



Myndigheten för  
samhällsskydd  
och beredskap

# Planering för försörjning av varor och tjänster

En vägledning till myndigheter för en  
stärkt försörjningsberedskap



**Planering för försörjning av varor och tjänster  
– En vägledning till myndigheter för en stärkt försörjningsberedskap**

© Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)  
Enhet: Avdelningen för krisberedskap och civilt försvar

Foto omslag: Johnér  
Tryck: By Wind AB  
Produktion: Advant

Publikationsnummer: MSB2409 – december 2024  
Tidigare utgiven: MSB1765 – reviderad december 2021  
ISBN: 978-91-7927-532-7

# Innehåll

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>!</b>  | <b>Sammanfattning</b> .....   | <b>8</b>  |
|           | Dialogen mellan myndigheter och företag bygger förmåga<br>att motstå kriser ..... | 8         |
|           | Planeringsmetod för säkrare tillgång till varor och tjänster .....                | 8         |
|           | Kompletterande material .....   | 9         |
| <b>IN</b> | <b>Försörjningsberedskap är en del av totalförvarsplaneringen</b> ...             | <b>11</b> |
|           | Näringslivets roll i civilt försvar och försörjningsberedskap .....               | 11        |
|           | Vägledningens syfte .....   | 11        |
|           | Vägledningens målgrupp .....  | 12        |
|           | Planeringen kan vara inför kris, krig eller båda delarna .....                    | 12        |
|           | Gråzonsproblematik och hybrida hot påverkar försörjningsberedskapen               | 13        |
|           | Vägledningen ger stöd i planeringen – inte exakta krav .....                      | 14        |
|           | Företag är skyldiga att medverka i totalförvarsplaneringen .....                  | 14        |
|           | Förutsättningar för arbetet med försörjningsberedskap .....                       | 16        |
|           | MSB:s roll i planeringen för försörjning av varor och tjänster .....              | 17        |
|           | MSB hämtar in information och deltar i samråd .....                               | 17        |
|           | Stöd till aktörer i arbetet .....   | 17        |
|           | Översikt av planeringsmetoden .....   | 18        |
| <b>1</b>  | <b>1. Beskriv behov</b> .....   | <b>21</b> |
|           | Myndighetens och civilförsvarets behov ska tillgodoses .....                      | 21        |
|           | Bedömningen av behovet bör utgå från planeringsantaganden .....                   | 22        |
|           | Koppla till myndighetens beredskapsplanering och resursbehov .....                | 22        |
|           | Använd inriktningen för totalförsvaret .....                                      | 22        |
|           | Fördjupa analysen med underlag från andra arbeten .....                           | 22        |
|           | Bedöm behov och tillgänglighet .....  | 23        |
|           | Bedöm sårbarheter .....   | 23        |
|           | Genomför förmöten med leverantörerna .....  | 24        |
| <b>2</b>  | <b>2. Utvärdera beredskapsåtgärder</b> .....                                      | <b>26</b> |
|           | Utgå från scenarier .....   | 26        |
|           | Välj beredskapsåtgärder .....   | 27        |
|           | Vid höjd beredskap gäller fullmaktslagar .....                                    | 27        |
|           | Utgå från prioritering och planer .....   | 28        |
|           | Samverkan med företag får inte leda till otillåtna samarbeten .....               | 28        |
|           | Se över möjliga beredskapsåtgärder inför mötet .....                              | 29        |

### 3 3. Förbered företagsdialog ..... 33

|  |    |
|--|----|
| Ta ställning till informationsdelningen .....  | 34 |
| Företagshemligheter och företagets kontroll över sin information .....                               | 34 |
| Offentlighetsprincipen gör att sekretess inte går att garantera i förväg ...                         | 35 |
| Totalförsvarsekretess gäller för vissa uppgifter .....   | 35 |
| Konkurrenslagen förbjuder samordning av priser<br>och uppdelning av marknaden .....                  | 35 |
| Viss samordning kan vara tillåten .....  | 36 |
| Sekretessbestämmelse som inte skyddar konkurrensreglerna .....                                       | 36 |
| Upphandlingsreglerna kräver likvärdig behandling av leverantörer .....                               | 36 |
| Statistik får inte leda till brott mot konkurrenslagen .....   | 37 |
| Säkerställ säker samverkan .....   | 37 |
| Säkra kommunikationsverktyg kan behövas .....  | 37 |
| Alla informationsägare måste analysera sina förutsättningar<br>och behov av samverkan .....          | 38 |
| Välj ändamålsenlig lokal .....   | 38 |
| Gör säkerhetsskyddsanalys .....  | 38 |
| Säkerhetsskyddsavtal vid upphandling .....   | 38 |
| Bedöm företaget .....  | 39 |
| Bedöm den faktiska förmågan att leverera .....   | 39 |
| Granska företagets ekonomiska situation och ägarförhållanden .....                                   | 40 |
| Dialog med utländska företag .....   | 40 |
| Ta reda på om det finns annan planering för företaget .....  | 40 |
| Är byggnader skyddsobjekt eller bör vara det? .....  | 41 |
| Finns planer på uttagning av egendom för totalförsvarets behov? .....                                | 41 |
| Ligger företaget i eller nära ett riksintresse? .....  | 42 |
| Ekonomisk ersättning för företagens medverkan<br>i beredskapsplaneringen .....                       | 42 |
| Ersättning till företag med resurser som ingår i totalförsvaret .....                                | 43 |
| Finansiering från anslag 2:4 Krisberedskap vid begränsade perioder<br>och tillfälliga åtgärder ..... | 43 |
| Medel till statliga myndigheter för att avsätta resurser .....                                       | 43 |
| Praktiska förberedelser inför mötet .....  | 43 |
| Förbered sekretessupplysning .....   | 44 |
| Ta fram frågor .....   | 44 |
| Sätt en agenda .....   | 44 |
| Ta fram dialogunderlag .....   | 44 |
| Bjud in till dialog .....  | 44 |

---

---

#### **4. Genomför företagsdialog** ..... **46**

|   |    |
|---|----|
| Diskutera företagets arbete med kontinuitetshantering .....                                   | 47 |
| Diskutera företagets tillgång till kritiska resurser i händelse av krig .....                 | 47 |
| Diskutera företagets personalplanering .....  | 47 |
| Regler vid höjd beredskap för personal vid företag som är viktiga<br>för totalförsvaret ..... | 48 |
| Diskutera robust och säker samverkan och kommunikation .....                                  | 49 |
| Identifiera och utvärdera gemensamt företagets förmågor<br>och behov av åtgärder .....        | 51 |
| Gemensam kunskapsupbyggnad är central .....   | 51 |
| Dokumentera dialogen .....  | 51 |

---

#### **5. Välj beredskapsåtgärder** ..... **53**

|  |    |
|--|----|
| Genomför upphandling .....   | 54 |
| Ändra avtal för att möta behoven .....   | 54 |
| Upphandla för att möta totalförsvarets behov .....                                     | 54 |
| Innovationsupphandlingar – upphandling som medel<br>för att stimulera innovation ..... | 54 |
| Ställ krav utifrån de behov som beskrivits i steg 1 .....                              | 54 |
| Ta hänsyn till marknadspåverkan vid kravställning .....                                | 55 |
| Funktionsbaserade krav anger vad som ska uppnås .....                                  | 55 |
| MSB:s stöd för att säkerställa krisberedskapsaspekter vid upphandling .....            | 56 |
| Undvik akuta direktupphandlingar .....   | 56 |
| Underleverantörer och krisberedskapsaspekter .....                                     | 56 |
| Kompletterande beredskapsåtgärder .....  | 57 |
| Förfogandelagen och förberedelse för förfogande .....                                  | 57 |
| Förberedelser till förfogande genom uttagning .....                                    | 57 |
| Ersättning vid förfogande .....  | 58 |
| Undanförsel och förstöring .....   | 58 |
| Dämpa förbrukningen .....  | 58 |
| Cirkulär försörjningsberedskap .....   | 59 |
| Förbered för ransonering .....   | 59 |
| Prisreglering av varor .....   | 59 |
| Lagring för försörjningsberedskap .....  | 60 |
| Företagsplanläggning – planlägga företags produktion .....                             | 60 |
| Dokumentera beredskapsåtgärderna och planeringen .....                                 | 61 |

---

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>6</b>  | <b>6. Följ upp</b> .....  | <b>63</b> |
|           | Ta fram rutiner för uppföljning och dialog .....  | 63        |
|           | Har myndighetens behov eller förutsättningar ändrats? .....   | 64        |
|           | Har företagets förhållanden ändrats? .....  | 65        |
| <hr/>     |   |           |
| <b>B1</b> | <b>Bilaga 1:</b> Information om upphandlings- och konkurrensrätt<br>inför samverkan med företag ..... | <b>67</b> |
| <hr/>     |   |           |
| <b>B2</b> | <b>Bilaga 2:</b> Sekretessupplysning .....  | <b>70</b> |
| <hr/>     |   |           |
| <b>B3</b> | <b>Bilaga 3:</b> Förslag på frågor vid dialogmöte .....   | <b>72</b> |
| <hr/>     |   |           |
| <b>B4</b> | <b>Bilaga 4:</b> Förslag på agenda för dialogmöte .....   | <b>74</b> |
| <hr/>     |   |           |
| <b>B5</b> | <b>Bilaga 5:</b> Förslag på informationsbrev till företag<br>inför dialogmöte .....                   | <b>76</b> |
| <hr/>     |   |           |
| <b>B6</b> | <b>Bilaga 6:</b> Mall för dokumentation av dialogmöte .....   | <b>77</b> |
| <hr/>     |   |           |
| <b>B7</b> | <b>Bilaga 7:</b> Mall för analys av dialogmöte .....  | <b>78</b> |
| <hr/>     |   |           |
| <b>B8</b> | <b>Bilaga 8:</b> Referenser .....   | <b>81</b> |
| <hr/>     |   |           |



!

# | Sammanfattning

# Sammanfattning

Vägledningen handlar om hur ansvariga myndigheter tillsammans med det privata näringslivet bör planera i fredstid för försörjning av varor och tjänster. Det handlar i huvudsak om förhållanden vid höjd beredskap och ytterst krig, men arbetet med den metod för planering som beskrivs i vägledningen kommer även att kunna stärka förmågan att hantera svåra påfrestningar i fredstid.

Målgruppen är i första hand de statliga myndigheter som har särskilt ansvar inför och vid höjd beredskap. Vägledningen är dock användbar även för andra myndigheter, regioner, kommuner och företag.

## Dialogen mellan myndigheter och företag bygger förmåga att motstå kriser

Genom en nära dialog och samarbete mellan myndigheter och företag kan en robust förmåga byggas upp för att hantera såväl fredstida kriser som förhållanden vid höjd beredskap och ytterst krig. Idag är det ofta företag som äger, ansvarar för och tillhandahåller samhällsviktiga verksamheter inom till exempel produktion och transport. De är också centrala leverantörer till det offentliga, och därmed viktiga både för totalförsvaret i stort och för den svenska försörjningsberedskapen.

## Planeringsmetod för säkrare tillgång till varor och tjänster

Det centrala i vägledningen är en metod som myndigheter kan följa när de planerar försörjningen av varor och tjänster tillsammans med företag. Metoden har sex steg, men ska ses som en cirkulär process. Beroende på hur långt en myndighet har kommit i sin beredskapsplanering och dialog med företag, kan vissa av stegen hoppas över helt eller hanteras snabbare.

### 1. Beskriv behoven

Genom att beskriva sitt eget och det civila försvarets behov av varor och tjänster får myndigheten underlag för vilka krav som behöver ställas i företagsdialogen. Beskrivningen kan bland annat utgå från MSB:s och Försvarsmaktens gemensamma planeringsantaganden, inriktningen för totalförsvaret och myndighetens egna risk- och sårbarhetsanalyser och leda till en klassificering av grad av behov och krav på tillgänglighet.



## 2. Utvärdera beredskapsåtgärder

När behoven är beskrivna behöver myndigheten utvärdera vilka beredskapsåtgärder som är aktuella. I utvärderingen kan myndigheten använda sig av ett antal scenarier från FOI som stöd. Det finns olika typer av beredskapsåtgärder, där några går att använda för att hantera en fredstida kris, andra går att tillämpa först vid höjd beredskap. Eftersom förutsättningarna varierar behöver den planerande myndigheten överväga en rad åtgärder, var för sig eller i kombination.

## 3. Förbered företagsdialog

Innan företagsdialogen genomförs behöver myndigheten ta ställning till ett antal frågor. Här behöver man ta hänsyn till såväl offentlighetsprincipen som konkurrensrätten. Man bör också fundera på företagets förutsättningar; bland annat ägarförhållanden och resurser. Slutligen krävs ett antal praktiska förberedelser för att det ska gå att genomföra dialogen på ett bra och säkert sätt, vilken information som ska delas och hur.

## 4. Genomför företagsdialog

Under företagsdialogen ska myndigheten beskriva sina behov, dimensionering, leveranskrav och tillgänglighet och om det finns ett scenario. Företaget ska med stöd av ett dialogunderlag beskriva sina förutsättningar för att leverera varor och tjänster. Det kan bland annat handla om kontinuitetshantering, personalplanering och möjligheterna till robust och säker samverkan. Myndigheten och företaget ska sedan gemensamt identifiera åtgärder som kan behövas för att leverera varan eller tjänsten.

## 5. Välj beredskapsåtgärder

Efter företagsdialogen bör myndigheten se över både avtal- och upphandlingsrelaterade delar, samt vilka kompletterande beredskapsåtgärder som kan komma att behövas. Kraven som ställs i avtal ska motsvara de behov som beskrivits i steg 1 och kan beskriva vilka mål som ska uppnås snarare än hur de ska uppnås. Centralt är att använda en kombination av åtgärder i syfte att skapa en försörjningsflexibilitet vid kris eller höjd beredskap och ytterst krig.

## 6. Följ upp

De planer som tas fram behöver följas upp regelbundet av myndigheten och det eller de företag som deltagit i planeringen. Förändringar i Sverige och världen kan skapa nya förutsättningar för både myndigheten och företag. Rutiner för uppföljning kan till exempel inkludera företagsbesök och nya dialogmöten.

# Kompletterande material

Till vägledningen finns en lathund i powerpoint-format som kan laddas ner från [msb.se](http://msb.se). Till vägledningen hör även bilagor i form av blanketter, informationsbrev och mallar både för agenda, dokumentation och analys. I vägledningens olika avsnitt hänvisas till de bilagor som kan vara aktuella att använda.

Mer information om lathund och mallar finns på sidan 19.

IN

# | Introduction

# Försörjningsberedskap är en del av totalförsvarsplaneringen

Ett av målen för det civila försvaret är att upprätthålla en nödvändig försörjning. Med nödvändig försörjning menas att det finns tillgång till de varor och tjänster som behövs för samhällsviktiga funktioner och för befolkningens liv och hälsa. Försörjningsberedskap är därmed en viktig del av totalförsvarsplaneringen.

Arbete med försörjningsberedskap behövs på alla nivåer i samhället: nationellt, regionalt och lokalt. Men förutsättningarna för arbetet på de olika nivåerna skiftar beroende på sektor. Till exempel kan det skilja i företagsstruktur, leveranskedjor eller nivå av inhemsk produktion. Myndigheter behöver därför anpassa arbetet och metoden efter de sektorsspecifika förutsättningarna.

## Näringslivets roll i civilt försvar och försörjningsberedskap

Näringslivet är viktigt för Sveriges totalförsvaret och har en central roll i såväl det civila försvaret som försörjningsberedskapen. De privata företagen står inte bara för en stor del av landets försörjning av varor och tjänster, utan även för resurser som det civila försvaret är beroende av. I många samhällssektorer är företag centrala leverantörer till det offentliga och har därmed skyldighet att medverka i planeringen av försörjning av varor och tjänster. Genom att främja en nära dialog och samarbete mellan myndigheter och företag kan en robust förmåga byggas upp inför såväl fredstida kriser som höjd beredskap och ytterst krig.

Enligt den strategi för försörjningsberedskap som MSB beslutade våren 2021 är ett av delmålen att i samverkan med företag löpande identifiera lösningar för försörjningsberedskap.<sup>1</sup>

## Vägledningens syfte

Syftet med vägledningen är att beskriva en planeringsmetod för att säkerställa fungerande leveranser av varor och tjänster vid höjd beredskap och krig. Fokus ligger på samverkan med företag, men metoden ger också ökad kunskap om på vilket sätt försörjningen av en viss vara eller tjänst är nödvändig vid höjd beredskap och krig.

---

1. MSB, [Strategi för försörjningsberedskap MSB1784](#).

## Vägledningens målgrupp

Vägledningen riktar sig i första hand till beredskapsmyndigheterna, det vill säga statliga myndigheter med särskilt ansvar inför och vid höjd beredskap. Personer som arbetar med civil beredskap och frågor som rör upphandling är särskilt behjälpta av vägledningen.

Vägledningen är dock relevant för flera målgrupper:

- Andra myndigheter, kommuner och regioner kan dels få information om beredskapsmyndigheternas arbete med försörjningsberedskap, dels få tips om beredskapsåtgärder för att säkerställa en robust försörjning av varor eller tjänster.
- Företag kan få veta mer om myndigheternas arbete för att involvera det privata näringslivet i planeringen för försörjning av varor och tjänster.

## Planeringen kan vara inför kris, krig eller båda delarna

- Vägledningens fokus är planering för höjd beredskap, men planeringen för detta sammanfaller till stor del med planeringen för att hantera kriser i fredstid. Det samlade arbetet inom krisberedskap och civilt försvar går ofta under begreppet **civil beredskap**, och det bör finnas gemensamma processer för samordning, planering och förberedelser. Planeringen för höjd beredskap bör i så stor utsträckning som möjligt även stärka förmågan att hantera svåra påfrestningar i fredstid. När en myndighet samverkar med företag bör man ta reda på om företaget tillhandahåller varor eller tjänster till samhällsviktig verksamhet som är nödvändiga för totalförsvaret.
- Planeringen för försörjning av varor och tjänster kan vara en del i myndighetens arbete med kontinuitetshantering.
- Planeringen för försörjning av varor och tjänster är en del av planeringen av civil beredskap och därmed också en del i myndighetens totalförsvarsplanering.



### Planering för kris, höjd beredskap och krig

Den metod för planering som beskrivs i denna vägledning genomförs inom ramen för totalförsvarsarbetet. Planeringen ska bidra till en robust försörjningsberedskap vid höjd beredskap och krig.

Regeringen kan besluta om höjd beredskap för att stärka Sveriges försvarsmöjligheter, till exempel vid krig och konflikter i vårt närområde. Höjd beredskap har två nivåer: skärpt beredskap och högsta beredskap. Vid högsta beredskap råder krig eller omedelbar risk för krig i Sverige.

*Fortsättning nästa sida ...*

Höjd beredskap innebär att flera så kallade fullmaktslagar börjar gälla. Dessa ger fler möjligheter till myndigheter att agera, vilket bör förberedas redan i fredstid. Men de beredskapsåtgärder som finns i fullmaktslagarna går i huvudsak bara att tillämpa vid höjd beredskap och kan inte ses som verktyg för att hantera fredstida kriser eller så kallade hybridhot. En fredstida kris eller ett hybridangrepp som inträffar när det inte råder höjd beredskap ska i enlighet med ansvarsprincipen hanteras inom ramen för ordinarie fördelning av uppgifter och gällande lagstiftning.

Det innebär att förutsättningarna för det förmågehöjande arbetet är olika för kris och krig. I praktiken är dock inte gränsdragningen mellan fred och krig lika skarp som i den rättsliga regleringen, och planeringen för höjd beredskap bör så långt det går också stärka samhällets förmåga att hantera svåra påfrestningar även i fredstid.

## Gråzonsproblematik och hybrida hot påverkar försörjningsberedskapen

Under de senaste åren har stater i högre utsträckning än tidigare använt sig av olika typer av antagonistiskt agerande. Otillbörlig informationspåverkan, desinformation, politiska påverkansoperationer, sabotage och cyberangrepp är exempel på sätt att påverka andra staters politik och samhällen för att främja egna intressen. Ofta kan det röra sig om en kombination av olika öppna och dolda aktiviteter.

Hotbilden beskrivs ibland som en gråzon. Tillvägagångssättet är dock inte nytt utan har funnits i alla tider. Hotbilden har dock blivit mer komplex och djupare till följd av de senaste årens globalisering, digitalisering och teknikutveckling.

FOI har tagit fram utbildningsmaterial och rapporter om hybrida hot och gråzonsproblematik. Du kan lära dig mer om hybridkrigföring och få exempel på scenarier att använda i ditt arbete i dokumenten nedan. Ladda ner dem från [foi.se](http://foi.se).

- Hybrida hot – Scenarier och exempel som stöd för utbildning inom Polismyndigheten
- Gråzonsproblematik och hybridkrigföring – påverkan på energiförsörjning
- Gråzonsproblematik och hybrida hot i transportsystemet

Tillsammans med FOI har MSB gjort en studie om prioritering och fördelning av resurser som finns på [msb.se](http://msb.se)

[NCS3 – Kartläggning av resursförmåga vid kris och ofred \(msb.se\).](#)

## Vägledningen ger stöd i planeringen – inte exakta krav

IN

Vägledningen är generell och kan användas brett vid planeringsarbetet. Den gäller för alla typer av nödvändiga varor och tjänster<sup>2</sup>.

Vägledningen ger stöd i användningen av metoden och pekar ut viktiga steg och frågor. Olika myndigheter har varierande behov och förutsättningar för planeringen, till exempel när det gäller uppdrag, organisation, mandat, geografiskt läge och infrastruktur. Vägledningen innehåller därför inte exakta krav på enskilda företags förmågor att leverera en vara eller tjänst under höjd beredskap eller krig. Den beskriver dock vilka privata aktörer som är centrala att samverka med.



### Förändrat läge i Sveriges närområde

Rysslands annektering av Krim och Donbas-regionerna i Ukraina 2014 och den fullskaliga invasionen 2022 har lett till att säkerhetssituationen i Europa och Sveriges närområde har försämrats. Det har bidragit till geopolitisk maktkamp, vilket i sin tur lett till strävan efter ökad nationell kontroll över produktion och varukedjor för att minska beroendet av andra länder. Invasionen har också visat på betydelsen av militär och civil försörjningstrygghet, och förstärkt förändringar inom exempelvis energiområdet som redan påbörjats.

För svenskt vidkommande är upprätthållandet av EU:s inre marknad och internationell handel grundläggande för försörjningsberedskapen. Sverige är ett export- och importberoende land och störningar i globala handelsflöden kan få stora konsekvenser för försörjningen av varor och tjänster. Begränsningar i handeln kan slå mot förmågan att försörja befolkningen med viktiga varor och tjänster. En god nationell försvarsförmåga förutsätter en fungerande varu- och tjänsteförsörjning, såväl i fred som vid kris och i krig.

## Företag är skyldiga att medverka i totalförsvarsplaneringen

Företag och arbetsgivar- respektive arbetstagarorganisationer är enligt lag<sup>3</sup> skyldiga att delta i totalförsvarsplaneringen. Det innebär bland annat att företag ska lämna de upplysningar om sin verksamhet som totalförsvarsmyndigheterna behöver för sitt planeringsarbete. Om det behövs ska de även medverka vid planeringen av de egna uppgifterna inom totalförsvaret.

2. En vara och tjänst är omsatt när det finns ett direkt samband mellan tillhandahållandet av varan eller tjänsten till en mottagare och den betalning som görs för mottagaren eller tjänsten.

3. Lag (1982:1004) om skyldighet för näringsidkare, arbetsmarknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförsvarsplaneringen.

Det är som utgångspunkt bara så kallade totalförsvarsmyndigheter<sup>4</sup> som har rätt att begära information och medverka från företag. Andra myndigheter kan dock via MSB få liknande möjlighet.



### Covid-19-pandemin visade företagets betydelse för beredskapen

Under covid-19-pandemin visade sig företagets omställningsförmåga vara en enorm tillgång. Pandemin blottade flera brister i den svenska beredskapen, bland annat saknades lager av desinfektionsmedel, skyddsutrustning, ventilatorer och läkemedel. Men under 2020 ställde många företag om sin produktion och började producera exempelvis skyddsutrustning som maskor och visir till hälso- och sjukvården.

En viktig lärdom av pandemin är att en matchning mellan samhällets akuta behov och företagets kapacitet behöver ske snabbt, vilket förutsätter samordning mellan företag och myndigheter.

### Sverige och Nato

Det svenska Nato-medlemskapet innebär krav och förväntningar på det civila försvaret och anpassning av strukturer och rutiner. Som medlem i Nato ansvarar Sverige för att stärka landets förmåga att kunna stå emot större störningar, kriser och krig. Sverige ska också vara förberett på att kunna stötta andra länder att klara samma sak.

Det civila beredskapsarbetet inom Nato är inriktat mot tre övergripande områden:

- förmågan att upprätthålla politiskt beslutsfattande och centrala ledningsfunktioner
- säkerställande av viktiga samhällsfunktioner
- civilt stöd till militära verksamheter.

Utifrån dessa tre områden har Nato definierat sju civila förmågor (Baseline Requirements for National Resilience) som ökar ett lands möjlighet att återhämta sig eller motstå störningar. De sju grundläggande civila förmågorna är

- säkerställande av politiskt beslutsfattande och centrala ledningsfunktioner
- motståndskraftig energiförsörjning
- effektiv hantering av okontrollerade stora befolkningsrörelser
- motståndskraftiga system för livsmedels- och dricksvattenförsörjning
- hantering av masskadeutfall och stora hälsokriser
- motståndskraftiga civila kommunikationssystem
- motståndskraftiga transportsystem.

Flera av dessa förmågor har starka kopplingar till en robust försörjningsberedskap.

4. Vilka dessa myndigheter är framgår av förordning (1982:1005) om skyldighet för näringsidkare, arbetsmarknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförsvarsplaneringen.

## Förutsättningar för arbetet med försörjningsberedskap

IN

Planeringen för försörjningsberedskap utgår från

- lagar och förordningar som är relevanta
- regeringens inriktning för en sammanhängande planering för totalförsvaret<sup>5</sup>
- Försvarsmaktens och MSB:s gemensamma antaganden för totalförsvarsplaneringen.<sup>6</sup>

Planeringen behöver också ta höjd för en situation med svåra störningar och påfrestningar, i fredstid och ytterst krig.

Förutsättningarna kan skilja sig markant åt mellan olika sektorer och branscher. Inom hälso- och sjukvård kan exempelvis olika mediciner i hög utsträckning produceras i utlandet. Inom till exempel transport och andra sektorer har betydligt fler leverantörer och underleverantörer sin verksamhet i Sverige. Om ett företag har sin verksamhet i Sverige, Norden, EU eller i en annan världsdel spelar stor roll för planeringsarbetet.



### Företagens roll i försörjningsberedskapen – en tillbakablick

I det tidigare totalförsvaret ingick staten överenskommelser om krigsleveranser med företag vars produktion av varor eller tjänster hade betydelse för totalförsvaret. Företagen valdes ut utifrån omfattande analyser som ansvariga myndigheter gjorde för att kartlägga tillgången till en stor mängd varor och tjänster. De beredskapsplanlagda företagen kallades K-företag.

#### Produktionsplaner för folkförsörjningen

Upp till 85–90 procent av K-företagen producerade för folkförsörjningen. De skulle fortsätta producera i krig. Men det fanns inga bindande avtal om att någon skulle köpa varorna eller tjänsterna, utan man hade i stället kommit överens på förhand om vad som bedömdes vara nödvändigt för folkförsörjningen vid kris och krig.

I samråd med företagen upprättade myndigheterna produktionsplaner, som bland annat innehöll skrivningar om produktionshastighet. Företagen genomförde personalplanläggning i samråd med länsarbetsnämnder och utifrån anvisningar från Arbetsmarknadsstyrelsen.

#### Planlagd krigsanskaffning

För ungefär 10–15 procent av K-företagen planlades så kallad krigsanskaffning av varor och tjänster som totalförsvarsmyndigheterna behövde för sina krigsuppgifter. Krigsanskaffning skedde antingen efter överenskommelse eller förfogande. Anskaffningen förbereddes i fred genom uttag eller krigsleveransplanläggning.

*Fortsättning nästa sida ...*

5. Inriktning för en sammanhängande planering för totalförsvaret (Fö2020/01269 (Delvis)).

6. Handlingskraft. Handlingsplan för att främja och utveckla en sammanhängande planering för totalförsvaret FM2021-17683:2, MSB2020-16261-3.



För varor som skulle tillverkas enligt behovsmyndigheternas särskilda behov tecknade man så kallade K-leveransbesked. För andra varor tecknade man överenskommelser om leverans från ett företags lager, eller från den allmänna produktionen. I vissa fall tryggade myndigheterna K-produktion för totalförsvaret genom att lagra maskiner och råvaror.

I beredskapslägen kunde K-företag räkna med stöd från myndigheterna i tilldelning av råvaror, energi, arbetskraft med mera för den planlagda försörjningsviktiga produktionen. De beredskapsplanlagda företagen registrerades i ett särskilt register.

## MSB:s roll i planeringen för försörjning av varor och tjänster

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har ett övergripande ansvar för inriktning och samordning av planeringen för krisberedskap och civilt försvar i en utsträckning som inte någon annan myndighet har. Det innebär att myndigheten ska stödja berörda aktörer i deras planering, verka för samordning mellan aktörer och med det militära försvaret.

### MSB hämtar in information och deltar i samråd

MSB:s övergripande ansvar innebär att myndigheten behöver ha en helhetsbild av planeringen för leverans av varor och tjänster. Därför behöver MSB få information om arbetet och vilka beredskapsåtgärder som är vidtagna och planerade på nationell, regional och lokal nivå.

Andra myndigheter har skyldighet att samråda med MSB när det exempelvis gäller verksamhets- och produktionsplanering. Det framgår av förordningen (1982:1005) om skyldighet för näringsidkare, arbetsmarknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförsvarsplaneringen. När det gäller arbetskraftsförsörjning och anställningsvillkor ska myndigheterna enligt samma förordning samråda med Arbetsförmedlingen.

### Stöd till aktörer i arbetet

MSB stödjer också aktörer i arbetet med att bygga upp försörjning av nödvändiga varor och tjänster. Stödet är både praktiskt och inriktande. Denna vägledning är en del av stödet.

MSB kan även ge finansiellt stöd genom anslag 2:4 Krisberedskap.



### Anslag 2:4 Krisberedskap

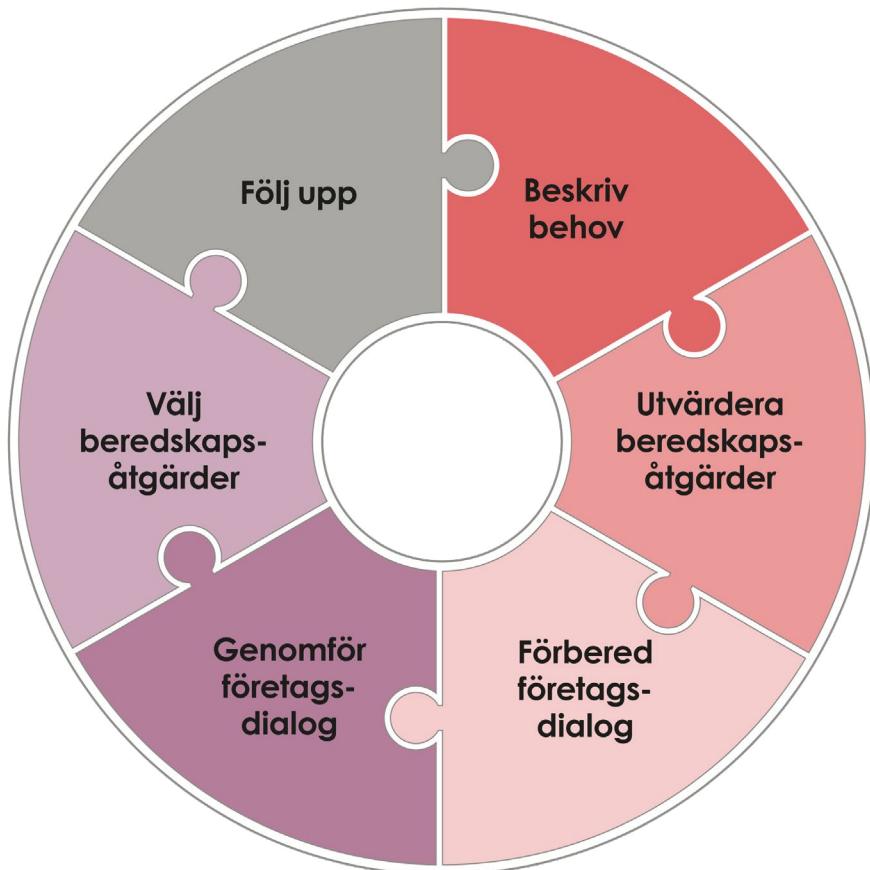
Varje år ger regeringen MSB i uppdrag att fördela cirka en miljard kronor för att stärka samhällets krisberedskap och försvarsförmåga. MSB:s inriktning för anslag 2:4 utgår från områden som identifierats i den Nationella risk och sårbarhetsbedömningen (NRSB) och som är viktiga att stärka i samverkan med andra.

Läs mer på [www.msb.se](http://www.msb.se)

## Översikt av planeringsmetoden

Metoden i den här vägledningen omfattar en behovs- och försörjningsanalys. Metoden har sex steg som tillsammans beskrivs i form av ett planeringshjul, som Figur 1 visar.

Figur 1. Översikt av planeringsmetoden





## Lathund och mallar

För att förenkla den arbetsmetod som beskrivs i denna vägledning har MSB tagit fram en lathund.

Lathunden ger stöd till dig och dina kollegor i arbetet med att planera för försörjningen av varor och tjänster vid höjd beredskap och krig genom att kortfattat beskriva en metod i sex steg. Syftet är att ge en överblick över planeringen och de förutsättningar som påverkar arbetet.

Lathunden (MSB2509) finns att ladda ner på [msb.se](https://msb.se)

MSB har även tagit fram mallar som kan användas inför, under och efter företagsdialogen:

- Blankett för Sekretessupplysning. Fylls i inför företagsdialog.
- Förslag på frågor som myndigheten kan ställa till företaget vid dialogmöte.
- Förslag på agenda för dialogmöte.
- Förslag på informationsbrev till företag inför dialogmöte.
- Mall för dokumentation av dialogmöte.
- Mall för analys av dialogmöte.

Mallarna återfinns som bilagor till vägledningen.



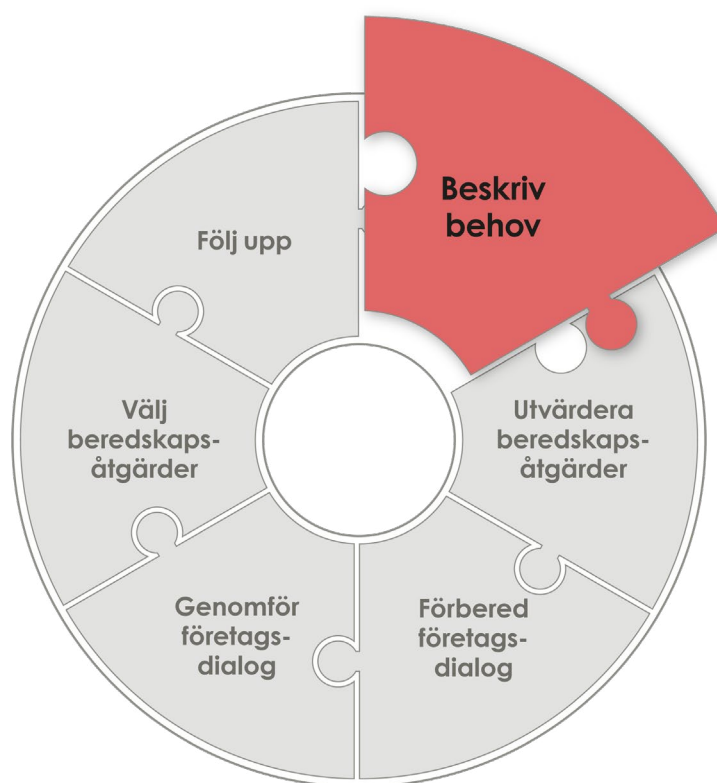
1

# 1. Beskriv behov

# 1. Beskriv behov

Det första steget i metoden är att beskriva behovet av en vara eller tjänst.

**Figur 2.** Planeringsmetod Steg 1



## Myndighetens och civilförsvarets behov ska tillgodoses

Planeringen för försörjning av varor och tjänster sker ur två perspektiv:

- att den planerande myndigheten har tillgång till de varor och tjänster myndigheten behöver för den samhällsviktiga verksamhet som myndigheten ansvarar för
- leveranser av varor och tjänster som behövs för det civila försvaret, exempelvis att upprätthålla en nödvändig försörjning, säkerställa de viktigaste samhällsfunktionerna eller bidra till det militära försvarets förmåga vid väpnat angrepp eller krig.

Planeringen bör göras i samverkan, både när behoven omfattar mer än behovet hos den egna myndigheten och när andra myndigheter, regioner eller kommuner är nödvändiga för att nå målen.

## Bedömningen av behovet bör utgå från planeringsantaganden

Bedömningen av hur nödvändig en vara eller tjänst är för en samhällsviktig verksamhet kan vara direkt styrd av regeringen, men ska annars i första hand utgå från MSB:s och Försvarsmaktens gemensamma planeringsantaganden<sup>7</sup>. Planeringsantagandena behandlar övergripande störningar och avbrott i bland annat elförsörjning, it, telekommunikationer, drivmedel och transporter. Ha dock i åtanke att det även kan finnas andra relevanta källor att ta hänsyn till.

## Koppla till myndighetens beredskapsplanering och resursbehov

Försörjningsplaneringen behöver grunda sig på

- myndighetens övergripande beredskapsplanering
- en analys av de resurser som myndigheten behöver för att klara den egna verksamheten och för att inom det egna ansvarsområdet bidra till det civila försvaret.

På så sätt skapas den helhet som behövs i planeringen.

## Använd inriktningen för totalförsvaret

Inriktningen för en sammanhängande planering för totalförsvaret innehåller planeringsföresättningar som beredskapsmyndigheter ska utgå från. Inriktningen är en gemensam utgångspunkt för det nationella arbetet med totalförsvaret.

## Fördjupa analysen med underlag från andra arbeten

Arbetet med att identifiera samhällsviktig verksamhet och beroenden av varor och tjänster kan behöva fördjupas genom andra analyser, utredningar, forskning och rapporter inom det egna området när det gäller försörjning.

Genom arbete med kontinuitetshantering kan till exempel kritiska verksamheter och resurser identifieras. Myndighetens risk- och sårbarhetsanalys kan vara ett underlag för att klarlägga behov, tillgångar och beredskapsåtgärder.

---

7. Handlingskraft för att främja och utveckla en sammanhängande planering för totalförsvaret 2021–2025, MSB202-16261-3.

Myndigheten bör också ta hänsyn till erfarenheter från pågående eller tidigare allvarliga händelser och kriser.



### Risk- och sårbarhetsanalys

- Identifiera företag som kan behövas för att tillgodose myndighetens behov av varor och tjänster.
- Identifiera företag som det kan behövas vidare dialog med för att tillgodose det behov som finns inom ramen för myndighetens ansvarsområde.

1

## Bedöm behov och tillgänglighet

Hur stort är behovet av varan eller tjänsten och hur tillgänglig behöver den vara under höjd beredskap eller krig? Med tillgänglighet avses här ledtiden för leverans av en vara eller tjänst. Utgå från er bedömning för att skapa en bild av hur tillgången behöver dimensioneras.

Tabellerna nedan visar exempel på hur myndigheten kan arbeta med klassificeringen.

**Tabell 1.** Klassificering av behov

|                 |   |
|-----------------|---|
| Ökat behov      | Varan eller tjänsten behövs i större omfattning än normalt. |
| Normalt behov   | Varan eller tjänsten behövs i normal omfattning.            |
| Begränsat behov | Varan eller tjänsten behövs i begränsad omfattning.         |

**Tabell 2.** Klassificering av tillgänglighet

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Omedelbar tillgänglighet | Varan eller tjänsten behöver alltid finnas tillgänglig.         |
| Kritisk tillgänglighet   | Varan eller tjänsten behöver finnas tillgänglig inom en vecka.  |
| Hög tillgänglighet       | Varan eller tjänsten behöver finnas tillgänglig inom en månad.  |
| Låg tillgänglighet       | Varan eller tjänsten behöver finnas tillgänglig inom 3 månader. |

## Bedöm sårbarheter

Myndigheten behöver också undersöka sårbarheter i försörjningsflöden, om möjligt med en framåtblickande ansats från tre månader till ett år. Störningar såsom pandemier, naturkatastrofer, förseningar i transporter eller i digitala system kan påverka försörjningsflöden. Men även sårbarheter som har konstaterats eller uppmärksamats under normala förhållanden är viktiga att ta hänsyn till.

Sårbarheter kan till exempel vara komplexa leveranskedjor, kritiska beroenden av insatsvaror, komponenter, reservdelar och tillgång till relevanta stödtjänster samt beroende av utrikeshandel. De flesta samhällsviktiga verksamheter är beroende

av en digital leveranskedja och nätbaserade datasystem där incidenter blir allt vanligare. Ett annat exempel på sårbarhet är om det finns en enda eller ett fåtal leverantörer av varan eller tjänsten. Beroenden av immateriella tillgångar som inte finns i landet kan också vara en sårbarhet. Sådana tillgångar kan vara kunskap om produktionsmetoder, specifikationer och andra kritiska informationstillgångar.

Även om det går att göra en relativt god bedömning av behovet av en vara eller tjänst är det oftast motiverat med en dialog med företag eller branschorganisationer för att förstå vilka sårbarheter det finns i ett försörjningsflöde.

## Genomför förmöten med leverantörerna

I detta skede kan det vara bra att genomföra förmöten med leverantörerna. Deltagarna kan då tillsammans gå igenom vilka förväntningar som respektive part har, mål, syfte och vilka kompetenser som behöver medverka i det fortsatta arbetet. Det kan även vara lämpligt att ensa definitioner och presentera beredskapsorganisation och planer, såsom nöd- och kontinuitetsplaner.



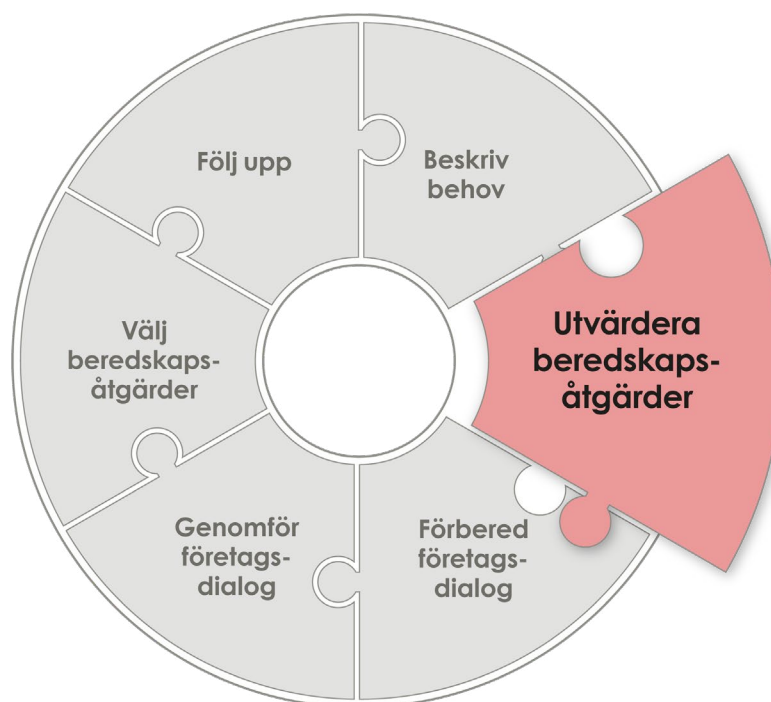


## 2. Utvärdera beredskapsåtgärder

## 2. Utvärdera beredskapsåtgärder

Nästa steg i metoden är utvärdering av olika beredskapsåtgärder som behövs för att stärka tillgången till varan eller tjänsten. Vilka åtgärder som är aktuella skiljer sig åt från fall till fall.

**Figur 3.** Planeringsmetod Steg 2



### Utgå från scenarier

Utifrån behoven och Forsvarsmaktens och MSB:s dimensionering går det att använda ett urval av scenarier som stöd i planeringen och för att analysera situationen. Ett scenario är en möjlighet att konkretisera en tänkt utveckling av en händelsekedja. Scenarier kan också användas för att få en antydning om den framtida dimensioneringen eller för att formulera en ambitionsnivå.

Scenarier för försörjningsberedskap behöver i de flesta fall bearbetas för att spegla det aktuella sammanhanget. Utformningen och omfattningen behöver anpassas efter vad de ska användas till. I vägledningen *Att använda scenarier i planering för civilt försvar*<sup>8</sup> finns stöd för arbete med scenarioplanering.

Scenarier som är tillgängliga för alla kan vara ett sätt att uppnå konkurrensneutralitet och minska risken för att företagen får otillbörliga fördelar. Det är den planerande myndigheten själv som analyserar och avgör om företagen ska delges mer specifika uppgifter i det enskilda fallet.



### Läs mer: Scenariopaketet för totalförsvarsplanering

Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) har på uppdrag av MSB tagit fram *Scenarier till stöd för planeringen av försörjningsberedskapen*. Scenario-paketet ska underlätta resonemangen om vilka krav på leveranser och tillgänglighet som kan behöva ställas på det enskilda företaget och innehåller exempel på beredskapsåtgärder.

[Scenarier till stöd för planeringen för försörjningsberedskap. Med exempel på beredskapsåtgärder. \(foi.se\)](#)

[Gråzonslägen i krig och fred \(foi.se\)](#)

Det scenario eller den kombination av scenarier som myndigheten väljer är en del av det underlag som företaget behöver få inför dialogen. Syftet är att företaget ska kunna förbereda en konsekvensanalys utifrån scenariot och utifrån generiska krav som tydliggör planeringsförutsättningarna. Vidare ska valet av scenario göra det lättare att utvärdera vilka åtgärder som kan behövas för att säkra tillgången till varan eller tjänsten.

## Välj beredskapsåtgärder

Såväl fredstida kriser som krig är komplexa med stor osäkerhet och skiljer sig åt från situation till situation. Därför behöver hanteringen och val av beredskapsåtgärder vara flexibla och anpassas efter rådande omständigheter. Några åtgärder går att använda för att hantera en fredstida kris, andra går att tillämpa först vid höjd beredskap. Eftersom förutsättningarna varierar behöver den planerande myndigheten överväga en rad åtgärder, var för sig eller i kombination.

## Vid höjd beredskap gäller fullmaktslagar

Vid höjd beredskap finns tillgång till kompletterande åtgärder genom styrmedlen i de så kallade **fullmaktslagarna**. Dessa utgörs av ett antal lagar och förordningar som implementeras automatiskt vid krig eller enligt särskilt regeringsbeslut.

8. Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI-R--4434--SE.

För att fullmaktslagarna ska ge full effekt när de tillämpas behöver användandet av dem förberedas i fredstid. Men de kan i huvudsak inte användas för att hantera fredstida kriser, eftersom de träder i kraft först vid höjd beredskap.

I många fall behöver myndigheten kunskap om olika förhållanden hos relevanta näringsidkare för att kunna tillämpa fullmaktslagarna. För att skaffa denna kunskap kan totalförvarsmyndigheter använda de möjligheter som finns i lagen (1982:1004) om skyldighet för näringsidkare, marknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförvarsplaneringen.<sup>9</sup> Myndigheter som inte är totalförvarsmyndigheter kan via MSB begära att få nödvändiga upplysningar.

Mer information om fullmaktslagarna finns i steg 3 under **Finns planer på uttagning av egendom för totalförsvarets behov?** och i steg 5 under **Förfogandelagen och förberedelse för förfogande**.

## Utgå från prioritering och planer

Vilka beredskapsåtgärder myndigheten ska välja för att säkerställa tillgången till en viss vara eller tjänst kan bero på marknadsstruktur, prioritering och andra planer i beredskapsarbetet. Ta också hänsyn till de kompetenser som kan finnas hos frivilliga försvarsorganisationer. MSB har ett särskilt stödmaterial för samverkan med frivilligorganisationer.<sup>10</sup>

## Samverkan med företag får inte leda till otillåtna samarbeten

EU har regler för hur medlemsstater kan agera på en marknad. Det gäller inte minst vid offentlig upphandling och tillämpning av EU:s statsstödsregler. När myndigheterna har analyserat och beskrivit samhällets behov och den förmåga som behöver finnas i det civila försvaret, behöver de därför som huvudregel lösa detta genom konkurrensutsatt upphandling när de vill ha avtal om leverans av varor eller tjänster.

Konkurrensrätten och reglerna om offentlig upphandling innebär att myndigheterna behöver se till att samverkan med företag inte leder till otillåtna samarbeten eller otillåten samordning mellan konkurrenter. Samverkan får inte heller leda till att företag får fördelar i framtida upphandlingar. Fler aspekter av upphandlings- och konkurrensreglernas påverkan på planeringsarbetet tas upp i bilaga 1.

Viktigt att tänka på är också att det säkerhetspolitiska omvärldsläget har gjort att bland annat EU infört ekonomiska sanktioner mot vissa länder. Mer information om vad det innebär och vilka länder som omfattas av sanktionerna finns på Upphandlingsmyndighetens webbplats.

9. I tillhörande förordning (1982:1005) om skyldighet för näringsidkare, arbetsmarknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförvarsplaneringen anges vilka myndigheter som kan begära företags medverkan i enlighet med lagen.

10. Mer information finns på [Frivilliga.msb.se](http://Frivilliga.msb.se).

## Se över möjliga beredskapsåtgärder inför mötet

Inför mötet med företag är det viktigt att på ett generellt plan diskutera vilka beredskapsåtgärder som kan bli aktuella för att främja försörjningsberedskapen och säkerställa att företagets uppgifter är relevanta för det fortsatta planeringsarbetet.

Nedan finns exempel på möjliga åtgärder för att stärka tillgången till en vara eller tjänst. Tabellerna kommenterar också kortfattat några rättsliga förutsättningar.

**Tabell 3.** Exempel på åtgärd: Analys och planering

| Lösning för att hantera brist på en vara eller tjänst  | Rättsliga förutsättningar och mandat | Vilka förberedelser kan behövas?   |
|--|--------------------------------------|--|
| <i>Ta fram en lägesbild av försörjningssituationen som kan uppdateras kontinuerligt</i>  |                                      | Etablera system för tidig förvarning. Identifiera faktorer som kan påverka företags leveransförmåga. Analysera dessa löpande för att tidigt upptäcka signaler på förändring.   |
| <i>Analysera företagets förutsättningar för att skaffa strategisk och långsiktig förmåga vid störda leveransförhållanden under kris och krig</i> |                                      | Identifiera företag som är viktiga för totalförsvarets verksamhet. Analysera kontinuerligt företagets kapacitet och leveransförmåga utifrån scenarier på kort och lång sikt, t.ex. från tre månader upp till ett år. |
| <i>Utbilda och öva medarbetare på myndigheter som arbetar med företagssamverkan kontinuerligt – på nationell, regional och lokal nivå</i>        |                                      | Inkludera utbildning och övning i myndighetens strategiska arbete och säkerställ att det sker återkommande för berörd personal.  |

**Tabell 4.** Exempel på åtgärd: Informationsinsatser och rekommendationer

| Lösning för att hantera brist på en vara eller tjänst   | Rättsliga förutsättningar och mandat | Vilka förberedelser kan behövas?  |
|---|--------------------------------------|---|
| <i>Rekommendera befolkningen, företag och/eller offentliga aktörer att minska konsumtionen av vissa varor och tjänster eller återanvända, reparera och återvinna för att minska förbrukningen</i><br><br>För vidare information om ransonering, förfogande och uttagning, se kapitel 5. |                                      | Ta fram underlag för informationsinsatser och rekommendationer. Arbeta kontinuerligt med kontinuitetshandling för att med riskanalys som grund skapa reservplaner och checklistor för hur personal ska agera. Planer ska vara kommunicerade till berörda. |

Tabell 5. Exempel på åtgärd: Omfördela och mäkla resurser

| Lösning för att hantera brist på en vara eller tjänst  | Rättsliga förutsättningar och mandat   | Vilka förberedelser kan behövas?  |
|--|--|---|
| <p><i>Omfördela varor mellan t.ex. olika kommuner eller regioner eller mäkla resurser mellan olika aktörer utifrån behov och tillgång</i></p> <p>Att mäkla resurser innebär att myndigheten verkar för en fördelning av varor på frivillig grund. Ersättningen regleras mellan säljare och köpare.</p> | <p>Omfördelning går normalt bara att göra med egna resurser, men kan också ske genom avtal. Om omfördelning ska ske genom tvång krävs särskilt lagstöd, t.ex. via ransoneringslagen eller förfogandelagen.</p> | <p>Identifiera viktiga resurser och aktörer inom olika sektorer. Skaffa kunskap om produkters användning i andra sektorer. Ta fram principer för fördelning av resurser. Ställ eventuellt krav på produktions- och lagervolymer för att förhindra brister. Skaffa förutsättningar för att hantera säkerhet och kvalitet om varorna omfattar t.ex. läkemedel eller kemikalier.</p> |

2

Tabell 6. Exempel på åtgärd: Öka volymer eller lager hos företag

| Lösning för att hantera brist på en vara eller tjänst  | Rättsliga förutsättningar och mandat  | Vilka förberedelser kan behövas?   |
|--|---|--|
| <p><i>Upphandla ökade volymer eller lager</i></p> <p>Staten kan i upphandling ställa krav på leverantörens volym- och lagerkapacitet. Lösningen kan också omfatta skattetekniska lättnader (t.ex. genom att undanta tillgångsvärdet för lager vid beskattning), räntefria lån från staten för företagens lagerhållning, eller subvention av inköp av lagervaror (industrin löser ut omsättningslager).</p> | <p>Det finns i princip tre rättsliga verktyg för att skapa en ökad lagring: (i) särskild tvingande lagstiftning, (ii) upphandling och (iii) förfogande genom ransoneringslagen eller förfogandelagen. Vilken eller vilka principer som är lämplig att använda beror på vad som ska lagerhållas, i vilken omfattning och hur marknadsförhållandena och tidsaspekterna ser ut.</p>  | <p>Om olika samhällssektorer upphandlar större volymer utan att synkronisera kan vissa aktörer drabbas av akut brist.</p> <p>Upphandling av större volymer kan genomföras av en myndighet med behov, men kräver förmodligen tilläggsuppdrag och ny finansiering från regeringen.</p> |
| <p><i>Stödja omställning av produktion genom att garantera volymer eller ge investeringsstöd.</i></p> <p>För att säkerställa inhemsk produktion kan staten upphandla eller på annat sätt ge garantier för en viss volym av en vara eller tjänst.</p>   | <p>Enligt huvudregeln krävs en konkurrensumsatt upphandling innan det går att ingå avtal om upphandling av en viss volym som möjliggör en omställning eller ökning av produktionen.</p> <p>Staten kan finansiera investeringar som är nödvändiga för att ett företag ska kunna ställa om sin produktion. Om stödet ges i form av bidrag, lån eller garantier innebär det troligen ett statsstöd. Då behöver myndigheten särskilda bemyndiganden, och stödet måste uppfylla EU:s statsstödsregler.</p> | <p>Skaffa kunskap om företag som kan ställa om till att producera kritiska varor. Skaffa också kunskap om ledtider för omställning som gäller krav (för att t.ex. godkänna produkter).</p>   |

Tabell 7. Exempel på åtgärd: Statlig produktion och statliga lager

| Lösning för att hantera brist på en vara eller tjänst   | Rättsliga förutsättningar och mandat  | Vilka förberedelser kan behövas?   |
|---|---|--|
| <p><i>Skapa egen lagerhållning hos offentliga aktörer.</i></p> <p>Åtgärden kan vara särskilt lämplig för varor som kräver import av komponenter och insats-produkter (t.ex. läkemedel).</p>   | <p>Köp av varor sker primärt enligt upphandlingslagen. Om staten ska använda sina lager för att stödja näringslivet kan de rättsliga förutsättningarna behöva ses över särskilt, bland annat utifrån konkurrensreglerna och EU:s regler för statsstöd.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Etablerad systematik centralt sammanhållen med lageransvar, drift och en förvaltning som kan fördelas på olika statliga aktörer.</li> <li>Lager vid sidan av marknaden kräver oftast regelbundet utbyte eller omsättning.</li> <li>Skapa förutsättningar för avrop och logistik.</li> </ul> |
| <p><i>Producera statliga varor och tjänster i befintliga bolag och institutioner.</i></p> <p>Åtgärden kan vara aktuell</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>när det av marknadsmässiga skäl inte finns företag som kan producera vissa varor</li> <li>när verksamheten är mycket säkerhetskänslig.</li> </ul> | <p>För statlig produktion och statliga lager är det skillnad mellan offentliga aktörer och statligt ägda bolag. Statliga bolag lyder under aktiebolagslagen, men det bör vara möjligt för regeringen att utöva viss ägarstyrning och ge direktiv om att ett bolag t.ex. ska rikta in sig på nya produkter eller marknader. Vissa offentliga aktörer kan eventuellt producera nya varor och tjänster inom sina ordinarie uppdrag, om de redan i vanliga fall har till uppgift att producera och tillhandahålla varor eller tjänster för andra.</p> | <p>Kartlägg den produktion som skulle kunna ske inom statens myndigheter samt statliga hel- och delägda bolag.</p>   |

Tabell 8. Exempel på åtgärd: Reglering

| Lösning för att hantera brist på en vara eller tjänst  | Rättsliga förutsättningar och mandat   | Vilka förberedelser kan behövas?  |
|--|--|---|
| <p><i>Ransonera en viss vara, varugrupp eller komponent.</i></p> <p>Ransoneringslagen kan användas för att allokera resurser i samhället. Att minska behovet av en vara är ett sätt att "förlänga förråden" eller säkerställa att samhällsviktig verksamhet har tillgång till varan. Det går också att använda förfogandelagen för att påverka tillgången av en vara på marknaden. T.ex. kan företag tvingas att tillverka varan. Staten kan också ta kontroll över ett eller flera företags produktion.</p> | <p>Regeringen beslutar om tillämpningen av ransoneringslagen och kan ge myndigheter mandat att tillämpa den inom olika områden. De åtgärder som är möjliga är sammanfattningsvis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reglering av handel – saluförbud och annan styrning av försäljning och köp av förnödenheter.</li> <li>Särskilda avgifter för utjämnande av priser – en så kallad clearingavgift.</li> <li>Inlösen av förnödenheter.</li> </ul> <p>Regeringen kan även aktivera förfogandelagen som ger staten långtgående möjligheter att förfoga över såväl förnödenheter som produktions- och transportmedel.</p> | <p>Staten behöver förbereda hanteringen av kostnader för när marknads aktörer har rätt till inlösen av varor som omfattas av reglering, eller har rätt till marknadsmässig ersättning för varor som är föremål för förfogande. Det behövs också ett fungerande system med författningskrav och rutiner för att kunna ransonera t.ex. drivmedel.</p> |



### 3. Förbered företagsdialog

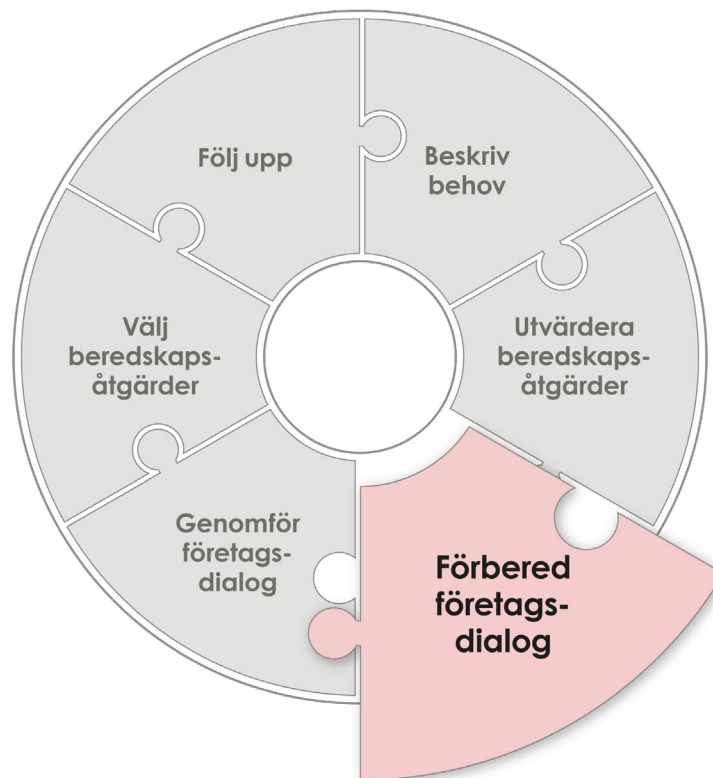


### 3. Förbered företagsdialog

Metodens tredje steg är att förbereda den dialog som myndigheten ska ha med företag. Dialogen behöver anpassas utifrån upphandlings- och konkurrensreglerna. Det är också viktigt att ta hänsyn till informationssäkerhet och inkludera expertkompetens inom respektive område.

3

Figur 4. Planeringsmetod Steg 3



En förutsättning för att genomföra planeringen i dialog med företag är att ta ställning till och förbereda följande sex frågor:

1. Hur ska informationsdelningen gå till?
2. Hur kan samverkan ske på ett säkert sätt?
3. Vilken leveransförmåga och ekonomisk situation har företaget?
4. Finns det annan planering för företaget?
5. Är det aktuellt med ekonomisk ersättning till företaget?
6. Vilka praktiska förberedelser behövs inför dialogen?

## Ta ställning till informationsdelningen

För att samverkan ska få önskad effekt behöver myndigheten och företaget dela information med varandra. Men myndigheten måste bedöma vad som behöver delas, vad som kan delas och hur informationen kan skyddas utifrån kraven på informationssäkerhet.



### Lagstiftning inom informationsdelning

Säkerhetsskyddslagen (2018:585) gäller alla som bedriver säkerhetskänslig verksamhet, oavsett om verksamheten är offentlig eller enskild. Lagen och den tillhörande förordningen (2021:955) ställer bland annat krav på säkerhetsskyddsanalys, säkerhetsklassificering av handlingar och på att säkerhetsskyddsavtal tecknas mellan verksamhetsutövare som ska dela säkerhetskänslig information.

[Läs mer på säkerhetspolisens webbplats.](#)

*NIS-direktivet* har uppdaterats genom NIS2-direktivet som börjar gälla den 18 oktober 2024 och enligt förslag ska vara implementerat i svensk lag 1 januari 2025. NIS2 innehåller rättsliga åtgärder för att öka den övergripande cybersäkerhetsnivån i EU. Det handlar om att säkerställa en god förmåga inom cybersäkerhet, såsom teknisk utrustning, samarbetsgrupper inom unionen och samverkan mellan olika sektorer.

Organisationer som omfattas av direktivet måste vidta lämpliga tekniska och organisatoriska åtgärder för att säkerställa en hög nivå av informationssäkerhet. De måste också rapportera allvarliga incidenter till myndigheterna och samverka med andra organisationer för att hantera incidenter som påverkar samhällsviktiga tjänster.

[Läs mer om NIS-direktivet på msb.se.](#)

## Företagshemligheter och företagets kontroll över sin information

Metoden för planering kan innebära att företaget delar information som är företagshemligheter. Sådan information kan handla om allt från marknadsstrategier till nya innovationer. Den har ofta avgörande betydelse för företagen och ska behandlas därefter.

För företagen är information som kategoriseras som företagshemligheter central. Ofta är företagshemligheter av sådan betydelse att de ger ett försprång i konkurrensen.

En sammanställning av uppgifter som i sig inte är hemliga kan också vara företagshemligheter. Ett exempel på det är en ordnad sammanställning av kontaktuppgifter till kunder.

## Offentlighetsprincipen gör att sekretess inte går att garantera i förväg

När företagets behov av att skydda sin information möter offentlighetsprincipen uppstår ibland problem. Företagen kan vara ovilliga att lämna information om den riskerar att bli offentlig. Företagsrepresentanter behöver göras medvetna om att det inte på förhand går att avgöra om de uppgifter som företagen lämnar ifrån sig kommer att omfattas av sekretess vid ett eventuellt utlämnande. Samtidigt behöver berörda medarbetare på den planerande myndigheten bedöma om informationen kan omfattas av sekretess och i vilken mån den är skyddsvärd utifrån säkerhetsskyddslagen.

Offentlighetsprincipen är grundläggande för demokratin. Huvudregeln är att allmänna handlingar ska vara offentliga och lämnas ut på begäran. Uppgifter i en allmän handling kan bara sekretessbeläggas om det finns lagstöd. Sekretessprövning görs när uppgifter begärs ut. Sekretessen omfattar som utgångspunkt inte handlingar i sin helhet, utan varje uppgift i en handling sekretessbedöms för sig.

3

## Totalförvarssekretess gäller för vissa uppgifter

Med totalförvarssekretess menas sekretess enligt 15 kap. 2 § lagen om offentlighet och sekretess (2009:400), OSL. För att en uppgift ska omfattas av totalförvarssekretess krävs

att den rör verksamhet för att försvara landet eller planläggning eller annan förberedelse av sådan verksamhet eller som i övrigt rör totalförsvaret, om det kan antas vålla skada för landets försvar eller på annat sätt skada rikets säkerhet om uppgiften röjs.

Det finns flera uppgifter som rör Sveriges totalförvar som inte skyddas av sekretessbestämmelsen. Detta beror på att ett röjande endast bedöms påverka en liten del av Sverige eller enbart den egna verksamheten.

När det inte finns någon annan tillämplig sekretessbestämmelse behöver myndigheten välja mellan att sekretessbelägga uppgiften enligt exempelvis 15 kap. 2 § OSL eller att inte kunna skydda uppgiften alls. Om man väljer att använda sig av 15 kap. 2 § OSL innebär det att uppgiften omfattas av reglerna i säkerhetsskyddslagen.

## Konkurrenslagen förbjuder samordning av priser och uppdelning av marknaden

Konkurrenslagen (2008:579) förbjuder avtal eller samordning mellan företagsrepresentanter som innebär att de kommer överens om priser, rabatter, leveransvillkor eller delar upp marknaden mellan sig. Konkurrenslagen hindrar däremot inte att företagsrepresentanter lämnar uppgifter till myndighetsrepresentanter när dessa begär in dem, till exempel i samband med försörjningsplanering.

Om flera företagsrepresentanter deltar i planeringsarbetet tillsammans finns däremot en risk att informationsutbytet leder till otillåten samordning. Därför är det viktigt att både möten och informationsdelning sker på ett sätt som begränsar riskerna för detta. All informationsdelning – inklusive den som skapas vid ett flerpartsmöte – behöver ta hänsyn till känslig och sekretessbelagd information och säkerhetsskydd. Olika företagssektorer kan också vara mindre lämpliga för gruppvisa dialoger.

### Viss samordning kan vara tillåten

Vissa samordnade förfaranden som sker för att värna konsumenternas bästa kan vara tillåtna enligt konkurrenslagen. Under vissa förutsättningar kan det exempelvis vara tillåtet för konkurrenter att teckna avtal om gemensam produktion eller samarbeta kring ett forsknings- och utvecklingsprojekt som resulterar i bättre produkter till lägre priser för konsumenten. Vid en bedömning av om vissa samordnade förfaranden är tillåtna i enlighet med konkurrenslagen, behöver konkurrensrättslig expertis delta i arbetet.<sup>11</sup>

### Sekretessbestämmelse som inte skyddar konkurrensreglerna

I lagen (1982:1004) om skyldighet för näringsidkare, arbetsmarknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförsvarsplaneringen finns en särskild sekretessbestämmelse som förbjuder de företagsrepresentanter som deltar i planeringsarbetet att obehörigt röja uppgifter om en enskilds affärs- eller driftförhållanden som de fått kännedom om. Men bestämmelsen hindrar inte företag från att lämna uppgifter till varandra om den egna verksamheten, till exempel under samverkan med en myndighet. Därför är den sekretessen inget skydd mot att företagen agerar i strid mot konkurrensreglerna.

Mer information om konkurrensrätten finns i **Bilaga 1**.



#### Läs mer: Konkurrensrätten

[Konkurrensverket har tagit fram information om konkurrensrätten.](#)

## Upphandlingsreglerna kräver likvärdig behandling av leverantörer

Upphandlingsreglerna kräver att en upphandlande myndighet behandlar leverantörerna på ett likvärdigt och icke-diskriminerande sätt. Det betyder att inga tänkbara anbudsgivare ska få information som ger dem otillbörliga fördelar vid en konkurrensutsatt upphandling. Myndigheten behöver alltså planera så att leverantörer som deltar i en upphandling inte får sådan information av varandra eller av myndigheten.

<sup>11</sup> Information om lagar och regler om samarbeten som begränsar konkurrens finns på Konkurrensverkets webbplats [www.konkurrensverket.se](http://www.konkurrensverket.se).

Överväg i förväg vilken typ av upphandlingar som kan komma att göras i försörjningsberedskapssyfte, samt vilka uppgifter som kan ge ett företag fördelar vid en konkurrensutsättning.

Mer information om upphandlingsreglerna finns i **Bilaga 1** *Information om upphandlings- och konkurrensrätt inför samverkan med företag*.



### Läs mer: Upphandlingsregler

Mer information om dialog och rättsliga principer i samband med upphandling finns hos Upphandlingsmyndigheten: <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/upphandla-till-samhallsviktig-verksamhet/>

### Upphandla informationssäkert

Läs mer om informationssäkerhet kopplat till upphandling i vägledningen: [Upphandla informationssäkert: en vägledning \(msb.se\)](https://www.msb.se/uppmaning/uppmaning-2018-01-24-01).

## Statistik får inte leda till brott mot konkurrenslagen

Uppgifter som företag lämnar kan användas för att ta fram statistik. När den planerande myndigheten tar fram statistik och liknande analyser behöver ni se till att inte offentliggöra företagens statistik eller andra bearbetade uppgifter som kan leda till att företagen bryter mot konkurrenslagstiftningen eller får otillbörliga fördelar i framtida upphandlingar.

## Säkerställ säker samverkan

Säker samverkan innebär att den information som delas med andra aktörer inte röjs till obehöriga. Information som delas i samverkan med andra behöver klassas utifrån sitt skyddsvärde. Det är viktigt att använda de verktyg för skydd som motsvarar den klassningen. När uppgifter som är belagda med sekretess delas behöver den som får informationen kvittera att hen förstått vad det innebär.

I **bilaga 2** finns blanketten *Sekretessupplysning* som kan användas för kvittering.

## Säkra kommunikationsverktyg kan behövas

Möjligheten att dela känsliga och säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter med företag kan vara en förutsättning för en effektiv och säker planering. Därför kan företag i vissa fall behöva säkra kommunikationsverktyg. Vilka verktyg som är lämpliga beror på graden av konfidentialitet.

## Alla informationsägare måste analysera sina förutsättningar och behov av samverkan

Respektive informationsägare måste i förväg ha analyserat sitt eget ansvar, sina samverkansbehov, vilken information som ska delas och hur skyddsvärd den är. Ta också ställning till hur ofta information ska delas, hur tidskritisk informationen är och i vilken form information ska delas – som bild, text eller tal.

## Välj ändamålsenlig lokal

Välj lokal utifrån vad som ska diskuteras och hur känslig informationen är. Stöd finns i *Vägledning för säker och robust samverkan*<sup>12</sup>. Vägledningen omfattar hela spektrumet av information, från helt öppen till uppgifter som rör Sveriges säkerhet.

## Gör säkerhetsskyddsanalys

Inför varje dialog behöver den planerande myndigheten göra en säkerhetsskyddsanalys. Beroende på resultatet av analysen kan det behövas åtgärder för att stärka skyddet kring verksamheten. All informationsdelning behöver uppfylla kraven i säkerhetsskyddslagen.

Säkerhetsskyddsanalyser är en grundläggande och central del i ett strukturerat och systematiskt säkerhetsskyddsarbete. De bidrar till att hålla säkerhetsaspekterna proportionerliga.

## Säkerhetsskyddsavtal vid upphandling

Vid upphandling är myndigheter enligt säkerhetsskyddslagen skyldiga att ingå säkerhetsskyddsavtal. Säkerhetsskyddsavtal ska även ingås när myndigheter inleder en samverkan eller ett samarbete med en annan aktör som genom detta kan få tillgång till säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter i klassen konfidentiell eller högre, eller annan säkerhetskänslig verksamhet av motsvarande betydelse för Sveriges säkerhet<sup>13</sup>. Viss begränsad möjlighet till undantag finns om säkerhetsskyddet kan tillgodoses på annat sätt, men då krävs i stället en särskild säkerhetsskyddsbedömning och lämplighetsprövning.<sup>14</sup>

Mer stöd finns i Säkerhetspolisens vägledningar om informationssäkerhet<sup>15</sup> och säkerhetsskydd<sup>16</sup>, samt i MSB:s metodstöd för systematiskt informations-säkerhetsarbete<sup>17</sup>.

12. MSB, [MSB1285](#).

13. Mer information om den utökade skyldigheten att ingå säkerhetsskyddsavtal finns propositionen 2020/21:194 Ett starkare skydd för Sveriges säkerhet, samt i utrednings- betänkandet Kompletteringar till den nya säkerhetsskyddslagen, SOU 2018:82.

14. Säkerhetsskyddsförordning (2021: 955), 6 kap.

15. Säkerhetspolisens, [Vägledning i säkerhetsskydd – Informationssäkerhet](#), [www.sakerhetspolisen.se](http://www.sakerhetspolisen.se).

16. Säkerhetspolisens, [Vägledning i säkerhetsskydd – Säkerhetsskyddsanalys](#), [www.sakerhetspolisen.se](http://www.sakerhetspolisen.se).

17. [Metodstöd för informationssäkerhetsarbete \(msb.se\)](#).

## Bedöm företaget

Gör en samlad bedömning av det eller de företag som ska bjudas in till dialog. Hämta information från företaget självt eller från andra källor, till exempel kreditupplynings-tjänster, Bolagsverket, andra öppna källor eller i vissa fall Säkerhetspolisen.

Uppgifter om avtalade leverantörer som hämtats in i samband med upphandling kan utgöra ett av flera underlag i den samlade bedömningen. Men förhållanden kan ha förändrats sedan avtalet tecknades, och det kan därför behövas nya bedömningar under avtalets giltighetstid som en del av den löpande förvaltningen.

Upphandlingsmyndigheten ger mer information om kvalificering och uteslutning av anbudsgivare vid upphandling<sup>18</sup>.

3



### Utländska direktinvesteringar

Utländska direktinvesteringar, dvs. investeringar som utländska bolag gör i Sverige, kan leda till att Sverige hamnar i beroendeställning till andra länder när det gäller viktiga varor och tjänster. De kan också innebära att teknologi, information och kompetens förs över till främmande makt, vilket både kan stärka dess militära förmåga och försvaga Sveriges konkurrenskraft.

För att skydda svenska säkerhetsintressen finns därför en lag som ger en myndighet möjlighet att granska utländska direktinvesteringar inom skyddsvärda verksamheter.

**Läs mer:** [MSBFS \(2023:4\) föreskrifter om vilka samhällsviktiga verksamheter som omfattas av lagen \(2023:560\) om granskning av utländska direktinvesteringar.](#)

## Bedöm den faktiska förmågan att leverera

För att analysera om ett företag kan upprätthålla sin verksamhet och leverera varor och tjänster enligt behoven, behöver myndigheten bedöma den faktiska förmågan att leverera. Den faktiska förmågan kan vara beroende av de värdekedjor som rör företaget och branschen som företaget är en del av.

Företag kan också påverkas av tredje part genom begränsad tillgång på råvaror och insatsprodukter, eller genom att företagets värdekedjor påverkas av andra staters exportlagstiftning. Ta stöd av expertmyndigheter och branschorganisationer för att få mer kunskap inom området.

18. Mer information om krav på leverantören och grund för uteslutning finns på Upphandlingsmyndighetens webbplats [www.upphandlingsmyndigheten.se](http://www.upphandlingsmyndigheten.se).

## Granska företagets ekonomiska situation och ägarförhållanden

Det är viktigt att granska företagets ekonomiska situation. Granskningen kan till exempel omfatta mått på soliditet, likviditet och lönsamhet beroende på behov och situation.

Ett annat alternativ är att göra en standardiserad kreditupplysning eller en djupare granskning. Ett företag med lågt kreditbetyg eller inget kreditbetyg alls (som för till exempel utländska eller nybildade företag) kan ändå bedömas som ekonomiskt stabilt om företaget kan visa detta på annat sätt eller lämna en godtagbar förklaring till kreditbetyget.

Bedöm även företagets ägarförhållanden. Ofta ingår bolag i en större koncern. Då kan hela koncernstrukturen behöva kartläggas. Att det finns utländska ägare betyder inte att det är omöjligt att ha en planeringsdialog, men det kan påverka vilken typ av information som går att dela enligt säkerhetsskyddslagen.

## Dialog med utländska företag

Inför en dialog med utländska företag behöver myndigheten undersöka hur och med vem dialogen ska föras. Ett första steg är att få en bild av hur företaget och koncernens struktur ser ut. Ofta finns ett dotterbolag med filial i Sverige som myndigheten kan ta kontakt med, men därefter behöver bolaget ofta säkerställa att de kan ha en dialog med svensk myndighet. Det kan även krävas godkännande eller en fullmakt från moderbolaget eller ägaren innan en företagsdialog kan börja. Att det är tydligt vem som är huvudman och har rätt att teckna avtal är en förutsättning för att arbetet ska kunna leda fram till konkreta åtgärder. Var företaget har sin produktion förlagd spelar också en viktig roll och bör tas upp som en sårbarhet i den fortlöpande dialogen.

## Ta reda på om det finns annan planering för företaget

Om ett företag ska delta i planeringen eller inte, kan påverkas av om det redan finns annan relaterad planering för företaget. Några exempel på information att ta hänsyn till är om:

- byggnader är skyddsobjekt
- det är aktuellt med uttag av egendom för totalförsvarets behov
- företaget ligger i eller nära ett område av riksintresse
- företaget redan har planeringsdialog med en annan offentlig aktör.



## Är byggnader skyddsobjekt eller bör vara det?

Vissa byggnader, anläggningar och områden är skyddsobjekt och har förstärkt skydd mot exempelvis sabotage och spioneri. Det innebär bland annat att obehöriga inte har tillträde och en förenklad tillståndsprocess för kameraövervakning. Skyddslagen innehåller uppgifter om vilken typ av byggnader, anläggningar och områden som kan vara skyddsobjekt.

När myndigheten bedömer ett företags möjlighet att bedriva verksamhet under störda förhållanden ska hänsyn tas till företagets skydd mot sabotage, spioneri med mera. Om ett företag anses som viktigt för försörjningsberedskapen bör man utreda om byggnader, anläggningar med mera bör vara skyddsobjekt, eller redan är det.

Exempel på skyddsobjekt hos företag är byggnader, anläggningar och områden som används till eller är avsedda för energiförsörjning, vattenförsörjning, elektronisk kommunikation, transporter, försvarsindustriella ändamål och försörjning av sedlar och mynt. Beslut om att något ska vara skyddsobjekt fattas vanligtvis av länsstyrelsen.



### Skyddsobjekt

Samhällsviktig infrastruktur för el och telekommunikation, anläggningar för posthantering, försvarsindustrier och anläggningar för livsmedelsproduktion kan vara skyddsobjekt.

## Finns planer på uttagning av egendom för totalförsvarets behov?

Ta reda på om det finns beslut eller planer på uttagning av någon av företagets resurser, som till exempel egendom eller fordon.

Uttagning innebär att en myndighet redan i fredstid beslutar att staten vid höjd beredskap har rätt att förfoga över egendom som behövs för totalförsvaret. Det ger större förutsägbarhet för såväl myndigheter som enskilda som berörs. Uttagningen har ingen konsekvens förrän höjd beredskap råder, men ger överblick över vad staten kan komma att förfoga över, var, när och i vilken omfattning.

Reglerna för uttagning och förfogande beskrivs utförligt i steg 5 under **Förfogandelagen och förberedelser för förfogande**.



### Uttag av egendom för totalförsvarets behov

Det är olika myndigheter som beslutar om uttagning, beroende på vad det rör sig om för typ av objekt:

- Länsstyrelserna beslutar om mark, byggnader och radioanläggningar.
- Försvarsmakten beslutar om fartyg, fordon och hundar.
- Transportstyrelsen beslutar om luftfartyg.

## Ligger företaget i eller nära ett riksintresse?

Ta reda på om det geografiska området där företaget har sin verksamhet omfattas av, eller ligger i närheten av ett område av riksintresse. Att förklara ett område som riksintresse är ett sätt för staten att påverka och bevaka mark- och vattenområden av nationell betydelse. Områden kan vara av riksintresse för att skydda miljön, men också för att värna till exempel energiproduktion eller totalförsvarets anläggningar.

Riksintressena kan påverka möjligheten att etablera industrier. Om ett företag har sin verksamhet i eller i närheten av ett område av riksintresse kan det därför påverka företagets möjligheter att utöka sin verksamhet. Riksintressen kan alltså både vara ett stöd för att upprätthålla produktionsförmågan i en verksamhet och ett hinder för ett företags förmåga att leverera det totalförsvaret önskar.

I dialogen kan det därför vara viktigt att ta reda på om det geografiska område där företaget har verksamheter är kategoriserat som riksintresse eller ligger nära ett riksintresse av något slag. Inför planeringen med företag behövs kunskap om vilken reglering i detaljplan, bygglov och miljötillstånd som gäller för verksamheten. Var särskilt uppmärksam på om sådana tillstånd begränsar verksamhetens produktionskapacitet, lagringskapacitet eller transportkapacitet. Det kan nämligen påverka företagets möjligheter att fungera under höjd beredskap och krig.

MSB ansvarar för att identifiera områden för den civila delen av totalförsvarets anläggningar.<sup>19</sup>

## Ekonomisk ersättning för företagens medverkan i beredskapsplaneringen

Det finns inget heltäckande system för finansiering av företagens medverkan i beredskapsplaneringen. Men det finns vissa möjligheter till finansiering för att sätta i gång planeringsarbetet.

<sup>19</sup> 3 kap. 5–9 §§ miljöbalken. Mer information om riksintresse för totalförsvarets civila del på MSB:s webbplats, [www.msb.se](http://www.msb.se).

## Ersättning till företag med resurser som ingår i totalförsvaret

Företag som har resurser som ska ingå i totalförsvaret är enligt lag skyldiga att delta i planeringen<sup>20</sup>. Det innebär att företaget kan ha rätt till ekonomisk ersättning om arbetet innebär betydande kostnader.

## Finansiering från anslag 2:4 Krisberedskap vid begränsade perioder och tillfälliga åtgärder

Finansiering från anslag 2:4 Krisberedskap kan användas dels för åtgärder under en begränsad period som inbegriper flera aktörer, dels för större tillfälliga åtgärder hos en aktör eller sektor som är av väsentlig betydelse för krisberedskapen. Ett område för sådana åtgärder är företagens medverkan i den samlade beredskapen.

Det innebär att företag kan ingå som samverkansparter i statliga myndigheters utvecklingsprojekt. Projekt som innebär konkret involvering av näringslivsaktörer är prioriterade vid tilldelningen av medel, liksom projekt som prioriterar åtgärder som utvecklar förmåga till prioritering av resurser, varor eller tjänster.<sup>21</sup> Men projektmedel kan bara användas för uppstart och utveckling, inte för löpande planeringsarbete.

## Medel till statliga myndigheter för att avsätta resurser

För statliga myndigheter kan behovet av finansiering primärt handla om att avsätta resurser för att analysera behov av varor och tjänster i sektorn och för att inleda planeringsdialoger. De kostnader som behövs för att uppfylla uppdraget som beredskapsmyndighet<sup>22</sup> faller under ansvarsprincipen. Därmed belastar kostnaderna normalt det egna förvaltningsanslaget. I vissa fall kan dock begränsningar finnas i hur bidragsmedel får användas. Det kan t.ex. gälla myndigheter som är affärsverk.

Länstyrelser har möjlighet att planera för försörjning av varor och tjänster inom ramen för sitt sammanhållna projekt.

## Praktiska förberedelser inför mötet

Under förberedelserna är det viktigt att ta hänsyn till de konkurrensrättsliga och upphandlingsrättsliga aspekter som finns i **Bilaga 1**.

20. Lag (1982:1004) om skyldighet för näringsidkare, del på MSB:s webbplats, [www.msb.se](http://www.msb.se).  
Lag (1982:1004) om skyldighet för näringsidkare arbetsmarknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförvarsplaneringen, § 2.

21. Inriktning för projektmedel till myndigheter 2024–2025 Anslag 2:4 Krisberedskap dnr MSB 2023-07735.

22. Förordning (2022:524) om statliga myndigheters beredskap.

## Förbered sekretessupplysning

Säkerställ att företagsrepresentanter som deltar i dialogen vet vad som gäller för sekretess, tystnadsplikt och säkerhetsskydd. En mall för sekretessupplysning finns i **Bilaga 2**.

## Ta fram frågor

Förbered de frågor som myndigheten behöver ta upp med företaget. En sammanställning av relevanta frågor finns i **Bilaga 3**.

## Sätt en agenda

Dialogmötets innehåll ska utgå från resultatet av myndighetens bedömningar. Underlag till en agenda finns i **Bilaga 4**. Om myndigheten ska föra dialog med flera företag samtidigt behöver agendan justeras utifrån det.

## Ta fram dialogunderlag

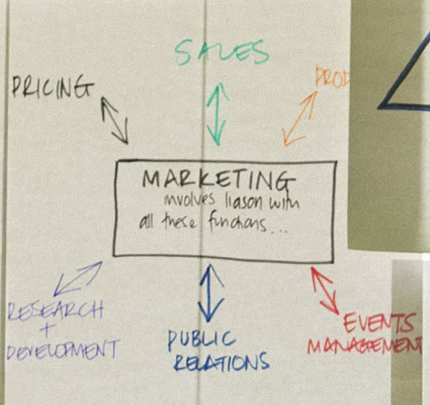
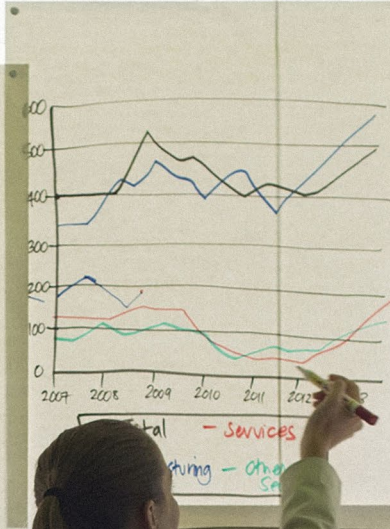
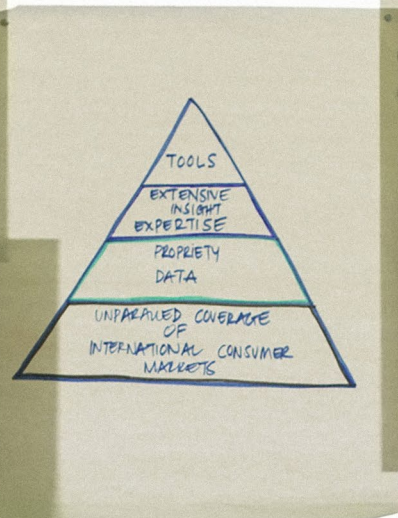
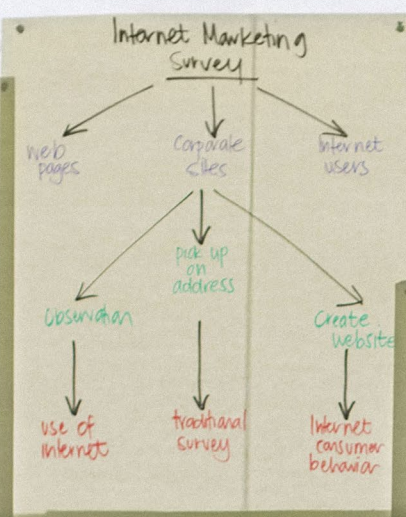
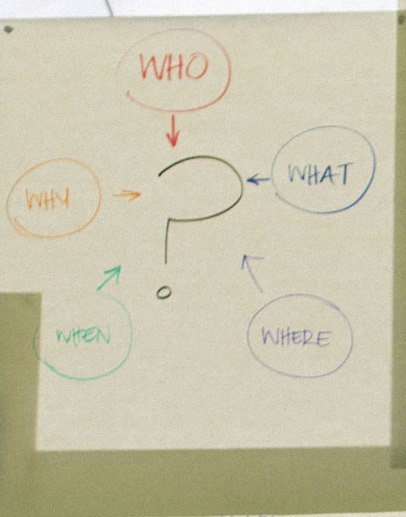
Förbered företaget genom att ta fram ett dialogunderlag. **Bilaga 5** innehåller en mall för detta.

## Bjud in till dialog

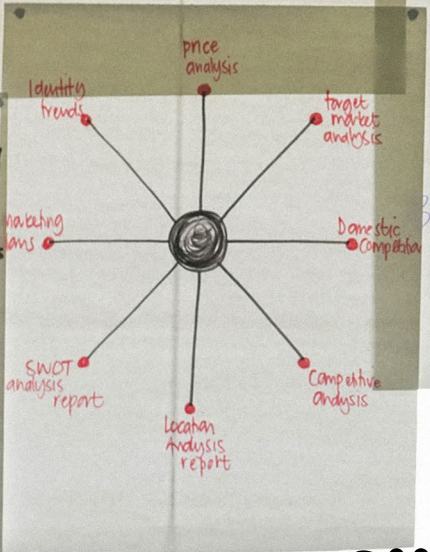
När myndighetens förberedelser är färdiga skickas följande underlag till företaget i god tid innan mötet:

- agenda
- dialogunderlag
- scenario.

Ordna med en säker lokal om det behövs, blankett för sekretessupplysning och dokumentationsmall. En dokumentationsmall finns i **Bilaga 7**.



Better Engagement  
 +  
 Better Insights  
 =  
 BETTER MARKET PERFORMANCE

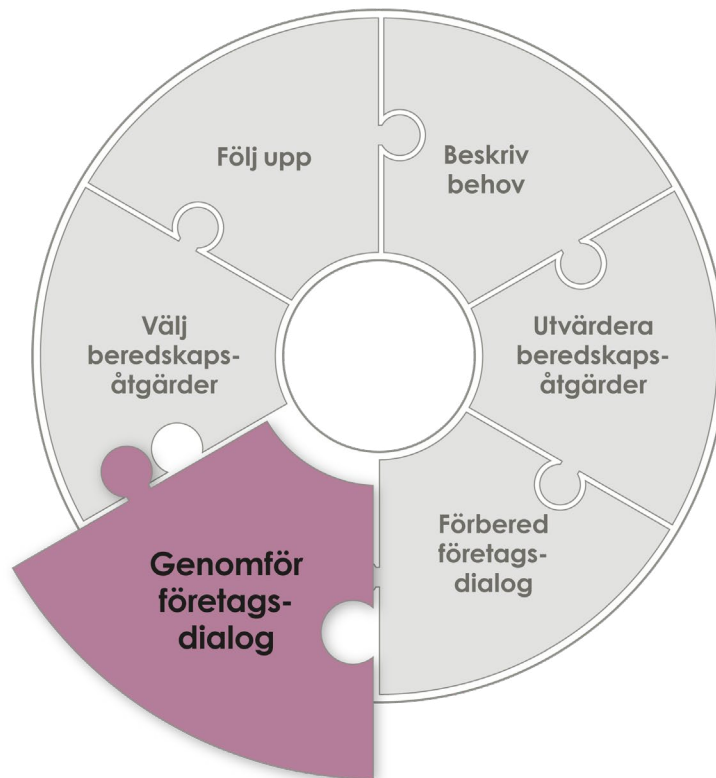


# 4. Genomför företagsdialog

## 4. Genomför företagsdialog

I detta steg genomförs företagsdialogen som ser olika ut beroende på myndighet, typ av företag, bransch och sektor.

**Figur 5.** Planeringsmetod steg 4



Mötet med företaget kan delas in i tre moment:

1. Beskriv hur myndigheten har resonerat om behov, dimensionering, leveranskrav och tillgänglighet samt val av scenario (behovsbeskrivning). Beskrivningen av behov och dimensionering kan vara olika detaljerad beroende på hur känslig informationen är.
2. Företaget beskriver sina förutsättningar för att leverera varor och tjänster utifrån scenariot (konsekvensbeskrivning). Beskrivningen förutsätter kunskap om kritiska beroenden, robusta distributionskedjor och en organisation med anpassningsförmåga. Som stöd har företaget det dialogunderlag, **bilaga 5**, som de fått i förväg. Myndigheten och företaget diskuterar frågor inom

- kontinuitetshantering
  - personalplanering
  - beroendet av kritiska varor och tjänster
  - robust och säker samverkan.
3. Myndigheten och företaget identifierar och utvärderar gemensamt de sammantagna åtgärder som kan behövas för att leverera varan eller tjänsten utifrån behov, dimensionerande förutsättningar, scenarier och de valmöjligheter som har diskuteras (åtgärdsanalys).

Dialogen kan med fördel delas upp och genomföras under flera mötestillfällen utifrån vilka aktörer med specifik kompetens som behöver medverka. En uppdelning av dialogen på flera mötestillfällen ger också möjlighet att verifiera de uppgifter som framkommer i dialogen för att skapa ett bra underlag för leverantörens förmåga och möjlighet eller behov av utveckling över tid.

## Diskutera företagets arbete med kontinuitetshantering

De krav på förmåga som behöver ställas på företag vid höjd beredskap och ytterst krig kan omfatta risker och behov som företaget i fråga inte har inkluderat i sin kontinuitetshantering.

Om företaget arbetar systematiskt med kontinuitetshantering, till exempel enligt ISO-standarder är det en bra utgångspunkt. Det betyder att företaget har planerat för hur verksamheten ska upprätthållas oavsett vilken störning den utsätts för och kunna återgå till önskad kapacitet efteråt.

Företaget bör ha identifierat och tagit fram kontinuitetslösningar för personal, särskilt nyckelpersoner och andra beroenden av resurser för verksamheten. Exempel på kritiska beroenden är underleverantörer, elförsörjning och telekommunikation.

## Diskutera företagets tillgång till kritiska resurser i händelse av krig

Tillgången till resurser kan i krig vara mer begränsad än vad ett företag har räknat med i den fredstida planeringen. Därför är det viktigt att identifiera konsekvenser av uteblivna leveranser och resonera om kritiska resurser för företaget.

## Diskutera företagets personalplanering

Även personal är en kritisk resurs. Såväl företag i allmänhet som företag som har, eller kommer att ha, krav på sig att upprätthålla verksamhet i händelse av höjd beredskap och ytterst krig, vinner på att säkra tillgången till den personal som behövs för att upprätthålla verksamheten under störda förhållanden.

Företaget behöver därför personalplanera, och detta bör göras i fredstid. Det gäller oavsett om kraven ställs i lagstiftning eller i avtal med det offentliga.

Personalplaneringen för fredstida kriser kan redan helt eller delvis vara tillgodosedd genom företagets arbete med kontinuitetshantering. Men företaget behöver också säkerställa att planeringen täcker behovet av personal under höjd beredskap. Personalplaneringen ska grundas på en analys av vilken verksamhet som ska fortsätta fungera i krig, och med vilken ambitionsnivå. Personalplaneringen kan utgå från följande frågor:

- Hur ser personalbehoven ut givet verksamhetsbehoven?  
Behövs exempelvis skiftarbete?
- Vilka nyckelbefattningar finns som behöver finnas tillgängliga under höjd beredskap?
- Finns redundans för nyckelbefattningarna? Finns ersättare för kritiska befattningar även vid kortvariga personalbortfall eller för medarbetare som är krigsplacerade hos annan aktör?
- Vilken personal behöver befinna sig fysiskt på arbetsplatsen och vilka kan arbeta på distans?
- Vid intern omfördelning av personal – är det säkerställt att personalen har rätt kompetens och förutsättningar för arbetsuppgiften?
- Hur kan ett långvarigt personalbortfall hanteras? Kan exempelvis vissa arbetsuppgifter utföras av färre antal personer?
- Vilka möjligheter finns att ta in personal utifrån, och vilka krav ställer det på mottagarkapacitet?

## Regler vid höjd beredskap för personal vid företag som är viktiga för totalförsvaret

De företag som är viktiga för totalförsvaret är företag som enligt lag eller avtal har, eller kommer att ha, krav på sig att upprätthålla verksamhet i händelse av höjd beredskap och ytterst krig. Utgångspunkten för dessa företag är att anställda ska fortsätta att gå till jobbet. Om regeringen föreskriver om allmän tjänsteplikt inom den verksamhet eller det geografiska område som företaget tillhör kan beslut också fattas om att hela eller delar av personalen ska omfattas av allmän tjänsteplikt. Det innebär en skärpt tjänstgöringsskyldighet, med strängare påföljd och förbud för anställda att säga upp sig. För ickestatliga aktörer är det Arbetsförmedlingen som fattar sådana beslut.

MSB har tagit fram stöd för företags personalplanering för höjd beredskap och ytterst krig<sup>23</sup>.

23. MSB, MSB2097, Rätt person på rätt plats: vägledning för krigsorganisation och krigsplacering på [msb.se](https://www.msb.se).





### Läs mer: Krigsplacering

Totalförsvarets plikt- och prövningsverk ansvarar för att registrera krigsplacerad personal och att en person bara är krigsplacerad på en plats. För företag behöver Totalförsvarets plikt- och prövningsverk ett utlåtande från en offentlig aktör om att företaget behövs för totalförsvaret för att göra en disponibilitetskontroll.

## Diskutera robust och säker samverkan och kommunikation

Störningar på el- och telenäten kan begränsa möjligheterna att samverka. Därför är det viktigt att tänka igenom hur man kan säkerställa robust samverkan. För att det ska gå att diskutera möjliga verktyg för aktörs gemensam samverkan måste respektive aktör ha analyserat sitt eget ansvar, sitt samverkansbehov, vilken information som ska delas, hur skyddsvärd informationen är och vilken avbrottsid som går att tolerera. Man behöver också diskutera vilka kommunikationslösningar som är lämpliga att använda om det behövs fortsatt samverkan med företaget och vilka verktyg som behövs för att kunna kommunicera säkert under höjd beredskap och ytterst krig.

Om samverkan behöver ske med säkra och robusta kommunikationsmedel finns verktyg som Rakel, SGSI (Swedish Government Secure Intranet) och kryptografiska funktioner. MSB har stöd för säkra kommunikationsmedel.<sup>24</sup>

Erfarenheter och forskning visar att kommunikation mellan aktörer behöver vara på plats redan innan en oväntad händelse. Därför kan en sambandsplan vara avgörande för försörjningsberedskapen. Sambandsplanen beskriver hur och när kommunikationen ska ske.

Ta reda på om företaget har säkra lokaler och godkänd personal för att hantera särskild information eller sekretess och för att kunna genomföra planering och möten.

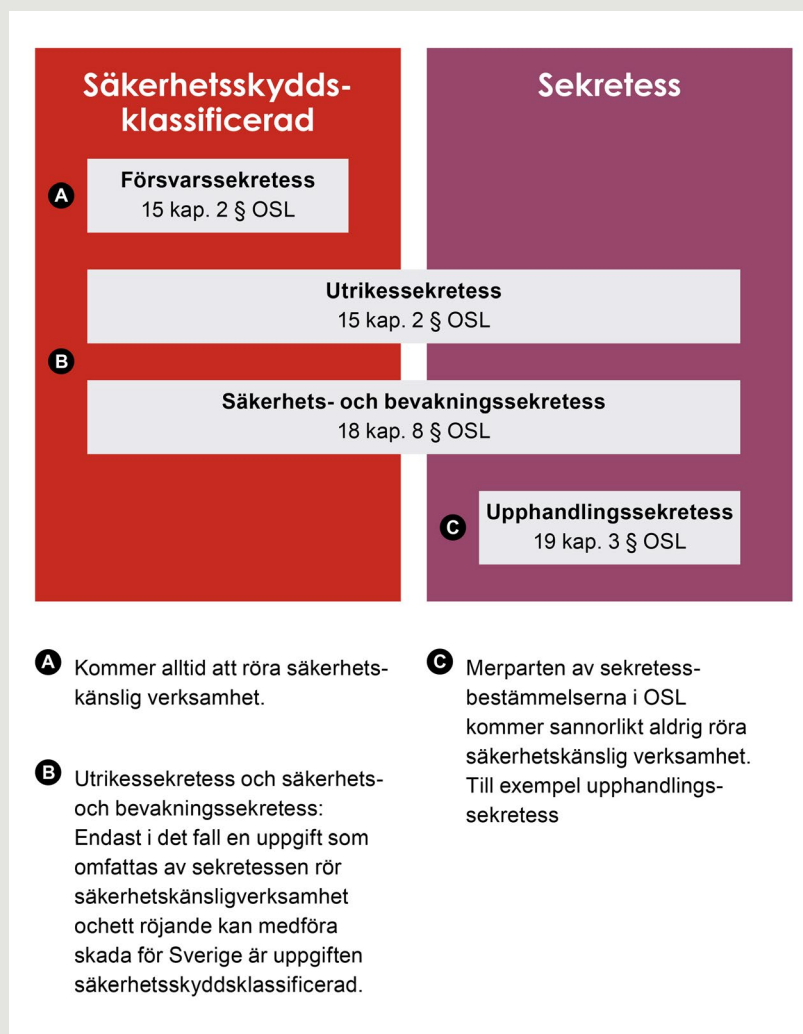
24. MSB, MSB1285. [Vägledning för säker och robust samverkan](#).



### Läs mer: Informationssäkerhet

Säkerhetspolisen har en vägledning som ger stöd i hur information kan och ska skyddas utifrån konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet. Vägledningen beskriver också hur offentlighet och sekretesslagen förhåller sig till säkerhetsskyddslagen. Se tabell.

**Figur 6.** Hur fyra sekretessbestämmelser i OSL förhåller sig till säkerhetsskyddslagstiftningen



[Vägledning i säkerhetsskydd \(sakerhetspolisen.se\)](https://www.sakerhetspolisen.se)

## Identifiera och utvärdera gemensamt företagets förmågor och behov av åtgärder

Under dialogen behöver myndigheten och företaget utvärdera företagets förmåga att leverera varan eller tjänsten. Om förmågan kommer att behöva förändras är det centralt att resonera med företaget om nödvändiga åtgärder. Det kan vara åtgärder både inom och utanför företagets eller myndighetens ansvarsområde.

Företaget kan exempelvis behöva tillgång till kommunalteknisk försörjning, som till exempel vatten och avlopp, renhållning och väghållning. Det kan också behövas transporter eller telekommunikation på en viss nivå för att kunna fortsätta leverera en viss vara eller tjänst. Företaget kan också behöva tillgång till lokaler, serveranläggningar eller lagerlokaler. Delar av personalen kan behöva krigsplaceras eller utbildas för att kunna utföra arbetsuppgifter som inte utförs i normala fall.

Företaget kan också behöva skapa en förmåga till säker kommunikation med till exempel offentliga aktörer och underleverantörer för att inte röja information som rör planeringen.

## Gemensam kunskapsuppbyggnad är central

Att skapa kapacitet för robust försörjning vid höjd beredskap och ytterst krig kräver ett omfattande utvecklingsarbete där lärdomar bör dras från den fredstida krisberedskapen. Samhället har genomgått stora förändringar sedan Sverige senast hade en totalförsvarsplanering. Det gör att det kommer att behövas en rad överväganden när försörjningsberedskapen åter byggs upp, och svaren och lösningarna kommer att se olika ut i olika sektorer och områden.

Dialogen med företaget ska främja en kreativ och innovativ diskussion om möjliga åtgärder för att öka försörjningsberedskapen. En nyckelfaktor är att ta vara på företagets innovativa lösningar, koncept och teknik för att möta behoven och utmaningarna.

Diskussionen bör också omfatta företagets möjligheter att tillsammans med sitt leverantörsnätverk eller sina samarbetspartner hitta åtgärder för att stärka leveransförmågan i sin verksamhet. Dessutom bör dialogen omfatta förslag som kräver åtgärder från det offentliga, samverkan med forskningsinstitut eller andra verksamheter, för att öka tillgången till varan eller tjänsten.

## Dokumentera dialogen

Dialogen med företaget ska dokumenteras. I **Bilaga 6** finns en mall för det. Ta också vara på andra slutsatser kring varan eller tjänsten och försörjningsanalysen. Använd **Bilaga 7** som innehåller en sammanställning av möjliga slutsatser.

A large stack of cardboard boxes is being lifted by a crane at night. The sky is a vibrant mix of orange, red, and purple, indicating a sunset or sunrise. The boxes are stacked on a metal platform and are secured with white straps. A worker in an orange safety vest is visible at the bottom of the frame, standing near a pallet. In the background, there are some lights and a white truck.

## 5. Välj beredskaps- åtgärder

## 5. Välj beredskapsåtgärder

Metodens femte steg är att välja lämpliga beredskapsåtgärder.

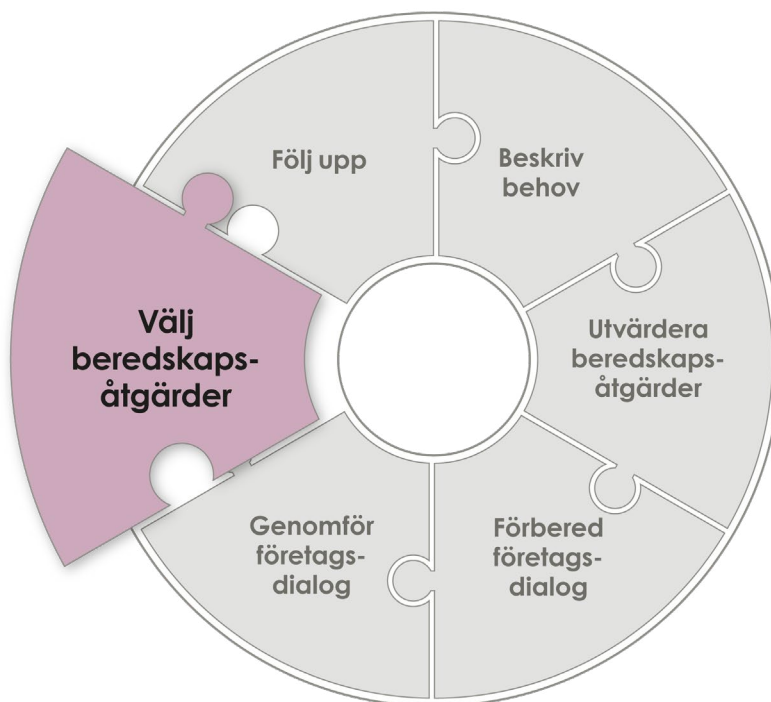
I det här kapitel har vi delat in åtgärderna i två delar:

- Genomför upphandling.
- Kompletterande beredskapsåtgärder.

Välj åtgärder utifrån resultatet av planeringsarbetet. De exempel på beredskapsåtgärder som beskrivs är inte en fullständig eller definitiv lista. När planeringsarbetet sker löpande kan de olika beredskapsåtgärderna bli fler allteftersom uppbyggnaden av totalförsvaret och totalförvarsplaneringen går framåt. Hänsyn måste även tas till fullmaktslagstiftningen.

Myndigheten bör ha en plan för samverkan om en kris inträffar och akuta åtgärder behöver vidtas för att säkra försörjningen av en vara eller tjänst. Till stöd i det arbetet finns det aktörsgemensamma ramverket för samverkan och ledning – Gemensamma grunder<sup>25</sup>.

**Figur 7.** Planeringsmetod Steg 5



25. [Gemensamma grunder – ramverk för samverkan och ledning \(msb.se\)](https://www.msb.se/ramverk-for-samverkan-och-ledning).

Efter företagsdialogen kan en kombination av beredskapsåtgärder behövas för att stärka försörjningsberedskapen. Beredskapsåtgärderna kan vidtas på flera olika sätt, beroende på om det till exempel redan finns avtal med företaget och vilka mandat den planerande myndigheten har.

## Genomför upphandling

### Ändra avtal för att möta behoven

Huvudregeln är att upphandlade kontrakt och avtal inte får ändras utan en ny upphandling, men det finns undantagsregler som ger möjlighet att ändra ett avtal så att det tar höjd för behov vid höjd beredskap.

Upphandlingsmyndigheten har mer information om upphandling.<sup>26</sup>

### Upphandla för att möta totalförsvarets behov

Ta ställning till om totalförsvarets behov ryms inom befintliga upphandlingar eller det behövs en ny upphandling. Överväg om totalförsvarets behov ryms inom befintliga upphandlingar eller bör upphandlas separat.

### Innovationsupphandlingar – upphandling som medel för att stimulera innovation

De senaste åren har det blivit alltmer aktuellt att se offentliga upphandlingar som ett sätt att bidra till utvecklingen av innovationer. Klimatkrisen, den demografiska utvecklingen och digitaliseringen har bidragit till det. I innovationsupphandlingar möts myndigheter och innovativa företag för att i upphandlingen samarbeta kring nya innovativa lösningar som kan utvecklas, testas och anpassas efter rådande situation.<sup>27</sup> Innovationsupphandlingar kan därmed vara en viktig grund för upphandling inom civil beredskap, och kan anpassas efter den rådande samhällsutvecklingen.

### Ställ krav utifrån de behov som beskrivits i steg 1

Det är viktigt att de krav som ställs i upphandlingen utgår från behovsbeskrivningen i steg 1. Ta höjd för såväl fredstida kriser som höjd beredskap och ytterst krig. Fler konkreta krav är ett sätt att öka förmågan i totalförsvaret.

Några exempel på möjliga krav i upphandling kan vara att företaget:

- uppfyller de kriterier som behövs för att få handha signalskyddsmaterial eller annan robust och säker kommunikationsmöjlighet
- har en jour- eller beredskapsfunktion
- har en bestämd längsta tid för att åtgärda driftstörningar
- har tillgång till reservsystem
- har beredskapsåtaganden, som exempelvis lager

26. Upphandlingsmyndigheten informerar om ändringar av avtal i lag (2016:1145) om offentlig upphandling, lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna och i lag (2016:1147) om upphandling av koncessioner. Du kan läsa mer på [www.upphandlingsmyndigheten.se](http://www.upphandlingsmyndigheten.se).

27. Upphandlingsmyndigheten, Rapport 2022:3, Upphandling för att stödja innovation – hur fungerar det. Du kan läsa mer på [upphandlingsmyndigheten.se](http://upphandlingsmyndigheten.se).

- har en omvärldsbevakning för sina leveranskedjor
- deltar i utbildning och övningar
- arbetar med kontinuitetshantering och gör risk- och sårbarhetsanalyser.

Krav och villkor som ställs utifrån ett beredskapsperspektiv är tillämpliga i olika situationer och kan hanteras på olika sätt i avtalet. Vissa krav eller villkor kanske enbart gäller vid höjd beredskap eller i händelse av kris.

## Ta hänsyn till marknadspåverkan vid kravställning

När andelen direkta förmågekrav på ett företag ökar behöver varje sådant krav vägas i en bedömning som tar hänsyn till hur marknaden och konkurrensen påverkas. Det är viktigt att utformningen av upphandlingen och de krav som ställs inte ger oproportionerliga effekter på marknaden och konkurrensen under normala förhållanden. Negativa effekter på marknaden och konkurrensen under normala förhållanden kan leda till sämre förutsättningar en ny upphandling behöver genomföras. Men samtidigt kan offentliga upphandlingar också skapa en marknad för robusta lösningar och därmed stärka försörjningsberedskapen.



### Läs mer: Upphandling och krisberedskap

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/upphandla-till-samhalls viktig-verksamhet/krisberedskapsaspekter-i-offentliga-kontrakt/krisberedskapsaspekter-att-tanka-pa-i-avtalsvillkoren2/>

## Funktionsbaserade krav anger vad som ska uppnås

Med funktionsbaserade krav i upphandling menas krav på **vad** som ska uppnås, i stället för krav på hur något ska uppnås, som vid detaljbaserade krav. Kraven kopplas alltså till mål. Myndigheten beskriver verksamhetens behov i form av önskade funktioner, och parterna strävar efter att ta fram lösningar som kan ge positiva effekter: besparingar, bättre kvalitet och ökad effektivitet.

Följande kan vara viktigt att tänka på när myndigheten väljer att ställa funktionsbaserade krav i en upphandling:

- Koppla kraven till verksamhetens uppdrag, strategier och mål och tydliga önskade effekter och resultat.
- Testa och utveckla kraven genom intern och extern dialog.
- Ta fram en utvärderingsmodell som är öppen och transparent.
- Definiera vilka kriterier som är viktigast för att bedöma hur väl lösningsförslagen möter efterfrågad funktion och vilka bedömningsgrunder som ska gälla.
- Ha en plan för hur avtalet ska följas upp.



### Läs mer: Funktionsbaserade krav och detaljkrav

Med funktionsbaserat krav i upphandling menas *vad* som kan uppnås, i stället för som vid detaljkrav *hur* något ska uppnås.

[Hur ställs funktionskrav i upphandling? | Upphandlingsmyndigheten](#)

## MSB:s stöd för att säkerställa krisberedskapsaspekter vid upphandling

MSB har i samverkan med Upphandlingsmyndigheten och Sveriges kommuner och regioner (SKR) gett ut ett stödmaterial för att säkerställa att myndigheter tar hänsyn till krisberedskapsaspekter vid upphandling till samhällsviktig verksamhet. Vägledningen beskriver faserna förberedelse, genomförande och realiserande av avtalet.<sup>28</sup>

### Undvik akuta direktupphandlingar

Vid höjd beredskap och ytterst krig minskar utbudet av varor och tjänster, och det är inte säkert att en akut upphandling kan lösa de aktuella behoven. Dessutom kan direktupphandlingar vara otillåtna, riskera att medföra ökade kostnader och öka risken för korruption.

### Underleverantörer och krisberedskapsaspekter

Vid upphandling är det särskilt viktigt att ta hänsyn till alla leverantörsled som avser samhällsviktig verksamhet, speciellt verksamhet som är nödvändig för totalförsvaret<sup>29</sup>. Det gäller särskilt när leveranssäkerheten måste vara hög eller det finns särskilda säkerhetsaspekter. I vissa uppdrag kan det även vara aktuellt att lyfta ur känsliga delar ur entreprenaden och ingå avtal om dessa med en alternativ entreprenör.

Ett företags rätt att använda sig av underleverantörer kan bara inskränkas när det finns ett samband med, och står i proportion till, föremålet för upphandlingen. En begränsning skulle till exempel kunna innebära att en leverantör förbjuds att lägga ut en uppgift på en underleverantör om uppgiften är avgörande för utförandet av tjänsten.

De krav i ett avtal som är kopplade till beredskap behöver även speglas i eventuella underleverantörers avtal för att säkerställa att kraven kan uppfyllas.

28. MSB, MSB1275. [Vägledningen Upphandling till samhällsviktig verksamhet](#) är ett stöd för att säkerställa kontinuitet, funktionalitet och leveransförmåga vid upphandling till samhällsviktig verksamhet.

29. MSB, MSB2275. [Vägledning för att identifiera samhällsviktig verksamhet som är nödvändig för totalförsvaret](#).



# Kompletterande beredskapsåtgärder

## Förfogandelagen och förberedelse för förfogande

Enligt förfogandelagen (1978:262) har staten möjlighet att förfoga över egendom och tjänster som ägs eller tillhandhålls av till exempel företag och privatpersoner. Förfogandelagen träder automatiskt i kraft vid krig. Regeringen kan också besluta att lagen ska träda i kraft vid krigsfara eller andra utomordentliga förhållanden, som till exempel att det är krig utanför Sveriges gränser eller att Sverige har varit i krig eller krigsfara. Lagen kan däremot inte tillämpas i en kris- eller gråzonssituation.

Förfogandelagen får användas för att ålägga näringslivet att upprätthålla tillverkning och i viss utsträckning även för att styra verksamheten. Den får enligt § 4 tillämpas för att tillgodose totalförsvarets eller folkförsörjningens behov av egendom eller tjänster, ”som icke utan olägenhet kan tillgodoses på annat sätt”.

EU-rätten hindrar inte Sverige från att använda tvång för att förfoga över enskildas egendom. När detta görs under höjd beredskap inkluderar möjligheten också företag med utländska ägare. Men förfogandelagen kan enbart tillämpas inom svenskt territorium. Egendom som förvaras utomlands omfattas inte.



### Förfogande- och ransoneringslagen

Förfogandelagen är vid sidan av ransoneringslagen en av de mest kända fullmaktslagarna.

**Förfogandelagen** (1978:262) är en av de mest omfattande lagstiftningarna. Kortfattat kan förfogande ske på olika sätt, antingen genom planering och uttag i förtid eller när behovet uppstår.

**Ransoneringslagen** (1978:268) anger att ransonerings t.ex. kan innebära ett förbud mot försäljning eller överlåtelse och förvärv av en viss förnödenhet, att villkor ställs på hur förnödenheten får saluhållas eller överlätas, reglering genom särskilda avgifter eller att staten förfogar över vissa förnödenheter.

## Förberedelser till förfogande genom uttagning

Förfogande kan förberedas i fred genom uttagning eller på annat sätt. Med uttagning menas beslut om vilken egendom eller tjänst som en myndighet kan förfoga över vid höjd beredskap och ytterst krig, det vill säga kan använda. Om det finns ett beslut om uttagning kan den myndighet som fattat beslutet även besluta om förfogande.<sup>30</sup> Egendomen får då i de flesta fall inte tas i anspråk för något annat syfte än det planeringen gäller.<sup>31</sup>

30. Förfogandeförordning (1978:558).

31. Förordning (1992:391) om uttagning av egendom för totalförsvarets behov.

Bara myndigheter med särskilt bemyndigande får besluta om uttagning. Dessa kallas uttagningsmyndigheter, och vilka det är anges i förordning (1992:392) om uttagning av egendom för totalförsvarets behov. Förordningen är central för att förfogande ska vara möjligt. De centrala förvaltningsmyndigheterna är så kallade behovsmyndigheter, och kan anmäla sina behov till relevant uttagningsmyndighet.

Det finns inget krav på att uttagning ska göras innan beslut om förfogande kan fattas. När förfogandelagen trätt i kraft kan staten eller en myndighet besluta om förfogande även utan att beslutet förberetts genom uttagning.

### Ersättning vid förfogande

Företag och enskilda kan ha rätt till ersättning för den egendom som är aktuell för förfogande. Men ersättning betalas inte ut förrän beslut om förfogande fattas, det vill säga vid höjd beredskap och ytterst krig. För handläggning om ersättning finns Riksvärderingsnämnden och lokala värderingsnämnder hos länsstyrelserna.

### Undanförsel och förstörelse

Lagen (1992:1402) om undanförsel och förstörelse ger möjlighet att skydda egendom av betydelse för totalförsvaret eller egendom av historisk eller kulturell betydelse mot förstörelse på grund av krigshandlingar. Det kan ske genom att egendomen förs bort från sin ordinarie plats. Om det inte räcker finns möjlighet att förstöra egendom.

Lagen träder automatiskt i kraft vid krig. Regeringen kan även besluta att den ska träda i kraft vid krigsfara och utomordentliga förhållanden orsakade av krig utanför Sveriges gränser, eller av att Sverige har varit i krig eller krigsfara (1 och 2 §§).

Beslut om att föra undan eller förstöra egendom fattas av regeringen eller den myndighet regeringen bestämmer. Varje beredskapsmyndighet ska planera hur egendom som huvudsakligen används inom myndighetens verksamhetsområde ska föras undan (förordning [2022:524] om statliga myndigheters beredskap). Regeringen får i planeringssyfte kräva att den som äger eller innehar egendom som kan vara aktuell för undanförsel eller förstörelse medverkar vid planläggning och andra förberedelser som behövs för att genomföra åtgärden. Även en myndighet kan efter regeringens beslut ställa samma krav (11 §). Detta meddelas av länsstyrelsen i det län där egendomen finns (44 §).

### Dämpa förbrukningen

Att minska behoven av en vara eller tjänst kan vara ett sätt att få kontroll på förbrukningen eller säkerställa tillgången till samhällsviktig verksamhet. En myndighet kan agera för att dämpa förbrukningen av en vara eller tjänst, till exempel genom att uppmana till minskad konsumtion eller ökad återvinning i informationskampanjer. Anpassning av servicenivån kan också vara en metod för att resurserna ska räcka längre.

En mer långtgående åtgärd kan vara ekonomiskpolitiska styrmedel för att dämpa konsumtionen. Ett sätt att göra detta är med hjälp av punktskatter. Den typen av åtgärder är det regeringen och ytterst riksdagen som beslutar om.

## Cirkulär försörjningsberedskap

Cirkulär försörjningsberedskap handlar om att kombinera principerna i den cirkulära ekonomin med strategier för att säkerställa att samhällen och företag har tillgång till nödvändiga resurser även under störningar. Med cirkulär försörjningsberedskap går det att förbättra försörjningsberedskapen och samtidigt uppnå en ökad global hållbarhet.

Konkret kan cirkulär försörjningsberedskap handla om produktion som främjar

- effektiv resursanvändning
- återvinning och återanvändning
- flexibilitet och anpassningsförmåga.

## Förbered för ransonering

Ransoneringslagen (1978:268) gör det möjligt att styra handeln med olika förnödenheter, hur de ska fördelas och vad de ska kosta. Ransoneringslagen medger också förfogande av förnödenheter och produktionsmedel. Ransonering kan omfatta varor som ägs av ett företag eller någon annan.

Lagen träder automatiskt i kraft vid krig. Regeringen kan även besluta att den ska träda i kraft vid krigsfara och andra utomordentliga förhållanden. Ransoneringsbestämmelserna kan alltså även användas i allvarigare fredstida kriser. Regeringen kan besluta att hela eller delar av lagen tillämpas om det inom landet finns knapphet eller betydande fara för knapphet på förnödenheter som är viktiga för totalförsvaret eller folkförsörjningen. Regeringen bemyndigar då de myndigheter som ska fatta beslut inom de områden som berörs av ransonering. Vid en svår drivmedelsbrist kan regeringen till exempel utfärda en förordning som begränsar möjligheten för olika kategorier av användare att köpa drivmedel.

## Prisreglering av varor

Prisregleringslagen (1989:978) är en fullmaktslag som går att tillämpa på varor, tjänster och hyror i vissa fall.

Om det finns risk för en allvarlig prisstegring inom landet på en eller flera viktiga varor eller tjänster kan regeringen föreskriva att delar av lagen kan tillämpas i fredstid. Prisregleringslagen har därmed en vidare tillämpning än ransoneringslagen. Även den träder automatiskt i kraft vid krig och kan efter regeringsbeslut träda i kraft vid krigsfara eller utomordentliga förhållanden.

## Lagring för försörjningsberedskap

Företag kan under vissa förutsättningar åläggas att av beredskapsskäl hålla varulager för statens behov. Lagstiftningen<sup>32</sup> som möjliggör detta har dock inte tillämpats i nutid, och det saknas i dag systematik för statlig utökad lagerhållning i beredskapssyfte. Men lagen gäller fortfarande, och inom vissa sektorer – till exempel hälso- och sjukvården – kan den tillämpas i uppbyggnaden av försörjningsberedskapen och tillhörande utveckling av nationella samverkansstrukturer.

## Företagsplanläggning – planlägga företags produktion

Inom ramen för totalförvarsplaneringen är företagsplanläggning en planeringsåtgärd som kan genomföras med stöd i förordning (1992:390) om förberedelser för leverans av varor och tjänster. Syftet är att identifiera eventuella svaga länkar i produktionskedjan och bedöma om åtgärder måste vidtas redan i fred för tillräcklig leveranssäkerhet i kris eller krig.<sup>33</sup>

Företagsplanläggning resulterar inte alltid i ett avtal, utan ska framför allt ses som ett stöd för beredskapsmyndigheter i att planera systematiskt genom dialog med vissa företag. Med andra ord kan dialogen i sig ses som ett mål, och inte bara som ett medel i företagsplanläggningen. Det kan även vara så att resultatet av företagsplanläggningen används till att vidta kompletterande åtgärder som förbättrar försörjningsberedskapen, till exempel planering för ransonering, undanförsel eller förfogande.

Det är bara vissa beredskapsmyndigheter som kan genomföra företagsplanläggning. Vilka de är framgår av förordning (2022:524) om statliga myndigheters beredskap (bilaga 1).

Liksom statlig beredskapslagring ingick även företagsplanläggning i ett system som fanns under det gamla totalförsvaret. Förordningen är aktuell för totalförsvaret, men har inte tillämpats i nutid.

Behoven av att göra företagsplanläggning är i princip desamma idag som de var fram till 1995, när Sverige gick med i EU. Myndigheternas rättsliga möjligheter att kräva företagens medverkan eller att använda vissa tvångsmedel under krig är oförändrade. Sveriges medlemskap i EU har medfört andra regler för hur staten kan agera på en marknad än de som gällde tidigare, inte minst när det gäller upphandling och statsstöd.

32. Lagen (1976:295) och förordningen (1977:741) om skyldighet för näringsidkare att medverka vid lagring för försörjningsberedskap.

33. Överstyrelsen för civil beredskap, Allmänna råd och handbok om planläggning av företag (1996:1).



### Förordningen (1992:390) om förberedelser av leverans av varor och tjänster säger att:

- myndigheter anmäler behov till bevakningsansvariga myndigheter
- bevakningsansvariga myndigheter ska träffa avtal med företag (företagsplanläggning)
- övriga berörda myndigheter ska höras innan planläggningen.

## Dokumentera beredskapsåtgärderna och planeringen

Beredskapsåtgärderna och planeringen behöver dokumenteras. Tänk på att de delar av dokumentationen som kan komma att delas eller begäras ut inte får innehålla uppgifter som kan innebära brott mot konkurrensreglerna. Tänk även på om tillämpliga sekretessregler skyddar all den hemliga informationen som företagen delar.

Dokumentationen kan till exempel innehålla

- sammanställning av möjliga beredskapsåtgärder för varan eller tjänsten
- planering för beredskap – vilka åtgärder måste vidtas för att leverera under krig?
- plan för uppföljning
- tidsplan
- realiserbarhetsbedömning, det vill säga om det är möjligt att genomföra planeringen i fredstid
- riskanalys för planeringen och den lagda planen.

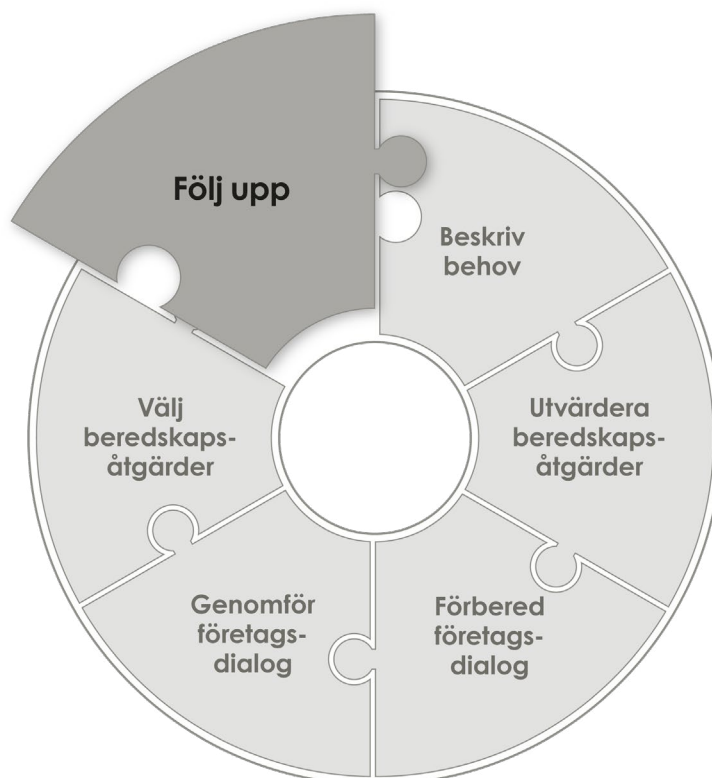
I **Bilaga 7** finns en mall för att sammanställa slutsatser efter en dialog med företag.

# | 6. Följ upp

## 6. Följ upp

Omvärlden förändras ständigt och det påverkar arbetet med försörjningsberedskap. För att säkerställa att de planer som tas fram är aktuella behöver de följas upp regelbundet, helst varje år. Uppföljningen behöver göras i samverkan mellan myndigheten och det eller de företag som deltagit i planeringen. Myndigheten bör hålla sig informerad om utvecklingen inom företagets verksamhetsområde, samtidigt som företaget ska meddela myndigheten om förändringar som har betydelse för företaget. I det här arbetet behövs en god relation och kontinuerlig dialog mellan myndighet och företag.

**Figur 8.** Planeringsmetod steg 6



### Ta fram rutiner för uppföljning och dialog

Kom överens om formen för uppföljning och ta fram rutiner för vidare diskussion med företaget. Det går till exempel att planera in företagsbesök eller ha ett nytt dialogmöte. Tänk på tidsåtgången och planera vilken kontakt myndigheten och företaget behöver ha.

Myndigheten kan specificera hur uppföljningen ska gå till och vad som ska ingå i en aktivitets- och tidsplan. Planen behöver klargöra om det behövs förberedande arbete inför en aktivitet, till exempel uppföljningsmöten. Det är också bra att reflektera över vilka lärdomar som kan tas med i nästa dialog eller planering med företag.

I de fall arbetet har gått vidare och resulterat i upphandlade avtal bör särskild uppföljning av avtalen göras. Uppföljningen har till syfte att identifiera brister och utvecklingsmöjligheter, samt bidra till en gemensam syn på avtalets innehåll och omfattning.

Ett sätt att följa upp och säkerställa att parterna levt upp till det som avtalats är att ta fram ett kontrollprogram med ett antal punkter som följs upp systematiskt. Om det till exempel finns krav på företaget att ha beredskap för att hantera olika typer av avbrott kan det följas upp genom att säkerställa att företaget genomför regelbunden utbildning och övning i hantering av oväntade händelser.



### Tips inför uppföljning

Kom överens med företaget om:

- Syftet med uppföljningen
- När uppföljning ska ske
- Hur uppföljningen ska gå till
- Vem som ansvarar för uppföljningen och vilka som ska delta
- Hur resultatet från uppföljningen ska tillvaratas

## Har myndighetens behov eller förutsättningar ändrats?

Inför ett nytt dialogmöte, ta ställning till hur arbetet har fungerat. Reflektera över och sammanställ vad som har fungerat bra, och vad som kan förändras. Väg också in de förändringar som eventuellt har uppstått, till exempel genom att

- behoven av varan eller tjänsten har ändrats
- det finns ett annat scenario som det är mer aktuellt att planera för
- bevakning av marknaden har visat på t.ex. förändringar i marknadsstrukturer eller uppköp
- myndighetens eller andra offentliga aktörers uppdrag och mandat har ändrats
- andra lösningar har utvecklats
- det behövs andra sätt att kommunicera eller dela information.



## Har företagets förhållanden ändrats?

När det är dags för uppföljning behövs en ny diskussion med företaget för att granska de uppgifter som har kommit fram tidigare. Diskutera ändrade förhållanden som till exempel om företaget kommer att

- ändra inriktning på sin verksamhet
- ställa om produktionsapparaten
- förändra sitt behov av komponenter eller råmaterial
- få nya ägare.

B1

| Bilagor



# Information om upphandlings- och konkurrensrätt inför samverkan med företag

Vid planering för försörjning av varor och tjänster eller liknande samverkan med företag behöver den planerande myndigheten ta hänsyn till konkurrensrätten och reglerna för upphandling. Den här bilagan ger en kortare vägledning utöver det som omnämnts under respektive steg i metoden.

## EU-rättsliga aspekter på totalförsvarets försörjning

Det är möjligt att upphandla varor och tjänster för totalförsvarets försörjning på ett EU-rättsligt korrekt sätt, och på så sätt skapa en mer robust försörjningsförmåga. EU:s gemensamma regler om offentlig upphandling bedöms inte vara ett hinder för att bygga upp ett system där vissa företag åtar sig att tillhandahålla en avtalad beredskap av varor och tjänster för totalförsvarets behov.<sup>34</sup>

Förutsättningen är att EU-rättens olika krav är uppfyllda. EU-rätten ställer krav på ickediskriminering, likabehandling, proportionalitet, öppenhet och förutsebarhet.

## Upphandlingsreglerna – undvik att ge ”otillbörliga fördelar”

Upphandlingsreglerna kräver att den upphandlande myndigheten ska behandla leverantörer på ett likvärdigt och icke diskriminerande sätt. Det betyder att myndigheten inte får ge några potentiella anbudsgivare information som ger dem otillbörliga fördelar vid en konkurrensutsatt upphandling. Planeringen måste därför ske utan att företagen får sådan information, varken av varandra eller av myndigheten.

Överväg därför i förväg vilken typ av upphandlingar som kan komma att göras senare i försörjningsberedskapssyfte. Myndigheten kan också behöva överväga vilken typ av uppgifter som skulle kunna ge företagen som deltar i planeringsarbetet fördelar vid en konkurrensutsättning.

---

34. Planering för försörjning av varor och tjänster.

En avvägning bör göras om beredskapsbehoven ryms inom befintliga upphandlingar eller att de avser behov som bör upphandlas separat. Det finns inga särskilda bestämmelser i upphandlingslagarna som rör höjd beredskap, krigsfara eller krig. Det innebär att den upphandlande organisationen behöver följa fredstida regler i sitt planeringsarbete.

## Konkurrensrätten – uppgifter som inte bör delas mellan företag under planeringen

Konkurrensrätten förbjuder avtal eller så kallade samordnade förfaranden mellan företag som innebär att de kommer överens om priser, rabatter, leveransvillkor eller uppdelning av marknaden mellan sig.

Följande exempel på uppgifter bör typiskt sett inte delas mellan företagen vid planeringsarbetet, om det inte går att få tag på uppgifterna från källor som är allmänt tillgängliga:

- priser och pridfaktorer (till exempel köp- och säljpriser på råvaror, prissättning, priskomponenter, kostnadsstruktur, avkastningsmål och prismarginaler)
- köp- och säljområden samt anskaffningskällor
- köp- och säljvolym
- produktionsmål, investeringar, framtidsplaner för tekniska lösningar
- planering, utformning, distribution eller marknadsföring av varor
- produktionsanläggningars driftstopp och användningsgrad samt lagerstatus
- kostnadsstruktur
- kunder, och vad kunderna köper
- leverantörer av tillgångar samt försäljningsvillkor för dem
- framtida eller redan givna offerter
- annan konfidentiell teknisk eller kommersiell information.

Listan är inte uttömmande utan förutsättningar i det enskilda fallet kan också utgöra information som inte är lämplig att delas. Även om information finns att få tag på i allmänt tillgängliga källor kan en sammanställning av dessa uppgifter vara olämplig att dela. En bedömning behöver göras i varje enskilt fall.

Viss samordning som sker för att värna konsumenternas bästa kan vara tillåten enligt konkurrenslagen. Det behövs en fördjupad konkurrensrättslig analys om myndigheten tillsammans med flera företag överväger gemensamma överenskommelser, strategier eller liknande för att samordna företagens agerande vid höjd beredskap.

## Riktlinjer för att genomföra möten utan att dela olämpliga uppgifter

Följ de här punkterna vid möten med företag under planeringen av försörjning av varor eller tjänster.

- a. Det ska finnas en agenda för mötet.
- b. Agendan får inte innehålla några otillåtna diskussionsämnen. Otillåtna diskussionsämnen är ämnen som gör att företagen får uppgifter om varandra enligt listan ovan. Andra otillåtna ämnen är ämnen som syftar till att skapa, eller som kan bidra till, samordnade förfaranden som är förbjudna i konkurrensrätten.
- c. Mötesdeltagarna ska ha eller få kännedom om vilka diskussionsämnen som är otillåtna och vilken typ av uppgifter som inte ska delas. Mötesdeltagarna ska också känna till varför ämnena och uppgifterna är otillåtna.
- d. Diskussionerna på mötet ska bara handla om de ämnen som finns i agendan. Eventuella andra frågor som diskuteras får inte beröra otillåtna diskussionsämnen.
- e. Myndigheten ska avbryta diskussioner som innebär att företag lämnar uppgifter till varandra eller som berör ett otillåtet ämne med hänvisning till konkurrensrätten.
- f. Myndigheten ska dokumentera mötet, och bör särskilt gå igenom de delar av dokumentationen som kan komma att delges till företagen eller begäras ut. Sådana delar får inte innehålla uppgifter som kan innebära eller leda till överträdelser av konkurrensreglerna.
- g. Konkurrensbestämmelserna gäller också för information som delas utanför själva mötet, till exempel under pauser eller resor.

B1

## Tillåtna diskussionsämnen och uppgifter

Här är några exempel på typer av uppgifter som bör vara tillåtna för företagen att lämna till varandra vid möten, och ämnen som får diskuteras under planeringen med företag:

- uppgifter om företagets beredskap och kontinuitetshantering
- åtgärder och mål för att trygga samhällets försörjningsberedskap
- hur samverkan ska ske under höjd beredskap
- deltagande i övningar och utbildning om totalförsvaret.

## Bilaga 2

# Sekretessupplysning

---

Personnummer:

Förnamn:

Efternamn:

Företag:

---

Den här sekretessupplysningen gäller för de enskilda individer som deltar i planeringen av försörjning av varor och tjänster för totalförsvarets behov.

I samband med planeringen tillsammans med

.....  
har du fått ta del av, eller kan komma att få ta del av, uppgifter som hos myndigheterna omfattas av sekretess enligt offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) och som rör Sveriges säkerhet. Om du obehörigen sprider dessa uppgifter kan du göra dig skyldig till brott mot Sveriges säkerhet enligt brottsbalkens nittonde kapitel.

Genom att du deltar i planeringsarbetet anses din arbetsgivare eller uppdragsgivare också delvis bedriva sådan säkerhetskänslig verksamhet som regleras genom säkerhetsskyddslagen (2018:585). Det innebär att säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter som förekommer under planeringen omfattas av tystnadsplikten i säkerhetsskyddslagens femte kapitel, § 2.

Som säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter räknas uppgifter som omfattas av sekretess hos myndigheterna, men också liknande uppgifter om verksamheten från de företag som deltar i planeringsarbetet. Den som röjer uppgifter som omfattas av säkerhetsskyddslagens tystnadsplikt kan dömas för detta enligt brottsbalkens tjugonde kapitel, § 3.

Tystnadsplikt innebär att det är förbjudet att röja eller utnyttja säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter, oavsett om det sker muntligt eller på något annat sätt. Det är också otillåtet att röja sådana uppgifter för kollegor som inte har behov av dem.

## Jag bekräftar att jag har informerats om

- begreppen ”säkerhetskänslig verksamhet” och ”säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter”
- straffbestämmelserna i brottbalkens nittonde och tjugonde kapitel
- räckvidden och innebörden av den tystnadsplikt som gäller för säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter
- innebörden av begreppet ”behörig” och vad det innebär när det gäller att lämna säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter till en annan person, oavsett hur detta sker
- att tystnadsplikten kvarstår även efter att jag avslutat min anställning eller uppdrag.

---

Datum:

---

Namnsteckning:

---

Upplysningen genomförd av:

---

Namnsteckning:

---

**B2**

## Bilaga 3

# Förslag på frågor vid dialogmöte

Det här är exempel på frågor som den planerande myndigheten bör ta upp med företaget. Det kan också vara lämpligt att diskutera frågorna i den ordning som bilagan visar.

## Dialogstöd

| Frågeområde  | Fråga   |
|--|---|
| <b>Företagsfakta</b>   | Vad producerar företaget för varor och tjänster?  |
|  | Vilken är företagets huvudsakliga kundkrets? Levereras varan eller tjänsten i huvudsak på den svenska marknaden?    |
|  | Hur är företagets verksamhet uppbyggd?  |
|  | Hur ser ägarförhållandena ut i företaget?   |
|  | Vad är det huvudsakliga resursbehovet för att leverera varan eller tjänsten?  |
|  | Vilka åtgärder har företaget vidtagit för att säkra sin leverans av varan eller tjänsten inför olika påfrestningar? |
|  | Jobbar företaget med kontinuitetshantering?   |
| <b>Ledningsförmåga och personalplanering under höjd beredskap och krig</b> | Har företaget en krisorganisation?  |
|  | Har företaget identifierat nyckelpersoner i företaget?  |



| Frågeområde  | Fråga   |
|--|---|
| <b>Frågor utifrån beskrivet scenario</b>   | Har påverkas företaget av det valda scenariot?  |
|  | Hur kommer efterfrågan och avsättningsmöjligheter att se ut?  |
|  | Bedöms alla företagets varor eller tjänster bli lika efterfrågade?  |
|  | Har företaget en specifik vara eller tjänst som måste säkerställas, eller är det en grupp av varor eller tjänster som är av intresse i det valda scenariot?   |
|  | Hur ser företaget förmåga att leverera varan eller tjänsten ut <ul style="list-style-type: none"> <li>• vid större avbrott, oavsett störning?</li> <li>• enligt det bifogade scenariot?</li> </ul>  |
|  | Vilka risker eller sårbarheter behöver hanteras för att säkra leveranserna, och vilka externa beroenden är kritiska för företagets leveransförmåga?<br>Exempel på beroenden är: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunalteknisk försörjning</li> <li>• elektroniska kommunikationer</li> <li>• datahantering</li> <li>• underleverantörer</li> <li>• personalförsörjning under höjd beredskap</li> <li>• energi</li> <li>• tillgång till varor/tjänster som samhället lider brist på.</li> </ul> |
| Vilka åtgärder behöver vidtas för att säkra leveranserna av varan eller tjänsten? Vad skulle dessa åtgärder kosta? |   |
| <b>Skydd och säkerhet</b>  | Hur säkerställer företaget skydd och säkerhet <ul style="list-style-type: none"> <li>• under normala driftförhållanden?</li> <li>• enligt det bifogade scenariot?</li> </ul>  |
|  | Har företaget några objekt, t.ex. byggnader, som är skyddsobjekt?   |
|  | Kan företaget kommunicera på ett robust och säkert sätt vid höjd beredskap och krig?  |
| <b>Annan planering</b>   | Deltar företaget i någon annan planeringsdialog?  |
|  | Om ja, vilka av företagets resurser, t.ex. egendom eller fordon, är aktuella i den planeringen?   |
| <b>Kompletterande frågor till produktionsföretag</b>   | Finns det produktionstekniska begränsningar som gör att man kan bedöma att vissa produkter blir alltför vanskliga att producera enligt det valda scenariot?   |
|  | Vilken produktionsnivå bör man planera för utifrån givet scenario?  |
|  | Vilka produktionsanläggningar kommer att behövas för den produktionen?  |
|  | Vilka rå- och insatsvaror behövs för produktionen under scenariot, och hur sårbara är de enligt förutsättningarna i scenariot?  |

## Bilaga 4

# Förslag på agenda för dialogmöte

Datum:

## Agenda

### 1. Inledning

Myndigheten hälsar välkomna och inleder mötet. Deltagarna får praktisk information, information om mötesregler samt regler för hur mobiltelefoner, datorer med mera ska hanteras utifrån informationsklassningen.

### 2. Presentation av mötesdeltagarna och företaget

Alla deltagare presenterar sig i tur och ordning. Företaget presenteras kort.

### 3. Agenda och upplägg

Gå igenom den fastställda agendan.

### 4. Mål och syfte

Myndigheten berättar kort om bakgrunden till mötet och går igenom målen och syftet med mötet.

### 5. Säkerhetskyddsgenomgång

Myndigheten går igenom säkerhetsanalysen och informationssäkerheten för mötet. Myndigheten säkerställer också att alla deltagare har rätt behörighet. Alla mötesdeltagare undertecknar sekretessbevis.

### 6. Förhållningsregler

Om flera företag deltar, informera om vilka förhållningsregler som bör efterlevas med hänsyn till konkurrensrätten och upphandlingsregelverket.

### 7. Moment enligt vägledningen

- Myndigheten beskriver hur de har resonerat för att välja scenario, och hur de har resonerat kring dimensionering av leveransbehov och tillgänglighet.
- Företaget ger en konsekvensbeskrivning utifrån det underlag som företaget har fått inför mötet.

- Myndigheten och företaget utvärderar tillsammans
  - företagets förmåga att leverera varan eller tjänsten utifrån givet scenario, dimensionering och de verktyg som har diskuterats
  - de åtgärder som kan behöva vidtas för att höja företagets förmåga samt minska risker.

### **8. Myndighetens reflektion**

Klassificera informationen och dokumentationen från mötet.

### **9. Gemensam reflektion**

Myndigheten sammanfattar mötet och alla mötesdeltagare får möjlighet att reflektera.

### **10. Mötet avslutas**

## Bilaga 5

# Förslag på informationsbrev till företag inför dialogmöte

## Inbjudan till dialog med [Myndighet X]

Hej! Ni på [Företag Y] får den här inbjudan för att [Myndighet X] vill veta mer om ert företag som ett steg i arbetet med Sveriges totalförsvarsplanering. I inbjudan kan ni läsa mer om vad det innebär, och om de områden och frågeställningar vi vill diskutera med er under ett eller flera möten framöver.

### Företag är en viktig del av totalförsvarsplaneringen

Företag är viktiga för Sveriges totalförsvar och totalförsvarsplanering. En stor del av landets försörjning av varor och tjänster ...

Eftersom företag ... är de skyldiga att delta i planeringen för försörjning av varor och tjänster. Det framgår av *lagen om skyldighet för näringsidkare, arbetsmarknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförsvarsplaneringen (1982:1004)*. Enligt den lagen har företag också en omfattande skyldighet att lämna uppgifter om verksamheten i alla sina delar.

Lagen är utformad så här för att ...

### Behovet av era varor eller tjänster

*[Beskriv de behov av varan eller tjänsten som myndigheten har identifierat. Beskriv också hur ni har resonerat kring dimensionering av varan eller tjänsten.]*

### Beskrivning av det scenario ni har fått

Förutom den här inbjudan har ert företag också fått ett scenario skickat till er. Inför mötet med oss behöver ni analysera hur er verksamhet skulle påverkas av scenariot.

*[Beskriv det scenario myndigheten har valt och som företaget ska fundera kring.]*

### Våra frågeställningar utifrån scenariot

*[Lägg in relevanta frågeställningar från bilaga 1 här.]*

### Ni får agenda och praktisk information inför mötet

Inför mötet kommer ni att få en agenda och en del praktisk information. De dokumenten får ni separat, i ett annat utskick. Undrar ni något om innehållet i brevet hör gärna av er till NNNN.

Väl mött!

*Myndighet X*

## Bilaga 6

# Mall för dokumentation av dialogmöte

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Företagsnamn:                |  |
| Datum för dialog:            |  |
| Närvarande personer:         |  |
| Möteslokal:                  |  |
| Kontaktperson och ersättare: |  |

### Svar på frågeställningar:

### Dokumentation av diskussionspunkter:

### Myndighetens reflektioner:

### Företagets reflektioner:

## Bilaga 7

# Mall för analys av dialogmöte

Vara, tjänst, tillgång, förmåga:

|  | Ja | Nej | Kommentar |
|--|----|-----|-----------|
| Finns det ett avtal i dagsläget?   |    |     |           |
| Behöver det befintliga avtalet ändras?   |    |     |           |
| Behövs upphandling?  |    |     |           |
| Ska vi förbereda förfogande?   |    |     |           |
| Kan resursen behöva omfördelas inom landet?  |    |     |           |
| Behöver staten mäkla resurser mellan aktörer?  |    |     |           |
| Är det möjligt att knyta till sig utbildade och övade frivilliga från de frivilliga försvarsorganisationerna för att lösa resursbehovet? |    |     |           |
| Behövs ökad lagring hos företag?   |    |     |           |
| Behövs lagring hos staten?   |    |     |           |
| Behövs inköpsgaranti från staten?  |    |     |           |
| Behöver företaget göra någon investering, t.ex. i ombyggnad, alternativa lokaler eller transport?  |    |     |           |
| Behövs statlig investering?  |    |     |           |
| Behövs statligt stöd till något företag eller till branschen?  |    |     |           |
| Behöver vi initiera produktion hos offentliga aktörer?   |    |     |           |

|   | Ja | Nej | Kommentar |
|---|----|-----|-----------|
| Ska vi förbereda ransonering?   |    |     |           |
| Ska vi förbereda prisreglering?   |    |     |           |
| Behövs produktionsomställning?  |    |     |           |
| Behövs produktionsberedskap?  |    |     |           |
| Behöver de företag som deltar i planeringsarbetet tillgång till Rakel?                                      |    |     |           |
| Behöver de företag som deltar i planeringen signalskydd via Försvarsmakten?                                 |    |     |           |
| Behöver de företag som deltar i planeringen tillgång till informationssystemet WIS?                         |    |     |           |
| Ska någon personal krigsplaceras?   |    |     |           |
| Ska något företag prioriteras för el, vatten etc.?  |    |     |           |
| Behöver eventuella undantagsbestämmelser i regelverk tillämpas?   |    |     |           |
| Behöver personalen utbildas, t.ex. i ledning och samverkan?   |    |     |           |
| Behöver de företag som deltar i planeringen stöd i kontinuitetshantering?                                   |    |     |           |
| Behöver de företag som deltar i planeringen stöd i att bygga upp säkerhetsskydd eller informationssäkerhet? |    |     |           |
| Behöver de företag som deltar i planeringen tekniskt stöd för ledning och samverkan?                        |    |     |           |
| Behövs överenskommelse med flera branschaktörer?  |    |     |           |
| Vilken förmåga finns att producera annan vara eller tjänst?   |    |     |           |

## Slutsats

Sammanfattning av den aktuella handlingsplanen:

Är behovet fyllt i och med handlingsplanen, eller finns ett gap mellan bedömt behov och kapacitet?

Är planen realiserbar?

Tidsplan:

Vilka risker finns med planen?

B7



## Bilaga 8

# Referenser

## Huvudsakliga referenser

MSB (2017) *Rätt person på rätt plats: Vägledning för krigsorganisation och krigsplacering*, MSB2097.

MSB (2018) *Vägledningen Upphandling till samhällsviktig verksamhet*, MSB1275.

MSB (2018) *Vägledning för säker och robust samverkan*, MSB1285.

MSB (2019) *Vägledning till statliga myndigheters RSA-redovisning 2020: Utifrån Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter om statliga myndigheters risk- och sårbarhetsanalyser (MSBFS 2016:7)*, MSB1457.

MSB (2021) *Strategi för försörjningsberedskap*, MSB1784.

MSB (2021) *Näringslivsbaserad motståndskraft, Lärdomar från pandemin för det civila försvaret*, MSB1748.

MSB (2023), *Vägledning för att identifiera samhällsviktig verksamhet som är nödvändig för totalförsvaret*, MSB2275.

FM, MSB, *Handlingskraft. Handlingsplan för att främja och utveckla en sammanhängande planering för totalförsvaret*, Diarienummer FM2021-17683:2, MSB2020-16261-3.

Proposition 2020/21:30 *Totalförsvaret 2021–2025*.

Propositionen 2020/21:194 *Ett starkare skydd för Sveriges säkerhet*.

Regeringsbeslut (2020) *Inriktning för en sammanhängande planering för totalförsvaret*, Fö2020/01269.

SOU 2019:51 *Näringslivets roll inom totalförsvaret*.

SOU 2021:25 *Struktur för ökad motståndskraft*.

SOU 2023:50 *En modell för svensk försörjningsberedskap*.

Ds 2023:34 *Försvarsberedningen, Kraftsamling, Inriktningen av totalförsvaret och utformningen av det civila försvaret*.

Livsmedelsverket (2023) *Hotbilden mot dricksvatten och livsmedelsområdet*.

Säkerhetspolisen (2019) *Vägledning i säkerhetskydd – Säkerhetskyddsanalys*.

Totalförsvarets forskningsinstitut (2017) *Att använda scenarier i planering för civilt försvar*, FOI-R--4434--SE.

Totalförsvarets forskningsinstituts rapport (2019) *Beredskapslagring, En kunskapsöversikt om beredskapslagring som ett verktyg för ökad försörjningsberedskap i Sverige*, FOI-R--4644--SE.

Totalförsvarets forskningsinstitut (2020) *Nato och Svensk Civil Beredskap, ett kunskapsunderlag med fokus på Nato Baseline requirements och svensk energiförsörjning*, FOI-R-4937-SE.

Totalförsvarets forskningsinstitut (2021) *Hybrida hot – scenarier och exempel som stöd för utbildning inom Polismyndigheten*, FOI-R-5137-SE.

Totalförsvarets forskningsinstitut (2021) *Scenarier till stöd för planeringen av försörjningsberedskapen. Med exempel på beredskapsåtgärder*, FOI-R--5144--SE.

Överstyrelsen för civil beredskap (1996) *Allmänna råd och handbok om planläggning av företag*, (ÖCB AR 1996:1).

## Lagar och förordningar

Lag (1982:1004) om skyldighet för näringsidkare, arbetsmarknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförvarsplaneringen.

Förordning (1982:1005) om skyldighet för näringsidkares, arbetsmarknadsorganisationer m.fl. att delta i totalförvarsplaneringen.

Lag (1976:295) om skyldighet för näringsidkare att medverka vid lagring för försörjningsberedskap.

Förfogandelagen (1978:262).

Förordning (1992:390) om förberedelser för leverans av varor och tjänster.

Förordning (1992:391) om uttagning av egendom för totalförsvarets behov.

Lagen (1992:1402) om undanförsel och förstöring.

Ransoneringslagen (1978:268).

Prisregleringslagen (1989:978).



Myndigheten för  
samhällsskydd  
och beredskap