Myndigheten
för civilt försvar

Studie

Svenska företags erfarenheter från krigets Ukraina

Lärdomar för företag och för totalförsvaret



Svenska företags erfarenheter från krigets Ukraina: Lärdomar för företag och för totalförsvaret
Utförare: Forever Sustainable
Ansvarig författare: Sophie Nachemson-Ekwall (projektledare), Nathalie Beser, Anna Trane och Peter Davidson

Pontus Cerin har bidragit med synpunkter. En referensgrupp har bidragit bestående av Joakim Bourelius och Peter Swartling (Myndigheten för civilt försvar), Ann-Charlott Montero Chea (Energimyndigheten), Jacob Ämtvall (Företagarna) samt Andreas Giallourakis (Business Sweden)

Citera gärna rapporten som: Nachemson-Ekwall, S., Beser, N., Trane, A., & Davidson, P. (2026). *Svenska företags erfarenheter från krigets Ukraina: Lärdomar för företag och för totalförsvaret.* Forever Sustainable, på uppdrag av Myndigheten för civilt försvar. November.

Myndigheten för civilt försvar
651 81 Karlstad

Kontaktperson: Peter Swartling, 010-240 4191
Sophie Nachemson-Ekwall,
Sophie.nachemson-ekwall@foreversustainable.se

Foto omslag: Novoselivka, april 2022, Pexels
Tryck: Ljungbergs tryckeri
Produktion: Advant

Publikationsnummer: MCF0210 – november 2026
ISBN-nummer: 978-91-7927-796-3

Myndigheten för civilt försvar har beställt och finansierat genomförandet av denna forskningsrapport. Författarna är ensamma ansvariga för rapportens innehåll.

FOREVER
SUSTAINABLE

Om rapporten

Utgångspunkten för den här rapporten är Myndigheten för civilt försvars broschyr *Beredskap för företag – Om krisen eller kriget kommer*.[1] Broschyren ger företag råd om hur de kan stärka sin förmåga att fortsätta verksamheten vid kriser, krigsfara och krig. Råden omfattar bland annat kontinuitetsplanering, kartläggning av kritiska beroenden, personalförsörjning, krisledning, cybersäkerhet, utbildning, övning och samverkan.

På uppdrag av Myndigheten för civilt försvar har Forever Sustainable undersökt svenska företags erfarenheter av att bedriva verksamhet i Ukraina sedan Rysslands fullskaliga invasion i februari 2022. Studien analyserar hur företagens beredskap har fungerat och utvecklats i praktiken under flera års krig med samtidiga och återkommande störningar i energiförsörjning, transporter, kommunikation och tillgång till personal.

De påfrestningar som företagen beskriver har tydliga beröringspunkter med de hot och störningar som behandlas i *Utgångspunkter för totalförsvaret 2025–2030*, ett gemensamt planeringsunderlag från Myndigheten för civilt försvar och Försvarsmakten.[2] Erfarenheterna från Ukraina ger därmed konkret kunskap om hur kritiska beroenden påverkar varandra och hur företagens beredskap prövas när flera grundläggande funktioner sviktar samtidigt. De ger också underlag för att identifiera sårbarheter och utveckla beredskapen i Sverige.

Rapporten vänder sig i första hand till dig som driver, leder eller arbetar i ett litet eller medelstort företag. Den är också relevant för kommuner, regioner, myndigheter och andra aktörer som arbetar med näringslivets beredskap och roll i totalförsvaret.

Erfarenheterna från Ukraina kan inte överföras direkt till svenska förhållanden. Säkerhetsläge, institutioner, geografi, lagstiftning och totalförsvarets organisation skiljer sig åt. I enkäten bedömer 27 av 28 företag, 96 procent, att erfarenheterna är relevanta för beredskapsplanering även utanför Ukraina. Samtidigt anser 17 av 26 företag, 65 procent, att vissa lärdomar är svåra att överföra mellan länder och sammanhang. Rapportens ambition är därför att identifiera de sårbarheter som företagen har mött, förstå vilka lösningar som har fungerat och under vilka förutsättningar, samt visa hur de bakomliggande principerna kan användas för att stärka svenska företags beredskap.

Not 1. Myndigheten för civilt försvar, 2026a.

Not 2. Försvarsmakten och Myndigheten för civilt försvar, 2026.



Kyjiv, maj 2026. Foto: Madeleine Filander, Myndigheten för civilt försvar.

Innehåll

1. Sammanfattning – de viktigaste lärdomarna **7**

2. Inledning **15**

2.1 Så genomfördes studien 15

2.2 Varför Ukraina och de svenska företagens erfarenheter? 16

2.3 Begrepp och forskning – företagens roll i kris och krig 19

3. Enkätens resultat **25**

3.1 Beredskap för samtidiga och långvariga störningar 25

3.2 Energiberedskap vid långvariga störningar 31

3.3 Medarbetare och ledarskap under långvariga påfrestningar 36

3.4 Logistik, lager och alternativa flöden 40

3.5 IT och cybersäkerhet – från skydd till digital kontinuitet 44

3.6 Reparation och återuppbyggnad – återställ funktionen 46

3.7 Finansiering och ekonomiskt handlingsutrymme 51

3.8 Samverkan är en del av företagets försvar 54

4. Tio svenska företags erfarenheter av kriget i Ukraina **61**

4.1 Sigma Software – åtta års förberedelser räddade IT-företaget 61

4.2 Synevo – när laboratoriet i Odesa skadades tog Kyjiv över proverna 65

4.3 Llentab – bygger lokaler där industrin kan fortsätta 68

4.4 Tillverkare av gruvutrustning – kontinuitetsledning utanför Ukraina och tydlig kommunikation 71

4.5 Vandra Rugs – startade om mattväveri i västra Ukraina 75

4.6 Väderstad – maskinerna som håller jordbruket i gång när människorna blir färre 78

4.7 Stritex – klädfabriken blev en stabil punkt när männen gick ut i krig 81

4.8 Begoma – speditören vågade gå in när kriget började 83

4.9 Scania – lastbilarna stärker Ukrainas motståndskraft 86

4.10 Tillverkande exportföretag – bombad fabrik hålls i liv 90

5. Analys – vad stärker företagens motståndskraft? **95**

6. Lärdomar för Sverige **101**

Bilaga 1. Frågor och svar för det egna företagets beredskap **107**

Referenser **109**

Kapitel 1

Sammanfattning – de viktigaste lärdomarna

1. Sammanfattning – de viktigaste lärdomarna

Även under kriser och krig måste livsmedel och läkemedel nå fram, transporter fungera och viktiga samhällsfunktioner upprätthållas. Företagens förmåga att fortsätta verksamheten och återställa kritiska funktioner är därmed en viktig del av Sveriges samlade beredskap och civila försvar.

Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina visar vilka påfrestningar ett långvarigt angreppskrig kan innebära för näringslivet. Enligt Försvarsberedningen är Ryssland det dimensionerande hotet mot Sverige och Nato.[3] De svenska företagen i Ukraina har under flera år behövt hantera angrepp mot infrastruktur, avbrott i energiförsörjning och kommunikationer, störda transporter och leveranskedjor samt mobilisering och personalbrist. Deras erfarenheter ger därför värdefull kunskap om hur svenska företag kan stärka sin beredskap inför allvarliga kriser och ytterst ett väpnat angrepp mot Sverige.

Studien bygger på en enkät med 31 företagsobservationer, tio fördjupade företagsfall samt intervjuer och samtal med ett femtiotal personer, däribland företagsledare i Ukraina, forskare och andra sakkunniga. Företagens berättelser från sommaren 2026 visar hur verksamheten på många håll har kunnat fortsätta, men under helt andra förutsättningar än före invasionen. Produktionen pågår trots återkommande avbrott, transporter leds om och medarbetare arbetar på distans. Generatorer håller kontor och produktionsanläggningar i gång. Bakom den till synes fungerande vardagen ligger omfattande anpassningar, investeringar och återkommande omprioriteringar. Att verksamheten fortsätter innebär inte att den bedrivs på samma sätt som tidigare.

Samtidigt har krigets påfrestningar tilltagit. Under de första åtta månaderna 2026 dödades eller skadades 55 procent fler civila än under samma period 2025, enligt FN:s övervakningsmission för mänskliga rättigheter i Ukraina.[4] I augusti registrerade missionen 32 angrepp mot lager, distributionscentraler och andra anläggningar som tillhör sex stora ukrainska livsmedels-, handels- och logistikföretag, jämfört med 11 i juli.[5]

Not 3. Försvarsberedningen, 2026.

Not 4. HRMMU, 2026a.

Not 5. HRMMU, 2026b.

Mobilisering, personalbrist och svårigheter att rekrytera försvårar verksamheten ytterligare. Efter flera års krig påverkar också den psykiska belastningen, osäkerheten och påfrestningarna på medarbetarnas familjer företagens uthållighet. Företagen måste hantera nya störningar samtidigt som de upprätthåller kritiska funktioner, återställer förlorad kapacitet och anpassar sig till ett krig utan tydligt slut.

Tio lärdomar sammanfattar företagens erfarenheter och visar hur de kan bidra till att stärka svenska företags beredskap inför allvarliga kriser och krig.

1. Pröva förberedelserna och gör lärdomarna bestående

Sommaren 2026 bedömde 23 av 30 företag, 77 procent, sin beredskap för långvariga krigsförhållanden som ganska eller mycket god. Flera hade kontinuitetsplaner redan före invasionen, men kriget har visat skillnaden mellan att ha en plan och att kunna omsätta den i handling. Beslutsfattande och kontaktvägar behöver övas, reservlösningar testas och ansvar och mandat vara tydliga även när förutsättningarna förändras. Hos 22 av 30 företag, 73 procent, har krisledning, kontinuitetsplanering eller tydligare prioriteringar blivit permanenta arbetssätt.

> **Exempel:** IT-företaget Sigma Software hade förberett evakueringstransporter, men tvingades snabbt hitta alternativ när de avtalade transporterna inte fungerade. Erfarenheterna från Ukraina har därefter använts för att utveckla koncernens globala kontinuitetsplanering.

2. Bestäm vad som måste fungera – och hur länge

Erfarenheterna från Ukraina visar att kontinuitet inte alltid innebär att verksamheten kan fortsätta som tidigare. Företaget behöver identifiera vilka funktioner som måste upprätthållas, på vilken lägsta acceptabla driftnivå och under hur lång tid. Några dygn, två veckor eller flera månader ställer olika krav på bemanning, reservkraft, lager, transporter och finansiering. Planeringen behöver därför också omfatta hur resurser ska kunna fyllas på, vad som kan prioriteras ned och vilka funktioner som kan flyttas eller utföras på andra sätt.

> **Exempel:** När Synevos laboratorium i Odesa skadades kunde prover skickas till Kyjiv för analys. Provtagningen fortsatte medan den skadade anläggningen reparerades. Den kritiska funktionen kunde därmed upprätthållas även när den ordinarie analyskapaciteten tillfälligt föll bort.

3. Kartlägg beroenden och hur störningar sprids

Av 30 företag pekar 23, 77 procent, ut minst tre störningar eller beroenden som särskilt kritiska för fortsatt verksamhet. Energiförsörjningen är den vanligaste enskilda faktorn och anges också av 23 av 30 företag. Ett elavbrott kan samtidigt påverka produktion, vattenförsörjning, IT, kommunikation och medarbetarnas möjlighet att arbeta. Kartlägg därför hur verksamhetens kritiska funktioner är beroende av varandra och av externa aktörer. Följ beroendena även längre ut i leverantörskedjan och undersök vilka följdeffekter som kan uppstå när flera system sviktar samtidigt.

> **Exempel:** Logistikföretaget Begomas kontor i Kyjiv använder batteri-backup för datorerna och Starlink som alternativ internetanslutning. För att transporterna ska kunna planeras och genomföras måste el, digitala system och uppkoppling fungera samtidigt.

4. Säkra bemanning, trygghet och kritisk kompetens

Av 29 företag uppger 26, 90 procent, att mobilisering, militärtjänst eller annan långvarig frånvaro har påverkat verksamheten. Även 26 av 29 företag anger ett ökat behov av psykosocialt eller familjerelaterat stöd. Säkerhet, familjeansvar och återhämtning påverkar medarbetarnas faktiska möjlighet att arbeta. Personalberedskapen behöver därför omfatta både tillgången till människor med rätt kompetens och förutsättningarna för att de ska kunna fortsätta arbeta. Kompetensbreddning och kunskapsöverföring minskar samtidigt sårbarheten när viktiga medarbetare försvinner.

> **Exempel:** Lastbilstillverkaren Scania samarbetar med Beredskapslyftet för att utbilda kvinnliga lastbilsförare och mekaniker. Genom att bredda rekryteringsbasen kan företaget och dess kunder möta bristen på kvalificerad arbetskraft.

5. Ge lokala chefer mandat och förbered ersättare

Kriget har krävt snabbare beslut närmare verksamheten. Av 30 företag uppger 25, 83 procent, att beslutsfattandet har blivit snabbare och mer anpassningsbart, medan 18, 60 procent, har ökat det lokala beslutsmandatet. Samtidigt behöver den lokala verksamheten kunna få stöd och resurser från ägare och huvudkontor. Även i mindre företag måste det vara tydligt vem som får fatta kritiska beslut och vem som kan ta över vid frånvaro. En ersättare behöver inte bara kunskap utan också tillgång till information, systembehörigheter och nödvändiga fullmakter.

> **Exempel:** Ett av företagen, som tillverkar gruvutrustning, har byggt upp en kontinuitetsledning inom regionorganisationen i en stor stad utanför Ukraina. Där finns personer som kan ta över kritiska funktioner i Ukraina med förberedda systembehörigheter, information och juridiska fullmakter.

6. Bygg uthålliga reservlösningar och följ deras beroenden

Företagen har successivt byggt upp flera alternativa lösningar som kompletterar varandra. Men reservkraft kräver bränsle och service, batterier behöver laddas och lager fyllas på. Varje reservlösning har därmed egna beroenden som måste kartläggas och säkras. Undersök också om huvudlösningen och reserven kan slås ut av samma händelse. Två leverantörer ger exempelvis begränsad redundans om båda är beroende av samma transportväg eller underleverantör.

> **Exempel:** Fristads som tillverkar arbetskläder köpte 2024 en stor dieselgenerator till Stritex klädfabrik i Stryi. Stritex kompletterade med batteribackup och UPS för datorer och produktionsutrustning, eftersom en skärmaskin som tvärstannar kan skadas. Utan generatorn bedömer vd:n att produktionen till slut hade upphört.

7. Säkra alternativa leveranser och förbered återstart

När ordinarie transportvägar, leverantörer eller anläggningar faller bort behöver företaget kunna ställa om verksamheten utan att kritiska leveranser upphör. Alternativa lösningar måste därför vara praktiskt användbara, med känd kapacitet, rimliga leveranstider och nödvändiga godkännanden. Förbered också hur skadad verksamhet kan återstartas genom reparation, omfördelning eller flytt. Tillgång till reservdelar, teknisk kompetens och entreprenörer kan vara lika avgörande som tillgången till alternativa lokaler och leveransvägar.

> **Exempel:** När Scanias huvudanläggning i Butjaområdet ockuperades och skadades styrdes reservdelsleveranserna om till Lviv. Försörjningen kunde därmed fortsätta från en annan plats, och centrallagret kunde senare flyttas tillbaka till Kyjiv.

8. Finansiera fortsatt drift och återstart

Under kriget har företagen behövt finansiera akuta insatser, fortsatt verksamhet och investeringar i beredskap samtidigt som intäkterna varit osäkra. Likviditet skapar handlingsutrymme, men pengarna måste också kunna användas när de behövs. Beräkna därför vad fortsatt drift och återstart kostar, säkerställ beslutsmandat för kritiska betalningar och undersök möjligheterna till finansiering genom banker, ägare, kunder och leverantörer. Vägkostnaderna för lager och reservlösningar mot konsekvenserna av ett avbrott och kontrollera försäkringarnas begränsningar.

> **Exempel:** När mattillverkare Vandra Rugs byggde upp produktionen på nytt fick företaget förskottsbetalningar från det svenska moderbolaget och 180 dagars kredit från sin spanska leverantör av ull. Därmed kunde material levereras innan ett normalt kassaflöde hade återställts.

9. Klargör vad företaget och samhället behöver av varandra

Företagens och samhällets beredskap är ömsesidigt beroende. Av 30 företag uppger 28, 93 procent, att de har bidragit till Ukrainas samhälleliga motståndskraft utöver den egna verksamheten. Samtidigt behöver företagen fungerande energi, transporter, kommunikationer och andra samhällsfunktioner. Klargör därför ansvar, prioriteringar och kontaktvägar med kommuner, fastighetsägare, leverantörer och andra berörda aktörer. Företaget behöver veta vad det måste kunna klara med egna resurser, vilken extern hjälp som kan förväntas och vilka andra verksamheter som är beroende av dess leveranser.

> **Exempel:** När en av Ukrainas största tillverkare av metallförpackningar, en kund till Llentab, flyttade produktionen från Sumyregionen valde företaget mark i Ternopilregionen, där kommunen ville locka industri och hjälpte till med organisatoriska frågor. Företagen stod själva för investering, projektering och bygge. Sex månader efter beslutet kunde produktionen återupptas.

10. Utveckla affären när kundernas behov förändras

Kriget förändrar vad företag och kunder behöver för att kunna fortsätta sin verksamhet. Energibrist ökar värdet av energieffektivitet, personalbrist gör produktivitet och automatisering viktigare och återkommande skador ökar behovet av reparationer och tillgång till reservdelar. Här kan beredskap och affärsutveckling förstärka varandra. Undersök hur produkter, tjänster och arbetssätt kan anpassas till kundernas förändrade förutsättningar. Lösningar som kräver mindre energi, färre specialister eller kortare reparationstid kan både stärka kontinuiteten och öka konkurrenskraften.

> **Exempel:** Jordbruksmaskinstillverkaren Väderstad trodde inledningsvis att ekonomiskt pressade lantbrukare skulle välja billigare eller begagnade maskiner. I stället ökade behovet av produktiva och driftsäkra maskiner när färre kvalificerade medarbetare behövde bruka samma arealer.

Figur 1. En sammanställning av de viktigaste lärdomarna.

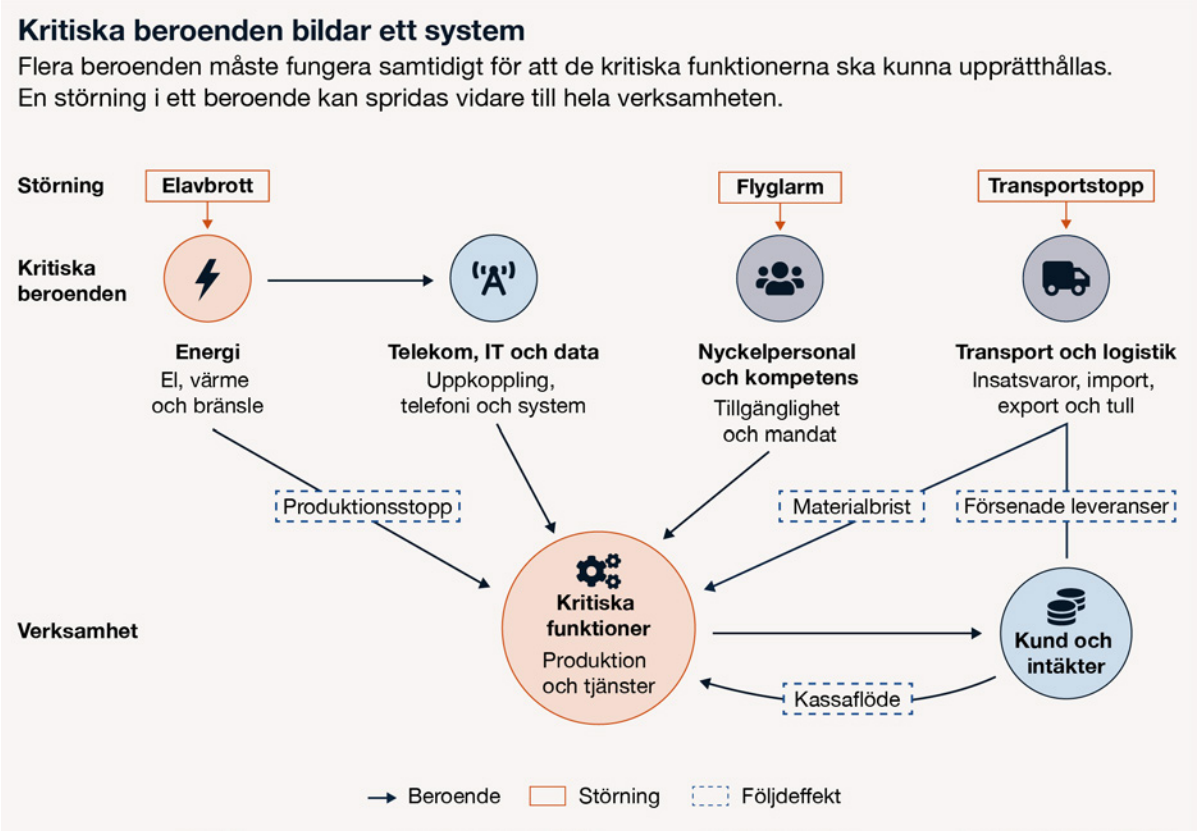


Vad studien sammantaget visar

De tio lärdomarna belyser olika delar av företagens erfarenheter från kriget i Ukraina. Tillsammans pekar de mot en övergripande slutsats: kontinuitet under långvariga störningar förutsätter ofta förändring. Företagen har fortsatt sin verksamhet genom att flytta produktion, lägga om transporter, fördela arbetsuppgifter på nya sätt och förändra beslutsvägar. Förberedelserna har skapat handlingsalternativ, men möjligheten att använda och utveckla dessa har varit avgörande när de ordinarie lösningarna inte längre räckt till.

En central insikt gäller samspelet mellan de störningar, sårbarheter och beroenden som företagen identifierar som kritiska för fortsatt verksamhet. Med kritiska beroenden avses de resurser, tjänster och relationer som är avgörande för att företaget ska kunna upprätthålla sina kritiska funktioner och leveranser. Energi, vatten, kommunikation, nyckelpersonal, transporter och leverantörer bildar ofta sammanhängande kedjor där en störning kan få följder långt utanför det område som först drabbas. Ett elavbrott kan påverka IT-system, lagerhantering och leveranser även om produktionen fortfarande fungerar. Reservlösningar kan dessutom skapa nya beroenden. En generator behöver bränsle och underhåll, en alternativ leverantör fungerande transporter och en ersättare kompetens, behörigheter och mandat.

Figur 2. Kritiska beroenden bildar ett system. Schemat illustrerar samband som beskrivs i intervjuer och fritextsvar. Störningar slår mot beroenden och kan spridas vidare till verksamhetens kritiska funktioner; beroendestrukturen varierar mellan företag.



Till detta kommer tidsdimensionen. En lösning som fungerar under några timmar eller dygn behöver inte vara tillräcklig under veckor eller månader. Lager förbrukas, utrustning slits och människor behöver återhämtning. Kontinuitetsplaneringen behöver därför utgå från vilka kritiska funktioner som ska upprätthållas, på vilken lägsta acceptabla driftnivå och under hur lång tid.

Erfarenheterna visar samtidigt att tekniska och ekonomiska resurser inte är tillräckliga i sig. De måste kunna omsättas i handling genom människor med rätt kunskap, tillgång till information och mandat att fatta beslut. Företagens uthållighet är därmed beroende av både den egna organisationen och samhället omkring den.

Det är denna samlade förståelse som gör erfarenheterna från Ukraina värdefulla för Sverige. De enskilda lösningarna kan inte alltid överföras direkt, men sårbarheterna som företagen har mött och de principer som gjort det möjligt att hantera dem har bredare relevans.

Studiens övergripande slutsats är att beredskap inte är ett färdigt tillstånd som uppnås när planer har skrivits och reservlösningar införskaffats. Den byggs genom förberedelser, utvecklas genom erfarenheter och prövas när de ordinarie förutsättningarna inte längre gäller.

Kapitel 2

Inledning

2. Inledning

2.1 Så genomfördes studien

Studien undersöker hur svenska företag med verksamhet eller affärsmässiga kopplingar till Ukraina har hanterat krigets konsekvenser och vilka erfarenheter som kan bidra till att stärka svensk företagsberedskap. Företagen skiljer sig åt i storlek, bransch och geografisk närvaro. Några bedriver tillverkning, andra arbetar med försäljning, distribution eller tjänster. Gemensamt är att de genom sin verksamhet eller sina affärsrelationer har erfarenheter av krigets påverkan på näringslivet.

Studien kombinerar en företagsenkät med fördjupade företagsfall, intervjuer, bakgrundssamtal och publicerat material. Enkäten genomfördes digitalt i LimeSurvey mellan den 23 juni och 21 augusti 2026. Enkätföretagen identifierades med stöd av Business Sweden. Efter kontroll av samtycke och rensning av dubbletter omfattar enkätmaterialet 31 företagsobservationer: 29 slutligt inskickade enkäter och två partiella svar. De partiella svaren har inkluderats i de frågor som faktiskt har besvarats.

Enkäten kompletteras med tio fördjupade företagsfall. Totalt har ett femtiotal personer intervjuats, däribland företagsledare i Ukraina, forskare och andra sakkunniga. Företagsfallen har valts ut med stöd av projektgruppens tidigare kontakter och rekommendationer från personer med god kännedom om näringslivet i Ukraina. Urvalet syftar till att belysa företag med olika verksamheter, förutsättningar och erfarenheter. Företagsfallen och de övriga intervjuerna utgör ett kvalitativt underlag och räknas inte som ytterligare observationer i enkätmaterialet.

Enkätresultaten redovisas som antal och andelar. Eftersom inte alla företag har besvarat samtliga frågor varierar antalet relevanta svar mellan frågorna. Antalet svarande företag (n) anges därför vid respektive resultat. I vissa frågor har företagen kunnat ange flera svarsalternativ. Urvalet är strategiskt och inte statistiskt representativt för samtliga svenska företag med verksamhet eller affärsrelationer i Ukraina. Resultaten används därför för att identifiera återkommande mönster och skillnader, inte för att dra generella slutsatser om hur vanliga olika erfarenheter är bland alla svenska företag i landet.

Enkäten ger en överblick över företagens erfarenheter, störningar och åtgärder. Intervjuerna och fritextsvaren fördjupar förståelsen av hur företagen har fattat beslut, anpassat verksamheten och hanterat kritiska beroenden. De tio företagsfallen ger en närmare och mer personlig bild av hur kriget har påverkat enskilda

verksamheter och hur företagsledare och medarbetare har hanterat svåra beslut, förändrade förutsättningar och långvariga påfrestningar.

I analysen jämförs enkätens mönster med intervjuer och företagsfall och sätts i relation till tidigare forskning om organisatorisk resiliens, studier av företag under kriget i Ukraina och relevanta offentliga rapporter. Kombinationen av olika underlag gör det möjligt att både identifiera återkommande mönster och fördjupa förståelsen av varför vissa lösningar har fungerat, vilka begränsningar de har haft och hur företagens handlingsutrymme har förändrats över tid. Enkätens fritextsvar redovisas anonymt.

Rapportens upplägg

Rapporten inleds med en beskrivning av kriget i Ukraina och en genomgång av centrala begrepp och tidigare forskning om företagens beredskap och förmåga att hantera långvariga störningar.

Därefter presenteras enkätresultaten tematiskt och fördjupas genom intervjuer, företagsfall och tidigare forskning. Varje tema behandlar en del av företagens erfarenheter av att upprätthålla och anpassa verksamheten under krig och avslutas med en eller flera av rapportens tio lärdomar och vad dessa innebär för svenska företags beredskap.

De tio fördjupade företagsfallen presenteras också samlat. De ger en närmare bild av hur enskilda företag har hanterat krigets konsekvenser och hur förberedelser, beslutsfattande och anpassningar har fungerat i praktiken. Rapporten avslutas med en samlad analys och slutsatser för svensk företagsberedskap.

Kapitlen är utformade för att kunna läsas var för sig. Läsaren kan därför fördjupa sig i ett enskilt tema, gå vidare till ett företagsfall eller ta del av rapportens övergripande slutsatser.

2.2 Varför Ukraina och de svenska företagens erfarenheter?

Sedan Rysslands fullskaliga invasion i februari 2022 har företag i Ukraina behövt hantera flera samtidiga påfrestningar: angrepp mot infrastruktur, elavbrott, personalbortfall, störda transporter och kommunikationer, cyberhot och förändrade marknader. Det som började som en akut kris har utvecklats till ett långvarigt verksamhetsvillkor. Företagen behöver fortsätta sin verksamhet samtidigt som nya störningar inträffar och tidigare skador repareras. Det gör Ukraina särskilt relevant för att förstå hur företagsberedskap fungerar under långvarig belastning.

En undersökning publicerad av FN:s utvecklingsprogram UNDP 2024, som också återges av OECD, visar att 64 procent av de undersökta ukrainska mikro-, små och medelstora företagen någon gång hade tillfälligt stoppat eller avslutat verksamheten

efter invasionen. Bland de företag som tillfälligt avbrutit verksamheten hade 84 procent återupptagit åtminstone delar av den inom sex månader. En fjärdedel flyttade hela eller delar av verksamheten eller öppnade ytterligare verksamhet i västra Ukraina. Mest utsatta var företagen i östra och södra Ukraina.[6] Att återstarta innebär dock inte att tidigare kapacitet eller omsättning har återställts. Fortsatt verksamhet kan kräva omfattande förändringar, samtidigt som företagen utvecklas i olika riktningar.

Krigets längd gör också reservlösningarnas begränsningar synliga. Bränsle behöver fyllas på, utrustning underhållas och människor få återhämtning. Erfarenheterna ger därför möjlighet att undersöka både vilka förberedelser företagen hade och hur de har behövt förändras när störningarna fortsatt.

Faktaruta Sverige

Sverige och totalförsvaret

Att ta till vara erfarenheter från Ukraina är en uttalad del av utvecklingen av Sveriges totalförsvar.[7] Företagen står för stora delar av samhällets produktion, försörjning och service och är samtidigt själva beroende av energi, vatten och avlopp, transporter, kommunikationer, arbetskraft, barnomsorg och fungerande betalningar. Det är i dessa ömsesidiga beroenden som företagens och samhällets beredskap möts.

För det enskilda företaget behöver detta omsättas i konkreta frågor. Vilka avbrott kan stoppa leveranserna? Vilka resurser kan säkras inom den egna organisationen och vilka kontakter behöver etableras i förväg? Analysen behöver också omfatta vilka kunder och samhällsfunktioner som påverkas om företagets leveranser upphör.

De svenska företagen i Ukraina

De svenska företagen i Ukraina erbjuder ett särskilt perspektiv genom sina kopplingar till både Ukraina och Sverige. De möter krigets konsekvenser i den egna verksamheten och genom lokala kunder och leverantörer. Genom dessa relationer får de också insyn i hur andra delar av Ukrainas näringsliv påverkas, däribland små och medelstora företag.

Samtidigt har de svenska företagen i varierande grad tillgång till internationellt kapital, specialistkompetens och koncernresurser. En liten verksamhet i Ukraina kan därför ha större handlingsutrymme än storleken antyder. Studiens värde ligger i att förstå vilka sårbarheter företagen har mött, vad som har gjort deras åtgärder möjliga och vilka bakomliggande principer som kan anpassas till förutsättningarna för företag i Sverige.

Materialet omfattar bland annat företag inom industri och tillverkning, jordbruk och livsmedel, byggande, transport och logistik, handel, IT, läkemedel och diagnostik samt finansiella tjänster.

Not 6. UNDP, 2024, s. 25; OECD, 2024.

Not 7. Regeringskansliet, 2023; MSB, 2024b.

Figur 3. Företagen i studien, en majoritet finns i Kyjivregionen.



Av de 30 företag som lämnat uppgifter om antalet anställda i Ukraina har 15 högst 50 anställda, tio har 51–250 och fem har fler än 250. Storleken på den ukrainska verksamheten säger dock inte allt om företagets resurser. En mindre lokal verksamhet kan ingå i en stor internationell koncern och därmed ha tillgång till kapital, specialistkompetens och andra resurser från organisationen utanför Ukraina.

De flesta företagen har lång erfarenhet av landet. Av 30 svarande har 26 varit verksamma i Ukraina i mer än tio år. Den geografiska närvaron är också bred. Kyjivregionen är vanligast, med 24 av 31 företag, men verksamhet bedrivs i flera delar av landet. Sexton företag finns i mer än ett av de geografiska områden som används i enkäten.

Verksamheten har utvecklats på olika sätt sedan februari 2022. Tolv av 31 företag uppger att den har minskat men fortsatt, tio att den har ökat och sju att den i huvudsak är oförändrad. Två företag anger att verksamheten tillfälligt har pausats. Fyra har flyttat verksamhet inom Ukraina och tre har flyttat delar av den utanför landet. Flera svarsalternativ kunde anges.

2.3 Begrepp och forskning – företagens roll i kris och krig

Forskningen om krishantering och organisatorisk resiliens ger en utgångspunkt för att förstå hur företag förbereder sig för störningar, upprätthåller kritiska funktioner och anpassar verksamheten när förutsättningarna förändras. Studier från Ukraina visar hur dessa förmågor prövas under krig.

Här följer vi Myndigheten för civilt försvars definitioner.[8] Med beredskap avses organisationens förberedelser för att hantera allvarliga störningar, kriser och krig. Beredskapsplanering tydliggör vilka situationer organisationen behöver kunna hantera, hur ansvar fördelas och vilka resurser som behöver förberedas. Kontinuitet avser förmågan att fortsätta leverera prioriterade produkter och tjänster med en på förhand bestämd kapacitet under en störning. Kontinuitetsplanering innebär att identifiera vilka funktioner som måste upprätthållas, hur länge avbrott kan tolereras och vilka alternativa lösningar som krävs. Med lägsta acceptabla driftnivå avses den nivå som verksamheten behöver kunna upprätthålla när den inte kan bedrivas som vanligt. Utöver det är tre begrepp centrala i rapporten: robusthet, redundans och resiliens.[9]

Robusthet avser förmågan att motstå störningar och begränsa deras påverkan. Redundans handlar om att det finns alternativa resurser eller lösningar när en ordinarie resurs, kanal eller plats faller bort. Resiliens beskriver organisationens bredare förmåga att förutse och hantera störningar, återhämta sig och anpassa verksamheten.

Not 8. Myndigheten för civilt försvar, 2026a.

Not 9. International Organization for Standardization, 2019 (ISO 22301); MSB, 2024a, s. 8, 26 och 28.

Begreppen kompletterar varandra. Robusthet och redundans kan bidra till kontinuitet, medan resiliens också omfattar förmågan att lära och förändra när befintliga lösningar inte räcker. Resiliens används både på företags- och samhällsnivå.[10]

Från krishantering till organisatorisk resiliens i krig

Krishantering är organisationens systematiska försök, i samspel med relevanta externa aktörer, att förebygga och hantera kriser.[11] Organisatorisk resiliens har ett bredare tidsperspektiv och omfattar även förmågan att återhämta sig, lära och anpassa verksamheten.[12] Forskningen knyter numera samman de två perspektiven för att visa hur de kompletterar varandra före, under och efter en allvarlig störning. Under ett långvarigt krig kan processerna dessutom överlappa. Företagen hanterar nya störningar samtidigt som tidigare skador repareras och verksamheten förändras. [13]

Studier från Ukraina visar hur företagsledare under invasionens första månader mötte djup osäkerhet och ett krig utan tydligt slut. Situationsanpassad krishantering, improvisation, kommunikation och ledarskap fick stor betydelse. När kriget blev mer varaktigt förändrades agerandet. Efter de första akuta reaktionerna utvecklade stora företag mer långsiktiga anpassningar och byggde större redundans. Förberedelser och improvisation framträder därmed som kompletterande arbetssätt. Planeringen skapar handlingsalternativ, medan anpassning behövs när händelseförloppet avviker från planen.[14]

Små och medelstora företags beredskap: lokal handlingskraft och samverkan

Företagens resurser och beroenden kan undersökas på flera nivåer. Motståndskraften formas i samspelet mellan medarbetare, organisation och samhälle, men också genom företagets position i nätverket av kunder, leverantörer och andra aktörer. Strategiforskningen beskriver hur företag skapar värde och konkurrensfördelar genom sina resurser och sin förmåga att använda dem.[15] Perspektivet går att tillämpa på verksamheter under återkommande krigsstörningar där skyddet och återställandet av företagets kritiska resurser står i centrum. Det kan gälla personalens kompetens, kapital, utrustning, digitala system och affärsrelationer.[16]

I rapporten avses med kritiska beroenden de resurser, tjänster och förutsättningar som är avgörande för att företaget ska kunna upprätthålla sina viktigaste funktioner och leveranser. Ett beroende är kritiskt när ett bortfall allvarligt begränsar verksamheten och inte kan hanteras med tillgängliga alternativ inom den tid som krävs.

Not 10. MSB, 2018, s. 15; Regeringen, 2024, s. 130; International Organization for Standardization, 2017 (ISO 22316).

Not 11. Pearson och Clair, 1998.

Not 12. Weick och Sutcliffe, 2007.

Not 13. Williams m.fl., 2017; Duchek, 2020.

Not 14. Opatska m.fl., 2024; Obłój och Voronovska, 2024.

Not 15. Barney, 1991; Porter, 2000.

Not 16. Hamberg och Drobovych, 2026b; Chaikova m.fl., 2026; Obłój och Voronovska, 2024.

Det kan gälla egna resurser, som nyckelpersonal och utrustning, eller externa funktioner, som energi, transporter, digital kommunikation och betalningar. Studiens enkät undersöker även störningar och sårbarheter som företagen bedömer som särskilt betydelsefulla. Rapporten använder kritiska faktorer som samlingsbeteckning för dessa tillsammans med beroendena.

Beroendena sträcker sig genom hela värdekedjan. Uppströms behöver företaget insatsvaror och tjänster från leverantörer som i sin tur har egna beroenden. Nedströms finns kunder som behöver företagets leveranser, medan företaget är beroende av deras efterfrågan och betalningar. Ett avbrott kan därför få följdeffekter i flera led och påverka både leveranser och kassaflöden. Forskningen om kritisk infrastruktur visar hur störningar sprids mellan exempelvis elförsörjning, telekommunikation och IT.[17]

Små och medelstora företag har andra förutsättningar än stora koncerner. En internationell koncern kan flytta produktion mellan anläggningar och mobilisera kapital eller specialistkompetens internt. Ett mindre, fristående företag behöver ofta skapa motsvarande alternativ genom samarbete med andra. Korta beslutsvägar, förtroende och lokala relationer kan samtidigt ge mindre företag möjlighet att anpassa sig snabbt. Anpassade betalningsvillkor, goda bankrelationer och leverantörskontakter kan skapa handlingsutrymme. En studie av svenska textil- och konfektionsföretag pekar på likviditet, nätverk, flexibilitet och lärande, men gäller ekonomiska kriser och inte krig.[18] Studier av ukrainska exportföretag visar att relationer till utländska affärspartner har hjälpt dem att hantera krigets störningar, eftersom kommunikation, tillit och ömsesidigt engagemang kan ge tillgång till stöd när de egna resurserna är begränsade.[19]

Företagens kontinuitetsförmåga påverkas också av samhället omkring dem. Medarbetare behöver säkerhet, fungerande bostäder, barnomsorg och möjlighet till återhämtning för att kunna arbeta. Ett elavbrott kan därmed påverka både produktionen och medarbetarnas vardag. Kontakter med energibolag, fastighetsägare, kommuner och leverantörer har betydelse för hur störningar hanteras och verksamheten återställs. Regler, tillstånd och offentliga beslut påverkar vilka resurser och alternativ som är tillgängliga. Studier på samhällsnivå framhåller betydelsen av de institutionella och ekonomiska villkor som ukrainska företag verkar under.[20]

Lärande återkommer i flera studier av ukrainska företag, som överlevt flera år av kontinuerligt krigstillstånd.[21] Lärande knyter samman förberedelser och anpassning, men erfarenheter stärker inte automatiskt beredskapen. Ledningen behöver prioritera och samordna arbetet så att erfarenheter omsätts i förändrade rutiner, tydligare ansvar, investeringar och övningar. När kunskapen sprids och arbetssätten förändras blir beredskapen mindre beroende av enskilda personer.

Not 17. Seppänen m.fl., 2016; Gong m.fl., 2023.

Not 18. Pal m.fl., 2014.

Not 19. Kantaruk Pierre m.fl., 2025.

Not 20. Dligach och Stavytskyy, 2024.

Not 21. Duchek, 2020; Hamberg och Drobovych, 2026a.

Lärdomar för företagens beredskap

Forskningen visar betydelsen av att förstå vilka resurser verksamheten behöver och hur dessa kan skyddas och återställas under störningar. Den visar också hur företagens motståndskraft formas i samspelet mellan medarbetare, organisation och samhälle. Lärande kan stärka förmågan över tid när erfarenheter omsätts i förändrade arbetssätt och förberedelser.

De svenska företagens erfarenheter från Ukraina gör det möjligt att undersöka hur dessa samband fungerar i praktiken under ett långvarigt krig. För ett mindre företag blir de en utgångspunkt för att se över faktiska förmågor och göra prioriteringar. Förutsättningarna varierar med bland annat personberoenden, leverantörer och ekonomiska marginaler.



April 2024.
Foto: Pexels.

Kapitel 3

Enkätens resultat

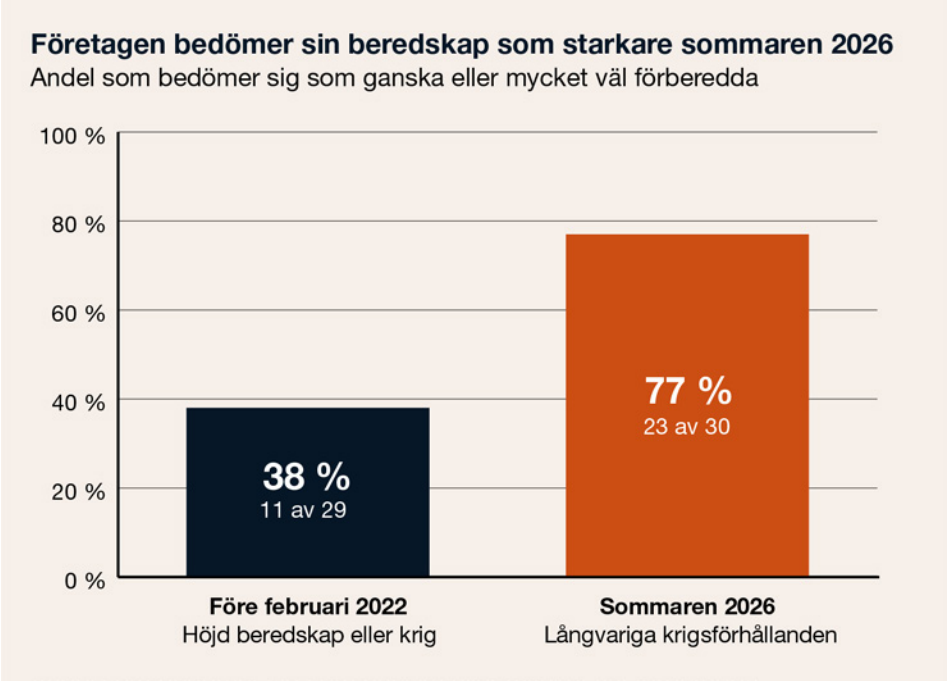
3. Enkätens resultat

3.1 Beredskap för samtidiga och långvariga störningar

Företagen bedömer sin beredskap som starkare efter flera års krig. Erfarenheterna visar samtidigt att planer, resurser och beslutsförmåga behöver fungera tillsammans när flera störningar inträffar samtidigt och pågår under lång tid.

Elva av 29 företag, 38 procent, uppger att de före februari 2022 var ganska eller mycket väl förberedda för höjd beredskap eller krig. Sommaren 2026 bedömer 23 av 30, 77 procent, att de är ganska eller mycket väl förberedda för långvariga krigsförhållanden. Situationen före invasionen har bedömts i efterhand, och frågorna och antalet svarande skiljer sig något åt.

Figur 4. Företagens självskattade beredskap före februari 2022 och sommaren 2026. Bedömningen av tiden före invasionen har gjorts i efterhand.



Företagens egna bedömningar, inte ett oberoende mått på faktisk förmåga. Läget före invasionen har bedömts i efterhand.

Planer fanns, men var inte alltid förankrade

Före invasionen, eller vid etableringen för företag som tillkom senare, hade 17 av 28 företag någon form av kontinuitetsplanering. Nio beskrev den som känd och använd i organisationen.

IT- och databackup var den mest etablerade förberedelsen: den fanns hos 20 av 27 företag och var känd och använd hos 15. Övningar, krisspel och scenario-planering var minst utvecklade: sju av 27 företag uppgav att sådant fanns och tre att det var känt och använt. Det fanns alltså en skillnad mellan att ha förberedelser på plats och att ha förankrat och prövat dem i organisationen.

Figur 5. Förberedelser före invasionen eller vid etableringen. Andel av bedömbara svar; antalet varierar mellan förberedelserna.



”Fanns” omfattar förberedelser som var kända och använda samt sådana som fanns men inte var fullt kända eller använda. Pågående arbete och förberedelser som utvecklades efter februari 2022 räknas inte som befintliga.

Intervjuerna beskriver hur planerna behövde förändras. De hade framför allt utformats för kortare och mer avgränsade störningar. Under kriget behövde företagen hantera säkerhetshot, elavbrott, mobilisering, personalflykt och störda transporter samtidigt. När påfrestningarna fortsatte behövde lösningarna också hålla längre. Företagen behövde därför löpande ompröva sina prioriteringar och arbetssätt.

Väderstad visar skillnaden mellan att ha förberedelser på plats och att ha prövat dem. Företaget hade en internt känd kontinuitetsplan och omfattande praktiska förberedelser. Generatorer, bränsle, medicinsk utrustning och basförnödenheter fanns på plats i december 2021. Däremot hade bolaget inte övat olika scenarier, bestämt minsta driftnivå eller vilka funktioner som skulle prioriteras.

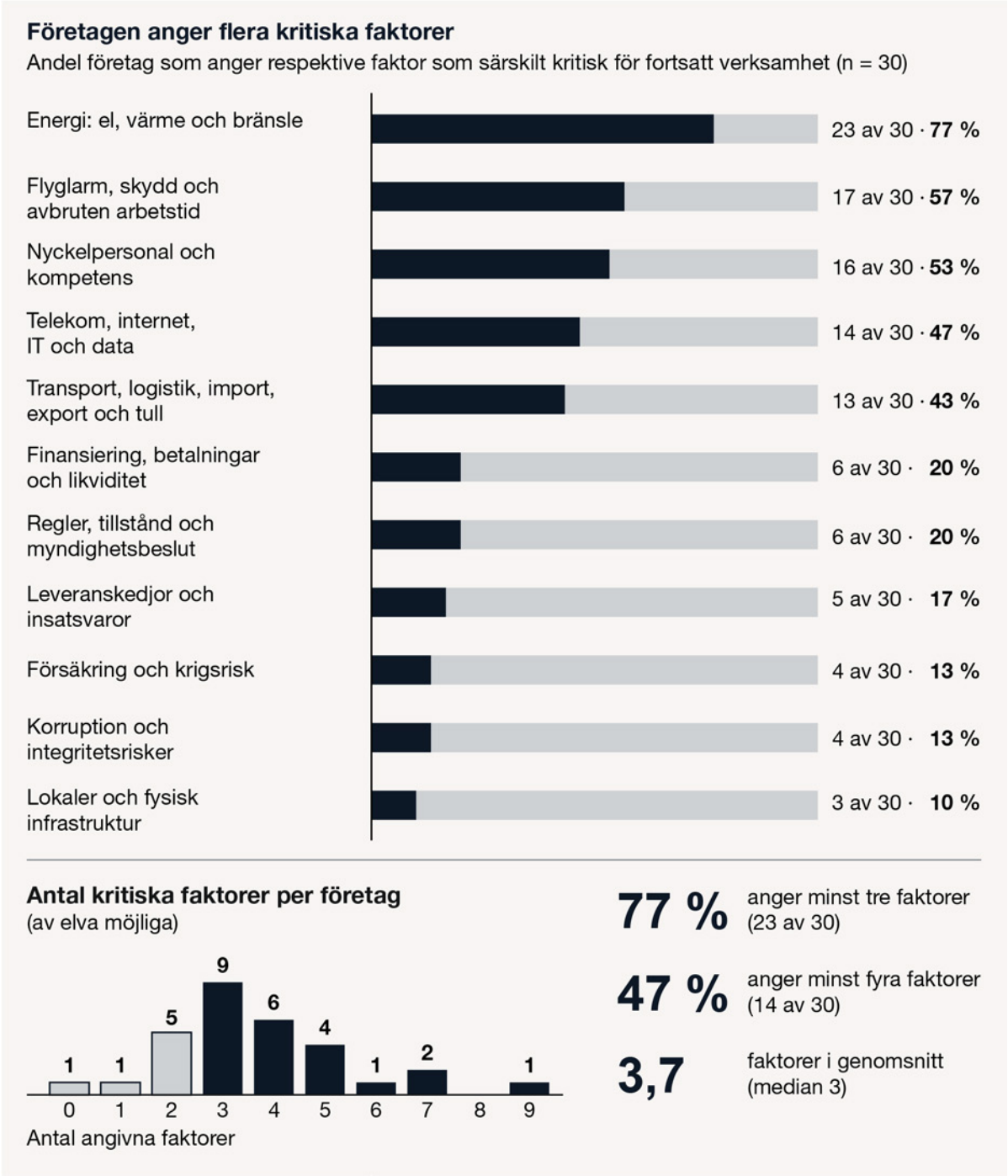
Verksamheter med fler anställda skattar sin beredskap högre

Bland företag med minst 51 anställda uppger 13 av 15, 87 procent, att de är ganska eller mycket väl förberedda för långvariga krigsförhållanden. Bland företag med högst 50 anställda gäller det nio av 14, 64 procent. Samma mönster finns för störningar som under vintern 2025/26: 13 av 14 respektive åtta av tolv. De större verksamheterna anger samtidigt oftare energi och transporter som kritiska faktorer: energi 15 av 15 mot åtta av 14, transport och logistik nio av 15 mot fyra av 14. Gruppen med högre självskattad beredskap är alltså också den som oftare pekar ut dessa externa beroenden. Grupperna är små och skillnaderna ska läsas som mönster, inte som orsakssamband.

Flera kritiska faktorer verkar samtidigt

En beredskapsplan behöver utgå från vad företaget måste kunna fortsätta göra och vilka resurser som krävs för det. Energi är den vanligaste kritiska faktorn i enkäten: 23 av 30 företag, 77 procent, anger el, värme eller bränsle. Därefter följer flyglarm, skydd och avbruten arbetstid, som anges av 17 av 30 företag, 57 procent. Nyckelpersonal och kompetens anges av 16 företag, telekommunikation och IT av 14 samt transport och logistik av 13. Totalt anger 23 av 30 företag minst tre kritiska faktorer och 14 minst fyra. Verksamheten påverkas alltså av flera störningar och beroenden samtidigt. Figur 6 redovisar antal och andelar för respektive faktor samt hur många faktorer företagen har angett.

Figur 6. Kritiska faktorer som företagen anger och antal faktorer per företag. Flera svar var möjliga (n = 30).



Intervjuer och fritextsvar visar hur störningar kan spridas från ett beroende till ett annat och vidare till verksamheten (figur 2). Ett elavbrott kan påverka produktion, vatten, värme, IT och personalens möjlighet att arbeta. Ett transportstopp kan skapa materialbrist, försena leveranser till kunder och påverka kassaflödet. Exemplen visar att störningar i leverantörsleden kan påverka företagets möjlighet att leverera vidare till kunderna.

Flera företag beskriver hur de har reservkraft men ändå behöver stoppa arbetet när personalen går i skydd. Produktionen kan också fungera samtidigt som färdiga varor inte går att transportera till kunden. Exemplen visar att en fungerande enskild resurs inte alltid räcker för att hela leveransen ska kunna genomföras. Störningen får därmed följder långt utanför den funktion där den började.

Även reservlösningar har kritiska beroenden

Sigma Software hade före invasionen avtalat om bussar för evakuering. När invasionen började ville flera förare inte köra in i de farliga områdena. Företaget fick hitta andra transporter och betala betydligt mer. Exemplet visar att den avtalade lösningen påverkades av samma säkerhetshot som företaget och gav därför inte den tillgänglighet som planeringen hade förutsatt.

Reservlösningar är i sin tur beroende av resurser och tillgång till andra funktioner. En generator behöver bränsle och service. En ersättare behöver kompetens, behörigheter och beslutsmandat. En alternativ leverantör ger begränsat skydd om den använder samma underleverantör eller transportväg som huvudleverantören.

Fritextsvaren och fallstudierna visar också hur beroendena får olika betydelse över tid. En generator kan hålla verksamheten i gång under ett kortare elavbrott. Vid långvariga eller återkommande avbrott blir tillgången till bränsle, service, reservdelar och personal avgörande. Reservkraften minskar beroendet av elnätet men gör andra resurser nödvändiga för fortsatt drift.

Förberedelser som fanns på plats var inte alltid kända och använda. När störningarna blev samtidiga och långvariga behövde företagen ompröva sina prioriteringar och arbetssätt. Enkäten visar att företagen anger flera kritiska faktorer. Intervjuerna visar hur dessa hänger samman: reservkraft räcker inte när personalen måste gå i skydd, och fungerande produktion räcker inte när varorna inte kan nå kunden. Även förberedda alternativ kan påverkas av samma störning. Följande avsnitt fördjupar hur företagen har förberett, anpassat och återställt verksamheten.

Lärdomar för företagens beredskap

- → #1 Pröva förberedelserna och gör lärdomarna bestående
- → #2 Bestäm vad som måste fungera – och hur länge
- → #3 Kartlägg beroenden och hur störningar sprids

För företagen i Ukraina har det inte räckt att ha planer och reservresurser. Planen behöver utgå från de kritiska funktionerna och de resurser de kräver. Förberedelserna behöver också kunna användas när flera förutsättningar förändras samtidigt.

Företaget behöver därför förankra och pröva sina förberedelser, förstå vilka resurser som tillsammans upprätthåller den kritiska verksamheten, undersöka om reservlösningarna fungerar när flera störningar inträffar samtidigt och avgöra hur länge resurserna måste räcka.



Kyjiv, maj 2026. Foto: Madeleine Filander, Myndigheten för civilt försvar

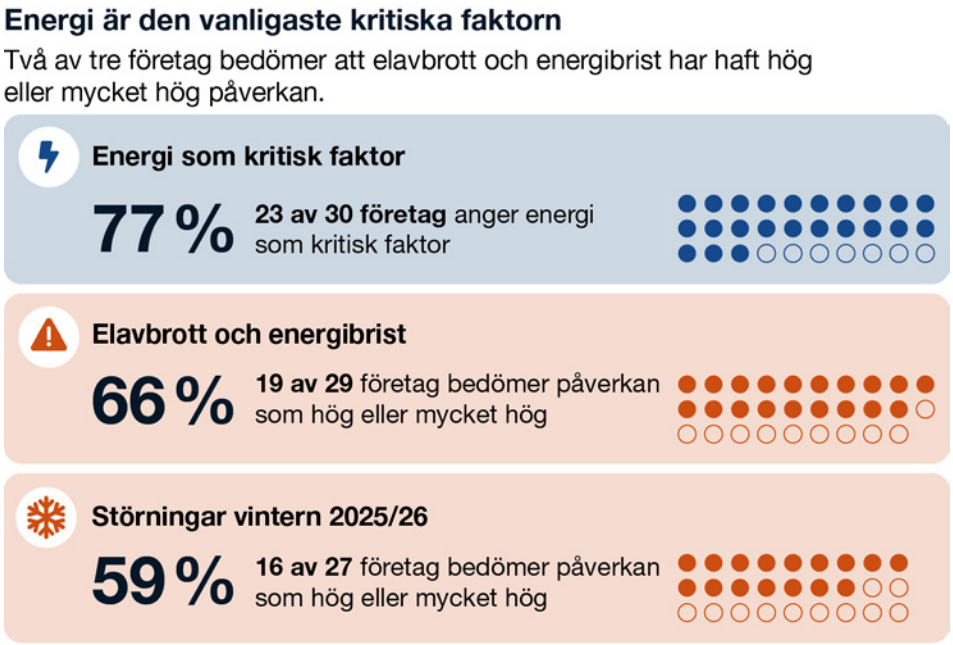
3.2 Energiberedskap vid långvariga störningar

Attackerna mot Ukrainas energisystem har gjort el, värme och bränsle till återkommande begränsningar i företagens verksamhet. Företagen har byggt ut reservkraften och kombinerat fler lösningar. Erfarenheterna visar att fortsatt drift också beror på återförsörjning, underhåll och vilka funktioner som ska hållas i gång.

Energi är den kritiska faktor som flest företag anger i enkäten. Av 30 företag pekar 23, 77 procent, ut el, värme eller bränsle som särskilt kritiskt för fortsatt verksamhet. Elavbrott eller energibrist har haft hög eller mycket hög påverkan hos 19 av 29 företag, 66 procent.

Energins betydelse ligger i att den behövs för flera funktioner samtidigt. Energiberedskapen behöver därför utgå från hela den verksamhet som ska fortsätta, inte bara från en enskild funktion.

Figur 7. Energi som kritisk faktor och företagens bedömning av störningarnas påverkan. Antalet svarande varierar mellan frågorna.



Varje punkt är ett företag som besvarat frågan. Vinterfrågan avser energibrist, problem med uppvärmning, elavbrott och skador på infrastruktur.

Ett företag beskriver hur elstörningarna gjorde beroendena synliga:

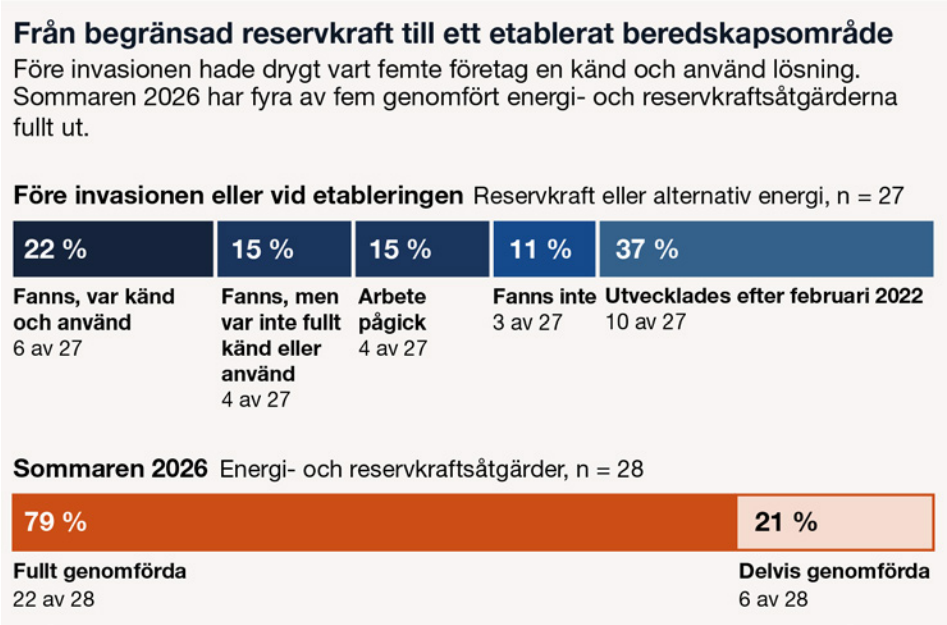
> Störningarna i elförsörjningen är förmodligen det vi har lärt oss mest av. De visade hur många andra funktioner som är beroende av en tillförlitlig energiförsörjning – kommunikation, IT-system, logistik och medarbetarnas möjlighet att arbeta.

Företagen har byggt ut sin energiberedskap

Före invasionen, eller vid etableringen för företag som tillkom senare, hade sex av 27 företag alternativa energilösningar som var kända och användes i organisationen. Tio uppger att lösningarna utvecklades först efter februari 2022. Sommaren 2026 uppger 22 av 28 företag, 79 procent, att energi- och reservkraftsåtgärder är fullt genomförda. De övriga sex anger att de är delvis genomförda. Svaren beskriver hur långt åtgärderna har genomförts, men ger inte ett gemensamt mått på hur länge verksamheten kan fortsätta vid ett avbrott.

I rapporten *Energy System Resilience* beskriver Internationella energiorganet, IEA, hur ett energisystems motståndskraft bygger på flera förmågor samtidigt: diversifierad försörjning, decentraliserad produktion, möjlighet att isolera skadade delar, reparationsförmåga och alternativa försörjningsvägar. Reservkapacitet är bara en del av förmågan.[22] Samma mönster syns hos företagen i studien, som har kombinerat flera lösningar för att hålla verksamheten i gång.

Figur 8. Från begränsad reservkraft till ett etablerat beredskapsområde.



Staplarna bygger på två olika frågor med olika svarsskalor och antal svarande. Samtliga 28 företag med bedömbara svar har genomfört energi- och reservkraftsåtgärder helt eller delvis.

Företagen kombinerar flera energilösningar

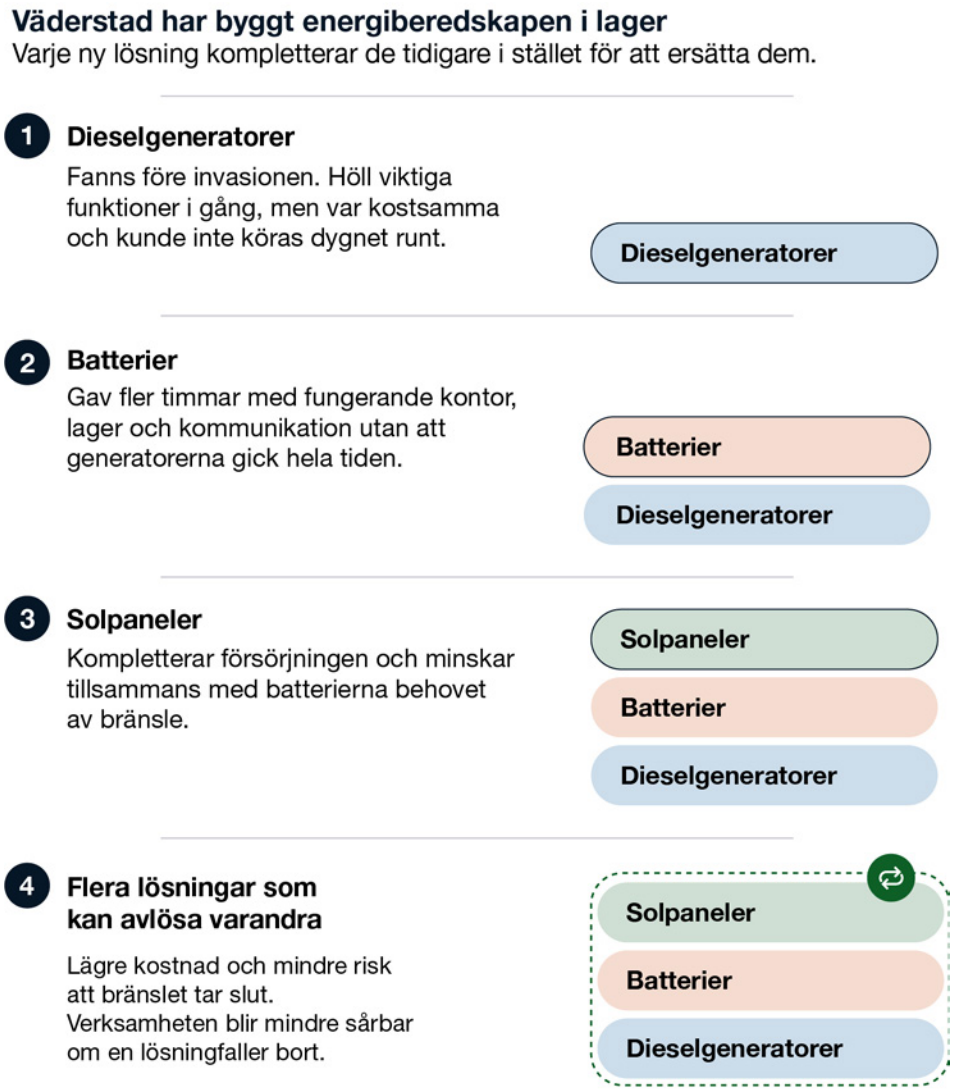
För företagen har den första reservlösningen ofta följts av ytterligare lager av kapacitet när nya svagheter blivit synliga. Väderstad hade generatorer och bränsle redan före invasionen. När elstörningarna blev långvariga visade sig dieselgeneratorerna ändå bara vara ett första lager i beredskapen. De höll viktiga funktioner i gång men var kostsamma och kunde inte köras dygnet runt.

Not 22. IEA, 2026.

Företaget kompletterade därför med batterier och solpaneler. Under vintern 2025/26 gav batterierna fler timmar med fungerande kontor, lager och kommunikation utan att generatorerna behövde köras hela tiden.

Batterier kan överbrygga kortare avbrott och solpaneler komplettera försörjningen. Tillsammans med reservkraft och anpassad förbrukning kan de minska bränslebehovet och ge fler sätt att hålla verksamheten i gång. Figur 9 visar hur Väderstad har byggt ut energiberedskapen steg för steg.

Figur 9. Väderstad har stegvis kompletterat generatorer med batterier och solpaneler.



Mörk ram markerar det lager som tillkommer i varje steg. Källa: författarnas illustration utifrån företagsfallet Väderstad.

Reserverna räcker olika länge

Det är stor skillnad mellan att hålla en kritisk funktion i gång i två timmar, två dygn, två veckor, flera månader eller flera år. Ett företag beskriver i fritextsvaren hur det under vintern 2025/26 höll verksamheten i gång under en två månader

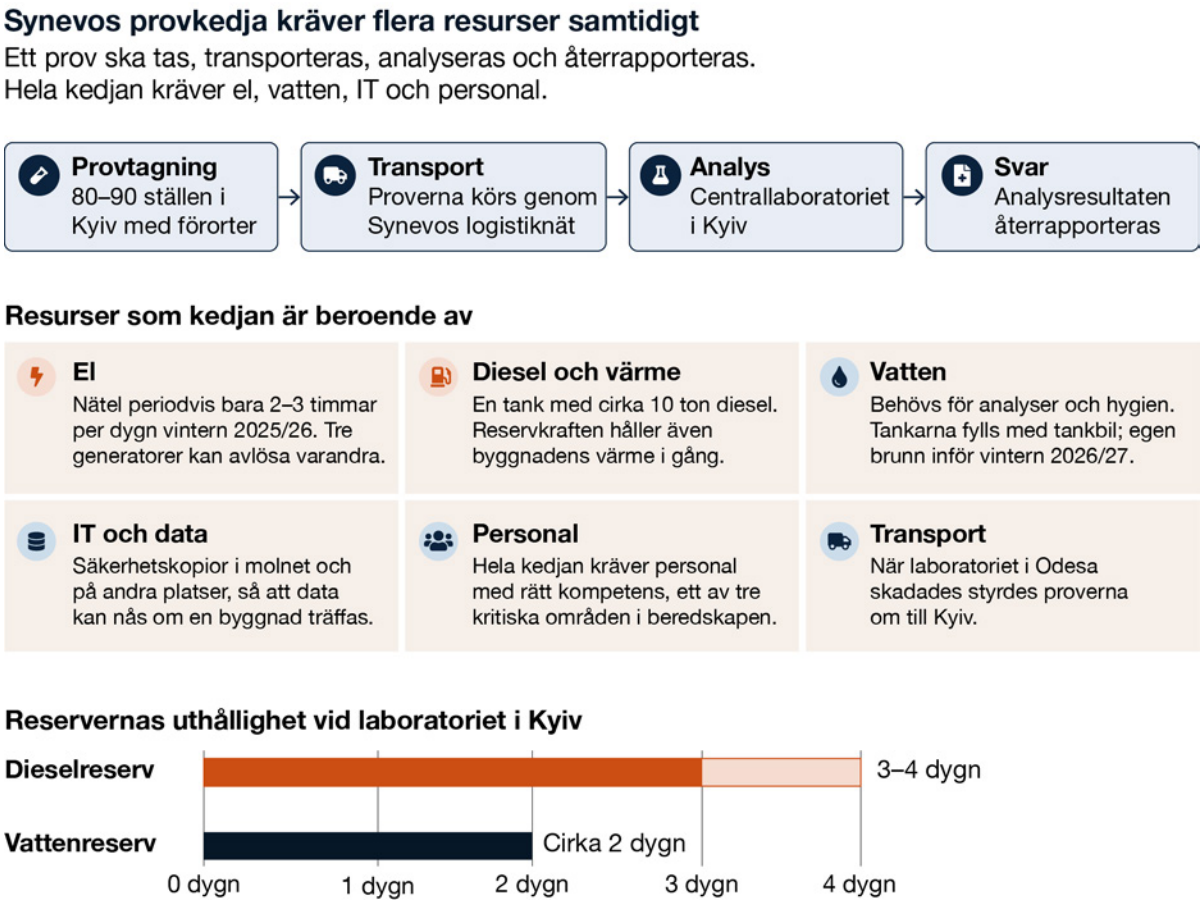
lång period med powerbanks, bärbara batterier av typen EcoFlow och en dieselgenerator. Längre störningar kräver återförsörjning, service, alternativa energikällor och möjlighet att minska verksamhetens energibehov.

Synevos centrala laboratorium i Kyjiv fick under vintern 2025/26 periodvis nätel bara två till tre timmar per dygn. Den generator som fanns före invasionen saknade egen reserv. Företaget installerade därför ytterligare två generatorer som kan avlösa varandra.

Bränslereserven räcker för omkring tre till fyra dygns drift. Laboratoriet behöver också vatten för analyser och hygien och har byggt upp en reserv för cirka två dygn. Tankarna har fyllts med tankbil när den kommunala försörjningen fallit bort. Inför vintern 2026/27 lät företaget dessutom borra en egen brunn.

El- och vattenreserverna har alltså olika uthållighet. Fortsatt drift är beroende av att resurser kan fyllas på och utrustningen underhållas. För laboratoriet omfattar den kritiska funktionen hela provkedjan: att ett prov kan tas, transporteras, analyseras och återrapporteras. El, vatten, värme, transporter, IT och personal ingår i samma kedja.

Figur 10. Synevos provkedja är beroende av el, vatten, bränsle och transporter.



Urval av resurser. Dieselreserven driver även byggnadens värme. Källa: författarnas illustration utifrån företagsfallet Synevo.

Energiberoendet varierar mellan verksamheter

Energi anges oftare som kritisk faktor i större verksamheter. Samtliga 15 företag med minst 51 anställda i Ukraina anger energi, jämfört med åtta av 14 företag med högst 50 anställda. Grupperna är små och skillnaden ska läsas som ett mönster. En möjlig förklaring är att en större produktionsverksamhet behöver försörja maskiner, ventilation, belysning och flera arbetsskift, medan ett mindre tjänsteföretag lättare kan flytta arbetet. Fritextsvaren och fallstudierna beskriver hur beredskapen utgår från vilka funktioner som ska fortsätta, hur mycket energi de kräver och vad som kan minskas, flyttas i tid eller stoppas på ett säkert sätt.

Arbetsplatsen kan också få betydelse när energiförsörjningen hemma sviktar. Ett av företagen, tillverkare av gruvutrustning, förberedde kontoren så att medarbetarna kunde få värme, varmt vatten, laddning och kommunikation. Energiberedskapen blev därmed också en del av personalens möjlighet att arbeta.

Företagens energiberedskap hänger samman med energisystemet

Företagens investeringar i reservkraft, batterier och solpaneler ingår i en bredare förändring av Ukrainas energiförsörjning. IEA beskriver hur återuppbyggnaden av elsystemet kan förenas med utbyggnad av lokal produktion och batterilagring.[23] OECD beskriver hur investeringar i småskalig reservkraft och decentraliserad produktion har hjälpt Ukraina att hantera bortfallet av inhemsk elproduktion.[24] FN:s utvecklingsprogram UNDP genomför 2025–2028 ett fyraårigt projekt för decentraliserad och förnybar energi tillsammans med Ukrainas energiministerium. Projektet finansieras av den sydkoreanska biståndsmyndigheten KOICA.[25] Energiministeriet pekar i sin tur ut fem prioriterade investeringsområden: gas- och bränsleinfrastruktur, distribuerad och flexibel produktion, förnybar energi och hybrider, elnät samt vattenkraft och lagring. Moderniseringen av elnäten omfattar dessutom automatisering, digital styrning, cybersäkerhet, mobila transformatorer och reservinfrastruktur för drift under angrepp.[26]

Reservlösningar ger företagen handlingsutrymme, men beroendet av omgivningen kvarstår. Bränsle måste levereras, utrustning repareras och elnät återställas. I enkäten anger 17 av 30 företag, 57 procent, att energi-, infrastruktur- eller försörjningsstöd är en av de viktigaste formerna av externt stöd. Företagens egen beredskap behöver därför samordnas med den gemensamma infrastrukturen och andra aktörers resurser.

Not 23. IEA, 2024.

Not 24. OECD, 2025.

Not 25. UNDP, 2025.

Not 26. Ministry of Energy of Ukraine, 2026.

Lärdomar för företagens beredskap

- → #2 Bestäm vad som måste fungera – och hur länge
- → #6 Bygg uthålliga reservlösningar och följ deras beroenden
- → #9 Klargör vad företaget och samhället behöver av varandra

Erfarenheterna från Ukraina visar hur utvecklingen går från störning och reservkraft till nya begränsningar, flera lösningar, prioritering och större flexibilitet. Reservkraft köper tid, men behöver anpassas till den verksamhet som ska fortsätta. Avgörande är om energi och andra nödvändiga resurser kan tillföras innan reserverna tar slut.

På företagsnivå handlar flexibiliteten om att kombinera energikällor, lagring, reservkapacitet och prioriterad förbrukning. Reservlösningarna behöver samtidigt fungera tillsammans med den gemensamma energiförsörjningen. På systemnivå handlar det om att sprida produktion och lagring över fler platser och kunna anpassa driften när delar av energisystemet skadas. Erfarenheterna ligger nära det som diskuteras i Sverige om lokala energilösningar. Företagets egen beredskap kan kompletteras med lösningar som delas med andra, exempelvis reservkraft, lokal produktion och lagring av el och värme. Det kräver kontakt med fastighetsägare, elnätsbolag, kommuner, bränsleleverantörer och andra företag.

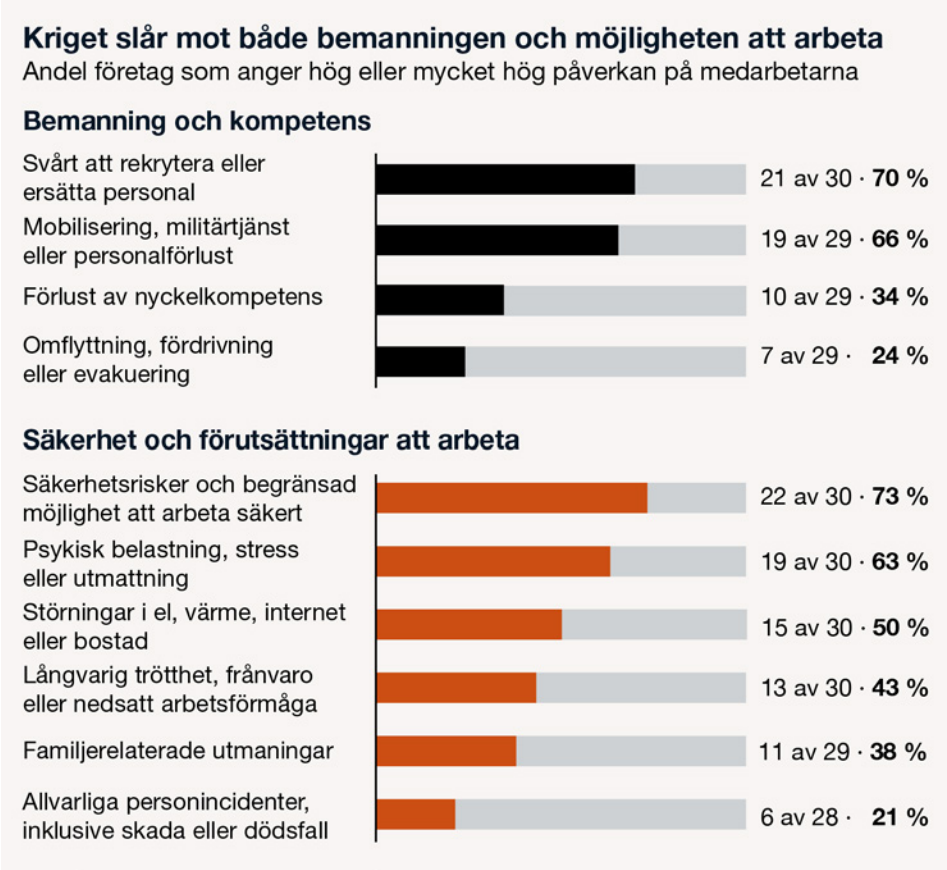
3.3 Medarbetare och ledarskap under långvariga påfrestningar

Mobilisering, personalbrist, psykisk belastning och familjesituation påverkar både hur många som finns på plats och hur mycket de orkar. Företagen har förändrat arbetsuppgifter, breddat kompetensen och stärkt personalstödet. Ledarskapet har fått större lokalt mandat, tätare kommunikation och snabbare beslut.

Arbetskraftsbristen präglar hela den ukrainska ekonomin. Enligt den fjärde skade- och behovsbedömningen, RDNA4, rapporterade mer än 60 procent av företagen arbetskraftsbrist och rekryteringsproblem under september–november 2024.[27] I enkäten pekar 16 av 30 företag, 53 procent, ut nyckelpersonal och kompetens som särskilt kritiskt för fortsatt verksamhet. Säkerhetsrisker har haft hög eller mycket hög påverkan på personalen hos 22 av 30 företag, 73 procent, och svårigheter att rekrytera eller ersätta personal hos 21 av 30, 70 procent. Figur 11 ger en samlad bild av påfrestningarna.

Not 27. World Bank m.fl., 2025, s. 127.

Figur 11. Personalrelaterade faktorer med hög eller mycket hög påverkan. Antalet svarande varierar mellan frågorna.



Antalet svarande varierar mellan frågorna. Alternativet ”Annat” visas inte.

När människor blir färre förändras arbetet

På en separat fråga uppger 26 av 29 företag, 90 procent, att mobilisering, militärtjänst eller långvarig frånvaro har påverkat verksamheten. Intervjuerna beskriver svårigheter att ersätta tekniker, montörer, mekaniker och förare. Llentab beskriver också hur ändrade villkor för undantag från mobilisering har gjort bemanningsplaneringen mer osäker.

Personalbristen har fått företagen att förändra själva sättet att arbeta. De minskar mängden arbete som kräver en viss specialist, flyttar arbetsmoment, standardiserar processer och använder teknik för att höja produktiviteten med den personal som finns kvar. Hos Llentab har omkring 30 procent av montageavdelningens medarbetare mobiliserats. Företaget har förändrat konstruktion och montage för att minska behovet av kvalificerad arbetskraft på byggplatsen. Väderstad stöttar jordbrukskunder med mekaniker när deras egen personal inte räcker till. Personalbrist hos kunderna ökar därmed behovet av leverantörens service.

Företagen breddar kompetensen och rekryteringen

Bristen på personal har ökat behovet av att rekrytera från grupper som tidigare varit svagt representerade i vissa yrken. Scania samarbetar med den ideella

organisationen Beredskapslyftet om utbildning av kvinnliga lastbilsförare och mekaniker. Stritex har breddat kompetensen och investerat i maskiner och lyfthjälpmedel som gör att kvinnor kan ta över fler produktionskritiska uppgifter. Företagets status som kritiskt för den lokala ekonomin har också gjort det möjligt att undanta sex män i nyckelfunktioner från mobilisering. Veteraner blir en del av den långsiktiga kompetensförsörjningen: Scania har anställt veteraner och samarbetar med rehabiliteringscentret TYTANOVI.

Arbetsstyrkans sammansättning avgör vilka behov företagen möter. Stritex, Vandra Rugs och Synevo har en stor andel kvinnliga medarbetare, vilket har begränsat mobiliseringens direkta påverkan. Många har samtidigt män eller söner vid fronten. Synevo har omkring 30 procent extra bemanning för att täcka bland annat föräldraledighet.

Kompetensen behöver också kunna flyttas mellan människor. När företagen anger vilka mänskliga och organisatoriska förmågor som varit viktigast för kontinuiteten hamnar erfarna lokala medarbetare högst, med 22 av 30 svar. Bara sex av 30 anger utbildning för att kunna täcka varandras arbetsuppgifter. Fritextsvaren beskriver samtidigt behov av snabbare omskolning, bredare arbetsbeskrivningar och fler personer som kan utföra kritiska uppgifter.

Arbetsförmågan påverkas också av livet utanför arbetet

Hos 15 av 30 företag, 50 procent, har problem med el, värme, internet eller bostad haft hög eller mycket hög påverkan på medarbetarna. Familjerelaterade utmaningar anges av 11 av 29, 38 procent.

Vandra Rugs visar hur nära familj och produktion hänger samman. När verksamheten flyttades från det ockuperade södra Ukraina behövde vävarna både bostäder och en fungerande vardag för sina barn. En ny produktionslokal var bara en del av förutsättningarna. I Kosiv arbetar omkring 50 personer, varav omkring 15 är internflyktingar. Tillsammans har medarbetarna närmare 60 barn under 14 år.

Under den första krigsperioden låg fokus på fysisk säkerhet, evakuering och ekonomisk trygghet. När kriget fortsätter växer behovet av stöd som människor kan förlita sig på över tid. Psykisk belastning och stress har haft hög eller mycket hög påverkan hos 19 av 30 företag, 63 procent. Lika många anger psykologisk resiliens och motivation som en av de viktigaste förmågorna för kontinuiteten. Hos 26 av 29 företag har behovet av psykosocialt och familjerelaterat stöd ökat.

Det tillverkande exportföretaget i studien erbjuder anonymt psykologiskt stöd och har utbildat personalen i psykologisk första hjälp. Företaget beskriver också hur återgången från militärtjänst kan kräva längre återhämtning, nya arbetsuppgifter eller en anpassad arbetsplats, och har förberett chefer och kollegor på hur återgången kan hanteras.

Arbetsplatsen kan samtidigt ge stabilitet. Stritex vd beskriver fabriken som ”ett litet hem”, där arbetet ger försörjning, vardagsrutiner och kollegor att dela erfarenheter med. Llentab beskriver hur återgången till arbete gav konkreta uppgifter och sociala relationer under den första krisperioden.

Personalstödet har blivit ett bestående arbetssätt. Av 30 företag anger 24, 80 procent, att starkare personalstöd och bemanningsplanering blivit permanenta förändringar. Beredskapen behöver därför omfatta både hur företaget ersätter personal och hur det hjälper dem som är kvar att orka över tid.

Ledarskapet förenar närvaro, tydliga mandat och snabbhet

Tillit mellan ledning och medarbetare anges av 20 av 30 företag, 67 procent, som en av de viktigaste förmågorna för kontinuiteten. Flera chefer stannade i Ukraina, andra återvände efter att ha lämnat landet. Begoma, Stritex och Vandra Rugs beskriver värdet av besök från huvudkontoret.

Tillverkaren av gruvutrustning lyfter tydlig kommunikation om vad ledningen vet och vad som är osäkert. Företaget har också förberett vem som kan ta över när en nyckelperson inte längre kan agera. I den regionala organisationen i en storstad utanför Ukraina finns en kontinuitetsledning. Utsedda personer har systemåtkomst och fullmakter för att ta över bland annat ekonomistyrning, redovisning och HR.

Av 30 företag uppger 25, 83 procent, att besluten blivit snabbare och mer anpassade till situationen. Arton har gett lokala chefer och team större mandat, medan 16 uppger att samordningen och kommunikationen med huvudkontoret har ökat.

Figur 12. Företagens uppgifter om förändrat ledarskap och beslutsfattande under kriget. Antal och andelar av 30 svarande företag.



Flera svar var möjliga. Inget företag angav ”ingen större förändring”.

Forskningen om ukrainska företag pekar i samma riktning. En studie av krishanteringen i 20 ukrainska företag beskriver hur snabba beslut, öppen och ärlig kommunikation och stöd till medarbetarna blev avgörande. Ledarna behövde också hantera en kris utan känt slut.[28]

Not 28. Opatska m.fl., 2024.

De svenska företagens erfarenheter visar dessutom betydelsen av lokalt handlingsutrymme och stöd från huvudkontoret. Chefer behöver kunna agera snabbt när säkerhetsläget, energitillgången eller bemanningen förändras. I ett mindre företag utan koncernstöd behöver ägaren eller ledningen klargöra vem som får göra akuta inköp, ändra arbetet och hålla kontakt med kunderna. Ansvar, ersättare och tillgång till pengar och system behöver vara förberedda i förväg.

Lärdomar för företagens beredskap

→ #4 Säkra bemanning, trygghet och kritisk kompetens

→ #5 Ge lokala chefer mandat och förbered ersättare

Mobilisering och migration minskar tillgången till personal, och brist på viss kompetens gör några funktioner särskilt svåra att ersätta. Omsorgsansvar, samhällsservice och psykisk belastning påverkar också möjligheten att arbeta. Företagen har därför förändrat arbetet genom omskolning, enklare arbetsmoment och tekniska lösningar. Det handlar om kompetensredundans: att fler än en person har den kunskap som krävs för att hålla en kritisk funktion i gång.

Kriget har också förändrat ledarskapet. Snabba beslut under osäkerhet kräver tydliga lokala mandat. Kritiska uppgifter behöver kunna tas över av ersättare med rätt kompetens, behörigheter och fullmakter.

3.4 Logistik, lager och alternativa flöden

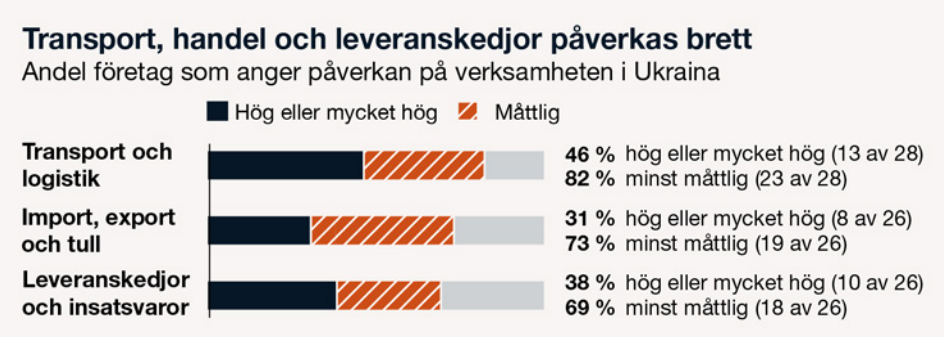
Kriget har gjort logistik och lager till en central del av företagens kontinuitetsförmåga. Brist på chaufförer, stängda transportvägar och försenade gränspassager påverkar tillgången till insatsvaror och möjligheten att leverera till kunder. Företagen har lagt om transporterna, byggt buffertar och spridit lager. Försörjningen är samtidigt beroende av fungerande infrastruktur, handel och myndighetskontakter.

Ryska angrepp skadade lager och logistikanläggningar redan under invasionens första veckor. Efter Rysslands utträde ur spannmålsavtalet i juli 2023 följde en kampanj mot hamnar och spannmålslager i Odesaområdet och längs Donau. Under sommaren 2026 breddades angreppen mot lager och distributionscentraler för livsmedel, detaljhandel, post och e-handel.[29]

I enkäten anger 23 av 28 företag, 82 procent, minst måttlig påverkan på transport och logistik. Tretton företag, 46 procent, anger hög eller mycket hög påverkan. Även import, export, tull och tillgången till insatsvaror har påverkats.

Not 29. Reuters, 2026.

Figur 13. Transport, handel och leveranskedjor påverkas brett. Antalet svarande varierar mellan frågorna.



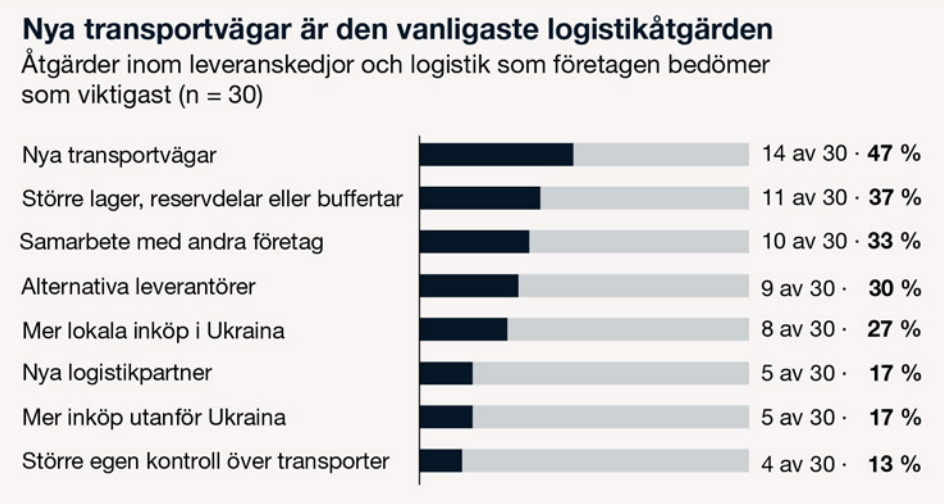
Antalet svarande varierar mellan frågorna. ”Minst måttlig” omfattar måttlig, hög och mycket hög påverkan.

Företagen har lagt om transportvägar och inköp

Blockerade hamnar och skadad infrastruktur förändrade Ukrainas handelsflöden efter invasionen 2022. Mer gods gick via väg, järnväg, Donau och EU:s landgränser. EU:s solidaritetskorridorer, som inleddes i maj 2022, bidrog till att hålla import och export i gång. En ny ukrainsk korridor i Svarta havet öppnades 2023. Samtidigt har trängsel vid landgränserna, begränsad hamnkapacitet och brist på specialiserad utrustning höjt transportkostnaderna och minskat effektiviteten.[30]

Nya transportvägar är den vanligaste logistikåtgärden i enkäten: 14 av 30 företag, 47 procent, har infört sådana. Elva, 37 procent, har byggt större lager eller andra buffertar. Företagen anger också ökat samarbete, alternativa leverantörer och mer lokala inköp i Ukraina.

Figur 14. Nya transportvägar är den vanligaste logistikåtgärden. Flera svar var möjliga (n = 30).



Flera svar var möjliga. Samma fråga omfattar även finansiella åtgärder, som redovisas i avsnittet om finansiering.

Not 30. World Bank, 2025, s. 1 och 5; European Commission, u.å.

Ett svenskägt jordbruksföretag beskriver i fritextsvaren hur exporten före invasionen var helt beroende av sjöhamnar och hur lagerhållningen var centraliserad. Företaget har därefter byggt en exportväg mot den västra gränsen och köpt egna järnvägsvagnar. Bränsle och kritiska insatsvaror har placerats på fler platser. Dieselgeneratorer och större buffertar gör att verksamheten kan fortsätta när ett enskilt flöde bryts.

Bagerier har också behövt hitta nya leveranser av salt och jäst, som numera importeras från Rumänien och Turkiet.[31] Tull, tillstånd och myndighetskontakter påverkar också framkomligheten. Ett företag beskriver hur regionala skillnader och ändrade administrativa krav gör transporterna svårare att planera. Andra beskriver hur flera leverantörer eller lager kan vara beroende av samma gränsövergång, elförsörjning eller transportör. Om den gemensamma länken bryts kan flera alternativ försvinna samtidigt.

Begoma beskriver hur blockader vid den polska gränsen periodvis har skapat köer och kraftigt höjda priser. Företaget har hanterat störningarna genom att kombinera transportörer och rutter via olika länder. Tillgången till alternativ bygger på ett nätverk av underleverantörer i bland annat Ukraina, Polen och Tjeckien.

Större buffertar och spridda lager har stöttat leveranserna

Vid långvariga störningar köper lagret tid. Fritextsvaren beskriver hur små just-in-time-lager gav för liten marginal när transporterna blev oförutsägbara och hur företagen i stället byggde större råvarubuffertar. Lager på fler platser har också gjort det möjligt att fortsätta distribuera varor efter angrepp. Hur stort lagret behöver vara beror på vad det ska klara: två dagars reservdelar, två veckors råvaror och tre månaders läkemedel löser olika problem, och varje nivå har en kostnad.

I slutet av 2025 förstördes flera läkemedelslager i Kyjiv och Dnipro. Distributionen kunde ändå fortgå eftersom distributörerna hade lager på flera platser i landet. Enligt en intervju i studien kunde förlorade volymer dessutom snabbt ersättas genom fungerande landbaserade leveranskedjor. Både spridda lager och nya leveranser bidrog till att hålla distributionen i gång.

Här finns en tydlig koppling till den svenska försörjningsberedskapen. I Sverige hanteras läkemedelsdistributionen huvudsakligen av två stora aktörer, med centrallager och regionala depåer. Bortfall av stora lager skulle kunna få allvarliga konsekvenser. Läkemedelsindustriföreningen, LIF, driver frågan om stärkt försörjningsberedskap och lyfter behovet av tydligt ansvar för lagerhållning, ersättning för utökade lager, transportinfrastruktur och fungerande internationell handel.[32]

Not 31. Shyrokykh och Lindahl, 2026.

Not 32. LIF, 2026.

Faktaruta Sverige

Beredskapslager i Sverige och Finland

Finland kombinerar nationella säkerhetslager, obligatoriska lager hos företag och andra aktörer samt avtalsbaserade lager. Försörjningsberedskapscentralen, NESA, ansvarar för de nationella säkerhetslagren. Materiell beredskap finansieras genom Försörjningsberedskapsfonden.[33]

I Sverige trädde lagen om beredskapslager av varor i livsmedelskedjan i kraft den 1 juli 2026. Staten ska äga varorna, medan lagerhållningen kan skötas av företag genom avtal med ansvarig myndighet.[34] Jordbruksverket bygger upp lager av spannmål och kritiska insatsvaror för jordbruket. Planeringen för spannmål avser tre till sex månaders konsumtion, beroende på omvärldsläge och budget. Företagen får ersättning för att lagra och omsätta statens varor i den ordinarie verksamheten. Ett lager behöver samtidigt kopplas till fungerande kvarnar, bagerier och distribution.[35]

Myndigheten för civilt försvars broschyr Beredskap för företag betonar kartläggning av beroenden, leverantörer och försörjningskedjor. För samhällsviktig verksamhet är utgångspunkten att kunna upprätthålla de viktigaste samhällsfunktionerna i minst två veckor med främst egna resurser, enskilt och i samverkan. Det avser verksamhetens uthållighet, inte två veckors lager av varje vara.[36]

Lärdomar för företagens beredskap

→ #6 Bygg uthålliga reservlösningar och följ deras beroenden

→ #7 Säkra alternativa leveranser och förbered återstart

Små lager, koncentrerade flöden och få leverantörer kan vara effektiva under stabila förhållanden. Kriget har gjort kostnaden för den sårbarheten synlig, för företag av alla storlekar. Beredskapen behöver därför utgå från vilka varor, reservdelar och insatsvaror som kan stoppa verksamheten och hur lång tid det tar att ersätta dem. Företaget behöver väga kostnaden för lager mot konsekvenserna av ett avbrott och mot tiden det tar att ställa om och få leveranserna att fungera igen. För små företag med begränsade resurser är det särskilt viktigt att undersöka tillsammans med andra företag på platsen, leverantörer och transportörer vilka alternativ som finns och om resurser kan delas.

Not 33. National Emergency Supply Agency, 2026a, 2026b.

Not 34. SFS 2026:837.

Not 35. Jordbruksverket, 2026.

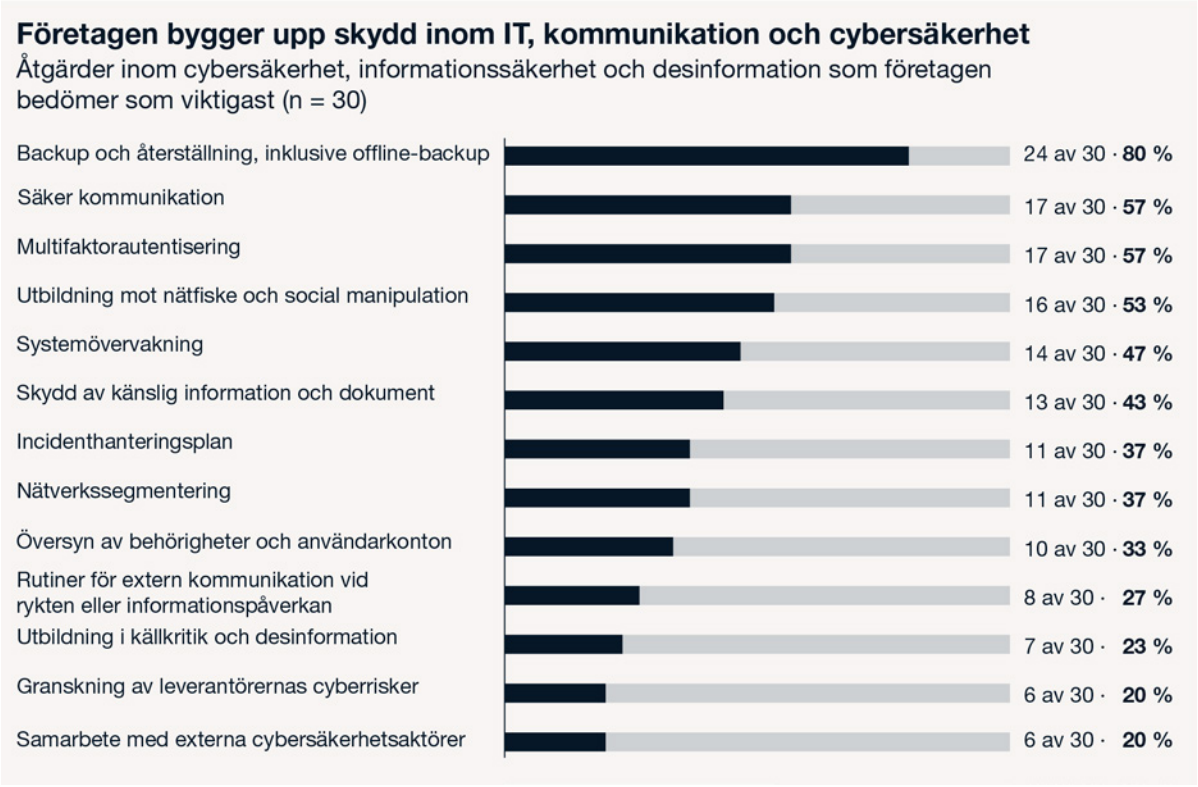
Not 36. Myndigheten för civilt försvar, 2026a, s. 9 och 11.

3.5 IT och cybersäkerhet – från skydd till digital kontinuitet

Under kriget behöver företagen skydda information och system mot cyberangrepp och säkerställa att digitala funktioner går att använda när el, internet, mobilnät, personal eller den ordinarie arbetsplatsen faller bort. Erfarenheterna visar hur informationssäkerhet, kommunikation och tillgång till systemen behöver fungera tillsammans.

I enkäten pekar 14 av 30 företag, 47 procent, ut telekommunikation, internet, IT-system eller datatjänster som särskilt kritiskt för fortsatt verksamhet. Vid en separat bedömning av inträffade störningar uppger nio av 28 företag, 32 procent, att problem med telekommunikation eller internet haft hög eller mycket hög påverkan. Den amerikanska myndigheten NIST beskriver cyberresiliens som förmågan att förutse, motstå, återhämta sig från och anpassa sig till störningar och angrepp på system som använder digitala resurser.[37] Hotmiljön i Ukraina är omfattande. Den nationella incidentorganisationen CERT-UA redovisade 5 927 cyberincidenter under 2025, 37,4 procent fler än året före.[38]

Figur 15. Företagen bygger upp skydd inom IT, kommunikation och cybersäkerhet. Flera svar var möjliga (n = 30).



Flera svar var möjliga. Tre företag avstod från att svara på frågan.

Not 37. Ross m.fl., 2021, s. 1, 6–7.

Not 38. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine, 2026.

Företagen har byggt flera lager av digital motståndskraft

Backup och återställning, inklusive offline-backup, är den vanligaste åtgärden i enkäten och anges av 24 av 30 företag, 80 procent. Säker kommunikation, multifaktorautentisering och utbildning mot nätfiske hör också till de vanligaste åtgärderna. Åtgärder som rör externa aktörer är mindre vanliga: sex av 30 företag, 20 procent, granskar leverantörernas cyberrisker och lika många samarbetar med externa cybersäkerhetsaktörer. Åtta av 30, 27 procent, har rutiner för extern kommunikation vid rykten, incidenter eller informationspåverkan.

Informationen behöver kunna återställas och användas

En säkerhetskopia behöver överleva en skada eller ett angrepp. För att informationen sedan ska kunna användas krävs också el, utrustning, uppkoppling, rätt behörigheter och personer som kan genomföra återställningen. Enkätens höga andel med backup säger därför inte i sig hur snabbt företagen kan återställa en kritisk funktion.

Sigma Software började bygga denna förmåga efter Rysslands annektering av Krim 2014. Servrar och utvecklingsmiljöer flyttades från Charkiv till andra delar av Europa. Företaget utvecklade också ett mer systematiskt informationssäkerhetsarbete och uppfyllde 2018 kraven i ISO 27001. Inför den fullskaliga invasionen förbereddes flera kommunikationskanaler och satellitkommunikation. Erfarenheterna visade också värdet av papperskopior av avtalsuppgifter som kunde användas utan internet.

Kommunikation behöver fungera när planen inte gör det

När den ordinarie kommunikationskanalen faller bort behöver företaget ändå kunna nå medarbetare, ledning, kunder och leverantörer. Ett fritextsvar visar vad kommunikationen betydde när förberedelserna mötte verkligheten: ”Nästan allt vi hade förberett i kontinuitetsplanen fungerade inte. Kommunikationsplanen var det enda som fungerade. Det var avgörande.” Företaget använde parallella grupper i WhatsApp, Viber och Telegram för att hålla daglig kontakt med personalen.

El, uppkoppling och IT behöver fungera tillsammans

Begoma använder batteribackup för datorerna i Kyjiv och Starlink som alternativ internetanslutning. För speditören är tillgången till information om gods, rutter och leveranstider en förutsättning för att kunna samordna transporterna. Informationen behöver kunna nås från flera platser och skyddas mot obehörig åtkomst.

Reservlösningarna hanterar olika bortfall. Molntjänster minskar beroendet av en lokal server, satellituppkoppling av den ordinarie internetförbindelsen och batterier av elnätet under kortare avbrott. Men även satellituppkopplingen kräver ström. Precis som för energi och logistik behöver företaget därför undersöka vilka beroenden reservlösningarna har och om de kan slås ut tillsammans med den ordinarie lösningen.

SEB och Tillverkaren av gruvutrustning beskriver digital behörighet som en viktig del av planeringen för att ersätta nyckelpersoner. En tillfällig ekonomichef eller landschef behöver kunna logga in, nå information, genomföra betalningar,

signera dokument och företräda organisationen. Kompetens, systemåtkomst och beslutsmandat behöver därför förberedas tillsammans.

Externa digitala beroenden behöver hanteras

Bortfall hos en molntjänst, teleoperatör eller IT-leverantör kan stoppa verksamheten även när företagets egna system fungerar. Det är bekvämt att köpa tjänster externt, men företaget behöver då förstå vilka leverantörsrelationer som påverkar den digitala kontinuiteten. Saknas egen IT-personal behöver tester och ansvar för reservlösningarna klargöras med IT-leverantören. Dessa risker uppmärksammas också i EU:s cybersäkerhetsdirektiv NIS2, som ställer krav på att berörda verksamheter hanterar cyberrisker i sina leverantörskedjor.[39] EU:s cybersäkerhetsbyrå ENISA ger vägledning för detta arbete.[40]

Lärdomar för företagens beredskap

→ #1 Pröva förberedelserna och gör lärdomarna bestående

→ #3 Kartlägg beroenden och hur störningar sprids

Digital kontinuitet kopplar ihop flera av rapportens centrala beroenden. Krigsutbrottet visade företagen att det inte räcker att konstatera att en säkerhetskopia eller en reservuppkoppling finns. Företaget behöver pröva hela kedjan: kan informationen återställas, kan medarbetarna nå systemen och kan ersättare ta över? Planeringen behöver omfatta bortfall av el och uppkoppling, rätt behörigheter och störningar hos externa leverantörer. Reservlösningarna kräver också resurser för att byggas, testas och underhållas.

3.6 Reparation och återuppbyggnad – återställ funktionen

Ukrainas erfarenheter visar att reparationsberedskap handlar om mer än att reparera det som gått sönder. När nya skador uppstår samtidigt som återställningen pågår behöver företag kunna avgöra vilken funktion som måste tillbaka först. En del kan upprätthållas med provisoriska lösningar, andra behöver flyttas.

Vid utgången av 2025 uppskattades de direkta materiella skadorna i Ukraina till 195 miljarder US-dollar. Behoven av återhämtning och återuppbyggnad under perioden 2026–2035 beräknades överstiga 588 miljarder dollar, nästan tre gånger Ukrainas BNP. [41] För företagen i studien pågår återställningen medan kriget fortsätter, ofta med risk för nya skador på samma verksamhet.

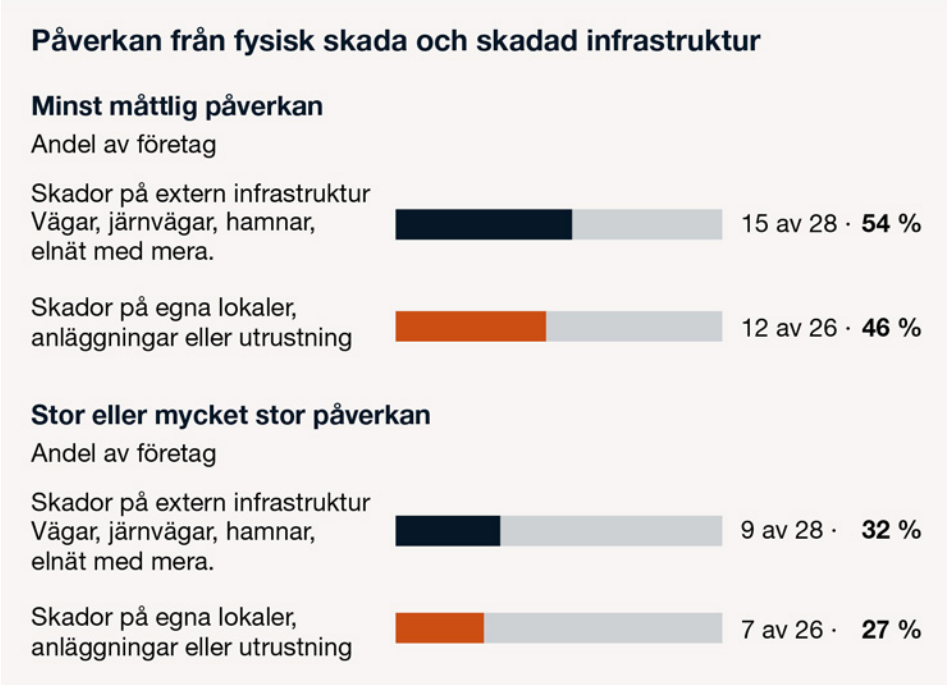
Not 39. Europaparlamentet och rådet, 2022, artikel 21.2 d.

Not 40. ENISA, 2025.

Not 41. World Bank m.fl., 2026.

I enkäten anger 12 av 26 företag, 46 procent, minst måttlig påverkan från skador på egna lokaler, anläggningar eller utrustning. För skador på vägar, järnvägar, hamnar, elnät och annan extern infrastruktur är motsvarande andel 15 av 28 företag, 54 procent.

Figur 16. Hälften av företagen känner av skadad infrastruktur



Återställ funktionen före byggnaden

När en OKKO-station i Korotych utanför Charkiv bombades i november 2025 skadades byggnaden svårt, men de underjordiska bränsletankarna och delar av bränslesystemet klarade sig. Efter räddningstjänstens genomgång ordnade företaget en provisorisk försäljningspunkt, och två dagar efter attacken såldes åter drivmedel och kaffe. Två saker gjorde det möjligt: bränslesystemet var skyddat under mark, och huvudkontoret hade delegerat besluten till den lokala ledningen. Fallet har dokumenterats som en studie om organisatorisk resiliens och krisledning.[42]

Synevo visar hur samma princip kan användas genom att flytta funktionen. När laboratoriet i Odesa skadades av en rysk drönarattack styrdes proverna genom företagets befintliga logistiknät till det centrala laboratoriet i Kyjiv. Samtidigt påbörjades återställningen i Odesa. Efter räddningstjänstens kontroll röjde medarbetarna lokalen, tekniker undersökte analysutrustningen och privata entreprenörer genomförde de tyngre reparationerna. Efter en vecka öppnade laboratoriet igen.

Återstarten skedde alltså i två parallella spår. Patientprover kunde analyseras på annan ort medan den skadade kapaciteten reparerades. En fungerande verksamhet krävde både tillgång till kapacitet i nätverket och möjlighet att organisera arbetet på skadeplatsen.

Not 42. Seijts och Opatska, 2026.

Det tillverkande exportföretaget i studien visar samma princip inom industrin. När företagets fabrik i västra Ukraina träffades av en rysk robot 2023 stoppades produktionen. Genom alternativa leveranskedjor kunde tillverkningen snabbt flyttas till andra fabriker i koncernen, vilket begränsade konsekvenserna för kunderna. I båda fallen gjorde tillgången till kapacitet i nätverket det möjligt att fortsätta leverera när en anläggning föll bort.

Även en oskadad lokal kan bli oanvändbar

SEB:s kontor i Kyjiv visar hur lokalens användbarhet beror på teknik och tjänster utanför företagets kontroll. Banken hade reservkraft, men när det kommunala vattnet försvann blev saniteten efter ett halvt dygn ett större problem än elen.

SEB och fastighetsägaren installerade en vattentank med en pump som kan drivas av generatorn. Tanken ger sanitetsvatten i ett till två dygn, medan dricksvatten lagras separat. Avlopp och ledningar ligger däremot hos fastighetsägaren. Återställningsförmågan beror därmed också på fastighetsägarens resurser och på vad hyresgästen själv kan påverka.

Återstarten är beroende av andras kapacitet

Återställningen kräver att tekniker kan bedöma utrustning, att entreprenörer kan börja arbeta och att reservdelar kommer fram. Samtidigt måste någon kunna beställa och finansiera insatserna. Vid större angrepp kan flera verksamheter behöva samma elektriker, entreprenörer och specialister. Förberedda kontakter och avtal möter då en praktisk begränsning: hur mycket reparationskapacitet som faktiskt finns tillgänglig.

Offentliga aktörer kan säkra skadeplatser, underlätta tillstånd och bidra till nya etableringar. Vandra Rugs fick en lokal av kommunen men ordnade själv installationerna för produktionen. Llentabs kund fick stöd av kommunen vid etableringen, medan företagen själva svarade för projektering och bygge. Från beslut till färdig anläggning tog det sex månader.

Ukraina har också utvecklat ekonomiskt stöd till krigsskadade företag. Tillverkningsföretag kan söka återställningsbidrag, och små och medelstora företag kan söka särskilda återställningslån inom programmet 5–7–9.

Återuppbyggnaden förändrar också marknaden

Behovet av att reparera, ersätta och flytta verksamhet skapar också efterfrågan. Av 24 företag anger 19, 79 procent, att deras fokus på återuppbyggnad, kritisk infrastruktur eller samhällsviktiga tjänster har ökat sedan 2022. Begoma ser större transportflöden kopplade till byggande, teknik och utrustning.

Faktaruta Sverige

Reparationsberedskap i Sverige

Det svenska beredskapssystemet bygger på ansvarsprincipen: den som ansvarar för en verksamhet under normala förhållanden har motsvarande ansvar vid störningar. Den utökade ansvarsprincipen innebär också att aktörer ska stödja och samverka med varandra. Fastighetsägaren ansvarar till exempel för skyddsrummen.

Den 2 september 2026 presenterade regeringen ett uppdrag till Myndigheten för civilt försvar att utveckla en grundläggande nationell förmåga att samordna och inrikta byggnads- och reparationsberedskapen, BRB, för totalförsvarets behov. Syftet är att kunna röja, reparera och återställa samhällsviktig infrastruktur vid höjd beredskap och krig.[43]

Rasmassorna kan bli en ny försörjningskedja

Återställningen skapar materialflöden som både behöver tas om hand och kan ge tillgång till råvaror. FN:s utvecklingsprogram UNDP uppskattade i juni 2026 att omkring 17,2 miljoner ton rasmassor hade uppstått från skadade och förstörda bostäder i regeringskontrollerade områden fram till september 2025. Upp till 8,2 miljoner ton sekundära råvaror bedömdes kunna återvinnas.[44]

I Irpin kombinerar ett projekt säker rivning, sortering och återvinning med lokal kompetensuppbyggnad. Projektet förvaltas av Nefco och finansieras med ett svenskt bidrag på 5,9 miljoner euro. Scania har levererat lastbilar och Volvo Construction Equipment grävmaskiner. Hanteringen av rasmassor blir därmed en del av försörjningsberedskapen.[45] För Sverige väcker det frågan hur material från skadade byggnader kan tas till vara när tillgången till nya råvaror och transporter samtidigt är begränsad.

Not 43. Regeringskansliet, 2026.

Not 44. UNDP, 2026.

Not 45. Nefco, 2026.

Lärdomar för företagens beredskap

- → #2 Bestäm vad som måste fungera – och hur länge
- → #7 Säkra alternativa leveranser och förbered återstart
- → #10 Utveckla affären när kundernas behov förändras

Erfarenheterna från Ukraina visar att kritiska funktioner kan återställas medan den skadade anläggningen fortfarande repareras. Uppbyggnaden sker stegvis, med risk för nya störningar och skador. Beredskapen behöver därför omfatta både flexibilitet i affärsverksamheten och reparation, tillfällig drift och omlokalisering. Ett mindre företag med bara en lokal kan i förväg undersöka möjligheten till tillfälliga lokaler eller kapacitet hos andra företag. Förberedda kontakter med fastighetsägare, entreprenörer och offentliga aktörer gör det lättare att få tillgång till de resurser som återstarten kräver.



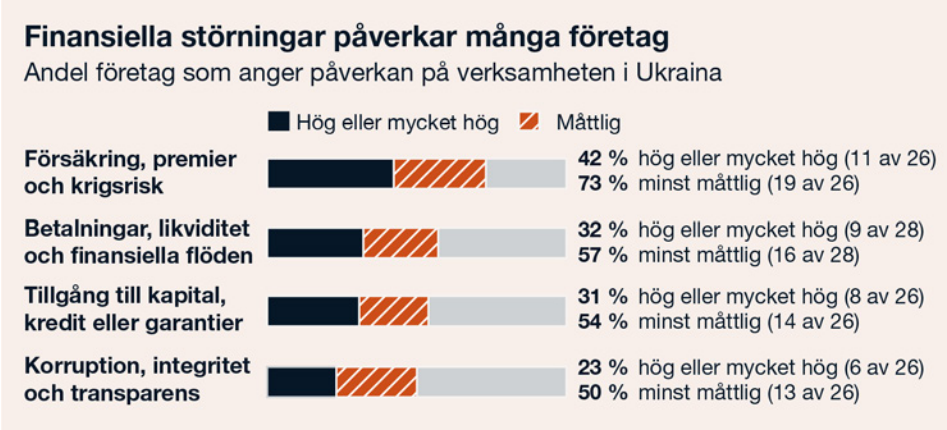
Kyjiv, mars 2022. Foto: Pexels.

3.7 Finansiering och ekonomiskt handlingsutrymme

Ett fungerande betalnings- och banksystem har varit en grundläggande förutsättning för företagens verksamhet i Ukraina. När invasionen inleddes behövde företagen omedelbart kunna betala löner, evakuering, boende och transporter. Därefter har kapital behövts för reservkraft, större lager och återstart efter fysisk skada.

Enkäten visar att försäkring och krigsrisk har haft störst finansiell påverkan. Av 26 företag anger 19, 73 procent, minst måttlig påverkan från försäkringstillgång, premier eller krigsrisktäckning. Elva företag, 42 procent, beskriver påverkan som hög eller mycket hög.

Figur 17. Finansiella störningar påverkar många företag. Antalet svarande varierar mellan frågorna.



Antalet svarande varierar mellan frågorna. ”Minst måttlig” omfattar måttlig, hög och mycket hög påverkan.

Korruption är fortfarande en betydande institutionell utmaning i Ukraina. I enkätsvaren uppger hälften av företagen att de märker av det. Samtidigt vittnar företagen att det inte förvärrats under kriget, snarare tvärt om. *Transparency Internationals Corruption Perceptions Index* (CPI), som mäter korruption i offentlig sektor, gav Ukraina 33 av 100 poäng 2022 och 36 poäng 2025.[46]

Betalningar och krediter kunde fortsätta

Redan den 24 februari 2022 beslutade Ukrainas centralbank att kontantlösa betalningar skulle fortsätta och att bankerna skulle få likviditetsstöd. Samtidigt begränsades valutatransaktioner, kontantuttag och många gränsöverskridande betalningar för att stabilisera systemet. Det fungerade.

Not 46. Transparency International, 2026.

SEB flyttade under invasionens första helg delar av betalningsdriften från Kyjiv till Lviv. Senare drevs delar av verksamheten på distans från Warszawa. Företagskunderna kunde använda beviljade kreditlinor, och banken gav nya rörelsekapitallån, i flera fall med garantier från kundernas moderbolag utanför Ukraina. Valutaregleringen höll likviditet kvar i landet men begränsade samtidigt hur kapitalet kunde användas över gränserna.

Verksamhetsvillkoren har också förändrats i bredare mening. I enkäten uppger 16 av 30 företag, 53 procent, en ökad administrativ arbetsbörda sedan 2022, och 15 av 30, 50 procent, ökad regulatorisk osäkerhet. Nio av 30 företag har ändrat betalningsrutiner, sex har infört nya finansieringslösningar och lika många har anpassat kontrakt, exempelvis med krigsklausuler.

Affärsrelationer finansierade återstarten

De första dygnen krävde beslut innan företagen visste hur länge störningen skulle pågå. Llentab betalade ut löner och intjänade bonusar i förskott. Andra företag använde kreditlinor, ägarkapital och koncernresurser för evakuering, boende och återstart.

För Vandra Rugs blev affärsrelationerna avgörande när produktionen skulle byggas upp i Kosiv. De egna reserverna var begränsade, men det svenska moderbolaget gjorde förskottsbetalningar och kunder fortsatte att beställa. Den spanska ulleverantören gav 180 dagars kredit och skickade garn till den nya produktionsplatsen. Materialet fanns därmed på plats innan ett normalt kassaflöde hade etablerats.

Fortsatt drift kräver investeringar

När den akuta fasen passerat behövde företagen finansiera verksamhet under återkommande störningar. Reservkraft, alternativa lokaler och större lager krävde både investeringar och löpande utgifter. Hos Stritex har Fristads finansierat bland annat maskiner, löneökningar, reservkraft, batteribackup och skyddsrum. Kapitalet har använts för att säkra produktionen och behålla personalen.

Finansiering behövs också hos kunderna. Väderstads kunder har använt banklån, statliga låneprogram och garantier för att investera i jordbruksmaskiner. Scania har finansierat kundernas fordon genom den egna balansräkningen och Scania Credit Ukraine. Kapital som på grund av valutarestriktioner inte kunde föras ut ur landet har återinvesterats lokalt. Kundernas finansieringsmöjligheter påverkar därför också leverantörernas affärer.

Vid återstart efter en fysisk skada behöver banken bedöma företagets kvarvarande tillgångar, återställningskostnader, kunder, intäkter och eget kapital. Bankintervjuerna visar hur en konkret återstartsplan kan ge underlag för kreditbeslut genom att beskriva hur och när företaget kan få intäkter igen. De ukrainska företagen har varit snabba med att ta fram sådana planer. Bl a berättar bankerna om företag som efter att de bombats fått hjälp av konkurrenter att leverera till kunderna medan den egna verksamheten byggts upp igen.

Försäkring och offentlig riskdelning

Företagens egna resurser räcker inte för att bära alla krigsrisker. OECD beskriver hur en underutvecklad inhemsk försäkringsmarknad och begränsad internationell återförsäkring försvårar investeringar i Ukraina. Efter invasionen minskade kapaciteten ytterligare när internationella återförsäkrare drog sig tillbaka. Offentligt stöd och internationella garantiarrangemang har därför fått stor betydelse.[47]

Nya försäkringslösningar täcker delar av riskerna. Europeiska banken för återuppbyggnad och utveckling, EBRD, och försäkringsförmedlaren Aon har utvecklat ett arrangemang för vissa transportrelaterade krigsrisker.[48] Garantier och bidrag fyller andra funktioner. En garanti delar kreditrisken och underlättar bankens utlåning, medan ett bidrag minskar investeringskostnaden.

EU:s investeringsram för Ukraina, Ukraine Investment Framework, kombinerar garantier och bidrag för att mobilisera investeringar.[49] Inom Ukrainas statliga program 5–7–9 förmedlar banker räntesubventionerade lån till bland annat produktion, energilösningar och återställning av krigsskadad egendom.[50] För svenska exportörer kan Exportkreditnämnden, EKN, minska det risken vid utebliven betalning.

Internationellt stöd kan få betydelse för svenska företag både i den egna verksamheten och på kundsidan. Finansiering som gör det möjligt för ett ukrainskt företag att köpa maskiner eller återställa en anläggning skapar samtidigt affärer för svenska leverantörer.

Lärdomar för företagens beredskap

→ #8 Finansiera fortsatt drift och återstart

Finansiell beredskap behöver ingå i beredskapsplanen. Under krig ökar kostnaderna för kontinuitet samtidigt som tillgången till försäkring och krediter begränsas. Goda relationer med ägare, bank och leverantörer behöver därför finnas i förväg. Företaget behöver också snabbt kunna bedöma vilka kostnader som uppstår direkt vid en störning, hur länge tillgängliga medel räcker, vad försäkringarna täcker och hur fortsatt drift eller återstart ska finansieras.

Not 47. OECD, 2026, s. 107, 113–114.

Not 48. Mirbabaeva, 2024.

Not 49. European Commission, 2026.

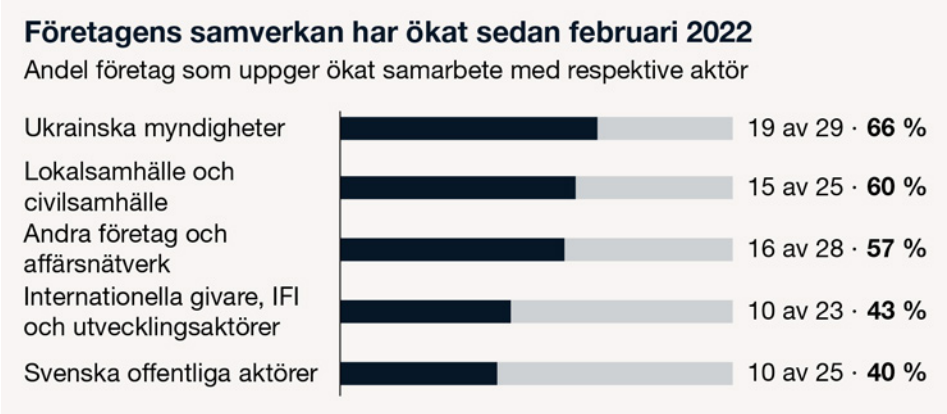
Not 50. OECD, 2026, s. 107, 113–114.

3.8 Samverkan är en del av företagets försvar

Kriget har ökat företagens samarbete med myndigheter, affärspartner och lokalsamhällen. Erfarenheterna visar ett ömsesidigt utbyte där företag och offentliga aktörer använder sina olika resurser för att hålla verksamheter och samhällen i gång. Samverkan ger därmed företagen en bredare roll i samhället.

I enkäten uppger 19 av 29 företag, 66 procent, att samarbetet med ukrainska myndigheter har ökat sedan 2022. Många anger också ökad samverkan med lokalsamhälle, civilsamhälle, andra företag och internationella givare. Företagsfallen visar hur samarbetet tar form kring gemensamma behov: fungerande produktion, arbetstillfällen, infrastruktur och skydd.

Figur 18. Företagens samverkan har ökat sedan februari 2022. IFI avser internationella finansinstitutioner.



Andel som svarat ”ökat något” eller ”ökat betydligt”. Antalet svarande varierar; ”ej relevant” ingår inte. IFI avser internationella finansinstitutioner.

Företagens verksamhet får en bredare betydelse

Det grundläggande bidraget är att företagen fortsätter leverera, betala löner och skatter. Scanias verkstäder och reservdelsförsörjning håller kundernas lastbilar i trafik och bidrar därigenom till transporter av livsmedel, bränsle och andra nödvändiga varor. För lokalsamhället kan en arbetsplats eller en reparationsverkstad få stor betydelse under ett långvarigt krig.

Företagens insatser sträcker sig också utanför den ordinarie verksamheten. Av 30 företag uppger 28, 93 procent, att de har bidragit till Ukrainas samhälleliga motståndskraft utöver den egna verksamheten. De har öppnat skyddsrum, ordnat humanitära transporter och bidragit med utrustning och stöd till lokalsamhällen. Ett företag i läkemedelsindustrin har stött ideella mobila vårdteam och läkemedelsförsörjning i frontnära områden. För flera företag har beslutet att stanna också handlat om ansvar för Ukrainas framtid.

Figur 19. Företagens bidrag till samhällelig motståndskraft.



Inget företag svarade nej eller ”inte relevant”. Ett företag valde inget av alternativen.

Ett särskilt exempel på företagens roll i Ukrainas försvar är att företag som uppfyller säkerhetskraven numera kan bilda luftförsvarsgrupper, bland annat för att skydda kritisk infrastruktur. De kan köpa eller få tillgång till luftförsvarsmateriel enligt militära beslut och godkända förfaranden. Sedan mars 2026 kan flygvapnets ledning också besluta om tillfällig överföring av materiel och ammunition som inte används av stridande förband. Grupperna ingår i Ukrainas samlade luftförsvar och verkar under militär ledning.[51]

Kommuner och företag hjälper varandra att fortsätta

Samverkan sker på flera nivåer. Kommuner kan underlätta etablering, regionala administrationer hanterar frågor om kritisk verksamhet och nyckelpersonal, och nationella myndigheter beslutar om regler som berör hela branscher.

Ukrainas offentliga system är inte uppbyggt som det svenska. Decentraliseringsreformen som inleddes 2014 slog samman närmare 12 000 lokala samhällen till 1 469 territoriella kommuner, så kallade hromadas. Ansvar, budget och beslut flyttades närmare den lokala nivån. När invasionen kom kunde många kommuner snabbt ordna stöd till internflyktingar, vård, skolor, skyddsrum, vatten och värme. De direktvalda borgmästarna har en stark ställning. SALAR International, som är en del av Sveriges Kommuner och Regioner, har stött reformarbetet. Organisationens programchef för Ukraina beskriver i en intervju för studien hur en återkommande dialog med näringslivet har utvecklats i flera kommuner, och hur strukturen med starka borgmästare förenklar besluten.

När Vandra Rugs etablerade sig i Kosiv erbjöd borgmästaren och kommunen en byggnad och stöd med registrering, tillstånd och praktiska frågor. Företaget ordnade installationerna för produktionen. Kommunens stöd underlättade återstarten, och företaget skapade arbetstillfällen.

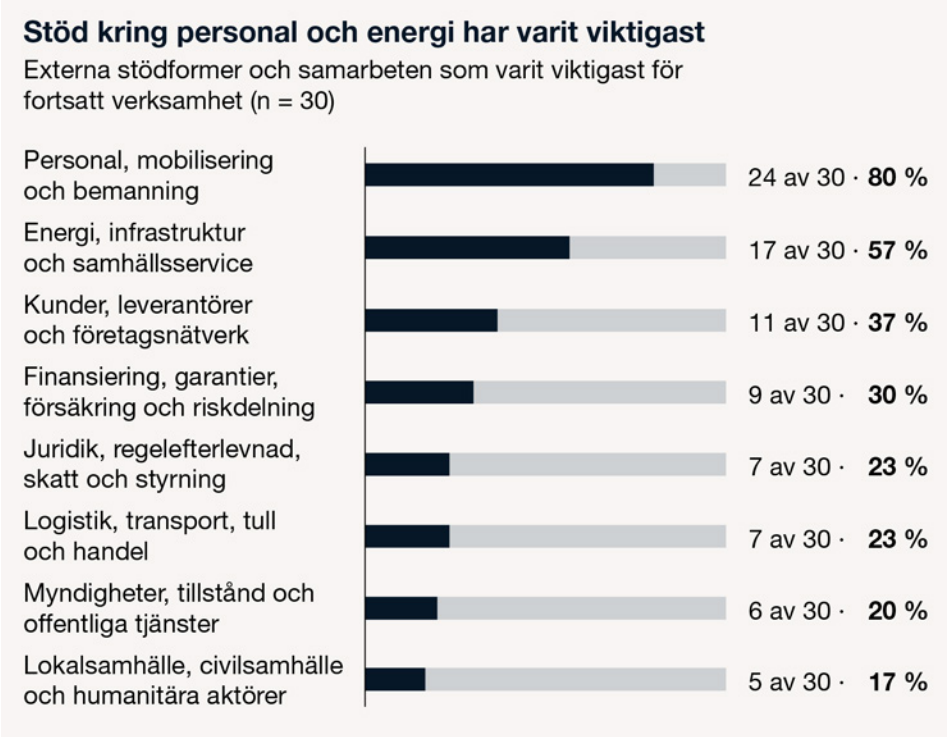
Stritex har samarbetat med Stryis stadsledning och det lokala elbolaget om att lägga planerade elavbrott utanför produktionstiden. Företaget har i sin tur rustat upp ett skyddsrum som öppnas för närboende vid flyglarm.

Not 51. Ukrainas försvarsministerium, 2025; Ukrainas ministerkabinett, 2026.

Samverkan ger underlag för beslut

När företagen anger vilka former av externt stöd eller samarbete som varit viktigast kommer personal, mobilisering och bemanning först, med 24 av 30 företag, 80 procent. Därefter följer energi, infrastruktur och samhällsservice.

Figur 20. Externa relationer och samarbeten som varit viktigast för fortsatt verksamhet. Flera svar var möjliga (n = 30).



Flera svar var möjliga.

Offentliga beslut berör flera av kategorierna. Mobilisering regleras av staten, tillgången till el påverkas av prioriteringar i energisystemet och varuflöden är beroende av tullhantering. De sex företag som särskilt har markerat myndigheter, tillstånd och offentliga tjänster fångar därför bara en del av ett bredare beroende av det offentliga.

Branschorganisationerna gör det möjligt att samla gemensamma frågor. SEB hade regelbundna möten med andra internationella banker inom AmCham Ukraine. Ett företag i läkemedelsindustrin är representerat i European Business Associations hälso- och sjukvårdskommitté, som för dialog med hälsoministeriet om läkemedelsförsörjning, subventioner och kliniska prövningar. Företagets läkemedel har inkluderats i offentligt finansierade program, och kliniska prövningar har återupptagits. Llentab beskriver både den svenska företagsgemenskapen och en lokal företagsklubb i västra Ukraina som betydelsefulla kontaktytor.

Även den löpande informationsdelningen har betydelse. Det tillverkande exportföretaget beskriver hur besked från elnätsbolaget om effektbegränsningar gör det möjligt att flytta skift och förbereda säkra stopp. Företagens planering behöver därmed samordnas med prioriteringarna i det gemensamma energisystemet.

Ukrainas digitala infrastruktur kompletterar kontakterna. Diia.Business samlar rådgivning och stöd till företag, medan Diia.City är ett juridiskt och skattemässigt ramverk för teknikföretag. Genom eRobota erbjuds statliga bidrag till företag och nya arbetstillfällen. DREAM används för offentliga investeringsprojekt och Prozorro för offentliga upphandlingar. Brave1 samlar aktörer inom försvarsinnovation. Kontakten med det offentliga sker alltså också genom organiserade vägar till stöd, uppdrag och gemensam utveckling.

Ansvar och förväntningar behöver vara tydliga

Den bredare samhällsrollen innebär inte att företagen eller de offentliga aktörerna har obegränsade resurser. Under invasionens första veckor koncentrerades offentliga insatser till försvaret och de mest kritiska samhällsfunktionerna. Företagen fick själva organisera och bekosta åtgärder medan infrastrukturen återställdes.

I fritextsvaren beskrivs också regionala skillnader i regeltillämpning och svårigheter att hitta den aktör som kan fatta beslut. Samverkan kräver därför både tydliga kontaktvägar och realistiska förväntningar på vilken hjälp som kan ges. Hit hör regelförenklingar som gör det möjligt att upprätthålla produktion trots avbrott. Den svenska importen av solrosolja från Ukraina minskade vid krigsutbrottet och ersattes med rapsolja, något Livsmedelsverket godkände utan att tillverkarna behövde byta ut förtryckta förpackningar.[52]

Not 52. Strömer, 2026.



Kyjiv, maj 2026. Foto: Madeleine Filander, Myndigheten för civilt försvar.

Tillit byggs innan krisen kommer

Forskning om företags krishantering visar värdet av att bygga relationer och tillit före en kris. Relationerna vidgar företagets tillgång till resurser och handlingsalternativ. Det är också så samverkan framträder i denna studie.

Faktaruta Sverige

Svenska beredskapssektorer och myndigheter som stödjer företag

Sveriges civila beredskapsstruktur omfattar tolv beredskapssektorer. Myndigheten för civilt försvar har det övergripande ansvaret för samordning och utveckling. Varje sektor leds av en sektorsansvarig myndighet, exempelvis Energimyndigheten för energiförsörjning, Trafikverket för transporter, Post- och telestyrelsen för elektronisk kommunikation, Livsmedelsverket för livsmedelsförsörjning och dricksvatten, Socialstyrelsen för hälsa, vård och omsorg samt Tillväxtverket för industri, byggande och handel.[53]

Länsstyrelserna har en samordnande roll mellan kommuner och det lokala näringslivet i arbetet med krisberedskap och civilt försvar. Branschorganisationer som Svenskt Näringsliv, Företagarna, LRF, Byggföretagen, Teknikföretagen, LIF och Swecare erbjuder vägledningar och stöd för medlemsföretagens kontinuitetsplanering. Myndigheten för civilt försvar publicerade i maj 2026 en vägledning för privat-offentlig samverkan till stöd för beredskapsmyndigheternas näringslivssamverkan.[54] För mindre och medelstora företag kan kommunens näringslivsfunktion eller ett branschnätverk vara en väg in i samtalet.

EU-kommissionen har föreslagit en ny förordning om offentlig upphandling. Om den antas blir upphandlingen enklare och mer flexibel och tar större hänsyn till säkerhet, försörjningsberedskap och strategiska beroenden.[55] Eftersom det är en förordning gäller den lika i hela EU.

Samarbeten tar olika form mellan branscher och orter

Jordbrukets samarbeten visar hur företagens storlek och resurser påverkar vilka vägar som finns. Stora jordbruksföretag har ofta etablerade kontakter med myndigheter och internationella finansiärer. Mindre jordbruk har ställt om med hjälp av korta lokala livsmedelskedjor och ömsesidig hjälp med resurser och försörjning. Stödet når även internflyktingar, lokalsamhällen och militären.

Företagen har samtidigt behövt klara mycket med egna resurser. Synevo och det tillverkande exportföretaget, vars anläggningar bombats, fick själva organisera och bekosta återställningen. Scanias vd sammanfattar erfarenheten:

Not 53. Förordning 2022:524.

Not 54. Myndigheten för civilt försvar, 2026b.

Not 55. Upphandlingsmyndigheten, 2026.

> Det viktiga är att varje företag måste kunna agera självt. I en sådan situation måste man förlita sig på sina egna resurser.

Lärdomar för företagens beredskap

→ #9 Klargör vad företaget och samhället behöver av varandra

Företagens erfarenheter i Ukraina visar hur beredskap formas i utbytet mellan den egna verksamheten och omgivningen. Kommuner och regioner har bidragit med etableringsstöd och service, myndigheter med beslut och elnätsbolag med information om leveranser och avbrott. Företagen har i sin tur hållit produktion och arbetstillfällen i gång och ställt skydd, transporter och utrustning till samhällets förfogande. Samtidigt behöver företagen tillräcklig egen uthållighet för att kunna agera självständigt, och förberedda relationer som kan aktiveras när den egna kapaciteten når sin gräns.

För svenska företag och offentliga aktörer gäller det att före en störning ha en gemensam bild av förväntningarna: vilka behov som ska prioriteras, vad varje part kan bidra med och hur länge verksamheten kan fortsätta när resurserna blir knappa. För mindre företag kan lokala kontakter och branschnätverk ge en väg in i den planeringen.

Kapitel 4

Tio svenska företags erfarenheter av kriget i Ukraina

4. Tio svenska företags erfarenheter av kriget i Ukraina

4.1 Sigma Software – åtta års förberedelser räddade IT-företaget

När telefonen började ringa den 24 februari 2022 visste Sigma Software hur företaget skulle agera. Samordningen startade klockan 5.30. Omkring 2 500 människor, varav ungefär 1 000 medarbetare, evakuerades; husdjur följde också med. Fyra dagar senare var 73 procent av medarbetarna tillbaka i arbete.

Företagsfakta

Företag och ägare: IT- och teknikkonsultföretag som ägs av Sigma Software Group. Huvudägare är Danir Group.

Anställda: Omkring 2 000 medarbetare globalt, varav färre än 1 000 fanns kvar i Ukraina sommaren 2026.

Medskick: Planen kan inte förutse allt, men planeringen kan skapa förmåga att agera när verkligheten avviker. Sprid kritiska resurser, testa larmkedjorna och förbered alternativa kommunikationsvägar och analoga reservlösningar.

Sigma Software är ett svensk-ukrainskt företag med rötter i Charkiv som utvecklar mjukvara och digitala lösningar åt internationella kunder.

Den digitala verksamheten gjorde det möjligt att placera servrar och utvecklingsmiljöer utanför Ukraina och utföra arbetet på andra platser. Leveranserna var samtidigt beroende av medarbetarnas säkerhet, fungerande el och uppkoppling samt kundernas förtroende.

Kundernas frågor blev starten på beredskapen

Förberedelserna började 2014, efter Rysslands annektering av Krim och kriget i Donbas. ”Sommaren 2014 började våra internationella kunder fråga vad som

skulle hända med deras projekt om kriget nådde Charkiv. De frågade om vi hade en kontinuitetsplan (BCP). Vi svarade: vad är det? Det var inte krig i Charkiv. Men kunderna hade helt rätt i sin oro. Vi insåg att vi inte hade tillräckliga svar. Det var då arbetet började med vår BCP", säger Artem Petrenko.

Artem Petrenko är själv ukrainier och har arbetat inom Sigma Software i omkring 18 år. Han är President of Sigma Strategy, vd för den svenska verksamheten sedan 2018 och styrelseledamot i Sigma Software Group.

En vecka före invasionen testades larmkedjan

Larmkedjan hade testats innan kriget bröt ut. Vid ett larmtest 2021 svarade bara 58 procent inom ett dygn. Den 17 februari 2022, en vecka före invasionen, testades larmkedjan igen. Då svarade 62 procent. Tolv procent uppgav att de inte ville bli evakuerade vid en invasion och 27 procent var osäkra. Testet visade kunskapsföretagets sårbarhet. System och data kunde flyttas, men leveransen krävde att människor svarade, fattade beslut, fick familjerna i säkerhet och kunde koncentrera sig på arbetet.

Kvällen den 23 februari övervägde ledningen en evakuering av omkring 1 300 personer inklusive familjemedlemmar, till en kostnad av cirka en miljon dollar. Personalens säkerhet behövde vägas mot risken att genomföra evakueringen i onödan. Något säkert besked om en invasion fanns inte.

Bussförarna vägrade köra

Nästa morgon aktiverades beredskapsplanen. Upp till 60 medarbetare anslöt frivilligt till krisorganisationen och arbetade dygnet runt under de första tre veckorna.

"Vi hade avtal med bussföretag och trodde att transporterna var säkrade. Men när invasionen började ville förarna inte köra in i områden där deras egna liv var i fara. Då spelade avtalen ingen roll. Vi fick hitta andra lösningar och betala betydligt mer", säger Artem Petrenko.

Företaget kunde agera eftersom viktiga uppgifter fanns tillgängliga utan internet, kontanter hade förberetts och flera kommunikationskanaler kunde användas. Digital infrastruktur utanför Charkiv och bärbara datorer gjorde arbetsplatsen flyttbar. Covidpandemin hade förberett personalen för distansarbete.

Kunderna en del av beredskapen

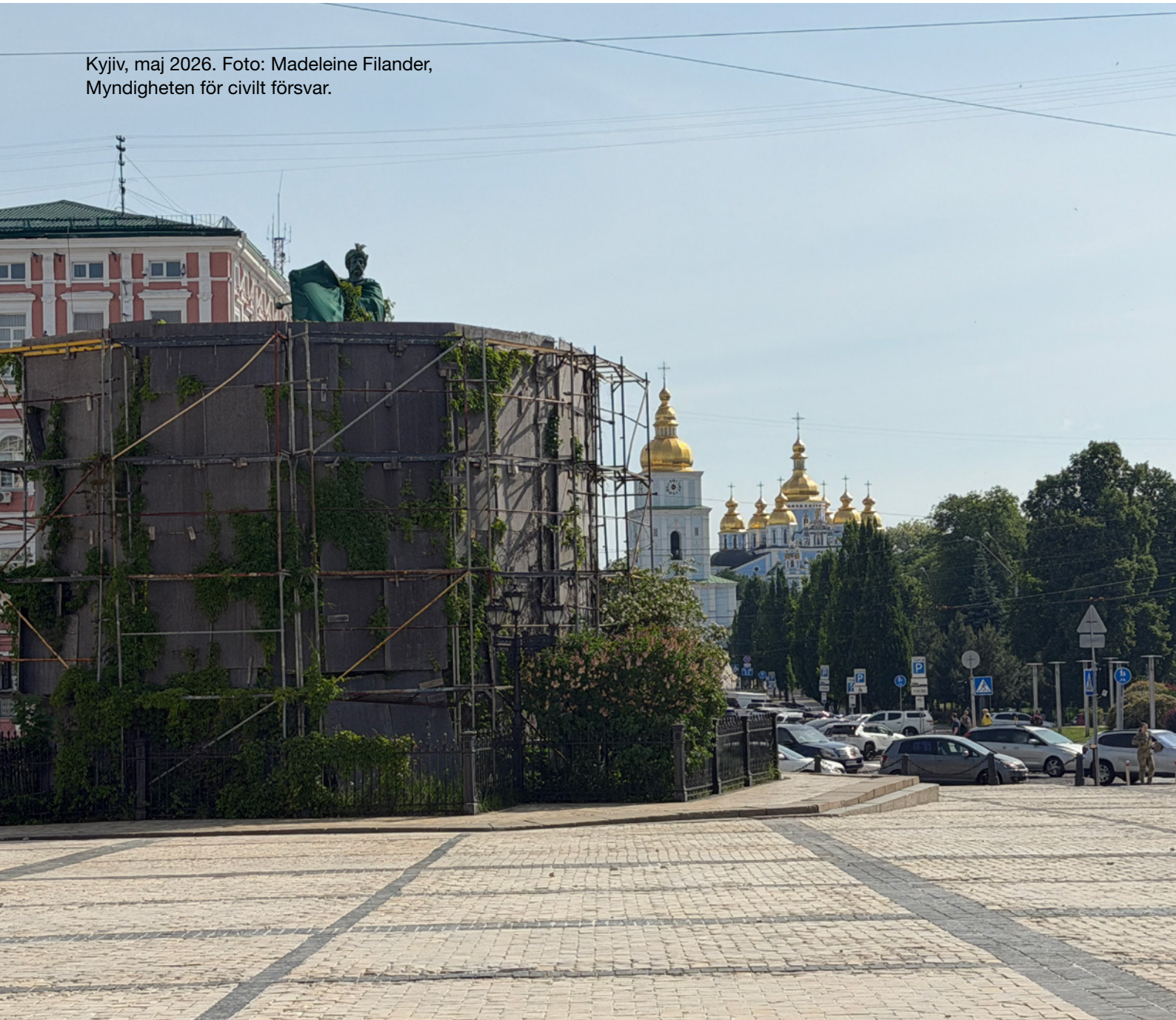
Kundrelationerna blev också en del av beredskapen. Några kunder erbjöd förskottsbetalningar.

> Kunderna sade: Ta hand om människorna först. Några erbjöd sig att betala tidigare så att vi skulle ha pengar till evakueringen. De accepterade att leveranser kunde försenas, men ville samtidigt veta vilka projekt som påverkades och när teamen kunde vara tillbaka", säger Artem Petrenko.

Efter två veckor var 95 procent av personalen tillbaka i arbete och efter tre veckor 97 procent. Företaget förlorade ingen kund på grund av kriget. I dag är Sigma Softwares kontor i Ukraina utrustade med dieselgeneratorer och Starlink. Under vintern 2025/26, när uppvärmningen slogs ut, fanns också mat för två veckor. Medarbetare kunde arbeta och bo på kontoren.

”Det räcker inte att köpa en generator. Det behövs bränsle, service, reservdelar och någon som ser till att den verkligen fungerar när elen försvinner”, berättar Artem Petrenko.

Humankapitalet är fortfarande företagets mest utsatta resurs. Sommaren 2026 fanns ungefär lika många medarbetare utanför Ukraina som i landet. Omkring 64 tjänstgjorde i försvaret. Företaget behöver hantera kompetensbortfall samtidigt som kriget prövar medarbetarnas psykiska uthållighet och familjesituation.



Kyjiv, maj 2026. Foto: Madeleine Filander, Myndigheten för civilt försvar.

Fördjupning

När företagets beredskapsplan aktiveras

Sigma Software började bygga sin Business Continuity Plan redan 2014. Beredskapen byggdes stegvis: först evakueringsutrustning och generatorer, sedan geografisk spridning av personal och digital infrastruktur. Servrar och utvecklingsmiljöer flyttades från Charkiv till andra delar av Europa. Ett systematiskt informationssäkerhetsarbete gjorde att företaget 2018 uppfyllde kraven i ISO 27001.

Inför invasionen identifierade en konsekvensanalys, Business Impact Analysis, dokument, människor och kommunikation som särskilt kritiska. Kontanter förbereddes, boenden bokades och bussar kontrakterades. Flera kommunikationskanaler och satellitkommunikation skulle minska beroendet av ett enda system.

Trots förberedelser och tester fungerade mycket inte när invasionen kom. För Artem Petrenko är det inget argument mot planering: “You need to prepare to be able to respond”, säger han.

Erfarenheten sammanfattas också i en av punkterna i Sigma Softwares egen genomgång efter invasionen: “The Plan is nothing ... Planning is everything.” Organisationen kommer behöva möta dilemman snarare än problem med givna svar. Människor måste kunna fatta beslut snabbt även när situationen inte beskrivs i en manual.

Även reservlösningarna kan falla bort. Papperskopior av kontakt-, konto- och avtalsuppgifter gjorde informationen tillgänglig när internet saknades. En avtalad transport hjälpte däremot inte när transportören drabbades av samma kris. Då behövdes ett alternativ till reservlösningen.

Under 2023 införde Sigma Software ett globalt ramverk för kontinuitetsarbetet där erfarenheterna från Ukraina förts in.

Sigma Softwares beredskapsplan

I det globala kontinuitetsarbetet ingår:

- geografisk spridning av personal, servrar och utvecklingsmiljöer
- generatorer, reservutrustning och alternativa arbetsplatser
- informationssäkerhet enligt ISO 27001
- larmkedjor, scenariotester och övningar för ledningen
- flera kommunikationskanaler och satellituppkoppling
- utskrivna kontaktlistor, konton, avtal, checklistor och standardmeddelanden
- kontanter för transporter och andra akuta utgifter
- förberedda transporter, hotell och mottagande av medarbetare och familjer
- möjlighet att flytta projekt och arbetsuppgifter mellan team och länder.

4.2 Synevo – när laboratoriet i Odesa skadades tog Kyjiv över proverna

Natten till den 28 mars 2026 slog en rysk Shahed-drönare ner omkring 50 meter från Synevos laboratorium i Odesa. Tryckvågen skadade byggnaden och medicinsk utrustning. Ingen medarbetare skadades, men laboratoriet behövde stänga. Det rikstäckande nätverket blev företagets reservlösning.

Företagsfakta

Företag och ägare: Synevo Ukraine ingår i Medicover AB, som är noterat på Nasdaq Stockholm. Största ägare är Christina och Robert af Jochnicks med familjer.

Etablering i Ukraina: Flera än 360 provtagningsställen, åtta regionala laboratorier och omkring 2 500 medarbetare.

Medskick: När ett laboratorium faller bort måste proverna snabbt kunna styras om. Reservkraft, vatten, transporter, IT och personal behöver därför planeras som delar av samma system.

Ukrainas största privata laboratorienät

Synevo är Ukrainas största privata laboratorieaktör och den enda med ett rikstäckande nät. Det största laboratoriet ligger i Kyjiv. Sex av företagets åtta laboratorier var i drift sommaren 2026. Anläggningarna i Charkiv och Cherson hade stängts av säkerhetsskäl.

Sedan invasionen hade omkring 30–40 provtagningsställen skadats och ytterligare 20–30 gått förlorade i ockuperade områden. Ett provtagningsställe kostar omkring 5 000–20 000 euro att återställa. Många regionala konkurrenter har bara ett laboratorium. Synevos nätverk gör i stället att prover kan flyttas mellan flera anläggningar.

Från snabb expansion till neddragningar

För Synevo Ukraines vice vd Mykola Skavronsky blev de första invasionsdygnen personliga. Det tog honom två dagar att övertala sin hustru att resa västerut med barnen. Själv stannade han kvar med familjens tre katter i huset.

> Jag satt hemma med mitt vapen och väntade på ryssarna. Jag förstod att jag kanske skulle döda två eller tre av dem och sedan själv bli dödad. Men åtminstone skulle jag ta några av dem med mig”, säger han. ”Varför skulle jag lämna? Det är mitt hus, det är mitt land.”

Med föräldralediga och medarbetare i militärtjänst inräknade hade Synevo uppemot 3 000 personer på personallistan sommaren 2026, motsvarande en överbemanning på 30 procent. Den ukrainska verksamheten omsatte omkring 4,2 miljarder hryvnja 2025, motsvarande cirka 100 miljoner US-dollar. Omkring 85 procent av intäkterna betalas direkt av patienter, cirka 13 procent kommer från privata kliniker och resten från det offentliga sjukvårdssystemet.

Efterfrågan är fortfarande lägre än före invasionen samtidigt som kostnaderna för att hålla verksamheten i gång har ökat. För att skydda lönsamheten stoppade Synevo utbyggnaden av nätverket, begränsade investeringarna och frös nästan alla nyanställningar. Investeringar i el, vatten och beredskap har däremot fortsatt.

”Det gjorde oss omedelbart mycket lönsamma. Det är bra på kort sikt, men på medellång sikt kan vi få problem på grund av sådana beslut. Samtidigt förstår jag huvudkontorets krav på att begränsa investeringarna i en riskfylld krigszon”, säger Mykola Skavronsky.

Medarbetarna röjde och entreprenörerna reparerade

Efter attacken i Odesa kontrollerade räddningstjänsten först lokalen. Under de första två dagarna röjde medarbetarna bort glassplitter, trä, sönderslagna möbler och annat bråte. Tekniker kontrollerade analysutrustningen. Nästan all utrustning kunde återställas inom några dagar. Privata entreprenörer utförde de tyngre byggnadsarbetena.

Provtagningen fortsatte. Proverna som skulle till Odesa kördes i stället genom det befintliga logistiknätet till det centrala laboratoriet i Kyjiv. Efter en vecka öppnade Odesalaboratoriet igen. Synevo fick självt beställa, organisera och bekosta reparationerna. Företagets status som kritisk infrastruktur inom hälso-området gav ingen praktisk hjälp med byggnaden.

”Vi förväntar oss aldrig att någon annan ska lösa våra problem. Vi är vana vid att lösa dem själva”, säger Mykola Skavronsky.

Beredskapen har utvecklats stegvis när nya sårbarheter blivit synliga. Arbetet har inriktats på tre kritiska områden: el, vatten och värme, skydd av IT-system och patientdata samt personal med rätt kompetens.

”Vi har en kontinuitetsplan. Den är inte nedskriven i detalj, men delar av den finns inom olika avdelningar och funktioner”, säger Mykola Skavronsky.

Patientuppgifter och analysresultat skyddas mot både fysiska angrepp och cyberattacker. Säkerhetskopior lagras i molnet och om en byggnad träffas kan informationen nås från en annan plats.

Fördjupning

Kyjivlaboratoriet ska klara långa avbrott

Det centrala laboratoriet i Kyjiv är Synevos största nav. I Kyjiv och förorterna finns dessutom omkring 80–90 provtagningsställen. Under vintern 2025/26 fick laboratoriet periodvis el från nätet endast två till tre timmar per dygn. Den generator som fanns före invasionen saknade egen reserv. Synevo installerade därför först en andra och sedan en tredje generator. Genom att växla mellan aggregaten kan laboratoriet fortsätta under långa avbrott. En tank med omkring tio ton diesel räcker för tre till fyra dygns drift, och reservkraften håller även byggnadens värme i gång.

För ett laboratorium behövs vatten både för hygien och analyser. Tankar med omkring tio ton vatten räcker i cirka två dygn och har fyllts med tankbil när den kommunala leveransen försvunnit. Inför vintern 2026/27 lät Synevo borra en egen brunn vid anläggningen intill Kyjivs ringled. Grundvattnet hämtas från 50–60 meters djup och renas i flera filtersteg innan det används.

En stor kvinnodominerad arbetsstyrka

Omkring 90–93 procent av Synevos medarbetare är kvinnor. Det har begränsat mobiliseringens direkta effekt. Statusen som kritisk infrastruktur gör det möjligt att undanta hälften av de mobiliseringspliktiga männen. Offentliga vårdinrättningar kan däremot undanta samtliga. En specialist i ett privat laboratorium kan därför mobiliseras trots att samma kompetens hade skyddats på ett offentligt sjukhus.

Emigration, internflykt och mobilisering har samtidigt gjort rekryteringen svårare. Synevo betalar högre löner men har ändå svårt att hitta personer med rätt erfarenhet. Ledningen har stannat i Ukraina och verksamheten leds lokalt. Patientuppgifter, analysresultat och systemåtkomst måste skyddas mot både fysiska angrepp och cyberattacker. Synevo lagrar säkerhetskopior i molnet och på andra platser. Om en byggnad träffas ska informationen kunna nås från en annan plats.



Synevos provtagningsställe för blodprov i Charkiv mars 2022. Foto: Synevo.

4.3 Llentab – bygger lokaler där industrin kan fortsätta

När ukrainska fabriker bygger ut eller flyttar undan kriget måste en ny produktionsplats snabbt börja fungera. Llentab har fortsatt leverera och bygga stålkonstruktioner. Kriget har samtidigt gjort montörerna till företagets mest utsatta resurs.

Företagsfakta

Företag och ägare: Llentab tillverkar stålbyggnader, har rötter i Bohuslän och ägs av Profura AB sedan 2023. Koncernen har över 400 medarbetare i sju europeiska länder.

Etablering i Ukraina: Säljverksamhet sedan 2003 och filial sedan 2006. Omkring 50 medarbetare, med kontor i Sofiivska Borsjtjahivka i Kyjiv-regionen, en säljare i Lviv och projekt i stora delar av landet.

Medskick: Undersök vilka arbetsmoment som kan förenklas eller förberedas när specialistkompetens blir knapp. Llentab minskade arbetet på byggplatsen genom att leverera fler förberedda och förmonterade delar. Det minskade personalberoendet.

Llentab projekterar och uppför stålbyggnader för industri, lager, livsmedelsproduktion och logistik. Stålkomponenterna produceras främst i Sverige. Den ukrainska verksamheten konstruerar byggnaderna, möter kunderna och monterar delarna. Under kriget har koncernrollen vuxit: hälften av en ny koncerngemensam konstruktionsgrupp finns i Ukraina och tar fram byggnader för Sverige och Norge.

Löner och evakuering kom först

När den fullskaliga invasionen började bestod ledningsgruppen av fyra personer. Företaget hade viss kontinuitetsplanering, fungerande it-backup och rutiner för evakuering, leverantörer och bemanning. Flera delar var inte kommunicerade internt. Krisledning, scenarioarbete och reservkraft var under utveckling. Ingen plan var dimensionerad för ett långvarigt fullskaligt krig. Ledningen stoppade montaget och höll kvar material i Lvivregionen.

Chefen Konstantin Ivanov stannade kvar för att säkra lönerna. Internet fungerade dåligt och banksystemets framtid var osäker. Han gick personligen till banken och undertecknade handlingarna för löner och intjänade bonusar i förskott.

”Vi ville först och främst skydda människorna. Jag hade personlig kontakt med varje medarbetare och försökte övertyga dem om att lämna Kyjiv”, säger han. Inom en vecka hade alla lämnat staden. Moderbolaget och systerbolagen i Polen och Tjeckien ordnade resor och boende. Någon särskild krigskassa fanns inte, men kundernas förskottsbetalningar gav handlingsutrymme att flytta personal och fortsätta verksamheten.



Kyjiv, mars 2022.
Foto: Pexels.

Arbetet gav struktur

Covidpandemin hade förberett personalen för distansarbete. Konstruktion, försäljning och administration kunde fortsätta, men montaget krävde människor på byggplatsen. Efter mindre än tre veckor återupptogs ett projekt i Zakarpattia. I april 2022 återvände företaget till byggplatser nära Kyjiv och i Poltavaregionen. De flesta medarbetarna var tillbaka i Kyjiv under tredje kvartalet 2022.

”Den första medicinen är ett normalt arbete. Medarbetarna får göra normala saker i en onormal situation. Det hjälper verkligen. Men nu, efter flera år, ser jag hur utmattningen har byggts upp och hur några befinner sig på gränsen till mycket svår stress”, säger Konstantin Ivanov. Llentab erbjuder extra livförsäkring och psykologiskt stöd, men få använder stödet. Sommaren 2026 skadades några medarbetares bostäder vid attacker mot Kyjiv. Ingen skadades fysiskt, men familjer tvingades åter lämna sina hem.

Mobiliseringen förändrar byggsystemet

Omkring 30 procent av montageavdelningen har försvunnit genom mobilisering. Tio medarbetare mobiliserades och en har dödats. Llentab kan tillfälligt undanta hälften av vissa återstående medarbetare, men måste ansöka på nytt när reglerna ändras. Det gör bemanningsplaneringen osäkrare och administrationen tyngre.

”Vi har hög arbetslöshet, men ändå saknas det människor som kan arbeta. En del män undviker en formell anställning eftersom de är rädda för att mobiliseras. Det är ett stort problem både för oss och för våra kunder, eftersom de driver produktionsföretag och behöver samma arbetskraft”, säger Konstantin Ivanov.

Arbetskraftsbristen har fått koncernen att förändra konstruktionen och montaget. Delarna levereras med exakta mått och förborrade hål. Vissa moment förmonteras i Polen för att minska arbetstiden på ukrainska byggplatser. En montör som återvände från försvaret med fysiska skador har vidareutbildats för att leda och kontrollera underentreprenörernas arbete.

El, värme och internet har haft relativt liten direkt påverkan på Llentabs verksamhet. Transporter och leveranskedjor har varit svårare. För kunderna har energiförsörjningen blivit en investeringsfråga. Redan före invasionen dimensionerades byggnaderna som standard för solpaneler. Under kriget har efterfrågan ökat. Nära hälften av kunderna har under de senaste två åren valt solpaneler, några även energilager för reservkraft.

Flera uppskjutna projekt startade samtidigt

Under 2022 och 2023 minskade antalet kunder, efterfrågan, omsättningen och leveranskapaciteten. Därefter förbättrades marknaden. Industribyggandet drivs framför allt av ukrainska investerare, företagsflyttar och återuppbyggnad. Många utländska investeringar ligger fortfarande på is. Färre leverantörer har gjort inköp utanför Ukraina och koncernsamarbetet viktigare. Llentab Ukraine har förblivit lönsamt, men omsättningen ligger under tidigare planer. Våren 2026 startade flera uppskjutna projekt samtidigt och montagekapaciteten blev åter den främsta begränsningen.

Fördjupning

Från beslut till färdig anläggning på sex månader

I Ternopilregionen, 13 mil öster om Lviv, har en industripark vuxit fram kring företag som flyttat från krigsutsatta områden. En av Ukrainas största metallförpackningstillverkare valde mark där kommunen ville attrahera industri och arbetstillfällen. Llentab hade tidigare byggt flera byggnader åt företaget i Sumyregionen nära den ryska gränsen, med en sammanlagd yta på omkring 8 000 kvadratmeter. Det senaste projektet där genomfördes 2021. Den nya byggnaden projekterades i Ukraina och arbetet på plats kopplades samman med koncernens europeiska produktion och logistik.

”Det var ett rekordprojekt. Det gick bara sex månader från beslutet att bygga tills anläggningen var helt färdig. Vi uppförde 12 000 kvadratmeter och kunden kunde flytta sin utrustning och återuppta produktionen”, säger Konstantin Ivanov.

Under byggtiden köpte ett livsmedelsföretag från Charkiv marken intill och anlitade Llentab. På mindre än ett år hade två tillverkningsföretag flyttat till området. ”Vi har varit med om att sätta igång skapandet av en industripark. De lokala myndigheterna visade stor öppenhet och hjälpte aktivt företagen att lösa organisatoriska frågor”, säger Konstantin Ivanov.

4.4 Tillverkare av gruvutrustning – kontinuitetsledning utanför Ukraina och tydlig kommunikation

När Ryssland inledde den fullskaliga invasionen var företaget betydligt bättre förberett än åtta år tidigare. Pengar kunde betalas ut direkt och medarbetarnas familjer evakueras. För landschefen har kriget också visat betydelsen av att agera självständigt, kommunicera tydligt och förbereda vem som tar över om han inte längre kan leda verksamheten.

Företagsfakta

Företag och ägare: Svensk börsnoterad industrikoncern som levererar utrustning, reservdelar och service främst till gruvindustrin

Verksamhet i Ukraina: Verksamheten hade omkring hundra medarbetare vid den fullskaliga invasionen 2022 och har därefter minskat något. Den ingår i en internationell koncernorganisation.

Medskick: Företaget har byggt upp en kontinuitetsledning utanför Ukraina som kan hålla verksamheten i gång om nyckelpersoner inte längre kan göra det. Erfarenheten visar också att en kris kräver mandat att agera utan att vänta på staten, liksom snabbare och mer direkt kommunikation än under normala förhållanden.

Landschefen minns köerna vid bankomater och bensinstationer våren 2014, när Rysslands aggression förändrade vardagen i östra Ukraina. Landschefen konstaterar att få hade föreställt sig att situationen skulle utvecklas på det sätt som den gjorde.

> År 2014 var vi inte särskilt väl förberedda. Ingen förväntade sig egentligen att något sådant här skulle kunna hända.

Inför februari 2022 fanns en kriskommitté, tydliga ansvarsområden, diesel, vatten och möjligheter att evakuera anställda och deras familjer. Tillsammans med huvudkontoret hade företaget ökat kreditutrymmet för löner och skatter om verksamheten stannade. En extra utbetalning förbereddes redan före invasionen.

När kriget började befann sig landschefen på resa i södra Ukraina. Han lyckades återvända och aktiverade den ekonomiska beredskapen. De förberedda pengarna kunde betalas ut direkt till medarbetarna.

> Den 24:e tryckte jag helt enkelt på knappen och pengarna skickades direkt till de anställda.

Medarbetare och familjer evakuerades

Verksamheten stoppades tillfälligt. Under de första två veckorna evakuerade företaget ett hundratal personer, främst kvinnor och barn. Möjligheter i andra europeiska länder hade undersökts i förväg. I västra Ukraina hyrde företaget hotellrum och ordnade transporter till gränsen, där kollegor från andra delar av koncernen tog emot.

Behoven ändrades snabbt. En servicetekniker som först ville att familjen skulle stanna bad nästa dag om hjälp när fronten närmade sig hemorten. Några medarbetare och deras familjer blev kvar under rysk ockupation under en period.

Landschefen såg till att hans egen familj kom i säkerhet men stannade själv i Ukraina. Han bedömde att han annars skulle behöva lägga för mycket kraft på familjens säkerhet och få svårare att leda verksamheten. Efter några veckor började verksamheten komma i gång igen.

Kontoren blev en trygg punkt

Landschefen ser en viktig skillnad mellan Sverige och Ukraina i en kris.

> Förtroendet för staten tenderar att vara något mer begränsat.

Det har nackdelar, men innebär enligt honom också en vana att själv försöka lösa problem. Han tror att svenska företag kan vara mer benägna att vänta på instruktioner från en chef, kommunen eller staten.

När elförsörjningen utsattes för omfattande attacker installerade företaget dieselgeneratorer och på vissa platser solpaneler. Personalen fick batteripaket för grundläggande utrustning hemma. Under vintern 2025/26 förekom återkommande och långvariga elavbrott, ibland under ett helt dygn.

Kontoren förbereddes för medarbetare vars situation hemma blev svår. Där finns värme, varmt vatten, möjlighet att ladda telefoner och tillgång till kommunikation. Företaget ordnade och betalade lösningarna självt, utan att invänta fastighetsägaren eller någon myndighet. Arbetsplatsen blev därmed en stabil punkt i en annars osäker vardag.

Landschefen beskriver företaget som ”en ö av stabilitet i Ukraina”.

Ledarskap som fungerar även om chefen försvinner

Efter större attacker rapporterar landschefen om medarbetarnas säkerhet och verksamhetens läge. Vid behov går han direkt till koncernledningen.

Om han skulle hantera en liknande situation igen skulle han lägga ännu större vikt vid kommunikationen. Under de första dagarna behövde besked komma snabbt trots att läget ändrades från timme till timme. Efter flera års krig behövs också tydlig återkoppling i vardagen: vad som är känt, vad som är osäkert och vad som inte är acceptabelt.

”Det är svårt att prata om de sakerna”, säger landschefen. Samtidigt går det inte att skjuta upp diskussioner om ansvar, ersättare eller vad som händer om en chef dödas. Tydlighet gäller därför både den dagliga verksamheten och de allra allvarligaste scenarierna, och det är något han anser att svenska ledare behöver lära sig.

Bemanningen måste räcka också efter kriget

Företaget har många manliga servicetekniker och har påverkats av mobiliseringen. Medarbetare har också saknats eller skadats allvarligt till följd av kriget. Företaget fortsätter att betala lön till mobiliserade och har ersatt bostadshyra för familjer som lämnat ockuperade områden.

För att minska sårbarheten försöker företaget rekrytera yngre servicetekniker och fler kvinnor samt automatisera administrationen. Samarbetet med universitet och branschutbildningar har stärkts.

Landschefen konstaterar att personalstyrkan har blivit äldre under kriget. Dagens bemanning måste klaras samtidigt som företaget bygger organisationen för tiden efter kriget.

Fördjupning

Kontinuitetsledning utanför Ukraina

Företagets kontinuitetsplanering omfattar vad som händer om landschefen eller andra nyckelpersoner dödas eller inte längre kan arbeta. För att verksamheten ska kunna fortsätta har företaget byggt upp en kontinuitetsledning utanför Ukraina. Kritiska funktioner har utsedda ersättare i regionorganisationen som vid behov kan ta över ansvaret.

Det gäller bland annat ekonomistyrning, redovisning och HR. Dessa funktioner ska kunna skötas från andra delar av koncernen så att rapportering, transaktioner och betalningar kan fortsätta även om delar av organisationen i Ukraina slås ut.

”Vi skapade en slags plan B för varje befattning. Vad som än händer mig finns det en annan person som kan gå in och börja arbeta som vanligt”, säger landschefen.

Det räcker dock inte att utse en ersättare. Personen behöver också relevant information, systemåtkomst, beslutsmandat och juridiska fullmakter för att kunna företräda företaget och utföra uppgifterna. Landschefen och huvudkontoret har därför förberett handlingar som förvaras utanför Ukraina och gör det möjligt att överföra ansvaret om det skulle behövas.

Kontinuitetsledningen bygger på koncernens globala ramverk för krishantering, men delar av rutinerna har anpassats till ukrainska förhållanden. Dokumentationen anger roller, ersättare, informationskanaler och åtgärder vid olika tidpunkter. Den uppdateras under kriget och används i det löpande krisarbetet.

Landschefen beskriver planeringen som ett levande dokument.

”Vad som än händer kan personen som tar över efter mig läsa igenom det och veta hur man ska agera och vad som förväntas.”

Den som tar över ska snabbt kunna sätta sig in i hur verksamheten fungerar, vilka beslut som behöver fattas och vilket ansvar som följer med uppdraget. Nästa person ska inte behöva börja från början när krisen redan pågår.

Kontinuitetsledningen minskar beroendet av enskilda personer och gör det möjligt att upprätthålla kritiska funktioner även under mycket allvarliga störningar. Tillsammans med lokala beslutsmandat och snabb kommunikation ger den företaget bättre förutsättningar att fortsätta verksamheten när ledning, personal och grundläggande samhällsfunktioner utsätts för stora påfrestningar.

4.5 Vandra Rugs – startade om mattväveri i västra Ukraina

Vandra Rugs flyttade sin handvävda mattillverkning från det ockuperade södra Ukraina och byggde upp företaget på nytt i väster. Delar av utrustningen och den viktigaste hantverkskompetensen följde med. Arbetslaget, leverantörskedjan och logistiken behövde återskapas, samtidigt som kundernas förtroende skulle bevaras.

Företagsfakta

Företag och ägare: Vandra Rugs tillverkar handvävda mattor och ägs gemensamt av Cia Attling, Marie Wallenberg Olsson och Larissa Boden, som leder verksamheten i Ukraina.

Etablering i Ukraina: Tillverkning sedan 2007. Verksamheten flyttades från Kakhovka till Kosiv sommaren 2022 och hade då 30 anställda. I dag finns omkring 50 medarbetare, främst kvinnor.

Medskick: Ett litet företag som Vandra kunde återstarta när de lyckades flytta ett minsta fungerande produktionssystem: nyckelpersoner, kritiska komponenter och provmaterial. Dessutom fick bolaget hjälp med lokal av en kommun, stöd av ägare, kunder och leverantörer med förskott och krediter.

Vandra Rugs har rötter i EMTE Textil, som grundades på 1940-talet och samarbetade med Svenskt Tenn. År 2007 förlade delägarna tillverkningen till Liubymivka utanför Kakhovka. Svenska vävare utbildade de första fem ukrainska kvinnorna i skandinaviska vävtekniker. För Larissa Boden handlade företaget också om fasta årsarbeten för kvinnor som tidigare ofta levt på säsongsarbete inom jordbruket.

Lokaler och bostäder behövde finnas samtidigt

När ryska styrkor ockuperade Kakhovka 2022 saknades en färdig kontinuitetsplan. Larissa Boden hade undersökt en reservlösning i Lviv, men någon alternativ produktionsplats fanns inte.

”Marie och Cia hade lyft att vi skulle ha en evakueringsplan, speciellt efter allt som hände i Butja, och jag hade undersökt en reservlösning i Lviv. Men någon alternativ produktionsplats fanns inte. Vi fick skapa planen medan vi flydde”, säger Larissa Boden.

I maj undersökte hon omkring 15 orter i västra Ukraina. Flera vävare hade barn och kunde bara flytta om de fick både arbete och en fungerande vardag. I Lviv fanns lokaler men få bostäder. På en annan ort erbjöds boende, medan verkstaden krävde flera månaders renovering.

Valet föll på Kosiv i Karpaterna, mer än 1 000 kilometer från Kakhovka. Småstaden hade en stark hantverkstradition och ett institut för tillämpad och dekorativ konst. Borgmästaren erbjöd en kommunal byggnad som nyligen renoverats genom ett internationellt kulturprojekt. Larissa Boden ordnade el, vatten, avlopp och toaletter. Företaget rekryterade genom vävutbildningen, lärare, tidigare studenter och kvinnor med erfarenhet av andra hantverk.

”Vi behövde bygga upp ett helt nytt arbetslag igen och nå samma kvalitet, hastighet och kreativitet som hade tagit oss 15 år att utveckla”, säger Larissa Boden.

Affärsrelationerna finansierade återstarten

De egna reserverna var begränsade. Det svenska moderbolaget gjorde förskottsbetalningar, kunder fortsatte beställa och den spanska ulleverantören gav 180 dagars kredit och skickade garn direkt till Kosiv. Materialet kunde därmed finnas på plats innan ett normalt kassaflöde återkommit. Som registrerad internflykting från Chersonregionen har Larissa Boden också kunnat söka stöd till internflyktingar och omlokaliserade företag. Bidrag har finansierat investeringar.

Energi och transporter kräver nya lösningar

Under den första vintern sjönk temperaturen periodvis till omkring åtta grader. Från Sverige skickades varma underställ. Kommunen och företaget hittade senare finansiering till omkring 15 luftvärmeenheter. En generator driver belysning och vissa funktioner, men inte hela värmesystemet. Ateljén har säkerhetsregler vid flyglarm och har fått Starlink genom svenskt stöd.

Exporten går nu landvägen och transportörer bokas via digitala logistikplattformar. Före invasionen hämtade DHL prover två gånger i veckan. I dag följer de med mattleveranser till Sverige ungefär varannan eller var tredje vecka och distribueras därifrån. Företaget har fortfarande ingen fullständig kontinuitetsplan eller alternativ produktionsplats.



Utan värme i mattateljen första kalla vintern i Kosiv 2022/23, efter flykten från Kakhovka. Foto: Vandra Rugs.

En vardag att orka fortsätta i

Omkring 15 medarbetare är internflyktingar. Tillsammans har de anställda närmare 60 barn under 14 år, och några har makar vid fronten. Efter fyra års krig beskriver Larissa Boden och Marie Wallenberg Olsson djup trötthet och en motivation som går upp och ned. När Marie besökte Kosiv sommaren 2026 handlade det både om företagets framtid och om att visa att de svenska delägarna fanns nära verksamheten.

Försäljningen hade samtidigt ökat från omkring 15 till 22 miljoner kronor under det senaste räkenskapsåret. Företaget planerar fler vävstolar, nya produkter, digitalisering och ökad försäljning i USA. Personalomsättningen är dock hög, särskilt under sommaren när säsongsjobb lockar i andra länder.

”Vi har fått marknadsföra värdet av en formell anställning, stabil arbetstid och 24 dagars betald semester”, säger Larissa Boden. En framtida utbyggnad kan därför ske närmare en större arbetsmarknad, exempelvis i Kolomyja eller Lviv. Att lämna Ukraina är däremot inte ett alternativ.

> Vi tror på framtiden. Annars skulle vi aldrig fortsätta kämpa. Vi kommer att vara här till slutet.

Fördjupning

En dramatisk flykt tog vävstolarna ut ur ockupationen

Den 24 februari 2022 stod färdiga mattor redo att lämna ateljén i Kakhovka. Invasionen började, chauffören ställde in transporten och ryska styrkor intog staden under det första dygnet. Under mars och april hjälpte ägarna åtta till tio vävare och många barn att lämna området. De kvinnor som ville stanna i Ukraina kunde tänka sig att flytta inom landet om produktionen följde med.

Under ockupationen arbetade vävarna bakom fönster täckta med träskivor. Färdiga mattor gömdes i bostäder och fördes ut med evakueringsbussar för att nå kunderna. Företaget räddade komponenter till omkring sex vävstolar och garn i kollektionens färger för att kunna göra prover och klara den första produktionsveckan. Lasten blandades med tyg för att väcka mindre uppmärksamhet vid vägspärrarna.

De omkring 180 kilometrarna till Zaporizjzja, normalt mindre än tre timmar, tog omkring tio dagar. Vid Vasylivka släppte ryska styrkor bara igenom ett begränsat antal fordon. Efter flera dagars väntan kunde chauffören köra vidare, men fastnade i leran mellan den sista ryska och den första ukrainska vägspärren. Företaget förlorade kontakten med honom i närmare två dygn.

Larissa Boden kontaktade Röda Korset och andra nätverk i Zaporizjzja. Ett tungt fordon drog loss lastbilen. Den 11 juni nådde utrustningen Kosiv, där fem erfarna vävare och en förberedd lokal väntade. Transporten räddade produktionens tekniska kärna; vävarna förde med sig kunskapen som gjorde återstarten möjlig.

4.6 Väderstad – maskinerna som håller jordbruket i gång när människorna blir färre

Inför vårsådden 2022 levererade Väderstad en 24-radig Tempo-maskin till Odesaregionen trots missilhot och stängda vägar. Kriget har gjort lantbrukarnas tillgång till maskiner, service och reservdelar mer avgörande när färre människor ska bruka stora arealer.

Företagsfakta

Företag och ägare: Väderstad är en familjeägd tillverkare av jordbruksmaskiner och reservdelar med huvudkontor i Östergötland. Koncernen omsätter cirka 6 miljarder kronor.

Etablering i Ukraina: Sedan 2006 i Cherkasyregionen, söder om Kyjiv. Omkring 50 medarbetare.

Medskick: Livsmedelsberedskap är också reparationsberedskap. När förare och mekaniker blir färre ökar behovet av produktiva maskiner, snabb service och flera reservvägar för energi, reservdelar och transporter.

Från basen i Zhashkiv säljer och servar det ukrainska dotterbolaget maskiner för jordbearbetning, sådd och precisionssådd. Medarbetarna arbetar också med reservdelar, logistik, demonstrationer och tekniskt stöd till lantbrukare över stora delar av landet.

Förberedelserna gav ett försprång

Ledningen tog de amerikanska underrättelseuppgifterna om ett förestående angrepp på allvar. I december 2021 hade bolaget skaffat generatorer, bränsle, första hjälpen-utrustning, läkemedel och basförnödenheter. Kontinuitetsplan, krisledning, evakueringsrutiner, IT-backup, alternativa leverantörer och bemanningsplanering fanns och var kända internt. Däremot hade företaget inte övat olika scenarier eller bestämt minsta driftnivå och vilka funktioner som skulle prioriteras.

”Vi var fullt förberedda funktionellt. Det gav oss ett försprång och trygghet. Psykologiskt var vi inte förberedda. Man kan inte förbereda sig på att en missil exploderar nära ens hem”, säger Vitaliy Filatov, vd för Väderstad i Ukraina.

När invasionen började erbjöd företaget evakuering av medarbetare och familjer till säkrare delar av Ukraina, Polen och Sverige. Merparten stannade och barnfamiljerna som lämnade återvände senare. Omkring den 11 mars fungerade verksamheten igen. Lokala chefer fick större mandat och tätare kontakt med huvudkontoret.

Generatorerna kompletterades med batterier och solpaneler

Elförsörjningen blev den största operativa sårbarheten. Dieselgeneratorerna höll viktiga funktioner i gång men var dyra och kunde inte köras dygnet runt. Företaget kompletterade med batterier och solpaneler. Under den svåra vintern 2025/26 gav batterierna fler timmar med fungerande kontor, lager och kommunikation utan att generatorerna behövde köras hela tiden. Kombinationen minskar kostnader, bränslebehov och sårbarheten om en lösning faller bort. Mobilnätet har oftast fungerat även vid elavbrott; Starlink är sista reserv.

Uthållighet i vardagen

Sommaren 2026 tjänstgjorde fem medarbetare i försvaret och två hade återvänt av hälsoskäl. Anställningarna behålls och de tjänstgörande får omkring 400 euro i frivilligt stöd per månad. Den svåraste personalfrågan är ändå den långvariga psykiska belastningen av flyglarm, avbruten nattsömn och återkommande besök i skyddsrum. Filatov beskriver hur han förhåller sig till ovissheten:

> Man kan lätt bryta ned sig själv om man går och väntar på att situationen ska förbättras inom en viss tid. Man kan inte hoppas på att segern ska komma om en månad eller om ett år. Man måste helt enkelt göra sitt jobb. Det är det universella receptet. Behöver vi justera något för att göra arbetet bättre, så gör vi det.

Färre människor ökade behovet av produktiva maskiner

Enligt Filatov har vissa lantbruk förlorat omkring en fjärdedel av arbetsstyrkan men måste bruka samma areal. Färre förare, mekaniker och arbetsledare ökar behovet av kapacitet och driftsäkerhet. Samtidigt har kriget minskat kundbasen och många gårdars betalningsförmåga.

”Vi trodde att lantbrukarna skulle köpa billigare och begagnade maskiner när kriget pressade ekonomin. Det visade sig vara fel. När de kvalificerade medarbetarna blir färre behöver gårdarna mer produktiva och driftsäkra maskiner”, säger Vitaliy Filatov.

Flera gårdar har kunnat använda det statliga låneprogrammet 5-7-9, garantier, kreditförsäkring och försäkringar anpassade till krigsrisken. Väderstads intäkter i Ukraina föll från 1,31 miljarder hryvnja 2021 till 550 miljoner 2022, en minskning med 58 procent. År 2025 nådde de 1,45 miljarder hryvnja och hade därmed passerat nivån före invasionen, räknat i ukrainsk valuta.

Ställningstagande och konkret stöd

Efter invasionen stoppade Väderstad försäljningen av nya maskiner till Ryssland, tidigare en av företagets viktigaste exportmarknader med försäljning på omkring en halv miljard kronor. Vissa reservdelar till redan sålda maskiner har fortsatt levereras. ”Som företag är det viktigt att ha värderingar och en tydlig etisk kompass.

Vi stöttar den ukrainska frihetskampen fullt ut”, säger Christina Stark, tidigare vd och en av delägarna.

Stödet har också omfattat renoverade elverk från svenska gårdar och andra verksamheter samt kaminer. En Väderstadingenjör tog fram kaminritningar som delats med andra. Totalt har omkring 35 000 kaminer tillverkats och levererats till Ukraina med hjälp av ritningarna. Vitaliy Filatov framhåller att produktivitet, pris och service avgör affären, men att företagets agerande under kriget också har betydelse för långsiktiga kundrelationer och medarbetarna.

”Våra ukrainska kunder är medvetna om Väderstads ställningstagande. Även om produktivitet, pris och service fortfarande avgör affären, så är företagets agerande under kriget en del av en långsiktig kundrelation, och förstås helt centralt för våra anställda”, säger Vitaly Filatov.

Fördjupning

Reservdelar är en del av livsmedelsberedskapen

Väderstad har ökat reservdelslagren, lagt om transportvägar och anpassat avtal och betalningsrutiner. Transporterna går in via västra Ukraina och anpassas efter lokala risker. I Zhashkiv finns ett lager. Under vårbruket kan en gård ha bara några dagar med rätt markfukt. Om såmaskinen stannar måste rätt del, transport och tekniker finnas samtidigt.

Större maskiner transporteras främst med lastbil. För reservdelar används parallella kanaler: egna transporter, externa åkerier, återförsäljare samt ukrainska post- och logistikföretag. Det kommersiella postnätet når även mindre städer. Ett paket med omkring 50 kilo reservdelar kan skickas ungefär 400 kilometer och nå ett lantbruk inom 24–48 timmar.

Här finns lärdomar för Sverige som är direkt kopplade till jordbruket. Christina Stark lyfter fram maskinparkens centrala roll i jordbrukssystemet.

”På Väderstads är vi förberedda. Den stora utmaningen för oss och Sverige är att få förståelse för att arbetet med den svenska livsmedelsberedskap behöver omfatta hela systemet runt gården. Ett jordbruks reparationsförmåga behöver bedömas på samma nivå som tillgången till utsäde, bränsle och andra insatsvaror”, säger Christina Stark.

> Utan fungerande maskiner, reservdelar och utbildade mekaniker kommer det inte spela roll om vi höjer vår självförsörjning. En reservdel som saknas under vårbruket kan få större betydelse än samma del några veckor senare.

4.7 Stritex – klädfabriken blev en stabil punkt när männen gick ut i krig

På Stritex klädfabrik i västra Ukraina är de flesta av medarbetarna kvinnor. När män mobiliserades kunde därför huvuddelen av arbetsstyrkan fortsätta producera. Fabriken, arbetet och lönen hjälpte till att hålla samman familjernas ekonomi och vardag.

Företagsfakta

Företaget och ägare: Stritex är Fristads produktionsbolag i Ukraina och syr arbetskläder åt Fristads.

Etablering i Ukraina: Fabriken i Stryi köptes 2001. Före invasionen hade den omkring 260 medarbetare, i dag omkring 200.

Medskick: Planera både för det som behövs i produktionen och för att medarbetarna ska kunna arbeta. Stritex visar hur löner, tydligt lokalt mandat och reservkraft kan hålla verksamheten i gång och ge familjerna en stabilare vardag.

Vd Galina Kreminets beskriver arbetsplatsen med en enkel bild: ”Det är som ett litet hem.” Fabriken ligger i Stryi i Lvivregionen, cirka 70 kilometer från Lviv och drygt 100 kilometer från den polska gränsen. Material körs med lastbil från Europa till Stryi, där arbetskläderna sys och sedan transporteras tillbaka. Produktionen är därför beroende av att både gränsöverskridande transporter och arbetet i fabriken fortsätter fungera.

Galina Kreminets har arbetat i bolaget sedan 2005, först inom ekonomi med bland annat rapportering till koncernen. I slutet av 2020 tillträdde hon som vd. Drygt ett år senare invaderade Ryssland Ukraina.

En leverans skapade struktur

Den 24 februari 2022 kom som en chock. Trots varningarna hade ledningen inte kunnat föreställa sig ett fullskaligt krig. ”Vi visste inte vad vi skulle göra”, säger Galina Kreminets. Mitt i handlingsförlamningen fanns en konkret uppgift. Färdigsydda plagg skulle levereras till Fristads. Medarbetarna gick till fabriken och ordnade transporten till Sverige.

Leveransen gav arbetet struktur. Under de första dagarna hade Kreminets tät kontakt med Fristads om fabriken kunde hållas öppen utan att utsätta personalen för oacceptabla risker. Den svenska ägaren lät den lokala ledningen bedöma läget. Kreminets och hennes kollegor ville fortsätta och fick mandat och stöd att göra det. Fabriken arbetade först dag för dag och sedan under ett allt mer långvarigt krig.

Kreminets är fyrabarnsmamma och hade kunnat lämna Ukraina och sköta sitt tidigare ekonomiarbete på distans. Men hela ledningsgruppen valde att stanna kvar

och hålla fabriken i gång. Samarbetet, stödet från Fristads och förtroendet från ägarens högsta ledning gjorde att företaget kunde ta sig igenom den svåra perioden.

”Stora förändringar i ledningen skulle ha skapat problem för verksamheten”, säger hon. Stryi ligger långt från fronten, men robotar och drönare når även västra Ukraina och explosioner har återkommande påmint om kriget.

Arbetet höll ihop vardagen

Den kvinnodominerade arbetsstyrkan gjorde Stritex mindre direkt utsatt för mobilisering än företag med många män i tekniska yrken. Ett mindre antal män har mobiliserats. För kvinnorna har kriget i stället ofta kommit genom familjen. Många försörjer barn och hushåll medan en man eller son tjänstgör i försvaret.

Arbetet har gett lön, kollegor och några timmars avstånd från nyhetsflödet. Barnen har kunnat fortsätta gå i skolan och familjerna har fått en vardag att hålla fast vid. Ett produktionsavbrott hade därför skapat både ekonomiska problem och ny oro. ”När företaget är stabilt och lönerna betalas skapar det stabilitet för människorna”, säger Kreminets.

Reservkraft till de kritiska maskinerna

Den största tekniska sårbarheten var elen. Omkring 200 personer kan inte vänta i timmar på att strömmen ska återkomma. Många bor i byar runt Stryi och åker in med inhyrd buss. När besked om nästa dags elavbrott kom först kvällen före blev både transporter och produktion svåra att planera.

Sommaren 2024 köpte Fristads en stor dieselgenerator. Stritex kompletterade med batterier och UPS-lösningar för datorer, server och produktionsutrustning. Erfarenheten är att reservkraft måste planeras ända ner på maskinnivå. Fabrikens stora skärmaskin kunde stanna mitt i ett arbetsmoment. Datorn hade batteri-backup, men inte maskinen, och tvärstopp riskerade att skada utrustningen. Utan generatorn bedömer Kreminets att produktionen till slut hade upphört.

Innan generatorn fanns försökte de lokala myndigheterna hjälpa fabriken i kontakterna kring elförsörjningen. Företaget behövde veta när planerade avbrott skulle ske och om de kunde läggas utanför produktionstiden. Lösningen krävde därför både egna investeringar och en fungerande lokal kontakt.

Fristads fortsatte investera

Stödet från Sverige har också omfattat ett ekonomiskt krigstillägg 2022, nya symaskiner, renoveringar och höjda löner. När en mobiliserad medarbetare dödades fick familjen ett stöd motsvarande ett års genomsnittslön. Ett planerat projekt med solpaneler på fabrikstaket har fått klartecken. För Kreminets visar investeringarna att ägaren ser en framtid för verksamheten i Ukraina.

Stritex betalar löner och skatter och har fått status som ett företag av kritisk betydelse för den lokala ekonomin. Sex män i nyckelfunktioner har därför kunnat undantas från mobilisering.

Fördjupning

När skyddsrummet blev en del av fabriken

När Fristads investerade i Stryi 2001 renoverades en äldre, ofärdig fabriksbyggnad. I källaren fanns ett utrymme avsett som skyddsrum. Före den fullskaliga invasionen användes delar av det som omklädningsrum. Efter februari 2022 rustade Stritex upp ventilation, väggar, duschar och toaletter.

När flyglarmet går lämnar medarbetarna symaskinerna och går ner i källaren. Produktionen stannar tills faran är över. Skyddsrummet tillhör staden men används av Stritex. Vid nattliga larm öppnar fabrikens säkerhetspersonal dörrarna även för boende i närheten.

Hur ofta människor söker skydd beror på hotbilden. Efter flera års krig följer invånarna uppgifter om var robotar och drönare befinner sig. När de ser ut att vara på väg mot västra Ukraina kommer fler till fabriken.

Det räcker inte att ett skyddsrum finns på ritningen. Det måste vara utrustat, tillgängligt och kunna användas när människor behöver söka skydd.

4.8 Begoma – speditören vågade gå in när kriget började

Det familjeägda logistikföretaget Begoma hör till de få svenska företag som gick in i Ukraina efter krigsutbrottet. Bara dagar efter den 24 februari 2022 fattade familjen beslutet att etablera ett ukrainskt dotterbolag. När gamla handelsvägar bröts behövde Ukraina nya vägar till Europa. Där möttes samhällsnytta och affärsnytta.

Företagsfakta

Företag och ägare: Begoma är ett familjeägt speditionsbolag och drivs av släkten Malmberg.

Etablering i Ukraina: Efter invasionen 2022. I dag arbetar fem medarbetare i Ukraina.

Medskick: Bygg relationer med fler transportörer och pröva alternativa rutter innan den ordinarie vägen stängs. Begoma visar hur ett företag kan skapa handlingsutrymme genom sitt nätverk. Kontrollera vilka alternativ som faktiskt kan användas om flera flöden störs samtidigt.

”Vi samlades runt kaffemaskinen och frågade oss: Vad kan vi göra? Vi började med att erbjuda hjälptransporter kostnadsfritt och fattade sen beslutet att öppna ett eget bolag i Ukraina”, berättar Henrik Malmberg, vd för Begoma. Henrik Malmberg ingår i familjeledningen. De korta beslutsvägarna gjorde att familjen kunde agera direkt.

Begoma hade redan före invasionen transportuppdrag till och från Ukraina, bland annat kopplade till underleverantörer inom fordonsindustrin. De första insatserna handlade om att köra ner sådant som behövdes akut, bland annat generatorer och sjukvårdsutrustning. Men familjen såg tidigt att behovet var större än humanitära transporter. Ukraina behövde också kunna fortsätta handla, producera och exportera. Hösten 2022 började Begoma rekrytera och verksamheten kom i gång kring årsskiftet.

Ett transportsystem som ritades om under kriget

Själva företagsetableringen gick smidigt. Bolagsregistrering, bankkonton och myndighetskontakter fungerade, och Ukrainas långtgående digitalisering underlättade. Den stora uppgiften är att bedriva verksamhet i ett transportsystem som ritas om medan kriget pågår.

> ”Bland annat har blockader vid den polska gränsen periodvis skapat köer, störningar och kraftigt ökade priser. Vi har löst det med att kombinera olika transportörer och rutter”, säger Henrik Malmberg.

Som speditör organiserar företaget transporterna genom underleverantörer från bland annat Ukraina, Polen och Tjeckien. Flexibiliteten sitter i relationerna och förmågan att byta leverantör, rutt och land när förutsättningarna ändras.

Fungerande logistik håller produktionen i gång

”Utan undantag transporteras allting. Varenda grej man tittar på runt omkring sig har transporterats”, säger Henrik Malmberg.

En ukrainsk fabrik kan ha personal, maskiner och order. Produktionen kräver samtidigt att råvaror och komponenter kommer fram. Den färdiga varan behöver nå kunden så att företaget får intäkter och kan betala löner och skatter. Importen förser företag med insatsvaror och reservdelar och ger hushåll och offentlig verksamhet mat, kläder, läkemedel, bränsle och andra produkter.

Henrik Malmberg pekar på hur tydligt det blivit under kriget att ingen industri och inget land är självförsörjande. När Ukrainas tidigare handel med Ryssland försvann behövde ukrainska företag hitta nya kunder i Europa och köpa mer från EU. Begomas egna flöden visar förändringen. Sommaren 2026 går omkring 85 procent av transporterna in i Ukraina och 15 procent ut, enligt företaget. Leveranser kopplade till byggande, teknik och utrustning har vuxit, och humanitära transporter fortsätter.

När kriget kommer nära

I slutet av sommaren 2026 kom uppgifter om ryska attacker mot logistik-anläggningar. Den ukrainske landschefen Boris Khruslov, som var på väg till Charkiv för att leverera en ambulans, rapporterade.

”Boris skickade filmer från anläggningar som hade attackerats under natten. Det var fruktansvärda bilder”, berättar Henrik Malmberg.

När en logistikhubb eller ett lager slås ut sprids effekten till företag som väntar på material och kunder som väntar på deras produkter. Begoma möter då en ökad och förändrad efterfrågan på transporter, alternativa vägar och nya logistiklösningar.

Fem medarbetare mitt i kriget

Medarbetarna arbetar på kontoret i Kyjiv och på distans när situationen kräver det. Kriget präglar arbetsgivarrollen. Efter en natt med robot- och drönarattacker handlar samtalen mellan Sverige och Ukraina också om hur medarbetarna och deras familjer mår. Flyglarm och störningar i kollektivtrafiken kan förändra arbetsdagen med kort varsel. En medarbetare har mobiliserats.

Medarbetarna deltar i gemensamma veckomöten med Begomas omkring 60 anställda. Mötena ger en gemensam lägesbild och gör gruppen i Kyjiv till en del av vardagen i hela företaget.

”Vår pappa rör sig mycket mellan våra olika kontor och i Ukraina har han varit ett flertal gånger. Det märker man betyder mycket för de anställda”, berättar Henrik Malmberg. Begoma har också kontakt med den svenska ambassaden och med Business Sweden i Kyjiv. Landschefen deltar regelbundet i aktiviteter och familjen möter där andra svenska företag som verkar i landet.

El, kommunikation och information måste fungera

Kriget har skärpt Begomas arbete med IT och informationssäkerhet. Medarbetarna behöver säker tillgång till data var de än befinner sig, samtidigt som känsliga uppgifter om gods, tider och rutter måste skyddas. Det gäller särskilt transporter med koppling till försvarsindustrin. Företaget arbetar därför med säker datalagring och backup och förvarar känsliga dokument säkert.

Kontoret i Kyjiv har en egen batteribackup som kan driva datorerna under några timmar och Starlink för internet. När elen finns laddas batterierna för nästa avbrott.

Fördjupning

När de gamla vägarna försvinner

Kriget i Ukraina visar hur snabbt ett transportsystem kan förändras. Containersjöfarten försvann, gränsövergångar blockerades och handelsvägar genom Ryssland blev oanvändbara. Gods flyttades till nya transportmedel, gränser och transportörer. Begoma arbetar med ukrainska, polska, tjeckiska och andra europeiska transportörer. Nätverket ger fler alternativ när kapacitet försvinner på ett håll.

Kriget visar samtidigt att transportslag inte alltid kan ersätta varandra. När sjötransporter av spannmål störds flyttades delar av flödena till väg och järnväg. Men spannmålsvolymerna är så stora att landtransporter blir både dyra och kapacitetsmässigt otillräckliga.

Henrik Malmberg beskriver hur transportflöden och näringsliv förstärker varandra. Där stora logistiska flöden uppstår byggs infrastruktur och omlastningsmöjligheter, vilket i sin tur gör det lättare för företag att etablera sig. Därför behöver transportvägarna utvecklas tillsammans med handeln.

4.9 Scania – lastbilarna stärker Ukrainas motståndskraft

När Ryssland invaderade Ukraina hamnade Scanias huvudanläggning i Butja mitt i stridsområdet. Ändå stannade företaget kvar. Uppgiften blev större än den egna driften: om kundernas lastbilar kunde hållas rullande kunde också livsmedel, bränsle och andra nödvändiga varor fortsätta transporteras.

Företagsfakta

Företag och ägare: Scania tillverkar tunga lastbilar, bussar och motorer och ingår i tyska Traton Group.

Etablering i Ukraina: Sedan 1993. Omkring 200 medarbetare och ett nätverk av omkring elva anläggningar.

Medskick: Utgå från den minsta funktion som kunderna behöver, inte från att den egna anläggningen ska kunna fortsätta som vanligt. För Scanias kunder var reparationer, reservdelar och finansiering lika avgörande som nya lastbilar. Planera därför för vilket erbjudande som måste fungera när lokaler, logistik, el eller nyckelkompetens, som chaufförer, faller bort.

När Scanias vd i Ukraina Håkan Jyde återvände till Ukraina våren 2022, efter att de ryska styrkorna drivits bort från Kyjivområdet, var det till ett land där mycket av det normala livet hade upphört. Vid bensinstationerna ringlade köerna långa och i bilen hade han extra bränsledunkar för att vara säker på att kunna ta sig fram.

Håkan Jyde hade då lett Scanias ukrainska verksamhet sedan 2017. Företaget hade redan förlorat sin första anläggning i Donetsk efter 2014. När den full-skaliga invasionen kom fanns en generell kontinuitetsplan, reservkraft vid de större anläggningarna och en geografiskt spridd organisation. Före invasionen flyttades också en dataserver från Butja till Lviv.

Men huvudkontoret, den största verkstaden och centrallagret för reservdelar låg samlade i Butjaområdet, mitt i den ryska framryckningen mot Kyjiv. Anläggningen ockuperades, besköts och skadades. Reservdelsleveranserna styrdes om till Lviv nära den polska gränsen och omkring 125 familjemedlemmar fick hjälp att lämna Ukraina. Efter den ryska reträtten öppnades verksamheten stegvis och centrallagret flyttades senare tillbaka till Kyjiv.

Kriget gjorde den tidigare ganska teoretiska kontinuitetsplaneringen konkret. Kommunikationsplanen med parallella kanaler och dagliga avstämningar fungerade från början. Samtidigt behövde Scania lösa sådant som planen inte hade förutsett. I Kramatorsk flyttades personal och utrustning när säkerhetsläget försämrades. När den hyrda verkstaden senare träffades hade verksamheten redan lämnat platsen.

> Våga tänka på det otänkbara. Vad gör vi utan elektricitet? Vad gör vi om personal försvinner? Vad gör vi om vår anläggning inte kan användas? Vad gör vi om logistiken upphör?” säger Håkan Jyde.

Planen behöver ange roller, prioriteringar och kommunikationsvägar, men lokala chefer måste också ha mandat att agera när informationen är ofullständig och händelsen inte följer scenariot.

Företaget måste kunna agera självt

Under invasionens första tid var statens resurser inriktade på att försvara Kyjiv. Ukrainska energibolag och myndigheter reparerar enligt Håkan Jyde skador snabbt, men företagen måste ändå klara tiden fram till dess. ”Det viktiga är att varje företag måste kunna agera självt. I en sådan situation måste man förlita sig på sina egna resurser.”

Under kriget har alla Scaniaanläggningar fått dieselgeneratorer. De kan inte driva all tung verkstadsutrustning men håller värme, ljus och kritiska funktioner igång. Skyddsrum har byggts och vid mindre anläggningar finns flyttbara betongskydd. När flygfrakten upphörde ökade Scania också reservdelslagret. Delar finns på flera anläggningar och kan flyttas inom nätverket.

Lastbilen fick en ny roll i krigsekonomin

När flygtrafiken upphörde och hamnarna vid Svarta havet stängdes eller begränsades kunde järnvägen inte snabbt ta över alla flöden. Lastbilen blev den flexibla länken. Spannmål behövde transporteras landvägen, attacker mot bränsleinfrastrukturen ökade behovet av tankbilar och efterfrågan växte från livsmedelskedjor och kyltransporter.

År 2024 levererade Scania 769 nya lastbilar i Ukraina, den högsta försäljningen sedan etableringen 1993. Det kan jämföras med omkring 300–400 under ett bra år före kriget. Scania stod samtidigt för nära 33 procent av registreringarna av europeiska tunga lastbilar. Försäljningen minskade 2025 när flera stora kunder redan hade köpt de fordon de behövde. Under 2026 har beställningarna åter ökat, framför allt av fordon för mat- och kyltransporter.

Scania är ett av de dyrare lastbilsmärkena i Ukraina, men kunderna räknar på mer än inköpspriset.

”När diesel är dyr eller svår att få tag på blir bränsleförbrukningen ännu viktigare. Kunden behöver också kunna lita på att lastbilen kan repareras och snabbt komma tillbaka i trafik. Vi märker hur Scanias höga andrahandsvärde och låga bränsleförbrukning slår igenom”, säger Håkan Jyde.

Kvinnor och veteraner stärker kompetensförsörjningen

Mobilisering och emigration har skapat stor brist på både förare och mekaniker. Scania försöker bredda kompetensbasen genom utbildningar för kvinnliga förare inom Re-Skilling Ukraine, ett initiativ som drivs av den svenska ideella organisationen Beredskapslyftet. Förarutbildningen omfattar bland annat modern körteknik, lastsäkring, första hjälpen och bränslesnål körning. Under 2026 hade programmet passerat 1 000 utbildade kvinnor. Av de deltagare som följts upp hade omkring 32 procent fått arbete.

Scania och Beredskapslyftet utbildar också kvinnliga lastbilsmekaniker tillsammans med det nationella transportuniversitetet i Kyjiv. När Scania anställde sin första kvinnliga mekaniker upptäcktes ett konkret hinder: verkstaden hade bara omklädningsrum för män. Ett nytt fick byggas.

Scania fortsätter att betala lön till de anställda som deltar i det militära. Samtidigt har företaget anställt veteraner och har kontakt med TYTANOVI Rehabilitation Center. Veteraner kan återvända med fysiska eller psykiska skador, samtidigt som arbetskraften behövs. Som Jyde uttrycker det:

> Vi kommer att behöva alla som finns.

Att vara på plats som ledare

Jyde har fortsatt leda verksamheten på plats. För honom handlar närvaron både om beslutskraft och om vad ledningen signalerar till medarbetare som lever med flyglarm, attacker, mobilisering och anhöriga vid fronten.

Han problematiserar en modell där utländska chefer leder via Teams från ett annat land och bara reser in tillfälligt, medan lokala medarbetare förväntas vara kvar varje dag. Scania har också erbjudit psykologiskt och ekonomiskt stöd samt utbildning. Samtidigt kan själva arbetet ge struktur i en vardag där mycket annat är osäkert.

Nätverk för drift och återuppbyggnad

Långvariga kontakter med privata återförsäljare och ett spritt verkstadsnät gjorde det möjligt att behålla kundkontakten när enskilda anläggningar föll bort. Redan i juni 2022 öppnade Scania en andra verkstad vid Brovary i Kyjivområdet, trots delvis avstängda broar och bränslebrist. Verkstaden fylldes snabbt. Investeringen ökade närheten till kunderna och minskade beroendet av en enda anläggning.

”För oss handlar det om att hålla igång sjukhusen, verkstäderna, bensinstationerna och livsmedelsdistributionen”, säger Håkan Jyde.

Som ordförande för European Business Association, EBA, 2026–2027 är Jyde en länk mellan företag och beslutsfattare i Ukrainas fortsatta närmande till EU. I EBA diskuteras bland annat rättsstat, fungerande domstolar och äganderätt, något som är förutsättningar för privata investeringar i återuppbyggnaden.



En utbränd Scania-lastbil i Kalynivka i Butjadistriktet 2022. Foto: Scania.

Fördjupning

Olika finansieringslösningar för olika behov

Med koncernens stöd, ett lokalt finansbolag och en egen balansräkning har Scania kunnat finansiera en expansion under kriget.

1. **Lokalt kapital:** Ukrainas valutarestriktioner gjorde att Scanias vinster inte kunde föras ut ur landet. Kapitalet återinvesterades i stället i Scania Credit Ukraine och användes för att finansiera kundernas fordon. Kända kunder, betalningsdisciplin och fordonen som säkerhet gjorde det möjligt att utöka kreditportföljen. ”Här finns kunder som vi har arbetat med i närmare 30 år. Det är klart att vi inte kan lämna dem i sticket. Vi måste se till att hålla igång deras fordonsflottor”, säger Håkan Jyde.
2. **EKN-försäkring:** Scania köpte vid ett tillfälle en försäkring från Exportkreditnämnden, EKN, mot den politiska risken att pengar skulle bli inlåsta i Ukraina. Jyde beskriver försäkringen som dyr och uppger att Scania inte använder den aktivt i dag. Den var alltså ett komplement, inte grunden för den fortsatta finansieringen.
3. **Nefco-finansiering:** Med finansiering från Nefco kunde staden Irpin nära Kyjiv köpa Scaniafordon för rivningsarbete och återuppbyggnad. Här möjliggjorde en extern finansiär en avgränsad affär med tydligt samhällsändamål.

4.10 Tillverkande exportföretag – bombad fabrik hålls i liv

Ett ryskt robotangrepp förstörde stora delar av produktionsanläggningen. Ändå uteblev inte en enda kundleverans. Fyra och ett halvt år efter den fullskaliga invasionen håller tillverkaren sin fabrik i västra Ukraina i drift, om än med betydligt lägre volymer. Samtidigt söker företaget nya kunder, hanterar elbrist och bygger en bro mellan staden där fabriken ligger och en stad i ett annat EU-land där koncernen har ett dotterbolag.

Företagsfakta

Företag och ägare: Exportorienterad fabrik i västra Ukraina som ägs av ett svenskt bolag.

Anställda: Fler än 1 000 anställda före den fullskaliga invasionen.

Viktig lärdom: Energiberedskap kräver prioriteringar av maskiner, arbetstider och reservkraft samt en nära dialog med elnätsoperatören för att kunna stänga ned produktionen på ett säkert sätt. Företagets internationella nätverk kan också bli en resurs för kommunens beredskap.

Förberedelserna gjorde skillnad

Före invasionen hade fabriken fler än 1 000 anställda och tillverkade komponenter för tillverkningsindustrin. Hela 98 procent av produktionen exporterades till omkring 50 länder. När Ryssland inledde sin fullskaliga invasion stoppades produktionen, men fabriken startade igen efter ungefär två och en halv vecka.

Fabrikens vd beskriver hur ledningsgruppen samlades den första morgonen efter invasionen i februari 2022 utan att veta vad som skulle hända. Rädsla och frustration var naturliga reaktioner. Tydliga ansvarsområden och delegerade mandat hjälpte medarbetarna att ta sig ur den första handlingsförlamningen och börja agera.

Tillverkaren hade ingen särskild plan för ett fullskaligt krig. Däremot fanns skyddsrum, inövade utrymningsrutiner, tydliga roller, en lokal krisgrupp och kontinuitetsplaner för leverantörer, produktionsanläggningar och logistik. Koncernledningen gav också den lokala ledningen mandat att fatta de beslut som krävdes. Moderbolagets huvudkontor i Sverige befinner sig inte i Ukraina och kunde därför inte avgöra vilka åtgärder som var lämpliga på plats.

Kriget slog sedan ut stora delar av marknaden. Fabriken har minskat produktionsvolymerna kraftigt till följd av angreppet. Den finns ändå kvar och behåller den kompetens som behövs för att kunna växa igen.

”Ibland är vi utmattade, väldigt utmattade, ibland mycket motiverade. Det går upp och ned. Men vi är fortfarande här och företaget är i gång”, säger tillverkningsföretagets lokala vd. Vid intervjutillfället sommaren 2026 pågick nya ryska robot- och drönarangrepp mot Kyjiv och andra delar av Ukraina.

Robotangreppet satte kontinuitetsplanen på prov

Sommaren 2023 träffades fabriken av en rysk robot. Fabriksbyggnaden och avancerad produktionsutrustning totalförstördes. Produktionen stoppades men återupptogs delvis i januari 2024. Efter invasionen 2022 hade dotterbolag i andra länder tillverkat provserier, genomfört tester och fått alternativa produkter godkända. När fabriken träffades kunde dessa anläggningar ta över produktionen. Detta var möjligt eftersom alternativen redan uppfyllde kundernas krav på kvalitet och spårbarhet.

”Vi fortsatte att betjäna alla våra kunder. Kontinuitetsplanen fanns inte längre bara på papper, den fungerade i verkligheten”, säger tillverkarens vd.

Det globala nätverket skyddade kunderna, men fabriken förlorade produktionskapacitet, arbetstillfällen och kunder. Många medarbetare lämnade företaget efter att ha erbjudits avgångspaket. En fullständig återuppbyggnad av precisionsutrustningen har skjutits upp. Den skulle kräva tiotals miljoner euro. Eftersom risken för nya angrepp kvarstår ligger investeringarna tills vidare på is.

Fabriken söker nya kunder

Före robotangreppet var fabriken främst inriktad på fordonsindustrin. När produktionen flyttades till andra dotterbolag utanför Ukraina började tillverkaren söka industrikunder inom bland annat bygg och jordbruk. Vissa fordonskunder valde efter angreppet att lämna produktionen i Ukraina, trots att fabriken åter kunde uppfylla kvalitetskraven.

Tillverkaren försöker nu stegvis återvända till fordonsmarknaden. Volymerna har börjat öka långsamt och stadigt. Verksamheten ligger ändå långt under nivån före angreppet. Företaget fortsätter därför att producera med begränsad kapacitet och behåller sin organisation och kompetens i väntan på möjligheten att göra större investeringar.

Elbristen kräver flexibel produktion

Rysslands angrepp mot Ukrainas energisystem har tvingat tillverkaren att flytta produktion från dag till natt och stänga av energikrävande utrustning när den regionala elnätsoperatören har krävt minskad elanvändning. Reservgeneratorerna kan inte täcka hela fabrikens elbehov. Företaget prioriterar därför utrustning, anpassar arbetstiderna och förbereder säkra nedstängningar.

Moderbolaget ordnade tillgång till satellittelefon och internet via Starlink. Satellittelefonen har använts när mobilnätet legat nere. Känsliga dokument har flyttats till en säkrare plats och information som lagrats på servrar har förts över till molntjänster. Vid flyglarm utrymmer samtliga medarbetare till skyddsrummet.

Uthålligheten avgör om produktionen kan fortsätta

Kriget har också förändrat synen på ledarskap. En chef behöver fatta tydliga beslut men också visa empati och förstå hur kriget påverkar medarbetarna.

”Det måste vara helt okej att vara rädd eller frustrerad. Det är naturliga mänskliga reaktioner”, säger vd:n. Återkommande flyglarm, oro för anhöriga, mobilisering och långvarig utmattning påverkar bemanning, beslutsfattande och möjligheten att producera säkert. Tillverkaren erbjuder därför anonymt psykologiskt stöd. Medarbetarna utbildades i psykologisk första hjälpen 2024, något som vd:n anser borde ha ingått i förberedelserna redan före kriget. Stödet omfattar också samtal om hur man kan förklara kriget för barn och hur kollegor kan stödja personer som återvänder från militärtjänst.

Tillverkaren har status som företag av kritisk betydelse för Ukrainas ekonomi. Det gör det möjligt att undanta 50 procent av de manliga anställda som kan kallas in från mobilisering.

Återvändande veteraner har olika behov. Vissa behöver tid utanför arbetslivet. Andra behöver nya arbetsuppgifter eller en anpassad arbetsplats. Företagets stöd bidrar både till individens trygghet och till att behålla kompetens när verksamheten byggs upp igen.

Trots förlusterna, osäkerheten och de återkommande angreppen fortsätter tillverkaren delar av sin verksamhet. På frågan om hur länge denna uthållighet kan bestå svarar vd:n:

> Så länge det behövs. Det är det pris vi betalar för att vara självständiga.

Fördjupning

Beredskapen ökade kontakterna med myndigheter och kommunen

Innan fabriken bombades var tillverkaren en viktig skattebetalare i staden där den ligger. Lokalt har företaget bidragit till humanitärt stöd till sjukhus, förskolor, räddningstjänst och organisationer för personer med funktionsnedsättning. Ett initiativ från en kollega i ett annat europeiskt land och tillverkarens vd ledde till ett partnerskap mellan staden där företaget ligger och en stad i ett EU-land. Tillverkaren fungerar fortfarande som en logistisk länk mellan städerna. När utrustning och humanitär hjälp ska transporteras från den europeiska vänorten sköter företaget administrationen, ordnar transporterna och står för logistikkostnaderna.

Kontakterna med den regionala förvaltningen är viktiga för säkerhet, dialog med företagen och mobilisering. Framför allt kräver energiförsörjningen löpande samordning. Vid planerade begränsningar i elförsörjningen informerar den regionala elnätsoperatören företagen om när elanvändningen måste minska och med hur mycket. Sjukhus, vattenförsörjning, uppvärmning, skolor och förskolor prioriteras framför industrin.

Nationella beslut sätter också ramarna för verksamheten. Mobiliseringslagstiftning, valutarestriktioner, tullregler, gränspassager och dokumentationskrav kopplade till force majeure påverkar bemanning, betalningar och leveranser. Med sin starka exportinriktning har tillverkaren påverkats betydligt av ändrade rutiner för import, export och gränspassager. Det gäller bland annat de restriktioner för betalningar i utländsk valuta som Ukrainas centralbank har infört.

Kapitel 5

Analys – vad stärker företagens motståndskraft?

5. Analys – vad stärker företagens motståndskraft?

Enkäten, fritextsvaren och de tio fallstudierna visar hur det är att driva företag i ett land som försvarar sig mot ett anfallskrig. Den fullskaliga invasionen har pågått i snart fem år. Företagen skyddar människor, fortsätter leverera och återställer skador samtidigt som de förbereder sig för nästa avbrott.

Rapporten utgår från råden i Myndigheten för civilt försvars broschyr *Beredskap för företag – Om krisen eller kriget kommer*. Företagens erfarenheter gör det möjligt att belysa vad råden innebär under långvariga krigsförhållanden: var tyngdpunkten hamnar när de tillämpas under lång tid och vad som tillkommer. Enkäten visar mönster. Fallstudierna förklarar hur företagen agerat och varför alternativen fungerat. Tillsammans fördjupar de forskningens bild av resiliens som förberedelse, hantering och anpassning (avsnitt 2.3). Under ett långvarigt krig överlappar de tre, och lärandet knyter ihop dem.

Lärdomarna hänger ihop

De tio lärdomarna i figur 1, som här återges i figur 21, bildar en ordning. Att bestämma vad som måste fungera och hur länge (lärdom 2) är grunden för att kartlägga beroenden (3). Bemanning och kompetens (4), mandat och ersättare (5) samt finansiering (8) avgör om reservlösningar (6) och alternativa leveranser och återstart (7) fungerar. Möjligheterna beror också på vad företaget och samhället behöver av varandra (9) och på hur affären utvecklas när kundernas behov förändras (10). Den som hela tiden prövar förberedelserna (1) kan använda erfarenheterna inför nästa avbrott.

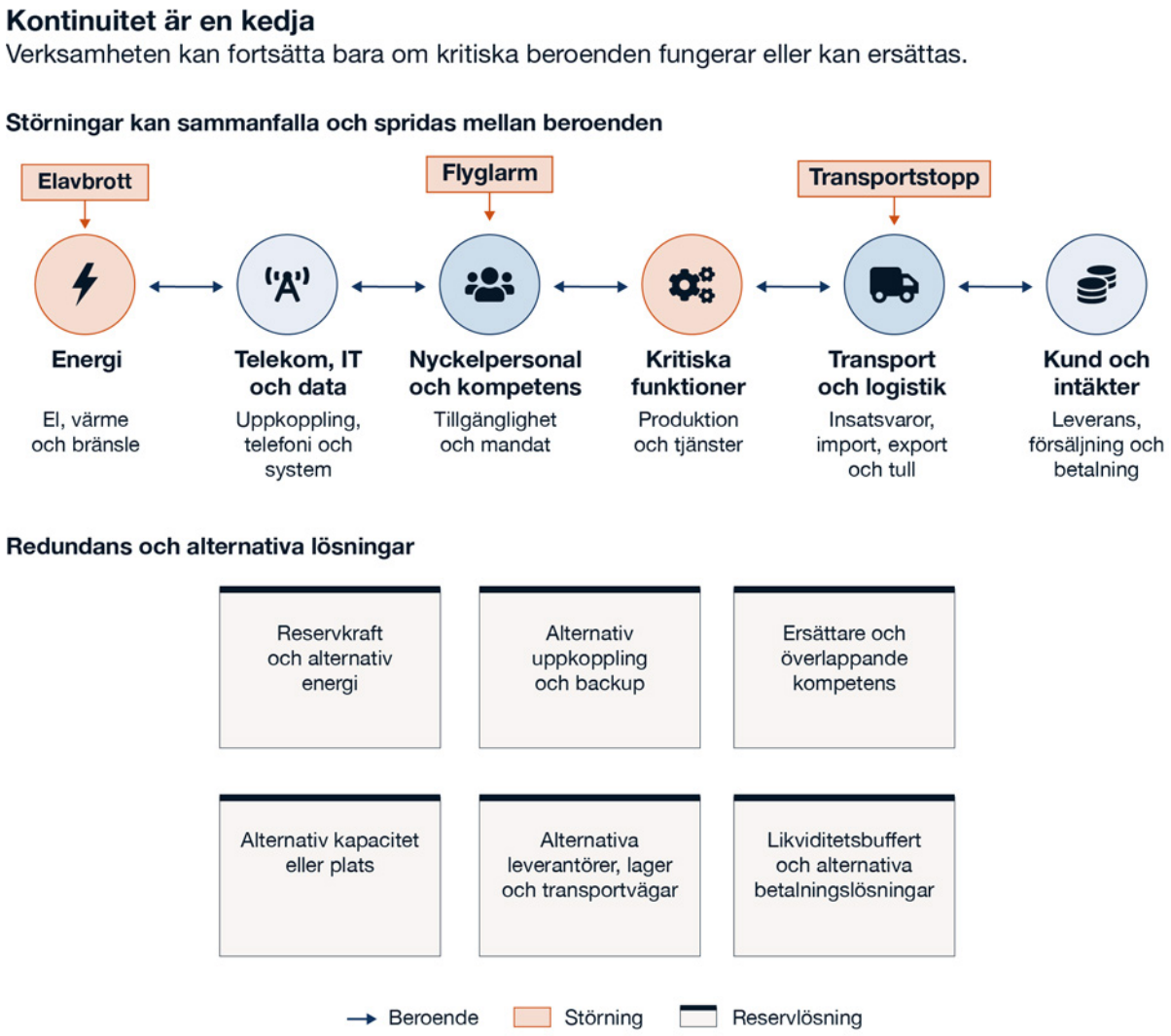
Figur 21. Rapportens tio lärdomar. Samma figur som figur 1, återgiven här som stöd för analysen.



Kontinuitet är en kedja av beroenden och handlingsalternativ

De tio lärdomarna i figur 21 sammanfattar vad företagen behöver arbeta med. För att förstå hur åtgärderna samverkar behöver analysen också följa beroendena i den löpande verksamheten. Figur 2 i den inledande sammanfattningen visade hur en störning slår mot ett beroende, hänger ihop med andra verksamheter och sprids genom organisationen. Figur 22 visar samma delar som en kedja, men tar här även med den reservlösning som kan ersätta varje påverkad länk. De flesta företag i studien anger flera kritiska beroenden samtidigt, och energi är vanligast.

Figur 22. Kontinuitet är en kedja. Schemat bygger på samma delar som figur 2 och visar under varje länk en reservlösning som kan ta över när länken faller bort. Även reservlösningarna har egna beroenden.



Schemat är förenklat. Kritiska beroenden behöver fungera eller kunna ersättas.

Kedjan är en förenkling, men den fångar det som företagen återkommer till. Ett elavbrott slår samtidigt mot IT, vatten, värme och personalens möjlighet att arbeta. Ett transportstopp ger materialbrist, försenade leveranser och sämre kassaflöde. Flera företag skapar redundans genom reservkraft men måste ändå stoppa arbetet när personalen går i skydd. En fungerande resurs räcker inte om nästa länk har brustit. Erfarenheterna visar därför värdet av att inte enbart planera för enskilda reserver, utan för hela leveransen: vad måste komma fram, och vad krävs i varje led för att det ska ske?

Reservlösningarna har dessutom egna länkar. En generator behöver bränsle och service, en ersättare behörigheter och mandat, en alternativ leverantör en annan transportväg än den ordinarie. På Stritex hade datorn batteribackup men inte skärmaskinen, som kunde skadas vid ett tvärstopp. Reserven behöver alltså granskas med samma frågor som det den ersätter. Ett mindre företag kan börja med att följa en viktig leverans genom kedjan och för varje länk fråga vad som ersätter den, hur länge reserven räcker och vad reserven själv behöver.

Materiella förberedelser behöver kompletteras med prioriteringar och övning

Före invasionen, eller vid etableringen för företag som tillkom senare, var IT- och databackup den mest etablerade förberedelsen. Övningar, krisspel och scenarioplanering var minst utvecklade. Planering för minsta driftnivå för kritiska funktioner fanns hos hälften av företagen, men var känd och använd hos knappt en fjärdedel. Resultaten visar en skillnad mellan att förberedelser finns och att de är förankrade i organisationen. Väderstad hade en internt känd kontinuitetsplan och generatorer, bränsle och sjukvårdsmateriel på plats i december 2021, men hade inte övat scenarier eller bestämt minsta driftnivå och vilka funktioner som skulle prioriteras.

Företagen bedömer sin beredskap som starkare efter flera års krig. Fallstudierna beskriver samtidigt hur planer har behövt omprövas när störningarna blivit mer omfattande och långvariga. Materialet gör det inte möjligt att avgöra hur mycket olika åtgärder har bidragit till den högre självskattningen. Erfarenheterna pekar på att investeringar i utrustning behöver kompletteras med tydliga prioriteringar, förankrade planer och övningar. Att resurser finns på plats är inte samma sak som att organisationen har prövat hur de ska användas när flera förutsättningar förändras samtidigt.

Storleken på platsen säger inte allt om beredskapen

De större verksamheterna skattar sin beredskap högre och anger samtidigt oftare energi och transporter som kritiska faktorer. Grupperna är små, och materialet visar inte vad som förklarar skillnaderna. Fallen visar däremot betydelsen av att kunna mobilisera resurser utanför den egna anläggningen. De tre verksamheter som skadades av beskjutning, Synevo i Odesa, det tillverkande exportföretaget

och Scania i Butja, höll kundernas leveranser i gång genom kapacitet någon annanstans: ett annat laboratorium, systerfabriker i Europa, ett lager i Lviv. Det minsta företaget i studien, Vandra Rugs, startade om med hjälp av ägarnas förskott, kundernas fortsatta beställningar och kredit från leverantören av ull. Koncernstöd, geografisk spridning och relationer till kunder och leverantörer kan vidga handlingsutrymmet även för en liten lokal verksamhet.

Kontinuitet för kunden, koncernen och lokalsamhället är samtidigt olika resultat, och en reservlösning kan skydda en nivå utan att skydda de andra. Exportföretagets systerfabriker säkrade kundernas leveranser, medan den skadade anläggningen förlorade kapacitet och lokalsamhället arbetstillfällen.

En koncern kan ge tillgång till resurser i andra enheter, men användbar reservkapacitet behöver förberedas. För ett fristående företag kan avtal och relationer med leverantörer, kunder och ibland konkurrenter ge tillgång till resurser utanför den egna verksamheten. Relationer garanterar dock inte reservkapacitet, eftersom flera företag kan räkna med samma reparatör eller transportör. För att samverkan ska ge användbar reservkapacitet behöver det vara känt vilka resurser som finns, hur långt de räcker och vem som beslutar när behoven är större än kapaciteten. Detta konkretiserar det resursbaserade perspektivet i avsnitt 2.3: det avgörande är inte vilka resurser och relationer företaget har, utan vilka som faktiskt kan mobiliseras under störningen.

Tiden är en egen dimension

Broschyrens utgångspunkt för samhällsviktig verksamhet är att klara två veckor med främst egna resurser. Det är en rimlig första gräns, och företagens erfarenheter visar vad som händer bortom den. Generatorerna var ett första lager. När avbrotten blev långa kom batterier och solpaneler hos Väderstad, en tredje generator och en egen brunn hos Synevo. Vid det centrala laboratoriet i Kyjiv räcker bränslet längre än vattnet. Reserverna har olika uthållighet, och den kortaste avgör hur länge verksamheten kan fortsätta.

Kontinuitet kan också betyda en annan plats eller lägre kapacitet. När laboratoriet i Odesa skadades kördes proverna till Kyjiv tills Odesa öppnade igen. Några dygn, några veckor och flera år kräver olika saker: lager, återförsörjning respektive omställning av själva verksamheten. En beredskapsplan behöver alla tre tidshorisonterna. Den skillnaden hjälper företaget att prioritera mellan åtgärder som annars ser lika angelägna ut.

Personalberedskap omfattar mer än bemanning

Omkring två tredjedelar av företagen eller fler anger hög eller mycket hög påverkan från säkerhetsrisker, svårigheter att rekrytera eller ersätta personal respektive mobilisering. Bemanningsplanering med ersättare var samtidigt svagt utvecklad före invasionen. I dag är starkare personalstöd och bemanningsplanering den anpassning som flest företag gjort permanent. Där planeringen var tunn fick företagen bygga mycket nytt.

Erfarenheterna visar att bemanning inte räcker som begrepp. Det som avgjorde var arbetsförmåga: bostad, barn, el hemma, anhöriga vid fronten. Vandra Rugs kunde inte flytta väveriet utan att flytta familjerna. Hos Stritex har arbetet gett inkomster och vardagsstruktur, men den kvinnodominerade arbetsstyrkan skyddade inte familjerna mot oro och långvarig belastning. Bristen på mekaniker och tekniker slår dessutom mot flera led, från företagens underhåll till kundernas verksamhet. En plan som inte tar upp var medarbetarnas barn ska vara under en störning saknar en av de länkar som avgjorde i Ukraina.

Mandat behöver följas av praktiska möjligheter att agera

De flesta företag uppger att besluten blev snabbare under kriget, och många gav lokala chefer större mandat. Fallen visar betydelsen av att personer på plats både hade mandat att fatta beslut och tillgång till de resurser som krävdes för att genomföra dem. Fristads lät Stritex ledning avgöra om fabriken skulle hållas öppen. Llentabs chef gick själv till banken. Landschefen hos tillverkaren av gruvutrustning betalade ut de förberedda pengarna den första dagen.

Det säger något om vad en krisorganisation är till för. Den ersätter inte det lokala mandatet utan ska göra det möjligt: klargöra i förväg vem som får besluta, om vad, med vilka pengar. SEB och tillverkaren av gruvutrustning bygger sin planering på att ersättaren behöver behörigheter, fullmakter och tillgång till systemen för att kunna genomföra betalningar. Även finansieringen bygger på förberedda relationer. Vandra Rugs fick förskott från moderbolaget och lång kredit från ulleverantören, så garnet fanns på plats innan intäkterna kom tillbaka. För ett svenskt företag är frågan ”vem bestämmer om jag inte kan nås” därför lika viktig som frågan ”vem sitter i krisgruppen”.

Företagets motståndskraft är inte marknadens

Scania, Väderstad och Llentab hittade nya affärsmöjligheter, eftersom kriget skapade en efterfrågan på lastbilar, maskiner och industribyggnader. Det tillverkande exportföretaget krympte, eftersom fordonskunderna i Europa lämnade trots att fabriken åter uppfyllde kraven. Alla fyra hade förberett sig. Ungefär lika många företag har sett kunderna och omsättningen öka som minska. Beredskap skyddar förmågan att leverera, inte efterfrågan. Det är därför lärdom 10 hör till beredskapen: affären behöver både anpassas till förändrade marknadsförutsättningar och ha beslutsförmåga att hitta nya affärsmöjligheter.

Samma ömsesidighet gäller samhället runt företaget. I Kosiv gav kommunen Vandra Rugs lokaler och tillstånd, och företaget gav arbetstillfällen. Stritex skyddsrum öppnas för grannarna. Under invasionens första veckor koncentrerades statens resurser till försvaret, och företagen fick lösa el, vatten och evakuering själva. Företagets och samhällets beredskap är därför inte två system utan ett.

Kapitel 6

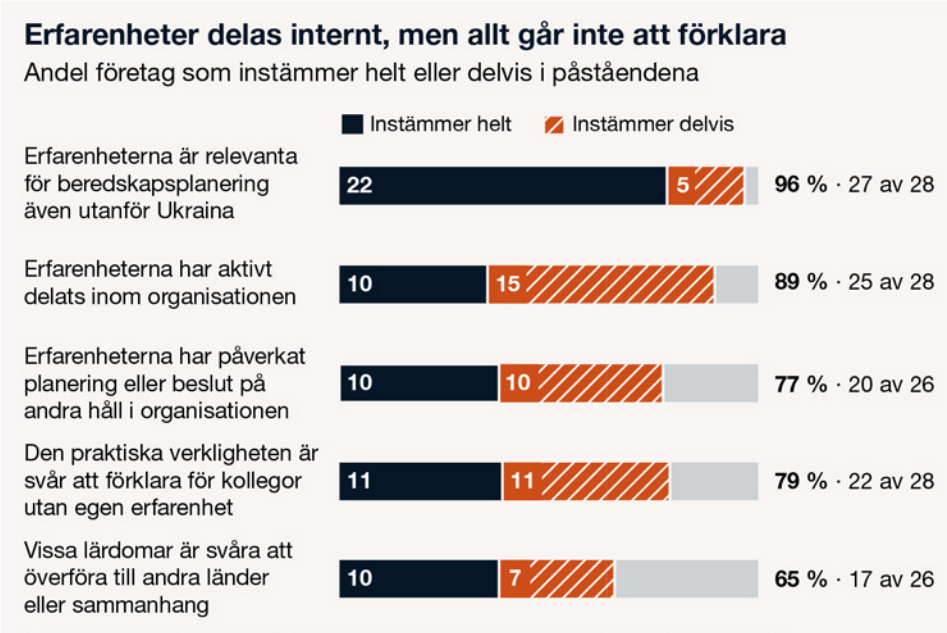
Lärdomar för Sverige

6. Lärdomar för Sverige

Sverige är inte Ukraina. Men flera av de utmaningar som de svenska företagen möter där är relevanta också här. Att stanna kvar, behålla medarbetarna och fullfölja ansvaret mot kunderna blev för några företag också ett sätt att bidra till Ukrainas ekonomiska uthållighet och demokratiska självständighet. Beredskaps- och kontinuitetsplaner är därmed en större fråga än en checklista.

De svenska företagen i Ukraina har kontakter med Sverige och känner båda ländernas förutsättningar. Det gör deras erfarenheter värdefulla för lärandet. Av 28 företag instämmer 25, helt eller delvis, i att erfarenheterna aktivt har delats inom organisationen. Färre, 20 av 26, anger att de har påverkat planering eller beslut på andra håll i organisationen, och bara tio instämmer helt. Erfarenheterna sprids alltså lättare än de omsätts. Sigma Software är ett exempel på det senare: företaget har fört in dem i koncernens kontinuitetsplanering.

Figur 23. Andel företag som instämmer helt eller delvis i fem påståenden om erfarenheternas överförbarhet. Antalet svarande varierar (26–28).



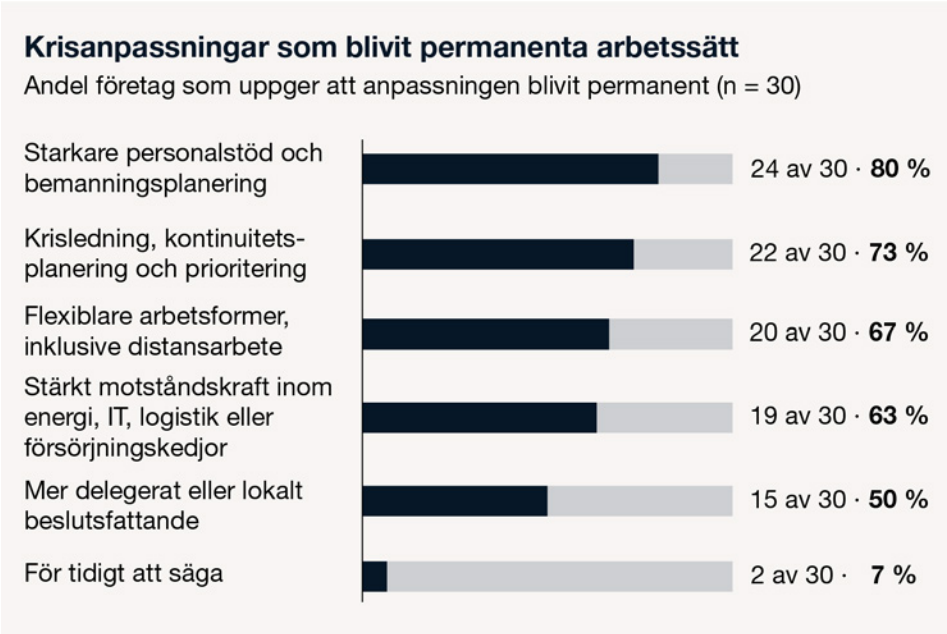
Siffrorna i staplarna anger antal företag. Antalet svarande varierar mellan påståendena (26–28).

En del av förklaringen ligger i att erfarenheterna är svåra att förmedla. Av 28 företag instämmer 22, helt eller delvis, i att den praktiska verkligheten i Ukraina är svår att förklara för kollegor utan egen erfarenhet. Ett företag beskriver hur förhållandena kan ändras inom några timmar. Beslut som ser ineffektiva ut från huvudkontoret kan då vara nödvändiga för säkerheten och den fortsatta driften. Stritex beskriver hur höjda löner och särskilda villkor för nyckelpersoner behöver förstås som investeringar i kontinuitet. En svarande använder uttrycket ”walk in our shoes” om den lokala erfarenheten av utmattning. Kunskapsöverföringen behöver alltså rymma mer än det som går att skriva ner i en plan.

Ledarskapets närvaro återkommer i intervjuerna. Flera chefer stannade i Ukraina, andra återvände efter att ha lämnat landet. Begoma, Stritex och Vandra Rugs beskriver också värdet av besök från huvudkontoret. Närvaron är svår att överföra som metod, men den visar vad medarbetarna behöver av ledningen under en långvarig påfrestning: att den finns på plats.

Mycket av beredskapsarbetet går ändå att överföra. Det gäller de arbetssätt som blivit bestående oavsett var verksamheten finns och i vilken bransch den verkar. Personalstöd och bemanningsplanering har blivit permanenta arbetssätt hos 24 av 30 företag, 80 procent. Krisledning, kontinuitetsplanering och prioritering anges av 22 företag, flexiblare arbetsformer av 20 och stärkt motståndskraft inom energi, IT, logistik eller försörjningskedjor av 19. Hälften, 15 av 30, har gjort mer lokalt eller delegerat beslutsfattande till ett bestående arbetssätt. Två företag svarar att det är för tidigt att säga.

Figur 24. Andel företag som uppger att krisanpassningen blivit ett permanent arbetssätt. Flera svar var möjliga (n = 30).



Flera svar var möjliga. Inget företag valde ”Inga – de flesta åtgärder är fortfarande tillfälliga”, ”Annat” eller ”Vill inte svara”.

Vad som överförs till Sverige

Även om verksamheten i Ukraina är svår att förklara för den som inte varit där så finns det en del som är värdefullt, som att lärandet blir bestående när erfarenheterna omsätts i rutiner och övningar och någon ansvarar för att följa upp dem. Det som framför allt kan överföras är principerna bakom lösningarna: hur företagen hanterar tiden, beroendena, mandatet, personalens liv utanför arbetet och kapaciteten utanför den egna anläggningen. Det kan till exempel handla om att skriva in personalstöd i företagets policyer, göra bemanningsplaner och beslutsmandat till en del av ordinarie arbetssätt eller utforma avtal som klargör tillgången till reservkapacitet och hur den ska prioriteras vid störningar.

Landschefen hos tillverkaren av gruvutrustning beskriver en lägre tilltro till staten i Ukraina än i Sverige och menar att den också innebär en vana att själv försöka lösa problem. Han bedömer att svenska företag kan vara mer benägna att invänta instruktioner från en chef, kommunen eller staten. Det väcker en fråga för svensk beredskapsplanering: vad behöver företaget kunna besluta och genomföra innan det får besked eller stöd från andra? Det är den prövningen broschyrens råd är till för.

Avslutande reflektion

Rapporten har skrivits medan kriget pågår. När studien inleddes våren 2026 hade företagen tagit sig igenom den kalla vintern 2025/26. Ett halvår senare hade många bakom sig en sommar och höst med allt hårdare rysk beskjutning av civila mål, också av privatägda företag som tidigare skonats. Ett företag i enkäten fick sitt centrallager bombat 2022 och en andra gång i september 2026. Inför vintern 2026/27 byggs skyddsrum ut, matlager stärks och reservlösningar för energi ses över, både på kontoren och i de anställdas hem.

Rapporten har förstås inte gett svar på alla frågor. Exempelvis är samtliga företag i studien verksamma i Ukraina i dag. Några har tillfälligt pausat, flera har flyttat inom landet och några har flyttat delar av verksamheten utanför Ukraina. De svenska företag som lämnade landet är inte med. Det går inte att utesluta att några av dem som lämnade fattade rätt beslut. Lärdomarna ska därför läsas som erfarenheter av att upprätthålla, anpassa och återuppta verksamhet, inte som bevis för att stanna var rätt.

Det unika med studien ligger ändå i studiens utgångspunkt, det fleåriga perspektivet. Sverige saknar erfarenhet av att leva med krig i flera år. Värdet av studien ligger i att förstå sambanden bakom företagens lösningar, hur förberedelserna prövas och vad som behöver lösas gemensamt. Viktigast är kanske att allt arbete med företagen i det civila försvaret vilar på enskilda människors vilja, beslut och förmåga att stanna kvar och fortsätta producera, sälja och betala löner. Företagsledarna i studien visar alla den viljan och kraften.

Författarna avslutar med fyra medskick. De rör vad olika aktörer kan arbeta vidare med:

- **Små och medelstora företag** kan konkretisera vad som behöver lösas tillsammans. Med den egna kontinuitetsplaneringen som grund kan företaget ta upp behov av till exempel reservlokaler, tekniker eller alternativa transporter med kunder, leverantörer och företagsnätverk. Gemensamma genomgångar kan visa om alternativen håller när flera drabbas samtidigt.
- **Kommuner och näringslivsorganisationer** kan samla företag, fastighetsägare och infrastrukturägare kring gemensamma behov, till exempel energi. Samtalen kan klargöra vad varje part kan bidra med och vilka överenskommelser om kapacitet, driftansvar och prioritering som behövs.
- **Länsstyrelser och berörda myndigheter** kan tillsammans med näringslivet pröva beroenden mellan verksamheter och sektorer. Gemensamma övningar kan synliggöra konkurrensen om personal, transporter och reparationskapacitet. Samordnade kontaktvägar och informationsförfrågningar gör det lättare för mindre företag att delta.
- **Företag, kunder, finansiärer och offentliga beställare** kan undersöka hur kostnader och risker fördelas när ett företags reservkapacitet skyddar leveranser som flera behöver. Det väcker frågor om avtal, finansiering och riskdelning.

Erfarenheterna från Ukraina gör beredskapen konkret. Bilaga 1 innehåller frågor för företag som vill använda studien i övningar. Förberedelser får värde när människor kan använda dem, när ansvaret är tydligt och när resurserna finns tillgängliga också under press. Förhoppningsvis bidrar denna rapport till det arbetet.



Kyjiv, juni 2026. Foto: Pexels

Bilaga 1

Frågor och svar för det egna företagets beredskap

Bilaga 1. Frågor och svar för det egna företagets beredskap

Rapporten kan fungera som en startpunkt för företagets förberedelser för att hantera en allvarlig kris eller krig. En start kan vara att välja en viktig leverans och tillsammans med medarbetarna gå igenom vad som händer om flera förutsättningar sviktar samtidigt. Bestäm en första åtgärd, vem som ansvarar och när den ska följas upp. Ta sedan de kontakter som behövs med kunder, leverantörer eller kommunen. Temana nedan följer sammanfattningens tio viktigaste lärdomar och ger stöd för samtalet.

Tema	Fråga i företaget	Möjligt första steg
1. Pröva förberedelserna och gör lärdomarna bestående	Fungerar förberedelserna när de prövas?	Pröva en viktig rutin med berörda medarbetare och rätta det som brister.
2. Bestäm vad som måste fungera – och hur länge	Vilken leverans måste fortsätta och hur län ge?	Välj en lägsta fungerande nivå och bedöm uthålligheten.
3. Kartlägg beroenden och hur störningar sprids	Vad händer om flera resurser faller bort?	Följ en leverans och pröva ett samtidigt bortfall av el och personal.
4. Säkra bemanning, trygghet och kritisk kompetens	Vem kan ersätta en nyckelperson?	Dela kritisk kunskap och samtala om vad personalen behöver för att arbeta.
5. Ge lokala chefer mandat och förbered ersättare	Vem får besluta när chefen saknas?	Utse ersättare och ordna nödvändiga fullmakter och systemåtkomst.
6. Bygg uthålliga reservlösningar och följ deras beroenden	Hur länge håller reserven och vad kräver den?	Kontrollera kapacitet, påfyllning, service och kostnader.
7. Säkra alternativa leveranser och förbered återstart	Vilket alternativ kan användas om ordinarie flöde bryts?	Kontakta en möjlig reservleverantör eller reparatör och kontrollera kapaciteten.
8. Finansiera fortsatt drift och återstart	Hur länge räcker pengarna om intäkterna dröjer?	Gör en enkel likviditetsplan och diskutera kredit och betalningsvillkor.
9. Klargör vad företaget och samhället behöver av varandra	Vad kan företaget lösa självt och med andra?	Ta kontakt med kommunen eller ett företagsnätverk om ett gemensamt beroende.
10. Utveckla affären när kundernas behov förändras	Vilka ändrade kundbehov kan företaget möta?	Diskutera med en kund hur leveransen kan fungera under störningar.

Referenser

Referenser

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage.* Journal of Management, 17(1), 99–120.

Chaikova, O., Sitak, I., & Shyriaieva, N. (2026). *Managerial challenges and adaptive strategies of Ukrainian companies under wartime market disruptions.* European Journal of Management Issues, 34(2), 87–101. https://doi.org/10.15421/192608

Dligach, A., & Stavytskyy, A. (2024). *Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business.* Economies, 12(12), 319. https://doi.org/10.3390/economies12120319

Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: A capability-based conceptualization.* Business Research, 13, 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

ENISA, Europeiska unionens cybersäkerhetsbyrå. (2025). *NIS2 technical implementation guidance.*

Europaparlamentet och rådet. (2022). *Direktiv (EU) 2022/2555 av den 14 december 2022 om åtgärder för en hög gemensam cybersäkerhetsnivå i hela unionen (NIS 2-direktivet).* Europeiska unionens officiella tidning, L 333, 80–152.

European Commission. (2026). Ukraine Investment Framework.

European Commission. (u.å.). *EU–Ukraine Solidarity Lanes.* Hämtad 28 september 2026. https://transport.ec.europa.eu/ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en

Förordning (2022:524) om statliga myndigheters beredskap. https://riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-2022524-om-statliga-myndigheters_sfs-2022-524/

Försvarsberedningen. (2026). *Skärpt läge – aktuell lägesbild i totalförsvaret och omvärlden* (Ds 2026:12). Försvarsdepartementet.

Försvarsmakten & Myndigheten för civilt försvar. (2026). *Utgångspunkter för totalförsvaret 2025–2030* (version 1.1, 9 mars; FM2025-19772:3; MCF0048). https://rib.msb.se/filer/pdf/31385.pdf

Gong, S., Ye, Y., Gao, X., Chen, L., & Wang, T. (2023). *Empirical patterns of interdependencies among critical infrastructures in cascading disasters: Evidence from a comprehensive multi-case analysis.* International Journal of Disaster Risk Reduction, 95, Article 103862. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.103862

Hamberg, M., & Drobovych, V. (2026a). *Organizational resilience under continuous war-like disruption: A resource-based model of recurrent functional restoration* (version 1.4, 7 juli) [Opublicerat arbetsmanuskript].

Hamberg, M., & Drobovych, V. (2026b). *Understanding business resilience* (version 1.1) [Opublicerat arbetsmanuskript].

HRMMU (2026a), *FN:s övervakningsmission för mänskliga rättigheter i Ukraina. Protection of civilians in armed conflict – August 2026.* 16 september.

HRMMU. (2026b, 17 september). *Attacks against retail, food, and logistics companies surge amid high civilian casualties, UN human rights monitors say.* https://ukraine.ohchr.org/en/Attacks-against-retail-food-and-logistics-companies-surge-amid-high-civilian-casualties-UN-human%20-rights-monitors-say

International Energy Agency [IEA]. (2024). *Empowering Ukraine through a decentralised electricity system: A roadmap for Ukraine's increased use of distributed energy resources towards 2030*.

International Energy Agency [IEA]. (2026). *Energy system resilience: Lessons learned from Ukraine*. https://www.iea.org/reports/energy-system-resilience

International Organization for Standardization. (2017). *Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes* (ISO Standard No. 22316:2017).

International Organization for Standardization. (2019). *Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements* (ISO Standard No. 22301:2019).

Jordbruksverket. (2026). *Beredskapslager av spannmål och insatsvaror.*

Kantaruk Pierre, O., Mogos Descotes, R., & Pla-Barber, J. (2025). *Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners*. Global Strategy Journal, 15(2), 219–244. https://doi.org/10.1002/gsj.1523

Lag (2026:837) om beredskapslager av varor i livsmedelskedjan. Landsbyggds- och infrastrukturdepartementet. 28 maj.

LIF – de forskande läkemedelsföretagen. (2026, 19 mars). *Beredskapsinitiativet – för ökad motståndskraft: Läkemedelsföretagens behov och förutsättningar för en god försörjningsberedskap.* https://www.lif.se/globalassets/pdf/rapporter-interna/beredskapsinitiativet--for-okad-motstandskraft-2026-03-19.pdf

Ministry of Energy of Ukraine. (2026). *Ukraine's energy recovery: From urgent needs to long-term partnerships. Priority investment projects and opportunities for international business* [Presentation], 1–3 september.

Ministry of Economy and Environment of Ukraine. (2026, 8 september). *Ministry of Economy and Environment: Businesses secure UAH 3.2 billion in affordable loans under 5–7–9% programme in one week.*

Mirbabaeva, N. (2024). *EBRD and Aon launch innovative war risk insurance facility for Ukraine.* European Bank for Reconstruction and Development.

Myndigheten för civilt försvar. (2026a). *Beredskap för företag – Om krisen eller kriget kommer* (MCF0001).

Myndigheten för civilt försvar. (2026b). *Vägledning för privat-offentlig samverkan* (MCF0127).

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap [MSB]. (2018). *Vägledning för säker och robust samverkan* (version 1.0, MSB1285).

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap [MSB]. (2024a). *En lathund för arbete med kontinuitetshantering* (MSB2372, reviderad september 2024).

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap [MSB]. (2024b). *Erfarenheter från Ukraina: Lärdomar för det civila försvaret. Slutredovisning av regeringsuppdrag* Fö2023/01325 (MSB2381).

National Emergency Supply Agency. (2026a). *Funding*.

National Emergency Supply Agency. (2026b). *Methods and tools.*

Nefco. (2026). *Irpin launches sustainable demolition works with Swedish funding and Nordic expertise.*

Obłój, K., & Voronovska, R. (2024). *How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis*. Business Horizons, 67(1), 93–105. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001

Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. V. (2024). *Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine.* Journal of Contingencies and Crisis Management, 32(1), Article e12513. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2025). *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/940cee85-en

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2026). *Infrastructure Policy Review of Ukraine.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eeef2059-en

Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). *Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs.* International Journal of Production Economics, 147(Part B), 410–428. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing crisis management*. Academy of Management Review, 23(1), 59–76. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960

Porter, M. E. (2000). *Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy*. Economic Development Quarterly, 14(1), 15–34.

Regeringen. (2024). *Totalförsvaret 2025–2030* (prop. 2024/25:34).

Regeringskansliet. (2023, 13 juli). *Uppdrag till tre myndigheter att samlat redovisa erfarenheter och lärdomar från Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina.*

Regeringskansliet. (2026). *Uppdrag till Myndigheten för civilt försvar att utveckla nationell samordning av byggnads- och reparationsberedskapen* (Fö2026/01290).

Reuters. (2026, 28 augusti). *Russia devastates Ukrainian food storage in stepped up attacks on logistics.* https://www.reuters.com/world/ukraines-nova-poshta-says-depots-destroyed-russian-attacks-2026-08-28/

Ross, R. S., Pillitteri, V. Y., Graubart, R., Bodeau, D., & McQuaid, R. (2021). *Developing Cyber-Resilient Systems: A Systems Security Engineering Approach.* NIST Special Publication 800-160, Volume 2, Revision 1. National Institute of Standards and Technology. https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-160v2r1

Seijts, G., & Opatska, S. (2026). *A Bombed Gas Station in Korotych, Kharkiv Region: The Spirit of Ukrainians Exemplified.* Ivey Publishing. W49164.

Seppänen, H., Virrantaus, K., Kauppinen, T., & Fjäder, C. (2016). *Improving critical infrastructure by improving vulnerable interconnections.* Injury Prevention, 22(Suppl 2). https://doi.org/10.1136/injuryprev-2016-042156.125

Shyrokykh, K och Lindahl, J. 2026. *Erfarenheter av brödproduktion under krigstid.* Livsmedelsverkets externa rapportserie. Livsmedelsverket, Uppsala.

State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. (2026, 7 januari). *CERT-UA processed nearly 6,000 cyber incidents in 2025: Hostile attack volume rose by 37%.*

Strömer, P. (2026, 2 februari). *Regelamnesti är beredskapens universalverktyg.* Dagens Industri, Debatt.

Transparency International (2026), *Corruption Perceptions Index 2025: Ukraine.*

United Nations Development Programme [UNDP]. (2024). *Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine.*

United Nations Development Programme [UNDP]. (2025, 21 november). *KOICA and UNDP launch $14 million initiative to strengthen Ukraine's energy resilience* [Pressmeddelande]. https://www.undp.org/ukraine/press-releases/koica-and-undp-launch-14-million-initiative-strengthen-ukraines-energy-resilience

United Nations Development Programme [UNDP]. (2026). *Ukraine could recover up to 8.2 million tonnes of secondary raw materials from war-generated debris.*

Upphandlingsmyndigheten. (2026, 10 september). *EU-kommissionen föreslår nya upphandlingsregler.* https://www.upphandlingsmyndigheten.se/nyheter/2026/eu-kommissionen-foreslar-nya-upphandlingsregler/

Ukrainas försvarsministerium, 19 november 2025: ”Critical infrastructure enterprises join the National Air Defence System under military command”. https://www.kmu.gov.ua/en/news/minoborony-pidpryiemstva-krytychnoi-infrastruktury-doluchaiutsia-do-derzhavnoi-systemy-ppo-pid-kerivnytstvom-viiskovykh-komanduvan

Ukrainas ministerkabinett, 2 mars 2026: beslut om utvidgat deltagande och tillfällig överföring av luftförsvarsmateriel. https://www.kmu.gov.ua/en/news/yuliia-svyrydenko-pidpryiemstva-krytychnoi-infrastruktury-zmozhut-stvoriuvaty-hrupy-ppo-uriad-ukhvalyv-vidpovidne-rishennia

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). *Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams.* Academy of Management Annals, 11(2), 733–769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134

World Bank. (2025). *Ukraine's transport and logistics system: Current and prospective opportunities and challenges* (Report No. 202354).

World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2025). *Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment* (RDNA4): February 2022–December 2024.

World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2026). *Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment* (RDNA5): February 2022–December 2025.

Svenska företags erfarenheter från krigets Ukraina

Rapporten undersöker både hur de svenska företagen i Ukraina var förberedda för det ryska anfallskriget och hur deras beredskap har fungerat och förändrats under snart fem år med krig. Studien är särskilt inriktad på lärdomar som är relevanta för små och medelstora företag, men omfattar även större bolag. Erfarenheterna kan också användas av kommuner, länsstyrelser, sektorsansvariga myndigheter och branschorganisationer i det gemensamma beredskapsarbetet.

Rapporten är författad av Forever Sustainable på uppdrag av Myndigheten för civilt försvar.

Analys, bedömningar och slutsatser är författarnas egna.

www.foreversustainable.se
www.mcf.se

Myndigheten för civilt försvar

FOREVER SUSTAINABLE