

Sluttrapport



Fra potensial til posisjonering:

Leverandørutvikling, industriell kapasitet og arktisk beredskap

Forord

Dette er sluttrapporten fra forprosjektet om Tromsøregionens potensial for leveranser til Forsvaret og totalberedskapen i nord. Rapporten oppsummerer arbeidet som er gjennomført, innsikten som er samlet inn, og de strategiske vurderingene som styringsgruppen og prosjektledelsen mener bør ligge til grunn for det videre arbeidet.

«Nord-Norge er i dag NATOs strategiske frontlinje. Den økte militære og allierte tilstedeværelsen i nord skaper både et sikkerhetspolitisk ansvar og store muligheter for verdiskaping. Tromsøregionen må posisjonere seg som en aktiv deltaker i denne utviklingen – ikke bare som base, men som en region med leverandører, kompetanse og infrastruktur som kan støtte Forsvaret og totalberedskapen» (nftr.no)

Bakgrunnen for prosjektet er en sikkerhetspolitisk utvikling som gjør Nord-Norge stadig viktigere – både operativt, logistisk og strategisk. Samtidig viser prosjektet at Tromsøregionen har næringsliv, kompetanse og kapasitet som kan spille en langt større rolle enn i dag. Det har derfor vært et mål å kartlegge hvilke muligheter som finnes, hvilke barrierer som må håndteres, og hvordan regionen kan gå fra interesse og potensial til mer systematisk posisjonering og konkrete leveranser.

Arbeidet har bekreftet at det finnes et betydelig engasjement i regionen. Mange bedrifter ønsker å bidra, flere har allerede relevant erfaring, og det er tydelige muligheter i skjæringspunktet mellom forsvar, beredskap, logistikk, teknologi, energi og infrastruktur. Samtidig viser rapporten at realisering ikke skjer av seg selv. Det krever tydelig organisering, prioritering, kvalifisering og langsiktig samhandling mellom næringsliv, offentlige aktører og forsvarssektoren.

Prosjektledelsen vil takke styringsgruppen, prosjekteier, prosjektmedarbeidere og alle bedrifter, fagmiljøer og samarbeidspartnere som har bidratt med innsikt, tid og engasjement gjennom prosjektperioden. Deres bidrag har vært avgjørende for å etablere et kunnskapsgrunnlag som både beskriver dagens situasjon og peker på konkrete veivalg videre.

Denne rapporten er skrevet med ambisjon om å være både et beslutningsgrunnlag og et arbeidsverktøy for neste fase. Vår vurdering er klar:

Tromsøregionen har reelle forutsetninger for å ta en sterkere posisjon i fremtidens forsvars- og beredskapsøkonomi, men det forutsetter målrettet innsats, tydelige valg og vilje til å bygge struktur over tid.

God lesing og god iverksetting.

Tromsø, 12/6-2026

Hilde Sjurelv, Marianne Telle, Fredrik Olsen og Patrik Eriksen

Strategisk sammendrag

Forprosjektet viser at Tromsøregionen har et betydelig og underutnyttet potensial for å bli en strategisk leverandørregion for Forsvaret og totalberedskapen i nord. Regionen har høy leveransevilje, bred bransjestruktur og særskilt arktisk kompetanse, men mangler fortsatt koordinert industriell posisjonering, systematisk kvalifisering og faste kontaktpunkter mot forsvarssektoren.

Den strategiske hovedanbefalingen er derfor å etablere et flerårig realiseringsprogram som kombinerer forpliktende samhandling med forsvarsaktører, prioritering av et begrenset antall leveranse kategorier der regionen har konkurransefortrinn, systematisk leverandørutvikling og datadrevet styring av pipeline, tilbud og faktiske leveranser.

Markedsmulighetene understøttes av sterk vekst i forsvarsrelaterte investeringer nasjonalt og internasjonalt. Nasjonale styringsdokumenter peker på en langsiktig opptrapping av forsvarssektoren og et økende behov for industriell kapasitet, beredskap og leverandørutvikling.

De anbefalte strategiske prioriteringer er som følger:

- **Prioritering:** Velg 3–5 modne leveranse kategorier/piloter som kan gi faktiske leveranser innen 12–24 måneder.
- **Kvalifisering:** Etabler et trinnvis kvalifiseringsløp (anskaffelser, sikkerhet, dokumentasjon og kvalitet) som reduserer terskelen for SMB.
- **Samhandling:** Bygg «én dør inn» med faste kontaktpunkt og arenaer for dialog, behovsforståelse og matchmaking.
- **Måling:** Styr etter pipeline og leveranser (tilbud, kontrakter og leveranseverdi) med kvartalsvis rapportering.

3

Rapporten foreslår en strategi for realisering i fire faser (rammer og mål, infrastruktur/verdikjeder, forretningsutvikling og etablering av en varig utviklingshub) med tilhørende handlingsarenaer. Strategien bygger på funn i kartleggingen, på erfaringer fra gjennomførte møteplasser og på læring fra andre regioner. Rapporten legger særlig vekt på at Tromsøregionen må kombinere leverandørutvikling med tydelig industriell posisjonering, segmentbasert prioritering, synlighet mot hovedleverandører og varig samhandlingsstruktur.

Realisering krever forpliktende samhandling med forsvarsaktører, prioritering av konkrete leveranse kategorier og piloter, profesjonell prosjektledelse og finansiering, samt systematisk måling av faktiske leveranser over tid.

Bakgrunn og formål

Bakgrunnen for forprosjektet er den betydelige oppbyggingen av Forsvaret i Nord-Norge og behovet for å styrke totalforsvaret gjennom økt involvering av regionalt næringsliv. Tromsøregionen har sterke kompetansemiljøer, en bred næringsstruktur og en strategisk beliggenhet, men har i begrenset grad vært systematisk koblet til Forsvarets behov, anskaffelsesprosesser og leverandørkjeder.

Formålet med forprosjektet har vært å:

1. bygge kunnskap om Forsvarets behov og krav
2. kartlegge regional leverandørkapasitet og kompetanse
3. identifisere barrierer og muligheter
4. legge grunnlaget for videre arbeid i en realiserings- eller hovedprosjektfase

Prosjektorganisering

Prosjekteier: Næringsforeningen i Tromsøregionen (NFTR)

Styringsgruppe: Sigrid Mogård-Jansen (NFTR), Ole Gunnar Håland (Tromsø kommune), Mats Hegg Jacobsen (Tromsøregionens interkommunale politiske råd – IPR), Stein Halvar Støver (Troms fylkeskommune)

Prosjektleder: Hilde Sjurelv (Sjurelv AS)

Prosjektmedarbeidere: Fredrik Olsen (NFTR), Marianne Telle (Vesir AS), Patrik Eriksen (masterstudent)

Møteaktivitet: Det har blitt gjennomført tre styringsgruppemøter i løpet av perioden. Det har vært løpende kontakt mellom prosjekteier og prosjektleder i hele prosjektperioden. Prosjektgruppen har hatt arbeidsmøter annenhver uke i løpet av prosjektperioden.

4

Mandat, mål og avgrensninger

Prosjekt mål: Bygge kunnskap, forstå barrierer og legge grunnlaget for at flere lokale bedrifter kan bli en del av Forsvarets leverandørkjede.

Effekt mål: Etablert dialog mellom næringslivet i regionen og sentrale aktører i forsvarssektoren.

Leveranser i forprosjektet: Kartlegging/innsikt, møteplasser/dialog, og forslag til videre strategi for realisering.

Avgrensninger: Forprosjektet har ikke hatt som mål å gjennomføre fullstendig markedsanalyse for alle anskaffelser, eller å bistå enkeltbedrifter med konkrete anbud. Arbeidet har fokusert på innsikt, mobilisering og forslag til struktur/tiltak som kan skalere leverandørutvikling i regionen.

Metodikk og datagrunnlag

Forprosjektet er gjennomført i perioden høst 2025–vår 2026 og har bestått av:

1. dokumentgjennomgang av relevante planer, satsinger og rammebetingelser for forsvar og beredskap
2. kartlegging (vedlegg 1) av næringslivets interesser, modenhet og leveransekapasitet gjennom spørreundersøkelser
3. dialog med aktører i forsvarssektoren, nærings- og samfunnsliv i Tromsøregionen og regionale samarbeidspartnere

4. gjennomføring av møteplasser, herunder mulighetskonferansen, anskaffelsesseminar og dialogmøte i mars 2026 hvor aktører fra forsvarssektoren holdt innledninger og var tilgjengelige for samtaler med bedriftene

Datagrunnlaget er brukt til å identifisere leveranse kategorier, barrierer og anbefalte grep for realisering.

Nøkkeltall fra kartleggingen (spørreundersøkelse, N=42):

- Antall respondenter: 42.
- Bransjefordeling: konsulent/rådgivning 25,6 %, bygg og anlegg 23,1 %, teknologi/IKT 23,1 %, industri/produksjon 20,5 %, logistikk/transport 7,7 %.
- Størrelse: 32,5 % har 200+ ansatte; 30 % har 1–10; 17,5 % har 11–50; 20 % har 51–200.
- Eksisterende offentlig markedsposisjon: 92,5 % har offentlig sektor som kunde.
- Viktigste kriterier for å vinne kontrakt (slik respondentene vurderer Forsvarets vektlegging): 64,1 % mener pris er viktigst; 15,4 % mener leverings sikkerhet er viktigst; 12,8 % mener kvalitet er viktigst; 5,1 % mener lokal tilstedeværelse er viktigst (spørreundersøkelse).
- Opplevd match mot Forsvarets behov (skala 1–5): 51,2 % svarer «meget godt» (5) og 34,1 % svarer «godt» (4).
- Leveranserfaring: 77,5 % har levert eller leverer til Forsvaret.
- Leveransevilje: 90 % ønsker å levere varer/tjenester til Forsvaret; 7,5 % «til en viss grad»; 2,5 % ønsker ikke.
- Opplevd modenhet: 75,6 % oppgir at de er klare til å levere; 19,5 % er «nesten klare».

Undersøkelsen i sin helhet er vedlagt (vedlegg 1).

Hovedfunn og premisser for videre realisering

5

Prosjektgruppen vurderer det som avgjørende at Tromsøregionen tar en aktiv rolle for å utløse potensialet for leveranser til Forsvaret. Funnene fra forprosjektet peker samlet på at det finnes både erfaring, kapasitet og vilje i næringslivet, men at realisering krever tydeligere struktur, kompetansebygging, forpliktende arenaer og dedikerte ressurser.

Premisser og funn som ligger til grunn for anbefalt strategi er:

- Det er avdekket et uforløst potensial hos bedrifter i regionen som leverandører til Forsvaret.
- Bedriftene melder et tydelig ønske om å legge innsats i å realisere potensialet og utvikle forsvarssektoren som forretningsområde innen eget segment og kjernevirksomhet.
- Kartleggingen viser at flere bedrifter enn først antatt allerede er leverandører til Forsvaret, og kan bidra som nav og kunnskapsoverførere i et forretningsrettet nettverk.
- Kompetanse og tydeliggjøring av verdikjeden – fra Forsvarets behov og krav til bedriftenes leveranser – må konkretiseres.
- Tidligere og parallelle initiativ i landsdelen bør videreføres fra kartlegging og nettverksutvikling til konkrete handlingsarenaer.
- Handlingsarenaene må identifiseres og konkretiseres, med tydelig mandat og forpliktelse.
- Realisering må møtes med ressurser i form av kompetanse, kapasitet og finansiering.
- Arbeidet må ledes og styres.

Gjennomføring og aktiviteter

Analyse:

Gjennomgang av relevante planer og forventet aktivitet i Forsvaret i Nord-Norge, med særskilt fokus på Tromsøregionen.

Kartlegging:

Spørreundersøkelser rettet mot bedrifter (inkludert innspillsverktøy) på møteplass og undersøkelse til medlemsbedrifter) for å avdekke interesse, modenhet, barrierer og leveransekategorier.

Engasjement og møteplasser:

Presentasjoner og dialogaktiviteter for å mobilisere bedrifter og styrke forståelsen av anskaffelser, krav og behov i forsvarssektoren.

Dialogmøte:

Gjennomført i mars 2026 med suksessoppskrifter fra regionale bedrifter, innledninger fra Forsvarsbygg, Forsvarsmateriell og FFI og gode mulighet for direkte dialog med bedriftene.

Vurdering av måloppnåelse

Forprosjektet vurderes å ha oppnådd sine hovedmål. Kunnskapsgrunnlaget om behov, barrierer og muligheter er styrket, og dialogen mellom næringsliv og forsvarsaktører er etablert gjennom konkrete møteplasser.

Samtidig er det fortsatt et tydelig gap mellom kartlagt potensial og faktiske leveranser. Dette gapet skyldes særlig behovet for:

1. tydeligere prioritering av leveransekategorier og piloter
2. mer operative arenaer og verdikjeder for samhandling og beslutning
3. kompetanseløp knyttet til krav, sikkerhet og dokumentasjon
4. dedikerte ressurser og profesjonell oppfølging over tid

Geopolitisk utvikling/nasjonale trender

Forsvarssektoren er inne i en periode med betydelig opptrapping, både i Norge og i Europa. Dette øker etterspørselen etter industriell kapasitet, teknologi, logistikk, vedlikehold og beredskapsrelevante tjenester. Norsk forsvarsindustri er en sektor i sterk vekst, drevet av økte budsjetter, teknologisk utvikling og skjerpet geopolitisk situasjon. Langtidsplanen for forsvarssektoren legger rammene for en langsiktig oppbygging i perioden 2025–2036. Regjeringen har understreket at forsvarsutgiftene ligger på et historisk høyt nivå som del av en bredere styrking av beredskap og forsvarsevne.

For Tromsøregionen betyr dette at mulighetsrommet ikke bare handler om å identifisere lokale leveranser, men om å posisjonere regionen som en relevant del av fremtidens forsvars- og beredskapsøkonomi. Den geopolitiske utviklingen forsterker betydningen av Nord-Norge som operasjonsområde, vertsregion og logistisk knutepunkt, og gjør det nødvendig å koble regional næringsutvikling tettere til Forsvarets behov og totalberedskapens strukturer.

Ambisjon og visjon

Ambisjonen er at Tromsøregionen skal være en foretrukket og robust leverandørregion for Forsvaret i nord. Den skal kjennetegnes av høy leveringssikkerhet, tydelig etterlevelse av krav og en leverandørbase som kan skalere fra enkelttjenester til integrerte leveranser. Visjonen er å gå fra potensial til dokumenterte leveranser.

Strategiske mål (3-årshorisont)

Øke faktiske leveranser:

flere kontrakter og høyere samlet leveranseverdi fra bedrifter i Tromsøregionen.

Styrke leverandørmodenhet:

flere bedrifter som oppfyller relevante krav til sikkerhet, kvalitetssystem og dokumentasjon.

Etablere varig samhandlingsstruktur:

tydelige kontaktpunkt, arenaer og verdikjeder mellom næringsliv, offentlige aktører og forsvarssektor.

Bidra til totalberedskap:

styrket regional robusthet gjennom leverandørkapasitet, logistikk og beredskapsrelevante tjenester.

Strategiske prinsipper

Leveranser først: tiltak prioriteres etter sannsynlighet for å utløse konkrete tilbud/kontrakter.

Få prioriteringer – høy gjennomføringsevne: 3–5 kategorier/piloter før man skalerer bredere.

Sikkerhet og etterlevelse som konkurransefortrinn: trinnvis modning og tydelige minstekrav.

Samhandling i verdikjeder: legge til rette for konsortier og kobling mot hovedkontraktører der relevant.

Datadrevet styring: felles pipeline og KPI-er som grunnlag for prioriteringer og ressursbruk.

Strategiske valg og avgrensninger

1. Programmet skal ikke være anbuds-/tilbudsskriver for enkeltbedrifter, men bygge kapasitet som skalerer.
2. Programmet skal prioritere områder der regionen kan levere med høy leveringssikkerhet over tid, fremfor å «jage alt».
3. Programmet skal styres som en portefølje av piloter/initiativ, med tydelige exit-kriterier dersom tiltak ikke gir fremdrift.

Læring fra Rogaland

Rogaland viser at regional leverandørutvikling mot forsvarssektoren kan styrkes betydelig når synlighet, relasjoner og kvalifisering ses i sammenheng (<https://www.naeringsforeningen.no/nyheter/forsvar-potensialet-i-rogaland-p%C3%A5-niv%C3%A5-med-olje-og-gass>). Kartlegginger og omtale fra regionen peker på et betydelig potensial for å øke antallet selskaper inn mot forsvarsindustrien, samtidig som synlighet overfor beslutningstakere og bedre innsikt i Forsvarets behov fremheves som sentrale utfordringer.

For Tromsøregionen gir dette tre relevante læringspunkter:

1. Bedrifter og miljøer må bli kjent og være kjent i forsvarsmarkedet.

2. Arbeidet må bygge på en tydelig forståelse av verdikjedene, der leveranser ofte skjer gjennom hovedleverandører, systemleverandører, underleverandører og MRO-aktører, og ikke bare direkte til sluttkunde.
3. Segmentanalyse bør brukes aktivt som styringsverktøy for å prioritere de områdene der regionen har størst sannsynlighet for å oppnå faktisk markedsinngang og leveranser.

Segmentanalyse for Tromsøregionen

Med utgangspunkt i kartleggingen, regionale fortrinn og læring fra andre regioner anbefales det å avgrense det videre arbeidet til et håndterbart antall segmenter. Segmenteringen er ikke først og fremst en bransjeinndeling, men et strategisk verktøy for å samle bedrifter, kompetansemiljøer og offentlige aktører om de delene av forsvars- og beredskapsmarkedet der Tromsøregionen har størst forutsetninger for å lykkes.

Den bygger på tre vurderinger: hvor regionen allerede har relevant kapasitet og kompetanse, hvor behovene i forsvars- og beredskapssektoren forventes å øke, og hvor det er realistisk å oppnå markedsinngang gjennom kvalifisering, samarbeid og gradvis posisjonering i verdikjedene.

Følgende segmenter fremstår som særlig relevante for Tromsøregionen:

1. **Arktisk logistikk, forsyning og basekapasitet**

Segmentet er strategisk relevant fordi Tromsøregionen har en sterk posisjon gjennom geografisk beliggenhet, logistikk kompetanse og erfaring med mottak, transport, forsyning og baseunderstøttelse under arktiske forhold. Behovet for robuste og skalerbare logistikk-løsninger forventes å øke i takt med høyere militær aktivitet og alliert tilstedeværelse i nord. Segmentet gir derfor et realistisk grunnlag for markedsinngang, både gjennom direkte leveranser og gjennom samarbeid i større verdikjeder.

2. **Maritim beredskap og overvåkning**

Segmentet er strategisk relevant fordi Tromsøregionen har sterke maritime miljøer, nærhet til sentrale havområder og erfaring med beredskap, operasjoner og sjøbaserte tjenester i nord. Forsvars- og beredskapsbehovene i regionen er i stor grad knyttet til situasjonsforståelse, tilstedeværelse og operativ støtte i det maritime domenet. Segmentet gir dermed et tydelig grunnlag for posisjonering gjennom leveranser med høy arktisk relevans og samspill mellom næringsliv, offentlige aktører og kompetansemiljøer.

3. **IKT, sensorer og beredskapsteknologi**

Segmentet er strategisk relevant fordi Tromsøregionen har teknologibedrifter og kompetansemiljøer med kapasitet innen digitale løsninger, sensorer, datafangst og analyse i krevende klima- og operasjonsforhold. Moderne forsvar og totalberedskap er i økende grad avhengig av sikker informasjonsflyt, overvåkning og beslutningsstøtte som fungerer under arktiske forhold. Segmentet gir derfor et godt grunnlag for gradvis kvalifisering, dual-use-utvikling og kobling inn mot større leverandørkjeder.

4. **Energi, beredskapskraft og grønn infrastruktur**

Segmentet er strategisk relevant fordi Tromsøregionen har mulighet til å koble energisikkerhet, beredskapskraft og robust infrastruktur til arktiske driftsforhold og framtidige energiløsninger. Behovet for energirobusthet og forsyningssikkerhet får økende betydning også i forsvars- og beredskapssammenheng. Segmentet gir derfor et relevant utviklingsspor for partnerskap, pilotmodning og framtidig posisjonering i nye verdikjeder.

5. **Bygg/EBA og driftstjenester**

Segmentet er strategisk relevant fordi Tromsøregionen har kapasitet innen bygg, eiendom, anlegg og drift, kombinert med erfaring fra krevende klima og desentraliserte strukturer. Økt aktivitet i nord vil utløse behov for etablering, tilpasning, vedlikehold og drift av bygg, installasjoner og støttefunksjoner. Segmentet gir derfor et realistisk grunnlag for tidlig markedsinngang, både gjennom lokale leveranser og gjennom samarbeid med større aktører.

6. **FoU og arktisk teknologi**

Segmentet er strategisk relevant fordi Tromsøregionen har sterke forsknings- og kunnskapsmiljøer med kompetanse på arktiske forhold, testing, teknologiutvikling og anvendt forskning. Framtidige leveranser vil i økende grad være avhengig av innovasjon, dokumentert ytelse og løsninger tilpasset krevende operasjonsforhold i nord. Segmentet gir derfor et viktig grunnlag både for egen posisjonering og som muliggjør for utvikling i de øvrige prioriterte segmentene.

Begrunnelsen for segmenteringen er at den gjør realiseringsarbeidet mer operativt og beslutningsrelevant. I stedet for å arbeide bredt og generelt mot «forsvarsmarkedet», gir segmentene et tydelig grunnlag for å vurdere hvilke krav som gjelder, hvilke samarbeid som må etableres, og hvilke innganger til markedet som er mest relevante innen hvert område.

Segmenteringen gjør det mulig å definere minstekrav, utvikle målrettede kvalifiseringsløp og identifisere hvilke aktører som bør kobles sammen i verdikjeder eller konsortier. Den gir også et mer treffsikkert grunnlag for å prioritere 3–5 leveranse kategorier i realiseringsfasen, basert på dokumentert regional kapasitet, strategisk relevans og sannsynlighet for faktiske leveranser.

Slik reduseres risikoen for å spre innsatsen for bredt, samtidig som ressursene rettes mot de delene av markedet der Tromsøregionen har størst konkurransefortrinn og best forutsetninger for å bygge en varig posisjon.

Tabellen under oppsummerer segmentene ut fra regionalt fortrinn, mulig marked, anbefalt videre arbeid, modenhet og forslag til pilot i realiseringsfasen.

Segment	Regionalt fortrinn	Mulig marked	Anbefalt videre arbeid	Modenhet	Pilot
Arktisk logistikk, forsyning og basekapasitet	Sterk regional posisjon gjennom beliggenhet, logistikk-kompetanse og erfaring med forsyning og base-understøttelse under arktiske forhold.	Robuste leveranser innen mottak, transport, forsyning, lager og operativ støtte til militær og sivil beredskap.	Prioritere konkrete leveranse-kategorier, definere minstekrav og koble regionale aktører til større logistikk- og baseverdikjeder.	Høy	Pilot for regional logistikk-beredskap og leverandørkart for base-understøttelse.
Maritim beredskap og overvåkning	Sterk regional posisjon gjennom maritime miljøer, nærhet til sentrale havområder og erfaring med beredskap og sjøbaserte operasjoner i nord.	Leveranser knyttet til overvåkning, beredskapstjenester, fartøystøtte, situasjonsforståelse og maritime støttefunksjoner.	Utvikle partnerskap, identifisere pilotområder og posisjonere regionen i leveranser med høy arktisk relevans.	Middels til høy	Pilot for maritim situasjonsforståelse og samhandling mellom sivile og offentlige aktører.
IKT, sensorer og beredskaps-teknologi	Relevant regional posisjon gjennom teknologi-bedrifter og kompetanse-miljøer med kapasitet innen digitale løsninger, sensorer og dataanalyse.	Leveranser innen overvåkning, beslutningsstøtte, kommunikasjon og digitale løsninger for forsvar og totalberedskap.	Definere kvalifiseringsløp, synliggjøre dual-use-potensial og koble bedrifter til større leverandørkjeder.	Middels	Pilot for sensor- og dataløsninger til arktisk overvåkning eller beslutningsstøtte.
Energi, beredskapskraft og grønn infrastruktur	Relevant utviklingsposisjon gjennom koblingen mellom energisikkerhet, robust infrastruktur og arktisk driftserfaring.	Mulige leveranser innen beredskapskraft, energiinfrastruktur, lokale energiløsninger og framtidig robust energiforsyning.	Bygge partnerskap, modne piloter og utvikle et langsiktig posisjonerings-spor mot nye energirelaterte verdikjeder.	Lav til middels	Pilot for beredskapsenergi, lokal energiinfrastruktur eller reservekraft med arktisk testprofil.
Bygg/EBA og driftstjenester	Sterk regional posisjon gjennom kapasitet innen bygg, eiendom, anlegg og drift, kombinert med erfaring fra krevende klima og desentraliserte strukturer.	Leveranser knyttet til bygging, tilpasning, vedlikehold og drift av bygg, installasjoner, infrastruktur og støttefunksjoner.	Kartlegge delmarkeder og krav, og koble regionale leverandører til større entrepriser, rammeavtaler og driftsløp.	Høy	Pilot for lokal EBA-beredskap, vedlikehold eller driftstjenester knyttet til utvalgte anlegg.

FoU og arktisk teknologi	Sterk regional posisjon gjennom forsknings- og kunnskapsmiljøer med kompetanse på testing, teknologiutvikling og arktiske forhold.	Mulige leveranser innen utviklingsprosjekter, testarenaer, innovasjonspartnerskap og kunnskapsstøtte til øvrige segmenter.	Bruke FoU-miljøene som muliggjørere for prioriterte segmenter og utvikle test- og innovasjonsløp med tydelig markedsrelevans.	Middels	Pilot for arktisk testarena eller demonstrasjonsløp i samarbeid med næringsliv og forsvarsaktører.
---------------------------------	--	--	---	---------	--

Som grunnlag for fase 1–2 anbefales det å prioritere piloter innen **arktisk logistikk, forsyning og basekapasitet, bygg/EBA og driftstjenester** samt **maritim beredskap og overvåkning**. Dette er områder der Tromsøregionen allerede har relativt høy modenhet, tydelige regionale fortrinn og størst sannsynlighet for å oppnå konkrete leveranser eller markedsinnganger på kort til mellomlang sikt.

IKT, sensorer og beredskapsteknologi bør utvikles som et parallelt spor der det finnes tydelige aktører og konkrete anvendelser, mens **FoU og arktisk teknologi** i første omgang bør brukes som muliggjørere og testarena for de prioriterte segmentene.

Energi, beredskapskraft og grønn infrastruktur anbefales primært som et utviklingsspor for senere faser, der målet i første omgang bør være partnerskap, pilotmodning og posisjonering snarere enn tidlige leveranser.

For å underbygge prioriteringen av piloter i fase 1–2 kan segmentene også vurderes i en enkel prioriteringsmatrise basert på forventet effekt og gjennomførbarhet.

Segment	Effekt	Gjennomførbarhet	Vurdering / prioritet
Arktisk logistikk, forsyning og basekapasitet	Høy	Høy	Høy strategisk prioritet i fase 1–2, basert på sterk regional posisjon, tydelig markedsrelevans og høy sannsynlighet for tidlig markedsinngang.
Bygg/EBA og driftstjenester	Høy	Høy	Høy strategisk prioritet i fase 1–2, basert på sterk regional kapasitet, tydelig etterspørsel og lav terskel for tidlig leveranseinngang.
Maritim beredskap og overvåkning	Høy	Middels til høy	Høy prioritet for tidlig utvikling, særlig der det finnes konkrete partnerskap, operative behov og tydelige anvendelser med arktisk relevans.
IKT, sensorer og beredskapsteknologi	Høy	Middels	Strategisk relevant parallelt spor, med høyt potensial men behov for tydelig kvalifisering, konkrete anvendelser og kobling til større leverandørkjeder.
FoU og arktisk teknologi	Middels til høy	Middels	Strategisk viktig som muliggjør, testarena og innovasjonsstøtte for de prioriterte segmentene, men ikke som førstelinjepilot alene.
Energi, beredskapskraft og grønn infrastruktur	Middels til høy	Lav til middels	Relevant utviklingsspor med strategisk potensial på lengre sikt, men med lavere gjennomførbarhet i tidlig fase og behov for partnerskap og pilotmodning.

Strategi for realisering

Dette kapitlet presenterer anbefalt styrings- og gjennomføringsmodell for å ta arbeidet videre fra kartlagt potensial til dokumenterte leveranser. Anbefalingen bygger på funnene i forprosjektet og legger til grunn at realisering krever tydelig eierskap, klar organisering, forpliktende handlingsarenaer og tilstrekkelige ressurser over tid.

Styring av programmet

Prosjektgruppen anbefaler at eierskapet til det videre arbeidet forankres i Næringsforeningen i Tromsøregionen. Som interesse- og medlemsorganisasjon for næringslivet i regionen har Næringsforeningen både legitimitet, nettverk og et helhetlig blikk på regionale utviklingsbehov. Samtidig bør styringsmodellen videreutvikles for å sikre tydeligere kobling mellom næringslivets kapasitet, offentlige virkemidler og Forsvarets behov.

Det anbefales derfor at styringsgruppen viderefører representasjon fra Troms fylkeskommune, Tromsø kommune og Tromsøregionens interkommunale politiske råd (IPR), og suppleres med en representant fra Forsvaret og en representant fra regionalt næringsliv med erfaring som leverandør til Forsvaret. En slik sammensetning vil styrke perspektivet på hele verdikjeden og bidra til bedre strategiske prioriteringer.

For å sikre gjennomføring bør det i tillegg etableres en prosjektledelse med tydelig mandat, ansvar og rapporteringslinjer, med oppgave å drive prosessen frem mot måloppnåelse og koordinere innsatsen mellom aktørene.

Operasjonalisering av programmet

For å operasjonalisere strategien anbefaler prosjektgruppen at arbeidet organiseres i fire sammenhengende faser. Fasene representerer ikke bare en tidsmessig rekkefølge, men også en gradvis modning fra etablering av rammer og strukturer til utvikling av varig kapasitet og organisatorisk læring.



Fase 1: Konkretisering av rammer og mål

I denne fasen fastsettes de overordnede rammene for prosjektet. Det innebærer å avklare organisasjonsstruktur, mandat, roller, forpliktelser og ressursbruk, samt å definere hvilke aktører som skal bidra innenfor og utenfor prosjektstrukturen. Det bør også fastsettes kriterier for bedriftenes deltakelse og utformes mål for arbeidet etter SMART-modellen (spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidsbestemte). Fasen skal sikre et tydelig grunnlag for videre prioriteringer og gjennomføring.

Fase 2: Infrastruktur, ressurser og verdikjeder

I denne fasen konkretiseres de strukturene som må være på plass for å utløse faktiske leveranser. Det omfatter utviklingsarenaer, beslutningsstrukturer, kommunikasjonskanaler og verdikjeder mellom Forsvaret, offentlige aktører og næringslivet. Arbeidet handler både om å bygge videre på eksisterende strukturer og om å etablere nye arenaer der det i dag mangler koblinger, kapasitet eller ansvar. Siden verken bedriftene eller Forsvaret er ensartede størrelser, må infrastrukturen utformes slik at den gir rom for flere parallelle løp og ulike typer leveranser.

Fase 3: Forretningsutvikling

I denne fasen rettes innsatsen mot konkret forretningsutvikling og leverandørmodning. Målet er å styrke både bedriftenes og Forsvarets evne til å møtes som henholdsvis leverandør og kunde gjennom hele verdikjeden. Dette innebærer blant annet kompetanseheving, behovsforståelse, kvalifisering, partnersøk og utvikling av konkrete leveranser og samarbeidsløp.

Fase 4: Utviklingshub

Den fjerde fasen skal samle erfaringer, metoder, strukturer og læringspunkter fra de foregående fasene i en mer varig organisatorisk modell. Hensikten er å bygge opp en form for strukturell kapital som kan fungere som vekstkatalysator for videre satsing på forsvarsfeltet i regionen. En slik utviklingshub bør samtidig utformes slik at erfaringene også kan ha overføringsverdi til andre områder der samspillet mellom offentlig behov, beredskap og regional næringsutvikling står sentralt.

Strategiske initiativ (12–24 måneder)

For å realisere strategien anbefales en portefølje av initiativ med tydelige prioriteringer, milepæler og ansvar. Initiativene under er formulert som et programoppsett for realiseringsfasen og bør styres etter definerte KPI-er, en felles pipeline og jevnlig porteføljerebalansering. Samtidig må initiativene bidra til å styrke regionens industrielle posisjonering, synlighet og relasjoner inn mot Forsvaret, Forsvarsmateriell og sentrale hovedleverandører.

1. Etablere mandat og styringsmodell (0–2 mnd): Oppdatere styringsgruppe, etablere prosjektledelse med tydelig mandat, og avklare beslutningsstruktur og rapportering.
2. Prioritere 3–5 leveranse kategorier og piloter (0–3 mnd): Velge områder der regionen har tydelig kapasitet, konkurransefortrinn og realistiske innganger til anskaffelser. Prioriteringen bør bygge på segmentanalysen og særlig vurdere arktisk logistikk og basekapasitet, maritim beredskap og overvåkning, IKT/beredskapsteknologi, bygg/EBA og energi, beredskapskraft og grønn infrastruktur.
3. Bygge «én dør inn» og kontaktpunkter (1–4 mnd): Etablere fast dialogstruktur og tydelige kontaktpunkt mot Forsvaret, Forsvarsmateriell, relevante hovedleverandører og andre sentrale forsvars- og NATO-relaterte miljøer, samt en klar modell for hvordan bedrifter kobles til behov, krav og prosesser.
4. Kvalifiseringsløp for bedrifter (2–12 mnd): Utvikle og gjennomføre kompetanseløp på anskaffelser, kravforståelse, sikkerhet, dokumentasjon og kvalitetssystemer – med konkrete «minstekrav» pr. leveranse kategori.
5. Matchmaking og konsortiebygging (3–18 mnd): Tilrettelegge for partnersøk mellom regionale bedrifter, hovedleverandører, systemleverandører og FoU-miljøer, og støtte etablering av konsortier der det er hensiktsmessig for å møte krav til kapasitet, dokumentasjon og leveringssikkerhet.
6. Prosjekt-/kontraktsmodning (6–24 mnd): Identifisere konkrete muligheter, gjennomføre markedsdialog der relevant, og følge opp bedrifter/piloter mot leveranse eller tilbud.
7. Industriell synlighet og posisjonering (3–24 mnd): Utvikle et industrikart, prioritere deltakelse på nasjonale og internasjonale møteplasser, og arbeide systematisk med synlighet overfor beslutningstakere, hovedleverandører og samarbeidspartnere i relevante verdikjeder.
8. Måling og rapportering (løpende): Innføre kvartalsvis status og årlig rapportering på aktiviteter, pipeline og faktiske leveranser fra regionen.
9. Finansiering og langsiktig modell (0–12 mnd): Sikre finansiering for realiseringsfasen og avklare varig organisasjonsmodell (program/hub/nettverk) som kan drifte arbeid og møteplasser.

Foreslåtte KPI-er og rapportering

Indikator	Definisjon (eksempel)	Frekvens
Bedrifter mobilisert	Antall bedrifter som registreres inn i programmet/kvalifiseringsløpet (pr. leveransekategori)	Kvartalsvis
Bedrifter kvalifisert	Antall bedrifter som oppfyller definerte minstekrav (kvalitetssystem, dokumentasjon, sikkerhet/etterlevelse)	Kvartalsvis
Dialog-/matchmaking-aktiviteter	Antall gjennomførte møteplasser, én-til-én, workshops og koblinger bedrift-behov	Kvartalsvis
Pipeline	Antall identifiserte konkrete muligheter (anskaffelser/prosjekter) der regionale bedrifter er i posisjon	Kvartalsvis
Tilbud levert	Antall tilbud/anbud levert av bedrifter i programmet (evt. i konsortium)	Kvartalsvis
Kontrakter/vunnet leveranse	Antall kontrakter og estimert verdi (der det er mulig å rapportere) knyttet til forsvarssektor/totalforsvar	Årlig
Bedrifter synliggjort nasjonalt	Antall bedrifter/kompetansemiljøer som profileres gjennom industrikart, møteplasser, presentasjoner eller prioriterte posisjoneringsaktiviteter	Kvartalsvis
Møter med hovedleverandører	Antall strukturerte møter med hovedleverandører, systemleverandører og andre sentrale markedsaktører i prioriterte segmenter	Kvartalsvis
Kvalifiserte bedrifter per segment	Antall bedrifter som oppfyller definerte minstekrav innen hvert prioritert segment eller leveransekategori	Kvartalsvis
Konsortier etablert	Antall etablerte samarbeidskonstellasjoner eller konsortier mellom regionale bedrifter, FoU-miljøer og eksterne partnere	Kvartalsvis

Risikofaktorer og forutsetninger

Risikopunktene under gjelder særlig overgangen fra forprosjekt til realiseringsfase/hovedprosjekt, og kan brukes som grunnlag for prosjektets risikoregister og tiltaksoppfølging.

Kode	Risiko	Nivå*	Tiltak for risikohåndtering	Risikoeier (rolle)
R1	Ressurser/finansiering	Høy/Høy	Finansieringsplan med kilder og milepæler; avklare egeninnsats/bidrag; etabler «minimum viable» leveranseplan hvis full finansiering uteblir.	Prosjekteier / styringsgruppeleder
R2	Mandat/ansvar	Middels/Høy	Oppdatere mandat, beslutningsstruktur og roller; etablere RACI for hovedleveranser; fast rapporteringsmal til styringsgruppe.	Prosjektleder
R3	Sikkerhet/etterlevelse	Middels/Middels	Definere krav per leveransekategori (minstekrav); lage veiledningspakke; etablere kontaktpunkt for avklaringer; trinnvis kvalifisering.	Fagansvarlig sikkerhet (rolle)
R4	Anskaffelser/dok. krav	Middels/Høy	Kompetanseløp i anskaffelser; felles malverk (CV-er, referanser, kvalitet, bærekraft); «tilbudsverksted» på prioriterte piloter.	Prosjektleder + innkjøpskompetanse (rolle)
R5	Kapasitet hos bedrifter	Middels/Middels	Konsortiebygging og matchmaking; segmentere bedrifter (SMB/stor); utvikle «trapp» for modning; koble mot finansierings-/kompetanseordninger.	Næringslivskoordinator (rolle)
R6	Nøkkelpersonavhengighet	Middels/Middels	Sikre overlapp og stedfortreder; dokumentere arbeidsprosesser; etablere minst to kontaktpunkter mot forsvarsaktører.	Prosjekteier
R7	Endringer i planer/anskaffelser	Høy/Middels	Porteføljestyling (3–5 prioriterte kategorier) med halvårlig rebalansering; løpende behovsovervåking; tett dialog mot relevante miljøer.	Styringsgruppe
R8	Leverandørkjede/logistikk	Lav/Middels	Kartlegge kritiske innsatsfaktorer og transportbehov; stille beredskapskrav i piloter; plan for redundans/alternativer.	Fagansvarlig logistikk (rolle)
R9	IKT/informasjonsikkerhet	Lav/Høy	Rutiner for informasjonsdeling og tilgang; avklare verktøy/kanaler; opplæring; tidlig involvering av sikkerhetskompetanse ved piloter.	Sikkerhetsansvarlig / IKT-ansvarlig (rolle)
R10	Synlighet/posisjonering	Middels/Høy	Utarbeide synlighetsstrategi, industrikart og plan for tilstedeværelse på prioriterte arenaer; følge opp målgrupper og effekt gjennom KPI-er.	Prosjektleder / næringslivskoordinator
R11	Tilgang til hovedleverandører	Middels/Middels	Etablere faste kontaktpunkt, strukturert matchmaking og målrettet oppfølging mot hoved- og systemleverandører i prioriterte segmenter.	Prosjektleder / styringsgruppe

*Nivå angis som (sannsynlighet/konsekvens) med utgangspunkt i risikomatriksen, og bør revideres jevnlig når prosjektet går fra plan til gjennomføring.

Tiltak for risikohåndtering

I realiseringsfasen anbefales det å etablere en enkel, men konsekvent risikostyringsprosess:

1. et risikoregister med R1–R11 som minimum
2. en navngitt risikoeier for hver risiko
3. systematisk oppfølging av tiltak i prosjektets arbeidsmøter og i styringsgruppen
4. tydelige beslutninger når risiko endrer nivå, herunder eskalering og nedskalering av tiltak

Konklusjon og anbefaling

Anbefalt beslutning: Det anbefales at Næringsforeningen i Tromsøregionen etablerer et flerårig realiseringsprogram som hovedprosjekt for leverandørutvikling mot Forsvaret. Programmet bør forankres i styringsgruppen og bemannes med dedikert prosjektledelse.

Strategisk rasjonale: Forprosjektet viser høy interesse, god behovsmatch og et betydelig uutnyttet potensial i Tromsøregionen, men realisering forutsetter mer enn mobilisering alene. Regionen må posisjonere seg industrielt, prioritere få leveranse kategorier der den har konkurransefortrinn, bygge kvalifiseringsløp og styrke synlighet og relasjoner mot Forsvaret, Forsvarsmateriell og sentrale hovedleverandører. Det anbefales derfor å etablere et flerårig program som kombinerer leverandørutvikling, segmentbasert prioritering og oppbygging av en varig utviklingshub.

Kritiske suksessfaktorer:

- Tydelig mandat, avklarte roller og en robust beslutningsstruktur.
- Etablering av faste kontaktpunkter mot relevante forsvarsaktører og hovedleverandører.
- Prioritering av 3–5 leveranse kategorier eller piloter, med klare opptaks- og exit-kriterier.
- Gjennomføring av kvalifiseringsløp for bedrifter innen anskaffelser, sikkerhet, dokumentasjon og kvalitet, tilpasset særlig SMB-segmentet.
- Styring basert på pipeline, leveranser og kvartalsvis rapportering.
- Tilstrekkelig finansiering og kapasitet til gjennomføring og oppfølging over tid.

Forventet effekt (3-årshorisont):

Økt leveranse volum, sterkere leverandørmodenhet og tydeligere industriell posisjonering for Tromsøregionen.

Styrkede verdikjeder mot forsvarssektor og hovedleverandører.

Økt regional robusthet, høyere synlighet i relevante markeder og bedre bidrag til totalberedskap.

Oppfølging – neste 90 dager:

1. Avklare programmandat og finansieringsmodell.
2. Beslutte prioriterte leveranse kategorier/piloter.
3. Etablere «én dør inn»/kontaktpunkt og plan for første kvalifiseringsløp.
4. Vedta KPI-er, rapporteringsrutine og opplegg for risikostyring.

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse – rapportuttrekk (mars 2026)