

OPERATION

Sankt Göran ska skynda på mobiliseringen

SÅ KAN DU använda LOM för att stärka din karriär

HALLÅ DÄR

Mikael Bengtsson, musiker

FÖRSVARBART

ARBETSLIV
MOD KOSTAR
- MEN DET ÄR VÄRT DET

Vår beredskap ska åter vara god



NR1
2025

Vägen till mod går genom handling

Vi har alla varit där – stått inför en uppgift som känns övermäktig. Det där ögonblicket när hjärtat slår snabbare, tankarna rusar och osäkerheten smyger sig på. Att lämna det trygga kan kännas skrämmande, och det är helt naturligt. Hjärnans larmsystem, amygdala, reagerar instinktivt för att skydda oss. Men genom att gradvis utsätta oss för utmaningar kan vi vänja oss vid rädslan och bli mer bekväma i ovana situationer.

Psykologen Fredric Bohm menar att mod inte är avsaknad av rädsla, utan att agera trots den. Precis som muskler måste mod tränas, annars försvagas det. Det kostar att vara modig, men belöningen är personlig utveckling. Sida 16.

Sveriges försvar har förändrats rejält genom åren. Under kalla kriget fanns en enorm mobiliseringsorganisation som kunde samla 850 000 personer vid behov. Men när Berlinmuren föll och hotbilden minskade, tog vi ett steg tillbaka. Fokus flyttades från invasionstänkande till krisberedskap, och totalförsvaret hamnade i skymundan.

Men 2014 förändrades allt. Rysslands annektering av Krim och ökade spänningar i vårt närområde blev en väckarklocka. Totalförsvarsplaneringen drogs i gång igen och med Sveriges Nato-ansökan 2022 skärptes kraven ytterligare. I dag är hotbilden bredare än någonsin – från cyberattacker till militära konflikter – och vårt försvar bygger på samarbete mellan civila och militära aktörer. Både offentlig och privat sektor har en viktig roll i att stärka Sveriges beredskap. Reportaget i detta nummer är högaktuellt och du hittar det på sida 8.

I detta nummer kan du även läsa om Operation Sankt Görän. Försvarsmaktens initiativ för att snabba på mobiliseringen och se till att resurserna hamnar där de behövs. Precis som Sankt Görän i legenden besegrade draken, handlar det här om att undanröja hinder och effektivisera organisationen.

Trevlig läsning!

Foto: Sören Andersson



Helena Wiklund
Chefredaktör och ansvarig utgivare
helena.wiklund@forsvarsforbundet.se



NR 1 | 2025

FÖRSVARBART

Årgång 87.

CHEFREDAKTÖR &
ANSVARIG UTGIVARE

Helena Wiklund
070-688 14 80

helena.wiklund@forsvarsbundet.se

REPORTER REPORTAGE

Maria Widehed

REPORTER ARBETSLIV

Ola Nilsson

GRAFISK FORM

Crafoord & Laks

TRYCK

Trydells Tryckeri AB

UTGES AV

Försvarsförbundet

Box 5328

10247 Stockholm

UPPLAGA

4900 ex.

NÄSTA NUMMER

Utkommer 13 juni

Omslagsbild:
Istockphoto,
Illustration Maimi Laks

ISSN 1650-8025.





Vår beredskap ska åter vara god 8



Illustration: Marmi Laks



Operation Sankt Göran ska skynda på mobiliseringen 6

Foto: Försvarsmakten



Stärk din karriär med LOM 20

Foto: istockphoto



Mod kostar – men det är värt det 16

Foto: Pressbild

Innehåll

NOTERAT	4
REPORTAGE	8
KRÖNIKA	22
FÖRTROENDEVALDA	24
HÄLSA	27
FRÅGELÅDAN	29



Foto: iStockPhoto

Kompetensbrist och tudelad arbetsmarknad i staten

Arbetsgivarverkets kompetensbarometer, som kartlägger rekryteringsläget bland statliga arbetsgivare, visar att bristen på kompetenta sökande är fortsatt stor, särskilt inom Försvarsmakten och delar av rättskedjan. Detta gäller trots en försvagad arbetsmarknad. Enligt undersökningen har 72 % av statliga arbetsgivare svårt att rekrytera, med särskilda utmaningar inom IT och säkerhet. "Det är ibland

för svårt att hitta tillräckligt många och tillräckligt kompetenta sökanden när så många ska rekryteras", säger Arbetsgivarverkets chefsekonom Roger Vilhelmsson. Samtidigt rapporteras övertalighet och uppsägningar i andra delar av staten, som utbildning och administrativt arbete, vilket speglar en tudelad arbetsmarknad där vissa verksamheter expanderar kraftigt medan andra drar ner. ◀

Nytt prövningskontor i Umeå

Plikt- och prövningsverket öppnar ett nytt prövningskontor i Umeå, det första i norra Sverige. Satsningen skapar cirka 60 nya jobb och gör det enklare för unga i Norrland att mönstra och pröva för värnplikt och polisutbildning. I dag finns prövningskontor endast i

Stockholm, Göteborg och Malmö, vilket har inneburit långa resor för många sökande. Med en växande försvarsmakt krävs större kapacitet. Umeå blir därför en strategisk plats för att stärka rekryteringen. Verksamheten startar hösten 2026, med full kapacitet senast 2028. ◀

Dålig kontorsmiljö kopplas till ökat distansarbete och sjukfrånvaro

En ny studie från Arbetshälsoinstitutet i Finland visar att en dålig kontorsmiljö får fler anställda att välja distansarbete och bidrar till fler korta sjukfrånvaroperioder. Studien omfattade cirka 1 700 anställda, främst från offentlig sektor, och undersökte kopplingen mellan arbetsmiljö, distansarbete och hälsa.

Forskarna konstaterar att arbetsro och kontorens funktionalitet är avgörande för hur anställda upplever sin arbetsmiljö. Annu Haapakangas, ledande forskare vid Arbetshälsoinstitutet, säger:

– Enligt vår undersökning är arbetsro en faktor som gör att man vill arbeta på kontoret. Det innebär möjlighet att fokusera på arbetet utan större störningar och avbrott. Därför lönar det sig att säkerställa koncentrationsmöjligheter på kontoret, även om man i första hand vill stödja möten och samarbete.

Studien visar också ett tydligt samband mellan arbetsplatsens förhållanden och sjukfrånvaro, även i hybridarbete där anställda spenderar mindre tid på kontoret. ◀



Vill du få senaste nytt från Försvarsförbundet?
Då ska du följa oss på sociala medier.

Vi ska stärka vår närvaro på samtliga myndigheter där vi finns

Solen har äntligen tittat fram, och med den kommer hoppet om vår! Efter en vinter med få soltimmar känns ljuset extra välkommet. Och det är inte bara solen som sprider glädje – vi har fantastiska framgångar att fira!

Vi har redan nått det medlemsmål vi satte inför kongressen 2027, och vi fortsätter att växa. Under 2024 ökade vårt medlemsantal med 6,3 %, vilket var den största ökningen bland samtliga TCO-förbund. Den utvecklingen är tack vare er, våra engagerade förtroendevalda som varje dag bidrar till att stärka vår röst på arbetsplatserna.

Vår ambition är tydlig: vi ska stärka vår närvaro på samtliga myndigheter där vi finns. För att lyckas krävs fler förtroendevalda som kan driva på i fackliga frågor, försvara våra rättigheter och bevaka arbetsvillkor. Utan en stark facklig närvaro försvagas arbetstagarnas röst, och det är en utveckling vi



Foto: Sören Andersson

inte vill acceptera.

Den svenska modellen har gett oss fantastiska villkor som många i världen bara kan drömma om. Men den är inget vi kan ta för givet – den behöver värd, utveckling och nya generationer som tar den vidare. Därför har vi tagit fram en utbildning särskilt för förtroendevalda upp till 35 år, som förhoppningsvis skapar och sprider engagemang vidare. Vi vet att facklig styrka inte bara handlar om historia, utan också om framtid.

Vi måste fortsätta arbeta för att stärka vår närvaro på arbetsplatserna. Den svenska modellen utmanas, och det är vi tillsammans som avgör dess framtid. Men kom ihåg vi har möjligheten att påverka, förändra och förbättra.

Tack för ert fantastiska arbete – ni gör skillnad varje dag!

Caroline Nilsson
Ordförande för Försvarsförbundet



Förbundsordförande: Caroline Nilsson
Vice förbundsordförande: Martin Sparr
Förbunds kansli växel: 08-402 40 00
(telefonid 08.30–11.15 och 12.15–16.00)
Sekreterare: Gülseren Kiyak, 08-402 40 00
Chefredaktör och kommunikationsansvarig:
Helena Wiklund, 08-402 40 13

Medlemsregister: Susanne Bredberg,
08-402 40 03 (telefonid tisdagar–fredagar 9–11)
Kanslichef och förste ombudsman:
Eva Rundlöf, 070-635 40 15
Ombudsmän: Simon Sundström, 08-402 40 18
Robert Oidermaa, 08-402 40 11
Freddy Tullgren 08-402 40 02
Thomas Klasson 08-408 22 848

Sverige rustar upp – Operation Sankt Görän ska skynda på mobiliseringen

Med ett förändrat säkerhetsläge i Europa växlar Sverige upp sin försvarsförmåga. Armén inleder nu en omfattande operation för att förbättra sin mobilisering och säkerställa att resurser finns på rätt plats i rätt tid. Under namnet Operation Sankt Görän arbetar Försvarsmakten för att förflytta materiel och säkerställa att krigsförbanden har den utrustning de behöver.

Vi har talat med Rikard Daleke, planeringschef inom armén, som betonar vikten av att bryta ineffektiva processer och snabba på möjligheten till att kunna mobilisera Sveriges armé. Istället för att följa gamla rutiner behöver man nu hitta snabbare och mer flexibla arbetssätt för att möta de nya utmaningarna.

Snabbhet och effektivitet i fokus

Operationen har fått sitt namn från legenden om Sankt Görän och draken, vilket speglar uppdragets syfte att rensa ut ineffektiva processer och byråkratiska hinder som bromsar upp arméns utveckling.

– Sankt Görän ska dräpa ett antal drakar, säger Daleke. Det handlar om att identifiera och eliminera problem i materielhanteringen, logistiken och mobiliseringsförmågan, så att vi står bättre rustade för framtiden.

Etablerade rutiner ska omprövas för att säkerställa att försvarsförmågan kan växa i den takt som krävs. Ett av de stora problemen som identifierats är den underhållsskuld som



Rikard Daleke,
planeringschef inom armén

byggts upp under de senaste trettio åren, där brist på resurser har gjort det svårt att underhålla materiel. Därför blir det nu en prioritet att inventera, reparera och säkerställa att all utrustning är redo för en eventuell konflikt.

Samtidigt är ett av operationens övergripande mål att stärka arméns mobiliseringsförmåga. Detta innebär att krigsplacerade snabbt ska kunna kallas in, utrustas med vapen och uniformer för att försvara landet vid behov.

– Vi genomför en kulturell förändring inom armén, där vi går från en centraliserad förvaltning till att krigsförbanden själva ska ha kontroll över sin utrustning, säger Daleke.

Materiel ska finnas på rätt plats

Under 1990-talet, när förväntningarna om långvarig fred var stora, centraliserades försvarsmateriel för att spara pengar. Idag ser man att detta förhindrar snabb mobilisering, och armén arbetar nu för att sprida ut utrustningen till de platser där den behövs.

– Transporter sker löpande, men under vecka 17 till 19 kommer de att intensifieras, berättar Daleke. Det handlar inte bara om nya leveranser, utan även om att flytta befintligt material till rätt plats.

Ett exempel är uniformspersedlar, som tidigare har förvarats i ett centralt beklädnadsförråd men nu ska distribueras ut. Även hjulfordon, som tidigare har samlats på olika förrådsplatser i Sverige för att underlätta service, kommer att flyttas ut till de krigsförband som gäller.

Utmaningar och byråkratiska hinder

Att få en så stor operation i rullning innebär utmaningar. En av de största har varit att få organisationen att förstå vikten av att agera snabbt.

– Vi ser alltid en viss tröghet i stora organisationer. Många frågar sig om vi verkligen behöver förändra oss, men vi har ett tydligt uppdrag att få detta på plats snabbt. Det handlar om att skapa en "sense of urgency" inom armén, konstaterar Daleke.

Dessutom har det funnits administrativa hinder i och med att Försvarsmakten under många år har haft en mer centraliserad hantering av materiel.

– Tidigare har vi haft system som fokuserat

på central fleet management. Nu behöver vi ett skifte till att förbanden själva har kontroll över sitt materiel för att kunna mobilisera snabbt vid behov, förklarar Daleke.

Uppföljning och framtidsutsikter

Armén kommer noggrant att följa upp Operation Sankt Göran för att säkerställa att den ger önskad effekt. När huvuddelen av operationen avslutas efter sommaren genomförs en kontroll under vecka 40, där man utvärderar om materielen har fördelats korrekt och om ytterligare justeringar behövs.

Parallellt med detta pågår en omfattande materiell tillväxt inom Försvarsmakten. Vissa förband kan initialt få mindre materiel än tidigare, men i takt med att nyanskaffningar tilldelas kommer resurserna att fördelas ut och stärka försvarsförmågan på sikt.

Operation Sankt Göran är en central del av denna utveckling och utgör ett första steg i en bredare omställning inom armén. Förutom förändringar inom logistik och materielhantering krävs liknande insatser inom områden som infrastruktur och personalförsörjning för att skapa en mer effektiv och operativ försvarsmakt.

– Vi måste bli mer spetsiga och mer operativa. Det här är bara början, men det är en viktig början, avslutar Rikard Daleke. ◀

Med förstärkta försvarsanslag på över 170 miljarder kronor

de kommande fem åren planerar försvaret att expandera till 100 000–120 000 personer till 2030.

För arméns del innebär det att fyra brigader med cirka 5 000 soldater vardera ska vara redo, tillsammans med en stridsgrupp på Gotland och en divisionsledning.

Vår beredskap ska åter vara god



Från en enorm mobiliseringsorganisation, via fredstida krisberedskap till ett modernt totalförsvaret som lever upp till Natos förmågekrav. Den svenska beredskapen är under återuppbyggnad och en snabbt föränderlig värld kräver att mobiliseringen tar på sig ny kostym.

TEXT: MARIA WIDEHED | ILLUSTRATION: MAIMI LAKS

Källor: FOI, FHS, Försvarsmakten

Under kalla kriget hade Sverige en enorm mobiliseringsorganisation, som mest kunde man mobilisera 850 000 personer. Försvarsmakten var del av ett större totalförsvaret där i princip samtliga av samhällets delar ingick, i det civila försvaret var en kvarts miljon män och kvinnor krigsplacerade.

Men när kalla kriget närmade sig sitt slut, Warszawapakten hade upplösts och Östeuropa bestod av självständiga länder hade grunden för hela Sveriges försvarspolitik förändrats. Frågan blev: vad ska vi nu med ett försvar till?

Efter Berlinmurens fall tas en strategisk time-out. Invasionförsvaret utvecklas till ett insatsförsvaret. Totalförsvaret minskar i nummer och stora delar av planeringen pausas. Och krisberedskapen får ett nytt fokus: beredskap och hantering av fredstida kriser.

Under 2002 genomförs förändringar som blir grunden till det som inledningsvis kallas för krishanteringssystemet och Krisberedskapsmyndigheten (KBM) bildas. 2002 tillkommer en förordning som påverkar Försvarsmaktens ansvar vid civila kriser – för-

ordningen om Försvarsmaktens stöd till civil verksamhet. Den fastställer att Försvarsmakten vid livshotande situationer, där omedelbar transport är avgörande för behandlingen av skadade eller sjuka personer, ska utföra transporter med helikopter på begäran av sjukvårdshuvudman genom flygräddningscentralen.

Krishanteringen utvecklas vidare under tidigt 2000-tal efter lärdomar från bland annat flodvågskatastrofen i Sydostasien 2004 och stormen Gudrun 2005. Bland annat inrättas ett kansli för krishantering i Regeringskansliet och Krishanteringsrådet.

Den 1 januari 2009 bildas MSB och tar över verksamhet från Krisberedskapsmyndigheten, Statens räddningsverk och Styrelsen för psykologiskt försvar, samtidigt som de tre myndigheterna läggs ned.

Den stora vändningen kommer 2014, när Ryssland annekterar Krim. Samma år ses en ubåt från främmande makt mitt i Stockholms skärgård och påverkansoperationer, cyberangrepp och alltmer påtagliga förberedelser för krig i närområdet tvingar fram en förändring. I försvarsbeslutet 2015 återupptas →

→ totalförsvarsplaneringen. Försvarsmakten ska återigen bygga ett nationellt försvar för att kunna möta ett väpnat angrepp. Det civila försvaret ska återuppta ett arbete som sedan 2002 i stort sett har legat vilande vid sidan av den frestida krisberedskapen.

En ny era startar. Natosamarbetet fördjupas

2014 och värdlandsstödsavtal tecknas 2016. MSB skickar 2018 för första gången sedan kalla kriget åter ut en beredskapsbroschyr till 4,8 miljoner hushålls brevlådor som fastställer att "Sveriges samlade försvar ska skydda och försvara landet" och i maj 2022 ansöker Sverige om medlemskap i Nato.



Rickard Blomstrand,
analytiker
på Centrum
för totalförsvar

– Beredskapen är oerhört viktig att bygga upp igen, vi har tappat mycket. Samtidigt är det viktigt att det byggs upp utifrån hur världen ser ut i dag.

Foto: Anders G Wärne

Det säger Rickard Blomstrand, analytiker på Centrum för totalförsvar och samhällets säkerhet vid Försvarshögskolan, som analyserar och utbildar kring lagstiftningen för totalförsvaret.

– En viktig skillnad mot kalla kriget är att det militära försvaret då hade mer resurser inom sig – kopplat till sjukvård och transport bland annat. I dag är behovet av samverkan mellan det civila och militära försvaret mycket större. Det finns också viktiga skillnader i samhällsviktig verksamhet – mycket mer var i offentlig ägo innan, medan det i dag är fler privata utförare som man behöver beakta. Vi har inte alltid

samma typ av rådgighet över resurserna inom beredskapen som man hade förr.

I dag bygger Sveriges beredskap på två system. Händelser hanteras antingen inom krisberedskapen eller inom totalförsvaret.

Krisberedskap är det system som aktiveras vid samhällsstörningar. En samhällsstörning kan vara händelser som översvämningar, skogsbränder, pandemier, storskaliga cyberattacker som inte kan kopplas till någon statsaktör.

Krisberedskap är aktiverat fram till dess att regeringen fattar beslut om höjd beredskap som består av skärpt beredskap och högsta beredskap. Under skärpt beredskap samspe-

lar krisberedskapssystemet och totalförsvaret, men när högsta beredskap råder så hanteras alla former av samhällsstörningar inom ramen för totalförvarssystemet.

Totalförsvaret är det system som aktiveras och blir operativt när regeringen fattar beslut om höjd beredskap. Totalförsvaret är all verksamhet som behövs för att förbereda Sverige för krig, det består av militärt försvar och civilt försvar. Fram till dess att det råder höjd beredskap består totalförsvaret enbart av planering. Under högsta beredskap är totalförsvaret all den verksamhet som då ska bedrivas, enligt lagen om totalförsvaret och höjd beredskap.

Det är stora skillnader på Försvarens roll beroende på om en händelse hanteras inom krisberedskap eller totalförsvaret.

Försvarens roll kan lämna stöd till resten av samhället vid kriser, det kan exempelvis handla om terrorismbekämpning. Vid höjd beredskap är det resten av samhället som ska stödja Försvarens roll och det militära försvaret för att försvaret av Sverige ska bli så effektivt som möjligt.

– Det finns viktiga legala skillnader. Försvarens roll i den fredstida beredskapen är primärt att stödja civila aktörer, om det inte går ut över deras huvuduppgift, säger Blomstrand och fortsätter:

– När vi pratar totalförsvaret blir det nästan det omvända förhållningssättet.

Rickard Blomstrand förklarar hur de olika sorternas beredskap har olika målsättningar.

– Ytterst handlar totalförsvaret om att kunna skydda Sverige från ett väpnat angrepp, med en tydlig antagonist som vill Sverige illa och där det ytterst handlar om att skydda svensk demokrati. I en fredstida krissituation har vi ofta inte den antagonisten, det kanske handlar om ett naturfenomen. Lagstiftningsmässigt är det stor skillnad i vilka befogenheter och vilka legala verktyg som det offentliga

kan ha tillgång till beroende på om det rör sig om en fredstida krissituation eller ett operativt totalförsvaret i höjd beredskap.

Försvarens krigsförband, som lyder under armén, marinen och flygvapnet – förutom förband för gemensamma behov inom logistik samt lednings- och underrättelse-tjänst som lyder direkt under Högkvarteret – organiseras i fredstid i regementen, flottiljer, skolor och centrum, försvarsgrensstaber och militärregionstaber.

Men vid höjd beredskap eller mobilisering byter Försvarens krigsförband skepnad och all personal, materiel samt infrastruktur organiseras då i krigsförbanden för väpnad strid eller som stöd för de stridande förbanden.

Försvarens roll och MSB ska, tillsammans med utvalda myndigheter, främja och utveckla en sammanhängande planering för totalförsvaret. Men hur går det egentligen?

– Det finns åtgärdsbehov för att bättre kunna stödja det militära försvaret på olika sätt, det handlar om att vi har kommit olika långt i olika delar av totalförsvaret. Det behöver finnas tydlighet i mandat för det civila försvaret, i dag finns det relativt stora tolkningsutrymmen kring vissa aspekter, säger Blomstrand.

Hur har Nato-inträdet påverkat beredskapsarbetet?

– Mycket av det arbete som gjorts ligger i linje med de målsättningar som finns inom Nato. Vi har planering och lagstiftning för utrymning och inkvartering, vilket ligger i linje med förmågekrav om att kunna hantera stora befolkningsflyttningar exempelvis, säger Blomstrand och tillägger:

– Det är viktigt att inte glömma att det civila försvaret också är en del i Nato, skulle det vara så att en allierad behöver verka på svenskt territorium kan det civila försvaret behöva stödja även deras förband.



→ *»I dag den 24 april, inleds försvarsmaktsövning Aurora 23. Du som kallats till krigsförbandsövning ska så snart som möjligt inställa dig på den plats som anges i inkallelseordern«.*

Så lät det mobiliseringsmeddelande som Sveriges Radio P4 för två år sedan sände ut över hela landet för att kalla in såväl anställd personal hos Försvarsmakten som värnpliktiga.

I övningsscenariot för Aurora 23 kom kriget till Sverige. Mobiliseringen hade föregåtts av en veckas instabilitet i samhället; på sina håll otjänligt dricksvatten, svårigheter att få ut kontanter och svajig elförsörjning. Den 24 april kom så regeringens beslut med påföljande order från ÖB: inta skärpt beredskap.

Tre år tidigare, under övningen Swenex 20, som genomfördes med enheter från samtliga delar av marinen, bestod övningen inledningsvis av ett mobiliseringsskede med bland annat hälsokontroller, inskjutning av personliga vapen, uthämtning av ammunition och utrustning samt kontrollskjutningar med tyngre vapensystem.

– Skulle vi behöva genomföra en mobilisering på riktigt i händelse av kris eller krig i vårt närområde kommer vi också behöva ta emot personal som inte varit i kontakt med militär verksamhet på väldigt länge. För att även dessa ska kunna göras insatsberedda och bidra till försvaret av Sverige krävs att vi övar och blir trygga i våra metoder och rutiner för hur vi genomför en mobilisering, sa Fredrik Nilsson, bataljonsövningsledare vid Amfibieregementet, då.

– **Under kalla kriget** var mobiliseringsövningar en central del av vår verksamhet, nu återtar vi kunskapen. Vi har som målsättning att mobilisering ska övas momentvis i så mycket övningsverksamhet som möjligt. Det ger värdefulla kunskaper för förbanden som deltar, men också för oss som organisation i stort. Mycket handlar om att materiel ska finnas på rätt plats och att förbanden som ska

mobilisera har koll på rutiner: hur tar man emot sin personal, vad har man i förråden och hur lämnar man ut det?

Det säger generalmajor Michael Cherinet, chef för Försvarsmaktens genomförandeenhet tillika Försvarsmaktens utbildningschef. Genomförandeenheten ansvarar bland annat för försvarsstabens arbete med aktiverings- och mobiliseringsförberedelser och består av cirka 150 militära och civila medarbetare placerade vid Högkvarteret i Stockholm.

Cherinet berättar vidare om hur Livgardet förra året under en övning fick i uppgift att inta mobiliseringsberedskap.

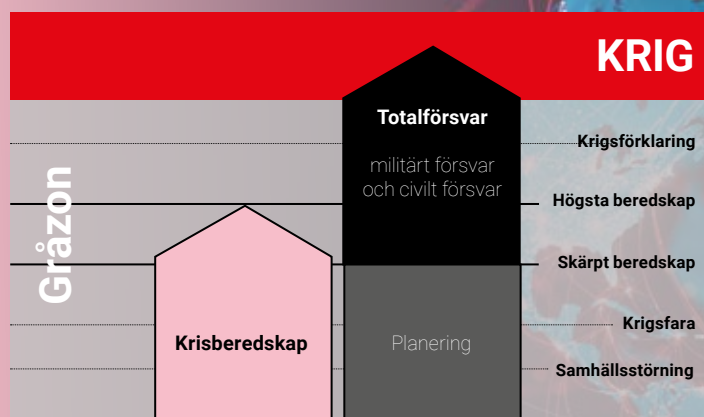
– Det gav mycket värdefull kunskap om var vi har vår materiel i dag och har bland annat lett till att armén i vår kommer att ha stort fokus på att öva just förberedelser för mobilisering.

Krigsförbanden ska vara bemannade, utrustade och samövade – för att med kort varsel kunna organiseras för att möta ett angrepp. Men vad innebär egentligen det?

– ÖB och Försvarsmakten ser att omvärlden innebär att vi måste ha beredskap för att själva, och som del i alliansen, kunna höja beredskapen väldigt snabbt. Den senaste tiden visar på att det går fort i geopolitiken och jag tolkar det som att vi både själva och tillsammans med resten av Europa än mer behöver säkerställa att vi kan ställa upp så mycket för många som möjligt på så kort tid som möjligt, säger generalmajor Cherinet.

Den 8 januari fastställde överbefälhavare Michael Claesson Försvarsmaktens strategiska plan för 2025. Förutom krigsförbandsutveckling tydliggjorde ÖB vikten av att förbättra förutsättningarna för aktivering och mobilisering.

– Beredskap handlar om två delar. Den ena



Hotskala

Gråzonen är inget juridiskt begrepp, men brukar användas för att beskriva ett tillstånd som inte helt fullt innebär krig, men då inte heller fullständig fred kan anses råda. Exempel på aktiviteter i gråzonen är under rättelseinhämtning, påverkansoperationer och cyberattacker. Gråzonsaktiviteter genomförs över hela hotskalan. Ett annat ord för detta är skymningsläge.

Samhällsstörning innebär företeelser och händelser som hotar eller ger skadeverkningar på det som ska skyddas i samhället, exempelvis människors liv och hälsa.

Krigsfara saknar, liksom krig, en rättslig definition. Beslutet om att krigsfara råder är till stor del ett politiskt ställningstagande, där bedömningen utgår från att ett fientligt angrepp på landet bedöms vara förestående.

Krig har traditionellt kopplats till att två stater använder väpnat våld mot varandra för att uppnå specifika syften eller vinster, där vinnaren av kriget kan diktera villkoren för den förlorande parten. Någon definition av krig finns emellertid inte, huruvida krig råder är till stor del ett politiskt beslut.

Källa: FHS

Beredskap

Krisberedskap är det system som aktiveras vid samhällsstörningar fram till dess att regeringen fattar beslut om höjd beredskap.

Höjd beredskap är ett samlingsnamn för beredskapsgraderna skärpt beredskap och högsta beredskap. Vid krig råder automatiskt högsta beredskap. Beslut om höjd beredskap kan utöver detta grundas på två olika situationer: om Sverige är i krigsfara eller om det råder sådana utomordentliga förhållanden som är föranledda av att det är krig utanför Sveriges gränser eller av att Sverige har varit i krig eller krigsfara.

Skärpt beredskap är den lägsta av de två beredskapsgraderna. Regeringen beslutar om skärpt beredskap om Sverige bedöms vara i krigsfara. Vid skärpt beredskap börjar samhället ställa om till totalförsvarets behov, men samtidigt ska ordinarie verksamhet upprätthållas så gott som möjligt.

Högsta beredskap är den högsta av de två beredskapsgraderna. Vid ett beslut av regeringen om högsta beredskap kan det fortfarande råda krigsfara, inte krig, men vid högsta beredskap är totalförsvaret all samhällsverksamhet som ska bedrivas. Alla myndigheter och kommuner ska då krigsorganiseras, och allmän tjänsteplikt råder.

Källa: FHS

IKFN är en förkortning för förordningen om Försvarsmaktens ingripanden vid kränkningar av Sveriges territorium under fred och neutralitet. I IKFN finns bestämmelser som ger Försvarsmakten och dess personal långtgående mandat fram till dess att regeringen förklarat riket i krig. Då upphör IKFN att gälla och Försvarsmakten ska då agera i enlighet med krigets lagar och vad regeringen beslutar.

Källa: FHS

»Nu när vi är del i alliansen gör vi inte bara mobiliseringsförberedelser på det sätt vi är vana sedan tidigare. Vi kommer från ett läge där vi pratat om allmän mobilisering – där regeringen fattar beslut, blåser hesa Fredrik och så uppstår hela Försvarsmakten på sju dygn.« Generalmajor Cherinet

är att bygga krigsförband genom att fylla på med personal, utbilda, fylla på förråd med vapen, ammunition och allt annat krigsförbanden behöver för sina uppgifter. Det innebär att ha en plan för förbandens verksamhet och hålla kunskaper aktuella över tiden, säger generalmajor Cherinet och fortsätter:

– Den andra delen handlar om själva mobiliseringen: att när beslut om mobilisering eller aktivering fattats sammanföra personal och materiel.

Samtidigt innebär medlemskapet i Nato ett ökat fokus på att kunna ge och ta emot stöd från allierade.

– Nu när vi är del i alliansen gör vi inte bara mobiliseringsförberedelser på det sätt vi är vana sedan tidigare. Vi kommer från ett läge där vi pratat om allmän mobilisering – där regeringen fattar beslut, blåser hesa Fredrik och så uppstår hela Försvarsmakten på sju dygn.

Nu ser vi behov av att successivt kunna höja beredskapen och ta emot allierade styrkor i Sverige, likväl som att sända svenska förband utomlands, säger Cherinet och lyfter den reducerade bataljon från P 7 som sedan januari är

del av Natos multinationella brigad i Lettland.

– Vi har också ett fokus på att vi kan bli mobiliseringsplats för allierade som kommer hit där det handlar om värdlandsstöd. Vi arbetar alltså med att förbereda för egen mobilisering, men också för andra nationers mobilisering genom förhandslagring och att säkra upp att vi har möjlighet att stödja. Allt ska ske samtidigt och det är en stor uppgift för hela totalförsvaret och hela Sverige.

Vilken är den svåraste delen i ert arbete nu?

– Att växa i balans. Utmaningen handlar om att personal, materiel och förråd växer i balans och harmoni. Samtidigt så bygger vi den krigsorganisation vi ska ha 2035, men vid varje given tidpunkt på vägen ska vi också kunna vara beredda att mobilisera.

Vad är det viktigaste att göra som medarbetare?

– Det viktigaste vi kan göra är att göra vårt jobb, vad vi än har för uppgift så är den en del i att bygga beredskapen. Fundera över: vad kan just jag göra för ha ännu större fokus på mitt bidrag till krigsorganisationen? Hur kan jag förbereda mig på lösa de uppgifter jag ska lösa när jag blir mobiliserad?

Handlingar att ha koll på för dig som är krigsplacerad

De handlingar som du behöver för mobilisering ska förvaras samlade och åtkomliga endast för dig. Exempel på sådana handlingar är:

- Krigsplaceringsorder
- Eventuellt uttagningsbesked för fordon
- ID-bricka om sådan är tilldelad

Läs mer på Emilia eller försvarsmakten.se:
Reglemente mobilisering 2018 version 1.1
Handbok mobilisering 2019 version 1.1

Handlingar som du själv förbereder och förvarar tillsammans med övriga handlingar:

- Postadressen till det regemente där ditt krigsförband finns (för dina anhörigas kontakt med dig).
- Information till anhöriga om hur den privata ekonomin och försäkringar ska skötas.
- Övrigt enligt eget behov. Det kan till exempel vara en begravningsbyrås mall
»Önskemål för begravning.«

Förbundet ser över sin beredskap

Försvarsförbundet har tillsatt en arbetsgrupp som ska utveckla förbundets beredskapsplan vid händelse av kris eller krig.

– **Vi som förbund** måste kunna säkerställa att medlemmarna får det stöd de behöver i alla situationer, säger förbundsordförande Caroline Nilsson.

Arbetsgruppen Beredskap & Krigsplan ska utveckla strategier och riktlinjer för att hantera olika typer av hot. Uppgiften är att säkerställa att Försvarsförbundet är förberett att agera effektivt i händelse av kris eller krig.

– Vi känner att det är viktigt nu när hela samhället ska bygga upp en kris- och beredskapsplan. Inte bara för att kunna säkra våra medlemmars framtid utan också för att kunna stå fast och försvara den svenska modellen även i svåra tider, säger förbundsordförande Caroline Nilsson som är sammankallande.

Arbetsgruppen ska bland annat titta på hur förbundet ska arbeta för att upprätthålla partsförhållanden i händelse av kris eller krig.

– Vi ska vara förberedda och ha tänkt igenom vårt sätt att organisera oss, många som sitter i förbundsstyrelsen har exempelvis en krigsplacering – vad gäller då?

Planen är att arbetet ska bidra till tydlighet ute på medlemmarnas arbetsplatser.

– Våra förtroendevalda ska känna sig trygga i vad de ska och kan göra, och vilket behov som finns av den fackliga rollen. Vi vill ta fram ett tydligt underlag med exempelvis vem man kan kontakta och när.

Samverkan i arbetet med beredskapsplanen är viktigt, menar Caroline Nilsson.

– Det är viktigt att Försvarsmakten och de försvarsnära myndigheterna känner sig trygga i hur de kan nyttja oss. Samtidigt är det viktigt att vi är med och påverkar arbetet med vad som görs för att säkerställa en trygg och säker arbetsmiljö även under hög beredskap på myndigheterna. ◀

Tjänstgöring vid mobilisering

Tjänstgöring vid mobilisering är förberedd genom att du är krigsplacerad och har fått en krigsplaceringsorder som bland annat innehåller information om inställelseplats, reseanvisningar och krigsförbandskod. Ibland innehåller krigsplaceringsordern också fältpostnummer, färgangivelse och täcknamn.

Vid beslut om mobilisering ska du skyndsamt bege dig till sin inställelseplats. Beslutet kan delges på olika sätt, om endast delar av Försvarsmakten ska mobiliseras kan delgivning ske genom post, via telefon genom larmlista eller via radio och tv.

Vid omedelbar krigsfara ges beredskapslarm.

Det innebär att hela samhället omedelbart ska organiseras för krig, så kallad allmän mobilisering. Beredskapslarm tillkännages genom larmlista, radio eller tv. Detta kan kompletteras med utomhusvarningssystemet "Hesa Fredrik". Beredskapslarmet ges under 5 minuter som 30 sekunder långa signaler med 15 sekunders mellanrum.

Viktigt att komma ihåg är att påbörjad mobilisering aldrig avbryts. Likaså används aldrig sms eller sociala medier för inkallelse.

Mod kostar – men det är värt det

FREDRIC BOHM är legitimerad psykolog, socionom, föreläsare och författare som skrivit boken **TÄNK OM**– Om konsten att vara modig. Han är också utvecklingschef på konsultföretaget Wildfire och känd från TV där han bland annat medverkat i SVT:s Gift från första ögonkastet i en expertroll.

Att agera modigt är viktigt både för oss själva och vår omgivning. Ändå smyger sig passiviteten lätt på oss.

TEXT: OLA NILSSON | ILLUSTRATION: MAIMI LAKS

Försvarbart har benat ut problematiken med hjälp av psykologen och föreläsaren Fredric Bohm. Han menar att du måste träna upp modet även om det känns jobbigt – för på sikt är belöningen stor.

Att vara modig är motsatsen till att vara rädd. Det skulle nog många oreflekterat skriva under på. Men psykologen och föreläsaren Fredric Bohm håller inte med.

– Många tolkar mod som frånvaron av rädsla. Jag tycker inte att det är korrekt. Mod är snarare att agera på ett sätt som ligger i linje med ens värderingar och avsikter trots att man känner rädsla.

Han pekar också på en mer strategisk dimension av begreppet.

– Säg att du är rädd för att hoppa fallskärm, men du hoppar ändå. Okej, då är du modig i den kontexten. Men det finns också människor som har gjort det till en vana att agera trots att de känner sig rädda, så till den milda grad att det nästan kommer automatiskt. De har en modig livsstil, de är inte bara modiga vid ett tillfälle.

Istället för rädsla är det snarare passivitet som är motsatsen till mod, menar Fredric Bohm.

– Om du är rädd för hur andra människor ska döma dig när de tittar på dig, för vad som kommer hända på jobbet om du talar ut på ett möte eller vad det nu är du rädd för. Om du då inte konfronterar rädslan ökar den. Det kommer att bli lite värre för varje dag, men det kommer att ske i så små steg att inte du ens märker det. Men om du väljer att konfrontera rädslan så kommer den att minska lite.

Den som vill blir modigare måste alltså

själv agera, medan mindre mod tvärtom inte kräver någon aktiv insats alls.

– Det här är det stora problemet. Det kostar att bli modig. Det är billigt att bli mera rädd.

Att vi blir rädda är inte utan anledning. Förmågan att känna rädsla är en överlevnadsfunktion som skyddar oss från faror och dumdriftigheter av olika slag som annars skulle kunna skada oss.

– Problemet i en modern kontext är att den här reflexen var så effektiv evolutionärt att den är gravt överdimensionerad. Nu för tiden blir vi inte bara rädda för saker som är farliga och det hindrar oss även från att göra sådana saker som är bra för oss. Och eftersom rädslan är överdimensionerad måste du bli modig för att kunna hantera livet och nå dina mål.

Just därför är mod så viktigt på en arbetsplats, både för den enskilde medarbetaren och för organisationen.

– Du kanske har en idé om hur man borde göra någonting men oroar dig för hur folk ska reagera om du lyfter den. Du kanske borde söka det där jobbet eller be om att få den där arbetsuppgiften du vill ha, men du är lite osäker på om du kommer att klara av det så då avstår du. Ur ett organisationsperspektiv kommer rädda, oroliga medarbetare inte att ta några initiativ och det kommer att skada verksamheten. Ur ett personligt perspektiv kommer det att hindra din utveckling, säger Fredric Bohm och fortsätter:

– Återigen, det är lömskt för att ingenting av det här är drastiskt. Men långsiktigt blir det ett jätteproblem.



→ Ett visst mått av risktagande behöver finnas på en arbetsplats eftersom det är en förutsättning för utveckling, både organisatoriskt och personligt.

– Om du vill påverka som chef så finns det i huvudsak två sätt. Det första är vara ett föredöme och det innebär att kraven på en ledare är mycket, mycket högre. Du kan inte bara prata om att vi ska ta mer initiativ, du måste aktivt själv ta initiativ. Det andra är att bygga en kultur där man känner sig tryggt och omgiven av människor som vill en väl, där man känner att man inte blir dömd för att försöka utan uppmuntrad när man tar risker. Då kommer fler att vara modigare därför att man har gjort tröskeln lägre för att vara det.

Den goda nyheten är att mod är en egenskap som i »hundra procent av fallen är träningsbar«, som Fredric Bohm uttrycker det. Det går att bli modigare, men det kräver en insats.

– Det finns ingen som betvivlar att om du vill bli fysiskt stark måste du träna. Det räcker inte att du går till gymmet, du måste lyfta tungt när du är där. Och nästan alla är överens om att det är mycket bekvämare att sitta på en soffa och titta på tv än att gå till gymmet, men ingen tror att man blir stark av det. Ibland kan vara beklämmande när man möter människor som mer eller mindre har suttit på en mental soffa hela livet. Plötsligt hamnar de i en situation där de måste ha en mental styrka men har det inte därför att de aldrig tränat sina mentala muskler.

Det finns två träningsmetoder som fungerar. Det som kallas flooding går i korthet ut på att utsätta sig för överväldigande mängder av det som skapar ångest eller rädsla hos dig. Är du rädd för ormar? Lägg dig i ett badkar och håll ormar över dig.

– Det kan låta galet men människor gör det här instinktivt varje dag. Om du ramlar av en häst, vad ska du göra då? Hoppa upp på hästen igen. Det är flooding. Det du precis tyckte var jobbigt, det gör du.

Alternativet kallas av psykologer för systematisk desensibilisering. Det går istället ut på att utsätta dig för det du tycker är jobbigt i små doser som hela tiden stegras. Är du höjdrädd? Klättra då inte upp på 200 meters höjd direkt. Börja med två meter och när du vant dig, ta två meter till och fortsätt sedan så.

– Du kan prata om det hur länge du vill och vi kan diskutera till döddagar, men det enda sättet att bli modig är i slutändan att utsätta dig för det du tycker är jobbigt. Du måste på det ena eller andra sättet göra precis det du tycker är läskigt och obehagligt. Det finns ingen genväg, inget annat sätt. Det finns bara träning.

Föga överraskande är det just detta som håller oss tillbaka från att bli mer modiga i allmänhet.

– Först måste du stå ut med ångesten som rädslan skapar och ångest är väldigt obehagligt. Du måste vara uthållig, acceptera misslyckanden och lära dig av dem och du måste försöka igen. Allt det här kostar. Det kostar energi, det kostar motivation och det kostar fokus. Det är väldigt jobbigt medan alternativet att bara vara passiv är så väldigt, väldigt billigt och bekvämt.

Fredric Bohm liknar det vid hur många kämpar med att gå ner i vikt. De allra flesta vet att de kanske borde äta lite annorlunda och träna mer men det är ändå jobbigt och svårt få till i praktiken.

– Det största hindret för mänsklig utveckling är vår oförmåga att jobba mot långsiktiga mål på bekostnad av kortsiktig bekvämlighet, och det är precis det som är i spel här. Det är kortsiktigt mer bekvämt att vara passiv och belöningen för att vara modig kommer först på sikt. Det är det som förklarar varför mod är så efterfrågat och varför modiga människor är så uppskattade. Det är därför att det är svårt.

Ingen väljer medvetet att vara passiv eller feg, menar Fredric Bohm.

Så visar du mod på jobbet 5 exempel

1

Ta initiativ

- för att driva en förändring eller arbeta mot en oönskad kommande förändring

5

Våga erbjuda din hjälp även om du är rädd att kollegan ska ta illa upp

2

Ge en kollega ärlig feedback

3

Erkänn när du inte behärskar något – våga be om och ta emot hjälp

4

Sök den där chefs- eller specialistrollen du drömt om

– Det är inte så att någon vaknar på morgonen och tänker att idag ska jag bli lite fegare, jag ska kapitulera lite mer för omgivningen och styra mitt liv lite mindre. Det är ju ingen som vaknar med den inställningen, säger han och fortsätter:

– Men man kan hamna i den situationen, ofta därför att man reagerar på yttre tryck.

Man ser inte att beslutet man tar gör en fegare, man märker det först tio år senare. Det är precis som att inte gå till gymmet. Du märker ju inte att du blir svagare just den här onsdagen. Du vet att du kommer att se en effekt om ett halvår eller ett år, men idag märker du ingenting. Det luriga med passiviteten eller fegheten är hur den smyger sig på en. ◀

Så kan du använda LOM för att stärka din karriär

Har du varit anställd i minst ett år inom Försvarsmakten? Då kan LOM (Lokala Omställningsmedel) hjälpa dig att utveckla din kompetens och ta nästa steg i karriären.

Medlen kan bekosta utbildningar, kurslitteratur och resekostnader kopplade till din utveckling. Syftet är att ge anställda möjlighet att växa i sina roller och samtidigt stärka Försvarsmaktens långsiktiga kompetensförsörjning.

Varje år avsätts 0,2% av Försvarsmaktens totala lönesumma till lokala omställningsmedel. Trots detta ligger över 260 miljoner kronor oanvända i fonden. Många anställda vet inte att möjligheten finns eller hur de ska ta del av den.

Thomas Klasson, ombudsman på Försvarsförbundet, vill att fler ska ta chansen att använda denna resurs.

– LOM är verkligen ett avtal fullt av möjligheter. Så länge det finns ett tydligt syfte som gynnar både individen och verksamheten, finns det stora möjligheter att få stöd.

Ändå är det få som söker, och han tror att det ofta beror på att chefer fokuserar mer på den dagliga produktionen än på personalens utveckling.

– Många chefer är rädda för att förlora personal till utbildningar under en viss period. Det innebär en produktionssänkning, och det finns inga garantier att den anställde återvänder till samma roll. Därför stoppas en del ansökningar redan i första ledet, menar Thomas Klasson.

Vissa chefer är dock mer öppna för att stödja kompetensutveckling. Enligt statistiken får en stor andel av de som ansöker också sin utbildning beviljad.

Under 2024 beviljades hela 487 anställda LOM-medel, medan 67 ansökningar fick avslag. Siffror som borde locka fler att söka. Det mest populära utbildningsområdet var inom management, där kurser inom ledarskap,

chefskap, projektledning och avancerad psykologi toppade listan. På andra plats kom förarutbildningar, där flygutbildning, dykutbildning, körkort och YKB (yrkeskompetensbevis) var de vanligaste valen.



Thomas Klasson,
ombudsman på
Försvarsförbundet

– **Det viktiga är** att utbildningen stärker individens kompetens och kan kopplas till Försvarsmaktens behov. Det är också viktigt att komma ihåg att alla LOM-ansökningar

prövas individuellt, vilket innebär att en tidigare beviljad ansökan för en annan person inte automatiskt betyder att en liknande ansökan blir godkänd, fortsätter Thomas Klasson.

LOM-medel kan användas för en mängd olika utbildningar, allt från korta kurser till längre certifieringsprogram. Det finns dock vissa begränsningar. En utbildning kan pågå i max 52 veckor på heltid eller 104 veckor på halvtid. Längre utbildningar däremot, faller utanför ramen.



»LOM är verkligen ett avtal fullt av möjligheter. Så länge det finns ett tydligt syfte som gynnar både individen och verksamheten.«

Om flera i samma förband har intresse av samma utbildning kan en gemensam ansökan skickas in. Det är dock viktigt att känna till att LOM-medel inte kan bekosta utbildningar som krävs för att utföra nuvarande arbetsuppgifter – dessa ska i stället finansieras av förbundet.

Vad ska man då göra om man hittat en utbildning som man vill gå? För att kunna nyttja LOM-medlen är det viktigt att planera i god tid. Chefen har mandat att fatta beslut om ansökan, och genom att diskutera planen tidigt kan chanserna att få utbildningen godkänd öka.

– Det finns en enkel formel: Målbild minus nuvarande läge lika med utbildningsbehov. Kan du visa att din utbildning fyller ett konkret behov och gagnar både dig som anställd som Försvarsmakten, är chansen att få det beviljat stor, berättar Thomas Klasson.

– Om du vill utvecklas i din yrkesroll, satsa

Vad är LOM-medel?

Lokala omställningsmedel (LOM) är en central satsning som omfattar alla statliga myndigheter och syftar till att stärka både verksamhetens och medarbetarnas utveckling. Ta reda på vad som gäller inom just din myndighet.

på en ny funktion eller få kompetens för en ny utmaning, då är LOM en fantastisk resurs. Fråga dig själv: Vad vill du? Sedan tar du det vidare därifrån, avslutar han.



Så här gör du för att ansöka om LOM:

1. Diskutera med din chef vilken utbildning eller åtgärd som skulle vara relevant för dig och Försvarsmakten. Detta kan tas upp under medarbetarsamtalet men också när som helst under året.
2. Ta reda på fakta om utbildningen – hur lång den är, vad den kostar och vad den ger för möjligheter.
3. Ta reda på vilka möjligheter utbildningen kan ge dig, såsom nya befattningar, större ansvar eller utökade arbetsuppgifter. Förankra din plan och ansökan med din chef, som sedan hanterar den enligt de rutiner som gäller på ditt förband.

Mer information finns på Emilia och i den särskild framtagna broschyren om Lokala omställningsmedel.

Vårt behov av trygghet i allvarstider

Vi lever i allvarstider. Det oroliga läget i världen och Sverige speglas i Mediaakademiens förtroendebarmeter. När det blir kris söker vi oss till det som har med trygghet och säkerhet att göra. Svenskarnas förtroende för Nato är högre än för FN, kungahuset och staten. Svenska försvars- och säkerhetsmyndigheter når rekordstort förtroende. Förtroende för facket har gått upp med en procentenhet till 41 procent, vilket ger en placering mellan Volvo och riksdagen.

Samtidigt når Svenska kyrkan sin högsta notering någonsin. Det ligger i linje med Ungdomsbarmeterens årliga trendrapport, där svaret från över 17 000 unga i åldern 15–24 år var att årets influencer 2025 kan bli Jesus! Ja, du läste rätt. Trenden reflekterar ett djupare behov av större sammanhang och mening. Joel Halldorf, professor i kyrkohistoria, tror att förklaringen ligger i att politik och vetenskap inte räcker till för att söka svar på större frågor som varför vi finns eller vad meningen med livet är. Andligheten ses som en möjlighet att få hjälp att hantera stress, ensamhet och de existentiella frågor som ofta förbises i dagens samhälle.

Utvecklingen går just nu fortare än många av oss just vill. Vi vet att unga värderar en trygg och förutsägbar arbetsituation. De anser att det är mindre viktigt med flexibilitet i arbetsituationen, såsom fria arbetstider och möjlighet till distansarbete.

Samtidigt omformas den globala ekonomin av ökad geopolitisk oro, förändrade handels-

mönster, brådskande klimatomställning och en revolutionerande teknisk utveckling. Detta förändrar var tillväxten sker, var de kvalificerade jobben skapas och hur handel och värdekedjor utvecklas.

Futurion har tagit fram rapporten Global ekonomi i omvandling som beskriver hur utvecklingen utmanar vår framtida konkurrenskraft och motståndskraft. I rapporten betonas vikten av att EU blir mer proaktivt för att minska tillväxt- och innovationsgapet till Kina och USA, men också hur Sverige ska bli ledande inom hållbar tillväxt, omställning och jobbskapande. Vi är beroende av öppenhet och frihandel och behöver värna den inre marknaden och de globala institutionerna.

I dessa allvarstider är det nödvändigt att vi rustar oss för att kunna möta de utmaningar och problem vi står inför. Oavsett sammanhang – i skolan, på jobbet och tillsammans med familj och vänner – behöver vi slå vakt om ett samhälle där människor känner tillit, trygghet och delaktighet.



Ann-Therése Enarsson,
vd på tankesmedjan Futurion



Nya lagar under 2025

Möjlighet att pausa tjänstepension

Det är nu möjligt att pausa utbetalningarna av tjänstepensionen. Det här är särskilt relevant för den som börjar arbeta igen efter pensionering, eftersom en kombination av lön och pension kan leda till högre statlig skatt. Genom att pausa pensionen kan du sprida ut inkomsten och sänka skatten, samtidigt som pensionsutbetalningarna blir något högre när de återupptas. Trädde i kraft den 1 januari.

Höjd sjukersättning

Sjukersättningen har höjts med 2,6 procent. För den som har garantiersättning innebär detta en ökning med 347 kronor, vilket ger en total ersättning på 13 622 kronor per månad. För den som har inkomstrelaterad sjukersättning blir ökningen som mest 606 kronor, vilket motsvarar 23 777 kronor i månaden före skatt. Trädde i kraft den 1 januari.

Nytt jobbskatteavdrag

För personer med en årsinkomst över 190 500 kronor har skatten sänkts. Enligt regeringens beräkningar innebär detta en genomsnittlig skattesänkning på cirka 2 600 kronor per år för de som omfattas. Trädde i kraft den 1 januari.

Fördubbling av rehabiliteringsbidraget

Det statliga rehabiliteringsbidraget till arbetsgivare, som syftar till att stötta anställda med nedsatt arbetsförmåga eller risk för det på grund av sjukdom, har fördubblats. Bidraget har höjts från 10 000 kronor till 20 000 kronor per år. Medlen kan användas för att köpa tjänster, exempelvis från företagshälsovården, för att underlätta den anställdas arbetsförmåga. Trädde i kraft den 1 januari.

A-kassan blir inkomstbaserad

A-kassan beräknas utifrån din inkomst i stället för hur länge du har arbetat. Det innebär mindre administration för både arbetsgivare och arbetslösa. Samtidigt höjs taket för den högsta ersättningen till 34 000 kronor i månadslön under tolv månader, jämfört med det tidigare taket på 33 000 kronor.

Reglerna påverkar främst två grupper:

- Långtidsarbetslösa får sin ersättning sänkt snabbare än idag.
- De som tidigare inte kvalificerat sig för a-kassa, exempelvis på grund av för lite arbetstid, kan nu få ersättning om de haft en inkomst på minst 11 000 kronor i fyra månader. Gäller från 1 oktober.◀

Så hittar du balans i rollen som förtroendevald

Foto: istockphoto

Försvarsförbundet har idag ca 300 medlemmar som aktivt engagerar sig i förtroendeuppdrag inom våra 23 föreningar. Att vara förtroendevald är en chans att göra skillnad på arbetsplatsen, samtidigt som man utvecklas både professionellt och personligt. En som har lång erfarenhet av förtroendeuppdraget är Clarence Arnstedt, ordförande i Förening 10.

Han har sedan 2008 kombinerat sitt uppdrag med sin tjänst som datatekniker i Enköping och vet hur man får ut det mesta av rollen. Genom åren har han utvecklat metoder för att effektivt balansera dessa två roller och få ut det mesta av sitt arbete – något han gärna delar med sig av.

– Jag blev tillfrågad av en kollega om jag ville engagera mig i facket, och det var så allt började. Jag såg snabbt förmånen att kunna påverka saker som

betyder mycket för våra medlemmar. Framför allt lockades jag av tanken om lika villkor och likabehandling för medlemmar samt principen om lika arbete - lika lön. Det är frågor som ligger mig varmt om hjärtat, berättar Clarence.



Clarence Arnstedt, ordförande i Förening 10.

Insikt, relationer och påverkan

En av de största fördelarna med rollen är insynen i organisationen och möjligheten att bidra till lösningar.

– Det känns fantastiskt när man kan

hjälpa en kollega genom en tuff situation eller förbättra arbetsvillkoren på arbetsplatsen. Samtidigt lär man sig mycket om organisationens utmaningar och får en bredare förståelse för verksamheten, säger Clarence.

– Att kunna lyssna på olika perspektiv och väga samman synpunkter är centralt i uppdraget. Det handlar om att skapa förståelse och förtroende mellan arbetsgivare och medlemmar, förklarar Clarence.

Att balansera det fackliga ansvaret med de ordinarie arbetsuppgifterna kräver tydlig struktur och planering. För Clarence har noggrann tidsfördelning varit avgörande för att få vardagen att fungera. Han lyfter vikten av en öppen dialog med arbetsgivaren för att skapa en gemensam överenskommelse om hur det fackliga uppdraget integreras i arbetsdagen.

Men lika viktigt som att planera sitt arbete är att planera sin återhämtning.

– Jag ser till att hålla helgerna fria för att ladda batterierna och koppla av. Samtidigt är vardagens små pauser viktiga – jag använder pendlingstiden för att slappna av och samla tankarna. Den korta promenaden hem från kontoret hjälper mig att varva ner, och när jag når porten till mitt hem lämnar jag jobbet bakom mig.

Clarences bästa strategier:

PRIORITERA OCH PLANERA

Lista uppgifter efter deras betydelse och var realistisk med vad som är möjligt att hinna med. Det minskar stressen och hjälper dig att fokusera på det viktigaste.

SÅTT GRÄNSER MELLAN ARBETE OCH FRITID

Skapa en tydlig struktur för när du är tillgänglig för fackliga frågor och när du ägnar dig åt dina ordinarie arbetsuppgifter. Fasta tider kan hjälpa dig att hålla isär rollerna.

KOMMUNICERA ÖPPET

Ha en rak och tydlig dialog med arbetsgivaren och kollegorna om dina ansvarsområden. Genom att vara öppen kan du skapa förståelse och få stöd.

UTNYTTJA RESURSER

Ta del av de utbildningar och verktyg som förbundet erbjuder. Dessa kan ge värdefulla insikter och hjälpa dig att hantera rollen mer effektivt.

SÖK STÖD

Om du känner att balansen rubbas, tveka inte att be om hjälp. Nätverk för förtroendevalda kan vara till stor nytta.

Samarbete för framgång

Ett misstag som många förtroendevalda gör är att försöka ta på sig för mycket själva. Clarence betonar vikten av att involvera andra.

– Man ska inte vara rädd för att be om hjälp. Samarbetet med kollegor i styrelsen, skyddsombud och andra förtroendevalda är nyckeln till att hålla arbetsbelastningen på en bra nivå. Vi har alla styrkor och erfarenheter och det är just den mångfalden som gör oss starkare som grupp.

För den som är nyfiken på att engagera sig fackligt rekommenderar Clarence att börja smått, exempelvis som platsombud eller skyddsombud.

– Det är en bra ingång. Man får en chans att lära sig hur fackligt arbete fungerar, utveckla sin kommunikationsförmåga och växa i rollen. Det är erfarenheter som är ovärderliga, även i andra sammanhang.

Han lyfter också fram att en positiv inställning och viljan att lyssna är avgörande för att lyckas.

– Öppen och ärlig dialog är avgörande. Att kunna lyssna först och prata sedan är en av de viktigaste färdigheterna i rollen som förtroendevald. Två öron och en mun – använd dem i den ordningen. ◀

Försvarsförbundet lanserar ny kurs för unga förtroendevalda

Engagemanget bland yngre förtroendevalda minskar, samtidigt som många äldre närmar sig slutet av sina uppdrag. För att möta denna utmaning lanserar Försvarsförbundet en ny kurs riktad till förtroendevalda upp till 35 år.

Syftet är att stärka den yngre generationens engagemang och rusta framtidens ledare med rätt verktyg, kunskap och inspiration. Deltagarna får utvecklas i sina roller och bygga värdefulla nätverk. Kursledarna Freddy Tullgren och Simon Sundström berättar om kursens syfte och innehåll.

Varför startas kursen?

– Vi vill ge unga förtroendevalda bättre förutsättningar att aktivt bidra i sina föreningar och inom förbundet. Målet är att inspirera och skapa en känsla av sammanhang där deltagarna känner att deras insatser gör skillnad – oavsett om det gäller små frågor eller större fackliga utmaningar, säger Freddy.

– Och samtidigt ser vi ett tydligt behov av förnyring för att säkra förbundets framtid, fyller Simon i. Många av våra nuvarande förtroendevalda börjar bli äldre, och vi vill skapa en hållbar generationsväxling.

Hur är kursen utformad?

– Kursen sträcker sig över tre dagar – en heldag och två halvdagar – och hålls på en lugn kursgård på Marholmen, strax utanför Stockholm. Vi har tänkt mycket på balansen mellan teori och praktik för att hålla energin uppe och främja nätverkande, berättar Simon.

Freddy nickar och tillägger:

– Under heldagen håller vi inspirationspasset "Vad fan får vi för pengarna?" där vi utforskar vad medlemmarna faktiskt får ut



Freddy Tullgren och Simon Sundström, kursledare.

av sitt medlemskap. Deltagarna får även lyfta egna frågor direkt till en representant från förbundsstyrelsen.

– Vi vill verkligen skapa en dynamisk och engagerande miljö, fortsätter Simon. Därför varvar vi föreläsningar och diskussioner med teambuilding, övningar och aktiviteter som "Marholmens mästare". Deltagarna får med sig både nya insikter och praktiska verktyg – och har dessutom roligt längs vägen.

Vilka teman är särskilt relevanta för unga medlemmar?

– Vi vill diskutera vad som faktiskt engagerar yngre förtroendevalda. Är det löner, förmåner eller kanske balansen mellan arbete och fritid? frågar sig Freddy.

– Samtidigt är vi nyfikna på deltagarnas egna tankar och idéer, fyller Simon i. En viktig fråga är hur vi som förbund kan bli mer relevanta för yngre medlemmar och visa värdet av det fackliga arbetet – både kollektivt och individuellt. ◀

Sömnen och dess betydelse för hjärnan och kroppen

Sömnen är ett av våra mest grundläggande behov och en nyckel till god hälsa och välmående. Trots att vi tillbringar ungefär en tredjedel av våra liv sovande, uppger nästan hälften av Sveriges vuxna att de har sömnproblem.

Stress, oregelbundna arbetstider och dåliga rutiner är vanliga orsaker. Vad händer egentligen i kroppen när vi sover – och vad blir konsekvenserna när sömnen inte fungerar som den ska? För att få svar har vi vänt oss till Christian Benedict, sömnforskare vid Uppsala universitet, som har ägnat många år åt att studera hur sömnen påverkar vår hälsa och prestation. Han beskriver sömnen som kroppens viktigaste återhämtningssystem, en tid då hjärnan bearbetar dagens intryck och rensar bort slaggprodukter som samlats under dagen.

Varför är sömnen så viktig för både hjärnan och kroppen?

– Under sömnen sker flera avgörande processer. Djupsömnen är central för återhämtningen. Det är då som hjärnan lagrar viktiga minnen och kroppen reparerar sig själv. Pulsen sjunker, andningen blir långsammare och musklerna slappnar av. Djupsömnen fungerar som ett bibliotek där hjärnan arkiverar information för framtida bruk.

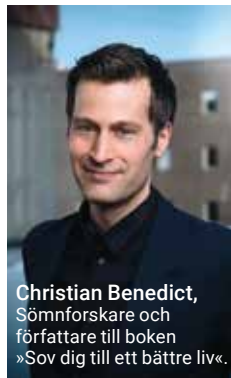


Foto: Stefan Tell

Christian Benedict,
Sömnforskare och
författare till boken
»Sov dig till ett bättre liv«.

REM-sömnen, som infaller senare under natten, har en annan funktion. Här bearbetas känslor och minnen sätts i ett sammanhang, berättar Benedict.

– Det är under REM-sömnen som hjärnan skapar kopplingar mellan olika minnen, vilket bidrar till kreativ problemlösning och bättre anpassning till nya situationer, förklarar han.

Sömnen är inte bara viktig för hjärnan utan också för kroppens hälsa. Under natten aktiveras immunförsvaret, hjärt-kärlsystemet repareras och hormoner som stöder tillväxt och cellförnyelse frisätts. Dessutom får matsmältningssystemet en välbehövlig paus. Benedict beskriver kroppen som en mekaniker som jobbar nattpass – systemen får nödvändig service för att kunna fungera optimalt nästa dag.

Hur påverkas hjärnan när vi inte får tillräckligt med sömn?

– Pannloben, som ansvarar för planering och beslutsfattande, blir mindre effektiv, förklarar Benedict. Det gör oss impulsiva och

Hjärnans egen reningscentral – det glymfatiska systemet

Det glymfatiska systemet är ett avancerat reningsverk i hjärnan som aktiveras när vi sover. Under dagen bildas flera gram slaggprodukter, bland annat skadade proteiner, som behöver rensas bort. När vi sover ökar flödet av cerebrospinalvätska, som transporterar dessa avfallsämnen från hjärnan till lymfsystemet och sedan vidare ut i blodet. Systemet skyddar på så vis hjärnan mot neurodegenerativa sjukdomar som Alzheimers, Huntington och Parkinsons sjukdom.



Om du vill förbättra din sömn finns flera strategier att prova:

HÅLLFASTA RUTINER

Kroppen styrs av en biologisk klocka, kallad den cirkadiska rytmen, som påverkar när vi känner oss trötta och pigga. Regelbundna sovtider hjälper kroppen att synkronisera sina inre processer, inklusive hormonutsöndringen av melatonin, som reglerar sömn och vakenhet. Att ständigt rubba sömnrutinen, exempelvis genom att sova ut på helgerna, kan göra det svårare att somna och vakna i tid under arbetsveckan.

SKAPA EN LUGN MILJÖ

Sömnkvaliteten förbättras i en tyst, sval och mörk miljö. Skärmar (som mobiltelefoner och datorer) avger blått ljus som hämmar produktionen av melatonin och kan göra det svårare att somna. Försök därför att avsluta skärmtid minst en timme före sänggående. Lugna aktiviteter som att läsa en bok, ta ett varmt bad eller lyssna på avslappnande musik hjälper kroppen att varva ner.

TRÄNA, MEN I GOD TID

Regelbunden fysisk aktivitet bidrar till bättre sömn genom att minska stress och förbättra kroppens energibalans. Studier visar att personer som är fysiskt aktiva oftast sover djupare och vaknar mindre under natten. Men träning sent på kvällen kan förhöja kroppstemperaturen och adrenalinproduktionen, vilket fördröjer insomnandet. Försök att avsluta träningen minst tre timmar innan läggdags.

LÅT SÖMNERNA VARA NATURLIG

Att försöka tvinga fram sömn kan skapa stress och ångest kring sömnvanor, vilket i sin tur gör det ännu svårare att somna. Forskning visar att kortvarig sömnbrist (några nätter med mindre sömn) inte behöver påverka prestationsförmågan allvarligt. Kroppen kan återhämta sig genom att senare gå in i djupsömn snabbare. Fokusera därför på att ha en långsiktig balans snarare än perfektion varje natt.

lättirriterade, samtidigt som vi får svårt att hantera stressiga situationer. Det är som att köra bil utan strålkastare i mörker. Vi får svårare att navigera och fatta kloka beslut.

Långvarig sömnbrist ökar dessutom risken för både psykiska och fysiska problem. Forskning visar att hjärnan då får svårare att rensa bort slaggprodukter, vilket kan bidra till sjukdomar som Alzheimers och hjärt-kärlsjukdomar.

Vissa yrkesgrupper är särskilt utsatta. Skiftarbetare påverkas ofta av oregelbundna arbetstider som stör kroppens biologiska klocka.

– Skiftarbete är en av de största utmaningarna för vår sömn, konstaterar Benedict. Yrken med hög stressnivå, som lärare och soldater, löper också en större risk att drabbas av kroniska sömnproblem.

Att hålla regelbundna sovtider är också

avgörande. Kroppen mår bäst av en tydlig dygnsrytm. En lugn kvällsrutin med skärmfri tid före sänggåendet hjälper kroppen att varva ner. Fysisk aktivitet kan förbättra sömnen, men att träna sent på kvällen kan göra det svårare att somna.

Benedict påpekar att medvetenhet kring ens egna sömnvanor är ett första steg mot förbättring. Ett effektivt sätt att förbättra din sömn är att föra en sömndagbok. Genom att dagligen notera när du går till sängs, när du vaknar, och hur du upplever din sömn, kan du identifiera mönster och faktorer som påverkar din sömnkvalitet.

Sist men inte minst handlar sömnen om återhämtning, inte prestation, förklarar Benedict. Det är viktigt att inte sätta krav på att varje natt måste vara perfekt. Vi kan fungera väl även efter enstaka nätter med mindre sömn. ◀

Vad gör jag när min kollega pratar högt och stör i kontorslandskapet?

JAG SITTER I ett kontorslandskap där vi förväntas arbeta fokuserat, men en av mina kollegor pratar högt och konstant – både i telefon och med andra. Det är svårt att koncentrera sig, och jag märker att det påverkar min arbetsmiljö negativt. Jag vill säga till, men jag är rädd att det kan uppfattas som klagomål eller skapa en konflikt.

SVAR → Börja med att försöka förstå varför beteendet uppstår. Många gånger är personen omedveten om hur ljudnivån påverkar andra. Det kan vara en vana, ett sätt att bearbeta tankar, eller så kanske personen inte tänker på att andra behöver tystnad för att koncentrera sig. Försök att prata med din kollega på ett vänligt och respektfullt sätt. Om det känns obekvämt att ta upp det direkt, kan du lyfta frågan som en generell diskussion om arbetsmiljö i teamet eller vid ett möte. Det kan vara enklare att föreslå gemensamma regler för ljudnivån i kontorslandskapet utan att peka ut någon specifik person.



Foto: iStockphoto

Skulle inget av detta hjälpa, prata med din chef och förklara hur ljudnivån påverkar din arbetsmiljö. Om det finns riktlinjer för ljudnivå och arbetsro i kontorslandskapet, kan chefen agera utan att det behöver bli personligt.

Kan jag vägra att ställa upp på jobbrelaterade aktiviteter utanför arbetstid?

MIN ARBETSGIVARE förväntar sig att vi ska delta i aktiviteter som konferensresor, middagsgår och andra sociala evenemang efter arbetstid. Jag känner ofta att det påverkar min fritid och återhämtning, men jag är orolig för att min karriär kan skadas om jag inte deltar. Har jag rätt att tacka nej utan att det påverkar mig negativt?

SVAR → Arbetsgivaren kan inte kräva att du deltar i jobbrelaterade aktiviteter som sker utanför din ordinarie arbetstid, om dessa inte

uttryckligen är en del av dina arbetsuppgifter enligt ditt anställningsavtal. Att tacka nej till sådana aktiviteter är alltså din rätt, men det kan finnas outtalade förväntningar om att det är viktigt för att stärka teamkänslan eller nätverkandet. Om det finns en kultur där det förväntas att alla alltid deltar, kan du ta upp frågan med HR eller facket för att diskutera balansen mellan arbete och fritid. Facket kan även verka för att skapa tydliga riktlinjer kring frivilliga aktiviteter.

Vad undrar du? Skicka dina frågor till redaktionen@forsvarsforbundet.se.

Hallå där, Mikael Bengtsson, musiker

Marinens Musikkår är en av Sveriges tre professionella militärorkestrar och en självklar del av militära ceremonier, statsbesök och högtidliga evenemang. Från vaktparader i Stockholm till internationella försvarsmöten – uppdragen är många och varierande. Förra året genomförde kåren ca 150 framträdanden. Men hur är det att arbeta som musiker i Försvarsmakten? Vi har träffat Mikael Bengtsson, slagverkare och ordförande i Förening 50, för att få en inblick i yrket.

Vad ledde dig in på musikerbanan?

– Jag växte upp i en musikerfamilj i Hörby och började spela i blåsorkester som sexåring. Musik har alltid varit en självklar del av mitt liv. När jag skulle välja gymnasium föll valet naturligt på en musikutbildning. År 2007 gjorde jag min värnplikt i Arméns Musikkår, vilket kom att spela en stor roll för min fortsatta karriär. Efter det studerade jag vid Musikhögskolan i Malmö i sju år, varvat med frilansuppdrag, innan jag fick en fast tjänst i Marinens Musikkår.

Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

– Det varierar beroende på uppdrag. Vi repeterar ofta under förmiddagarna och finslipar detaljer inför framträdanden. Resten av dagen ägnas åt individuell övning för att hålla en hög musikalisk nivå. Vi reser mycket – ofta blir det 40–50 hotellnätter per år – och uppträder både i Sverige och utomlands.

Vad är det bästa med ditt jobb?

– Omväxlingen! Vi får spela för både besluts-

Namn: Mikael Bengtsson
Yrke: Musiker
Arbetsplats: Karlskrona



fattare och allmänheten och får vara med om unika upplevelser i miljöer där få får sätta sin fot. Vi har medverkat vid riksdagens öppnande, statsbesök och olika ceremonier inom Försvarsmakten. Under marinens 500-årsjubileum reste vi runt i Sverige och Europa – under en period träffade jag marinchefen oftare än min egen familj! Dessutom har vi en stark gemenskap inom kåren.

Vilka utmaningar finns?

– Vi har höga krav på oss att leverera musikaliskt, oavsett om det är 30 graders värme eller nollgradigt ute. För blåsarna är det särskilt påfrestande att spela i extrema väderförhållanden. Sedan är det balansen mellan arbetsliv och privatliv. Belastningen kan stundvis vara tuff med mycket resor och sena spelningar. Inom Försvarsmakten saknas ibland förståelse för de fysiska och tekniska krav som ställs på musiker. ◀

Arbetsvärldens jämförelse visar:

Försvarsförbundet växte mest av alla TCO-förbund under 2024

Försvarsförbundet hade den största procentuella tillväxten av alla TCO-förbund under 2024, enligt en jämförelse som webbtidningen Arbetsvärlden har gjort. Totalt ökade medlemsantalet med hela 6,3 %, vilket innebär att det tidigare målet på 3 600 medlemmar, satt inför kongressen 2027, redan har uppnåtts. Med den starka tillväxten som grund höjs nu ambitionen, och det nya målet är att nå 4 000

medlemmar till kongressen 2027.

Förbundsordförande Caroline Nilsson ser utvecklingen som ett tydligt kvitto på föreningarnas engagerade arbete:

– Föreningarna runt om i landet gör ett fantastiskt arbete med att värva nya medlemmar. Förhoppningen är att ökningen fortsätter, särskilt eftersom försvarsmyndigheterna befinner sig i en expansiv fas. ◀

Medlemsförmåner



Träna med rabatt hos Actic

Få 20 % rabatt på årskort hos Actic. Dessutom får du 50 % rabatt på medlemsavgiften och 7 dagars fri träning om du vill testa på.

Prova Mindfully gratis



Testa meditationsappen Mindfully kostnadsfritt i 45 dagar. Därefter får du 20 % rabatt på alla priser.

Bo förmånligt hos Elite Hotels

Ta del av 20 % rabatt på Elite Hotels under helger och lov. Erbjudandet gäller ordinarie dagspris (flexpris) i mån av plats.



Kryssa med Silja Line till rabatterat pris

Få upp till 20 % rabatt på kryssningar och 15 % rabatt på konferenser. Gäller utvalda kryssningar och reguljärresor till Tallinn (upp till A Premium-hytt), Helsingfors, Åbo och Åland (upp till A-hytt). Erbjudandet omfattar ej specialkryssningar eller vissa datum under högsäsong. Begränsat antal platser per avgång.

Förmånerna på den här sidan är för dig som är medlem i Försvarsförbundet. Mer information om respektive förmån hittar du på vår hemsida.

**500 kr
rabatt**
för medlemmar i
Försvarsförbundet

Arbetsmiljöutbildning

– för chefer, arbetsledare och skyddsombud

Kursdagar: 7 och 16 oktober 2025

Var med på distans eller på plats i Stockholm!

Läs mer och
anmäl dig!



Diplomerad HR-koordinator

Som diplomerad HR-koordinator deltar du med självklarhet i organisationens viktiga HR-processer såsom rekrytering, kompetensutveckling och avveckling. Utbildningen ges i Stockholm, Göteborg och på distans.

Diplomerad HR-specialist

Som diplomerad HR-specialist har du en generalistkompetens inom HR-frågor. Du kan arbeta med individer, grupper och organisation, på såväl operativ som strategisk nivå. Utbildningen ges i Stockholm, Göteborg och på distans.

”En mycket inspirerande utbildning som gav mig kött på benen i min nya roll som HR-generalist. Det var gruppens dynamik som höjde utbildningen ett extra snäpp. Alla deltagare kom från olika verksamheter och med olika bakgrund och tillförde egna erfarenheter. Våra lärare var engagerade och arbetsrätt, som låter lite tråkigt, var det som engagerade mig mest!”

Frida Berglund, HR-chef, Försvarsmakten, Eksjö



**12 %
rabatt**
för medlemmar i
Försvarsförbundet

Läs mer och
anmäl dig!

