

FSPOS Övningsstrategi 2025–2027

Version 1.0, 2024-09-24

FSPOS Arbetsgrupp Övning



Sammanfattning

Den finansiella sektorns privat-offentliga samverkan (FSPOS) är ett frivilligt samverkansforum. FSPOS vision är att samhällsviktiga finansiella tjänster alltid fungerar. FSPOS verksamhetsidé är att genom omvärldsbevakning, metodstöd och övning stärka hela sektorns förmåga att verka under kriser och höjd beredskap, och därigenom värna samhället. Ett effektivt sätt att bygga och upprätthålla såväl motståndskraft som förmåga att hantera kriser samt höjd beredskap är att öva; både enskilt och gemensamt inom sektorn. Mot bakgrund av detta har FSPOS arbetsgrupp (AG) Övning till uppgift att planera, genomföra och utvärdera gemensamma övningar i syfte att testa och öka sektorns förmåga att verka under kriser och höjd beredskap samt att stödja aktörernas egen övningsverksamhet. Detta stöd kan inkludera metodstöd och utveckling av scenarion som kan användas både för gemensamma övningar och enskilt av respektive aktör.

AG Övning har utarbetat en strategi för övningsverksamheten för åren 2025–2027. Denna strategi syftar till att vägleda och stödja både gemensamma övningsinsatser inom sektorn och att erbjuda metoder och stöd till enskilda aktörer. Målet är att skapa en sammanhållen och effektiv övningsverksamhet som stärker den finansiella sektorns kollektiva och individuella beredskap under den aktuella perioden. Den identifierar deltagande aktörer, övningsområden, metoder och uppföljningsprocesser för att säkerställa övningarnas effektivitet.

De planerade aktiviteterna inom ramen för strategin riktar sig till aktörer inom den finansiella sektorn som individuellt eller tillsammans utvecklar sektorns motståndskraft. Målgruppen för varje aktivitet kan variera beroende på aktivitetens specifika syfte och mål, men deltagande funktioner kommer tydligt att kommuniceras och motiveras i god tid inför genomförandet.

Det övergripande målet med FSPOS övningsverksamhet är att stärka sektorns förmåga att hantera oväntade störningar och avbrott i den finansiella sektorn under hela hotskalan, det vill säga under såväl fredstida kriser som höjd beredskap. Detta genom att vidareutveckla sektorns förmåga att:

- Samverka effektivt under en pågående händelse*
- Kommunicera och använda ändamålsenliga kommunikationsverktyg
- Hantera och tillämpa regelverk, processer, rutiner och roller

Arbetet med att implementera strategin kommer att följa en övergripande process som innefattar stegen *utbilda*, *öva* och *följa upp*. Under vart och ett av åren 2025-2027 kommer ett eller flera av stegen att genomföras. Syftet är att skapa kontinuitet i FSPOS övningsverksamhet och säkerställa att den bedrivs i linje med aktuella behov och det övergripande målet. För en framgångsrik implementering av strategin krävs att organisationer som avser delta vid en eller flera aktiviteter avsätter personella resurser för detta. För att göra det möjligt för dem att ställa upp med relevanta resurser krävs god framförhållning och tydlig kommunikation avseende förväntad tidsåtgång, planerat övningsscenario samt behov av specifika roller, kunskaper och mandat. Utifrån lärdomar och erfarenheter från genomförda aktiviteter kommer övningsstrategin årligen att ses över och vid behov revideras.

* Målet är att aktörerna ska få öva på att hantera operativ rytm under en övning. Se MSBs beskrivning av operativ rytm: [Stabsmetodik - Verktygslåda](#)

Executive summary

The Financial Sector's Public-Private Cooperation (FSPOS) is a voluntary collaboration forum. The vision of FSPOS is that critical financial services should always function. The mission of FSPOS is to enhance the sector's ability to operate during crises and heightened alert through monitoring, methodological support, and exercises, and thereby protecting the society. An effective way to build and maintain both resilience and the ability to handle crises and heightened alert is through exercises, both individually and collectively within the sector. FSPOS AG Övning (FSPOS Workgroup Exercise) is tasked with planning, conducting, and evaluating joint exercises aimed at testing and improving the sector's capability to operate during crises and heightened alert, as well as supporting the participants' own exercise activities. This support may include methodological assistance and the development of scenarios that can be used both for joint exercises and individually by each participant.

AG Övning has developed a strategy for the exercise activities during the years 2025–2027. This strategy aims to guide and support both joint exercise efforts within the sector and to provide methods and support to individual participants. The goal is to create a cohesive and effective exercise program that strengthens the financial sector's collective and individual preparedness during the specified period. It identifies participating actors, exercise areas, methods, and follow-up processes to ensure the effectiveness of the exercises.

Planned activities within the framework of the strategy are focused on actors within the financial sector who, individually or collectively, develop the sector's resilience. The target group for each activity may vary depending on its specific purpose and objectives, but participating functions will be clearly communicated and justified well in advance before carrying out the activity.

The overall objective of FSPOS's exercise activities is to strengthen the sector's ability to manage unexpected disruptions and interruptions in the financial sector across the entire threat spectrum, that is, during both peacetime crises and heightened alert. This is achieved by further developing the sector's capability to:

- Collaborate effectively during an ongoing event*
- Communicate and use appropriate communication tools
- Manage and apply regulations, processes, procedures, and roles

The implementation of the strategy will follow an overarching process that includes the steps of *training, exercising, and follow-up*. Each year from 2025 to 2027, one or more of these steps will be carried out. The aim is to create continuity in FSPOS's exercise activities and ensure that they align with current needs and the overarching goal. For the successful implementation of the strategy, organizations intending to participate in one or more activities must allocate personnel resources for this purpose. To enable them to provide relevant resources, adequate advance notice and clear communication regarding expected time commitments, planned exercise scenarios, and needs for specific roles, expertise, and authority are required. Based on lessons

* The goal is for the participants to practice managing operational rhythm during an exercise. See the Swedish Civil Contingencies Agency's (MSB) description of operational rhythm - [Stabsmetodik - Verktyslåda](#)

learned and experiences from completed activities, this exercise strategy will be reviewed annually and revised as necessary.

SAMMANFATTNING	2
EXECUTIVE SUMMARY	3
1 INLEDNING	6
1.1 SYFTE OCH MÅL	6
1.2 ARBETSPROCESS OCH FÖRANKRING	7
1.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR IMPLEMENTERING	7
1.4 UPPFÖLJNING	8
2 ÖVNINGSSTRATEGI FÖR 2025-2027	8
2.1 MÅLGRUPP	8
2.2 ÖVNINGSOMRÅDEN	9
2.3 ÖVERGRIPANDE PROCESS	10
2.3.1 UTBILDA	10
2.3.2 ÖVA	10
2.3.3 FÖLJA UPP	11
2.4 TID- OCH AKTIVITETSPLAN	12

1 Inledning

Den Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkan (FSPOS) är ett frivilligt samverkansforum. FSPOS vision är att samhällsviktiga finansiella tjänster alltid fungerar. FSPOS verksamhetsidé är att genom omvärldsbevakning, metodstöd och övning stärka hela sektorns förmåga att verka under kriser och höjd beredskap, och därigenom värna samhället.

Ett effektivt sätt att bygga och upprätthålla såväl motståndskraft som hanteringsförmåga är att öva; både enskilt och gemensamt inom sektorn. I en övning får deltagarna möjlighet att lära sig av en fiktiv händelse utan att behöva betala priset för dess konsekvenser. Övningar kan även ge ökad insikt om och förståelse för vilka kritiska beroenden som finns inom – och till aktörer utanför – sektorn, samt vilka konsekvenser dessa beroenden kan få vid olika typer av händelser. Beroendeförhållandena inom och utanför sektorn är föränderliga, vilket gör att regelbundna sektorsövningar är nödvändigt. Utvecklingen i sektorn och samhället i stort, med exempelvis ökande outsourcing och digitalisering, innebär möjligheter men skapar också nya beroenden, risker, hotbilder och sårbarheter.

FSPOS Arbetsgrupp (AG) Övning har till uppgift att planera, genomföra och utvärdera FSPOS övningsverksamhet. Arbetet syftar till att genom sektorsgemensamma övningar samt metodstöd för enskild övningsverksamhet stärka sektorns förmåga att hantera störningar, större kriser och ett läge av höjd beredskap. AG Övning ansvarar även för att utveckla en flerårig övningsstrategi som beskriver FSPOS planerade övningsverksamhet. AG Övning har därför tagit fram denna övningsstrategi för åren 2025-2027. Strategin fortsätter och förvaltar det arbete som bedrivits och de aktiviteter som genomförts i linje med FSPOS tidigare övningsstrategier.

I AG Övning ingår* representanter från Bankgirot, Danske Bank, Euroclear Sweden, Finansinspektionen, Folksam, Länsförsäkringar AB, Nasdaq Stockholm, Nordea, Nordnet, Riksgälden, SEB, Svensk Försäkring och Sveriges Riksbank.

1.1 Syfte och mål

Syftet med FSPOS Övningsstrategi 2025-2027 är att inrikta och stödja den finansiella sektorns övningsverksamhet för perioden. Målen med strategin är att:

- Inrikta vilka aktörer som ska övas, vad som ska övas, på vilket sätt samt hur dessa övningar ska följas upp.
- Definiera en övergripande process som ska säkerställa en kontinuerlig och ändamålsenlig verksamhet.

AG Övnings vision är att implementeringen av övningsstrategin ska stärka den finansiella sektorns förmåga att förebygga och hantera kriser. För att stärka förmågan identifieras åtgärds- och förbättringsförslag i samband med genomförande av olika övningsaktiviteter. Förslagen omhändertas antingen inom ramen för fortsatt arbete inom FSPOS arbetsgrupper eller av aktörer i den finansiella sektorn, enskilt eller gemensamt. På så sätt bidrar FSPOS Övningsstrategi till FSPOS övergripande vision – att samhällsviktiga finansiella tjänster alltid ska fungera.

* Vid tiden för fastställandet av övningsstrategin, d.v.s. hösten 2024

1.2 Arbetsprocess och förankring

Som en del i framtagandet av denna övningsstrategi har en behovskartläggning gjorts. Kartläggningen är baserad på följande underlag:

- Utvärdering av FSPOS Övningsstrategi 2021-2023
- Resultat från övningsaktiviteter under perioden 2021-2023
- Övningstekniska utvärderingar från övningsaktiviteter under perioden 2021-2023
- Skattning av sektorns förmåga under övningsperioden 2021-2023
- Workshop och intervjuer med representanter från aktörer i den finansiella sektorn

1.3 Förutsättningar för implementering

För att framgångsrikt implementera strategin behöver deltagande organisationer avsätta tillräckliga personella resurser. Behovet av resurser varierar beroende på omfattningen och karaktären av varje aktivitet. Det är avgörande att dessa organisationer är involverade i planering, genomförande och utvärdering av aktiviteterna för att säkerställa att de uppfyller aktörernas förväntningar, behov och önskemål.

För att underlätta resursbidrag från deltagande organisationer är det viktigt att AG Övning kommunicerar information om kommande övningsaktiviteter i god tid. Hur långt i förväg kommunikationen sker beror på typen av aktivitet. Till exempel kan en utbildning eller ett seminarium meddelas relativt nära inpå aktiviteten, medan en sektorsövning kräver att informationen kommuniceras betydligt tidigare för att möjliggöra nödvändiga förberedelser. Denna kommunikation bör inkludera tydlig information om förväntad tidsåtgång, det planerade övningsscenariot och de specifika kunskaper, roller och mandat som krävs. Att tillhandahålla en detaljerad tidsplan och en beskrivning av övningens mål och metodik kan hjälpa organisationerna att bättre förbereda sig och allokera resurser på ett effektivt sätt.

Lika viktigt som att klargöra förväntningarna på deltagande aktörer är det att FSPOS AG Övning tydligt kommunicerar vad deltagarna kan förvänta sig av samarbetet. Detta kan innebära att FSPOS erbjuder stöd under varje fas av övningsprocessen - planering, genomförande och utvärdering - samt förklarar vilken nytta varje aktivitet kan ge deltagarna. Till exempel kan FSPOS tillhandahålla mallar, verktyg och riktlinjer för att underlätta planeringen, samt expertråd och teknisk support under genomförandet.

Att göra deltagandet i planerade aktiviteter attraktivt är av stor vikt, eftersom FSPOS bygger på frivillighet. Genom tydlig kommunikation, noggrann resursallokering och att visa på de konkreta fördelarna med deltagande, såsom förbättrad beredskap och stärkt samarbetsförmåga, kan vi säkerställa ett framgångsrikt och givande samarbete. Det är också viktigt att lyfta fram hur dessa övningar bidrar till den övergripande visionen om att säkerställa att samhällsviktiga finansiella tjänster alltid fungerar.

Genom att skapa en kultur av delaktighet och kontinuerlig förbättring kan vi tillsammans stärka den finansiella sektorns motståndskraft mot kriser och säkerställa att vi är väl förberedda på att hantera framtida utmaningar.

Slutligen är det av största vikt att ett effektivt informationsutbyte sker mellan olika forum, inom och utanför sektorn, som bedriver övningsverksamhet för att säkerställa en sammanhållen och

effektivitet. Detta inkluderar samverkan mellan exempelvis Stabilitetsrådsövningar och Riksbankens forum Civil beredskap betalningar (CBB). Genom att dela erfarenheter, lärdomar och bästa praxis kan dessa forum gemensamt identifiera kritiska behov och samordna sina insatser på ett sätt som stärker sektorns övergripande förmåga att hantera kriser. Ett förbättrat informationsutbyte skapar dessutom möjligheter att undvika duplicering av insatser och säkerställa att resurser används på ett optimalt sätt.

1.4 Uppföljning

Denna övningsstrategi kommer årligen att ses över och vid behov revideras i syfte att säkerställa att sektorns förmåga utvecklas i önskad riktning. Revidering sker framför allt utifrån lärdomar och erfarenheter från genomförda aktiviteter samt utifrån årliga skattningar genom vilka sektorns aktörer bedömer sin och sektorns förmåga. Strategin kan också komma att revideras utifrån händelser i omvärlden och/eller önskemål från sektorn. Förslag på revideringar presenteras för chefsgruppen i samverkansstrukturen för beredskapssektor Finansiella tjänster som beslutar om de ska genomföras.

Övningsstrategins innehåll och omfattning kan även komma att förändras vid eventuella ändringar av FSPOS Strategiska inriktning 2024 och framåt. Den strategiska planen fastställdes av FSPOS fullmäktige i oktober 2023.

I samband med att övningsstrategin löper ut kommer den att utvärderas i sin helhet för att bedöma i vilken utsträckning syfte och mål har uppnåtts. Utvärderingen ligger också till grund för framtagandet av en ny övningsstrategi.

2 Övningsstrategi för 2025-2027

Detta avsnitt inriktar vilka aktörer som ska övas, vad som ska övas, på vilket sätt samt hur dessa övningar ska följas upp.

2.1 Målgrupp

De aktiviteter som planeras inom ramen för denna övningsstrategi riktar sig till aktörer inom den finansiella sektorn som enskilt eller tillsammans utvecklar den finansiella sektorns robusthet. Beroende på övningsscenario kan det också bli aktuellt att bjuda in ytterligare aktörer i egenskap av övningsdeltagare, observatörer, motspel och/eller till att delta i scenarioutvecklingsarbetet, exempelvis Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Nationellt cybersäkerhetscenter (NCSC), Post- och telestyrelsen, Energimyndigheten, externa samverkanspartners eller kritiska leverantörer av el, data- eller telekommunikation.

Målgrupp kommer att variera med det specifika syfte och mål som formuleras för respektive aktivitet. Detta gäller såväl vilka organisationer som vilka nivåer och funktioner inom respektive organisation som bör delta. Riktade övningsaktiviteter avsedda för specifika aktörer i eller delar av sektorn kan bli aktuellt under övningsperioden. Det kan vidare bli aktuellt att genomföra övningsaktiviteter som möjliggör för olika nivåer och funktioner från olika organisationer att delta under en och samma aktivitet. Att variera målgrupp möjliggör för organisationers deltagande oberoende av mognadsgrad eller vid tillfället tillgängliga resurser. Att öva utvalda

målgrupper möjliggör även att det går att öva specifika områden som pekats ut som viktiga i att höja den finansiella sektorns förmåga och robusthet.

En tydlig målsättning är att både strategisk och operativ nivå i hanteringen av en händelse ska övas under åren 2025-2027.

För att säkerställa att varje aktivitet är relevant för de som bjuds in kommer AG Övning i god tid inför genomförandet tydligt kommunicera och motivera vilka organisationer och funktioner som bör delta.

Den finansiella sektorns aktörer har under snart 20 år genomfört aktiviteter, utbildningar och övningar inom FSPOS för att utveckla sektorns förmåga. Detta medför att aktörerna har blivit mognare, anammat mer utvecklade arbetssätt och kan öva på nya/andra förmågor jämfört med tidigare övningsperioder.

2.2 Övningsområden

Det övergripande målet med FSPOS övningsverksamhet är att stärka sektorns förmåga att hantera oväntade störningar och avbrott i den finansiella sektorn under hela hotskalan, det vill säga under såväl fredstida kriser som höjd beredskap. Detta genom att vidareutveckla sektorns förmåga att:

- Samverka effektivt under en pågående händelse*
- Kommunicera och använda ändamålsenliga kommunikationsverktyg
- Hantera och tillämpa regelverk, processer, rutiner och roller

Det övergripande målet utgör grunden för att utveckla specifika övningsmål för varje övningsaktivitet under perioden. Dessa mål möjliggör fördjupning inom viktiga områden såsom rapportering, kriskommunikation, effektiv samverkan samt regelverk eller processer och rutiner under höjd beredskap.

Ett centralt fördjupningsområde är höjd beredskap. Den säkerhetspolitiska utvecklingen har medfört ökande hot och utmaningar i form av komplexa hotbilder, lagkrav och rutiner, vilket kräver att den finansiella sektorn gemensamt ökar sin förmåga inom detta område i nära samverkan med angränsande sektorer och leverantörer. Andra relevanta övningsområden inkluderar hantering av kriser i finansiell sektor, informationspåverkan samt effektiv samverkan med fokus på lägesbilsarbete, kommunikation och budskapsformulering.

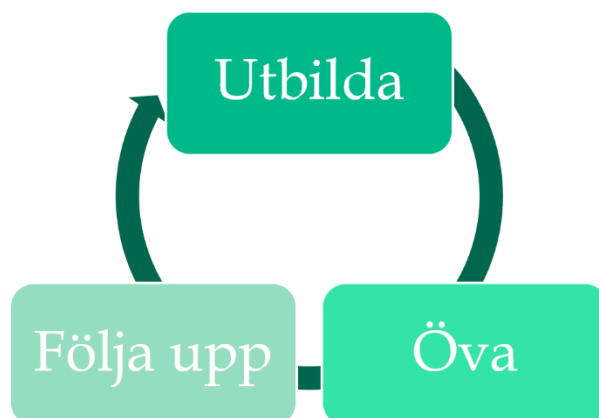
De specifika målen avgör utformningen av övningarna och vilka aktörer som bör delta. Alla aktiviteter och deras mål ska bidra till att uppfylla det övergripande målet.

Sektorns förmåga att hantera oväntade störningar och avbrott bygger i stor utsträckning på varje aktörs individuella kapacitet. Därför är det avgörande att varje aktör fortsätter att bedriva intern utbildnings- och övningsverksamhet utanför FSPOS-samarbetet.

*Målet är att aktörerna ska få öva på att hantera operativ rytm under en övning. Se MSBs beskrivning av operativ rytm: [Stabsmetodik - Verktygslåda](#)

2.3 Övergripande process

Arbetet med att implementera strategin kommer att följa en övergripande process (se Figur 1), som förutom övningar även innefattar utbildnings- och uppföljningsaktiviteter. Syftet är att skapa kontinuitet i FSPOS övningsverksamhet och säkerställa att den bedrivs i linje med aktuella behov och det övergripande målet, samt att en kontinuerlig förmågeutveckling sker.



Figur 1 Process för implementering av övningsstrategin

2.3.1 Utbilda

Genom utbildningar utvecklar deltagarna kompetens och förmåga i enlighet med de övergripande övningsmålen och specifika behov. Detta gör dem bättre förberedda och ger dem mer effekt av deltagandet i övningar. Dessutom står de bättre rustade att hantera verkliga krissituationer.

Det kan komma att ställas krav på att deltagande aktörer ska ha tagit del av utbildningar eller inläsningsmaterial innan de får delta i övningar. På så sätt säkerställs att alla aktörer kan delta aktivt och har en grundläggande förståelse för övningsformat och -område.

Alla förmågehöjande och övningsförberedande utbildningar under AG Övnings regi kommer att koordineras med utbildningsinsatser från andra arbetsgrupper inom FSPOS. Dessutom finns ett behov av att samordna dessa utbildningar med planerade aktiviteter som genomförs av myndigheter, vilket sker genom samordningsgruppen för beredskapssektorn Finansiella tjänster. På detta sätt säkerställs att alla utbildningsinsatser är harmoniserade och att resurser utnyttjas på ett effektivt sätt för att stärka sektorns samlade beredskap.

2.3.2 Öva

Övningar stärker deltagarnas förmåga genom praktisk tillämpning och inläring. Genom kontinuerlig övningsverksamhet bygger sektorn successivt upp sin förmåga. Under 2025 föreslår AG Övning att aktörerna genomför en skrivbordsövning/utbildning med workshop samt övning på hemmaplan med hjälp av framtagna övningspaket. För att ytterligare stärka möjligheten till enskild övning under perioden planeras utveckling av spelövning och andra verktyg som stödjer individuell förmågeutveckling.

Övningarna kommer att bli mer avancerade med tiden: från övningsformat i form av skrivbordsövning/utbildning med workshop samt övning på hemmaplan under 2025, till

skrivbordsövning/funktionsövningar under 2026 och slutligen en storskalig simuleringsövning under 2027. Funktionsövningar fokuserar på att öva utvalda funktioner inom organisationerna utifrån de övningsmål som fastställts. Scenariot för simuleringsövningen kommer att ta vid där skrivbordsövningen 2026 slutade, införa nya komponenter och kräva samverkan med aktörer utanför den finansiella sektorn. Erfarenhetsåterföring och förberedande utbildningar kommer att genomföras inför övningsaktiviteterna 2025, 2026 och 2027. Vid planeringen av övningar tas hänsyn till andra relevanta sektors- och tvärspektoriella övningar under perioden.

Övningsscenarier ska utformas utifrån syftet med varje övning och ge deltagarna förutsättningar att nå de aktuella målen. För att engagera och motivera deltagarna är det också viktigt att scenarierna är realistiska och relevanta.

Utbildningar och **workshops** kan genomföras inför en övning men kan även genomföras som ett moment inom ramen för övningen. Utbildningar samt workshops utförs i syfte att utveckla deltagarnas kunskaper inom ett visst område, förbereda deltagarna inför en övning samt dela erfarenheter med andra aktörer inom och utanför den finansiella sektorn.

En **funktionsövning** är en typ av krisövning som fokuserar på att testa och utvärdera specifika funktioner eller processer inom en organisation under en simulerad krissituation. Syftet med en funktionsövning är att förbättra och säkerställa att dessa funktioner kan fungera effektivt och samordnat när de behövs som mest.

Skrivbordsövningar är diskussionsbaserade och har ett utvecklande och lärande fokus. Genom att deltagarna får höra andra deltagares resonemang och diskutera tillsammans får de en ökad förståelse för varandras agerande och förväntningar.

I **simuleringsövningar** förväntas de övade agera och vidta åtgärder på samma sätt som de skulle ha gjort i en skarp händelse. Verifieringsgraden på denna typ av övning är hög, men den är samtidigt mer komplex och kräver mer omfattande förberedelser än skrivbordsövningar. Simuleringsövningar har ett lärande och testande fokus.

2.3.3 Följa upp

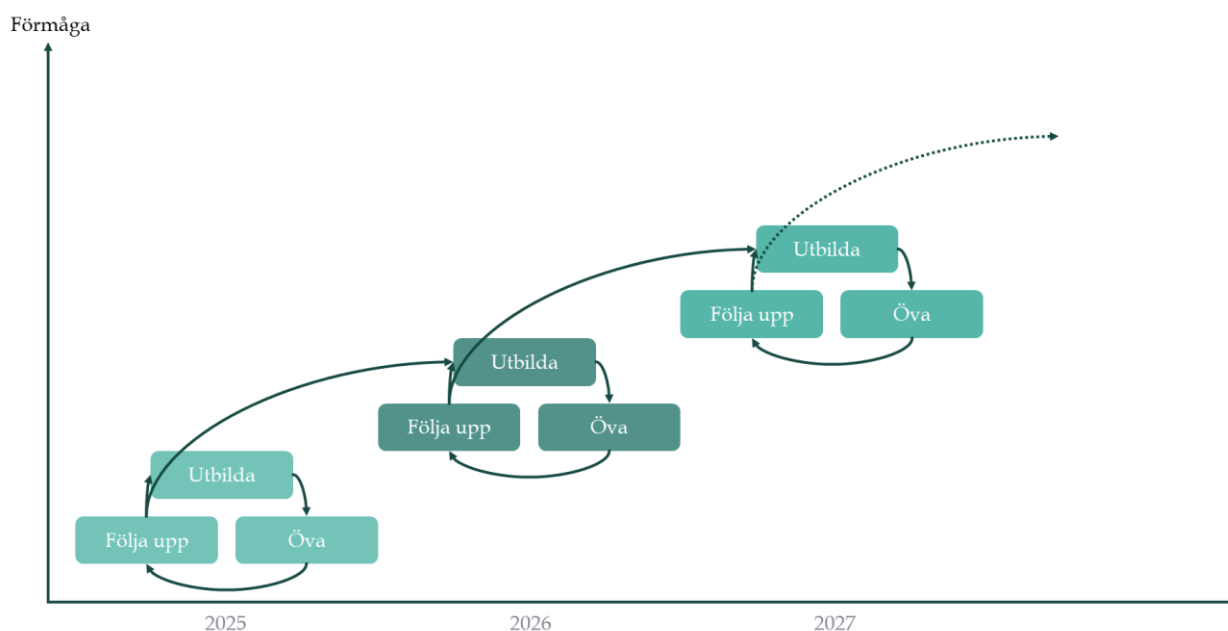
Genom att utvärdera och följa upp samtliga övningar kan lärdomar tillvaratas, utvecklingsområden identifieras och åtgärder prioriteras och vidtas.

FSPOS övningar utvärderas både på sektors- och organisationsnivå och med utgångspunkt i de specifika mål som formulerats för respektive övning. Utvärderingsunderlaget för sektorn sammanställs i en rapport och följs upp på ett erfarenhetsseminarium. Målet är att under seminariet omvandla sektorsövergripande utvecklingsområden till förslag på sektorsgemensamma åtgärder. Dessa åtgärdsförslag eskaleras, i samband med verksamhetsplanering för kommande år, till samordningsgruppen och chefsgruppen för beredskapssektorn Finansiella tjänster som fattar beslut och ger dem i uppdrag till någon av FSPOS arbetsgrupper

eller till en eller flera aktörer i sektorn. Lärdomar, identifierade behov och utvecklingsområden utgör också viktiga ingångsvärden till kommande utbildnings- och övningsaktiviteter.

2.4 Tid- och aktivitetsplan

Under vart och ett av åren 2025-2027 kommer samtliga steg (utbilda, öva, följa upp) att genomföras, i linje med det övergripande målet för övningsverksamheten. Specifika övningsmål kommer dock att variera och därmed också upplägg och fokus på aktiviteterna. Inför varje år kommer en detaljerad tids- och aktivitetsplan tas fram och delges berörda. För mer resurskrävande övningar, exempelvis simuleringsövningar, kommer framförhållningen vara längre. På detta sätt säkerställs kontinuitet i övningsverksamheten, vilket bidrar till att sektorns förmåga ökar över tid (se Figur 2).



Figur 2 En kontinuerlig övningsprocess ökar förmågan successivt