



Näringslivets förutsättningar för avtalad beredskap

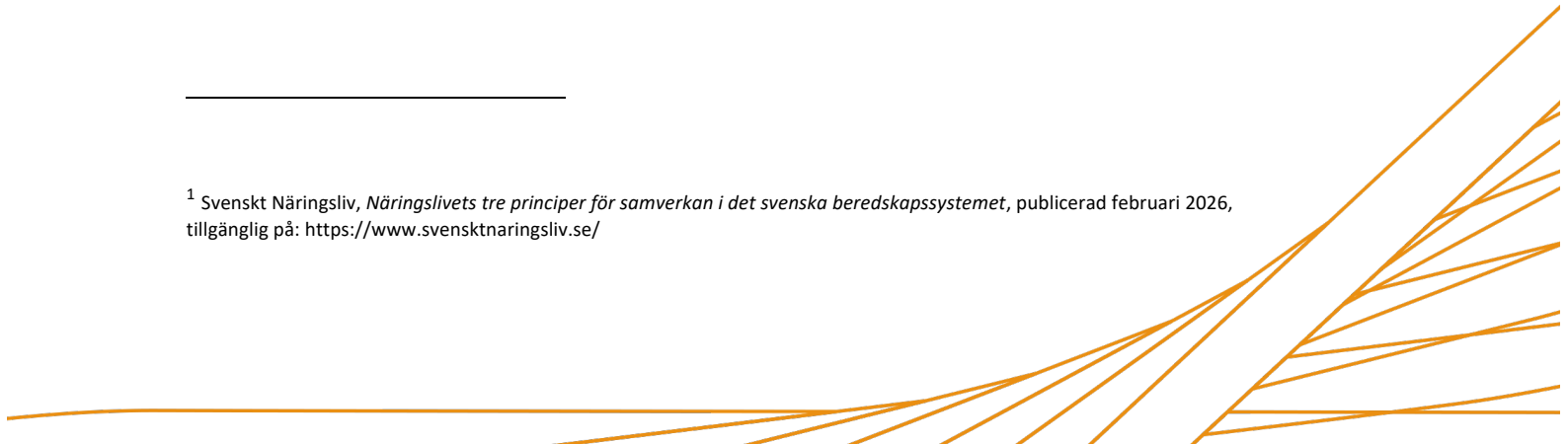
Inledning

I takt med att Sveriges totalförsvaret återuppbyggs och anpassas till ett nytt säkerhetspolitiskt läge, är näringslivets roll som en central del av den samlade förmågan tydligare än någonsin. Privata aktörer driver en stor del av den samhällsviktiga verksamheten, och ett välfungerande samarbete mellan det offentliga och privata är en förutsättning för Sveriges motståndskraft. Detta samarbete vilar på principen om frivillighet, snarare än tvingande lagstiftning.

Detta positionspapper syftar till att belysa näringslivets förutsättningar för att kunna ingå och upprätthålla beredskapsavtal, inklusive så kallade försörjningsberedskapsavtal (F-avtal). Målet är att skapa en samsyn kring de ramverk, processer och den tydlighet som krävs för att bygga ett robust och effektivt system för avtalad beredskap, vilket är i linje med tidigare presenterad samarbetsprincip för utvecklingen av privat-offentlig samverkan¹. Vi avser inte att presentera en färdig lösning, utan att framföra de grundläggande förutsättningar som måste vara på plats för att näringslivet ska kunna verka med sin fulla potential.

Vi välkomnar det höga tempot i processen, men ser ett betydande behov av stärkt samordning. Utan en tydlig bild av vilket specifikt problem som faktiskt behöver lösas riskerar åtgärderna att bli ineffektiva. Bristande koordinering riskerar att skapa en fragmenterad bild med ett stort antal parallella inriktningar, vilket skapar en osäkerhet som i värsta fall leder till en motsatt effekt och som hindrar företag att effektivt möta marknadens behov.

¹ Svenskt Näringsliv, *Näringslivets tre principer för samverkan i det svenska beredskapssystemet*, publicerad februari 2026, tillgänglig på: <https://www.svensktnaringsliv.se/>



Nödvändigt med tydliga definitioner

För att skapa en gemensam grund för dialog och planering är det avgörande med enhetliga och tydliga definitioner. Begreppsförvirring riskerar att leda till ineffektivitet och osäkerhet hos både offentliga och privata aktörer.

Beredskapsavtal

Vi anser att beredskapsavtal bör användas som ett brett samlingsbegrepp för olika typer av avtal som syftar till att säkerställa tillgång till varor, tjänster eller förmågor som är nödvändiga för att upprätthålla samhällsviktig verksamhet vid störningar, fredstida kriser och höjd beredskap.

Skillnaden mellan ett beredskapsavtal och ett ordinarie kommersiellt avtal är dess fokus på kontinuitet, robusthet och uthållighet under extraordinära förhållanden, det vill säga att det finns en gemensam uppfattning mellan avtalets parter om rådande force majeure-klausuler för att avtalet ska kunna fungera i olika konfliktnivåer. Dessa avtal kan vara resultat av upphandling med särskilda beredskapsklausuler, men kan också vara andra typer av överenskommelser. Gemensamt är att de tecknas i fredstid för att bygga en förmåga som står emot störningar med krisen och kriget som den dimensionerande hotbilden. Till skillnad från F-avtal kan beredskapsavtal användas av såväl myndigheter som regioner och kommuner för att säkerställa att ordinarie verksamhet fungerar även under påfrestning.

Försörjningsberedskapsavtal (F-avtal)

Vi ser F-avtal som en specifik och strategisk typ av beredskapsavtal som är avsett att utgöra den yttersta åtgärden för att säkra nationell kritisk förmåga. Viktigt att belysa i utformningen av ett system för F-avtal är att det är helt nödvändigt att det är ett statligt verktyg som uteslutande tillämpas på nationell nivå, inte på regional eller kommunal nivå, då det krävs en tydlig prioritering och koordinering av denna typ av avtal till skillnad från beredskapsavtal som kan tecknas på alla administrativa nivåer. F-avtal vilar på principen om frivillighet, i syfte att vid såväl fredstida kriser som krig och efter beslutet om höjd beredskap säkerställa tillgång till produktionsförmåga eller kapacitet snarare än en specifik slutprodukt.

Det bör vara ett instrument som används restriktivt för att säkra förmåga som är prioriterad för nationell säkerhet och som inte kan tryggas genom ordinarie marknadsmekanismer och upphandlingar. F-avtalen bör initieras på statlig nivå som direkt följd av avslutade nationella, sektorsvisa försörjningsanalyser för att säkerställa att behovsbilden blir dimensionerande för statens prioriterade tillgång och för att ge företag nödvändig förutsägbarhet. För att F-avtalen ska fungera som ett strategiskt verktyg krävs att utvecklingen vilar på principen om frivillighet. Vi motsätter oss kraftfullt tvingande lagstiftning, då detta skulle undergräva det förtroende som är nödvändigt för en fungerande samverkan mellan staten och privata aktörer.

Syfte och förmågehöjning – vad krävs för att avtalen ska fungera?

För att företag ska kunna ingå hållbara och meningsfulla beredskaps- och F-avtal krävs att ett antal grundläggande förutsättningar är uppfyllda. Utan dessa riskerar systemet att bli ineffektivt och skapa en oacceptabel risk för de enskilda företagen.

- **Ekonomisk hållbarhet och riskfördelning:** Om ett åtagande sträcker sig bortom normal affärsverksamhet medför detta betydande kostnader och risker. Det måste därför finnas tydliga och förutsägbara modeller för ersättning.
 - Hur kompenseras företaget för att hålla kapacitet avseende produktion och/eller personal i fredstid?
 - Hur ser ersättningen ut vid aktivering i kris eller krig?

Försäkringsfrågan är central att omhänderta för de fall som undantas av kommersiella försäkringar, vilket lämnar företaget utan skydd när avtalet blir aktuellt att aktivera. Utöver de direkta ersättningsmodellerna krävs en långsiktig finansiering via statsbudgeten för att säkerställa systemets uthållighet. Staten måste vara tydlig med att uppbyggnaden av nationell försörjningsberedskap kommer att kosta pengar, inte bara i form av initiala investeringar utan även för löpande drift och underhåll för att upprätthålla förmågan över tid. Eftersom F-avtal syftar till att säkra kritisk förmåga, krävs avtalstider som medger den förutsägbarhet företagen behöver för att våga satsa resurser. Utan en garanterad och långsiktig finansiering riskerar beredskapsåtgärderna att bli kortsiktiga punktinsatser snarare än den strategiska resurs som avses.

- **Juridisk tydlighet:** Införandet av F-avtal kan, om detta inte hanteras vid framtagandet av avtalet, medföra en komplex målkonflikt mellan den statliga avtalspartens krav på prioritering och företagets befintliga åtaganden gentemot både privata och offentliga kunder, såväl nationellt som internationellt. Att hantera denna konflikt redan i ett inledande skede är en avgörande förutsättning för att systemet ska kunna implementeras. En central osäkerhet rör styrelsens ansvar enligt exempelvis aktiebolagslagen då man kan komma att tvingas prioritera bort kontrakt till förmån för staten. Denna prioritering riskerar att leda till kontraktsbrott mot andra parter, samt medföra oklarheter i förhållande till säkerhetsskyddslagen i de fall den är tillämplig. Utan en djupare analys av hur F-avtal förhåller sig till bland annat aktiebolagsrätt, konkurrensrätt, statsstödsregler samt upphandlings- och immaterialrätt riskerar företag att förlora långsiktiga affärsrelationer. Om företags överlevnad äventyras på grund av dessa osäkerheter skapas i förlängningen en nationell sårbarhet snarare än en ökad beredskap.
- **Frivillighet:** Utredningen om näringslivets försörjningsberedskap (SOU 2025:68) lyfter att alternativet till frivilliga avtal ytterst kan vara tvingande lagstiftning som förfogandelagen. För att förtroendet ska bestå måste dialogen präglas av jämbördighet. Svenskt Näringsliv motsätter sig bestämt en utveckling mot tvingande lagstiftning eller att förfogandelagen används som ett påtryckningsmedel i fredstida avtalsdialoger. Det måste vara tydligt vad som händer om parterna inte kommer överens och huruvida F-avtal utgörs av en reell frivillighet eller om det riskeras att präglas av informellt tryck.
- **Informationshantering och sekretess:** En grundläggande förutsättning för F-avtalens utformning är en säker hantering av känslig information. Vi delar utredningens bedömning att spridning av företagshemligheter till konkurrenter eller främmande makt kan få allvarliga konsekvenser för såväl enskilda bolag som totalförsvaret, vilket motiverar behovet av ett starkt sekretesskydd. Vidare krävs att informationen strikt begränsas till sitt ursprungliga

syfte för att förhindra att uppgifter som inhämtas för totalförvarsplanering sprids eller används vidare inom den offentliga sektorn för andra, ej förutsebara syften. Osäkerheten kring myndigheternas ensidiga sekretessbedömningar vid exempelvis begäran om utlämnande skapar en förtroendebrist som hämmar en effektiv samverkan. För att sekretesskyddet ska vara verkningsfullt och skapa den nödvändiga tryggheten för näringslivet, krävs därför ett regelverk präglad av tydlig ansvarsfördelning, rättslig förankring och transparens kring hur de löpande sekretessbedömningarna faktiskt genomförs.

Nationell koordinering och register som beslutsunderlag

För att undvika att olika delar av den offentliga sidan av beredskapssystemet konkurrerar om samma begränsade resurser är en nationell samordning av yttersta vikt.

- **Ett nationellt register för beslutsunderlag:** Vi stödjer förslaget om att ett nationellt register över F-avtal ska föras av Myndigheten för civilt försvar (MCF). Dess huvudsakliga syfte måste vara att möjliggöra nationell prioritering för beslutsunderlag. I ett läge med begränsade resurser är det kritiskt att förhindra en fragmenterad behovsbild där flera myndigheter parallellt tecknar upp samma kritiska resurs eller produktionskapacitet. Registret måste fungera som garant för att staten har en samlad bild av de F-avtal som har ingåtts, vilket är en förutsättning för att kunna hantera målkonflikter mellan civila såväl som mellan civila och militära behov.
- **Strikta kriterier och informationssäkerhet:** Registret får inte bli en osorterad databas och ledord för utformningen måste vara nationell samordning. Det behöver finnas strikta kriterier där endast avtal som möter den strategiska definitionen av ett F-avtal inkluderas. Säkerheten kring registret är av yttersta vikt. Företag måste kunna lita på att affärskritisk information hanteras förtroligt och att det finns en tydlig juridisk ram för vem utöver registerhållande myndighet som har insyn. En osäker och oförutsägbar hantering av data riskerar att skada, utöver totalförsvarets skyddsvärden, företagets konkurrenskraft och därmed deras vilja att ingå frivilliga avtal.
- **Från register till analysförmåga:** Ett register är ett medel, inte ett mål. Det krävs en nationell analys- och beslutsförmåga hos MCF för att proaktivt använda informationen. Utan denna förmåga blir registret en administrativ börda i stället för en strategisk tillgång. MCF:s roll som toppnod i försörjningsberedskapen, med ett koordinerande och samordnande ansvar, är här central. Det är denna samlade analys som ska ligga till grund för de svåra prioriteringar som krävs när efterfrågan på resurser överstiger tillgången.
- **Tydlig rollfördelning:** För företag med verksamhet som är kritisk för flera sektorer är det ohållbart att hantera separata och potentiellt motstridiga krav från olika myndigheter, då detta riskerar att skapa kolliderande prioriteringar. Det krävs en tydlig rollfördelning mellan MCF som nationellt samordnande funktion och de hittills 24 utpekade myndigheterna. Staten måste tala med en röst gentemot näringslivet gällande utvecklingen inom detta område. Sektorsmyndigheterna ansvarar för sina områden, men MCF måste agera som den sammanhållande länken för att undvika kolliderande prioriteringar. Det behöver även klargöras hur F-avtalen förhåller sig till Försvarsmaktens befogenheter gällande uttag och förfogande, så att företag inte ställs inför motstridiga krav där civila F-avtal och militära

anspråk står i direkt konflikt vid höjd beredskap. En samordnad prioriteringsordning mellan det civila och militära försvaret är därför en förutsättning för att F-avtals-systemet ska bli hanterbart och ge trygghet till avtalsparternas förväntansbilder.

Vad är önskad uppnådd effekt?

Det finns ett återkommande glapp i dagens arbete med försörjningsberedskap där en korrekt och gemensam problemformulering saknas. Utan en tydlig bild av vilket specifikt problem som faktiskt behöver lösas riskerar åtgärderna att bli ineffektiva. Detta grundläggande problem beror ofta på att offentliga aktörer saknar den kompetens om marknaden som krävs för en relevant kravställning, vilket leder till att försörjningsberedskapen reduceras till förenklade lösningar som lagernivåer. För att bryta detta mönster krävs en fördjupad samverkan, i enlighet med vad vi tidigare anförts, där dialogen omfattar hela försörjningskedjan, från myndigheter till de privata aktörer som besitter den operativa kompetensen.

En fördjupad analys visar att ändamålsenlig beredskap inte kan byggas ensidigt inom det offentliga då det är först genom kontinuerlig samverkan, gemensamma övningar och erfarenhetsutbyte som de verkliga riskerna kan identifieras. Denna samverkan är helt avgörande för att avgöra vilka avtal som är bäst lämpade för uppgiften, oavsett om det rör sig om ordinarie upphandlingar eller kommande F-avtal, då staten utan företagets insikter saknar den information som krävs för att stärka den nationella försörjningsberedskapen på ett effektivt sätt.

Ett framgångsrikt system för avtalad beredskap förutsätter en logisk och förutsägbar process som vilar på en grund av analys och samordning. Frågan avseende vilket problem som ska lösas och vad som utgör behovet av ett F-avtal måste utgöra den dimensionerande grunden för den enskilda dialogen med respektive företag. Införandet av F-avtal måste därför inledas med sektorsvisa försörjningsanalyser på nationell nivå, vilka utgör grund för sektorsövergripande analyser i nationell kontext. Det är staten som måste äga initiativet till F-avtalen om avsedd effekt ska kunna uppnås. Att låta avtal tecknas på lokal eller regional nivå utan en övergripande nationell kontroll riskerar att skapa de prioriteringskonflikter som systemet är avsett att motverka, vilket i förlängningen utgör en risk för systemets funktionalitet. När behovet är identifierat krävs en nära dialog med de berörda företagen för att utforma avtal som balanserar statens krav mot företagets kommersiella och operativa verklighet. Processen avslutas med att det färdiga avtalet registreras i ett nationellt register. Denna systematik är avgörande för att upprätthålla en kontinuerlig nationell lägesbild och möjliggöra den resursprioritering och samordning som krävs för en robust försörjningsberedskap.

Sammanfattning och vägen framåt

Näringslivet är en avgörande partner i uppbyggnaden av Sveriges totalförsvaret. För att den fulla potentialen ska kunna nås genom beredskapsavtal, och i kritiska fall F-avtal, måste systemet bygga på tydlighet, förutsägbarhet och en realistisk förståelse för näringslivets förutsättningar.

De mest kritiska förutsättningarna är:

- **Enhetliga definitioner** och ett gemensamt ramverk för hela beredskapssystemet, som tydliggör skillnaderna mellan F-avtal och övriga former av den breda kategorin av beredskapsavtal.

- Tydliga modeller som omhändertar de **ekonomiska och juridiska osäkerheterna** kring ersättning, försäkring och hur införandet förhåller sig till befintliga regelverk samt en förstärkt **princip om frivillighet** för att undanröja osäkerhet kring potentiella avtalsparters ansvar.
- En **samordnad nationell process** under central ledning av MCF, där ett gemensamt register utgör beslutsunderlag för resursprioritering samtidigt som strikt sekretess och informationssäkerhet garanteras.

Näringslivet står redo att bidra i utvecklingen av det fortsatta arbetet. Vi ser fram emot en fortsatt konstruktiv dialog med Myndigheten för civilt försvar och övriga aktörer för att tillsammans utforma ett system som stärker Sveriges samlade motståndskraft.

Kris- och försvarsgruppen genom Svenskt Näringsliv