

Gemensamma grunder

Arbetsätt

Process för aktörsgemensam inriktning och samordning

- Så gör vi!



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredning

UTKAST – ej på öppen remiss

Den här leveransen är ett utkast inom Gemensamma grunder Ramverk för samverkan och ledning. Detta dokument är inte på öppen remiss just nu.

Arbete pågår för att färdigställa leveransen. Leveransen kommer publiceras i som färdig produkt i **november 2024**.

Har du frågor kring dokumentet innan det kan du höra av dig till samverkanledning@msb.se

Process för aktörsgemensam inriktning och samordning – så gör vi!

Utförare: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap inom ramen för vidareutvecklingen av Gemensamma grunder.

Dokumentet är ett utkast inom ramen för utvecklingsarbete mellan 2022-2024. Slutgiltig version uppdateras under 2024.

Foto omslag: Melker Dahlstrand

Innehåll

1	Inledning	4
1.1	Målgrupp	5
2	Bedöma behov av samverkan	6
2.1	Identifiera behov av samverkan	6
2.2	Följ upp behov av samverkan	6
2.3	Avsluta och utvärdera samverkan.....	7
3	Process för aktörsgemensam inriktning och samordning	8
3.1	Dela information.....	10
3.1.1	Vad innebär det att dela information?.....	11
3.1.2	Hur delas information?	11
3.1.3	Hur förhåller sig informationsdelning till lägesbilder och rapportering?.....	12
3.2	Ta fram samlad lägesbild	13
3.2.1	Vad innebär det att ta fram samlad lägesbild?	13
3.2.2	Hur tar man fram samlad lägesbild?	13
3.3	Ta fram kompletterande beslutsunderlag	14
3.3.1	Vad innebär det att ta fram beslutsunderlag?	14
3.3.2	Hur skapas beslutsunderlag?.....	15
3.4	Genomföra gemensamt målbildsarbete.....	15
3.4.1	Vad innebär ett gemensamt målbildsarbete?	15
3.4.2	Hur genomförs gemensamt målbildsarbete?.....	16
3.5	Genomföra gemensam åtgärdsplanering	17
3.5.1	Vad innebär det att genomföra gemensam åtgärdsplanering?	17
3.6	Genomföra åtgärder.....	18
3.6.1	Vad innebär det att genomföra åtgärder?	18
3.6.2	Hur genomförs åtgärder?	18
3.7	Följa upp gemensam hantering.....	19
3.7.1	Vad innebär det att följa upp gemensam hantering?	19
3.7.2	Hur sker uppföljning av gemensam hantering?	20

1 Inledning

Vid en inträffad eller nära förestående samhällsstörning är det sannolikt att två eller fler aktörer kommer att behöva samarbeta med varandra. Att det aktörsgemensamma arbete som bedrivs vid en samhällsstörning har en inriktning och sker samordnat är en viktig förutsättning för att samhällets resurser ska nyttjas effektivt. För att ge stöd till det aktörsgemensamma arbetet har en process för inriktning och samordning tagits fram.

En samhällsstörning kan sträcka sig över såväl geografiska områden som systemnivåer och ämnesområden. Det för med sig att ansvar och mandat hos flera aktörer ofta är nära angränsade eller överlappar varandra vid en händelse och att det uppstår behov av att aktörerna kompletterar varandra med resurser och expertis. Det innebär att berörda aktörer behöver arbeta tillsammans för att säkerställa att samhällsstörningen hanteras i sin helhet och att tillgängliga resurser nyttjas på bästa möjliga sätt.

Att arbeta tillsammans med andra aktörer som inte bara har olika ansvar och mandat utan även olika arbetssätt och uttryck än den egna är ingen enkel uppgift. Att dessutom göra det vid en samhällsstörning där tidspressen är hög, osäkerheterna stora och riskerna flera kan innebära betydande utmaningar. I det aktörsgemensamma arbetet kan det därför underlätta att utgå från en gemensam process som berörda aktörer tillsammans kan följa genom hanteringen.

I det ordinarie samverkar aktörer på alla nivåer. Exempel på strukturer för sådan samverkan kan vara veckovisa samverkanskonferenser eller avstämningar som sker regelbundet på lokal, regional och central nivå. Deltagare består av ett antal förutbestämda aktörer, sker via etablerade kontaktvägar och kan anpassas utifrån behov. Detta är grunden och sker löpande. Det leder till att aktörernas egna arbete främjas och till möjligheten att proaktivt identifiera eventuella behov av aktörsgemensam inriktning och samordning.

I vissa fall behöver den ordinarie samverkan stärkas och fördjupas. Det som styr omfattningen är behovet tillsammans med aktörernas förmågor och de förutsättningar som finns.

Processen för aktörsgemensam inriktning och samordning, fortsatt benämnt processen, syftar till att underlätta det aktörsgemensamma arbetet genom att ge en struktur för vad som behöver göras i vilken ordning. Den kan också fungera som en gemensam karta som aktörerna kan förhålla sig till i samband med en samhällsstörning. Processen är ett stöd för att öka graden av medvetet resonering och medvetet beslutsfattande för att identifiera och genomföra så effektiva åtgärder som möjligt. Dessutom ska det kunna användas och komma till

nytta oavsett aktör i såväl fredstid som under höjd beredskap. Processen är framtaget för aktörsgemensamt arbete men kan även med fördel användas i aktörsinternt arbete. Genom att använda processen både internt och tillsammans med andra underlättas växlingar däremellan.

Processen kan både användas på olika systemnivåer och inom olika sakfrågor. Aktörer kan gå olika långt i samverkan. Ibland räcker det att dela information och skapa en gemensam förståelse för situationen. Ibland behöver aktörerna komma överens om aktörsgemensam målbild, och ibland behöver de också genomföra gemensam åtgärdsplanering. Det innebär att olika aktörer, och olika ledningsnivåer hos respektive aktör, i en given situation kan befinna sig i olika faser av processen och/eller vara mer eller mindre involverade i olika moment.

1.1 Målgrupp

Publikationen vänder sig till dig som kan bli involverad i hanteringen av samhällsstörningar, till exempel i bemanningen av en ledningsorganisation, inriktnings- och samordningsfunktion, stab eller motsvarande. Den vänder sig även till dig som arbetar med att utveckla olika förmågor när det gäller hantering av samhällsstörningar tillsammans med andra aktörer.

2 Bedöma behov av samverkan

Processen för aktörsgemensam inriktning och samordning syftar till att ge stöd till berörda aktörer vid samverkan med anledning en inträffad eller nära förestående samhällsstörning. Samverkan är dock inget som kommer igång av sig självt och det ställer därför krav på att aktörer medvetet resonerar kring, och agerar på, samverkansbehov.

2.1 Identifiera behov av samverkan

All samverkan startar med någon form av behovsidentifiering: att en eller flera aktörer uppfattar att det finns ett eller flera behov som bedöms ställa krav på aktörsgemensam inriktning och samordning. En sådan behovsidentifiering kan utgå från aktörens egen värdering, omvärldsbevakning, vissa typhändelser och/eller kriterier så som att en inträffad eller nära förestående samhällsstörning medför:

- snabbt beslutsfattande hos flera aktörer parallellt,
- omfattande koordinering mellan aktörers åtgärder och informationsinsatser,
- behov av gemensamma analyser kring konsekvenser och åtgärdsbehov på kort och lång sikt,
- omfattande resursbehov alternativt behov av omfördelning av resurser mellan aktörer.

Behovsidentifieringen kan också vara så enkel som att en aktör gör bedömningen att det har uppstått utmaningar eller osäkerheter som aktören inte kan eller bör hantera på egen hand.

Oavsett hur behovet av samverkan identifieras och oavsett om situationen är vanligt förekommande eller inte för en aktör behöver bedömningen göras medvetet och med hänsyn till de förutsättningar som finns just där och då. Om bedömningen görs slentrianmässigt finns det en risk att vissa problem eller behov förbises. Av samma skäl är det viktigt att aktören har en helhetssyn för att förstå och förhålla sig till det som sker runt omkring.

2.2 Följ upp behov av samverkan

Behovsidentifiering är något som kontinuerligt behöver omprövas i samband med en samhällsstörning, oavsett om tidigare bedömningar indikerat behov av samverkan eller inte, eftersom såväl behov som förutsättningar snabbt kan förändras. En händelse som tidigare inte bedömts behöva aktörsgemensam hantering kan snabbt utvecklas och medföra konsekvenser som inte kan eller bör

hanteras enbart av enskilda aktörer. Även en händelse där aktörsgemensam hantering aktiverats förändras över tid. Det kan komma att innebära att fler, färre och/eller andra aktörer än de som involverats från början behöver inkluderas i samverkan.

2.3 Avsluta och utvärdera samverkan

När berörda aktörer gör bedömningen att den gemensamma hanteringen inte längre behövs ska den avslutas. I likhet med att identifiera samverkan och att följa upp samverkan ska beslut om att avsluta samverkan göras aktivt. Det ska vara tydligt för alla berörda aktörer och andra intressenter när och varför den gemensamma hanteringen avslutas samt hur eventuella kvarvarande frågor ska hanteras. Den aktörsgemensamma hanteringen kan avslutas vid olika tidpunkt för olika aktörer och när det gäller olika frågor. Exempelvis kan det aktörsgemensamma kommunikationsarbetet behöva fortgå längre, även om hanteringen i övrigt har avslutats. Även efter att den aktörsgemensamma hanteringen har avslutats kan sedan arbete hos enskilda aktörer kopplat till händelsen behöva pågå under lång tid.

Varje hantering av en samhällsstörning ger erfarenheter som är viktiga att ta tillvara för att utveckla arbetet och hitta förbättringar. Varje aktör gör detta arbete utifrån egna rutiner för erfarenhetsåterföring men det behövs även en gemensam utvärdering av hanteringen. Glöm inte att inkludera kommunikationsarbetet i utvärderingen.

Tillhörande stödmaterial som återfinns på nivån Mallar och checklistor i ramverket:

- Stöd för att identifiera behov av samverkan
- Stöd för att omvärldsbevaka
- Stöd för att ta fram en aktörsanalys

Se även: Utvärdering av hantering av inträffade händelser, vägledning, MSB1447

3 Process för aktörsgemensam inriktning och samordning

Processen utgår från de generella aktiviteterna som beskrivs på nivån Konceptuell grund i ramverket: kommunicera; inhämta och bearbeta information; förstå situationen; ta fram eller justera inriktning och; åstadkomma samordning. De generella aktiviteterna operationaliseras genom ett antal moment som följer arbetet från uppstart till avslut. Momenten är:

- Dela information
- Ta fram samlad lägesbild
- Ta fram kompletterande beslutsunderlag
- Genomföra gemensamt målbildsarbete
- Genomföra gemensam åtgärdsplanering
- Genomföra åtgärder
- Följa upp gemensam hantering

Respektive moment beskriver en del i arbetet för att åstadkomma aktörsgemensam inriktning och samordning. Momenten hör samman och bygger på varandra. Processen är därför avsedd att genomförs från början till slut och upprepas så länge det finns behov av aktörsgemensam inriktning och samordning. Samtliga moment behöver gås igenom för att värdera i vilken omfattning de behöver genomföras. Med hänsyn till händelseutveckling, tillgängliga resurser och aktuellt behov är det dock möjligt att anpassa processen genom att exempelvis slå ihop vissa moment eller genomföra dem parallellt. Det kan ibland också finnas behov av att gå tillbaka till ett tidigare moment innan det finns bra förutsättningar att fortsätta mot kommande. Till varje moment finns specifika stödmaterial i form av exempelvis mallar och checklistor.

Hur mycket tid och resurser som läggs på varje moment beror på hur omfattande behovet är och i vilket tempo arbetet behöver ske. Ett moment kan exempelvis genomföras på fem minuter eller fem timmar och genomföras av en eller flera personer. Detta kan variera stort mellan olika samhällsstörningar men också mellan olika faser av en och samma samhällsstörning.

Resultatet av ett moment kan vara muntlig eller skriftlig, översiktlig eller detaljerad. Även det beror på vilka behov som finns och hur det ska användas i kommande

moment. Även vid resultat som primärt är muntliga är det dock viktigt att säkerställa en tillräcklig nivå av spårbarhet genom exempelvis att skriva noteringar eller minnesanteckningar.

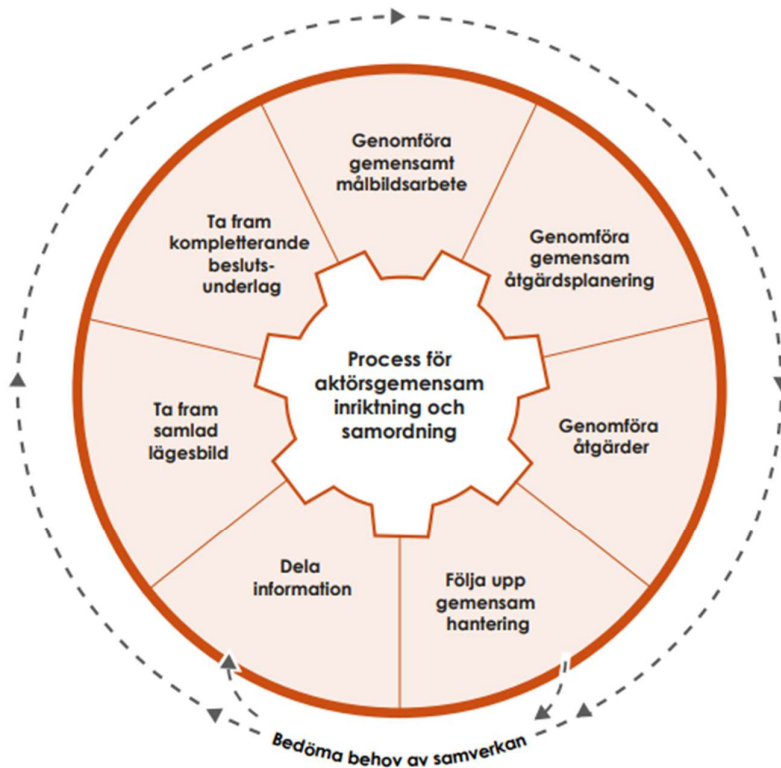
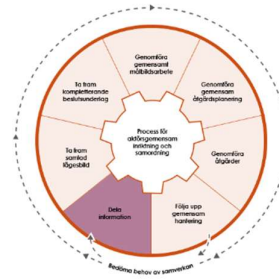


Bild 1: Process för aktörsgemensam inriktning och samordning

3.1 Dela information

Förmåga att hantera samhällsstörningar på ett effektivt sätt bygger bland annat på att aktörer aktivt söker information från och förmedlar information till andra aktörer. När någon aktör har identifierat en händelse som troligtvis behöver hanteras aktörsgemensamt är nästa steg därför att börja dela information om händelsen.



Information är data eller fakta som ger kunskap eller insikt. Det kan vara allt från text och siffror till bilder, ljud och videor. Informationen kan vara strukturerad eller ostrukturerad och används för att kommunicera, lära sig, fatta beslut och lösa problem.

Det kan vara svårt för en enskild aktör att veta när en annan aktör bör kontaktas och vilken information som ska förmedlas. Samhällsstörningar som initialt har en relativt begränsad påverkan på samhället riskerar i många fall att sprida sig över geografiska områden eller mellan sektorer i samhället. Därför bör varje aktör utgå från att information om en händelse är av intresse även för flera andra aktörer. En grundläggande förståelse för andra aktörers ansvar och roller hjälper den enskilda aktören att avgöra vad som kan tänkas vara relevant information för andra aktörer.

Tröskeln för att förmedla information till andra bör vara låg. Varje enskild aktör bör kontinuerligt arbeta proaktivt med informationsdelning, för att ge andra aktörer möjlighet att agera redan vid svaga signaler eller obekräftade uppgifter. När aktörer aktivt söker och förmedlar information minskar dessutom risken att de blir passiva och väntar på att andra aktörer ska tillhandahålla information. Det aktiva sökandet och förmedlandet skapar alltså bättre förutsättningar för ett proaktivt agerande.

Tidig informationsdelning ställer krav på tillgänglighet även innan händelsen har tolkats som samhällsstörning. I sin enklaste form kan det handla om att skicka ett kortfattat mejl, ett sms eller ringa ett kort telefonsamtal. Syftet är att tillsammans med andra aktörer bedöma behovet av ytterligare information och gradvis öka förståelsen för händelsen.

Även om aktörerna bör vara proaktiva i kontakterna med varandra betyder det inte att den information som förmedlas tidigt i en händelse ska vara helt osorterad eller helt utan reflektion. Den kontaktande aktören behöver göra en övergripande bedömning om informationen är relevant för de mottagande aktörerna. Informationen behöver också förmedlas så begripligt och pedagogiskt som möjligt. Här underlättar det om det finns en förmåga att sätta sig in i och förstå andra aktörers perspektiv och språkbruk.

Ett hinder som ofta lyfts fram kring utbyte av information mellan olika aktörer är sekretess och informationssäkerhet. Det är därför av vikt att enskilda aktörer och grupper av aktörer bedömer hur sekretess och informationssäkerhet konkret ska hanteras för att information ska kunna sökas och delas aktivt.

3.1.1 Vad innebär det att dela information?

Att olika aktörer delar information med varandra är en förutsättning för att samhällsstörningar ska kunna hanteras så effektivt som möjligt. En proaktiv och genomtänkt informationsdelning bidrar till att det blir lättare att successivt bedöma hur det aktörsgemensamma arbetet ska utformas i det enskilda fallet.

Informationsdelning består av olika former av aktiviteter, där aktörer inhämtar, utbyter och förmedlar information med varandra. Syftet är att skapa initial förståelse för vad som har inträffat hur aktörer behöver samarbeta för att hantera händelsen. Tidiga informationsunderlag kan också utgöra underlag för mer strukturerade lägesbilder. Ibland kan den information som delas vara den avsändande aktörens egna lägesbild.

Grundläggande för att producera och ta emot informationsunderlag är att aktörer

- både söker och förmedlar information i ett tidigt skede,
- anpassar informationens innehåll och form efter mottagarens behov,
- kommer överens med andra aktörer om hur information bör delas.

3.1.2 Hur delas information?

3.1.2.1 Efterfrågande av information

Samma frågeställning kan tolkas olika beroende på bland annat språkbruk, personliga erfarenheter, sammanhanget och stress. Frågor kan dessutom både ställas och besvaras med olika detaljnivåer och med olika omfattning.

När en aktör efterfrågar information är det därför bra att vara tydlig med varför och när man vill ha informationen samt vad den ska användas till. Då ökar möjligheterna till ett informationsunderlag som överensstämmer med behoven.

3.1.2.2 Skapande av informationsunderlag

En utmaning med att skapa informationsunderlag är att kunna göra ett relevant urval bland all den information som finns tillgänglig genom att identifiera den information som är särskilt relevant för andra att ta del av. I momentet ”Dela information” är det viktigaste att vara proaktiv i sin informationsdelning, inte exakt hur informationen formuleras eller förmedlas.

Trots det kan det vara en fördel att överväga målgrupp, informationskanal, innehåll samt tillgängliggörande av informationen. Genom att skapa ett välstrukturerat informationsunderlag underlättar avsändaren för mottagaren att

tillgodogöra sig informationen. Till stöd för skapande av informationsunderlag finns ”Stöd för att skapa informationsunderlag”.

3.1.2.3 Ta emot information från andra

När en aktör är mottagare av information krävs någon form av bedömning. Det är mottagarens ansvar att analysera om informationen är relevant för den egna organisationen. Även om den kanske inte är relevant på kort sikt kanske den har betydelse på längre sikt. Mottagaren kan också fundera över vilka ytterligare aktörer som ännu inte fått information som kan tänkas behöva den.

Det är också mottagarens ansvar att ge återkoppling till avsändaren på ett sätt som är tydligt och pedagogiskt.

3.1.3 Hur förhåller sig informationsdelning till lägesbilder och rapportering?

Skillnaden mellan initiala informationsunderlag och lägesbilder är att lägesbilder många gånger är mer standardiserade, strukturerade och omfattande produkter. Poängen med att ha ett moment i processen som heter ”Dela information” är att uppmuntra proaktivitet i informationsdelningen. Utifrån de initiala informationsunderlagen kan aktörerna bedöma om det dessutom behöver sammanställas lägesbilder och samlade lägesbilder.

Skillnaden mellan informationsdelning och rapportering är att informationsdelning handlar om att utbyta information mellan olika aktörer utan formella krav på rapportering. Rapportering handlar om information som det finns särskilda formella rapporteringskrav om i olika författningar.

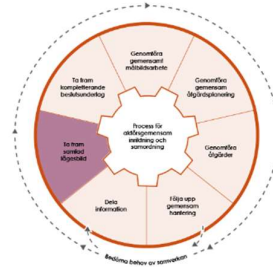
Tillhörande stödmaterial som återfinns på nivån Mallar och checklistor i ramverket:

- Stöd för att skapa informationsunderlag
- Stöd för att efterfråga, ta emot och återkoppla information

3.2 Ta fram samlad lägesbild

3.2.1 Vad innebär det att ta fram samlad lägesbild?

En samlad lägesbild är urval av information från flera aktörer som sammanställs i form av beskrivningar och bedömningar av läget för att ge överblick, förståelse och underlag till beslut och åtgärder i det aktörsgemensamma arbetet. En samlad lägesbild ersätter inte de aktörsspecifika lägesbilderna utan är i stället kompletterande. Den samlade lägesbildens effekt ur detta perspektiv är en förståelse för helheten som underlättar det aktörsgemensamma arbetet.



3.2.2 Hur tar man fram samlad lägesbild?

Skapandet av samlade lägesbilder är en kontinuerlig process som kan resultera i muntligt kommunicerade lägesbilder, skriftliga lägesbilder eller lägesbilder som visualiseras via teknikstöd. Samlad lägesbild kan bestå av en mängd olika typer av information som presenteras detaljerat eller översiktligt sammanställt. Lägesbildens upplösningssgrad är helt beroende på dess syfte, målgrupp och användningssammanhang.

Arbetet kan delas in i fyra delmoment: behov av lägesbild, inramning av arbetet med lägesbild, skapande av lägesbild och användning av den färdiga lägesbild. De steg som ingår kan ses i nedanstående bild.

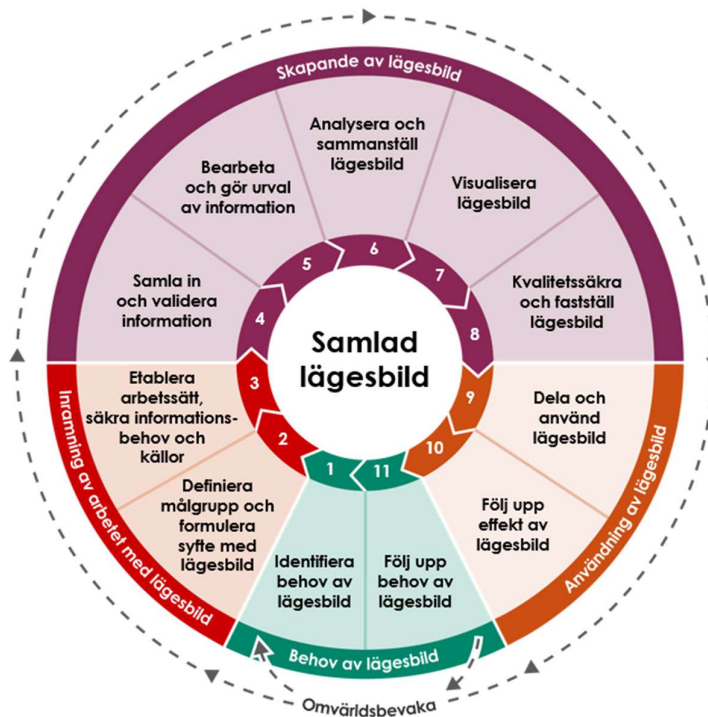


Bild 2: Process för samlad lägesbild

Process för samlad lägesbild som finns på nivån Arbetsätt i ramverket ger tillsammans med de metodstöd som finns på nivån Mallar och checklistor i ramverket vägledning och stöd i att ta fram en samlad lägesbild-

Tillhörande material som återfinns på nivån Arbetsätt i ramverket:

- Process för samlad lägesbild

Tillhörande stödmaterial som återfinns på nivån Mallar och checklistor i ramverket:

- Stöd för att omvärldsbevaka
- Stöd för att identifiera och följa upp behov av lägesbild
- Stöd för att definiera målgrupp för och formulera syftet med lägesbild
- Stöd för att etablera arbetsätt för lägesbild
- Stöd för att ta fram samlad lägesbild: Underlag för samlad lägesbild
- Stöd för att samla in och validera information
- Stöd för att göra urval av relevant information
- Stöd för att efterfråga, ta emot och återkoppla information
- Stöd för att göra händelse- och åtgärdsanalys
- Stöd för att göra skade- och konsekvensanalys
- Stöd för att göra aktörsanalys
- Stöd för att visualisera lägesbild

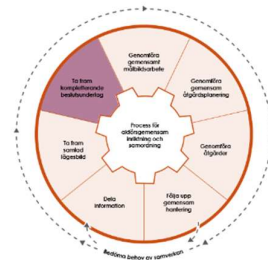
3.3 Ta fram kompletterande beslutsunderlag

3.3.1 Vad innebär det att ta fram beslutsunderlag?

Vid en samhällsstörning har den som ska fatta beslut inte alltid tillgång till alla alternativ, eller kan räkna ut vilket alternativ som leder till det bästa resultatet. Men för att kunna göra avvägningar mellan konsekvenser och effekter till följd av ett medvetet beslutsfattande är välformulerade beslutsunderlag avgörande.

Även om beslut ofta verkställs i den egna organisationen kan aktörsgemensamma beslut fattas. Exempel på sådana är överenskommelser, prioriteringar eller behov av fortsatt samverkan.

Ett beslutsfattande innebär ett dilemma där beslutsfattaren enskilt eller tillsammans med andra beslutsfattare behöver hantera osäkerheter. Besluts-



underlaget behöver ibland sammanställas under tidspress och det handlar om att få så bra underlag som möjligt i den specifika situationen

3.3.2 Hur skapas beslutsunderlag?

Beslutsunderlag baseras ofta på ett eller flera andra underlag som sätts samman. Exempel på underlag som kan ligga till grund för beslutsunderlag är lägesbild, bedömning av händelseutveckling och tidsplan. Beslutsunderlaget blir aktuellt när det redan finns en övergripande uppfattning om vad som händer i stort, men till exempel inte en vetskap om hur tillgängliga resurser bör användas. Prioriteringen kan handla om vilka vägar som ska plogas, hur dricksvatten ska fördelas eller vilka grupper i samhället som bör vaccineras först. Beslutsunderlaget kan på så sätt komplettera den samlade lägesbilden och en helhetssyn och ett proaktivt agerande, och som sedan kan tas med till arbetet med ett målbildsarbete och en åtgärdsplanering.

Underlaget kan även tas fram exempelvis via erfarenheter eller genom att en grupp tar fram underlaget.

Ett beslutsunderlag kan innehålla följande:

- En redogörelse för vilka fakta och antaganden som underlaget baseras på.
- En redovisning av konkreta förslag till beslut.
- En redovisning av vilka effekter och konsekvenser ett beslut kan leda till.

Tillhörande stödmaterial som återfinns på nivån Mallar och checklistor i ramverket:

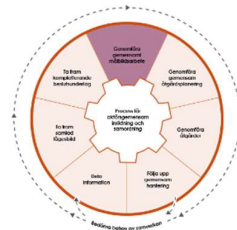
- Stöd för att ta fram en aktörsanalys

Se även: Vägledning för beslutsfattande i samband med samhällsstörningar Metod, fördjupning och exempel, MSB1135

3.4 Genomföra gemensamt målbildsarbete

3.4.1 Vad innebär ett gemensamt målbildsarbete?

Ett aktörsgemensamt målbildsarbete är viktig del för att kunna åstadkomma inriktning i hanteringen av en samhällsstörning. Målbildsarbetet syftar till att aktörerna tillsammans ska bedöma vad de ska uppnå i stort i hanteringen av en samhällsstörning.



Målbildsarbetet kan dels handla om att ta fram en aktörsgemensam målbild som kan ses som en strategisk ram som de olika aktörerna anpassar sitt arbete gentemot men det kan även handla om att aktörerna aktivt arbetar för att åstadkomma samordning mellan olika aktörers målbilder. Det innebär dels att man anpassar de olika aktörernas olika mål och intressen till varandra så att var och en kan lösa sin uppgift, dels att man även anpassar målen och intressena till varandra så att det blir ett så bra resultat som möjligt av alla aktörers arbete i en helhet i förhållande till behoven. Aktörerna behöver tillsammans göra en bedömning av vilken form av gemensamt målbildsarbete som behövs utifrån händelsen.

Ett aktörsgemensamt målbildsarbete handlar om att besvara frågan ”Vad ska vi åstadkomma tillsammans?”. Om aktörerna tar fram en gemensam målbild så behöver den utöver mål även innehålla en övergripande beskrivning av vad man ska göra för att nå målen, med vilka resurser, och vilka vägar man bör undvika i arbetet mot målet. Aktörsgemensamma målbilder behöver också inkludera kommunikativa aspekter, till exempel i form av samordnade budskap.

Grunden för genomförandet av målbildsarbetet är att värna samhällets skyddsvärden som är liv och hälsa, samhällets funktionalitet, demokrati, rättssäkerhet och mänskliga fri- och rättigheter, miljö och ekonomiska värden samt nationell suveränitet. Att använda sig av samhällets skyddsvärden för en hantering är dock inte ändamålsenligt eftersom det dels blir självklart, dels inte tillräckligt precist.

Bra mål är

- enkla
- tydliga
- möjliga att följa upp.

Det är också viktigt att målbilden är situationsspecifik. Det kan exempelvis vara att skydda ett visst område från översvämning, hindra en smittspridning, upprätthålla elförsörjning i samband med en antagonistisk handling, begränsa en brandspridning och så vidare. Målbilden kan gälla här och nu, men också formuleras utifrån längre tidshorisonter. Framför allt kan målbilden formuleras utifrån olika perspektiv, exempelvis på övergripande samhällsnivå eller i ett mer lokalt sammanhang. Den gemensamma målbilden kan även tas fram i förväg och vara generisk eller scenariospecifik.

Mål för den gemensamma hanteringen kan brytas ned i aktörsgemensamma prioriteringar i syfte att tydliggöra vad resurserna ska användas till.

3.4.2 Hur genomförs gemensamt målbildsarbete?

Aktörerna ansvarar för att gemensamt diskutera målbildsarbetet och hantera möjliga målkonflikter.

Viktigt underlag för målbildsarbetet är samlade lägesbilder och eventuellt kompletterande beslutsunderlag. För att samhällets samlade resurser ska användas så effektivt som möjligt så behöver aktörerna komma överens om den aktörsgemensamma målbilden. Den överenskomna målbilden fungerar sedan som ett ingångsvärde för respektive aktörs arbete eller för att ta fram en aktörsgemensam åtgärdsplan.

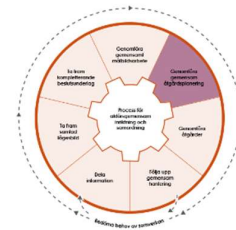
Aktörerna behöver kontinuerligt följa upp målbilden, eller målbilderna, och bedöma behov av justeringar.

Tillhörande stödmaterial som återfinns på nivån Mallar och checklistor i ramverket:

- Stöd för att ta fram aktörsgemensam målbild

3.5 Genomföra gemensam åtgärdsplanering

3.5.1 Vad innebär det att genomföra gemensam åtgärdsplanering?



Ett sätt att åstadkomma samordning vid en samhällsstörning är att genomföra en gemensam åtgärdsplanering. Aktörerna behöver därför tillsammans göra en bedömning om vilka behov det finns av en gemensam åtgärdsplanering för att kunna koordinera resurser och insatser. Finns det ingen samordning, eller om den brister, används inte samhällets olika resurser på bästa möjliga sätt.

I den gemensamma åtgärdsplaneringen behöver aktörerna utifrån det aktörsgemensamma målbildsarbetet arbeta vidare med att konkretisera och planera åtgärder. Dessa kan vid behov sedan sammanställas i en eller flera åtgärdsplaner som beskriver mer i detalj vem som gör vad, var och när. Åtgärdsplanerna skapar förutsättningar för att kunna genomföra åtgärder med önskad effekt.

Ambitionsnivån och detaljeringsgraden på åtgärdsplanen kan variera beroende på händelsen, tidsskalan och behovet av koordinering mellan aktörer.

Ansvariga aktörer arbetar tillsammans med att konkretisera och planera åtgärder i syfte att

- klargöra hur de ska arbeta tillsammans
- lista åtgärder, aktörsspecifika och aktörsgemensamma
- identifiera och fördela ansvar för att genomföra åtgärdena och eventuella förberedelser.

Den gemensamma åtgärdsplaneringen ligger till grund för aktörernas åtgärder, inklusive kommunikationsåtgärder, som kan genomföras tillsammans eller enskilt. Åtgärdsplaneringen behöver löpande anpassas och revideras utifrån behov och förändrade förutsättningar.

Tillhörande stödmaterial som återfinns på nivån Mallar och checklistor i ramverket:

- Stöd för att ta fram aktörsgemensam åtgärdsplan

3.6 Genomföra åtgärder

3.6.1 Vad innebär det att genomföra åtgärder?

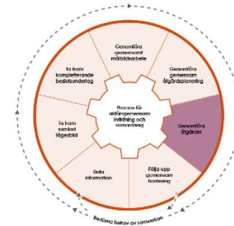
Att genomföra innebär att koordinera och utföra de åtgärder som aktörerna kommit överens om. Syftet är att använda aktörernas förmåga och samhällets resurser för att uppnå önskad effekt i en samhällsstörning.

Enligt ansvarsprincipen har den som har ansvar för en verksamhet även motsvarande ansvar vid samhällsstörningar. Vid en samhällsstörning innebär det att aktörer har olika ansvar och genomför åtgärder samtidigt. Varje aktör behöver förstå vad det aktörsgemensamma åtgärdsplaneringsarbetet innebär för egen verksamhet och genomföra de åtgärder som faller inom det egna ansvarsområdet. De aktörer som bidrar med aktörsgemensamma åtgärder behöver agera så att behovet omhändertas som helhet.

3.6.2 Hur genomförs åtgärder?

Genomförandet sker både aktörsgemensamt och aktörsinternt. Aktörernas åtgärder kan ske samtidigt, i följd på varandra och/eller delvis överlappande i tid och rum. För att samhällets gemensamma resurser ska kunna användas effektivt och svara upp mot behoven vid samhällsstörningar behövs ömsesidig informationsdelning och perspektivförståelse.

Oavsett om det är administrativa, praktiska eller kommunikativa aktiviteter och oavsett om dessa ska ske samtidigt eller inte behöver de genomföras med lämplig kompetens, tillräckliga resurser och med en tydlig dialog mellan samverkande aktörer.



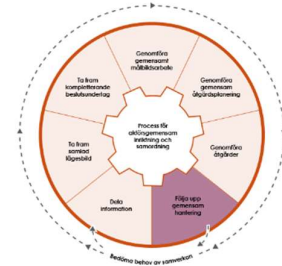
3.7 Följa upp gemensam hantering

3.7.1 Vad innebär det att följa upp gemensam hantering?

Att följa upp innebär att följa upp hur väl genomförda åtgärder möter identifierade behov. Det handlar alltså om att säkerställa att det aktörsgemensamma målbildarbetet och åtgärdsplaneringsarbetet faktiskt skapar de effekter som avsetts.

Under ett genomförande behöver berörda aktörer kontinuerligt tolka hur insatta resurser agerar i relation till det målbildsarbete som genomförts. I praktiken måste aktörerna även beakta det faktum att det som var ”rätt” när planen togs fram, kan vara ”fel” när den används. Detta på grund av förändringar i omgivningen – som inte alltid är lätta att förutspå innan de inträffat. Berörda aktörer måste därmed hela tiden ompröva vad vi bedömer som rätt, och uppdatera detta utifrån situationens aktuella behov.

Uppföljning behöver därför göras löpande under hanteringen av en händelse. Att vänta tills att hanteringen är avslutad innan uppföljning görs kan innebära att aktörerna försitter möjligheter att korrigera planer och agerande som inte är tillräckligt väl anpassade till verkligheten. Genom löpande uppföljning kan aktörerna hela tiden anpassa arbetet i de föregående momenten så att de kan skapa mesta möjliga nytta i den givna situationen. Genom att följa upp kan aktörerna därmed sätta fokus på att åstadkomma så bra effekter som möjligt.



3.7.2 Hur sker uppföljning av gemensam hantering?

För att säkerställa att uppföljning genomförs kan det vara till hjälp att lägga till uppföljning på agendan för det aktörsgemensamma arbetet. Ett konkret sätt att ta sig an uppföljningen är att utgå från det aktörsgemensamma målbilds- och åtgärdsplaneringsarbetet om ett sådant har genomförts och granska detta både givet vad som gjorts och vad som behöver göras. Uppföljningen bör även inkludera beslutade och genomförda kommunikationsåtgärder. Exempel på frågor som kan vara till stöd:

- Har beslutade åtgärder genomförts?
- Har genomförda åtgärder fått avsedd effekt?
- Är arbetet på väg åt rätt håll?

Om svaret på någon av ovanstående frågor är nej behöver berörda aktörer gå vidare och undersöka varför. Att beslutade åtgärder inte genomförts kan exempelvis bero på missförstånd, otydligt formulerade uppdrag, glömska, stress, otillräckliga resurser eller förändrade omständigheter. Om åtgärden fortfarande är aktuell behöver aktörerna hantera eventuella hinder och säkerställa att den genomförs. Om en beslutad åtgärd inte genomförts och inte längre är aktuell ska berörda aktörer informeras.

Om genomförda åtgärder inte fått avsedd effekt behöver aktörerna bedöma om detta beror på att åtgärder i sig inte tillför nytta eller om det är genomförandet som behöver justeras genom att exempelvis tillföra resurser och/eller upprepa åtgärden.

Om det kan konstateras att hanteringen inte är på väg åt rätt håll behövs en omprövning av såväl det aktörsgemensamma målbildsarbetet som det aktörsgemensamma åtgärdsplaneringsarbetet. Har händelsen utvecklats på ett annat sätt än vad som tidigare trott? Finns det behov av en samlad lägesbild, eller en uppdaterad samlad lägesbild? Har någon nödvändig aktivitet förbisetts? Finns det någon annan eller ytterligare aktör som behöver involveras i samverkan?

Att det uppstår skillnader under en hantering av händelser mellan det berörda aktörer vill uppnå och vad som faktiskt uppnås är mycket troligt. Att identifiera sådana skillnader är en förutsättning för att så snabbt som möjligt justera hanteringen i den riktning som skapar mesta möjliga nytta och effekt.

Tillhörande stödmaterial som återfinns på nivån Mallar och checklistor i ramverket:

- Stöd för att följa upp gemensam hantering



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

