

Krav og godkendelser til Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse (FMI)

influenter

Forsvarsoverblikket

Indhold

Når danske virksomheder vil levere til Forsvaret, begynder det ikke med et møde – men med kravene	3
Forsvaret køber ikke bare materiel – det køber dokumentation	5
NATO-STANAG er ikke papirøvelser – det er operativ virkelighed	6
CSR er rykket fra blød signalværdi til kontraktkrav	8
De særlige vilkår: informationssikkerhed, pakning, mærkning og kontraktdisciplin	9
Industrikontoret er indgangen – men ikke genvejen	9
Den strategiske konklusion: Forsvaret vil have robuste leverandører, ikke bare dygtige sælgere	10
NDPP - din strategiske vejviser	11

Krav og godkendelser til FMI

Når danske virksomheder vil levere til Forsvaret, begynder det ikke med et møde – men med kravene

ISO-standarder, CSR, NATO-STANAG og særlige vilkår er ikke sidebemærkninger. De er selve adgangsbilletten til samarbejde med Forsvaret. Og for virksomheder, der vil ind i den danske forsvarssektor, er budskabet klart: FMI køber ikke kun et produkt. De køber dokumenteret kvalitet, ansvarlighed, interoperabilitet og leveringssikkerhed.

I takt med at Danmark opruster, og flere virksomheder får øje på mulighederne i forsvarsmarkedet, vokser også behovet for at forstå, hvad det faktisk vil sige at blive leverandør til Forsvaret. For mange begynder interessen med teknologi, produktionsevne eller innovation. Men i praksis begynder samarbejdet et andet sted: i kravapparatet hos Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, FMI.

Det gælder især fire områder: ISO og kvalitetsledelse, CSR og ansvarlig virksomhedsadfærd, NATO-STANAG og standardisering samt de særlige kommercielle, juridiske og sikkerhedsmæssige vilkår, der følger med, når kunden er Forsvaret. FMI beskriver selv, at der som leverandør til forsvarret er en række generelle krav, man skal leve op til, og styrelsen har samlet både grundvilkår, standardbetingelser, informationsikkerhedsvejledning og særlige leverandørkrav på sine egne sider.



Forsvaret køber ikke bare materiel – det køber dokumentation

Noget af det mest afgørende at forstå er, at FMI ikke alene ser på, om en virksomhed kan levere. De ser også på, om virksomheden kan dokumentere, styre og gentage leverancen under de vilkår, som forsvarsområdet kræver. Derfor fylder kvalitetsledelse, konfigurationsstyring, reklamationshåndtering, forebyggelse af counterfeit-dele og misligholdelsesbestemmelser så meget. Det fremgår også tydeligt af FMIs symposium for kvalitetsledere i dansk forsvarsindustri, hvor netop disse emner var på programmet sammen med status på AQAP 2110-certificeringer og ISO 9001.

Det er i sig selv et vigtigt signal. For i det civile marked kan mange virksomheder leve højt på fleksibilitet og hurtige tilpasninger. I forsvarsmarkedet er det ikke nok. Her skal virksomheden kunne vise, at kvalitet ikke beror på enkeltpersoner eller gode intentioner, men er forankret i systemer, processer og sporbarhed. FMIs egne sider om kommercielle og juridiske vilkår peger netop på faste grundvilkår og standardbetingelser for varer, tjenesteydelser, software og konsulenttydelser.

NATO-STANAG er ikke papirovelser – det er operativ virkelighed

For mange uden for sektoren kan NATO-STANAG lyde som et administrativt lag oven på den "rigtige" opgave. Det er en misforståelse. NATO beskriver selv standardisering som en forudsætning for interoperabilitet – altså evnen til, at allierede styrker kan arbejde effektivt sammen. Standarder skal sikre fælles forståelse og praktisk funktionalitet på tværs af alt fra ammunition og materiel til procedurer og begreber.

FMI siger det samme i mere jordnære vendinger. I styrelsens egen formidling fremhæves NATO-standarder som et vigtigt arbejdsredskab i indkøb af materiel og reservedele, og som noget der både styrker kravspecifikationer, testmetoder, sammenlignelighed og muligheden for at dele erfaringer og resultater med andre NATO-lande. Den ultimative gevinst er interoperabilitet.

Det betyder i praksis, at virksomheder, der vil levere til Forsvaret, ikke kun skal spørge: Virker vores løsning? De skal også spørge: Passer den ind i den NATO-virkelighed, som Danmark opererer i? Kan den dokumenteres op mod kendte standarder? Kan den testes, sammenlignes og indgå i et fælles allieret setup? Det er her, NATO-STANAG bliver en konkurrenceparameter. Ikke som pynt, men som adgang til markedet.



CSR er rykket fra blød signalværdi til kontraktkrav

Et andet område, som nogle virksomheder stadig undervurderer, er CSR. Hos FMI er ansvarlig virksomhedsadfærd ikke en løs ambition, men indarbejdet i anskaffelsesprocessen. FMI oplyser, at styrelsen har arbejdet med CSR siden 2012 og har opbygget en model med tre hovedelementer: politik, due diligence og governance board. Modellen kobles samtidig til arbejdsklausuler, CSR og internationale sanktioner.

Det interessante er, at FMIs CSR-model bygger på internationale rammer som FNs Global Compact, FNs vejledende principper om menneskerettigheder og erhvervsliv (UNGP) og OECDs retningslinjer for multinationale virksomheder.

FMI skriver også, at due diligence er indarbejdet i hele indkøbsprocessen – fra markedsanalyse før udbud til opfølgning hos leverandører efter kontraktindgåelse.

Det gør CSR til noget langt mere håndgribeligt end klassiske bæredygtighedserklæringer på en hjemmeside. FMI beskriver en proces med markedsanalyse, leverandørreklæring, konkret leverandøranalyse efter kontrakt og løbende opfølgning. Leverandører skal blandt andet afgive egen-erklæringer, gennemføre selvevalueringer, og i højere risikokategorier kan FMI supplere med site inspections og audits. Manglende vilje til at overholde kravene eller forhold knyttet til internationale sanktioner kan føre til udelukkelse.

Det er værd at hæfte sig ved, fordi det fortæller noget grundlæggende om forsvarsmarkedet anno 2026: Det er ikke længere nok at levere en god pris og et stærkt produkt. Man skal også kunne dokumentere orden i egen forretning, i sin værdikæde og i sine underleverandørforhold.

De særlige vilkår: informationsikkerhed, pakning, mærkning og kontraktdisciplin

Når virksomheder taler om "særlige vilkår ved samarbejde med Forsvaret", tænker mange først på hemmeligholdelse eller sikkerhedsgodkendelse. Men FMIs egne beskrivelser viser, at billedet er bredere. Her indgår også faste krav til fakturering, pakning, mærkning, informationsikkerhed, kontraktopfyldelse og standardbetingelser.

På informationsikkerhedsområdet gør FMI det meget klart, at cybertrusselsniveauet mod Forsvaret og dets leverandører er meget højt, og at leverandørkæden derfor er en del af det samlede forsvarsbillede. Det betyder, at leverandørforhold ikke bare er et indkøbsanliggende, men et sikkerhedsanliggende.

Selv noget så lavpraktisk som pakning og mærkning får en særlig vægt. FMI forklarer, at depoter og håndteringsudstyr kun kan håndtere bestemte standardmål og pallestørrelser, og at korrekt mærkning er afgørende for lagerstyring, modtagelse og udlevering. Det kan lyde banalt, men det peger på en vigtig pointe: I forsyningskæden til Forsvaret er professionalismisme ikke kun strategisk – den er også praktisk, systematisk og målbar.

Industrikontoret er indgangen – men ikke genvejen

For virksomheder, der gerne vil tættere på markedet, er Forsvarets Industrikontor den naturlige indgang. FMI beskriver selv kontoret som kontaktpunkt for indledende og uopfordret kontakt fra industrien til Forsvaret. Herfra henvises der til relevante projekter, kontaktpunkter og kompetencepersoner. Samtidig understreger FMI, at når først der er etableret kontakt

i en konkret sag, skal dialogen fremover gå via det allerede etablerede kontaktpunkt.

Det er endnu et eksempel på, at forsvarsmarkedet er styret af struktur, proces og rollefordeling. Der findes en indgang, men ikke en smutvej. Virksomheder skal derfor se dialog med Industrikontoret som starten på en modningsproces – ikke som en hurtig vej til en kontrakt.

Den strategiske konklusion: Forsvaret vil have robuste leverandører, ikke bare dygtige sælgere

Set udefra kan det være fristende at se FMIs krav som en barriere. Men den mere præcise læsning er, at de er en sorteringsmekanisme. Forsvaret efterspørger leverandører, der kan levere i en verden, hvor interoperabilitet, forsyningsikkerhed, compliance, dokumentation og samfundsansvar er blevet en del af den operative bundlinje.

Derfor er det heller ikke nok for danske virksomheder at være innovative. De skal være modne. De skal kunne oversætte deres teknologi til NATO-standarder, deres interne processer til kvalitetssystemer og deres forretningsdrift til dokumenterbar ansvarlighed. Det er dét, FMIs kravapparat i virkeligheden fortæller markedet.

I de kommende år vil mange virksomheder forsøge at positionere sig mod forsvarsområdet. Nogle vil lykkes. Andre vil opdage, at det ikke er nok at have et godt produkt. På dette marked er adgangsbilletten ikke kun innovation. Det er evnen til at levere under standarder, under kontrol og under ansvar.

NDPP - din strategiske vejviser

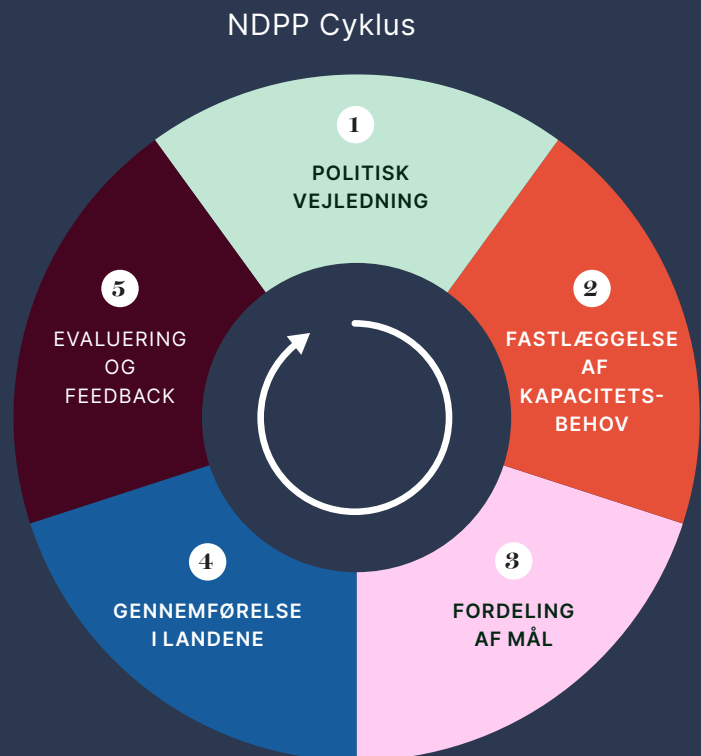
Når først fundamentet er på plads – når ISO'er, CSR, kvalitetssikring, dokumentation og processer ikke bare er noget, man taler om, men noget, man kan dokumentere og stå på mål for – så begynder det egentlige arbejde. For det er her, man går fra at være en "mulig leverandør" til faktisk at blive en relevant aktør i NATO-konteksten.

Det næste skridt er at arbejde struktureret med det, vi kalder NDPP – NATO Defence planing Process. Det er her, mange fejler. For det handler ikke om at fortælle, hvad man selv er god til. Det handler om at forstå, hvad NATO efterspørger – og placere sit produkt præcist dér, hvor behovet er.

NATOs kapacitetskrav er ikke bare tekniske specifikationer. De er en adgangsbillet. De definerer, hvor hullerne er, hvor der mangler løsninger, og hvor nye leverandører kan spille sig ind. Det er præcis her, man skal oversætte sin løsning fra "produkt" til "kapacitet". Hvor passer vi ind? Hvilket behov løser vi? Og hvordan understøtter vi alliancens samlede operative effekt?

Det kræver disciplin. Og det kræver, at man tør tilpasse sin egen fortælling til den virkelighed, NATO opererer i.

Har man brug for inspiration til, hvordan man konkret arbejder med denne proces, kan man finde vores uddybende håndbog på <https://influenter.dk/download-ndpp-haandbog/>.



Book en gennemgang med udgangspunkt i din virksomhed

Ring eller skriv til
Henrik Hahn-Nissen
CEO og særlig rådgiver, Influenter A/S

+45 23 89 89 89
hn@influenter.dk

INFLUENTER A/S
Kæmnergaarden
Bjergvej 30
8660 Skanderborg
CVR: 34626855

Telefon: +45 70 55 55 07
E-mail: info@influenter.dk
www.influenter.dk

Influenter A/S forebeholder sig retten til indholdet.