



Stortingets ombudsnemnd for Forsvaret

Vår referanse
2025/58-6

Dato
16.02.2026

Tilsyn 5. og 17. november 2025

1 INNLEDNING

- (1) Den 5. og 17. november 2025 gjennomførte Ombudsnemnda et tilsyn hos Forsvarsstaben i Oslo. Tilsynet gikk over to dager. Den 5. november var Ombudsnemnda i møte med sjef Forsvarsstaben samt øvrige sentrale ledere i Forsvarsstaben. Den 17. november gjennomførte forsvarsombudet, nemndas nestleder og nemndas sekretær samtaler med hovedverneombudet i Forsvarsstaben og en tillitsvalgt for ansatte i Forsvarsstaben.
- (2) Tilsynet var meldt, se vedlegg 1, og fulgte et program som Forsvarsstaben og Ombudsnemnda var enige om på forhånd, se vedlegg 2. Programmet handlet i stor grad om gjennomføringen av den gjeldende langtidsplanen for forsvarssektoren, *Forsvarsløftet*.

2 OMBUDSNEMNDAS OPPFATNING

- (3) Ombudsnemndas hovedinntrykk etter tilsynet er at Forsvarsstabens ledelse av gjennomføringen av Forsvarsløftet er tillitvekkende. Videre er nemnda glad for å kunne konstatere at samtalen med tillitsvalgte og hovedverneombud tyder på at Forsvarsstaben er et godt arbeidssted, arbeidspresset til tross, se **avsnitt 44 flg.**
- (4) Når det gjelder arbeidet mot mobbing og seksuell trakassering, se **avsnitt 11 flg.**, synes Ombudsnemnda det er positivt at Forsvarsstaben opplever at arbeidet mot seksuell trakassering har effekt. Nemnda er enig med Forsvarsstaben i at tallene fremdeles er for høye. Nemnda mener det er viktig at arbeidet mot mobbing og seksuell trakassering fortsetter, ikke minst med hensyn til den store personelløkningen som kommer.
- (5) Når det gjelder den betydelige personelløkningen som er planlagt fremover, mener Ombudsnemnda det er et minimum at logistikk – utstyr og bekledning, og forlegning – og sentrale støttefunksjoner er på plass *før* personellet kommer. Dette er særlig viktig når det gjelder vernepliktig personell i førstegangstjeneste.

- (6) Ombudsnemnda merker seg at Forsvarets kommunikasjonsorganisasjon nå er omorganisert og atskilt fra kommunikasjonsorganisasjonen i Forsvarsdepartementet, se **avsnitt 16 flg.**
- (7) Ombudsnemnda er enig med Forsvarsstaben i at digitale løsninger er viktig for personellet og personellforvaltningen, se **avsnitt 25**. Nemnda er noe bekymret for at IKT-dimensjonen ved Forsvarsløftet skal trekke ut i tid før det kommer i orden. Nemnda vil følge utviklingen.
- (8) Når det gjelder undervisning i krigens folkerett, se **avsnitt 29 flg.**, mener Ombudsnemnda at det er skjedd mye positivt – blant annet at den oppdaterte manualen for krigens folkerett er utgitt. Når nemnda gjennomfører avdelingsbesøk og tilsyn, blir nemnda ofte fortalt at soldater i førstegangstjeneste føler seg usikre på krigens regler og ønsker mer undervisning. Nemnda synes derfor det er positivt at forsvarssjefen har gitt et oppdrag om å styrke utdanningen i krigens folkerett for vernepliktige. Nemnda mener dette er en meget viktig forpliktelse Forsvaret har overfor personellet, især overfor personell i førstegangstjeneste. Nemnda synes det er fornuftig at utdanningen skal være funksjonsrettet. Nemnda vil følge utviklingen.
- (9) Ombudsnemnda merker seg at Forsvarsstaben opplever tillitsreformen som noe positivt, se **avsnitt 35 flg.**

3 ET UTVALG AV OMBUDSNEMNDAS OBSERVASJONER OG MOTTATTE OPPLYSNINGER UNDER TILSYNET

3.1 Forsvarsstaben som etatsleder av Forsvaret

3.1.1 Forsvarsstabens oppdrag

- (10) Forsvarsstaben skal:
- Utarbeide beslutningsgrunnlag til politiske myndigheter,
 - implementere og gjennomføre politiske beslutninger som retter seg mot Forsvaret og
 - kontrollere Forsvaret.

3.1.2 Om gjennomføringen av Forsvarsløftet

- Arbeidet mot mobbing og seksuell trakassering («MOST»)
- (11) Resultatet av den siste MOST-undersøkelsen forelå i mai 2025. Blant kvinnelige menige og studenter svarer 48 % at de har opplevd seksuell trakassering. For unge kvinnelige ansatte er andelen på 52 %. Blant mannlige menige og studenter er tallet 14 %. Den neste MOST-undersøkelsen er tentativt planlagt desember 2026.
- (12) Tallene i forrige avsnitt er lavere enn ved tidligere undersøkelser. Forsvarsstaben merker seg dette i positiv retning, samtidig som tallene er for høye. Samtidig er det en nedgang i antall varslingssaker. Per oktober 2025 er det registrert 111 færre

varslingssaker enn på samme tidspunkt i 2024.¹ Forsvarsstaben ønsker å finne årsaken til nedgangen. Undersøkelsene om mobbing og seksuell trakassering tyder på at de fleste tilfeller av seksuell trakassering finner sted i tilknytning til fest og drikking av alkohol.

- (13) Når det gjelder tilfeller av mobbing, er endringen fra forrige undersøkelse marginal. Blant menige og studenter oppgir 25 % av kvinner og 17 % av menn at de har opplevd mobbing. Prosjektet «Sterkere sammen», som ble iverksatt 1. august 2025, har som mål å fremme inkludering og fellesskap for å styrke operativ evne og kampkraft.
- (14) Vernepliktsundersøkelsen tyder på at soldater i førstegangstjeneste jevnt over trives godt i Forsvaret. Den siste vernepliktsundersøkelsen, som rettet seg mot 2024-kontingentene med vernepliktig personell i førstegangstjeneste, ble analysert og ferdigstilt i juni 2025. For 2025-kontingentene, forventes resultatet å foreligge i juni 2026.
 - Kommunikasjonen av Forsvarsløftet
- (15) Forsvarsstaben mener det bør fremheves – og kan til tide savne dette i den offentlige meningsbrytningen om Forsvarsløftet – at Forsvarsløftet skal foregå over 12 år. Det følger direkte av Stortingets vedtak. Noe av kritikken som rettes mot den foreløpige gjennomføringen av Forsvarsløftet, har ikke tatt dette inn over seg. Det er lagt en plan for opptrapping av investeringer som må følges. Alt kan ikke løses på en gang.
- (16) Kommunikasjonssjef i Forsvaret, og sjef for avdeling for strategisk kommunikasjon (STRATKOM), har fagmyndighet for kommunikasjon i Forsvaret og leder og koordinerer kommunikasjonsarbeidet i Forsvaret. Avdelingen STRATKOM består av ca. 40 kommunikasjonsmedarbeidere. I tillegg til dette har Forsvarets grener/avdelinger mindre kommunikasjonsavdelinger rundt om i landet.
- (17) Kommunikasjonssjef og avdelingen STRATKOM er faglig underlagt Forsvarsstaben, og administrativt underlagt FFT. Tidligere var kommunikasjonssjef og kommunikasjons-enheten organisert i Forsvarsdepartementet og deretter i FST. Denne nye plasseringen tydeliggjør tilhørigheten til Forsvaret og forsvarsledelsen, og den siste justeringen med et samlet kommunikasjonshus gir økt effekt av kommunikasjons-arbeidet i Forsvaret.
- (18) Forsvaret har en overordnet kommunikasjonsstrategi som tar utgangspunkt i forsvarssjefens prioriteter gitt i Forsvarets virksomhetsplan. En av hovedprioritetene er utvikling av Forsvaret, samt fortløpende kommunikasjon av store milepæler i Forsvarsløftet. Forsvaret legger til grunn en åpen, ærlig og tilgjengelig kommunikasjon, og oppfordrer sjefer til aktivt å ta del i det offentlige ordskiftet innenfor sitt fagfelt.

¹ Totalt i 2025 ble det registrert 88 færre varslingssaker enn i 2024.

- Behovet for en dynamisk gjennomføringsplan

- (19) At Forsvarsløftet skal foregå over 12 år, gjør det nødvendig å justere gjennomføringsplanen fortløpende. Forsvarsstaben mener det er bra at det skal avleveres årlig rapport til Stortinget om gjennomføringen av Forsvarsløftet.
- (20) Forsvarsstaben informerte om at den teknologiske utviklingen er en utfordring for gjennomføringen av Forsvarsløftet. Faktorer man ikke tenkte på for kort tid siden må man tenke på nå. Forsvarsstaben er opptatt av at erfaringslæring fra de pågående konfliktene i verden, især krigen i Ukraina, blir hensyntatt i gjennomføringen av Forsvarsløftet.
- (21) Nær sagt alle allierte land gjennomfører et forsvarsløft parallelt med Norge. Det betyr at prisene drives opp og at leveringstiden kan være lang. Norge står ikke nødvendigvis først i køen. Dette innebærer at Norge, der det er mulig, må samkjøre sine investeringer med allierte land, slik at man kan utfylle hverandre heller enn å foreta samme investeringer samtidig.

- Ledelsen av gjennomføringen av Forsvarsløftet

- (22) Forsvarsstaben har opprettet et porteføljestyre for gjennomføringen av Forsvarsløftet. Porteføljestyringen innebærer, kort fortalt, at man sørger for å involvere samtlige etater og driftsenheter i forsvarssektoren, slik at de som kjenner behovet best kommer til ordet, samtidig som man kan foreta gode helhetlige avveininger av hvilke behov som skal prioriteres først med hensyn til kostnadsrammen. Dette gir fleksibilitet og treffsikkerhet i gjennomføringen av Forsvarsløftet.

- Forsvarsløftet i et personellperspektiv

- (23) I gjennomføringen av Forsvarsløftet er Forsvarsstaben opptatt av å bemanne med riktig kompetanse til rett tid, beholde, utvikle og ivareta personellet samt å etterleve fastsatte normer, holdninger og verdier. Mantraet man jobber etter er «*så militært som nødvendig, så sivilt som mulig*». Utdanningsraten ved alle Forsvarets skoler, Forsvarets høgskole og samtlige fag- og funksjonsutdanninger, er så høye som de kan være.
- (24) Ombudsnemnda ble informert om at prognoser viser en positiv utvikling når det gjelder utdanning av befal (OR-søylen). Et viktig tiltak er å motivere personell på T35-/T38-kontrakt til videre tjeneste i Forsvaret. Det er fremdeles et underskudd på offiserer, særlig i Luftforsvaret, samt enkelte særskilte og kritiske kompetanse-områder som er svært viktige for Forsvaret. Dette søkes korrigert gjennom ytterligere tiltak, som rekruttering, reduksjon av tidsbruken i ansettelsesprosessene og bruk av diverse insentiver.
- (25) Forsvarsstaben mener det er svært viktig å få til gode digitale løsninger for personellet i forsvarssektoren, blant annet av hensyn til effektivitet. Det er et omfattende arbeid på grunn av den store datamengden. Videre er det viktig å sørge

for at løsningene fungerer også i krise og krig. Forsvarsstaben forventer en stor utvikling i riktig retning i løpet av de neste årene.

- (26) «Pensjonssaken» – den rettslige tvisten om hvilken inntekt som skal være pensjonsgivende for personellet – er avgjort i rettssystemet. Forsvarsstaben anser pensjonsspørsmålet som en viktig motivasjonsfaktor for militært personell som er direkte knyttet til forsvarssektorens evne til å beholde, rekruttere og rerekruttere.
- (27) Forsvarsstaben jobber med en helhetlig gjennomgang av verneplikten, med sikte på å komme frem til anbefalinger om hvordan den bør utvikles. Sentrale problemstillinger i arbeidet er kommunikasjon og seleksjon, økt varighet og differensiering av innholdet i førstegangstjenesten og overgangen til styrkestrukturen (totalforsvaret). Målet er et vernepliktskonsept som dekker det sikkerhetspolitiske behovet og som er godt kjent både i Forsvaret og i det sivile samfunn.
- Eiendom, bygg og anlegg
- (28) Når det gjelder personellrelatert eiendom, bygg og anlegg, blir Tillitsvalgtordningen for Forsvaret bedt om å gi innspill til hvilke leire og baser som bør prioriteres, slik at hensynet til trivsel og HR blir ivarettatt best mulig. Forsvarsbygg har fullmakt til å begynne arbeidet tidligere enn før. Forsvarsbygg har utviklet et utvalg av standardiserte bygg som vil gjøre byggeprosesser mer effektive.
- Krigens folkerett
- (29) Fagmyndigheten for krigens folkerett er overført fra Forsvarsdepartementet til Forsvarsstaben. Fagmyndigheten for militærjurister og militærjuridisk rådgivning skal være kontaktpunkt for forsvarssektoren ved tvils- og prinsippsspørsmål knyttet til manualen i krigens folkerett (se neste avsnitt), og skal sikre avdømming av slike spørsmål. Det er Juridisk Enhet i Forsvarsstaben som fra 1. juli 2024 er fagmyndighet for militærjurister og militærjuridisk rådgivning.
- (30) Den oppdaterte manualen for krigens folkerett, som kom ut i februar 2025, er trykket opp i 15 000 eksemplarer. Forsvarsstaben anser den nye manualen for å være et viktig og godt dokument, som gir personellet tilstrekkelige kunnskaper og trygghet om reglene i krig.
- (31) Den 24. juni 2025 ga forsvarssjefen et oppdrag om å styrke utdanningen i krigens folkerett for vernepliktige. På bakgrunn av oppdraget fra forsvarssjefen ble det sendt et oppdragsbrev – oppdragsbrev 80 – til samtlige driftsenheter i forsvarssektoren om å sikre at vernepliktige gjennomfører minst 2 timer teori og 10 timer praktisk opplæring i krigens folkerett i løpet av vernepliktstiden. Utdanningen skal være i samsvar med NATO STANAG 2449.²

² Et notat om *tiltak knyttet til styrking av utdanning i krigens folkerett*, utarbeidet av Juridisk enhet i Forsvarsstaben, 5. november 2025, følger vedlagt.

- (32) Forsvarsstabens ambisjon er å gi alt personell i forsvarssektoren – sivile som militære, soldater som generaler – opplæring i krigens folkerett, i tråd med Norges folkerettslige forpliktelse om å gi slik opplæring.
- (33) Personellet må kjenne forskjellen mellom nasjonal og internasjonal rett, vite når krigens folkerett kommer til anvendelse og ha god prinsippforståelse av regelverket. De må kunne skille mellom stridende og ikke-stridende, gjenkjenne beskyttende emblemer, identifisere beskyttede personer og objekter, og kjenne de lovlige midler og metoder for krigføring. Personellet må også forstå de sentrale håndhevingsmekanismer i krigens folkerett, herunder hvordan brudd forebygges, avdekkes, etterforskes og sanksjoneres.
- (34) Forsvarsstaben er i gang med å systematisere et utdanningsprogram innen krigens folkerett. Forsvarsstaben mener det er den funksjonsrettede utdanningen – utdanning som setter den enkelte i stand til å løse sitt oppdrag – som gir den viktigste kunnskapen og som bør prioriteres. Forsvarsstaben ønsker å digitalisere utdanningsprogrammet slik at det blir så tilgjengelig for personellet som mulig.

3.1.3 Om tillitsreformen i forsvarssektoren

- (35) Tillitsreformen i forsvarssektoren innebærer at Forsvarsdepartementet i større grad skal rendyrkes som et regjeringskontor, som skal utvikle og implementere politikk.
- (36) Ombudsnemnda ble informert om at tillitsreformen i forsvarssektoren er delt inn i flere fagområder som samlet betegnes som omstillingsprosjektet «F24»:
- Anskaffelser
 - Materielldrift og vedlikehold
 - IKT
 - Investeringer
 - HR
 - Operasjoner
 - Forskning, utvikling og innovasjon
 - EBA
 - Sikkerhet
- (37) Flere av de ulike arbeidsstrømmene i «F24» som er listet opp i forrige avsnitt, er allerede ferdigstilt og har gitt grunnlag for videre avklaringer, som er påbegynt.
- (38) Sjef Forsvarsstaben mener det ligger et stort potensial i forskning, utvikling og innovasjon, som vil bidra til at gjennomføringen av Forsvarsløftet blir så god som mulig.
- (39) Sjef Forsvarsstaben informerte Ombudsnemnda om at tillitsreformen er reell og at Forsvarsstaben har overtatt oppgaver som tidligere tilhørte Forsvarsdepartementet. Ett av flere synlige tegn på dette er at antallet tildelingsbrev fra Forsvars-

departementet til Forsvaret er redusert betydelig. Sjef Forsvarsstaben opplever at det fremdeles er enkelte sider ved arbeidsforholdet mellom Forsvarsdepartementet og Forsvarsstaben der tillitsreformen ikke ennå har hatt den tiltenkte virkning fullt ut. Sjef Forsvarsstaben ser dette i sammenheng med at tillitsreformen er en omfattende omstilling i forhold til arbeidsforholdet slik det var, og at det er naturlig at det tar noe tid før alt har gått seg til. Forsvarsstaben stor nytte av *Director of Staff*-funksjonen, som, i tillegg til å følge opp interne prosesser i Forsvarsstaben, søker å legge til rette for god samhandling mellom Forsvarsdepartementet og Forsvarsstaben.

- (40) Sjef Forsvarsstaben mener at samarbeidet mellom de ulike etatene i forsvarssektoren aldri har vært bedre enn det er nå. Etatslederne møtes regelmessig. Sjef Forsvarsstaben opplever at det er en «sense of urgency» – en stemning og innstilling til arbeidet som gjenspeiler den alvorlige sikkerhetspolitiske situasjonen – i samtlige etater i forsvarssektoren.

3.2 Forsvarsstaben som driftsenhet og arbeidsgiver

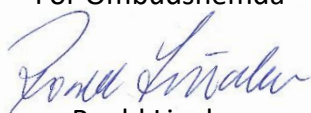
- (41) Forsvarsstaben ønsker å satse på å effektivisere sine interne prosesser og å rekruttere personell utenfra Forsvaret. Forsvarsstaben er oppmerksomme på at de vil skape hull andre steder i forsvarssektoren, hvis de rekrutterer personell derfra. Forsvarsstaben har i den senere tid hatt god erfaring med å rekruttere personell med bakgrunn fra andre sektorer enn forsvarssektoren. Sjef Forsvarsstaben opplever at det er et godt arbeidsmiljø i Forsvarsstaben og at personellet trives til tross for det store arbeidspresset som hersker til tider. Når det lyses ut stillinger i Forsvarsstaben, er det mange som søker.
- (42) Forsvarsstaben har de siste tre årene jobbet mye med et onboardingsprogram, som skal sørge for at nyansatte raskt kommer inn i arbeidsmiljøet og arbeidsformen i Forsvarsstaben. I tillegg er det laget et eget program for unge ansatte i Forsvarsstaben som skal være en arena for sosialt samvær, faglig utveksling og utvikling.
- (43) Forsvarsstaben består av omkring 220 medarbeidere fordelt på fire bygg. I løpet av 2026 forventer Forsvarsstaben å få samle alle under samme tak. Dette vil styrke effektiviteten og samhandlingen i arbeidet.

3.3 Møte med tillitsvalgte og hovedverneombudet i Forsvarsstaben

- (44) Til stede var hovedtillitsvalgt Forsvarsstaben for Norges offisers- og spesialistforbund og hovedverneombudet i Forsvarsstaben. De var omforent i sitt budskap til Ombudsnemnda og omtales under ett. Samtalen ble gjennomført av forsvarsombudet, nemndas nestleder og nemndas sekretær på vegne av nemnda.
- (45) Ombudsnemnda ble informert om at Forsvarsstaben er en arbeidsplass med tidvis høyt arbeidstrykk, men at det er reell fleksibilitet, spennende arbeidsoppgaver og rom for å reise spørsmål om enkeltsaker og prosessuelle innretninger av arbeidet.

Det er lavt sykefravær i Forsvarsstaben. Hovedbudskapet overfor nemnda er at Forsvarsstaben er en fin arbeidsplass.

- (46) Ombudsnemnda ble informert om at det ville vært arbeid nok til å ansette flere i Forsvarsstaben, men at man samtidig må huske på at disse ansettelsene vil skape hull andre steder i forsvarssektoren, hvis de ansettes derfra.
- (47) Ombudsnemnda ble informert om at det kunne være ønskelig at flere medarbeidere var på kontoret i det daglige. Når det er sagt, blir det understreket at fleksibiliteten for den enkelte er et viktig gode.
- (48) Ombudsnemnda ble informert om at arbeidsformen i Forsvarsstaben i hovedsak oppleves som god. Den legger til rette for god kvalitet. Det er lite «markering av revir» i Forsvarsstaben. Tidvis kunne det vært ønskelig at arbeidet ble koordinert mer helhetlig, slik at man bedre kan sikre at alle relevante avdelinger/ressurser er inne i en gitt oppgave eller problemstilling. Dette (ressursallokeringen) kan noen ganger være mer tilfeldig og sårbart enn det bør være. Det har sannsynligvis en sammenheng med at ressursene i Forsvarsstaben er organisert i siloer, noe som kan stå dårlig til tverrfaglige oppgaver. Det blir likevel understreket overfor nemnda at den tverrfaglige samhandlingen oppleves som god når det gjelder større prosjekter/oppgaver. For mindre sakskompleks, der slike «glipper» kan forekomme, bør det vurderes en skriftlig prosedyrebeskrivelse.
- (49) Ombudsnemnda ble informert om at det er få varslingsaker i Forsvarsstaben. Det er ofte møter i Arbeidsmiljøutvalget og disse fungerer stort sett godt, selv om forberedelsene nok kunne vært bedre. Dessuten kan det være hensiktsmessig å informere omgivelsene i større grad om at ledelsen, tillitsvalgte og hovedverneombudet har hatt møte og hva som ble utfallet av dette.
- (50) Ombudsnemnda ble informert om at krise og krig står sentralt i arbeidet i Forsvarsstaben – at det er en «sense of urgency» – men at anskaffelsesregelverket gjerne kunne vært mer fleksibelt.

For Ombudsnemnda

Roald Linaker
forsvarsombud

Vedlegg

- 1 Brev (varsel) om tilsyn
- 2 Program for tilsynet
- 3 Informasjon om tiltak knyttet til styrking av utdanning i krigens folkerett



STORTINGETS OMBUDSNEMND FOR
FORSVARET

Karl Johans gate 25
0159 OSLO

Deres ref

Vår ref
24/00116-69

Dato
27. februar 2026

**Forsvarsdepartementets uttalelse til tilsynsrapport fra Stortingets
ombudsnemnd for Forsvaret etter tilsyn ved Forsvarsstaben i Oslo, 5. og
17. november 2025**

Forsvarsdepartementet (FD) viser til rapport etter tilsyn gjennomført av Stortingets
ombudsnemnd for Forsvaret ved Forsvarsstaben i Oslo, 5. og 17. november 2025.

Departementet tar ombudsnemndas observasjoner etter tilsynet ved Forsvarsstaben til
orientering.

Med hilsen

Jeanette Andersen Toverud
ekspedisjonssjef

Toril Haug-Moberg
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer

Vedlegg:

Kopi til:
FORSVARSSTABEN FST