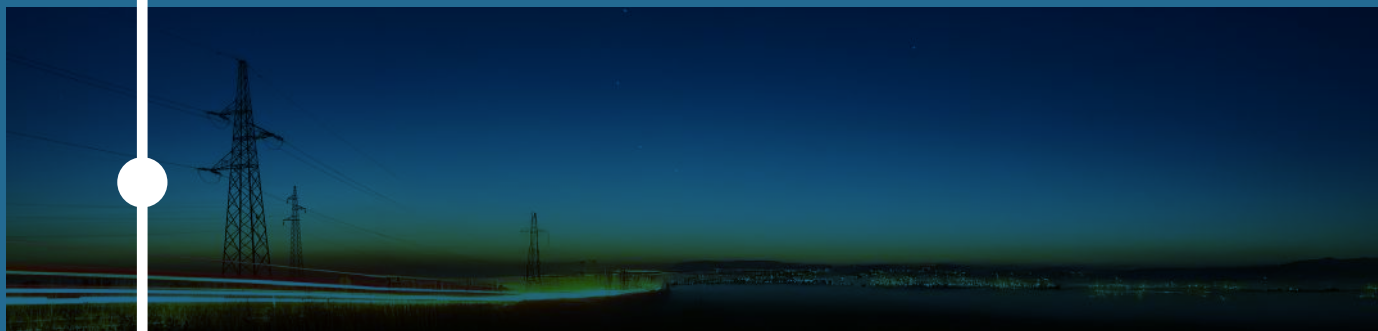


Beredskapsspel Transporter

EN ÖVNING I SAMVERKAN,
BESLUTFATTANDE OCH
FÖRBEREDELSE INNAN EN
VERKLIG KRIS INTRÄFFAR

TRANSPORTFÖRETAGEN



● *Transportnäringens betydelse för totalförsvaret*

Transportnäringen utgör en av Sveriges mest samhällskritiska sektorer, både i fredstid och vid allvarliga kriser. Utan fungerande transporter stannar landet. Varor, livsmedel, mediciner, bränsle, reservdelar, människor och militär förmåga rör sig alla genom de infrastrukturer och företag som utgör transportsektorn.

När systemen påverkas – genom energibrott, IT-störningar, personalbortfall, brist på drivmedel eller militära angrepp – får det omedelbara konsekvenser för samhällets motståndskraft och förmåga att fungera.

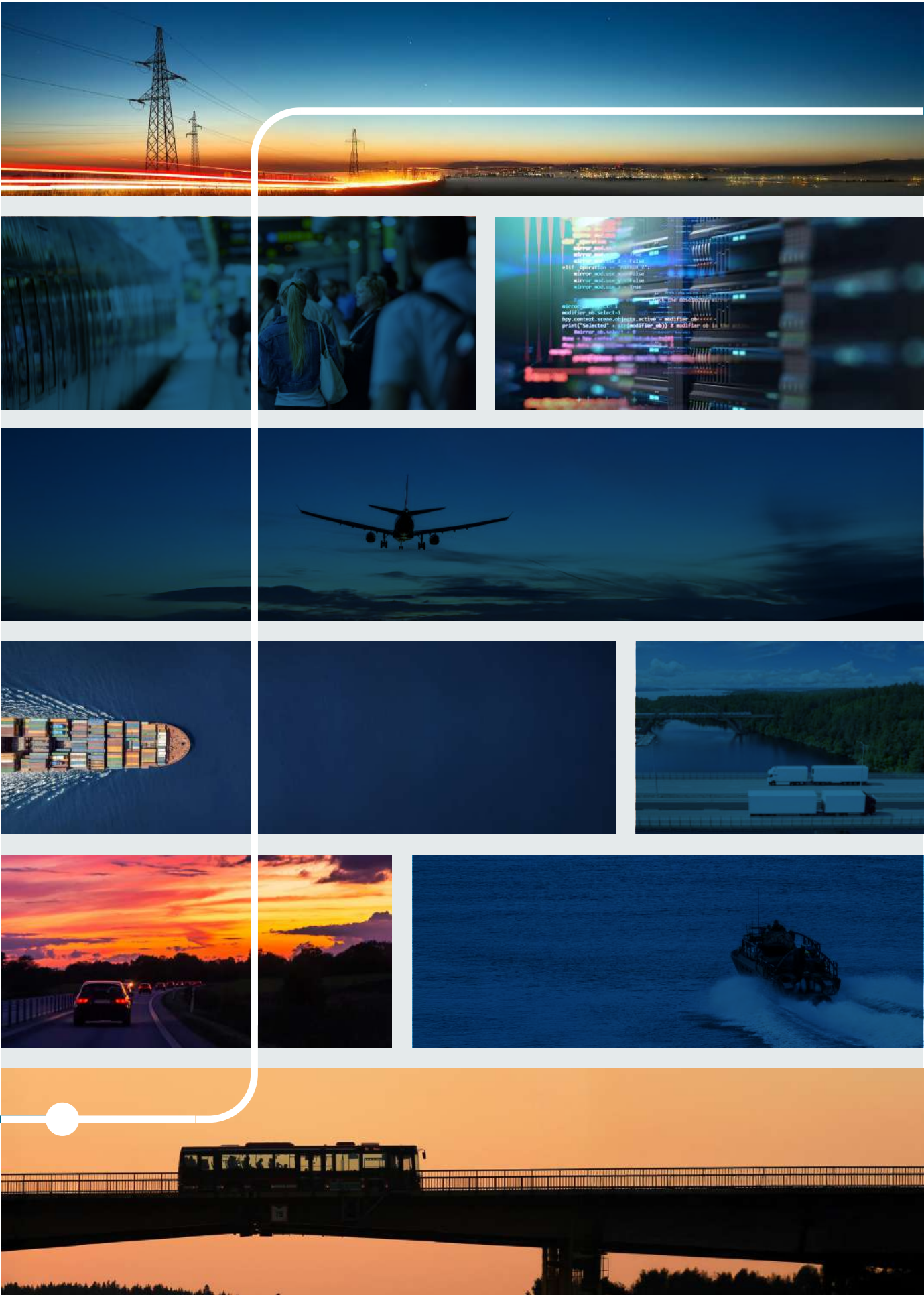
Transportnäringen är därför en av de sektorer som måste fortsätta fungera längst vid:

- Störningar
- Kriser
- Angrepp
- Höjd beredskap
- Krig

Beredskapsspelet hjälper företag att identifiera sin roll i totalförsvaret, förstå sin betydelse och öva på att fortsätta verksamheten även när flera förutsättningar samtidigt faller bort.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Transportnäringens betydelse	3
Så fungerar Beredskapsspelet	5
Beredskapsspel – Sabotage elförsörjning	6
Beredskapsspel – Angrepp Gotland	18
Beredskapsspel – Samhällsstörningar	30
Beredskapsspel – Anfall Norra Sverige	40
Beredskapsspel – Världlandsstöd	56
Beredskapsspel – Vidare arbete/förmågehöjning	70



● Beredskapsspel för företag i transportsektorn

Beredskapsspelet är ett praktiskt verktyg för företag som vill stärka sin beredskap på ett strukturerat och realistiskt sätt.

Spelet är framtaget för att användas i ledningsgrupper, krisgrupper och andra arbetsgrupper som vill utveckla sitt beredskapsarbete.

Spelets syfte är att:

- Ge arbetsgruppen ett tillfälle att resonera kring svåra men relevanta händelseförlopp och öva beslut och prioriteringar i en krävande situation
- Skapa konkret förmågehöjning genom avgränsade uppgifter som identifierar och åtgärdar brister i beredskapsarbetet
- Öva på de scenarier och utmaningar som myndigheterna pekar ut som prioriterade, bland annat genom Myndigheten för civilt försvars broschyr "Beredskap för företag – Om krisen eller kriget kommer"

Spelserien består av fem olika spelomgångar som kan spelas i valfri ordning. Varje spelomgång är uppdelad i flera faser med nya utmaningar. Gruppen diskuterar hur man skulle agera och ställs inför vägval med olika konsekvenser.

Värdet ligger inte i att hitta "rätt svar", utan i att resonera kring vilka beslut som fattas:

- Identifiera vilka utmaningar just er verksamhet skulle möta

- Skilj på generella problem och sådant som är specifikt för ert företag
- Ta fram åtgärder som stärker robusthet och uthållighet

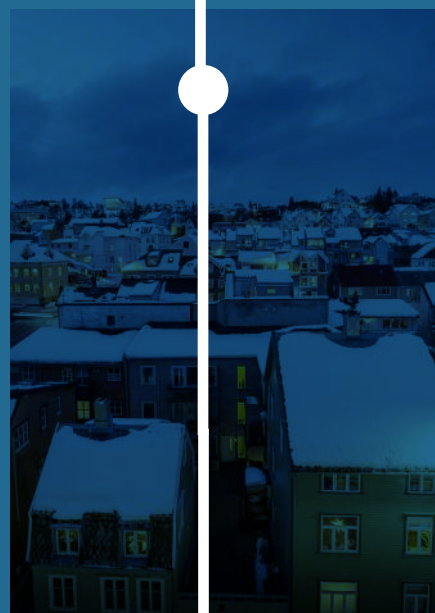
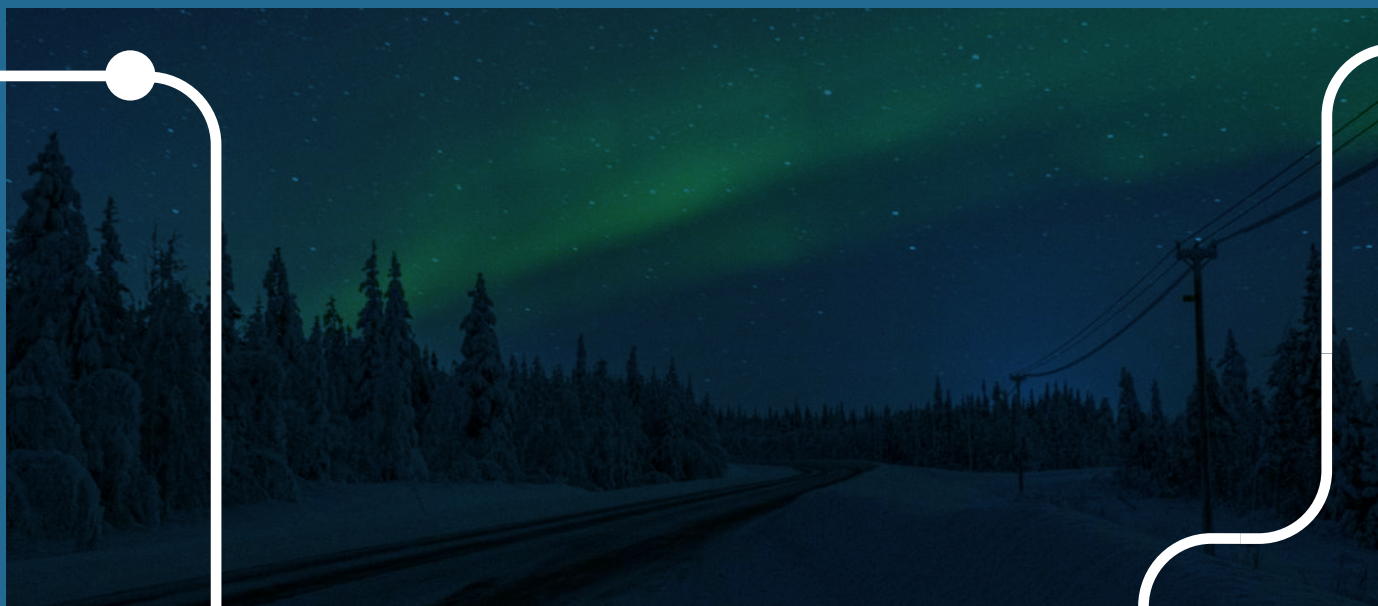
Om spelet beskriver en situation som ni bedömer som mindre sannolik i er verksamhet, justera den eller spela med för övningens skull. Exempelvis: om scenariot utgår från ett elavbrott och ni har reservkraft, anta då att reservkraften fallerar och resonera vidare därifrån.

Uppdragen – där förmågan byggs

Varje fas avslutas med ett uppdrag. Uppdragen syftar till att omsätta diskussionerna i konkret handling, till exempel genom att:

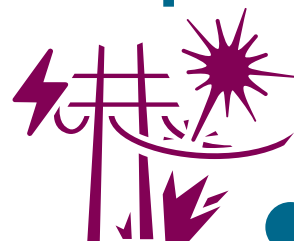
- Identifiera kritiska beroenden
- Peka ut brister i planering, organisation eller resurser
- Ta fram åtgärder som stärker robusthet och uthållighet

Uppdragen kan lösas direkt eller mellan spelomgångarna.



SABOTAGE KRITISK INFRASTRUKTUR – ENERGIFÖRSÖRJNING

Beredskapsspel – Sabotage



Inledning – bakgrund och startläge: Under en längre tid har myndigheter varnat för ökad sårbarhet i energisystemet. Ett förändrat säkerhetsläge i Europa, ökad belastning på elnäten och ett mer komplext hotlandskap har gjort elförsörjningen till en central samhällsfråga. Samtidigt är stora delar av samhället – transporter, logistik, drivmedelsförsörjning och kommunikation – beroende av stabil tillgång till el.

Sverige råder i nuläget ingen höjd beredskap. Samhället fungerar till stora delar som vanligt, men vinterförhållanden, hög förbrukning och begränsad produktionskapacitet gör systemet känsligt för störningar.

Övningen tar sin början under vintertid. Elförbrukningen är hög, många hushåll är eluppvärmda och beroendet av fungerande infrastruktur är stort – både för verksamheten och för medarbetarnas vardag.

Fas I HÄNDELSER



Ojämn eltillgång och osäker drift
(Förmiddag, dag 1)

Detta har hänt:

Under morgonen kommer de första bekräftade uppgifterna om allvarliga

incidenter i det svenska kraftsystemet. Vid Harsprångets vattenkraftverk i Norrbotten har en sprängladdning detonerat i anslutning till en av turbin-tunnlarna. Skadorna bedöms som omfattande och kraftverket stoppas omedelbart av säkerhetsskäl. Enligt de första uppgifterna kommer reparationsarbetet att ta minst två veckor.

Kort därefter rapporteras ett intrång vid Stornorrfors vattenkraftverk utanför Umeå. Även där väljer kraftbolaget att stoppa produktionen tills en fullständig säkerhetsgenomgång har genomförts, för att förhindra ytterligare skador eller manipulation av anläggningen. Samtidigt pågår sedan tidigare ett

TYPFALL: SABOTAGE KRITISK INFRASTRUKTUR – ENERGIFÖRSÖRJNING



Forts.

planerat underhåll vid Forsmarks kärnkraftverk, vilket innebär att kärnkraftsproduktionen där är helt fränkopplad under samma period.

Sammantaget innebär detta att både vattenkraft och kärnkraft tillfälligt faller bort i stor omfattning. Svenska kraftnät varnar nu för allvarlig effektbrist i norra och mellersta Sverige. El finns fortfarande tillgänglig, men tilldelningen är ojämn och nätstabiliteten är hårt pressad. Regionala bortkopplingar kan inte uteslutas, särskilt vid hög belastning.

I verksamheten märks detta genom spänningsfall, korta avbrott och system som startar om utan förvarning. Elberoende funktioner fungerar periodvis, men inte stabilt. Prognoserna förändras snabbt och det saknas tydliga besked om hur länge situationen kan pågå.

Samtidigt uppstår tidigt konkreta frågor kring laddning och energiberoende drift. Laddning av företagets personbilar påverkas, tar längre tid än normalt eller måste avbrytas. För de tyngre fordon som laddas blir effekten ännu tydligare. Det står klart att tillgänglig el inte räcker till allt samtidigt.

Frågan om reservkraft väcks omedelbart. Det är oklart om verksamheten har reservkraft, och i så fall:

- Vad den kan driva
- Hur länge den räcker
- Om den någonsin har testats under verklig belastning

Ledningen konstaterar att även diesel- och bensindrift är beroende av el, bland annat för pumpar, styrsystem och säkerhetsfunktioner.

Parallellt börjar vissa medarbetare uttrycka oro för hur elbristen kan påverka deras hem. Många bor i eluppvärmda hus eller lägenheter och undrar vad som händer om avbrotten blir längre eller mer frekventa.

Ledningen står nu inför behovet att fatta tidiga beslut i ett läge där orsaken är känd, men konsekvenserna ännu svåra att överblicka.



VÄGVAL



Fas I – Ojämn eltillgång och osäker drift (Förmiddag, dag 1)

- I Fortsätta verksamheten enligt ordinarie plan och hantera elstörningar löpande.

TYPPFALL: SABOTAGE KRITISK INFRASTRUKTUR – ENERGIFÖRSÖRJNING



UPPDRAG

Fas I – Kritiska funktioner och elberoenden (0–24 timmar)



Identifiera vilka funktioner som måste fungera det första dygnet och vilka som är direkt beroende av el.

Inkludera:

- Hur många fordon som behöver laddas under ett normaldygn
- Om tillgänglig el räcker vid reducerad effekt
- Om reservkraft finns, vad den kan driva och om den är testad

Prioriterad åtgärd:

Välj en (l) elrelaterad sårbarhet som är mest kritisk att åtgärda.



Glöm inte att notera det ni kommer fram till, så att ni kan arbeta vidare med eventuella brister och risker och för utvärderande diskussioner.

Fördel: Verksamheten påverkas initialt så lite som möjligt.

Nackdel: Risk för att elberoende funktioner slås ut okontrollerat och orsakar följdproblem.

- 2** Omedelbart begränsa verksamheten till definierade kärnfunktioner.

Fördel: Minskad belastning på elberoende system och tydligare prioriteringar.

Nackdel: Begränsad verksamhet även om elförsörjningen tillfälligt förbättras

- 3** Tillfälligt stoppa delar av verksamheten för att skapa lägesbild och kontroll.

Fördel: Möjlighet att säkra känslig utrustning och minska osäkerhet

Nackdel: Avbrott som kan få operativa och ekonomiska konsekvenser

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

TYPFALL: SABOTAGE KRITISK INFRASTRUKTUR – ENERGIFÖRSÖRJNING



Fas 2 HÄNDELSER



Styrel och olika förutsättningar
(eftermiddag–kväll, dag 1)

Fortsatt händelseutveckling:

Under eftermiddagen meddelar myndigheter att STYREL aktiveras. El ska prioriteras till samhällsviktiga verksamheter, och nätägare börjar genomföra prioriteringar baserat på vilka förbrukare som finns på respektive nät.

Det är oklart om verksamheten ligger på ett prioriterat nät eller inte. Informationen från nätägaren är begränsad och kan komma att ändras med kort varsel. Samtidigt rapporteras att vissa företag i samma region har stabil tillgång till el, medan andra upplever återkommande bortkopplingar.

Skillnaderna i förutsättningar blir tydliga även internt. Vissa delar av verksamheten fungerar periodvis, andra inte alls. Laddinfrastruktur påverkas olika beroende på vilket nät den är ansluten till.

Frågor uppstår kring prioritering av laddning:

- Vilka fordon ska laddas först
- Om laddning ska prioriteras framför annan drift
- Om det finns alternativa platser där laddning kan ske, exempelvis hos samarbetspartners

Samtidigt diskuteras återigen reservkraft:

- Ska den användas nu eller sparas
- Vad händer om bränsle till reservkraften inte kan ersättas

Personalens situation påverkas också. Spårbunden trafik fungerar ryckigt och flera medarbetare uttrycker oro för värme och vatten i sina hem inför natten.



VÄGVAL



Fas 2 – Styrel och olika förutsättningar
(Eftermiddag–kväll, dag 1)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1 Utgå från att verksamheten inte prioriteras och planera därefter.

Fördel: Realistisk planering med god marginal.

Nackdel: Risk för onödiga begränsningar om el faktiskt tilldelas.

- 2 Fortsätta planera för drift i förhoppning om prioriterad eltilldelning.

TYPPALL: SABOTAGE KRITISK INFRASTRUKTUR – ENERGIFÖRSÖRJNING



Fördel: Möjlighet att upprätthålla högre kapacitet om prioritering ges.

Nackdel: Sårbarhet om elen uteblir eller snabbt förändras.

- 3** Anpassa verksamheten successivt utifrån faktisk eltillgång.

Fördel: Flexibilitet och löpande anpassning till verkligt läge.

Nackdel: Kräver tät uppföljning och snabba beslut.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

UPPDRAG

Fas 2 – Nätberoenden, STYREL och energiprioritering
(Eftermiddag – kväll, dag 1)



Ta reda på vilka delar av verksamheten som är mest känsliga för bortkoppling och hur STYREL påverkar era förutsättningar.

Prioriterad åtgärd:

Välj en åtgärd som minskar sårbarheten kopplat till nät- och elprioritering.



Fas 3 HÄNDELSER



Bränsleflöden och sekundära effekter
(dag 2–3)

Fortsatt händelseutveckling:

Efter ett par dagar blir konsekvenserna tydligare. Bränsle finns fortfarande tillgängligt på marknaden, men flera depåer och stationer rapporterar problem med elberoende pumpar och styrsystem. Leveranser försenas, inte på grund av bränslebrist, utan på grund av driftstörningar i infrastrukturen.

Kunder hör av sig och vill säkerställa att leveranser fortsätter enligt avtal. Samtidigt rapporterar leverantörer att reservdelar till pumpar, styrsystem och fastighetsrelaterad utrustning kan bli försenade.

Energianvändningen blir nu en allt tydligare begränsning. Laddning av fordon konkurrerar med annan drift, samtidigt som tillgången till el varierar.

Personal börjar bli trött. Några behöver hantera problem hemma kopplade till kyla och el, men de flesta fortsätter arbeta.

TYPFALL: SABOTAGE KRITISK INFRASTRUKTUR – ENERGIFÖRSÖRJNING



VÄGVAL



Fas 3 – Bränsleflöden och sekundära effekter (Dag 2–3)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1 Prioritera leveranser strikt enligt egna kriterier.

Fördel: Struktur och tydlighet i besluten.

Nackdel: Risk för missnöje hos kunder som prioriteras bort.

- 2 Försöka upprätthålla så hög leveransnivå som möjligt.

Fördel: Bibehållet förtroende hos vissa kunder.

Nackdel: Ökad belastning och risk för driftproblem.

- 3 Reducera åtaganden för att skydda verksamhet och personal.

Fördel: Minskad risk för överbelastning och fel.

Nackdel: Betydande affärs-mässiga konsekvenser.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

► Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

UPPDRAG



Fas 3 – Prioritering av kunder, leveranser och energianvändning (Dag 2–3)

Fastställ hur kundåtaganden och intern energianvändning ska prioriteras vid elbrist och störd infrastruktur.

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) åtgärd som underlättar prioritering och kommunikation.



Fas 4 HÄNDELSE



Uthållighet vid störda försörjningskedjor (Dag 4–7)

Fortsatt händelseutveckling:

Situationen har nu pågått i flera dagar. Regeringen bekräftar att störningarna i elförsörjningen är en del av ett bredare angrepp mot samhällsviktig infrastruktur. Samhället fungerar, men med tydliga begränsningar.

Myndigheter och branschorganisationer varnar för återkommande fördröjningar i försörjningskedjorna, där olika komponenter, reservdelar och insatsvaror kan bli försenade i upp till 14 dagar.

TYPPFALL: SABOTAGE KRITISK INFRASTRUKTUR – ENERGIFÖRSÖRJNING



För verksamheten innebär detta att nya flaskhalsar uppstår löpande: pumpar, styrsystem, värme, vatten, IT och fastighetsrelaterad utrustning. Tillgången till el varierar fortsatt, vilket påverkar både drift och laddning.

Samtidigt påverkas personalens uthållighet av både arbetsbelastning och situationen i hemmet.



VÄGVAL



Fas 4 – Uthållighet och störda försörjningskedjor (Dag 4–7)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1** Ställa om verksamheten för att fungera på reducerad nivå under en längre period.

Fördel: Bättre förutsättningar att hantera återkommande störningar över tid.

Nackdel: Lägre effektivitet och

risk att tillfälliga lösningar blir permanenta.

- 2** Försöka hålla igång verksamheten nära normal nivå så länge det är möjligt.

Fördel: Hög leveransförmåga på kort sikt.

Nackdel: Risk att marginaler snabbt förbrukas.

- 3** Planera för kontrollerad neddragning för att bevara resurser och personal

Fördel: Ökar organisationens långsiktiga uthållighet.

Nackdel: Minskad närvaro på marknaden.

TYPFALL: SABOTAGE KRITISK INFRASTRUKTUR – ENERGIFÖRSÖRJNING



ANTECKNINGAR

UPPDRAG

Fas 4 – Uthållighet vid elbrist, laddning och leveransfördröjningar (Dag 4–7)



Bedöm hur verksamheten klarar:

- Återkommande elbrist
- Begränsad laddkapacitet
- Fördröjda leveranser av elberoende resurser och reservdelar

Prioriterad åtgärd:

Välj en (I) åtgärd som mest effektivt minskar sårbarheten i energiförsörjning och laddning.



Glöm inte att notera det ni kommer fram till, så att ni kan arbeta vidare med eventuella brister och risker och för utvärderande diskussioner.

SAMMANFATTNING OCH ÅTGÄRDER EFTER SPELOMGÅNG



Sabotage kritisk infrastruktur

Grupp

I Prioriterade åtgärder

Varje uppdrag i spelomgången resulterade i en prioriterad åtgärd. Sammanfatta dessa här:

ÅTGÄRD

ANSVAR/KLAR

1.

2.

3.

4.

5.

Ytterligare prioriterade åtgärder

Ytterligare prioriterade åtgärder som identifierades under diskussionen

ÅTGÄRD

ANSVAR/KLAR

Beskriv vilka *övriga brister*, utmaningar och *förbättringsbehov* som blev tydliga under spelomgången, utöver de tidigare nämnda prioriterade åtgärderna

För varje identifierat förbättringsbehov ska det framgå:

- Vad som ska göras
- Vem som ansvarar
- När åtgärden ska vara genomförd

Beskriv behov av samverkan som identifierades under spelomgången, både internt i företaget och externt med andra aktörer.

[illegible]

Notera:

- Med vem samverkan ska ske
- Syfte/mål
- Vem som ansvarar
- När kontakten ska tas eller vara etablerad

TYPFALL: SABOTAGE KRITISK
INFRASTRUKTUR – ENERGIFÖRSÖRJNING

4

**Inriktning för fortsatt arbete
med robusthet och beredskap**

Formulera övergripande mål eller inriktningar för
det fortsatta arbetet, baserat på spelomgångens
samlade lärdomar.

ANTECKNINGAR

MÅL/INRIKTNING – ROBUSTHET/BEREDSKAP

PLATS FÖR ANTECKNINGAR

Forts.



TYPFALL: MILITÄRT
ANGREPP MOT GOTLAND



Beredskapsspel – Angrepp mot Gotland

Inledning – bakgrund och startläge: Det säkerhetspolitiska läget i Sveriges närområde har under en längre tid försämrats. Spänningarna i Östersjöområdet har ökat och militär aktivitet har successivt intensifierats. Övningar, förflyttningar och närvaro från flera aktörer har blivit en del av vardagsbilden, samtidigt som den säkerhetspolitiska retoriken hårdnat.

Svenska myndigheter har vid upprepade tillfällen varnat för att ett framtida angrepp mot Sverige sannolikt inte skulle inledas med ett tydligt krigsförklarande, utan genom snabba och samordnade angrepp som syftar till att skapa handlingsförlamning och osäkerhet. Gotland har ofta pekats ut som strategiskt viktigt, både militärt och politiskt, just på grund av sitt läge i Östersjön och sin betydelse för kontroll av luftrum och sjöfart.

Vid tidpunkten för övningen råder ingen höjd beredskap i Sverige. Samhället fungerar till stora delar som vanligt. Företag bedriver sin ordinarie verksamhet och inga särskilda instruktioner har riktats till näringslivet. Samtidigt rapporteras återkommande om cyberangrepp, informationspåverkan och olika former av påverkansoperationer

riktade mot svenska intressen, utan att dessa lett till några större störningar i vardagen.

Företaget som deltar i övningen befinner sig inte i ett område där eventuella strider kommer utspelas. Företaget påverkas dock av dess följdverkningar och är beroende av fungerande transporter, kommunikationer, personalrörlighet och samhällsfunktioner.

Under eftermiddagen och kvällen den aktuella dagen börjar informationsflödet bli mer intensivt. Media rapporterar om ovanliga militära rörelser i Östersjöområdet. Samtidigt förekommer motstridiga uppgifter i sociala medier, där vissa hävdar att läget är allvarligt medan andra menar att det rör sig om överdrifter eller övningsverksamhet. Inga officiella besked ges som pekar på ett omedelbart hot.

TYPFALL: MILITÄRT ANGREPP MOT GOTLAND



Forts.

Klockan 23.15 den 15 december förändras situationen abrupt.

Ett militärt angrepp inleds mot Gotland. En stor mängd robotar avfyras mot strategiska mål på ön. Sabotageförband slår samtidigt ut delar av sambandet mellan svenska militära förband. I skydd av intensiv flygaktivitet land-sätts fientliga styrkor på östra delen av ön.

Parallellt genomförs störningar riktade mot fastlandet, i syfte att försvåra svensk mobiler-sing och möjligheten att snabbt förstärka Gotland. Transporter påverkas, kommunikation belastas och informationsmiljön blir snabbt svåröverskådlig.

Sverige står inför ett väpnat angrepp. Försvars-makten agerar, politiska beslut fattas och sam-hället börjar ställa om. Även om företaget inte befinner sig i stridszonen kommer konsekven-erna av angreppet omedelbart att påverka förutsättningarna att bedriva verksamhet.

Övningen tar sin början i detta läge.

Fas I HÄNDELSE



De första konsekvenserna
(Natt / tidig morgon, dag 1)

Detta har hänt:

Kort efter midnatt börjar de första konsekvenserna av angreppet mot Gotland att märkas även utanför ön.

Transportstyrelsen meddelar att svenskt luftrum i Östersjöområdet är stängt för civil trafik tills vidare. Sjöfartsverket ut-färdar samtidigt restriktioner för sjötrafik

i stora delar av Östersjön. Färjor ställs in med omedelbar verkan och godstrafik stoppas eller leds om med kort varsel.

Kommunikationerna är ansträngda. Mobilnäten fungerar fortfarande men är kraftigt belastade. Samtal bryts, da-tatrafiken är långsam och vissa interna IT-system är svåra att nå utifrån. E-post fungerar, men med tydliga fördröjningar.

Under natten och den tidiga morgonen hör medarbetare av sig. Några befinner sig på resande fot och vet inte om de kan ta sig hem. Andra uttrycker oro för anhöriga på Gotland eller i kustnära om-råden. Pendlingen inför arbetsdagen är osäker – kollektivtrafik har ställts in eller körs med kraftiga begränsningar.

Media rapporterar intensivt. Samtidigt cirkulerar motstridiga uppgifter i sociala medier:

- Att broar och vägar ska stängas
- Att hamnar på fastlandet kan komma att tas i anspråk
- Att ytterligare angrepp är att vänta

Inga av dessa uppgifter är bekräftade, men bidrar till osäkerhet och stress.

Företaget har ännu inte fått några direkta krav från myndigheter eller Försvars-makten. Däremot är det tydligt att förut-sättningarna för normal verksamhet redan har förändrats kraftigt, och att beslut be-höver fattas utan fullständig information.

TYPFALL: MILITÄRT ANGREPP MOT GOTLAND



VÄGVAL



Fas I – De första konsekvenserna
(Natt / tidig morgon, dag 1)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1 Hantera situationen inom ordinarie linjeorganisation och fatta beslut löpande.

Fördel: Alla agerar i sina ordinarie roller vilket skapar trygghet.

Nackdel: Risk för otydliga mandat, bristfällig uthållighet och att viktiga beslut försenas.

- 2 Aktivera en tydlig krisorganisation med roller, mandat och beslutsvägar.

Fördel: Skapar struktur, tydlighet och förmåga att hantera ett snabbt förändrat läge.

Nackdel: Kräver resurser och kan påverka ordinarie verksamhet redan från start.

- 3 Pausa eller begränsa verksamheten tillfälligt för att samla ledning och skapa kontroll.

Fördel: Ger möjlighet att skapa lägesbild och fatta samlade beslut innan verksamheten fortsätter.

Nackdel: Kan få direkta konsekvenser för leveransförmåga och förtroende.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

► Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?



UPPDRAG



Fas I – Kris-/krisorganisation
och beslutsvägar (0–24 timmar)

Ta fram en tydlig struktur för hur företaget ska ledas och fatta beslut i ett snabbt försämrade läge.

- Identifiera vilka roller som behöver ingå i företagets krisorganisation
- Förtydliga vem som leder, vem som samordnar och vem som kommunicerar
- Identifiera hur beslut fattas när ordinarie chefer inte är tillgängliga
- Identifiera hur ledning och personal når varandra om ordinarie kontaktsätt inte fungerar



Prioriterad åtgärd:



Välj en (1) åtgärd som mest effektivt stärker företagets förmåga att leda och fatta beslut under de första 24 timmarna av en kris.

TYPFALL: MILITÄRT ANGREPP MOT GOTLAND



Glöm inte att notera det ni kommer fram till, så att ni kan arbeta vidare med eventuella brister och risker och för utvärderande diskussioner.



Fas 2 HÄNDELSE



Personal i anspråk
(Dag 1, förmiddag)

Fortsatt händelseutveckling:

Under förmiddagen kommer uppgifter om att en drönare slagit ned i en bensinstation i närområdet. Explosionen har orsakat brand och stora materiella skador. Om händelsen varit avsiktlig eller ett resultat av tekniska störningar är fortfarande oklart.

Samtidigt börjar rykten och uppgifter om mobilisering cirkulera. Media rapporterar att vissa hemvärnsförband redan kallats in för att bevaka militära förråd, flygbaser och annan kritisk infrastruktur. Militär närvaro ökar även på fastlandet, något som blir tydligt i flera regioner.

Inom företaget kommer samtalen snabbt in på personalfrågor. Flera medarbetare berättar att de tillhör Hemvärnet, är reservofficerare eller på annat sätt krigs-

placerade. Andra är osäkra på vad som gäller och om de kan komma att kallas in med kort varsel.

Frågorna blir snabbt mycket konkreta:

- Hur många medarbetare kan försvinna om mobilisering sker?
- Vilka funktioner är mest sårbara?
- Finns det kompetenser som inte går att ersätta på kort tid?



VÄGVAL



Fas 2 – Personal i anspråk
(Dag 1, förmiddag)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1 Avvakta och utgå från att personalen är tillgänglig tills annat meddelas.

Fördel: Undviker att skapa oro i organisationen.

Nackdel: Risk för att bli överraskad av plötsliga bortfall.

- 2 Börja planera för personalbortfall redan nu.

Fördel: Ger bättre framförhållning om situationen snabbt förvärras.

Nackdel: Kan skapa osäkerhet om planeringen kommuniceras otydligt.

TYPFALL: MILITÄRT ANGREPP MOT GOTLAND



- 3** Aktivt kartlägga personalens möjliga tillgänglighet och risker.

Fördel: Ger ett konkret beslutsunderlag för fortsatt verksamhet.

Nackdel: Kräver varsam hantering av känslig information.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?



UPPDRAG

Fas 2 – Personaldisponibilitet vid mobilisering (Dag 1, förmiddag)



Gör en intern disponibilitetskontroll:

- Hur många medarbetare kan tas i anspråk av Hemvärnet, försvarsmakten eller annan krigsplacering?
- Vilka funktioner och kompetenser påverkas mest?
- Vem tar över nyckelroller vid bortfall?

Diskutera:

- Hur bortfall kan hanteras?
- Vilka arbetsuppgifter som måste prioriteras bort?

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) åtgärd som stärker företagets förmåga att hantera plötsligt personalbortfall och säkra vår beslutsförmåga.



Fas 3 HÄNDELSE



Militär närhet och civila konsekvenser (Dag 2–3)

Fortsatt händelseutveckling:

Efter ett par dygn är det tydligt att angreppet mot Gotland lett till ökad militär aktivitet även på fastlandet. Försvarsmakten har förstärkt verksamheten vid närliggande militära etableringar, flygbaser, hamnar eller logistikpunkter.

Företaget befinner sig i närheten av ett sådant område. Det pågår inga strider, men militär trafik rör sig kontinuerligt i närområdet. Vissa vägsträckor används periodvis för militära transporter och tillfälliga kontrollpunkter sätts upp. Civila fordon stoppas ibland för kontroll eller leds om med kort varsel.

Utländska fordon och förare granskas särskilt noggrant. I flera fall väljer utländska transportörer att helt undvika området på grund av osäkerhet, väntetider eller upplevda risker.

Forts.

TYPFALL: MILITÄRT ANGREPP MOT GOTLAND



För verksamheten innebär detta:

- Oförutsägbara transporttider
- Ökade förseningar
- Svårigheter att planera leveranser
- Frustration hos kunder

Det är tydligt att militära behov prioriteras, vilket får direkta konsekvenser för företagets flöden.

VÄGVAL

Fas 3 – Militär närhet och civila konsekvenser (Dag 2–3)



Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1** Fortsätta använda ordinarie rutter och arbetssätt.

Fördel: Minimerar behovet av snabba omställningar.

Nackdel: Stor osäkerhet i leveranser och kundrelationer.

- 2** Anpassa verksamheten efter militär närvaro och förändrade flöden.

Fördel: Bättre kontroll över planering och personalens arbetsdag.

Nackdel: Kräver snabb omställning och nya rutiner.

- 3** Tillfälligt undvika områden nära den militära etableringen.

Fördel: Minskar risken för stopp och konflikter.

Nackdel: Längre transportvägar och minskad effektivitet.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

► Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

UPPDRAG

Fas 3 – Utländska transporter och beroenden (Dag 2–3)



Analysera:

- Hur beroende verksamheten är av utländska transporter eller förare?

TYPFALL: MILITÄRT ANGREPP MOT GOTLAND



- Vilka flöden som påverkas om dessa uteblir.
- Om det finns kritiska moment där alternativ saknas.

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) åtgärd som minskar sårbarheten kopplad till detta beroende.



Fas 4 HÄNDELSER



Uthållighet, skydd och den nya vardagen (Dag 4–7)

Fortsatt händelseutveckling:

Efter flera dygn går regeringen ut med ett samlat budskap: Sverige är utsatt för ett väpnat angrepp som påverkar många samhällsfunktioner. Läget är allvarligt men under kontroll. Samhället ska fungera och både medborgare och företag förväntas bidra efter bästa förmåga.

I takt med att konflikten drar ut på tiden förändras också personalens behov och frågor. Händelsen med drönaren tidigare under veckan har satt spår och påminner om att hotbilden inte är borta.

Medarbetare ställer nu mer långsiktiga frågor:

- Var finns närmaste skyddsrum i relation till arbetsplatsen?
- Räcker de till om många söker skydd samtidigt?
- Vad gäller om jag har barn eller anhöriga med mig?
- Hur länge förväntas vi arbeta i denna situation?

Det blir tydligt att kunskapen om skyddsrum är låg. Få vet var de finns, i vilket skick de är eller hur många de rymmer. Samtidigt påverkas personalens uthållighet av oro, trötthet och osäkerhet kring familjens situation.

Ledningen inser att uthållighet nu handlar lika mycket om människor som om verksamhet. För att kunna fortsätta krävs tydlighet kring skydd, ansvar och rimliga förväntningar över tid.



VÄGVAL



Fas 4 – Uthållighet, skydd och den nya vardagen (Dag 4–7)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- I** Fortsätta verksamheten med fokus på uppdraget och hantera säkerhetsfrågor vid behov

TYPFALL: MILITÄRT ANGREPP MOT GOTLAND



Forts.

Fördel: Maximerar verksamhetens bidrag i ett kritiskt läge.
Nackdel: Risk för ökad stress och minskad långsiktig uthållighet.

- 2** Tydliggöra rutiner för skydd och anpassa arbetet för ökad uthållighet.

Fördel: Ökar personalens trygghet och förtroende för arbetsgivaren.
Nackdel: Kräver tid och resurser i ett redan ansträngt läge.

- 3** Skala ned verksamheten för att prioritera personalens trygghet och återhämtning

Fördel: Minskar risken för utmattnings- och personalbortfall.
Nackdel: Begränsar verksamhetens kapacitet.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

UPPDRAG

Fas 4 – Skydd, familj och uthållighet (Dag 7-)



Ta reda på:

- Var närmaste skyddsrum finns
- Hur många de rymmer och i vilket skick de är?
- Hur företaget organiserar och kommunicerar när personalen ska ta skydd i skyddsrummen

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) åtgärd som stärker personalens trygghet och verksamhetens uthållighet vid en långvarig säkerhetssituation.



Glöm inte att notera det ni kommer fram till, så att ni kan arbeta vidare med eventuella brister och risker och för utvärderande diskussioner.

TYPFALL: MILITÄRT ANGREPP MOT GOTLAND



ANTECKNINGAR

SAMMANFATTNING OCH ÅTGÄRDER EFTER SPELOMGÅNG



Angrepp mot Gotland

Grupp

1 Prioriterade åtgärder

Varje uppdrag i spelomgången resulterade i en prioriterad åtgärd. Sammanfatta dessa här:

ÅTGÄRD	ANSVAR/KLAR	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Ytterligare prioriterade åtgärder

Ytterligare prioriterade åtgärder som identifierades under diskussionen

ÅTGÄRD	ANSVAR/KLAR	

2 Identifierade brister, utmaningar och förbättringsbehov

Beskriv vilka övriga brister, utmaningar och förbättringsbehov som blev tydliga under spelomgången, utöver de tidigare nämnda prioriterade åtgärderna

ANTECKNINGAR

ÖVRIGA BRISTER/FÖRBÄTTRINGSBEHOV

Beslutade förbättringsåtgärder för ökad robusthet

För varje identifierat förbättringsbehov ska det framgå:

- Vad som ska göras
- Vem som ansvarar
- När åtgärden ska vara genomförd

ÅTGÄRD	ANSVAR/KLAR	

Samverkan och kontakter (internt och externt)

Beskriv behov av samverkan som identifierades under spelomgången, både internt i företaget och externt med andra aktörer.

ANTECKNINGAR
BEHOV AV SAMVERKAN

Planerade kontakter och samverkansåtgärder

Notera:

- Med vem samverkan ska ske
- Syfte/mål
- Vem som ansvarar
- När kontakten ska tas eller vara etablerad

AKTÖR/FUNKTION
SYFTE/MÅL

ANSVAR/KLAR

SYFTE/MÅL

***Inriktning för fortsatt arbete
med robusthet och beredskap***

Formulera övergripande mål eller inriktningar för det fortsatta arbetet, baserat på spelomgångens samlade lärdomar.

ANTECKNINGAR

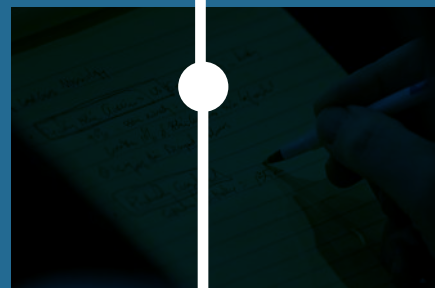
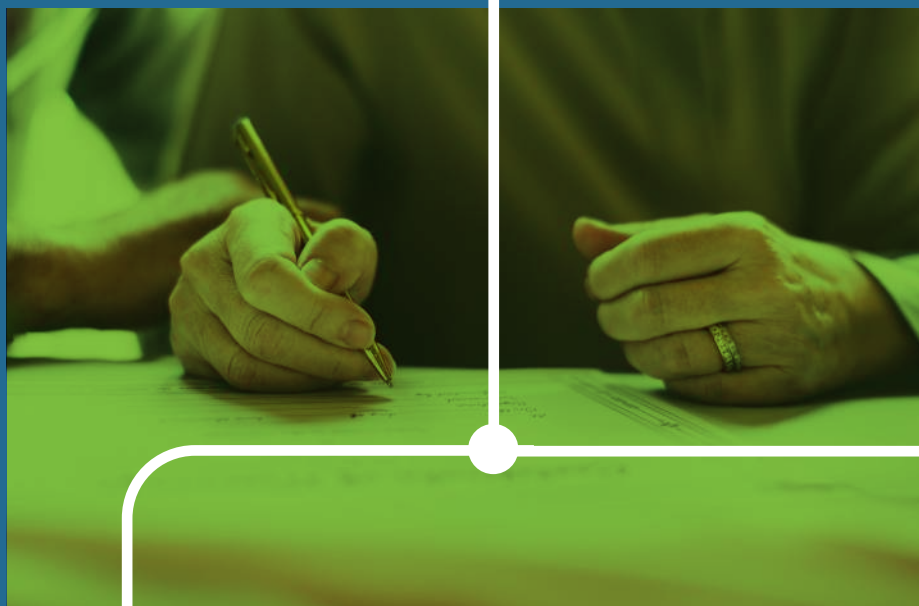
MÅL/INRIKTNING – ROBUSTHET/BEREDSKAP

Forts.

TYPFALL: MILITÄRT ANGREPP MOT GOTLAND



PLATS FÖR ANTECKNINGAR



TYPFALL: SAMHÄLLSSTÖRNINGAR

Beredskapsspel– Samhällsstörningar



Inledning – bakgrund och startläge: Säkerhetsläget i Europas närområde har under en längre tid försämrats. Spänningarna mellan stater har ökat, militära aktiviteter har intensifierats och flera länder har rapporterat om incidenter som påverkar civila funktioner utan att tydligt kunna kopplas till öppna militära angrepp.

Myndigheter beskriver en utveckling där framtida konflikter i allt högre grad kan ta formen av samordnade störningar inom flera samhällsområden samtidigt.

I Sverige råder i nuläget ingen höjd beredskap och inga särskilda instruktioner har riktats till näringslivet. Samhället fungerar till stora delar som vanligt. Samtidigt rapporteras allt oftare om tekniska problem, driftstörningar och säkerhetsåtgärder som saknar tydliga förklaringar. Informationen är fragmenterad, förändras över tid och skiljer sig mellan olika källor.

Övningen tar sin början en vardagsmorgon. Förutsättningarna ser till en början normala ut – men under dagen kommer flera av de grundläggande förutsättningar som verksamheten vilar på att börja svikta, samtidigt och utan tydlig förklaring.

Fas I HÄNDELSE



Samtidiga störningar
(Förmiddag, dag 1)

Detta har hänt:

Under morgonen börjar flera konkreta avvikelser rapporteras in till verksamheten.

Medarbetare berättar att e-posten inte fungerar som vanligt. Meddelanden fastnar, skickas inte iväg eller kommer fram långt senare än normalt. Inloggning i företagets IT-system misslyckas eller tar ovanligt lång tid.

Samtidigt uppstår störningar i elförsörjningen i närområdet. För vissa lokaler rör det sig om korta avbrott, för andra om återkommande spänningsfall. Belysning, värme och ventilation påverkas i varierande grad.

Forts. →

TYPFALL: SAMHÄLLSSTÖRNINGAR



Forts.

Driftleverantörer bekräftar ”tekniska problem”, men lämnar inga besked om när problemen kan vara lösta.

Parallellt kommer mer osäkra uppgifter. En medarbetare berättar om ett inlägg på sociala medier om sabotage mot kollektivtrafiken. Någon har hört att det är svårt att betala i butik på grund av kassaproblem. Uppgifterna går inte att verifiera och motsägs delvis av officiell information.

Sammantaget är inget helt utslaget, men flera grundläggande funktioner fungerar sämre än normalt – samtidigt. Ledningen måste nu ta ställning till hur situationen ska hanteras, trots att bilden är ofullständig och föränderlig.

VÄGVAL

Fas I – Samtidiga störningar
(Förmiddag, dag 1)



Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1** Fortsätta verksamheten enligt ordinarie plan och hantera problem löpande.

Fördel: Verksamheten upplevs som stabil och kontrollerad, både internt och externt.

Nackdel: Underliggande sårbarheter synliggörs inte och risken ökar för att flera mindre störningar tillsammans skapar större problem.

- 2** Omedelbart begränsa verksamheten till definierade kärnfunktioner.

Fördel: Resurser koncentreras tidigt till det som är viktigast och risken för överbelastning minskar

Nackdel: Beslutet kan uppfattas som överdrivet tidigt och begränsa verksamheten i onödan

- 3** Tillfälligt stoppa delar av verksamheten för att skapa lägesbild och kontroll.

Fördel: Organisationen får tid att skapa en tydligare lägesbild och minska osäkerheten.

Nackdel: Ett stopp kan ge följd-effekter som är svåra att ta igen och påverka förtroendet.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

UPPDRAG

Fas I – Digital robusthet
(Dag 1)



Uppdrag – identifiera funktioner och beroenden

Identifiera vilka digitala förutsätt-

TYPFALL: SAMHÄLLSSTÖRNINGAR



ningar som måste fungera för att verksamheten ska kunna fortsätta på normal, respektive reducerad nivå.

- Identifiera tre (3) kritiska system eller funktioner som är nödvändiga för drift, kundhantering och betalningsflöden.
- Beskriv hur verksamheten behöver anpassas om dessa faller bort och identifiera en (1) reservrutin som kan användas om IT-stödet är otillgängligt och betalnings- eller kundsystem inte fungerar som normalt.

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) åtgärd som mest effektivt ökar företagets digitala robusthet.



Glöm inte att notera det ni kommer fram till, så att ni kan arbeta vidare med eventuella brister och risker och för utvärderande diskussioner.



Fas 2 HÄNDELSER



Tillgänglighet och nästa arbetsdag
(Eftermiddag–kväll, dag 1)

Fortsatt händelseutveckling:
När arbetsdagen närmar sig sitt

slut blir förflyttning och personalens tillgänglighet ett tydligt problem.

Flera medarbetare berättar att kollektivtrafiken fungerar mycket dåligt. Avgångar ställs in med kort varsel och informationen är bristfälligt. Vissa vet inte hur de ska ta sig hem. Andra är oroliga för hur de ska ta sig till arbetet nästa dag.

En kund berättar att flera fordon står och brinner i en större korsning i närheten, vilket lett till avspärrningar och trafikstopp. Uppgiften bekräftas senare i lokalmedia, men detaljerna är fortfarande oklara.

Internt uppstår frågor om hur arbetet ska kunna genomföras kommande dag. För majoriteten av arbetsuppgifterna krävs fysisk närvaro – på arbetsplatsen, i fordon eller i operativ miljö.

Samtidigt frågar vissa stöd- och ledningsfunktioner om begränsat arbete på distans kan vara möjligt.



VÄGVAL



Fas 2 – tillgänglighet
och nästa arbetsdag
(Eftermiddag–kväll, dag 1)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1** Kräva fysisk närvaro för samtliga prioriterade funktioner nästa arbetsdag.

Forts.



TYPFALL: SAMHÄLLSSTÖRNINGAR



Forts.

Fördel: Tydlig inriktning och enkel planering.

Nackdel: Risk för stort personalbortfall och ökad stress.

- 2** Anpassa bemanningen efter faktisk tillgänglighet och låta verksamheten krympa

Fördel: Realistisk anpassning till tillgängliga resurser.

Nackdel: Lägre kapacitet och svåra prioriteringar.

- 3** Tillfälligt ställa in eller skjuta upp verksamhet som kräver full bemanning

Fördel: Minskad risk för säkerhetsproblem och hög personalutslitning.

Nackdel: Inställd verksamhet kan bli svår att starta upp igen.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

UPPDRAG

Fas 2 – Närvarokrav och personalberoenden (Eftermiddag–kväll, dag 1)



Uppdrag – Närvarokrav och personalberoenden

- Identifiera vilka roller som kräver fysisk närvaro
- Identifiera personberoenden och brist på ersättare
- Bedöm hur verksamheten påverkas vid 20–30 % personalbortfall

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) bemanningsrelaterad åtgärd som ger minskat personberoende eller ger ökad robusthet.



Fas 3 HÄNDELSE



Kundkrav och prioriteringar (Dag 2)

Fortsatt händelseutveckling:

Nästa arbetsdag inleds under fortsatt osäkra förhållanden. Personalbortfallet är större än dagen innan och leveranser är oregelbundna.

Kunder hör av sig och förutsätter full leverans enligt avtal. Samtidigt flaggar

TYPFALL: SAMHÄLLSSTÖRNINGAR



andra kunder för att de, på grund av myndighetskrav eller förändrade samhällsförutsättningar, kan behöva justera sina beställningar med mycket kort varsel – och förväntar sig att dessa prioriteras.

Rykten om ytterligare sabotage och störningar cirkulerar, men utan verifiering. Informationen är motstridig och förändras över tid.

Ledningen måste nu hantera motstridiga kundkrav samtidigt som personal och resurser är begränsade.



VÄGVAL

Fas 3 – Kundkrav och prioriteringar (Dag 2)



Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1** Prioritera leveranser strikt enligt egna kriterier och kommunicera detta tydligt.

Fördel: Skapar struktur och konsekvens i besluten.

Nackdel: Risk för långvarigt missnöje hos vissa kunder.

- 2** Försöka uppfylla så många kundkrav som möjligt genom tillfälliga lösningar.

Fördel: Visar flexibilitet och vilja gentemot kunder.

Nackdel: Ökad belastning och risk för fel.

- 3** Reducera åtaganden kraftigt för att skydda personal och långsiktig förmåga

Fördel: Skyddar organisationens kärna och personalens uthållighet.

Nackdel: Stora affärsmässiga konsekvenser.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

TYPFALL: SAMHÄLLSSTÖRNINGAR



UPPDRAG

Fas 3 – Kundkrav och prioriteringar (Dag 2)



Uppdrag – Prioritera kunder och uppdrag

- Ta fram principer och rutiner för att snabbt kunna prioritera mellan kunder och uppdrag

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) åtgärd som underlättar snabba och tydliga prioriteringsbeslut gentemot kunder.



Fas 4 HÄNDELSE



Uthållighet och störda försörjningskedjor (Dag 4–7)

Fortsatt händelseutveckling:

Situationen har nu pågått i flera dagar. Under morgonen håller en minister en presskonferens där det konstateras att Sverige är utsatt för ett angrepp som påverkar flera samhällsfunktioner samtidigt. Det framhålls att landet håller ihop och att företag och medarbetare

har en avgörande roll i att upprätthålla förmåga och uthållighet.

Myndigheter och branschorganisationer varnar för återkommande fördröjningar i försörjningskedjorna, där olika komponenter, reservdelar och insatsvaror kan bli försenade i upp till 14 dagar.

Just-in-time kan därför inte tas för given. När ett behov tillfälligt kan hanteras uppstår snart ett annat. Fördröjningarna kan gälla allt från drivmedel och fordonsdelar till komponenter för fastighet, IT, värme, vatten och övrig drift.

I verksamheten märks nu konsekvenserna tydligt. Personal är trött, tillfälliga lösningar börjar få följeffekter och tidiga beslut påverkar nu förmågan att fortsätta.

VÄGVAL



Fas 4 – Uthållighet och störda försörjningskedjor (Dag 4–7)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1 Ställa om verksamheten för att fungera på reducerad nivå under en längre period.

TYPFALL: SAMHÄLLSSTÖRNINGAR



Fördel: Ger bättre förutsättningar att hantera återkommande förseningar över tid.
Nackdel: Lägre effektivitet och risk att tillfälliga lösningar blir permanenta.

- 2** Försöka hålla igång verksamheten nära normal nivå så länge det är möjligt.

Fördel: Maximerar leveransförmågan på kort sikt.
Nackdel: Risk att resurser förbrukas snabbare än de kan ersättas.

- 3** Planera för kontrollerad neddragning för att bevara resurser och personal.

Fördel: Ökar chansen att organisationen orkar långsiktigt.
Nackdel: Minskad närvaro på marknaden och tappade affärer.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

► Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

UPPDRAG

Fas 4 – Uthållighet och störda försörjningskedjor
 (Fördröjningar upp till ca 14 dagar)



Uppdrag – Analysera er uthållighet vid störda försörjningskedjor

- Bedöm om kritiska funktioner kan upprätthållas eller anpassas när olika resurser, reservdelar och insatsvaror blir fördröjda.
- Utgå från att fördröjningarna kan drabba olika behov vid olika tidpunkter.

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) åtgärd som mest effektivt minskar sårbarheten vid leveransfördröjningar och just-in-time-beroenden.



Glöm inte att notera det ni kommer fram till, så att ni kan arbeta vidare med eventuella brister och risker och för utvärderande diskussioner.

TYPFALL: SAMHÄLLSSTÖRNINGAR



SAMMANFATTNING OCH ÅTGÄRDER EFTER SPELOMGÅNG

Samhällsstörningar

Grupp

1 Prioriterade åtgärder

Varje uppdrag i spelomgången resulterade i en prioriterad åtgärd. Sammanfatta dessa här:

ÅTGÄRD	ANSVAR/KLAR	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Ytterligare prioriterade åtgärder

Ytterligare prioriterade åtgärder som identifierades under diskussionen

ÅTGÄRD	ANSVAR/KLAR	

2 Identifierade brister, utmaningar och förbättringsbehov

Beskriv vilka övriga brister, utmaningar och förbättringsbehov som blev tydliga under spelomgången, utöver de tidigare nämnda prioriterade åtgärderna

ANTECKNINGAR

ÖVRIGA BRISTER/FÖRBÄTTRINGSBEHOV

Beslutade förbättringsåtgärder för ökad robusthet

För varje identifierat förbättringsbehov ska det framgå:

- Vad som ska göras
- Vem som ansvarar
- När åtgärden ska vara genomförd

ÅTGÄRD	ANSVAR/KLAR	

Forts.

3

Beskriv behov av samverkan som identifierades under spelomgången, både internt i företaget och externt med andra aktörer.

ANTECKNINGAR
BEHOV AV SAMVERKAN

Planerade kontakter och samverkansåtgärder

Notera:

- Med vem samverkan ska ske
- Syfte/mål
- Vem som ansvarar
- När kontakten ska tas eller vara etablerad

AKTÖR/FUNKTION
SYFTE/MÅL

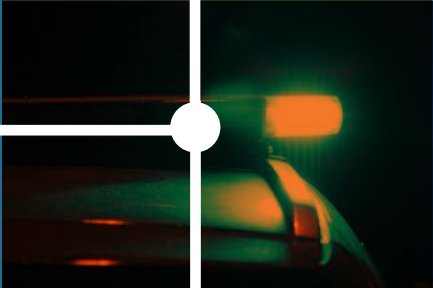
ANSVAR/KLAR

4

Formulera övergripande mål eller inriktningar för det fortsatta arbetet, baserat på spelomgångens samlade lärdomar.

ANTECKNINGAR

MÅL/INRIKTNING – ROBUSTHET/BEREDSKAP



TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE



Beredskapsspel – Anfall norra Sverige

Inledning – försämrat omvärldsläge: Det säkerhetspolitiska läget i Europa har under en längre tid försämrats. Tonläget mellan Ryssland och väst har successivt skruvats upp och präglats av hotfull retorik, militära markeringar och återkommande incidenter. Samtidigt har sabotage mot infrastruktur, digitala störningar och påverkansoperationer blivit allt vanligare, särskilt i norra Europa.

I norra Sverige har situationen under den senaste tiden märkts genom ökade störningar i digitala system och navigationslösningar. GPS-signaler är periodvis kraftigt påverkade i stora delar av regionen, något som påverkar allt från transporter till samhällsviktiga funktioner. Myndigheter har bekräftat störningarna men utan att peka ut någon ansvarig aktör.

Parallellt pågår intensiva diskussioner mellan NATO:s medlemsstater om framtida åtaganden och resursfördelning. USA signalerar ett minskat engagemang i Europa och betonar att europeiska länder i större utsträckning måste kunna hantera sin egen säkerhet. Samtidigt har Europas länder svårt att enas om gemensamma åtgärder. I detta läge uppstår ett tydligt strategiskt vakuum. Fientliga aktörer bedöms ha både motiv och

möjlighet att agera medan beslutsfattandet i väst präglas av osäkerhet och splittring.

Vid tidpunkten för övningen fungerar samhället till stora delar som vanligt, även om störningarna blivit mer frekventa. Företag bedriver sin ordinarie verksamhet och inga särskilda instruktioner har riktats till näringslivet.

Företaget som deltar i övningen är verksamt i norra Sverige eller har verksamhet som är starkt beroende av regionen. Det är beroende av fungerande IT-system, transporter, personal och leveranser för att upprätthålla sin kärnverksamhet.

Övningen tar sin början en tidig morgon, i ett läge där mycket redan skaver – men där ingen ännu officiellt talar om krig.

Forts. →

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE

**Fas I HÄNDELSER**

Digital systemkollaps
(Tidig morgon, dag 1)

Detta har hänt:

Tidigt på morgonen drabbas regionen av flera kortare strömbavbrott. De är lokala och tillfälliga, men tillräckliga för att störa system och skapa osäkerhet. När personalen anländer till arbetsplatsen märks snart att fler problem följer.

E-posten ligger nere eller fungerar mycket sporadiskt. Meddelanden skickas inte fram och inkommande e-post fastnar i köer. HR meddelar att lönesystemet inte går att nå. Samtidigt uppstår problem i företagets CRM-system – systemet kraschar så snart någon försöker arbeta i det.

IT-leverantören är svår att nå och ger inga tydliga besked. Det är oklart om problemen är interna, leverantörsrelaterade eller del av en större störning.

Samtidigt börjar rykten cirkulera. Andra företag i regionen rapporterar liknande problem. Myndigheters webbplatser laddar långsamt eller inte alls. Det finns ännu inga officiella uttalanden som förklarar situationen.

Verksamheten bromsas kraftigt. Administration, kundkontakter och planering försvåras eller står helt stilla. Frågan är inte längre om verksamheten påverkas, utan hur allvarligt detta är – och vad företaget måste göra nu.

**VÄGVAL**

Fas I – Digital systemkollaps
(Tidig morgon, dag 1)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1** Behandla händelsen som ett tekniskt IT-fel och avvakta leverantörens åtgärder.

Fördel: Undviker onödig eskalering och oro.

Nackdel: Risk för fördröjd respons om händelsen är allvarlig.

- 2** Utgå från att det rör sig om ett allvarligare cyberangrepp och agera därefter.

Fördel: Snabbare kontroll över situationen vid ett verkligt angrepp.

Nackdel: Kräver tid och resurser i ett redan ansträngt läge.

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE



- 3** Begränsa verksamheten till manuella reservrutiner tills situationen klarnar.

Fördel: Minskar beroendet av instabila system.

Nackdel: Kraftigt reducerad effektivitet och kapacitet.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

► Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?



Glöm inte att notera det ni kommer fram till, så att ni kan arbeta vidare med eventuella brister och risker och för utvärderande diskussioner.

UPPDRAG

Fas I – Cybersäkerhetslagen (NIS2)
(Tidig morgon, dag 1)



Ta ställning till:

- Omfattas företaget av Cybersäkerhetslagen?

- Om ja:
 - ♦ Är detta en rapporteringspliktig incident?
 - ♦ Vem fattar beslut om rapportering?
 - ♦ Till vilken myndighet ska rapportering ske?
 - ♦ Inom vilken tidsram?
- Om nej:
 - ♦ Vilket ansvar har företaget ändå att agera strukturerat vid cyberincidenter?

Diskutera:

- Vilka underlag som krävs för att fatta beslut?
- Vilka risker som finns med att rapportera – eller att låta bli?

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) konkret åtgärd som stärker företagets förmåga att förebygga, upptäcka eller hantera cyberincidenter, oavsett om verksamheten omfattas av Cybersäkerhetslagen eller inte.



TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE


**FAS 2 – KRITISKA LEVERANSER
OCH BEROENDEN**
(Dag 1–2)

Fas 2 HÄNDELSE


Kritiska leveranser och beroenden
(dag 1–2)

Fortsatt händelseutveckling:

Under dygnet efter de inledande IT-störningarna står det klart att problemen inte är isolerade till det egna företaget. Myndigheter och större aktörer går ut med samstämmiga budskap: omfattande digitala störningar påverkar stora delar av samhället, särskilt i norra Sverige. Orsaken är fortfarande oklar, men läget beskrivs som allvarligt.

Samhället fungerar – men ojämnt.

Flera leverantörer hör av sig och meddelar förseningar. Vissa kan inte ge några prognoser alls. Beställningar som normalt levereras samma dag eller nästa dag skjuts på framtiden. Det blir tydligt att just in time inte längre går att lita på.

Samtidigt uppstår nya problem internt. Vissa processer som normalt uppfattas som självklara visar sig vara beroende av externa flöden:

- Digitala tjänster som ligger hos tredje part
- Förbrukningsmaterial som normalt alltid finns att beställa

- Reservdelar och komponenter som saknar lager

Personal börjar ställa frågor:

- Vad gör vi om leveranser uteblir i flera dagar?
- Vilka delar av verksamheten kan fortsätta utan påfyllnad?
- Finns det något vi inte klarar oss utan?

Det är nu tydligt att företaget inte bara är beroende av sina egna resurser, utan av långa och ofta osynliga leveranskedjor. Vissa beroenden är välkända, andra upptäcks först nu – när de inte längre fungerar.


VÄGVAL


Fas 2 – Kritiska leveranser och beroenden (dag 1–2)

- I Fortsätta verksamheten så långt det går och hantera leveransproblem när de uppstår.

Fördel: Verksamheten hålls igång utan större initiala förändringar.
Nackdel: Risk för plötsliga stopp när kritiska leveranser uteblir.

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE



- 2** Aktivt kartlägga kritiska leveranser och anpassa verksamheten därefter.

Fördel: Ger bättre framförhållning och möjlighet att prioritera rätt.

Nackdel: Kräver tid och resurser i ett redan pressat läge.

- 3** Pausa eller kraftigt begränsa verksamhet som är beroende av osäkra leveranser.

Fördel: Minskar risken för okontrollerade avbrott.

Nackdel: Tappar kapacitet och intäkter tidigt.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

UPPDRAG

Fas 2 – Kritiska leveranser och beroenden (Dag 1–2)



Diskutera:

- Vilka leveranser, tjänster eller resurser som är kritiska för att upprätthålla kärnverksamheten?
- Hur lång fördröjning företaget klarar för respektive behov?
- Om det finns alternativa leverantörer, arbetssätt eller reservlösningar

Tänk särskilt på:

- Digitala tjänster och molnberoenden
- Reservdelar och förbrukningsmaterial
- Transporter och logistik

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) konkret åtgärd som minskar sårbarheten kopplad till ett identifierat kritiskt beroende.



TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE

**Fas 3 HÄNDELSER**

Militär eskalation i norr
(Dag 3–5)

Fortsatt händelseutveckling:

Efter ett par dygn blir det tydligt att de omfattande störningarna inte var en isolerad incident, utan en del av ett större förlopp. Under natten rapporteras att Ryssland inlett ett storskaligt militärt angrepp mot Finlands norra flank. Flyg- och robotangrepp slår mot militära mål, men också mot infrastruktur och logistikpunkter i norra Finland – sådant som krävs för att Finland snabbt ska kunna flytta förband och försörja dem.

Kort därefter bekräftas även sjö- och luftlandsättningar i Nordnorge. Strider pågår nu i ett område som ligger nära svenska gränsen. Läget i norr beskrivs som extremt allvarligt och både Finland och Norge begär stöd.

Samtidigt drabbas svenska mål. Ett antal robot- och drönanangrepp riktas mot infrastruktur i norra Sverige. Bland annat träffas delar av Malmбанan mellan Kiruna och Narvik, vilket leder till omfattande skador och ett omedelbart stopp i trafiken. Reparationer bedöms ta lång tid. Konsekvenserna märks omedelbart i hela kedjan: det som normalt

rör sig genom regionen fastnar, om-dirigeras eller ställs in.

Regeringen går ut och bekräftar att Sverige befinner sig i ett mycket allvarligt säkerhetsläge. Försvarsmakten kraftsamlar i norr och militär närvaro ökar i regionen. Det påverkar flöden, resurser och prioriteringar – även i områden där inga strider pågår.

För företaget blir effekterna snabbt konkreta:

- Transporter i och genom regionen påverkas kraftigt
- Vissa leveranser uteblir helt och andra blir oförutsägbara i tid
- Alternativa rutter är få, långa eller redan överbelastade
- Kunder ställer krav som företaget inte längre kan garantera
- Informationen från myndigheter är korrekt men begränsad och ändras löpande

Situationen präglas nu av brist på alternativ. Det finns inga snabba lösningar, bara svåra avvägningar mellan vad som går att genomföra och vad som inte längre är möjligt när både krigshandlingar och militära prioriteringar förändrar spelplanen från timme till timme.

Forts.

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE



VÄGVAL



Fas 3 – Militär eskalation
i norr (Dag 3–5)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1** Försöka upprätthålla leveranser genom alternativa vägar och lösningar.

Fördel: Visar handlingskraft och vilja att leverera trots svåra förhållanden.

Nackdel: Höga kostnader, stor osäkerhet och risk för hög personalbelastning.

- 2** Acceptera kraftigt reducerad verksamhet och fokusera på ett fåtal uppgifter

Fördel: Ger möjlighet att samla resurser och prioritera det viktigaste.

Nackdel: Kräver tydlig kommunikation och svåra besked till kunder.

- 3** Tillfälligt avbryta verksamhet som är direkt beroende av norra transportflöden

Fördel: Skyddar resurser och personal från ohållbara krav.
Nackdel: Risk för långsiktiga affärskonsekvenser.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?



UPPDRAG



Fas 3 – Verksamhet under militär eskalation (Dag 3–5)

Identifiera:

- Vilka delar av verksamheten som direkt påverkas av stopp eller svåra störningar i norra transportflöden?
- Vilka uppgifter som inte längre är möjliga, oavsett ansträngning?
- Vilka uppgifter som fortfarande kan genomföras med rimlig insats?

Diskutera:

- Hur ni kommunicerar begränsningar till kunder?

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE



- Hur ni hanterar att civila behov kan behöva stå tillbaka i ett mycket allvarligt läge?

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) åtgärd som gör verksamheten mer robust när transportflöden och infrastruktur i regionen slås ut eller kraftigt begränsas.

**Fas 4 HÄNDELSER**

Desinformation och medveten manipulation (Dag 5-7)

**Fortsatt händelseutveckling:**

Under pågående störningar börjar uppgifter spridas som påstås komma från tillförlitliga källor. I sociala medier, i branschforum och via vidarebefordrade meddelanden påstås att myndigheter inom kort kommer att fatta beslut som direkt påverkar näringslivet.

Bland annat cirkulerar uppgifter om att:

- Vissa företag kommer att tvångsrekvireras
- Personal kan komma att beordras att stanna på arbetsplatsen

- Drivmedel, transporter eller andra resurser kommer att reserveras för statligt bruk

Uppgifterna är formulerade på ett trovärdigt sätt och hänvisar till vad som påstås vara "interna dokument" eller "läckta beslut". Innehållet delas även av personer som uppger sig ha kontakter inom myndigheter eller Försvarmakten.

Samtidigt går det *inte att verifiera informationen* via officiella kanaler. Myndigheter kommenterar inte uppgifterna och hänvisar till att läget är komplext. Trots detta får ryktena snabbt spridning och börjar påverka stämningen internt.

Medarbetare uttrycker oro:

- Kommer vi att tvingas arbeta under andra villkor?
- Riskerar vi att bli inkallade eller bundna till arbetsplatsen?
- Bör vi förbereda oss för att verksamheten tas över?

Kunder börjar också ställa frågor, och vissa överväger att avbryta eller tidigarelägga uppdrag utifrån den information de tagit del av.

Forts.

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE



VÄGVAL



Fas 4 – Desinformation
och medveten manipulation
(Dag 5-7)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1** Företaget väljer att inte agera eller kommunicera kring uppgifterna förrän de har bekräftats av ansvarig myndighet.

Fördel: Företaget undviker att bidra till ryktesspridning eller att legitimera falsk information.
Nackdel: Informationsvakuumet kan skapa oro, spekulationer och egna tolkningar bland medarbetare och samarbetspartners.

- 2** Företaget informerar internt om att det cirkulerar obekräftade uppgifter, betonar att de inte är verifierade och klargör att ledningen följer utvecklingen.

Fördel: Ledningen tar kontroll över informationsläget och minskar risken för intern ryktesspridning.
Nackdel: Kräver disciplin i kommunikationen och tydliga ansvarsförhållanden i ett oklart läge.

- 3** Företaget väljer att påbörja planering och förberedelser som om uppgifterna vore korrekta, för att inte riskera att hamna på efterkälken.

Fördel: Företaget står bättre rustat om uppgifterna senare visar sig stämma.
Nackdel: Det finns risk för felprioriteringar, onödiga kostnader och beslut som bygger på felaktiga antaganden. anden i ett oklart läge.

**Diskutera ytterligare
utmaningar eller problem**

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE



FAS 4 UPPDRAG

Hantering av desinformation
(Dag 5-7)

UPPDRAG

Fas 4 – Hantering av
desinformation (Dag 5-7)



Analysera:

- Hur företaget avgör om information som sprids är tillförlitlig eller inte
- Vilka risker som uppstår om företaget agerar på obekräftade eller falska uppgifter

Diskutera:

- Hur företaget ska kommunicera internt när rykten och falsk information sprids
- Vem som har mandat att bedöma information och uttala sig

Ta fram:

- Principer för hur företaget hanterar desinformation, rykten och medveten manipulation

- Hur intern och extern kommunikation ska ske när lägesbilden är osäker

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) konkret åtgärd som stärker företags förmåga att upptäcka, hantera och motverka desinformation som riskerar att påverka verksamheten.

**Fas 5 HÄNDELSE**

Fullskaligt krig och långsiktig
verksamhet (Vecka 2 och framåt)

Fortsatt händelseutveckling:

Utvecklingen tar nu en tydligt mörkare riktning. I kraft av överraskningsmomentet, inledande framgångar och en viss senfärdighet i det internationella beslutsfattandet uppnår Ryssland betydande militära framgångar under de första veckorna av konflikten.

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE



Sverige dras successivt in i fullskaliga strider. Först vid en linje som sträcker sig från Övertorneå till riksgränsen lyckas svenska styrkor, med stöd av allierade, bromsa den fortsatta framryckningen. Fronten stabiliseras – men striderna fortsätter.

Samtidigt riktas flyg- och robotangrepp mot flera svenska städer och mot kritisk infrastruktur. El- och värmeförsörjning påverkas återkommande. Stora delar av landet lever med ransoneringar, avbrott och osäker tillgång till samhällsservice. Antalet civila dödsoffer stiger, vilket sätter djupa spår i samhället.

Erfarenheterna från Ukraina blir nu högst påtagliga. Även om det finns en grundläggande tilltro till NATO:s långsiktiga militära förmåga, står det klart att detta inte är en kris som går över på några veckor. Snarare handlar det om ett långvarigt krig där samhället gradvis ställs om.

För företaget innebär detta ett avgörande skifte:

- Planeringshorisonten flyttas från veckor till månader och år
- Tillfälliga lösningar räcker inte längre
- Beslut måste fattas med insikten att detta kan bli det nya normal-läget under lång tid

Frågan är inte längre hur verksamheten ska klara krisen, utan om och hur företaget ska verka i ett samhälle som befinner sig i krig under överskådlig framtid.



VÄGVAL



Fas 5 – Fullskaligt krig
och långsiktig verksamhet
(Vecka 2 och framåt)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1 Försöka återgå till normal verksamhet så snart läget stabiliserats militärt.

Fördel: Signal om framtidstro och kontinuitet.
Nackdel: Risk för felbedömning av konfliktens längd och djup.

- 2 Anpassa verksamheten för långvarig drift i ett krigspåverkat samhälle.

Fördel: Skapar realistiska förutsättningar för långvarig verksamhet.
Nackdel: Kräver omfattande förändringar i arbetssätt och affärsmodell.

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE



- 3** Ompröva verksamhetens omfattning och inriktning för att överleva på lång sikt.

Fördel: Ökar chansen till överlevnad i ett mycket långvarigt krisläge.

Nackdel: Kan innebära smärtsamma beslut och permanent förändring.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

UPPDRAG

Fas 5 – Långsiktig verksamhet i ett krigspåverkat samhälle (Vecka 2 och framåt)



Diskutera:

- Om verksamheten är dimensionerad för att fungera under år av osäkerhet?
- Vilka antaganden i er nuvarande verksamhet som bygger på fredstid?

- Vilka delar av verksamheten som kan behöva förändras permanent?

Identifiera:

- Vilka strategiska beslut som företaget kan tvingas fatta?
- Vilka förändringar som krävs för att verksamheten ska vara relevant även i ett långvarigt krigsläge.

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) strategisk åtgärd som stärker företagets långsiktiga förmåga att verka i ett samhälle som befinner sig i krig under överskådlig tid.



Glöm inte att notera det ni kommer fram till, så att ni kan arbeta vidare med eventuella brister och risker och för utvärderande diskussioner.

TYPFALL: ANFALL MOT NORRA SVERIGE

SAMMANFATTNING OCH
ÅTGÄRDER EFTER SPELOMGÅNG

Anfall mot norra Sverige



Grupp

1 Prioriterade åtgärder

Varje uppdrag i spelomgången resulterade i en prioriterad åtgärd. Sammanfatta dessa här:

ÅTGÄRD ANSVAR/KLAR

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Ytterligare prioriterade åtgärder

Ytterligare prioriterade åtgärder som identifierades under diskussionen

ÅTGÄRD ANSVAR/KLAR

2 Identifierade brister, utmaningar
och förbättringsbehov

Beskriv vilka övriga brister, utmaningar och förbättringsbehov som blev tydliga under spelomgången, utöver de tidigare nämnda prioriterade åtgärderna

ANTECKNINGAR
ÖVRIGA BRISTER/FÖRBÄTTRINGSBEHOV

Beslutade förbättringsåtgärder
för ökad robusthet

För varje identifierat förbättringsbehov ska det framgå:

- Vad som ska göras
- Vem som ansvarar
- När åtgärden ska vara genomförd

ÅTGÄRD ANSVAR/KLAR

Forts.

ANTECKNINGAR
BEHOV AV SAMVERKAN

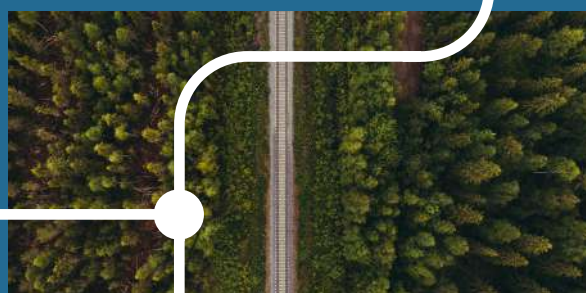
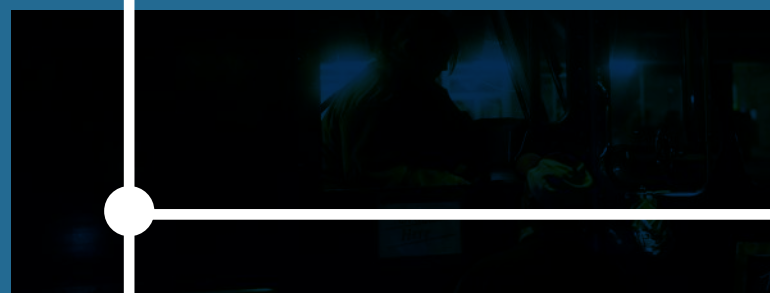
[illegible]

AKTÖR/FUNKTION	ANSVAR/KLAR
SYFTE/MÅL	

ANTECKNINGAR

MÅL/INRIKTNING – ROBUSTHET/BEREDSKAP





TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD

Beredskapsspel – Världlandsstöd



Inledning – Allierade på väg: Det säkerhetspolitiska läget i Europa har fortsatt att försämrats. Efter en längre period av ökade spänningar, militära incidenter och politisk osäkerhet har NATO:s medlemsstater fattat beslut om att förstärka alliansens norra flank. Bakgrunden är en tydligt förvärrad hotbild i närområdet, där både militära och hybrida aktiviteter ökat i omfattning.

Sverige är inte i krig, men betraktas som ett strategiskt viktigt transitland. Regeringen har tydligt markerat att Sverige kommer att bidra till stabilitet i regionen genom att möjliggöra mottagande, förflyttning och understöd av allierade förband. Samtidigt betonas vikten av att samhället i stort – inklusive näringslivet – fortsätter att fungera.

I media rapporteras om att allierade styrkor förbereder sig för att förflyttas genom Sverige. Uppgifter cirkulerar om omfattande transporter av personal, fordon och materiel, både via hamnar, flygplatser, järnväg och väg. Myndigheter är återhållsamma med detaljer men uppmanar till lugn.

Företaget som deltar i övningen bedriver ordinarie verksamhet i Sverige och är beroende av fungerande transporter, personal, infrastruktur och leveranser. Inga särskilda direktiv har ännu riktats

till företaget, men det är tydligt att omvärldsläget är inne i ett nytt skede.

Övningen tar sin början i detta läge – när kriget ännu inte är här, men där Sverige tydligt förbereder sig för att ta emot och stödja allierade styrkor.

Fas I HÄNDELSER



Förfrågan utan tydliga ramar
(Dag 1)

Detta har hänt:

Under dagen kontaktas företaget av en tjänsteperson inom kommunen som förklarar att kommunen arbetar med planering för att kunna ta emot världlandsstöd ”i närtid”.

Forts. →

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD



Det handlar om att identifiera resurser, tjänster och kapacitet som finns hos näringslivet och som kan bli aktuella om situationen utvecklas vidare. Företaget nämns som en potentiellt viktig aktör i detta sammanhang.

Tjänstepersonen betonar att inga beslut är fattade och att detta inte ska ses som en formell begäran. Samtidigt framhålls att företagen förväntas "vara beredda" och anpassa sin planering efter kommunens arbete.

När företaget efterfrågar:

- Exakt vilka behov som kan uppstå
- Vilka åtgärder som förväntas redan nu
- Vilket lagstöd som finns för kommunens planering

blir svaren allmänt hållna. Det hänvisas till att detaljerna ännu inte är klara och att information kommer senare.

Kort därefter hör företaget att även andra aktörer i området haft liknande samtal. Vissa tolkar kontakten som ren information, andra som en tydlig signal om att konkreta åtgärder förväntas, trots att inga krav formellt har ställts.

Företaget står inför ett oklart läge: kommunen verkar räkna med anpassning och förberedelser, men utan att kunna säga vad, när eller med vilket stöd.

VÄGVAL



Fas 1 – Förfrågan utan tydliga ramar (Dag 1)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1** Avvakta och betrakta kontakten som ren information.

Fördel: Undviker att agera på oklara grunder.

Nackdel: Risk att uppfattas som passiv eller ointresserad.

- 2** Påbörja intern planering för olika tänkbara behov, utan konkreta åtaganden.

Fördel: Skapar beredskap och handlingsutrymme.

Nackdel: Risk för fel-prioriteringar om behoven förändras.

- 3** Efterfråga skriftlig tydlighet kring vad kommunen förväntar sig.

Fördel: Tydliggör ansvar och roller tidigt.

Nackdel: Kan uppfattas som ifrågasättande i ett tidigt skede.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD



UPPDRAG

Fas 1 – Prioriterade uppgifter och uppdrag (Dag 1)



Identifiera:

- Vilka uppgifter och tjänster som är mest prioriterade i er verksamhet
- Vilka delar av verksamheten som absolut måste kunna upprätthållas
- Vilka uppgifter som kan prioriteras ned eller tillfälligt pausas

Om ni redan gjort detta i tidigare spelomgångar:

- Diskutera om detta scenario förändrar era tidigare prioriteringar

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) prioriterad uppgift eller tjänst som ni bedömer är särskilt viktig att kunna upprätthålla i ett läge där värdlandsstöd aktualiseras.



Glöm inte att notera det ni kommer fram till, så att ni kan arbeta vidare med eventuella brister och risker och för utvärderande diskussioner.



Fas 2 HÄNDELSER



Konkret förfrågan om stöd (Dag 2–3)

Fortsatt händelseutveckling:

Situationen i omvärlden fortsätter att vara spänd, men samhället fungerar fortfarande under fredstida lagar och former. Inga formella beslut om höjd beredskap eller särskilda befogenheter har fattats.

Samma tjänsteperson kontakter nu företaget på nytt. Samtalet är stressat och mindre öppet än tidigare. Det framgår att kommunen nu behöver gå från planering till genomförande. Personen förklarar att kommunen behöver säkerställa att en närliggande förbandsplats snabbt kan fungera operativt. Det handlar om att få tillgång till resurser, tjänster eller kapacitet som företaget besitter inom sin ordinarie verksamhet.

Förfrågan är inte liten. Om företa-

Forts. →

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD



Forts.

get ställer upp i den omfattning som efterfrågas kommer det med säkerhet att påverka möjligheten att leverera till övriga kunder. Tidsramarna är snäva och det finns ingen tydlig slutpunkt.

När företaget efterfrågar besked om:

- Ersättning
- Juridiskt stöd
- Ansvarsfördelning

blir svaren svävande. Tjänstepersonen återkommer till att "det här måste fungera" och att kommunen har ett ansvar att lösa situationen.

Mot slutet av samtalet blir tonen skarpare. Företaget får höra att om frivilligt stöd inte kan ges, kan kommunen komma att behöva rekvirera de resurser som bedöms nödvändiga.

Sverige befinner sig fortfarande i fred. Företaget har fullt gällande kundavtal, kommersiella åtaganden och juridiska skyldigheter – samtidigt som trycket att bidra till samhällets funktion ökar kraftigt.

VÄGVAL



Fas 2 – Konkret förfrågan om stöd (Dag 2–3)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1 Ställa upp med efterfrågade resurser trots att det påverkar övriga kunder.

Fördel: Visar tydligt samhällsansvar och vilja att bidra.

Nackdel: Betydande påverkan på kundrelationer och leveransförmåga.

- 2 Försöka begränsa stödet och tydliggöra vad företaget realistiskt kan bidra med.

Fördel: Ger viss kontroll över omfattningen av åtagandet.

Nackdel: Risk att uppfattas som otillräcklig eller motvillig.

- 3 Avstå från stödet och hänvisa till pågående kundåtaganden och oklar rättslig grund.

Fördel: Skyddar affären och rättslig ställning.

Nackdel: Kan leda till försämrad relation med kommunen och fortsatt press.

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD



Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

► Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?



UPPDRAG

Fas 2 – Kommunens befogenheter och företagets handlingsutrymme i fredstid (Dag 2–3)



Analysera:

- Vilka rättigheter kommunen faktiskt har att kräva stöd från ett privat företag när det inte råder höjd beredskap?
- Om det finns lagstöd för att ta över fordon eller verksamhet i detta läge, och i så fall på vilka villkor?

Diskutera:

- Om lagstöd saknas eller är otydligt – hur kan företaget ändå tillmötesgå kommunens behov utan att ta orimliga risker?

- Var gränsen går mellan frivilligt stöd och åtaganden som kräver tydligare beslut eller avtal?

Ta fram:

- En lista över förutsättningar som behöver vara uppfyllda innan företaget kan åta sig att hjälpa till.

Exempel på sådana förutsättningar kan vara:

- Tydliga ersättningsnivåer
- Kompensation för kundbortfall
- Ansvarsfördelning vid skador eller olyckor
- Skriftlig överenskommelse eller beslut
- Tidsbegränsning av åtagandet

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD

**Prioriterad åtgärd:**

Välj en (1) förutsättning som ni bedömer är mest kritisk att få på plats för att företaget ska kunna bidra till värdlandsstöd på ett ansvarsfullt sätt i fredstid.

**Fas 3 HÄNDELSER**

Krav som krockar med lagstiftning
(Dag 3–5)

Fortsatt händelseutveckling:

Kort efter att företaget påbörjat – eller avstått från – stödinsatserna eskalerar situationen ytterligare. Nya krav framförs, denna gång med tydligare innehåll och högre tempo.

Företaget förväntas:

- Ställa personal till förfogande med mycket kort varsel
- Genomföra arbete utanför ordinarie arbetstider
- Omfördela personal till uppgifter som avviker från deras normala arbetsuppgifter

Allt beskrivs som tillfälligt och nödvändigt, men omfattningen är betydande. Samtidigt saknas skriftliga beslut, formella direktiv eller tydliga ansvarsförhållanden.

Internt börjar frågor väckas:

- Bryter detta mot Arbetstidslagen?
- Uppfyller vi Arbetsmiljölagens krav i den stressade situationen?
- Vad säger våra kollektivavtal?
- Vem bär ansvaret om något händer?

Det finns ingen tid för lång beredning. Förväntan är att företaget ska leverera här och nu. Samtidigt är konsekvenserna av felaktiga beslut potentiellt allvarliga – både juridiskt och för personalens säkerhet.

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD



VÄGVAL



Fas 3 – Krav som krockar med lagstiftning (Dag 3–5)

Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1 Tillmötesgå kraven fullt ut trots osäkerhet kring lagstiftning och avtal.

Fördel: Snabb leverans och tydlig vilja att hjälpa.

Nackdel: Risk för lagbrott, arbetsmiljöproblem och långsiktiga konsekvenser.

- 2 Försöka anpassa stödet så att gällande lagar och avtal kan följas.

Fördel: Minskad juridisk och personalmässig risk.

Nackdel: Kan uppfattas som långsamt eller otillräckligt i ett pressat läge.

- 3 Avbryta eller vägra insatser som bedöms strida mot lag eller avtal.

Fördel: Skyddar företaget och personalen juridiskt.

Nackdel: Ökad konflikt med externa aktörer och fortsatt press.

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?



UPPDRAG



Fas 3 – Lagar, avtal och ansvar i ett skarpt läge (Dag 2–3)

Identifiera:

- Vilka lagar och avtal som sätter gränser för företagets handlande
- Vilka risker företaget tar genom att tänja på dessa
- Vilka interna beslutsnivåer som krävs för att acceptera ökade risker



Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) åtgärd som stärker företagets förmåga att snabbt fatta juridiskt hållbara beslut när krav ställs under stark tidspress.

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD

**Fas 4 HÄNDELSER**

Från samhällsstöd till affärsmöjlighet
(Veckor och månader)

Fortsatt händelseutveckling:

Det som från början beskrevs som tillfälliga stödinsatser har nu blivit en del av vardagen. Allierade förband finns fortsatt i landet och värdlandsstödet har normaliserats som en löpande verksamhet snarare än en exceptionell händelse.

Kontakterna med kommunen, myndigheter och samverkansfunktioner fortsätter – men utan tydligare struktur än tidigare. Förfrågningar kommer regelbundet och ofta med kort framförhållning. Vissa uppgifter avslutas, andra tillkommer. Det finns ingen tydlig plan för när stödet ska minska eller upphöra.

Samtidigt förändras efterfrågan. Den stora närvaron av svenska och utländska förband innebär att transporter, logistik, service och lokal-kännedom blivit hårdvaluta. Behov uppstår snabbt och förändras ofta. Förband behöver förflyttas, försörjas, ombaseras eller understödjas i närområdet.

Företaget har hittills ställt upp

genom snabba omprioriteringar och tillfälliga lösningar för att stötta samhället. Nu blir det allt tydligare att detta inte längre handlar om kortvarig krishantering – utan om en ny marknadssituation.

Frågor börjar väckas internt:

- Hur flexibelt är företaget för att möta snabba och varierande behov?
- Hur snabbt kan verksamheten ställas om för nya typer av uppdrag?
- Hur prissätter vi när vi har en unik position – lokalt förankrade, med god kännedom om området och leveranskedjorna?
- Vad krävs för att kunna ta oss an uppdrag kopplade till värdlandsstöd på ett affärsmässigt sätt?

Värdlandsstödet står nu inför ett vägval: fortsätta som ett oreglerat åtagande – eller utvecklas till en medveten och hållbar affärsverksamhet.

Forts.

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD



VÄGVAL

Fas 4 – Från samhällsstöd till affärsmöjlighet
(Veckor och månader)



Diskutera alternativ, för- och nackdelar

- 1 Fortsätta hantera värdlandsstödet som ett särskilt samhällsåtagande vid sidan av ordinarie affär.

Fördel: Kräver inga större strukturella förändringar.

Nackdel: Risk för otydlighet, underprissättning och ineffektiv resursanvändning.

- 2 Aktivt utveckla värdlandsstödet till en affärsmässig del av verksamheten.

Fördel: Skapar nya intäktsmöjligheter och bättre kontroll över resurser och prissättning.

Nackdel: Kräver investeringar, tydligare struktur och nya arbetssätt.

- 3 Avstå från att ta nya uppdrag kopplade till värdlandsstöd och fokusera på kärnverksamheten

Fördel: Skyddar befintlig affär och minskar komplexitet.

Nackdel: Risk att gå miste om långsiktiga möjligheter

Diskutera ytterligare utmaningar eller problem

- Vilka ytterligare utmaningar eller problem skulle detta läge kunna innebära för just er verksamhet?



UPPDRAG

Fas 4 – Affärsmässig förmåga inom värdlandsstöd
(Veckor och månader)



Analysera:

- Vilka typer av uppdrag kopplade till värdlandsstöd som företaget realistiskt skulle kunna ta sig an?
- Vilka resurser, kompetenser och processer som krävs för att göra detta på ett kontrollerat sätt?
- Var företagets styrkor ligger i relation till lokalkännedom, flexibilitet och leveransförmåga?

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD



Diskutera:

- Hur kan företaget säkerställa affärsmässighet och lönsamhet med bibehållet samhällsansvar?
- Hur flexibelt är företaget för att möta snabba och varierande behov?
- Hur snabbt kan verksamheten ställas om för nya typer av uppdrag?

Prioriterad åtgärd:

Välj en (1) konkret åtgärd som stärker företagets förmåga att ta sig an uppdrag kopplade till världlandsstöd på ett affärsmässigt, kontrollerat och hållbart sätt.



Glöm inte att notera det ni kommer fram till så att arbetet med eventuella brister och risker kan ske framöver och för att föra utvärderande diskussioner.

SAMMANFATTNING OCH ÅTGÄRDER EFTER SPELOMGÅNG



Världlandsstöd

Grupp

I Prioriterade åtgärder

Varje uppdrag i spelomgången resulterade i en prioriterad åtgärd. Sammanfatta dessa här:

ÅTGÄRD	ANSVAR/KLAR	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Ytterligare prioriterade åtgärder

Ytterligare prioriterade åtgärder som identifierades under diskussionen

ÅTGÄRD	ANSVAR/KLAR	

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD



2 Identifierade brister, utmaningar och förbättringsbehov

Beskriv vilka övriga brister, utmaningar och förbättringsbehov som blev tydliga under spelomgången, utöver de tidigare nämnda prioriterade åtgärderna

ANTECKNINGAR

ÖVRIGA BRISTER/FÖRBÄTTRINGSBEHOV

Beslutade förbättringsåtgärder för ökad robusthet

För varje identifierat förbättringsbehov ska det framgå:

- Vad som ska göras
- Vem som ansvarar
- När åtgärden ska vara genomförd

ÅTGÄRD

ANSVAR/KLAR

3 Samverkan och kontakter (internt och externt)

Beskriv behov av samverkan som identifierades under spelomgången, både internt i företaget och externt med andra aktörer.

ANTECKNINGAR

BEHOV AV SAMVERKAN

Planerade kontakter och samverkansåtgärder

Notera:

- Med vem samverkan ska ske
- Syfte/mål
- Vem som ansvarar
- När kontakten ska tas eller vara etablerad

AKTÖR/FUNKTION SYFTE/MÅL

ANSVAR/KLAR

***Inriktning för fortsatt arbete
med robusthet och beredskap***

ANTECKNINGAR

MÅL/INRIKTNING – ROBUSTHET/BEREDSKAP

TYPFALL: VÄRDLANDSSTÖD



PLATS FÖR ANTECKNINGAR

Vidare arbete och förmågehöjning

Beredskapsspelet ger inga facit. Syftet är att skapa en gemensam förståelse för hur er verksamhet påverkas av allvarliga men möjliga händelseutvecklingar, och att synliggöra vilka beslut, prioriteringar och beroenden som blir avgörande när förutsättningarna snabbt förändras.

När övningen är avslutad bör ni som grupp reflektera över:

- Vilka beslut var svårast – och varför?
- Vilka funktioner visade sig vara mest sårbara?
- Hur påverkades ni av personalbortfall och störningar i energi, kommunikation eller leveranser?
- Hur fungerade samverkan internt och externt?

Dessa reflektioner är avgörande för nästa steg: *förmågehöjning*.

Identifiera åtgärder

Utifrån övningen bör ni nu lista de områden som behöver stärkas. Det kan handla om:

- Rutiner för beslut och prioritering
- Beroenden som är mer kritiska än ni trott
- Kommunikation, både internt och externt
- Säkerhetsskydd och hantering av desinformation
- Tekniska system och reservrutiner

- Kompetens och rollfördelning
- Uthållighet i personal och resurser

Samla dessa i en *åtgärdslista* och prioritera vad som ska göras först.

Välj väg vidare i ert beredskapsarbete

Beroende på vad spelet har synliggjort kan nästa steg se olika ut.

Om behovet gäller ledning, roller och ansvar kan det vara relevant att gå vidare med ett mer strukturerat arbete kring krigsorganisation, beslutsmandat och succession.

Om spelet har visat starka beroenden till IT-system, digital information eller externa leverantörer kan det finnas skäl att fördjupa arbetet med cybersäkerhet och förstå om och hur verksamheten omfattas av gällande regelverk.

Om behovet främst handlar om helhet, samordning och prioritering kan nästa steg vara att genomföra ytterligare övningar, fördjupa vissa scenarier eller återkomma till spelet med andra delar av organisationen.

Beredskapsarbete är inte linjärt. Olika delar av verksamheten mognar i olika takt.

Uppdatera kris- och beredskapsplaner

- Skapa eller uppdatera er kris- och beredskapsplan
- Tydliggöra roller, mandat och ansvar
- Säkerställa att det finns reservrutiner när ordinarie system faller bort
- Bygga in kritiskt tänkande och flexibilitet i organisationen

Planen ska vara ett levande dokument.

Förstärk samverkan

Övningen ska vara ett underlag för att besvara:

- Vilka myndigheter behöver ni kontakt med?
- Vilka företag är ni beroende av?
- Vilka är ni själva kritiska viktiga för?

Målet: ett robust och motståndskraftigt företag

Genom att fortsätta arbeta systematiskt med övning, planering, analys och förbättring kan ni steg för steg höja er förmåga att:

- Hantera störningar
- Säkerställa lönsamhet och överlevnad
- Bidra till totalförsvaret

- Skydda verksamhetens kunder, personal och funktioner

Stöd och vägledning

På Transportföretagens webbplats finns samlad och uppdaterad information om beredskap och säkerhet i transportsektorn. Där hittar ni bland annat:

- Vägledning om beredskap och totalförsvaret med fokus på företagets grunduppdrag
- Stöd för att bygga och utveckla krigsorganisation och krisledning
- Vägledning kring cybersäkerhet och andra säkerhetsrelaterade frågor
- Praktiska råd, checklistor och svar på vanliga frågor

För generell information till företag om krisberedskap och totalförsvaret finns även material från Myndigheten för civilt försvar, bland annat broschyren "Om krisen eller kriget kommer".

Vid behov av fördjupad vägledning kring säkerhetsskydd, cybersäkerhet eller tillsyn hänvisas till ansvariga myndigheter, exempelvis Transportstyrelsen och Säkerhetspolisen.

Kontakta oss

Om ni har frågor, behöver stöd i ert fortsatta arbete eller vill resonera kring hur resultaten från övningen kan omsättas i praktiken är ni alltid välkomna att kontakta Transportföretagen.

Per Geijer

Säkerhets- och beredskapschef, Transportföretagen
070-421 70 30 / per.geijer@transportforetagen.se

KONTAKT

transportforetagen.se

info@transportforetagen.se

TRANSPORTFÖRETAGEN