



December 2024

Kommissorium: Ekspertudvalget for et veldrevet forsvar rustet til fremtiden

Det er afgørende for Rigets sikkerhed i en ny sikkerhedspolitisk situation, at det danske Forsvar oprustes og omstilles, så det fortsat står rustet til at handle i en anderledes, omskiftelig og hastigt udviklende fremtid.

Tiderne har skiftet. Den sikkerhedspolitiske situation for Danmark er alvorlig, og trusselsbilledet ændrer sig kontinuerligt, hvilket stiller andre krav til sikringen af Danmarks suverænitet, herunder egne styrke- og kapacitetsevner.

Med rammeforliget *Vilje og evne til at tage ansvar – dansk forsvar og sikkerhed 2024-2033* satte regeringen og forligskredsen retningen for dansk sikkerheds- og forsvarspolitik de næste 10 år, herunder at dansk udenrigs- og sikkerhedspolitik re-orienteres fra tilstedeværelse i verdens brændpunkter til fordel for større tyngde i rigsfællesskabets nærområde. Endvidere blev det fastlagt, at den historiske styrkelse af dansk forsvar og sikkerhed skal ske med udgangspunkt i tre overordnede pejlemærker:

1. Vilje og evne til at løfte det fælles ansvar
2. Til gavn for samfundet
3. Fundamentet på plads

Pejlemærkerne sætter den overordnede strategiske retning for udmøntningen af forsvarsforliget.

Det danske forsvar skal understøtte, at NATO har en stærk og troværdig afskrækkelses- og forsvarsprofil. Dette indebærer bl.a., at Danmark og de øvrige europæiske allierede hurtigere og i endnu højere grad skal påtage sig sin del af ansvaret for den fælles sikkerhed. Herunder skal det danske forsvar styrke sin evne til at kunne understøtte egne og allieredes styrker.

Forsvarets situations- og efterretningsbillede er endvidere afgørende for evnen til at forudsige og identificere trusler samt evnen til at indsætte og føre styrker. Forsvaret skal derfor forbedre evnen til at forudsige og identificere trusler for at kunne reagere rettidigt i hele Kongeriget, herunder i Arktis og i Øst i tæt samarbejde med allierede.

Det danske forsvar skal endeligt styrke en række øvrige prioritetsområder, herunder for eksempel bred samfundssikkerhed, evne til indsatser i verdens brændpunkter mv.



Forsvarets evne til digitalisering og udvikling vil være afgørende for at være på højde med den teknologiske udvikling og for at kunne leve op til NATO's krav og forventninger på området, herunder bl.a. at kunne nyttiggøre data og understøtte multidomæneoperationer mv.

Herudover er det væsentligt for forsvarets fremadrettede operative evne at forsvaret har hensigtsmæssige fysiske rammer, der understøtter, at forsvarets personel tiltrækkes og fastholdes.

Med *Vilje og evne til at tage ansvar – Dansk forsvar og sikkerhed 2024-2033* fik Forsvarsministeriet et historisk løft. I forligets anden delaftale blev aftaleparterne enige om at løfte den økonomiske ramme for forsvarsforliget. Et løft og en transformation af historisk størrelsesorden, der stiller store krav til et veldrevet Forsvarsministerium nu og fremadrettet.

Etableringen af *Ekspertudvalget for et veldrevet forsvar rustet til fremtiden* har til formål at tilvejebringe regeringen det fornødne beslutningsgrundlag til at sikre et sådant veldrevet forsvar nu og i fremtiden.

Sigtelinjer

Ekspertudvalget skal bidrage til, at Forsvarsministeriet evner at udvikle og opstille kapaciteter hurtigt og med den rette effekt. En koncern, der under inddragelse af ny teknologi og i et tæt samspil med dansk og europæisk forsvarsindustri, kan øge udviklingshastigheden også i lyset af den sikkerhedspolitiske udvikling. En koncern, der får en styrket økonomistyring, der skaber en bedre, mere fleksibel, effektiv og transparent udnyttelse af ressourcer, der også gør det muligt at omprioritere i en omskiftelig tid. Og ikke mindst en koncern, der har den rette organisering og ledelsesstruktur, og som har et vedvarende fokus på at udvikle den ledelse, der er en forudsætning for forandringsprocesserne og udvikling af kulturen.

Ekspertudvalget skal komme med anbefalinger til et veldrevet forsvar rustet til fremtiden.



Sigtelinjer for et veldrevet forsvar rustet til fremtiden

- Har relevante redskaber i en **omskiftlig sikkerhedspolitisk situation**, der kræver løbende **prioritering og tilpasning**.
- Har en **øget udviklingshastighed**, herunder ved **hurtigere anskaffelsesprocesser**.
- Har evnen til at tage højde for og inddrage **den militær-teknologiske udvikling**.
- Har en bedre **datadreven understøttelse af organisationen** med fokus på digitalisering og multi-domain operations (MDO).
- Har **rette forudsætninger** til videre udvikling af koncernen ift. økonomi, materiel, personel og etablerment.
- Har en tværgående, transparent og **stærk økonomisk styring** og prioriteringsevne.
- Har et vedholdent **fokus på effektivitet** og koncernens vigtigste **omkostningsdrivere**.
- Har en stærk **implementeringskraft** med fremdrift, **tæt koordination** i koncernen og **nødvendig opfølgning**.
- Har den **rette organisering** og ledelsesstruktur, der understøttes med fokus på **udvikling af ledelse og kultur**.

Opgave

Ekspertudvalget for et veldrevet forsvar rustet til fremtiden skal understøtte et veldrevet og fremtidsparat forsvar. Med udgangspunkt i den sikkerhedspolitiske situation samt situationen i Forsvarsministeriets koncern, herunder fx igangværende initiativer og eksisterende organisering, skal ekspertudvalget afgive anbefalinger inden for følgende fire områder:

Øget udviklingshastighed med fokus på teknologi og data

Ekspertudvalget skal med udgangspunkt i den sikkerhedspolitiske situation komme med anbefalinger til, hvordan Forsvarsministeriet geares til hurtigere at tilpasse sig ændringer i den sikkerhedspolitiske situation, herunder sikre hurtige og fleksible anskaffelsesprocesser og udnyttelse af nye teknologiske



muligheder, så de rette operative kapaciteter sikres. Det bemærkes, at ekspertudvalget ikke skal afgive anbefalinger til, hvilke operative kapaciteter Forsvaret skal have.

Erfaringerne fra krigen i Ukraine viser, at begge parter inddrager nye teknologier i et hidtil uset omfang på kamppladsen. Ekspertudvalget skal bidrage til, at den militærteknologiske udvikling inddrages i opbygningen af Forsvaret, herunder ved at oversætte erfaringer fra blandt andet Ukraine til en dansk kontekst, herunder eventuelt ved inddragelse af dansk forsvarsindustri.

Den teknologiske omstilling af forsvaret er allerede i gang. I lyset af den sikkerhedspolitiske situation vil Forsvarsministeriet fortsætte med at anvise og ibrugtage nye teknologiske muligheder, samtidig med at ekspertudvalget afgiver sine anbefalinger hertil.

Ekspertudvalget skal tage hensyn til tidligere perspektiver på fremtidens forsvar, herunder fra rammeforliget af 2023. Forståelsen af den sikkerhedspolitiske situation kan ligeledes tage udgangspunkt i eksisterende sikkerhedspolitiske analyser, fx risikovurderingerne af Forsvarets Efterretningstjeneste og *analysen af dansk sikkerhed og forsvar frem mod 2035*.

Stærk tværgående økonomisk styring

Ekspertudvalget skal bidrage til at sikre, at der er en transparent, datadrevet og tværgående økonomisk styring, der understøtter, der kan foretages tværgående prioriteringer og er sammenhæng mellem planlægning og styring af økonomien i eksekveringen og implementeringen af de politiske prioriteter.

Ekspertudvalget skal undersøge, hvordan planlægning og dertilhørende tværgående økonomistyring kan styrkes, herunder fx ved en kapacitetsmodel med fokus på væsentlige omkostningsdrivere, så opbygning på tværs af koncernen løses som planlagt, og risici identificeres rettidigt og bliver håndteret struktureret. Ekspertudvalget skal således understøtte rammerne for eksekvering på politisk prioriterede initiativer i forliget, herunder implementering, økonomistyring og styring på levering på krav fra internationale organisationer (NATO) og implementering af politiske mål.

Ekspertudvalget skal endvidere komme med anbefalinger inden for et eller flere emnespecifikke styringsområder. Dette kan eksempelvis omfatte anbefalinger til optimeret it-styring.

Organisering og ledelsesstruktur

Ekspertudvalget skal belyse fordele og ulemper ved forskellige modeller for den fremadrettede organisation og ledelsesstruktur i Forsvarsministeriets koncern med henblik på at understøtte et effektivt og velorganiseret forsvar. Uanset model vil en omorganisering være en forandringsproces, der kræver



ledelsesmæssige ressourcer. I tillæg til modellerne skal ekspertudvalget derfor give anbefalinger til, hvordan ledelse og kultur løbende udvikles i koncernen.

Ekspertudvalget kan indhente inspiration fra andre landes organisering og ledelsesstruktur på forsvarsområdet.

Mest muligt forsvar for pengene

I anden delaftale under *Vilje og evne til at tage ansvar – Dansk forsvar og sikkerhed 2024-2033* blev aftaleparterne enige om at gennemføre omprioriteringer og effektiviseringer til nye prioriteringer inden for Forsvarsministeriets koncern. Ekspertudvalget skal bidrage til at sikre, at Forsvaret drives effektivt, herunder at der løbende kan frigøres ressourcer til at prioritere nye udfordringer.

Hertil skal ekspertudvalget udarbejde anbefalinger til mulige modeller for, hvordan der kan sikres et fortsat mere effektivt forsvarsområde på længere sigt. Dette kunne fx være ved en systematisk tilgang til effektiviserings- eller omprioriteringsanalyser i forligningsperioden.

Organisering

Ekspertudvalget vil bestå af eksterne ekspertmedlemmer og af afdelingschefer- og direktører fra Forsvarsministeriets departement, Finansministeriets departement, Udenrigsministeriet og Forsvarskommandoen. Ekspertudvalget ledes af en formand, som er et af de eksterne ekspertmedlemmer.

Der etableres et sekretariat med medlemmer fra Forsvarsministeriets departement, Finansministeriet, Udenrigsministeriet og Forsvarskommandoen. Inddragelse af andre ministerier samt myndigheder under Forsvarsministeriet kan ske efter behov.

Ekspertudvalget kan dertil nedsætte arbejdsgrupper, hvis det findes nødvendigt.

Eksterne medlemmer

Ekspertudvalget består af følgende medlemmer:

- Søren Skou (Formand)
- Merete Eldrup
- Mogens Nørgaard Mogensen
- Anders Hagh
- Per Nikolaj Bukh
- Ingrid Gjerde
- Peder Lundquist
- Jens Bjørn Andersen
- Jens Ringsmose



Ekspertudvalget skal konsultere internationale eksperter, som er relevante for udvalgets arbejdsområder.

Tidsplan og tilrettelæggelse af arbejde

Ekspertudvalget skal løbende afrapportere på de fire områder frem mod en endelig afslutning af ekspertudvalgets arbejde primo 2026. Der kan afrapporteres gennem delleverancer. Ekspertudvalgets første delleverance vil være anbefalinger til, hvordan der blandt andet kan sikres hurtigere anskaffelser.

De internationale eksperter skal have særlig erfaring med forsvarsområdet, organisatoriske transformationer mv. Dette kan fx være ledere fra private, offentlige og internationale organisationer. Udvalget kan til samme formål vælge at tilkøbe specialiseret ekstern bistand i det omfang, det vurderes nødvendigt.