# Vad kan vi lära av svenska företag i krigets Ukraina

Om Sverige drabbas av en allvarlig kris eller ytterst krig behöver företagen hålla samhällets viktigaste funktioner i gång. Livsmedel ska produceras, transporter rulla och varor och tjänster nå fram. Företagens beredskap är därför en avgörande del av Sveriges totalförsvar.

På uppdrag av Myndigheten för civilt försvar har Forever Sustainable gjort studien Svenska företags erfarenheter från krigets Ukraina. Den bygger på enkätsvar från 31 företag och tio fallstudier av svenska företag med verksamhet i Ukraina.

Utgångspunkten är Myndigheten för civilt försvars broschyr Beredskap för företag – Om krisen eller kriget kommer[1] och Försvarsmaktens och myndighetens skrift Utgångspunkter för totalförsvaret 2025–2030.[2]

## Beredskap som håller över tid




Svenska företags erfarenheter från krigets Ukraina (2026). Forever Sustainable.

För företagen i Ukraina har kriget inneburit återkommande störningar. Elavbrott, personalbrist och avbrutna transporter behöver hanteras samtidigt som kunderna väntar på leveranser och medarbetarna behöver trygghet.

Företagen har flyttat eller förändrat verksamheten. Reservlösningar har byggts på när nya svagheter blivit synliga. Arbetssätt för en akut kris har blivit en del av den ordinarie verksamheten.




Synevos provtagningsställe i Charkiv, mars 2022. Foto: Synevo.

[1] Myndigheten för civilt försvar (2026). Beredskap för företag – Om krisen eller kriget kommer. MCF0001.

[2] Försvarsmakten & Myndigheten för civilt försvar (2026). Utgångspunkter för totalförsvaret 2025–2030. FM2025-19772:3; MCF0048.

# Erfarenheter för svensk beredskap

**31**
företag i enkäten

**10**
fördjupade fallstudier

**≈ 50**
personer i samtal

## Flera års erfarenhet av att hålla verksamheten i gång

Rapporten vänder sig främst till dig som driver, leder eller arbetar i ett litet eller medelstort företag. Företagens erfarenheter ger underlag för att pröva vad som måste fungera, vilka beroenden som kan stoppa verksamheten och hur länge reservlösningarna håller.

### När störningarna fortsätter

Elavbrott, personalbrist och avbrutna transporter behöver hanteras samtidigt. Företagen har anpassat produktion och arbetssätt, medan hoten mot medarbetare och anläggningar har fortsatt.

Att stanna kvar innebär också att upprätthålla arbetstillfällen och verksamheter som Ukraina behöver.

### Relevant för svensk beredskap

Erfarenheterna är också relevanta för kommuner, regioner och myndigheter. Energi, personal, IT och transporter kräver planering både inom företaget och tillsammans med andra.

Tio lärdomar visar hur företagen har agerat och vad svenska verksamheter kan förbereda redan nu.

> ”Vi tror på framtiden. Annars skulle vi aldrig fortsätta kämpa. Vi kommer att vara här till slutet”.
>
> Larissa Bogdan, Vandra Rugs

## Företagens självskattade beredskap

**38 %**
Före februari 2022

**77 %**
Sommaren 2026

Planer, resurser och beslutsförmåga behöver fungera tillsammans när störningarna blir långvariga.

Andel ganska eller mycket väl förberedda. Olika frågor: höjd beredskap eller krig före 2022, långvariga krigsförhållanden 2026. 29 respektive 30 svarande.

I referensgruppen ingick experter från Myndigheten för civilt försvar, Energimyndigheten, Business Sweden och Företagarna.

# Planerna behöver fungera när de prövas

## 01 Pröva förberedelserna och gör lärdomarna bestående

Kriget har visat skillnaden mellan att ha en plan och att kunna använda den. Hos 73 procent har krisledning, kontinuitetsplanering eller tydligare prioriteringar blivit permanenta arbetssätt.

> Sigma Software behövde hitta nya evakueringstransporter när de avtalade inte fungerade. Erfarenheterna har därefter utvecklat koncernens globala kontinuitetsplanering.

## 02 Bestäm vad som måste fungera och hur länge

Några dygn, två veckor eller flera månader kräver olika bemanning, lager och finansiering. Bestäm en lägsta acceptabel nivå och vad som kan vänta när resurserna inte räcker.

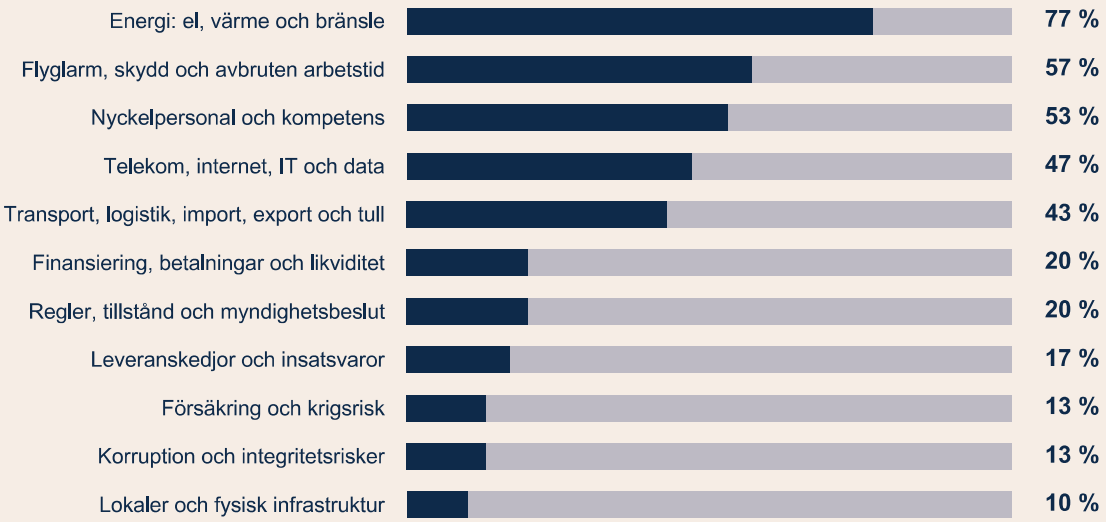
> När Synevos laboratorium i Odesa skadades skickades prover till Kyiv för analys. Provtagningen fortsatte medan laboratoriet reparerades. Den kritiska funktionen kunde hållas i gång.

## 03 Kartlägg beroenden och hur störningar sprids

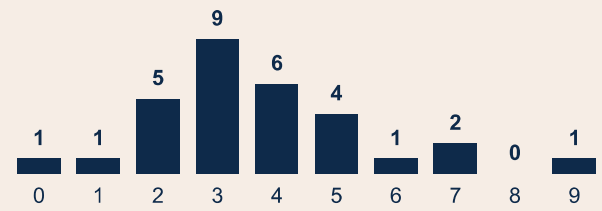
Ett elavbrott kan påverka produktion, vatten, IT och medarbetarnas vardag samtidigt. Begomas kontor i Kyiv använder batteribackup och Starlink för att planera transporter. Följ kedjan från leverantör till kund och pröva vad som händer när flera resurser faller bort.

### Företagen anger flera kritiska faktorer

Andel företag som anger faktorn som särskilt kritisk för fortsatt verksamhet




### Antal kritiska faktorer per företag




**77 %** anger minst tre faktorer

**47 %** anger minst fyra faktorer

**3,7** faktorer i genomsnitt (median 3)

# Människorna bär beredskapen

”När företaget är stabilt och lönerna betalas skapar det stabilitet för människorna.”

Galina Kreminets, Stritex

## 04 Säkra bemanningen, tryggheten och kompetensen

90 procent uppger att mobilisering till militärtjänst och frånvaro har påverkat verksamheten. Lika många har sett ett ökat behov av psykosocialt eller familjerelaterat stöd.

Säkerhet, omsorgsansvar och återhämtning påverkar möjligheten att arbeta. Kunskapsöverföring minskar sårbarheten när en nyckelperson saknas.

> På Stritex har arbetet gett lön, kollegor och några timmars avstånd från nyhetsflödet. Medarbetare försörjer familjer medan en man eller son tjänstgör i försvaret. Företagets stabilitet har betydelse långt utanför fabriken.

> Scania och Beredskapslyftet utbildar kvinnliga lastbilsförare och mekaniker. Det breddar rekryteringen och hjälper företaget och kunderna att möta personalbristen.

## 05 Ge lokala chefer mandat och förbered ersättare

83 procent har fått snabbare och mer anpassningsbart beslutsfattande. 60 procent har ökat det lokala mandatet. Stöd och resurser från ägare och huvudkontor behövs samtidigt.

Vem får fatta kritiska beslut? Vem tar över vid frånvaro? Ersättaren behöver information, systembehörigheter och fullmakter.

> Ett företag som tillverkar gruvutrustning har byggt upp en kontinuitetsledning utanför Ukraina. Där finns ersättare för bland annat ekonomistyrning, redovisning och HR, så att rapportering och betalningar kan fortsätta.
>
> Planeringen uppdateras under kriget. Den som tar över ska kunna sätta sig in i uppgifterna och ansvaret utan att börja från början mitt i en kris.




Kvinnliga lastbilsförare utbildade av Scania och Beredskapslyftet. Lutsk, våren 2026. Foto: Beredskapslyftet.

### Jordbrukets hela kedja behöver fungera

Angrepp mot hamnar och spannmålslager försvårar exporten. Ett svenskägt jordbruksföretag har byggt en exportväg västerut, köpt järnvägsvagnar och spridit bränsle och insatsvaror. Väderstad beskriver hur färre förare och mekaniker ökar behovet av driftsäkra maskiner och snabb service.

# Reservlösningar behöver fungera tillsammans

Företagen har byggt flera reservlösningar när långvariga avbrott har visat nya svagheter. Varje lösning behöver bränsle, service eller möjlighet att laddas.

**77 %** anger energi som en kritisk faktor för fortsatt verksamhet.

## 06 Bygg reservlösningar och följ deras beroenden

Reservkraft kan hålla prioriterade funktioner i gång. Uthålligheten beror också på hur resurser fylls på och vilka andra funktioner som måste fungera. Huvudlösningen och reserven kan dessutom vara beroende av samma leverantör eller transportväg.

### Väderstad har byggt energiberedskapen i lager

Nya lösningar kompletterar de tidigare.




Vintern 2025/26 gav batterierna fler drifttimmar utan att generatorerna behövde köras hela tiden.

### Vatten kan begränsa uthålligheten

Synevos bränslelager räckte i tre–fyra dagar, men vattenlagret i två. Verksamheten behöver kunna fylla på flera resurser medan avbrotten fortsätter.

### Utrustning behöver tåla avbrott

Stritex kompletterade generatorn med batteribackup och UPS. Ett tvärt stopp kan skada en skärmaskin. Reservlösningen behövde också skydda utrustningen.

**Företag och energibolag behöver klargöra vilka funktioner som ska prioriteras, hur länge och vem som ansvarar för vad.**

# Vägar tillbaka till återstart och försörjning



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

## 07 Säkra alternativa leveranser och förbered återstart

Alternativa transportvägar och lokaler behöver ha känd kapacitet och rimliga leveranstider. Förbered också hur verksamheten kan återstartas genom reparation eller flytt. Reservdelar och teknisk kompetens kan vara lika viktiga som en ny lokal.

> När Scanias huvudanläggning i Butjaområdet ockuperades och skadades styrdes reservdelsleveranserna om till Lviv. Försörjningen fortsatte därifrån och centrallagret kunde senare flyttas tillbaka till Kyiv.

> I slutet av 2025 förstördes flera läkemedelslager i Kyiv och Dnipro. Distributionen kunde fortsätta eftersom distributörerna hade lager på flera platser i landet.

## 08 Finansiera fortsatt drift och återstart

Det ukrainska bankväsendet har fortsatt fungera under kriget. Företagen har hittat lösningar och hjälpt varandra. Akuta insatser och investeringar behöver betalas även när intäkterna är osäkra.

Räkna på fortsatt drift och återstart. För samtal med banken, ägarna och affärspartner om betalningsvillkor och försäkringarnas begränsningar.

> Vandra Rugs flyttade produktionen och hjälpte medarbetare och familjer till en ny plats. Förskott från det svenska moderbolaget och 180 dagars kredit från den spanska ullleverantören gjorde det möjligt att få material innan kassaflödet återhämtats.
>
> Likviditet blev en förutsättning för att agera och bygga upp verksamheten igen.

# Företagens förmåga och samhällets hänger ihop

## 09 Klargör vad företaget och samhället behöver av varandra

93 procent har bidragit till Ukrainas samhälleliga motståndskraft utöver den egna verksamheten. Samtidigt behöver företagen fungerande energi, transporter och kommunikationer. Deras roll i nätverket av kunder, leverantörer och samhällsaktörer har betydelse för beredskapen.

När en kund till Llentab flyttade produktion från Sumyregionen hjälpte kommunen i Ternopilregionen till med organisatoriska frågor. Företagen stod för investering, projektering och bygge.

I Kosiv gav kommunen Vandra Rugs lokaler och tillstånd. Företaget skapade arbetstillfällen. I Stryi öppnar Stritex sitt skyddsrum även för grannar.

Det tillverkande exportföretaget samordnar skift och säker nedstängning med elnätsbolaget när eltillgången begränsas.

## 10 Utveckla affären när kundernas behov förändras

Energibrist ökar värdet av energieffektivitet. Personalbrist gör produktivitet viktigare, medan återkommande skador ökar behovet av reparationer. Beredskap och affärsutveckling möts i lösningar som hjälper kunden att fortsätta.

Väderstad trodde först att 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.

Begoma etablerade ett dotterbolag i Ukraina efter invasionen 2022 när brutna handelsvägar skapade behov av nya transportlösningar. Genom alternativa rutter och fler transportörer hjälper företaget kunderna att fortsätta importera och exportera.

### Företagens samverkan har ökat sedan februari 2022

Andel företag som uppger ökat samarbete med respektive aktör




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

Håkan Jyde, Scania

Kommuner, företag och infrastrukturägare behöver klargöra ansvar, kontaktvägar och vad varje part kan bidra med. Pröva om reservkapaciteten håller när flera drabbas samtidigt: vad behöver ni klara själva och vilka är beroende av er?

# Vad studien sammantaget visar

Studiens fleråriga perspektiv visar hur förberedelser prövas, lösningar utvecklas och beroenden förändras under ett pågående krig. Värdet ligger i att förstå sambanden bakom företagens lösningar och vad som behöver lösas gemensamt.

Kontinuitet under långvariga störningar förutsätter ofta förändring. Företagen har flyttat produktion, lagt om transporter och förändrat arbetsuppgifter och beslutsvägar. Förberedelserna har skapat handlingsalternativ. Människorna har gjort dem användbara.

Planeringen behöver utgå från vilka funktioner som måste upprätthållas, på vilken lägsta acceptabla nivå och under hur lång tid.

Enkäten visar mönster. Fallstudierna förklarar hur företagen agerat och varför alternativen fungerat. Under ett långvarigt krig överlappar förberedelse, hantering och anpassning. Lärandet knyter ihop dem.

Företaget behöver kunna fylla på resurser, aktivera alternativ och återställa förlorad kapacitet medan nya störningar fortsätter. Tydligt ansvar och tillgängliga resurser gör det möjligt att agera.

## Ladda ner och läs hela rapporten

De tio fallstudierna ger underlag för samtal om den egna verksamhetens beredskap.
foreversustainable.se/insights

Rapportförfattare: Sophie Nachemson-Ekwall (projektledare), Nathalie Beser, Anna Trane och Peter Davidson.

**Boka samtal eller workshop: info@foreversustainable.se · +46 70 340 23 52, +46 73 708 15 01**

## Om Forever Sustainable

Med hållbar affärsomställning som grund stödjer vi organisationer som vill stärka sin roll inom totalförsvar och civil beredskap.

### Kritisk infrastruktur

Vi hjälper organisationer att stärka energiinfrastruktur och hållbara energisystem.

### Risker, styrning och hållbarhet

Vi kopplar beredskap till risker i värdekedjan, grön omställning och social hållbarhet.

### Resiliens, beredskap och kontinuitet

Skräddarsydda workshops för ledningar om kritiska funktioner, beroenden och handlingsalternativ, med Ukrainastudien som grund.

### Affärsrelationer med Ukraina

Vi stödjer partnerdialog och samverkan för återhämtning, återuppbyggnad och motståndskraftiga verksamheter.

### Forever Sustainables team för resiliens och beredskap








tommy.borglund@foreversustainable.se
peter.davidson@foreversustainable.se
sophie.nachemson-ekwall@foreversustainable.se

pontus.cerin@foreversustainable.se
anna.trane@foreversustainable.se
edvard.unsgaard@foreversustainable.se