

**Nationell rådgivare för stärkt privat-offentlig
samverkan i totalförsvaret**
Fö 2024:02

Merkurius – en högnivåkurs med näringslivet i fokus

Innehåll

Vänd på perspektivet för att stärka totalförsvaret.....	2
1. Bakgrund.....	4
2. Planeringsprocessen	5
Identifierade framgångsfaktorer	5
Involvering av företag.....	5
Syfte och mål.....	6
Övergripande spelkoncept	8
Urval av deltagare	8
3. Genomförande av Mercurius.....	9
Programmet i korthet.....	9
Behandlade teman	11
Deltagarnas omedelbara återkoppling	12
4. Frågor att ta vidare för den nationella rådgivaren	13
Informationsdelning.....	13
Prioritering.....	14
Omställning och finansiering.....	16
Andra frågor.....	18
5. Hur bör erfarenheterna från Mercurius tas vidare i utbildnings- och övningsverksamhet?	19
Deltagarnas medskick	19
Den nationella rådgivarens bedömning.....	21
Bilagor.....	24

Vänd på perspektivet för att stärka totalförsvaret

Näringslivet är helt avgörande för Sveriges totalförsvaret. Det håller alla med om idag. Men vad betyder det? Vilka konsekvenser får det för hur arbetet med att stärka totalförsvaret bedrivs?

Som nationell rådgivare för stärkt privat-offentlig samverkan i totalförsvaret, ska jag stödja näringslivets beredskapsplanering och driva på för att samverkan mellan offentliga aktörer och näringslivet utvecklas.

Jag kan konstatera att det har hänt mycket positivt sedan jag fick mitt uppdrag för drygt ett och ett halvt år sedan. Men det krävs mer. Ska vi ta näringslivets roll på allvar, måste vi inom offentlig sektor våga vända på perspektivet och vara nyfikna på hur företagens perspektiv ser ut, vad företagen själva kan bidra med i kris och krig, och vilket behov företagen har av insatser från det offentliga – för att överleva och för att kunna bidra till totalförsvaret. Eftersom näringslivet står för runt 80 procent av Sveriges BNP är detta avgörande för att vi ska ha ett starkt och uthålligt totalförsvaret.

Min bedömning är dock att den perspektivförståelsen saknas inom delar av offentlig sektor i arbetet med totalförsvaret. Perspektivet fångas inte heller upp tillräckligt inom utbildnings- och övningsverksamheten. I de sammanhangen deltar företrädare för näringslivet normalt enbart i begränsad omfattning. Fokus ligger då oftast på att förstå hur staten och det offentliga fungerar vid kris och krig, och att lösa problem som är definierade utifrån det perspektivet. Nyttigt och viktigt, men inte hela bilden.

I min roll som nationell rådgivare såg jag därför behov av att själv utforska vad som var möjligt att göra för att stärka näringslivsperspektivet i utbildningar och övningar. I bakhuvudet hade jag också Finlands erfarenheter. Där är näringslivets breda deltagande i totalförsvarsutbildningar en nyckelfaktor bakom landets starka försörjningsberedskap och privat-offentliga samverkan.

Mot denna bakgrund växte idén om högnivåkursen Mercurius fram. Kursen genomfördes som ett två dygn långt internat i slutet av april i år. Vi hade deltagare på hög nivå från 14 företag och tio myndigheter (Försvarsmakten, Myndigheten för civilt försvar och åtta andra sektorsansvariga myndigheter inom det civila försvaret). Vi var noga med att företagen skulle vara i majoritet.

Under kursen skulle deltagarna lösa olika uppgifter, som tog sin utgångspunkt i hur företagen påverkades i ett framväxande scenario – och hur de kunde bidra. Företagen fick då också lyfta fram vilka behov de hade av åtgärder från det offentliga i det givna scenariot. Myndigheterna agerade i sina roller – ibland som ett ”motspel” till företagen, ibland som samarbetspartners.

Den återkoppling som jag och mina medarbetare har fått från deltagarna pekar, liksom vår egen analys, mot att Mercurius fyllde ett tomrum i totalförsvaret. Som nationell rådgivare fick jag genom kursen ett ”laboratorium”, där jag kunde belysa olika frågeställningar som rör privat-offentlig samverkan i totalförsvaret: informationsdelning mellan offentliga och privata aktörer, prioritering vid resursbrist, produktionsomställning, samt olika former av finansiering och stöd som kan behövas för att skapa förutsättningar för näringslivet att bidra fullt ut.

På en övergripande nivå fick vi bekräftat att Mercurius fångade perspektiv som annars ofta saknas i utbildnings- och övningssammanhang, och som har ett stort värde. Att lyfta fram företagens perspektiv i totalförsvaret synliggör både problem och lösningar som de offentliga aktörerna annars riskerar att missa. Min slutsats är därför att erfarenheterna från Mercurius nu måste tas vidare i annan utbildnings- och övningsverksamhet.

När det gäller övningar behöver det ske på alla nivåer – lokalt, regionalt och centralt. När det gäller totalförsvarsutbildningar, behöver de viktigaste utbildningsbeställarna – Myndigheten för civilt försvar och Försvarsmakten – anpassa sina beställningar hos utbildningsleverantörerna. Hos utbildningsleverantörerna själva – som Försvarshögskolan och Handelshögskolan – finns också möjlighet att dra lärdom av det arbete vi har genomfört och anpassa sina erbjudanden. På så sätt kan vi närma oss Finland när det gäller näringslivets medverkan i utbildningar.

Parallellt behöver även sättet som myndigheterna arbetar med totalförsvarsplanering bättre fånga upp företagens perspektiv. Först då kan vi säga att vi tar orden på allvar: näringslivet är helt avgörande för Sveriges totalförsvär.

Charlotte Petri Gornitzka

1. Bakgrund

Den nationella rådgivaren för stärkt privat-offentlig samverkan i totalförsvaret ska stödja regeringens arbete med att stärka svensk försörjningsberedskap och stödja näringslivets beredskapsplanering genom att bl.a. bidra till utvecklad samverkan mellan statliga aktörer och näringslivet. Arbetet ska komplettera det som redan görs av andra.

Utredningens direktiv öppnar för möjligheten för rådgivaren att vid behov själv initiera samarbeten där så behövs mellan statliga aktörer och privata aktörer för att underlätta näringslivets beredskapsplanering. Mot den bakgrunden inledde rådgivaren under sensommaren 2025 dialog med ett antal aktörer om utbildnings- och övningsverksamhet i totalförsvaret.

Hypotesen var att näringslivets perspektiv, bidrag och behov inte hanterades i tillräcklig omfattning i utbildnings- och övnings-sammanhang. Samtal som fördes med företagsledare, myndighetsföreträdare och utbildningsanordnare bekräftade i stort den bilden. Jämförelser gjordes med Finland, där stora delar av ledningsnivån inom näringslivet går igenom längre totalförsvarsutbildningar, och där detta beskrivs som en av framgångsfaktorerna för landets privat-offentliga samverkan och försörjningsberedskap.

Flera aktörer framhöll att det redan pågick en utveckling mot ökad involvering av näringslivet. Den nationella rådgivaren delade denna bedömning men ansåg samtidigt att näringslivets perspektiv behövde integreras i högre grad och på ett mer systematiskt sätt. Mot denna bakgrund bedömdes det finnas skäl att inom ramen för utredningen pröva att genomföra en egen utbildningsinsats eller övning i syfte att utforska ett omvänt perspektiv, där näringslivets behov och perspektiv sattes i centrum.

Syftet med en sådan aktivitet var i första hand att stimulera en ökad integrering av ett näringslivsperspektiv inom utbildnings- och övningsverksamheten, där aktiviteten avsågs fungera som ett exempel och en katalysator. Men aktiviteten gav samtidigt möjlighet att fånga upp och belysa de hinder och möjligheter som uppstod i samtalen och föra in dessa i utredningen för vidare analys.

2. Planeringsprocessen

Identifierade framgångsfaktorer

Inför planeringen av högnivåkursen identifierade den nationella rådgivaren ett antal framgångsfaktorer, som alla behövde vara uppfyllda för att genomförandet skulle vara en framgång.

Utredningen bedömde bland annat att det var helt centralt att det som skulle genomföras skulle vara något nytt och unikt. Därför behövdes ett utforskande perspektiv, där det skulle vara möjligt att pröva nya former för utbildnings- och spelmoment. Perspektivet skulle också belysa olika utmaningar och hinder som utredningen tidigare hade identifierat i arbetet med att stärka privat-offentlig samverkan i totalförsvaret.

Det var också nödvändigt – inte minst ur ett trovärdighetsperspektiv – att aktivt involvera näringslivet i planeringen av kursen. Dessutom bedömde rådgivaren att det var centralt att initiativet bejakades av Myndigheten för civilt försvar och Försvarmakten, och att dessa myndigheter kunde medverka på hög ledningsnivå under åtminstone delar av kursen. Detta sågs som en förutsättning för att kunna få med deltagare från företag och myndigheter i tillräcklig omfattning och på tillräckligt hög nivå.

Involvering av företag

Som ett allra första steg i planeringen inkluderade den nationella rådgivaren några företag i en liten planerings- och referensgrupp: Telia, ICA och Scania. Företagen representerar olika typer av samhällsviktig verksamhet, med skilda förutsättningar, beroenden och utmaningar, vilket möjliggjorde en bred belysning av de frågor som övningen avsåg att undersöka.

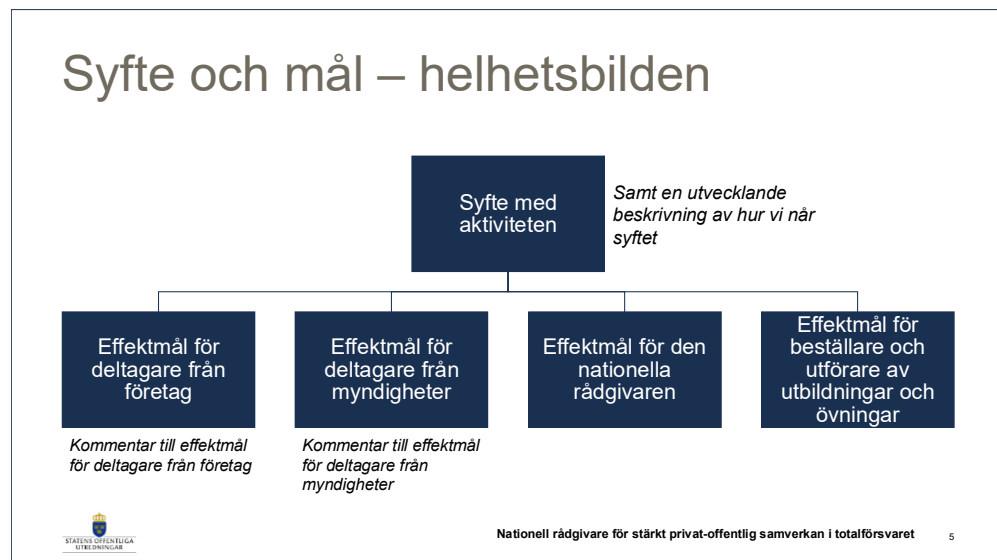
Under perioden oktober 2025 till mars 2026 genomfördes en handfull möten med gruppen, då företagsrepresentanterna fick möjlighet att ge inspel till urval av deltagare, syfte och mål samt övergripande upplägg. Det genomfördes även särskilda möten med företagen då de fick ge inspel till och synpunkter på utkastet till scenario, inklusive utformningen av frågeställningar till kursdeltagarna (vid dessa möten deltog representanter som inte själva skulle delta på kursen).

Parallellt med diskussionerna i planeringsgruppen togs även kontakt med företaget T-Unit, som utvecklar ett verktyg för lägesbild och beslutsstöd,

bland annat med inriktning mot försörjningsrelaterade störningar, för att involvera dem i scenarioupbyggandet.

Syfte och mål

Syfte och mål med högnivåkursen bestämdes enligt följande modell:



Syftet och de två effektmålen till höger i bilden handlar om att ha ambitionen att genom högnivåkursen påverka på systemnivå. De två effektmålen till vänster handlar om att skapa värde hos deltagarna och deras organisationer.

Syfte: Det övergripande syftet är att bidra till ökat samarbete mellan sektorer och mellan privata och offentliga aktörer i totalförsvaret. Det sker bland annat genom att näringslivets förutsättningar, behov och bidrag blir tydligt integrerade perspektiv i totalförvarsplaneringen och i utbildnings- och övningsverksamheten.

Utvecklande beskrivning: Detta sker genom att den nationella rådgivaren för stärkt privattoffentlig samverkan i totalförsvaret med en utforskande ansats genomför en kort utbildning med spelmetodik riktad mot ledningsnivån inom företag och myndigheter, där tyngdpunkten ligger på näringslivet och där företrädare för näringslivet medverkar i planeringen.

Erfarenheter och lärdomar från utbildningen ska kunna tas vidare av såväl beställare och utförare av utbildningar och övningar inom totalförsvaret som av de deltagande företagen och myndigheterna.

Effektmål för deltagare från företag: Deltagare från företag får ökad kunskap och förståelse för sin egen roll i totalförsvaret och för hur samspelet med andra aktörer och med samhället i stort fungerar och bör utvecklas. De tar med sig konkreta erfarenheter och lärdomar i sitt fortsatta arbete.

Kommentar: Deltagarna från företag kan inte räkna med att inom ramen för denna utbildning fördjupa sig i eller öva den samverkan som sker med specifika underleverantörer eller kunder, eller inom ramen för en enskild beredskapssektor. Fokus ligger på en mer samhällsövergripande nivå.

Effektmål för deltagare från myndigheter: Deltagare från myndigheter får ökad kunskap och förståelse för näringslivets förutsättningar, behov och bidrag till totalförsvaret. De tar med sig konkreta erfarenheter och lärdomar i sitt fortsatta arbete.

Kommentar: Deltagare från myndigheter kan inte räkna med att inom ramen för denna utbildning fördjupa sig i eller öva privatoffentlig samverkan specifikt inom den egna beredskapssektorn eller det egna ansvarsområdet. Fokus ligger på en mer samhällsövergripande nivå.

Effektmål för den nationella rådgivaren: Den nationella rådgivaren kan sammanställa väl underbyggda erfarenheter och lärdomar och föra dem vidare till beställare och utförare av utbildningar och övningar.

Den nationella rådgivaren kan även fånga upp de hinder och möjligheter för privat-offentlig samverkan i totalförsvaret som framkommer under kursen och föra in dessa i utredningen för vidare analys.

Effektmål för beställare och utförare av utbildningar och övningar: Beställare och utförare av utbildningar och övningar tar vara på erfarenheter och lärdomar, och genomför med stöd av dessa förändringar i utbildnings- och övningsverksamhet.

Övergripande spelkoncept

Utifrån syfte och mål utvecklades ett övergripande spelkoncept, där företagens förutsättningar, utmaningar, behov och lösningar skulle präglade uppgifter som deltagarna skulle arbeta med under kursen. Konceptet förankrades och utvecklades i dialog med planeringsgruppen och finns övergripande illustrerat i bilden nedan.



Urval av deltagare

När det gäller urval av deltagare var planeringsgruppen överens om att det är det tvärssektoriella perspektivet som är mest intressant, och som ofta saknas i privat-offentliga övningssammanhang. Från den nationella rådgivarens perspektiv var det också viktigt att säkerställa att det skulle vara fler företagsrepresentanter än myndighetsrepresentanter närvarande vid kursen.

Ambitionen var att få deltagare från företag från så många relevanta branscher som möjligt, och att sedan matcha dessa med relevanta sektorsansvariga myndigheter.

Följande branscher identifierades:

- Dagligvaruhandel (ICA Gruppen)
- Elektroniska kommunikationer (Telia)
- Industri (Scania)
- Sjöfart/rederi/hamnverksamhet (Stena)
- Vägtransporter/logistik (PostNord)

- Elförsörjning (Vattenfall)
- Drivmedelsförsörjning (VAROPreem)
- Livsmedelsproduktion (Lantmännen)
- Läkemedelsproduktion (Pfizer Sverige)
- Bygg- och anläggningsbranschen (Skanska)
- Bevakningsbranschen (Securitas)
- Finansbranschen (Swedbank)
- Försvarsindustri (Saab)
- 3D-printing (Amexci)

I takt med att företag inom dessa branscher tackade ja (de företag som står inom parentes ovan), kontaktades sektorsansvariga myndigheter. I slutänden deltog representanter för följande myndigheter:

- Myndigheten för civilt försvar
- Försvarsmakten
- Energimyndigheten
- Livsmedelsverket
- Post- och telestyrelsen
- Tillväxtverket
- Finansinspektionen
- Socialstyrelsen
- Trafikverket
- Kommerskollegium

3. Genomförande av Mercurius

Programmet i korthet

Mercurius genomfördes som ett internat den 26–28 april 2026. På en övergripande nivå såg programmet ut enligt följande¹:

Söndag 26 april kl. 14.00–20.30

- Inledning, säkerhetsgenomgång, kort presentation av alla i rummet.
- Läget inom civilt försvar (Mikael Frisell, generaldirektör för Myndigheten för civilt försvar) och militärt försvar (Jens Nykvist, konteramiral och stf. chef för Försvarsstaben, Försvarsmakten).

¹ Scenariots olika steg, frågeställningar för deltagarna och centrala teman finns beskrivna i bilaga 1.

- Alla fick presentera en annan aktörs roll i totalförsvaret. Presentation av bakgrundscenario (ett förvärrat gråzonsläge).
- Bikupor och storgruppsdiskussion, följt av reflektioner från Mikael Frisell och Jens Nykvist.
- Presentation av scenario steg 1 (gränsöverskridande, avskräckning och värdlandsstöd).
- Arbete i uppdelade grupper (företag för sig, myndigheter för sig).
- Korta ”pitchar”² från två företag (Stena om kris i Hormuzsundet, Swedbank om arbetet med offline-betalningar).
- Kort föreläsning om värdlandsstöd (Jens Nykvist). Fortsatt grupparbete.
- Delredovisning i form av ett spelat företagsinitierat möte mellan fyra företagsrepresentanter och Mikael Frisell och Jens Nykvist.
- Presentation av nästa gruppuppgift (blandade grupper). Slut för dagen

Måndag 27 april kl. 08.30–20.30

- Grupparbete i blandade grupper. Avbryts för nytt inspel med stöd av T-Unit: cyberangrepp mot livsmedelslager. Fortsatt grupparbete. Redovisning/diskussion i storgrupp.
- Presentation av scenario steg 2A (alliansen under angrepp, skärpt beredskap), kompletterat med fördjupning med stöd av T-Unit: sabotage leder till svavelutsläpp i Göteborgs hamn. Grupparbete i uppdelade grupper.
- Återsamling och reflektioner kring det psykologiska perspektivet på det nya läget.
- Kort föreläsning om ”Beredskapstrappan”.
- Kort pitch från ett företag (ICA om konkreta exempel från pandemin och livsmedelsföljder av Ukraina).
- Grupparbetet fortsätter i uppdelade grupper, med delvis nya uppgifter.
- Gemensam workshop om vilka brister som kan uppstå i detta slags situation och hur man i privat-offentlig samverkan kan hantera det. Vad kan lösas av företagen själva (enskilt och i samverkan)? Vad kan hanteras lokalt/regionalt? Vad behöver hanteras på nationell (eller till och med internationell) nivå?
- Kort föreläsning om fullmaktslagarna, med fokus på förfogandelagen och ransoneringslagen.

² Med ordet ”pitch” avses här en kort presentation, cirka fem minuter, av en konkret erfarenhet med relevans för kursen.

- Spelad tevedebatt för och emot aktivering av förfogandelagen och ransoneringslagen givet läget i scenariot.
- Samtal med statsministerns statssekreterare Johan Stuart. Slut för dagen.

Tisdag 28 april kl. 08.30–15.00

- ”Backspegel” – reflektion kring gårdagens workshop. Bryts av ”flyglarm” och presentation av scenario steg 2B (luftangrepp mot Sverige). Diskussion i blandade grupper i rummet och i helgrupp.
- Korta företagspitchar (Lantmännen om produktionsomställning, VAROPreem om beredskapssamarbete mellan företag).
- Presentation av scenario steg 3 (kriget är den nya vardagen). Grupparbete i blandade grupper om omställning till krigets villkor och om produktionsomställning för företag.
- ”Spelkort” med olika stödåtgärder som staten kan vidta. Redovisning/diskussion i storgrupp.
- Ny gruppuppgift – förbereda att ”pitcha” en affärsidé som skulle flyga i det läge som råder i scenariot.
- Kort föreläsning av Svenskt Näringslivs VD Jan-Olof Jacke, följt av frågestund. Därefter fyra ”pitchar” av affärsidéer, kommenterade av Jan-Olof Jacke, Charlotte Petri Gornitzka och Jens Nykvist.
- Avslutningspass med snabbtjänst, tack till alla inblandade och diplomutdelning. Slut på kursen.

Behandlade teman

I det scenariobaserade spelet behandlades ett antal teman med bäring på privat-offentlig samverkan. Iakttagelser och reflektioner utifrån dessa teman behandlas längre fram i denna PM.

Exempel på centrala teman:

Övergripande tema genom hela spelet: Konsekvenser för samhället och för företagen

Huvudtema i scenariots steg 1: Informationsdelning

- Informationsdelning, lägesbild, informations- och inriktningsbehov
- Samverkans- och mötesformer (den svenska modellen för privat-offentlig samverkan i totalförsvaret)
- Skillnader mellan hur företag och myndigheter ser på situationen

Huvudtema i scenariots steg 2: Prioritering

- Psykologiska konsekvenser
- Prioritering vid bristsituationer
- Olika perspektiv på fullmaktslagarna (fokus på förfogandelagen och ransoneringslagen)
- Konsekvenser av att kriget har nått Sverige

Huvudtema i scenariots steg 3: Omställning och finansiering

- Omställning till krigsförhållanden, produktionsomställning hos företagen
- Statens verktyg för att underlätta för företag i kris/krig – koppling till finansieringsprinciper
- Innovation och affärsutveckling för att stärka totalförsvaret

Deltagarnas omedelbara återkoppling

I samband med det avslutande passet på Mercurius genomfördes en enklare kursutvärdering med stöd av verktyget Menti.³

Deltagarna fick bedöma fyra påståenden på en skala från ”håller inte alls med” (1) till ”håller med starkt” (5). Genomsnittssvaret hamnade högt på alla fyra påståenden:

- Mercurius har bidragit till att jag förstår näringslivets roll och perspektiv i totalförsvaret bättre (genomsnitt 4,2)
- Mercurius har bidragit till insikter om hur privat-offentlig samverkan i totalförsvaret kan utvecklas (genomsnitt 4,4)
- Mercurius har gett mig kunskap och inspiration som jag har nytta av i mitt arbete (genomsnitt 4,3)
- Det är viktigt att få in de perspektiv som vi har arbetat med i Mercurius i andra utbildningar i totalförsvaret (genomsnitt 4,7)

Deltagarna fick också svara på tre fritextfrågor:

- Vad har varit det mest värdefulla med Mercurius?
- Detta skulle jag vilja ändra på
- Vad är viktigast att ta vidare till andra utbildningar och övningar?

I deltagarnas svar är det tydligt att nätverkandet och möjligheten att bryta olika perspektiv mot varandra värderas högt. Man lyfter också att Mercurius

³ Det fullständiga Mentiresultatet finns som bilaga 2.

har gett ny kunskap och att det har varit värdefullt att så tydligt få in näringslivsperspektivet. Någon deltagare efterlyste ännu mer företagsperspektiv, medan en annan önskade mer information från myndigheter. Några såg behov av ytterligare kunskapspass. Flera efterlyste medverkan från fackliga organisationer och från media.

Svaren på frågan om vad som är viktigast att ta vidare till andra utbildningar och övningar speglar svaren på frågorna om vad som har varit bra respektive bör förändras. Man lyfter bland annat mixen av deltagare, det tydliga företagsperspektivet och intensiteten och tempot på kursen. Någon tycker att man kan arbeta ännu mer med att växla mellan olika perspektiv, och någon annan menar att man skulle kunna borra ännu djupare i vissa frågor.

4. Frågor att ta vidare för den nationella rådgivaren

Utifrån de olika teman som behandlades på Mercurius identifierade den nationella rådgivaren ett antal frågor som bedöms vara angelägna att arbeta vidare med. Vissa av dessa har den nationella rådgivaren även identifierat i andra sammanhang men övningen bidrog på flera sätt till ytterligare perspektiv.

Nedan sker en sammanställning av de iakttagelser, problem och åtgärdsbehov som identifierades vid spelet under Mercurius, samt medskick som deltagarna gav vid ett uppföljande möte en månad efter genomförandet av kursen.

Informationsdelning

Under Mercurius framkom att företag behöver få del av en betydligt spetsigare lägesbild än vad man upplever att man får idag. Företagen är generellt relativt ointresserade av de aggregerade lägesbilder som ofta är resultatet av myndigheternas analyser – de ger företagen inte tillräckligt stöd för fortsatt operativa åtgärder.

Det som de efterlyser konkret är främst fyra saker:

- Tvärsektoriell information som stödjer resultatorienterad handling
- Relevant hotbildsinformation, gärna så specifik som möjligt, och helst direkt från ”källan” (Säpo, MUST)
- De offentliga aktörernas förväntningar på företagen

- Prognoser och framtidsbedömningar som ger stöd till företagens beslut och planering

I samband med spelet framkom en generell bild av att myndigheterna inte är tillräckligt bra på att ge återkoppling på information som företagen har delgett. Man önskar att återkopplingen både uppfyller ovanstående kriterier och att den sker snabbt. För ett företag handlar ”snabbt” i många fall om timmar, upp till någon dag, medan det för myndigheterna inte sällan innebär veckor eller månader.

Några företag föreslår att myndigheterna vid behov placerar en sambandsperson i de viktigaste företagen som löpande kan förmedla företagens perspektiv in i myndigheternas arbete och vice versa.

Behovet av ett digitalt verktyg som möjliggör snabb informationsdelning mellan myndigheter och företag – helst även säkerhetsskyddsklassificerad information – framkom också under kursen. Man efterlyser att det ska vara enklare att hantera och dela både säkerhetsskyddsklassificerad information och information som omfattas av exempelvis affärssekretess. Flera efterlyser en bättre balans mellan bedömd säkerhetsrisk och operativt värde.

Exempel på angelägna utvecklingsområden:

- Inkludera moment som rör informationsdelning mellan offentliga och privata aktörer i samverkansövningar.
- Utred hur och i vilka lägen företag kan få del av konkret hotbildsinformation.
- Utveckla ett digitalt verktyg som möjliggör snabb informationsdelning mellan myndigheter och företag.
- Se över regelverken som rör säkerhetsskydd och sekretess så att informationsdelning mellan offentliga och privata aktörer underlättas. Det behöver även finnas förutsättningar att dela information som omfattas av affärssekretess.

Prioritering

Deltagarna från näringslivet lyfte att arbetet med prioritering under krig (men även under fredstida kriser) i hög grad behöver förberedas och etableras i fredstid. Roller, ansvar och förväntningar bör vara tydliga när en händelse uppstår. Det framhölls även att det behöver vara tydligt vilka aktörer som omfattas av prioritering och inte, så att de kan analysera vilka konsekvenser detta får för deras egen planering och förberedelse.

Ett återkommande tema var behovet av tydlig kommunikation från ansvariga myndigheter.

Det finns sannolikt ingen ”one-size-fits-all”-modell för hur prioritering av knappa resurser ska hanteras, utan lösningen kan vara olika beroende på vilken vara eller tjänst som det handlar om – och hur allvarligt läget är.

När det uppstår resursbrist som inte enkelt kan lösas enbart av marknaden krävs situationsanpassad privat-offentlig samverkan, där resursägarna (som ofta är företag) medverkar. Vid svår resursbrist behöver olika åtgärder och/eller beslut vidtas på olika nivåer. Vissa saker kan lösas av företagen själva, vissa saker kan lösas på lokal/regional nivå, annat behöver lyftas till nationell nivå, eller till och med hanteras på EU-nivå eller i internationell samverkan.

Även om företagen löser delar av problemet själva med branschöverenskomelser och likande frivilliga åtgärder, behöver de stöd av staten för att kunna säga nej till icke-prioriterade kunder. Det kan ytterst ske genom tillämpning av ransoneringslagen, men det behöver också kunna ske i lägen när man inte har aktiverat den. Det kan då handla om att staten behöver ställa ut garantier för att företagen inte kommer att lida skada av att följa den gemensamma prioriteringen (exempelvis till följd av skadeståndskrav från missgynnade kunder).

Den nationella rådgivaren noterar att Natos regionala planer hanterar vissa prioriteringsfrågor, men kan i nuläget inte bedöma hur denna styrning hänger ihop med de prioriteringar som görs på nationell nivå, och som även kan komma att inbegripa prioritering mellan militära och civila behov.

Slutligen lyftes behovet av att inkludera näringslivet och beakta samspelet mellan nationella prioriteringar och nationella system i förhållande till företag som också är globala aktörer. Det efterfrågades tydligare former för hur internationella företag och globala försörjningskedjor ska hanteras inom en nationell kris- och krigskontext. Deltagarna betonade även vikten av att prioritera insatsvaror utifrån regionala och nationella behov snarare än lokala deloptimeringar samt att näringslivet i större utsträckning bör involveras i arbetet med att utforma prioriteringsmodeller och principer.

Exempel på angelägna utvecklingsområden:

- Säkerställ att ansvariga myndigheter förbereder prioritering så långt det är möjligt och inom särskilt prioriterade områden bör det ske genom avtal.
- Inom vissa områden kan det krävas att man i förväg förbereder för operativa privat-offentliga inriktnings- och samordningsfunktioner (ISF)⁴ för att kunna lösa ut prioriteringsfrågor. Det finns exempel på utvecklingsprojekt inom totalförsvaret där man har tagit sig an den frågan.⁵
- Utveckla gemensamma prioriteringsprinciper och säkerställ att dessa kommuniceras och förankras.⁶
- Säkerställ att ansvariga myndigheter, inom ramen för sin samverkan vid bristsituationer, involverar berörda delar av näringslivet – både leverantörer och behovsägare.
- Säkerställ att ansvariga myndigheter övar hantering av och prioritering vid bristsituationer och att de involverar företrädare för näringslivet i dessa övningar.
- Regeringen eller den myndighet som regeringen bestämmer bör så långt det är möjligt i förväg lösa ut hur eventuella ersättningsfrågor ska hanteras.

Omställning och finansiering

Företag önskar att få en så tydlig bild som möjligt av förutsättningarna som gäller vid en krigssituation. Vad kan man räkna med fungerar? Hur omfattande störningar behöver man ta höjd för? Hur prioriterad kommer den egna verksamheten att vara? Det är de tre mest övergripande frågorna.

I nästa steg efterfrågas tydlighet om vad det offentliga kan komma att behöva vid en krigssituation, och vad man därmed som företag ska kunna ställa om sin produktion till. Här behövs samordning mellan myndigheter, så att företag vet vilken myndighet som har ansvar för vilket produktområde. Några deltagare ser behov av förberedda krigsspecifikationer för produkter –

⁴ Inriktnings- och samordningsfunktion (ISF) är ett begrepp som används i Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan, som Myndigheten för civilt försvar har arbetat fram tillsammans med en stor mängd andra aktörer. Syftet med en ISF är att åstadkomma aktörsgemensam inriktning och samordning, vilket kan inkludera prioritering.

⁵ Exempelvis ett projekt som Försvarsmakten driver, som handlar om teknisk tjänst i totalförsvaret, med fokus på tunga fordon. Inom projektet har man identifierat behov av "kontrolltorn" på såväl regional som nationell nivå, där företrädare för både näringsliv och myndigheter ingår.

⁶ Myndigheten för civilt försvar har tagit fram en interimistisk version av dokumentet "Prioritering vid resursbrist. Vägledande principer inom ramen för ett medvetet beslutsfattande". Publikationsnummer MCF0179

andra formulerar behovet mer som samarbetsavtal mellan företag och myndigheter, som tar sikte på att säkerställa funktioner.

Deltagarna efterlyser förberedda regellättnader, exempelvis när det gäller miljövillkor för produktion och lagerhållning, samt förberedda snabbspår när det gäller kvalificering och certifiering. En deltagare menar att den största flaskhalsen vid omställning ofta inte är tillgången till kapital, utan tiden det tar att bli godkänd som leverantör.

Några menar att man bör ha fokus på decentraliserad omställning, hos de små och medelstora företagen. Där kan det ofta finnas en flexibel tillverkningskapacitet. Innovationskraften i näringslivet lyfts också fram som en väg till smartare lösningar och effektivare användning av resurser.

De finansiella förutsättningarna för omställning diskuterades särskilt. Mer generellt lyftes behovet av riskdelning mellan den offentliga sektorn och företagen, i en modell där företagen tar de operativa och tekniska riskerna medan staten tar dels den övergripande politiska risken (risken för krig), dels risker som rör volym.

Under den kritiska fasen kommer staten att behöva vidta åtgärder för att säkra företagens flöden. Företagen kan exempelvis inte vänta på att få betalt för sina produkter, eftersom de måste betala sina leverantörer. Någon av deltagarna lyfter behovet av att få in dessa frågor i övningsverksamheten, dvs. öva ekonomiska scenarier.

Exempel på angelägna utvecklingsområden:

- Utveckla arbetet med beredskapsavtal och F-avtal – inte minst som verktyg för en mer konkret dialog med företagen om förutsättningar och förväntningar.
- Inventera behovet av regellättnader och snabbspår och förbered nödvändiga beslut.
- Tydliggör finansieringsprinciper och principer för riskdelning mellan staten och företagen.
- Initiera en process med att på förhand inventera förmågor som kan användas vid omställningsbehov och säkerställ att det finns en etablerad process för det – exempelvis genom att utveckla MCF:s kontaktpunkt.
- Säkerställ administrativ beredskap att fatta ekonomiskpolitiska beslut för att säkra företagens flöden.

Andra frågor

Flera synpunkter rörde juridiska och avtalsmässiga förutsättningar. Aktörerna lyfte behovet av utbildningsinsatser kring lagstiftning, ansvarsfördelning och avtalsfrågor, inklusive hur avtal kan utformas och användas i kris- och krigssituationer. Det betonades att det behöver vara tydligt hur olika aktörer ersätts när de förväntas stötta samhället och/eller hur upphandling kan underlättas vid höjd beredskap. Förhandsavtal mellan relevanta aktörer lyftes som ett viktigt verktyg för att skapa förutsägbarhet och handlingskraft. Det var oklart för deltagarna vad som är skillnaden mellan beredskapsavtal och så kallade F-avtal men även när de är tillämpliga och vad det betyder i praktiken.

Samverkan och samordning identifierades också som ett utvecklingsområde. Flera aktörer upplevde att myndigheter i dag i stor utsträckning agerar parallellt snarare än samordnat, vilket ansågs minska effektiviteten vid kriser och krig. Det framhölls att övningar mellan nationell, regional och lokal nivå är viktiga för att utveckla gemensam förståelse, testa regelverk och stärka samordningsförmågan men även för att förstå vad näringslivet kan göra och vilket ansvar de har.

Under Mercurius uppmärksammade den nationella rådgivaren att det behövs ökad förståelse för hur internationella bolag med globala värdekedjor ska kunna hantera nationella inriktningar och behov som rör totalförsvarsfrågor. Flera uttryckte att myndigheter saknar insikt i detta och att planeringen tenderar att utgå från nationella företags förutsättningar. Diskrepansen mellan å ena sidan nationella krav på uthållighet och å andra sidan den verkliga lageromsättningshastigheten framfördes som ett exempel där ökad förståelse och konkreta sätt att hantera problematiken efterfrågas.

Flera lyfte också behovet av att totalförsvarsplaneringen i större utsträckning tar avstamp i värdekedjor som ska kunna fungera under påfrestande förhållanden. Den nationella rådgivaren uppfattar att företag dels efterfrågar att den svenska modellen för privat-offentlig samverkan i totalförsvaret blir tydligare och formaliserad, dels kompletteras med ett flexibelt, tvärspektoriellt arbetssätt på nationell nivå. Ett kompletterande arbetssätt skulle kunna utgå från ett värdekedjeperspektiv och användas när det finns behov av privat-offentlig samverkan för att lösa konkreta problem.

Ett ytterligare önskemål som deltagarna framförde under Mercurius var ökad samordning på kommunal nivå. Företag med verksamhet på flera platser uppfattar ibland motstridiga budskap från olika kommuner.

Vidare framfördes behov av att snabbt kunna komma på plats med ett nationellt paraply för byggnads- och reparationsberedskap.

Exempel på angelägna utvecklingsområden:

- Utveckla och öva koncept för problemlösningarbete i privat-offentlig samverkan på nationell nivå med utgångspunkt i ett tvärsektoriellt värdekedjeperspektiv – exempelvis under MCF:s ledning.
- Fördjupa offentliga aktörers förståelse för hur internationella företag med globala värdekedjor fungerar och fattar beslut.

5. Hur bör erfarenheterna från Mercurius tas vidare i utbildnings- och övningsverksamhet?

Ett viktigt mål med Mercurius var att göra näringslivets förutsättningar, behov och bidrag till en naturlig del av totalförsvarets utbildnings- och övningsverksamhet. Mot denna bakgrund aktualiseras frågan om hur de erfarenheter som kursen genererat kan förvaltas och vidareutvecklas av andra.

Deltagarnas medskick

Som framgår ovan under kapitel 3, ansåg deltagarna vid den omedelbara uppföljningen i samband med genomförandet av kursen att det är viktigt att ta vidare erfarenheterna från Mercurius in i annan utbildnings- och övningsverksamhet i totalförsvaret. Vid ett uppföljande möte en månad efter att kursen hade genomförts, fick de möjlighet att ge ytterligare medskick, både skriftligt och muntligt.⁷

Den generellt positiva bilden som förmedlades av deltagarna i samband med kursen fanns kvar även på det uppföljande mötet. Samtidigt fick deltagarna nu möjlighet att mer på djupet också reflektera över vad som saknades eller kunde ha varit annorlunda. Ett antal förslag till justeringar och

⁷ Den skriftliga återkopplingen från detta tillfälle finns i bilaga 4.

kompletteringar nämndes, och dessa bör naturligtvis beaktas när erfarenheterna från kursen tas vidare:

- **Det internationella perspektivet.** Flera deltagare menade att det internationella perspektivets betydelse kunde ha lyfts fram ännu tydligare, med globala värdekedjor, utländskt ägande och geopolitik. Man saknade också EU-perspektivet och den nordiska dimensionen. En tydligare bild av vad världsländsstödet kommer att kräva efterlystes.
- **Människor och medier.** Personalförsörjningsförsörjningsfrågorna kunde enligt några ha belysts mer. Även frågan om mänskligt beteende vid krig. Medias roll och kommunikationens betydelse lyftes också fram som något som kunde ha fått större plats.
- **Breddat deltagande.** Det efterlystes ett tydligare regionalt och kommunalt perspektiv, ett större fokus på små och stora företag, samt ett breddat deltagande från Försvarsmakten. Några efterlyste deltagande från samtliga sektorsansvariga myndigheter. Myndigheten för psykologiskt försvar lyftes särskilt fram i en grupp.
- **Skarpare spel.** Några efterlyste ett ännu ”skarpare” rollspel, med tydligare problem att lösa, och smalare och mer precisa uppgifter. Någon grupp såg behov av att kunna växla tydligare mellan ett myndighetscentriskt perspektiv och ett företagscentriskt perspektiv.

På frågan om hur erfarenheterna från Mercurius bör tas vidare i andra utbildningar har det också kommit olika slags medskick. Generellt är det tydligt att deltagarna vill att erfarenheterna tas vidare, men det finns olika bilder av hur:

- **Högre totalförsvarsutbildningar.** Här förekommer både uppfattningar om att man bör genomföra motsvarande utbildning som Mercurius regelbundet (varje eller vartannat år) och att man bör stärka näringslivsperspektivet på exempelvis ”Solbackakursen”. Någon grupp uttrycker att man alltid bör säkerställa att ha med civila myndigheter, försvarsmyndigheter och näringsliv.
- **Föra vidare till andra sammanhang.** Några ser behov av att föra över Mercurius-konceptet till ett mer renodlat SME-segment (SME = små och medelstora företag). Flera såg en möjlighet att göra liknande utbildningar sektorsvis och att då kunna fördjupa sig i sektorns utmaningar och även ha med representanter för länsstyrelsen. Andra

lyfte behovet av att utveckla det tvärsektoriella perspektivet, och att snarare fördjupa sig utifrån flöden.

- **Från utbildning till problemlösning.** Några deltagare efterlyste en ännu mer direkt approach – att gå från ”utbildning” till konkret utveckling och problemlösning i privat-offentlig samverkan med ett skarpt scenario och ett tydligt problem i fokus.

Den nationella rådgivarens bedömning

Den nationella rådgivaren bedömer att högnivåkursen Mercurius lyckades fånga perspektiv som annars ofta saknas i utbildnings- och övnings-sammanhang, och som har ett stort värde i totalförsvaret. Att lyfta fram företagens perspektiv i totalförsvaret synliggör både problem och lösningar som man annars riskerar att missa.

Rådgivaren ser därför att det är viktigt att erfarenheterna från Mercurius tas vidare i annan utbildnings- och övningsverksamhet i totalförsvaret.

När det gäller övningsverksamheten kan det ske på många sätt och i många sammanhang. Det handlar i grunden om att i ökad utsträckning involvera företrädare för näringslivet i planering och genomförande av övningar. Detta kan lämpligen ske med utgångspunkt i de privat-offentliga samverkansforum (POS) som är etablerade eller håller på att etableras inom huvuddelen av beredskapssektorerna och regionalt/tvärsektoriellt på länsnivå. Detta innebär inte nödvändigtvis att det är själva samverkansforumen som ska övas, men dessa kan utgöra en bas för den gemensamma planeringen.

De teman som lyftes fram under Mercurius, och som beskrivs mer ingående i kapitel 4 ovan, kan vara en lämplig utgångspunkt för övningar. Det innebär att övningar exempelvis skulle kunna innehålla följande moment:

- Öva informationsdelning och delning av lägesbilder mellan privata och offentliga aktörer.
- Öva hantering av bristsituationer som kräver prioritering i privat-offentlig samverkan.
- Öva situationer som kräver omställning från företagen och förutsättningsskapande åtgärder från de offentliga aktörerna.

Formen för övningarna kan variera, beroende på syfte med övningen och mognadsgrad hos deltagarna. Inledningsvis handlar det sannolikt framför allt

om ett utforskande och kunskapshöjande syfte. Då kan man komma relativt långt med enkla skrivbordsövningar.

När det gäller hur erfarenheterna från Mercurius ska tas vidare i utbildningsverksamhet, kan det, enkelt uttryckt, ske på två olika sätt:

- Etablera en ny sorts utbildning, dvs. att Mercurius (eller en liknande utbildning) lever vidare som ett eget format.
- Integrera erfarenheter och lärdomar från Mercurius i befintlig utbildnings- och övningsverksamhet.

Bedömningen är att det viktigaste är att erfarenheter och lärdomar integreras i befintlig utbildnings- och övningsverksamhet. Det är ett antal åtgärder som behöver vidtas för att åstadkomma detta.

Det mest grundläggande är att verka för att en större andel deltagare vid befintliga utbildningar kommer från näringslivet. Det kan i sin tur kräva att man anpassar utbildningarnas längd och innehåll så att de blir mer attraktiva för målgruppen. Värdet av att ett större antal chefer och medarbetare från näringslivet tar del av de gemensamma utbildningarna kan inte underskattas.

En annan viktig åtgärd är att anpassa innehållet på utbildningar så att man synliggör företagets perspektiv i såväl föreläsningar som spel/övningsmoment. Detta behöver inte ske genomgående i hela utbildningen, utan kan ske i specifika avsnitt. På det sättet får man in frågor som skapar mervärde för deltagare från både offentlig och privat sektor.

I detta sammanhang går det att inspireras av de uppgifter och redovisningsformer som har använts i Mercurius. Som exempel kan nämnas greppet att variera mellan arbete i separata företags- respektive myndighetsgrupper och gemensamma grupper. Ett sådant arbetssätt gör att företagets lösningsförmåga och initiativkraft får utrymme. Det finns också en poäng med att – som skedde under Mercurius – inkludera moment där myndigheter responderar på företagets förslag och reflektioner.

Den nationella rådgivaren bedömer att det är klokt att genomföra dessa förändringar ”uppifrån”, dvs. börja med kurser där offentliga och privata organisationer är företrädare på högsta nivå, som ”Solbackakursen”⁸.

⁸ ”Solbackakursen” är en kurs för de högsta cheferna inom politik, offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle. Den genomförs årligen av Försvarshögskolan, på uppdrag av Försvarsmakten och Myndigheten för civilt försvar.

Därefter bör man även pröva hur denna integrering kan ske i andra kurser (exempelvis de så kallade ”högre kurserna” steg 1 och 2 vid Försvarshögskolan).

Eftersom totalförsvaret befinner sig i en utvecklingsfas är det inte osannolikt att det även kommer att utvecklas nya utbildnings- och spelkoncept för att möta olika behov. I det arbetet bör man också ta med erfarenheterna från Mercurius, samt där det är relevant säkerställa en bred medverkan från näringslivet.

Såväl utbildningsbeställare (som Myndigheten för civilt försvar och Försvarsmakten) som utbildningsleverantörer (som Försvarshögskolan eller Handelshögskolan) bör hitta former för att aktivt involvera företrädare för näringslivet i planering och utveckling av utbildningar, exempelvis i en referensgrupp.

Självklart kan även vi som har genomfört Mercurius ställa upp som bollplank ifall det skulle önskas.

Stockholm i juli 2026

Charlotte Petri Gornitzka

Ingmarie Druve
Svante Werger
Klara Ericsson
Marlene Andersson

Bilagor

Bilaga 1: Scenario, frågeställningar och uppgifter, samt teman (25)

Bilaga 2: Menti-undersökningen i slutet av Mercurius (32)

Bilaga 3: Medskick från Mercurius-deltagarna inom olika tematiska områden (36)

Bilaga 4: Deltagarnas medskick när det gäller framtidens totalförsvarsutbildningar (41)

Bilaga 1: Scenario, frågeställningar och uppgifter, samt teman

Scenario	Frågeställningar och uppgifter	Teman
Bakgrunds- scenario – ett förvärrat gråzonsläge	Företag: 1. Vilken är den allvarligaste konsekvensen av läget för ditt företag? Vilka åtgärder vidtar företaget för att hantera detta? 2. Vilka kontakter har ditt företag med myndigheter med anledning av läget? 3. Vilken eller vilka åtgärder önskar ditt företag att regeringen/myndigheterna vidtar med anledning av läget? Myndigheter: 1. Vilken är den allvarligaste konsekvensen av läget inom din myndighets ansvarsområde? Vilka åtgärder vidtar myndigheten för att hantera detta, och hur berör dessa åtgärder företag? 2. Vilka kontakter har din myndighet med företag eller andra företrädare för näringslivet (exempelvis branschorganisationer) med anledning av läget? 3. Har myndigheten något budskap till företag som ni har kontakt med? Vad är i så fall budskapet?	Konsekvenser för samhället och för företagen.
Steg 1: Oro vid Natos östra gräns – avskräcknings-	Företag: 1. Hur får företagen information om läget, hotbilden och	Huvudtema: informations- delning

operation påbörjas (kräver storskaligt svenskt vårdlandsstöd)	händelseutvecklingen? Hur anser ni att informationsvägarna till företagen borde se ut? 2. Vilka åtgärder vidtar företagen med anledning av den nya informationen? 3. Vilket behov har företagen i detta läge av åtgärder från det offentliga? Myndigheter: 1. Hur säkerställer ni att företag får en tydlig bild av läget, hotbilden och behoven? Finns det behov av att dela säkerhetskänslig information? 2. Hur påverkas samhällsviktig verksamhet i detta läge? Vad är viktigast att prioritera? Och vilka är de viktigaste åtgärderna som myndigheterna vidtar med anledning av detta? 3. Vilka förväntningar har myndigheterna på företagen i det här läget? Gemensam uppgift: Jämföra hur företag och myndigheter agerar och ser på läget. Särskild uppgift: Förbereda och genomföra ett företagsinitierat möte mellan några företag och MCF och Försvarsmakten, där företagen ger sin lägesbild, beskriver hur de kan bidra, och redovisar sina behov av åtgärder från det offentliga.	Informationsdelning, lägesbild, informations- och inriktningsbehov. Samverkans- och mötesformer (den svenska modellen för privat-offentlig samverkan i totalförsvaret) Skillnader mellan hur företag och myndigheter ser på situationen
---	---	--

Steg 2A: Alliansen angrips, skärpt beredskap i Sverige	Företag: • Vilka resurser påverkas av störningarna? (personal, logistik, teknisk produktion). • Vad är företaget särskilt beroende av, som även andra kommer att ha en hög efterfrågan på? • Vilka tjänster/produkter kan företaget i ett sådant här läge bidra med till andra delar i samhället? • Vilka är de psykologiska konsekvenserna av läget och de inträffade händelserna, och vad innebär det för företaget? Myndigheter: • Bedöm påverkan på myndighetens ansvarsområde inom ett antal områden – dels generellt, dels utifrån konsekvenserna för förmågan att bidra till världslandsstödet. • Mot bakgrund av bedömningen ovan – diskutera i gruppen: Vilka åtgärder kan myndigheterna vidta för att lösa eller hantera problemen? Ge konkreta exempel! • På vilket sätt kan företag bidra till att lösa eller hantera problemen? Ge konkreta exempel! I nästa steg: Företag:	Huvudtema: Prioritering Psykologiska konsekvenser Prioritering vid bristsituationer Olika perspektiv på fullmaktslagarna (fokus på förfogande och ransonering)
--	---	---

	• Mot bakgrund av tidigare bedömning – diskutera i gruppen: Vilka prioriteringar behöver ditt företag göra? Vilken typ av stöd krävs för prioriteringar? • Situationen innebär brist inom många områden. Vilken brist får allvarligast konsekvenser för företagen i gruppen? Vilka företag i gruppen är själva leverantörer av varor eller tjänster som det i nuläget råder brist på? Myndigheter: • Situationen innebär brist inom många områden. Vilken brist får allvarligast konsekvenser? • Mot bakgrund av bedömningen ovan – diskutera i gruppen: Vilka prioriteringar behöver göras? Vilka prioriteringsåtgärder är aktuella? Vilken typ av prioriteringsstöd behöver företagen av myndigheter i det här läget? Därefter: Diskussion i gemensamma grupper om ovanstående frågeställningar. Fråga till grupperna: Vilka företag i rummet sitter i detta läge på resurser som det är eller kan uppstå en brist på? (Listas på tavlan – kursledningen gör sedan ett urval) Nästa steg: Blandade grupper:	
--	--	--

	• I förhållande till bristen på varan/tjänsten X, vilken typ av prioritering behöver ske i det här läget? Vad kan ni som företag lösa ut själva eller tillsammans mellan företag? (Exempelvis genom frivilliga överenskommelser). När och på vilket sätt behövs myndigheters stöd och prioritering? Kan frågan hanteras lokalt/regionalt eller behöver den hanteras nationellt? (Eller både och?) Sortera olika slags åtgärder: • Vad kan hanteras av företagen själva? (Enskilt och i samverkan) • Vad kan hanteras på lokal/regional nivå? • Vad behöver hanteras på nationell (eller till och med internationell) nivå? Nästa steg (rollkort): Fullmaktslagarna. Kortföreläsning och därefter gemensam uppgift: • Förbered för debatt om förfogandelagen och ransoneringslagen ska aktiveras. • Två grupper utser en i respektive grupp som är för. • Två grupper utser en i gruppen som är mot. • Förbered öppningsanförande och argument.	
--	---	--

	Debatten genomförs inför alla deltagare.	
Steg 2B: Luftangrepp mot Sverige	Gemensam uppgift: 1. Ge exempel på hur luftangreppen förändrar läget för Sverige. 2. Ge exempel på konsekvenser som dessa förändringar får för företagen. Innebär det att företagen behöver förändra sitt sätt att agera? I så fall hur? Ge gärna konkreta exempel.	Konsekvenser av att kriget nått Sverige (högsta beredskap, behovet av krigsorganisation).
Steg 3: Kriget har pågått i nio månader och är den nya vardagen	Gemensam uppgift: 1. Vad innebär det att samhället har "ställt om till krig"? Ge några exempel från både offentlig och privat sektor på vad omställningen kan innebära! Försök att hitta exempel från alla företag i gruppen! 2. Vad behövs från det offentliga för att omställningen ska kunna genomföras? Hur kan problem lösas gemensamt i privat-offentlig samverkan, och vad krävs för att det kunna ske? Använd spelkorterna som inspiration! "Spelkort" med åtgärder som staten kan vidta för att underlätta situationen för företagen: • Statliga inköp • F-avtal • Statliga krigsförsäkringar • Snabbspår i tillståndsprocesser	Huvudtema: Omställning och finansiering Omställning till krigsförhållanden, produktionsomställning hos företagen Statens verktyg för att underlätta för företag i kris/krig – koppling till finansieringsprinciper Innovation och affärsutveckling för att stärka totalförsvaret.

	• Regelförenklingar och undantag • Statliga krediter och garantier • Omställningsstöd • Samordning lokalt, regionalt och nationellt Gemensam ny uppgift: Gruppen ska enas om <u>ett</u> gemensamt initiativ, där ett eller flera företag konkret kan bidra till att stärka totalförsvaret i detta svåra läge. Utveckla initiativet så att det blir så skarpt som möjligt – som en affärsidé. Förbered för att under tre minuter kunna ”pitcha” affärsidén för hela gruppen! Redovisning i form av pitchar för några utvalda bedömare, ungefär som i ”Draknästet”.	
--	---	--

Bilaga 2: Menti-undersökningen i slutet av Mercurius

I samband med det avslutande passet på Mercurius genomfördes en enklare utvärdering med stöd av verktyget Menti. Här sker en sammanställning av svaren (fritextsvaren är grupperade av Menti):

Vad har varit det mest värdefulla med Mercurius?

Nätverk:

Nätverket. Nätverkande! Nätverk och perspektivdelning. Dialogen och nätverket. Nätverket, innehållet, insikten om fortsatt arbete. Nätverk, det breda sammanhanget, förståelse för lagstiftningsmekanismer, Nya insikter, bra och reella case-övningar, nätverk, POS. Nätverket, kursledningen, intressant innehåll, samverkan myndigheter och företag.

Kunskap:

Kunskapshöjande om andra sektorer. Insikt i hur andra gör. Fördjupad kunskap om totalförsvaret och vilka de olika aktörerna är. Ökad förståelse kring hur strukturen är tänkt att hänga ihop. Goda exempel. Bra övning. Juridisk översiktscurs. Här och nu.

Diskussioner:

Diskussioner och övningar. Nätverket, deltagarna (deras kompetens och pos), diskussionen. Dialogen och utbyte av erfarenheter. Att få diskutera med andra branscher och med myndigheter. Bra att få fundera igenom dessa frågor fokuserat – enskilt och i grupp. Att samlas, utbyta perspektiv, se var vi är överens, var vi behöver fortsätta hitta former och att det är tydligt att vi är överens om målbilden. Högt i tak och öppenhet. Att så många olika myndigheter och företag varit representerade.

Näringsliv:

Näringslivsperspektivet. Mötet med näringslivet och gemensam kunskapsuppbyggnad. Bra balans och mix av myndigheter och näringsliv. Kontakter, lärdomar, samtal, uppslag till fortsatt arbete, näringslivets deltagande. Information om hur andra delar av näringslivet tänker runt civilförsvaret – info runt hur myndigheterna är organiserade. Att få höra företagens perspektiv.

Perspektiv:

Hitta nya perspektiv, liknande utmaningar.

Detta skulle jag vilja ändra på:**Företagsperspektiv:**

Utgå än mer från företagets perspektiv och ledningsstruktur. Utrymme för de olika synsätten från myndigheter och näringsliv – båda behövs för att lyckas. Mer goda exempel från företag/myndigheter. Det kändes väldigt konstigt med T-Units deltagande – kändes ”säljigt” och inte värdeskapande. Väldigt bra balanserat. Finns det aktörer som fattas. Behåll söndag.

Myndighetsinformation:

Mer info från myndigheter. Mer info från myndigheter. En session för första och myndighet är lite mer matchade. Alla beredskapssektorer med. Ingenting utöver mer fysisk säkerhet med tanke på deltagare.

Nätverkande:

Mer tid för nätverkande. Ta med kommunikation. Gör det igen. Att detta inte är enda gången.

Kunskapspass:

Mer kunskapspass. Kanske något lite längre kunskapspass för fördjupning i något område. Tror man hade kunnat korta den – blir lite samma lärdomar efter ett tag.

Facklig representation:

Ta med facket. Ta med facket och media.

Mikropauser:

Mer mikropauser.

Vad är viktigast att ta vidare till andra utbildningar och övningar?**Perspektivtagande:**

Öva mer på perspektivtagande – rollspel där myndigheter får agera näringsliv och vice versa. Mixen av perspektiv, de dynamiska övningarna och snabba reflektioner. Att det är viktigt med bredd på deltagarna, som ger många

viktiga perspektiv och insikter. Fokus nu och inte ”sen” – vad gör vi om något händer idag istället för hur blir det när strukturen är klar. Bygga sense of urgency. Deltagare från olika sektorer. Kanske köra ett segment helt i botten för full förståelse. Väldigt bra förberett, proffsigt. Att ha med företag och sprida kunskap om näringslivets drivkrafter och förutsättningar.

Balans offentligt-privat:

Bra med mix offentligt-privat och att näringslivet får ta mycket plats. Mixen av näringsliv och offentliga aktörer. Balansen mellan näringsliv och myndigheter är central och behöver beaktas i andra befintliga utbildningar. Mix av företag och myndigheter från olika sektorer – praktiska frågeställningar och dilemman. Att företagen fortsatt står i centrum. Samma upplägg med flera företag (och myndigheter?). Förståelsen av företags flöden vs myndigheters geografiska ansvar behöver hanteras.

Övningsformat:

Bra format av övning. Bra struktur på utbildningen/övningen. Kombinationen av övning och kunskap. Sammansättningen, att byta konstellationer och att väva in utbildande inslag med de övningsinriktade. Hålla samma intensitet och tempo.

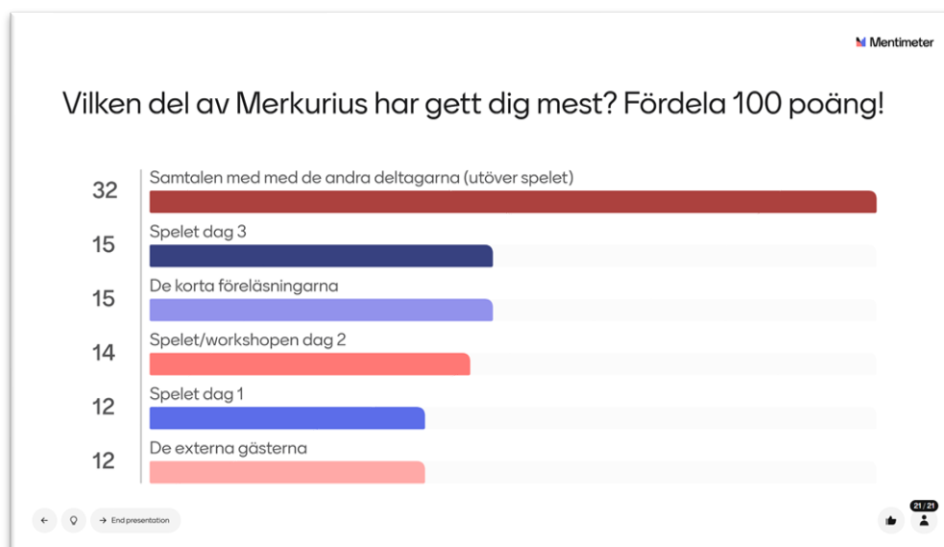
Gruppstorlek:

Bra storlek på gruppen (ej fler). Bra att variera grupper. Urvalet av deltagare – nätverket, gruppen och diskussionen är hela värdet.

Spontan bedömning av fyra påståenden



Vad gav deltagarna mest?



Bilaga 3: Medskick från Mercurius-deltagarna inom olika tematiska områden (från uppföljningsmötet den 26 maj)

● Informationsdelning - mina viktigaste medskick från Mercurius

15 / 15 ● 23

Säkerställ kommunikation åt båda hållen	Uppenbart hur viktigt det är att öva tillsammans, både inom näringslivet men också med myndigheter. Om utbildning inte upprepas i sin helhet behöver perspektiven inkluderas i bef utbildningar
Vi har litet behov av lägesbild tillbaka. Förutom avseende hotbilden - den vill vi gärna ha högupplöst och frekvent uppdaterad specifikt för respektive verksamhetsstöd tillbaka, för att anpassa skydd	Förutom hotbild - vad är det som just 'mitt' företag ska göra till följd av lägesbilden - inte lägesbilden i sig så viktig för 'oss'
Eget ansvar som företag gällande koordination i regionen och vad vi som företag kan påverka när det gäller intern struktur och prioritering.	Informations delning är kritiskt för att kunna samordna alla aktiviteter. Avgörande är att kunna arbeta utifrån en gemensam lägesbild. Hinder. Sökskydd. Saknas gemensamt system.
Balans mellan säkerhetsrisk och operativt värde	Säkerställ ackreditering för informationsdelning på H-nivå för både företag och myndigheter
Det refereras på flera ställen till "den svenska modellen för priv - offentlig samverkan" - det är mycket oklart vad detta är (mer än ett övergripande begrepp). Jag har inte tagit del av någon konkret	Bra om vi kan skicka in informationen via få kanaler - direkt till respektive tillsynsmyndighet och/eller via branschorganisation och sen inte via fler kanaler.
Myndigheter bör ha en "lason officer" som är kontakten mellan företaget och myndigheten och som tar in företagets perspektiv och förmedlar det åter. Det är alldeles för mycket sändning annars	Ok
Informationsdelning är högst relevant även i fredstids kriser, och där ser man också att det haltar - ex rörande mellanösternkrisen som nu påverkar. Samarbetsstyr är också relevant, inte bara info	Vara tydligt med när man kan förvänta sig svar vid viktiga frågor. Företag försökte få svar inom 3 timmar, myndigheter inom 2 veckor...
Snabbhet är avgörande! Och att uppdateringar sprids löpande.	Den svenska totalförsvarsmodellen nuläge eller önskat läge?
Viktigt att det finns dels verktyg som gör det möjligt att enkelt dela information till företag Viktigt med lagstiftning och regelverk som tillåter informationsutbyte Viktigt att inte komplicera info	Tvärfunktionell informationsdelning viktig pusselbit
Försök få till så att kursen hålls regelbundet. Förslagsvis varannat år.	Näringslivsråd Länsstyrelse ska helst vara tvärs branscher
modell eller operativstruktur. Vidare tycker jag inte att informationsdelning är det största problemet (info delning funkar allt bättre). - utan en struktur/arbetsmodell för beslut, konkret framdrif	Framdrift och resultatorienterad samhandling.
När ransoneringslag inte är aktiverad, men där företag förväntas säga nej till kunder, behöver EU- och WTO-rätt beaktas.	

Öva med näringslivet på nationell och lokal nivå Då lär vi oss gemensamt.

Det är mycket prat om beredskapsavtal osv men kunskaper och förståelser är ödg generellt kring vad detta innebär. Utbildningsinsatser behövs

Upphandlingar som inkluderar form för beredskap i olika skeden.

Mycket kan uppnås i steget före genom tydlig kommunikation kring prognos av tillgång till olika bristvaror/tjänster och hur en skarp prioritering kan komma att se ut så att företagen kan förbereda sig

Vill trycka på det internationella perspektivet map prioriteringar. Jag saknar på "HUR"-sidan hur den internationella aspekten skall hanteras. Vill också minnas att vi var inne på att beredskapslagar

Jag tror fortfarande att totalförsvarsjuridiken behöver bli mer utvecklad men även att det som redan finns på plats behöver ÖVAS mer.

Så få regionala eller lokala motparter som möjligt önskvärt. Planering och styrning av nationell myndighet för att inte bli för långsamma, suboptimerade och få motstridiga instruktioner

Beredskapslagarna var skriva på 40-talet och inte är anpassade till 2020-talet. Skulle vi inte vilja se över dom?

Kostar pengar redan på planeringsstadiet Förstå vad som kommer att fungera om det bara "får rulla på" även i krig och vad som inte kommer göra det och därmed behöver regleras

Förberett system för vem som ska få handla klart innan krisen/kriget

Prioritering av insatsvaror och resurser på nationell eller regional nivå ej suboptimerad på för lokal nivå. Involvera näringsliv i prioriteringsforum.

Öva, öva, öva fler pest vs kolera situationer. T ex stänga Landvetter vs värma ett ålderdomshem vid brist av eldningsolja etc etc

Viktigt att vara proaktiv och ha tänkt igenom behov och prioriteringar innan kriget kommer Viktigt att förstå att det kostar pengar och att det privata måste ersättas och detta redan på planeringsst

De kunskaphöjande passen kopplat till lagstiftningen var oerhört relevanta.

Svårt att svara på. Ur mitt perspektiv saknas helt struktur, tydliga roller, organisation för att skapa framdrift. Olika myndigheter, länsstyrelser, RK etc agerar parallellt och icke samordnat.

Ju tydligare prioriteringar kan offentliggöras för företagen desto bättre kan företagen dimensionera sin beredskap. Utan kännedom finns risk för feldimensionering/felaktiga investeringar

Prioritering kräver ett faktabaserat beslutsunderlag. Detta kräver att alla verksamheter har en bra lägesbild som kan födas uppåt. Beslutsstöd är avgörande för att detta ska fungera.

Bra om detta är satt innan men i värsta fall behöver staten snabbt sätta in ett antal styrande/prioriterande forum där sådant avgörs och där dessa forum synkas på en högre nivå så allt hänger ihop.

Förhandsavtalad uthållighet, inte ad hoc-mobilisering. Samverkan måste vara kontrakterad och övad före krisen. Ramavtal med förutbestämda prioriteringsordningar, ersättningsmodeller och eskalering.

Juridikpassen och insticken med juridisk kompetens på plats var bland det bästa

Nordisk och allierad dimension från start. Försörjningskedjor och produktionsnoder är gränsöverskridande.

För att detta skall ske måste finansiella, strukturella, organisationella mm förutsättningar skapas, beslutas och kommuniceras. Företagen kommer inte att spontant och med oklara förutsättningar invest

Många företag skulle behöva stöd/ramverk/midell

Dela risken på rätt sätt – staten tar det företagen inte kan bära. Privat sektor kan bära operativ och teknisk risk. Staten måste bära den politiska och volymrelaterade risken.

Investera några betydande resurser i detta. Återigen - en övergripande struktur och förutsättningar mm måste skapas o klarläggas

Klär gör förutsättningar för support, tex barnomsorg, logistik, skydd så att företag kan verka i krig långsiktigt

Frågor om regellättnader är i flera sektorer i hög grad beroende av EU lagstiftning. Bra om gränserna för det nationella handlingsutrymmet i ett skarpt läge kan belysas ytterligare.

Tror att det är mycket få bolag och myndigheter som har en plan hur och var de ska bedriva ledning och styrning av sin verksamhet om det blir krig. Verksamhet oftast mycket svår att flytta.

Det kan vara utmanande att direkt finansiera vissa delar mot näringslivet mht konkurrens neutralitet. Dock kan man kräva och förse med gemensamma system och plattformar som krävs för samordning

Behov att från ansvariga myndigheter få besked vad som kommer att fungera eller inte fungera under krig ex sätt att kommunicera

Tydliggöra redan nu vem som kommer ta riskerna (centralt) vid en produktionsomställning.

Omställningskapital måste matcha investeringshorisonten – inte budgetåret. Industriell omställning till försvarsproduktion kräver 3–7 års sikt på maskinpark, kvalificering och kompetens.

Lättnader i miljövillkor för produktion och lagring samt förberedda krigsspecifikationer för produkter skapar en mycket avsevärd ökad förmåga att kunna upprätthålla produktionen i kris/krig

Många företag skulle behöva stöd i hur man kan jobba fram en krigsorganisation: ramverk, modell, instruktioner eller liknande.

Stor fråga, kräver samordning. Vad är behovet?

Dra lärdomar från Ukraina. Skapa förutsättningar för omställning decentraliserad.

Vi bör hitta ett system där det tydligt framgår vad som behövs och vem som tar lead på att göra det (så att inte alla springer på samma boll i eller ingen kliver fram)

Innovationskraften i näringslivet måste komma till användning. Mer med mindre kapacitet. Smartare lösningar effektivare användning av resurser. Samarbetsavtal för att lösa funktioner behov i samhället

Beakta EU:s statsstödsregler.	Kritiskt att vi kan ta betalt för produkter för att kunna betala leverantörer löpande. Annars snabbt på obestånd.
Etablera F-avtal som grund för etablering av uthålliga förmågor	Reflektion: det finns en tendens att de flesta beredskapsövningar kopplas till fysiska händelser. Dom ekonomiska scenariona finns oftast inte med men kommer att avgöra förmågan till motståndskraft.
Krig kostar och viktigt att staten är medveten om det och är beredda att redan på planeringsstadiet vara redo att betala för omställning. Att dela bördan	Statens finansiering behöver ge ett tydligt mervärde. Marknaden och pris kommer fortfarande vara huvud drivkraften i tider av kris
Det svenska försvaret bygger på att privata aktörer gör uppgifter som i många andra länder ligger på polis eller försvar. Självklart krävs en finansieringsmodell för detta.	Snabbspår för kvalificering och certifiering – inte bara pengar. Den största flaskhalsen för omställning är ofta inte kapital utan tid till godkänd leverantör.
Lära sig från Ukraina hur kassaflödet kan påverka kassan för regeringen/staten och företagen i krigssituationer.	Inga företag har utrymme att investera seriöst i beredskap, omställning eller krigsorg utan tydligt klarlagda förutsättningar för finansieringen (som staten måste stå för)
Finansiering i beredskap inbyggda i avtal, exv nuvarande serviceavtal.	Frågorna ramar in ett antal nyckelproblem. Finansieringsförutsättningarna, avtal, ansvar etc måste läggas fast. Detta är en absolut förutsättning för att få framdrift.

Förstå internationella värdekedjor bättre.	F-avtal som system är bedrävligt utrett av tidigare utredning och just nu utvecklas många separata tolkningar och tillvägagångssätt för favtal. Mcf fixar inte uppdraget att hålla i detta i nuläget.
Värna SMF-segmentet – där den verkliga omställningskapaciteten finns. Stora koncerner klarar sig själva. Det är de mindre och medelstora industriföretagen som har den flexibla tillverkningskapaciteten	Att förstå att vi kommer från olika synvinklar och drivkrafter men vill samma sak
Relation mellan LOU och konkurrensverket i samband med F-avtal - ej tydligt idag	Vi måste ta chansen att sända att Sveriges (och EU) konkurrenskraft är under hot. Den bästa motståndskraften får vi genom en stark industri/näringsliv, förutsättningarna för detta utmanas varje dag..
Tänka hela värdekedjor som ska fungera utan (för) svaga länkar.	Vi ser nu till följd av Hormussundet det vi anar att det är försent att bygga lager i internationella värdekedjor när krisen kan anas eller är faktum. Måste förhållningsbyggas i vackert väder
Jag tycker att man måste börja med att prata om riskfördelning innan man börjar med finansieringen.	Tycker verkligen att utvecklingen ska ta ett rejält tag i den problematiska säkerhetsskyddslagen och det sätt denna motverkar totalförsvaret.
...vilket leder till att Sveriges motståndskraft vid krissituation försvagas för varje dag som går.	Dela risken rätt. Privat sektor bär teknisk och operativ risk. Staten måste bära politisk och volymrelaterad risk genom take-or-pay-avtal, kapacitetsersättning, EKN/SEK-garantier och co-investering.
Snabbt framtagande av nationellt paraply för BRB. Nu ökat intresse från länsstyrelser och kommuner = risk för spretighet	Konkurrenskraft viktig del i vår beredskap
Vi diskuterade svårigheten att vi har 300 kommuner som inte alla gånger är linjerade med samma budskap - har det tagits med?	Globala förutsättningar och försörjningskedjor. Undrar om man kan generaliserat workshopa om detta. Men det är reell utmaning för att teckna vettiga f-avtal.
Viktigast: skapa en övergripande operativmodell för hela beredskapsutvecklingen med tydlig struktur/roller där näringslivet ingår. Strukturen måste tillgodose samordn, "befälsordning", mandat mm	Problem med långsamma sekventiella tillståndsprocesser måste belysas. Hinder för att snabbt bygga beredskap
mellan RK/Dep, myndigheter, företag	

Bilaga 4: Deltagarnas medskick när det gäller framtidens totalförsvarsutbildningar

Vid uppföljningsmötet om Mercurius den 26 maj ombads alla deltagare att inom ramen för ett grupparbete svara på två frågor som båda rör framtidens totalförsvarsutbildningar och hur erfarenheterna från Mercurius kan tas vidare i dessa.

Vad saknades eller borde ha varit annorlunda på Mercurius?

- Lär och inspireras av ”best practices” från andra länder i Norden.
- Ta in pan-nordiska förmågor i scenarierna.
- Vårdlandsstödsperspektivet – vad betyder det?
- EU-perspektivet saknades – ibland finns det andra sätt att hantera resurser i EU-lagstiftningen.
- SME-perspektivet saknades.
- Det internationella perspektivet kan bli tydligare: globala värdekedjor, utländskt ägande, geopolitik och transaktioner ekonomi/industri.
- Kommunalt och regionalt perspektiv.
- Medias roll? Inte som direkta deltagare pga risker att det hämmar diskussionen.
- Tillgång till personal och påverkan på krigsorganisationerna.
- Perspektivet som rör det mänskliga beteendet i en krigssituation – kanske ta med Myndigheten för psykologiskt försvar?
- Skarpare rollspel: mer konkret, med krav på beslut och resultat.
- I gruppdiskussionerna: Mer definierade/tydliga problem att diskutera och lösa. ”Smalare” och mer precisa problemområden/uppgifter.
- Synd att inte fler representanter för Försvarsmakten deltog.
- Extern IT-konsult onödig.
- Mer internationellt perspektivtagande, exempelvis vittnesmål från Ukraina/ukrainska företag, kassaflöden, omställning osv.

Hur bör erfarenheterna från Mercurius tas vidare i andra utbildningar?

- För över konceptet till SME-segmentet.
- Gör en liknande utbildning i respektive sektor under ledning av sektorsansvarig myndighet, samt överväg att ha med länsstyrelsen.
- Tänk även på regionalt och kommunalt perspektiv.
- Beror på målgrupp. Om myndigheter är målgruppen, se till att få med näringslivsperspektivet (till exempel Solbacka)!

- Beror också på syfte: Hitta luckor i den svenska modellen eller förstå varandra.
- Behövs fler utbildningar eller ska vi samlas för att komma framåt i frågor/utveckla?
- Projektgrupp som förväntas komma fram till resultat känns mer konstruktivt/nödvändigt i detta läge.
- Myndigheter + försvar + näringsliv = alltid!
- Bra med hög nivå på deltagande.
- Bredd med olika branscher funkar – bra!
- ”Skav” mellan olika aktörer blir tydligt – källa till förbättring.
- Möjlighet att testa och implementera förbättringar i totalförsvarssystemet.
- Bra med ”skärmfritt”.
- Scenariobaserat bra.
- Bra med mixat deltagande – Mercurius mer dynamiskt.
- Bra mix mellan teori, övning och workshop.
- Bra att vara på neutral mark där man kom ifrån vardagen.
- Begränsad tillgång till mobiler.
- Fanns både en höjd och djup – blev inte bara på hög nivå – kunde djupdyka.
- Byggde upp bra förtroende inom gruppen.
- Växla tydligare från ett myndighetscentriskt perspektiv till ett företagscentriskt perspektiv.