse af eksterne leverandører efter behov.
Affaldshåndtering	■	■	
Tekniske installationer	▲	▲	
Bygningsdrift	●	●	
Intern service	●	●	
Rengøring	▲	▲	Opgaven løses alene af egne medarbejdere.
Forplejning	■	■	
Brandberedskab	●	●	
Skyde- og øvelsesområder	●	●	

Ministeriet har fastsat/fulgt op på mål: ■ Ja ▲ Delvist ● Nej

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af Forsvarsministeriet.

Opgaver, der løses med inddragelse af eksterne leverandører

20. Vi har undersøgt, om Forsvarsministeriet følger op på kvaliteten for de serviceområder, hvor opgaverne løses med inddragelse af eksterne leverandører.

Statsrevisorerne kritiserede i forbindelse med den tidligere beretning, at ministeriet ikke i alle tilfælde havde sikret, at resultatmål blev opfyldt. Forsvarsministeren var enig i, at der havde været mangler i kontraktstyringen. Vi har lagt til grund, at ministeriet bør følge op på kvaliteten af de ydelser, der varetages af eksterne leverandører.

21. Som det fremgår af tabel 2, har Forsvarsministeriet fastsat mål for kvaliteten for to ud af fem af de områder, der varetages med inddragelse af eksterne leverandører. Det drejer sig om arealpleje og affaldshåndtering. Målene fremgår bl.a. af kvalitetsbeskrivelser og kontrakter. Boks 1 viser eksempler på disse mål.

Boks 1**Eksempler på mål**

På området arealpleje har ministeriet kvalitetsbeskrivelser, som leverandøren skal følge, fx grænser for græshøjde og krav til beskæring af beplantning langs stier og adgangsveje.

På området affaldshåndtering har ministeriet indgået detaljerede kontrakter med leverandøren. Ministeriet har en standard for, hvordan affaldet skal sorteres, hvor ofte det skal hentes m.m.

22. Vores undersøgelse viser, at Forsvarsministeriet følger op på kvaliteten for området arealpleje gennem stikprøver. Ministeriet har foretaget ca. 3.200 stikprøver i 2023 og 2024 på tværs af 106 lokationer. Ministeriet fører et overblik over stikprøverne, herunder om leverandøren lever op til de kvalitetsmål, der er aftalt. Rigsrevisionen kan konstatere, at når ministeriet konstaterer en fejl, kontakter de leverandøren for at få fejlen udbedret.

Ministeriet følger op på kvaliteten for området affaldshåndtering forud for betalingen af leverandørens regning. Det er leverandørens ansvar at dokumentere, at opgaven er udført og med den aftalte kvalitet. Hvis leverandøren ikke kan dokumentere dette, tilbageholder ministeriet betalingen, indtil den nødvendige dokumentation er fremsendt.

For området tekniske installationer har ministeriet et mål om, at en ekstern leverandør udfører alle lovpligtige eftersyn af tekniske installationer såsom elinstallationer, ventilationsanlæg og porte. Målet er ikke nærmere defineret, ud over at den leverandør, der udfører eftersynet, skal afgive en rapport, når arbejdet er udført. Vi har ikke set dokumentation for, at ministeriet har en fast praksis for at følge op.

Endelig kan vi konstatere, at eftersynet af tekniske installationer kun omfatter en del af opgaverne på området. Ministeriet har i forlængelse heraf oplyst, at der pågår et arbejde med at udarbejde en samlet oversigt over områdets ydelser – et såkaldt servicekatalog. Kataloget skal definere, ikke bare hvilke ydelser, der skal leveres, men også ydelsernes kvalitet.

Der er ikke mål for områderne bygningsdrift og intern service. For bygningsdrift kan ministeriet alene dokumentere, at de kontrollerer, at de modtager det, som de har bestilt. Ministeriet har oplyst, at der også for disse områder pågår et arbejde med at udarbejde et servicekatalog, så kvaliteten kan følges. Rigsrevisionen bemærker, at de to områder har været hjemtaget siden 2022, men at der fortsat ikke foreligger mål og derfor heller ikke et koncept for opfølgningen på områderne. Bygningsdrift udgjorde i sig selv 23 % af de samlede udgifter til ministeriets facility management i 2024, og området bør på grund af det væsentlige udgiftsniveau være genstand for en tættere styring.

Opgaver, der alene løses af egne medarbejdere

23. Vi har undersøgt, om Forsvarsministeriet følger op på kvalitet for de serviceområder, hvor opgaverne alene løses af ministeriets egne medarbejdere. Dette kan bidrage med viden i forbindelse med et kommende udbud.

Ministeriet har oplyst, at en væsentlig årsag til kontraktophøret var, at god kvalitet ikke kunne opnås inden for rammerne af den daværende kontraktøkonomi. Vi har derfor lagt til grund, at Forsvarsministeriet løbende bør vurdere, om der er sket en positiv udvikling i kvaliteten – ikke mindst i lyset af, at udgifterne er steget med 39 % efter kontraktperioden med ISS.

24. Vores undersøgelse viser, at Forsvarsministeriet ikke har fastsat mål og derfor heller ikke fulgt op på to af områderne. Ministeriet har oplyst, at de arbejder på at fastsætte mål og på et koncept for opfølgning på begge områder.

For rengøringsområdet har ministeriet først fastsat mål i løbet af undersøgelsesperioden. For forplejningsområdet har ministeriet haft flere forskellige mål i undersøgelsesperioden. Boks 2 viser eksempler på målene. Rigsrevisionen har set dokumentation for, at der er fulgt op på enkelte mål.

Boks 2

Eksempler på mål

For rengøringsområdet har ministeriet siden 2024 haft et mål om, at rengøringen skal leve op til den nordiske kvalitetsstandard INSTA800. Standarden gør det muligt at fokusere på, hvor rent der faktisk er, frem for blot, hvor ofte der rengøres.

For forplejningsområdet har ministeriet siden 2022 haft forskellige mål, fx et mål om 30 % økologi i kantinerne. Ministeriet har også for 2025 fastsat et mål om, at brugertilfredsheden med forplejning skal være over 3,5 på en skala fra 1 til 5. Ministeriet forventer således fremadrettet at vurdere kvaliteten af forplejning på baggrund af brugertilfredshedsundersøgelser.

Siden 2024 har ministeriet fulgt op på målene for rengøring. Opfølgningen sker på baggrund af stikprøver og klager og indebærer en kontrol af, om de udførte rengøringsopgaver har den fornødne kvalitet.

Ministeriet har i 2025 fået udarbejdet en ekstern konsulentrapport på rengørings- og forplejningsområderne. Det fremgår af rapporten, at ministeriet fremadrettet kan forbedre deres opfølgning på kvaliteten af rengøring, så opfølgningen bliver mere systematisk. Ministeriet har oplyst, at de også på dette område arbejder videre med at udarbejde et samlet servicekatalog.

Ministeriet har sat som mål, at mindst 30 % af maden i kantinerne skal være økologisk. Ministeriet har løbende fulgt op på dette. Derudover har ministeriet oplyst, at de primært følger kvaliteten af deres forplejning gennem undersøgelser af brugertilfredsheden. Ministeriet undersøgte brugertilfredsheden umiddelbart efter, at forplejningsområdet blev hjemtaget i 2022, men har først tre år senere foretaget en ny undersøgelse af brugertilfredsheden med forplejningen.

Ministeriet gennemfører halvårligt målinger af de værnepligtiges tilfredshed med kantinerne. Værnepligtige udgør dog en delmængde af det personale, der har sin daglige gang på ministeriets lokationer.

Samlet kan Rigsrevisionen konstatere, at ministeriet ikke i hele perioden har kunnet vurdere, om kvaliteten er tilfredsstillende. Ministeriet har først med den seneste tilfredshedsundersøgelse fra 2025 kunnet oplyse, at tilfredsheden med kantinerne er steget. Ministeriets nuværende koncept for at følge op på forplejningsområdet omfatter ikke en fast kadence for måling af generel brugertilfredshed. Det gør det vanskeligt at følge udviklingen i kvaliteten, hvilket også fremgår af den eksterne konsulentrapport, ministeriet har fået udarbejdet i undersøgelsesperioden.

Rigsrevisionen, den 22. januar 2026

Birgitte Hansen

/Signe Blaabjerg Christoffersen

Bilag 1. Metodisk tilgang

Undersøgelsen bygger på en gennemgang af dokumenter fra Forsvarsministeriet og på møder med ministeriet.

Væsentlige dokumenter

Vi har gennemgået en række dokumenter, herunder:

- økonomiske opgørelser fra Forsvarsministeriet
- redegørelser fra Forsvarsministeriet for det nye koncept for facility management
- kontrakter med eksterne leverandører
- interne styringsdokumenter, herunder målsætning og opfølgning på mål
- konsulentanalyser, som Forsvarsministeriet har fået udarbejdet.

Formålet med gennemgangen har været at besvare undersøgelsens vurderingskriterier.

Møder

Vi har holdt møder med Forsvarsministeriets departement og Etablissement- og Terrænkommendoen.

Formålet med møderne har været at få indsigt i områderne og at få kvalificeret det materiale, ministeriet har fremsendt.

Kvalitetssikring

Undersøgelsen er kvalitetssikret via vores interne procedurer for kvalitetssikring, som omfatter høring hos den reviderede samt ledelsesbehandling og sparring med chefer og medarbejdere i Rigsrevisionen.

Standarderne for offentlig revision

Revisionen er udført i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision, herunder standarderne for større undersøgelser (SOR 3). Standarderne fastlægger, hvad brugerne og offentligheden kan forvente af revisionen, for at der er tale om en god faglig ydelse. Standarderne er baseret på de grundlæggende revisionsprincipper i rigsrevisionernes internationale standarder (ISSAI 100-999).