

SAMVERKAN OCH LEDNING

Vägledning för beslutsfattare i samband med samhällsstörningar

Metod, fördjupning och exempel



SAMVERKAN OCH LEDNING

Vägledning för beslutsfattande i samband med samhällsstörningar

Metod, fördjupning och exempel

Vägledning för beslutsfattande i samband med samhällsstörningar
– Metod, fördjupning och exempel

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Kontakt: Enheten för samverkan och ledning, telefon: 0771-240 240

Illustrationer: Martin Ek

Produktion: Advant Produktionsbyrå

Tryck: Danagård LiTHO

Publikationsnummer: MSB1135 - april 2018

ISBN: 978-91-7383-774-3

Innehåll

Introduktion	6
Användarguide	7
Beslutsstöd	8
Exempel 1 – Högt vattenstånd i Vänern – fullständig process	13
Exempel 2 – Sjukvård under väpnat angrepp – fullständig process ...	17
Exempel 3 – Brist på olja och raffinering – förenklad process	21
Fördjupning	24

Vad är beslutsstödet och när använder jag det?

Beslutsstödet är en fördjupning av *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar* (MSB777).

Beslutsstödet är en metod för att prioritera inför och under insatser vid samhällsstörningar över hela hotskalan, det vill säga vid samhällsstörningar under såväl normalberedskap som höjd beredskap. Beslutsstödet ska hjälpa dig att *tillräckligt snabbt* komma fram till beslut som är avvägda, tydliga, transparenta och kommunicerbara

Beslutsstödet blir aktuellt när du redan har en övergripande uppfattning om vad som händer i stort, men inte vet 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. Ska t ex dricksvatten gå till barnomsorg eller sjukvården om det råder brist? Ska t ex dricksvatten gå till barnomsorg eller sjukvården om det råder brist? Ska civilbefolkning eller militär prioriteras om sjukvården är ansträngd? Stödet sträcker sig fram till den punkt när det finns ett dokumenterat beslut för hur tillgängliga resurser ska användas.

Vem kan använda beslutsstödet?

Vem som helst kan använda beslutsstödet. Det är inte knutet till något särskilt sammanhang. Det kan användas enskilt och i grupp, aktörsinternt och aktörs-gemensamt. Stödet är inte heller begränsat till vissa organisationer, mandat eller nivåer i samhället (lokal, regional eller central).

Du som använder beslutsstödet har dock stor nytta av att ha grundkunskaper kopplade till krisberedskapssystemet.

Vad består beslutsstödet av?

Beslutsstödet består av fyra steg där varje steg fyller ett särskilt syfte. Varje steg ställer en kärnfråga:

- Hur bråttom är det?
- Vad behöver jag veta?
- Vilka alternativ har jag?
- Vad väljer jag?

Varje kärnfråga finns dessutom flera delfrågor, att besvara i mån av tid. Du kan genomföra steg 1–4 olika snabbt beroende på hur mycket tid du har för beslutet – från minuter till veckor eller längre.

Till varje kärnfråga finns dessutom flera delfrågor, att besvara i mån av tid.

De följande sidorna innehåller:

- En användarguide till hur du använder stödet (sid. 7)
- Beslutsstödet fyra steg, med kärnfrågor och delfrågor (sid. 8–9)
- Tabeller för dokumentation och stöd i bedömningar (sid. 10–11)
- Tre praktiska exempel (sid. 13–23)
- Fördjupning (sid. 24–27)

ANVÄNDARGUIDE

- Beslutsstödet består av fyra steg. Du kan genomföra steg 1–4 olika snabbt beroende på hur mycket tid du har – från minuter till veckor.
- Börja *alltid* med att skapa dig en uppfattning om hur lång tid du har på dig för varje steg innan du börjar med att lösa problemet. Var noga med att följa de tidsramar du har satt upp för varje steg. Det är viktigare att det dokumenterade resultatet blir klart i tid än att resultatet blir helt rätt i alla detaljer.
- Räkna med att allt tar längre tid än du tänkt – det dyker alltid upp oförutsedda händelser som kräver ”omtag” i någon form. Om tiden rinner iväg så måste du eller någon annan direkt bryta genom att avgöra frågan som diskuteras, så att arbetet inte avstannar. Klargör i förväg vem som har rollen att avbryta och avgöra.
- Du kan snabba upp arbetet genom att förenkla, till exempel genom att minska ner detaljnivå och hoppa över vissa delfrågor. När det är verkligt bråttom, använder du bara kärnfrågan i varje steg, utan att gå in på delfrågorna. Kom ihåg att när du förenklar så behöver du göra det medvetet och spårbart så att du efteråt vet vad som saknas och varför.
- Det är lätt att fastna i att söka efter mer information. Undvik detta genom att göra antaganden om sådant som påverkar beslutet. Dokumentera vilka antaganden du har gjort, hur det påverkar beslutet och när du kan tänkas få bekräftelse på de gjorda antagandena. Gå sedan vidare, men var noga med att följa upp dina antaganden.
- Se till att du och andra är överens om vad ni menar med olika stödord och nyckelformuleringar. Använd stödtabellerna om du tycker att de hjälper. Ofta kan du göra egna ”uppställningar” som fungerar bättre för frågan du hanterar.

BESLUTSSTÖD

Utgångsläge

Du har en övergripande uppfattning om vad som håller på att hända, vilka behoven är och vad som är målbilden.

Inom ramen för det ska du fatta beslut i en specifik situation där det inte är självklart vad som ska prioriteras, och där det finns *minst två alternativ där inget av alternativen framstår som tydligt bättre än något annat.*

Steg 1	Klarlägg tidsramar: Uppskattningsvis, hur bråttom är det? När måste beslutet vara taget?	Stegets syftar till att klarlägga tidsramar.
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> 1. När behöver prioriteringen ha fått effekt i samhället? 2. Hur lång tid behövs för att alla led ska hinna förbereda och genomföra de steg som krävs för att få den effekten? 3. När måste beslutet i så fall vara taget, och hur lång tid finns det då för varje steg i beslutsprocessen? Gör en tidsplan för steg 1-4 med tiderna från delfrågorna 1 och 2. 	
Tips	Räkna baklänges. En tumregel är att ägna 1/3 av tillgänglig tid för beslutet, det vill säga beslutsstödet steg 1–4. Lämna återstående 2/3 till övriga delar i kedjan mellan beslut och effekt i samhället.	

Steg 2	Samla och analysera information: Vad behöver vi veta för att fatta ett beslut? Vad vet vi, vad kan vi ta reda på och vilka antaganden krävs?	Stegets syftar till att sammanställa det vi behöver ta hänsyn till.
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vilka skyddsvärden är hotade? 2. Finns det riktlinjer och regelverk som påverkar beslutet? 3. Vilken information är kritisk för att kunna jämföra och värdera olika alternativ mot varandra? 4. Vilken information har vi i tillgängliga lägesbilder, samlade och enskilda? Hur tillförlitlig är informationen? 5. Vad saknas? Vad kan vi ta reda på och vad måste vi tills vidare anta? 6. Vilka erfarenheter finns sedan tidigare av liknande situationer? 7. Har vi med viktiga perspektiv? (Till exempel juridiska, geologiska, meteorologiska, kommunikativa och psykosociala.) 	
Tips	Fokusera på sådant som bedöms vara avgörande för beslutet. Vänta inte på att information ska bli tillgänglig – gör istället antaganden och följ upp dessa.	

Steg 3	Generera och gallra alternativ: Vilka alternativ har vi och vilka är rimliga?	Syftar till att beskriva alternativ och gallra bort de alternativ som inte uppfyller kraven.
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> Beskriv och precisera alternativ utgående från informationen som samlats i föregående steg. Finns det ytterligare alternativ? Bedöm om respektive alternativ: <ul style="list-style-type: none"> Åstadkommer avsedd effekt i tid? Utgår från ett helhetsperspektiv? Är legitimt, genomförbart och överensstämmer med riktlinjer och regelverket? Gallra bort de alternativ som inte uppfyller ovanstående. 	
Tips	Tänk kritiskt – skiljer sig verkligen alternativen åt i förhållande till varandra? Det blir lätt variationer på något som i grunden är samma sak. Alternativ som verkligen skiljer sig åt ger olika effekter, och inbegriper ofta olika typer av aktiviteter och resurser.	

Steg 4	Jämför och välj alternativ: Fatta beslut och dokumentera.	Stegets syftar till att värdera och välja ett av de kvarstående alternativen.
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> För det/de alternativ som uppfyller de grundläggande kraven, beskriv: <ul style="list-style-type: none"> Vilka är alternativens positiva och negativa effekter? Hur påverkas handlingsfriheten i framtiden – ökar eller minskar den? (Det vill säga, vilka beslut blir möjliga längre fram som en konsekvens av alternativen.) Vilka antaganden bygger alternativen på, och hur säkra är de? Jämför alternativen med varandra. Välj alternativ utifrån jämförelsen. Motivera valet. 	
Beslut	Besluta om det valda alternativet. Dokumentera beslutet. Tänk igenom vilka kommunikativa budskap som ska sändas till de viktigaste aktörerna och vad vi gör om vårt alternativ inte fungerar.	
Tips	Alternativjämförelsen är en bedömning och inte en matematisk uträkning, oavsett om du använder ord eller siffror. Du ska både kunna motivera varför ett visst alternativ väljs och varför andra alternativ väljs bort.	

Förslag till stödtabeller

Här får du några förslag på stödtabeller som kan vara till hjälp. Du måste inte använda just dessa, oftast kan du hitta bättre sätt att ”ställa upp” frågan du står inför. Ibland kan kvalitativa mått vara lämpligare än kvantitativa.

Faktor	Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C	Alternativ D
Beskrivning av alternativet				
Positiva effekter				
Negativa effekter				
Påverkan på framtida handlingsfrihet				
Antaganden				
Totalt				

Tabell 1. Jämföra alternativ (t.ex. med färgkodning röd/gul/grön, eller värdeuttryck låg/moderat/hög, med förtydligande kommentarer)

	Ingen påverkan (1)	Verksamheten genomförs enligt plan, lagstadgade och andra krav uppfylls.
	Måttlig påverkan (2)	En eller två av kriterierna för ”betydande påverkan” uppfylls.
	Betydande påverkan (3)	Verksamheten genomförs delvis enligt plan, lagstadgade och andra krav uppfylls delvis. Tillgängliga resurser ansträngs och belastningen riskerar att bli övermäktig.
	Allvarlig påverkan (4)	En eller två av kriterierna för ”kritisk påverkan” uppfylls.
	Kritisk påverkan (5)	Verksamheten kan inte genomföras enligt plan, lagstadgade och andra krav uppfylls inte. Belastningen blir övermäktig och resurser kan inte tillföras eller omfördelas.

Tabell 2. Gradera negativ påverkan på samhällssektorer, skala 1–5 (för tabell 3). Ibland kan det vara lämpligare att istället använda en tregradig skala, eller enbart ”trafikljusmarkering”. Trafikljus eller siffervärden bör kompletteras med text som beskriver vad som ligger till grund för ett visst värde.

Värden för negativ påverkan 1=ingen 2=måttlig 3=betydande 4=allvarlig 5=kritisk Alternativet med lägst totalsumma är det minst dåliga.	Samhällets skyddsvärden					
	Liv och hälsa	Samhällets funktionalitet	Demokrati, rättssäkerhet, mänskliga fri- och rättigheter	Miljö och ekonomiska värden	Nationell suveränitet	
Samhällssektor						Summa
Energiförsörjning						
Finansiella tjänster						
Hälsa- och sjukvård, omsorg						
Information och kommunikation						
Handel och industri						
Kommunalteknisk försörjning						
Livsmedel						
Offentlig förvaltning						
Skydd och säkerhet						
Socialförsäkringar						
Transporter						
SUMMA						

Tabell 3. Påverkan på samhällssektorer (se tabell 2 för kodnyckel, trafikljus eller siffervärden bör kompletteras med text som beskriver vad som ligger till grund för ett visst värde).

Faktor	Alt 1	Alt 2
Vinst	liv & hälsa	Alla 5 skyddsvärden
Kostnad	kortsikt-vinst långsikt-kostnad	kort sikt-kostnad långsikt-vinst
Risk	Kaskadeffekt	linjär spridning — Soc. oro → trymning

Politisk dimension



Högt vattenstånd i Vänern – fullständig process

Obs! De värden som återges är helt fiktiva och syftar enbart till att illustrera hur beslutsstödet kan användas. Analysen i processtegen gör alltså inga anspråk på verklighetsförankring, egenvärde eller spegling av officiell syn på något sätt.

Scenario: Det regnar kraftigt på Västkusten och ingen avmattning är i sikte. Vattenståndet i Vänern är extremt högt vilket hotar liv, egendom och miljö kring sjön och längs älvdalen.

Risken för översvämning runt Vänern kan balanseras genom att öka tappningen från Vargöns kraftstation i Göta älv, men alltför höga flöden i Göta älv ökar risken för skred och översvämningar.

Risken för skred är särskild besvärlig eftersom stora delar av Göta älvs stränder uppvisar lerlager med inslag av kvicklera.

Många berörs – nitton kommuner fördelat på två län, en rad aktörer som hantlar energi, kommunikationer, klimat, miljö och industri. Tillgängliga resurser räcker inte fullt ut för någon av konsekvensbilderna.

Hur ska risken för översvämning runt Vänern balanseras mot risken för skred i Göta älvdalen och översvämning i Göteborg?

Utgångspunkt

Vänern håller på att svämma över men avtappas redan maximalt tillåtet i Göta älv. Vad prioriterar vi, Vänerns stränder eller Göta älvdalen?

Steg 1	Klarlägg tidsramar: Uppskattningsvis, hur bråttom är det? När måste beslutet vara taget?	Steg syftar till att klarlägga tidsramar.	Svar: <i>Beslut måste fattas inom ett dygn, vilket lämnar två dygn för övriga delar i kedjan för att förbereda och genomföra de steg som krävs.</i>
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> När behöver prioriteringen ha fått effekt i samhället? Hur lång tid behövs för att alla led ska hinna förbereda och genomföra de steg som krävs för att ha fått den effekten? När måste beslutet i så fall vara taget, och hur lång tid finns det då för varje steg i beslutsprocessen? Gör en tidsplan för steg 1–4. 	<ol style="list-style-type: none"> När behöver prioriteringen ha fått effekt i samhället? Hur lång tid behövs för att alla led ska hinna förbereda och genomföra de steg som krävs för att ha fått den effekten? När måste beslutet i så fall vara taget, och hur lång tid finns det då för varje steg i beslutsprocessen? Gör en tidsplan för steg 1–4. 	<ol style="list-style-type: none"> Om tre dygn med nuvarande regnintensitet, sedan börjar områden svämmas över. Två dygn. Det krävs två dagar för att evakuera riskområden runt Vänern och lika lång tid för att tekniskt förbereda för max avtappning i Göta älv. De tiderna inkluderar tid för att kontakta aktörer och tillåta tid för ledning och samverkan i alla led. Vi har ett dygn på oss. Det betyder att vi hinner med delfrågorna, men bara på en övergripande nivå. Tidplan för beslut: Steg 2: kl. 08–16, Steg 3: kl. 16–24, Steg 4: kl. 24–08
Tips	Räkna baklänges. En tumregel är att ägna 1/3 av tillgänglig tid för beslut det vill säga beslutsstödet steg 1–4. Lämnna återstående 2/3 till övriga delar i kedjan mellan beslut och effekt i samhället.		Ett dygn för beslut, två dygn för kedjan mellan beslut och åtgärd. Tumregeln håller.
Steg 2	Samla och analysera information: Vad behöver vi veta för att fatta ett beslut? Vad vet vi, vad kan vi ta reda på och vilka antaganden krävs?	Steg syftar till att sammanställa det vi behöver ta hänsyn till.	Svar: <i>Konsekvenser på kort och lång sikt av översvämning runt Vänern respektive ras i Göta älvdalen. Vi har bra underlag undantaget psykosociala konsekvenser.</i> Antagande: <i>Ras dämmer igen.</i>
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> Vilka skyddsvärden är hotade? Finns det riktlinjer och regelverk som påverkar beslutet? Vilken information är kritisk för att kunna jämföra och värdera olika alternativ mot varandra? Vilken information har vi i tillgängliga lägesbilder, samlade och enskilda? Hur tillförlitlig är informationen? Vad saknas? Vad kan vi ta reda på och vad måste vi tills vidare anta? Vilka erfarenheter finns sedan tidigare av liknande situationer? Har vi med viktiga perspektiv? (Till exempel juridiska, geologiska, meteorologiska, kommunikativa och psykosociala.) 	<ol style="list-style-type: none"> Runt Vänern: industrier, kommunikationer och jordbruksmark. Längs Göta älvdalen: Industrier, kommunikationer och miljö. Risk för följdeffekter (pga. stopp i kommunikationer och industri). Regelverk för avtappning, nivåer och floden. SEVESO för industrier. Inga riktlinjer. Värdedata, tappningskapacitet i Göta älv, möjligheter till internationellt stöd. Underlag för att lägga om kommunikationer och industri från Göta älvdalen. Översikt av samhällskostnader, inklusive sanera och återställa jordbruksmark och vattentäkter. Resursbehov: 6 000 boenden, 60 bussar, 12 000 sandsäckar, 600 länsumpar, 20 båtar och 4 mudderverk. Hög tillförlitlighet. Saknas: Scenario för utslagna kommunikationer under lång tid. Rasmassor från skred i Göta älvdalen dämmer igen älven och översvämmar tung industri på låglänt mark. Antagande; ytterligare samhällsstörningar som konsekvens av utslagna kommunikationer. Surte och Göta. Ja. Psykosociala behöver kompletteras. 	<ol style="list-style-type: none"> Runt Vänern: industrier, kommunikationer och jordbruksmark. Längs Göta älvdalen: Industrier, kommunikationer och miljö. Risk för följdeffekter (pga. stopp i kommunikationer och industri). Regelverk för avtappning, nivåer och floden. SEVESO för industrier. Inga riktlinjer. Värdedata, tappningskapacitet i Göta älv, möjligheter till internationellt stöd. Underlag för att lägga om kommunikationer och industri från Göta älvdalen. Översikt av samhällskostnader, inklusive sanera och återställa jordbruksmark och vattentäkter. Resursbehov: 6 000 boenden, 60 bussar, 12 000 sandsäckar, 600 länsumpar, 20 båtar och 4 mudderverk. Hög tillförlitlighet. Saknas: Scenario för utslagna kommunikationer under lång tid. Rasmassor från skred i Göta älvdalen dämmer igen älven och översvämmar tung industri på låglänt mark. Antagande; ytterligare samhällsstörningar som konsekvens av utslagna kommunikationer. Surte och Göta. Ja. Psykosociala behöver kompletteras.
Tips	Fokusera på sådant som bedöms vara avgörande för beslutet. Vänta inte på att information ska bli tillgänglig – gör istället antaganden och följ upp dessa.		

Steg 3	Utveckla och gallra alternativ: Vilka alternativ har vi och vilka är rimliga?	Syftar till att beskriva alternativ och gallra bort de alternativ som inte uppfyller kraven.	Svar: Två alternativ; (A) evakuera runt Väneren eller (B) omplanera samhällsviktig verksamhet längs Göta älv.
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> Beskriv och precisera alternativ utgående från informationen som samlats i föregående steg. Finns det ytterligare alternativ? Bedöm om respektive alternativ <ul style="list-style-type: none"> åstadkommer avsedd effekt i tid? utgår från ett helhetsperspektiv? är legitimt, genomförbart och överensstämmer med riktlinjer och regelverket? Gallra bort de alternativ som inte uppfyller ovanstående. 	<ol style="list-style-type: none"> Två alternativ: (A) : Behåll tappningen på nuvarande nivå, koncentra resurser för att evakuera/skydda tätorter runt Väneren. (B) : Öka tappningen i Göta älv till max teknisk nivå, koncentra resurser för att evakuera/skydda tätorter längs Göta älv dalen. Bedömning <ul style="list-style-type: none"> Effekt: JA för (A) och (B). Helhetsperspektiv: JA för (A) och (B). Legitimt, genomförbart och överensstämmer: JA för (A) och (B). Inga alternativ behövs gallras bort. 	
Tips	Handlingsalternativ bör vara tydligt olika jämfört med varandra, till exempel "hög prioritet på miljöskydd framför samhällskostnad" och vice versa.		Alternativen är tydligt olika: Val mellan att evakuera runt Väneren (A) eller omplanera samhällsviktig verksamhet längs Göta älv (B).
Steg 4	Jämför och välj alternativ: Fatta beslut och dokumentera.	Steg syftar till att värdera och välja ett av de kvarstående alternativen.	Svar: Alternativ (A) förordas och beslutas; prioriteten är att skydda Göta älv dalen mot skred.
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> För de alternativ som uppfyller de grundläggande kraven, beskriv: <ul style="list-style-type: none"> Vilka är alternativens för- och nackdelar? Hur påverkas handlingsfriheten i framtiden – ökar eller minskar den? Vilka antaganden bygger alternativ på, och hur säkra är de? Jämför alternativen med varandra. Välj alternativ utifrån jämförelsen. Motivera valet. 		<ol style="list-style-type: none"> (A) Minskad risk för Göta älv dalen och Göteborg men tätorter och odlingsområden runt Väneren kan översvämmas och förstöras; skydd, undsättning och vård åsidosätts; med X döda, Y skadade och Z miljoner i samhällskostnader. (B) Minskad risk för områden runt Väneren men älvbanken kollapsar: kritiska samhällsfunktioner i Göteborg upphör; transporter längs Göta älv – köll, räls och väg – upphör under upp till ett år; med X döda, Z skadade och Y miljoner i samhällskostnader. <ul style="list-style-type: none"> Handlingsfrihet: (A) ger tidsvinst och bibehållen handlingsfrihet. (B) ger risk för spridningseffekter. Antagande: Rasmassor från skred i Göta älv dalen dämmer igen älven och översvämmar tung industri på låglänt mark. 1 (A) behöver åtgärder A–F påbörjas i morgon förmiddag. Senast samma kväll behöver G–L påbörjas. Komplex samordning. 1 (B) behöver åtgärder M–P påbörjas i morgon förmiddag. (A) pga. tidsvinst, handlingsfrihet och ej risk för spridning.
Beslut	Besluta om det valda alternativet. Dokumentera beslutet.		Alternativ (A) beslutas, dokumenteras och kommuniceras.
Tips	Alternativjämförelse är en subjektiv process och inte en matematisk ekvation, oavsett om man använder ord eller siffror. Viktigast är att kunna motivera varför ett visst alternativ väljs framför andra alternativ, och på motsvarande sätt motivera varför andra alternativ väljs bort.	Beslutet går att motivera. Tumregeln håller.	

Alt. A: Prioritera Göta älvdalen, ta risken att översvämma Vänern.

Alt. B: Prioritera Vänerns strandområden, ta risken för ras i Göta älvdalen.

Värden för negativ påverkan 1=ingen 2=måttlig 3=betydande 4=allvarlig 5=kritisk Alternativet med lägst totalsumma är det minst dåliga.	Samhällets skyddsvärden					Summa
	Liv och hälsa	Samhällets funktionalitet	Demokrati, rättssäkerhet, mänskliga fri- och rättigheter	Miljö och ekonomiska värden	Nationell suveränitet	
Samhällssektor						Summa
Energiförsörjning	-	A:2/B:3	-	-	-	A:2/B:3
Finansiella tjänster	-	A:2/B:3	-	-	-	A:2/B:3
Hälso- och sjukvård, omsorg	A:4/B:4	-	-	-	-	A:4/B:4
Information och kommunikation	-	A:2/B:2	-	-	-	A:2/B:2
Handel och industri	-	-	-	A:3/B:4	-	A:3/B:4
Kommunalteknisk försörjning	-	A:4/B:4	-	-	-	A:4/B:4
Livsmedel	A:4/B:4	-	-	-	-	A:4/B:4
Offentlig förvaltning	-	A:4/B:4	-	-	-	A:4/B:4
Skydd och säkerhet	-	A:3/B:3	-	-	-	A:3/B:3
Socialförsäkringar	A:1/B:1	-	-	-	-	A:1/B:1
Transporter	-	A:2/B:3	-	-	-	A:2/B:3
SUMMA	A:9/B:9	A:19/B:22	-	A:3/B:4	-	A:31/B:36

Faktor	Alt. A: Behåll tappningen i Göta älv, koncentrera resurser till tätorter runt Vänern.	Alt. B: Maximera tappningen i Göta älv, koncentrera resurser till tätorter i Göta älvdalen.	Kommentar
Positiva effekter	Säkra Göta älvdalen	Säkra Vänerns stränder	Lika i termer av skyddsvärden. Tidsvinst och bibehållen handlingsfrihet i alt. A.
Negativa effekter	Stora	Stora	Jämförbara kostnader. Lång tid för återuppbyggnad.
Påverkan på framtida handlingsfrihet			
Antaganden			
Risk	Linjär spridning	Kaskadspridning	Kaskadspridning i alt. B. Om regnet förstärks riskerar dessutom alt. B att misslyckas.
Riktlinjer	Inga	Inga	---
Totalt	Bättre alternativ	Sämre alternativ	Alt. A förordas: Bibehållen handlingsfrihet och minskad risk för kaskadspridning.

Sjukvård under väpnat angrepp – fullständig process

Obs! Exemplet är förenklat och de värden som återges är helt fiktiva och syftar till att illustrera hur beslutsstödet kan användas. Analysen i processtegen gör alltså inga anspråk på verklighetsförankring, egenvärde eller spegling av officiell syn på något sätt.

Scenario: Sverige är utsatt för väpnat angrepp och Försvarmakten genomför fördröjningsstrid på flera punkter i Mälardalen, både kustnära och längre in i landet.

Både militära förband och områden med samhällsviktig verksamhet i närheten har stora och akuta behov av sjukvård. Lokal sjukvård är utslagen. Militära förband har viss egen sjukvårdsförmåga. Tillgången på transporter är begränsad.

Den resurs som kan flyttas från närliggande län räcker dock varken för militära behov eller samhällets behov. Behoven uppstår dessutom på olika platser.

Resurserna går inte att dela upp. Internationell hjälp är utlovad men är ännu inte på plats.

Hur ska Försvarmaktens behov för att kunna fortsätta försvara Sverige vägas mot civilsamhällets behov av att säkra kritiska samhällsfunktioner?

Utgångspunkt

Militära behov och samhällets behov överstiger den lokala tillgången på kvalificerad akutsjukvård. Resurser behöver omfördelas till de områden som har störst behov. Vad prioriterar vi, militär förmåga eller kritiska samhällsfunktioner?

Steg 1	Klariägg tidsramar: Uppskattningsvis, hur bråttom är det? När måste beslutet vara taget?	Steg 2 syftar till att klarlägga tidsramar.	Svar: Beslut måste fattas inom 2 timmar, vilket ger 4 timmar till övriga delar i kedjan för förberedelse och genomförande.
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> När behöver prioriteringen ha fått effekt i samhället? Hur lång tid behövs för att alla led ska hinna förbereda och genomföra de steg som krävs för att få den effekten? När måste beslutet i så fall vara taget, och hur lång tid finns det då för varje steg i beslutsprocessen? Gör en tidsplan för steg 1–4. 		<ol style="list-style-type: none"> Om sex timmar med nuvarande skadeutfall. Sedan börjar omhändertagande dra effekt från strid respektive samhällsviktiga funktioner. Fyra timmar. Det krävs tre timmar för förberedelser och en timma för ledning och samverkan i alla led. Om två timmar, vilket tillåter 40 minuter för varje steg 2–4. Det betyder att vi hinner med valda delfrågor och då bara svar i punktform. <p>Tidplan för beslut: Steg 2: 13.00–13.40, Steg 3: 13.40–14.20, Steg 4: 14.20–15.00.</p>
Tips	Räkna baklänges. En tumregel är att ägna 1/3 av tillgänglig tid för beslut, det vill säga beslutsstödssteg 1–4. Lämnar återstående 2/3 till övriga delar i kedjan mellan beslut och effekt i samhället.		Två timmar för beslut, fyra timmar för kedjan mellan beslut och åtgärd. Tumregeln håller.
Steg 2	Samla och analysera information: Vad behöver vi veta för att fatta ett beslut? Vad vet vi, vad kan vi ta reda på och vilka antaganden krävs?	Steg 2 syftar till att sammanställa det vi behöver ta hänsyn till.	Svar: Vårdkapacitet, underlag från försvarsmakten och frivilligresurser, prognos om stöd utifrån. Antaganden: Striden fortsätter på samma sätt, inget stöd utifrån och inga ytterligare transportresurser.
Delfrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> Vilka skyddsvärden är hotade? Finns det riktlinjer och regelverk som påverkar beslutet? Vilken information är kritisk för att kunna jämföra och värdera olika alternativ mot varandra? Vilken information har vi i tillgängliga lägesbilder, samlade och enskilda? Hur tillförlitlig är informationen? Vad saknas? Vad kan vi ta reda på och vad måste vi tills vidare anta? Vilka erfarenheter finns sedan tidigare av liknande situationer? Har vi med viktiga perspektiv? (Till exempel juridiska, geologiska, meteorologiska, kommunikativa och psykosociala.) 		<ol style="list-style-type: none"> Alla skyddsvärden hotas. Risk för spridningseffekter vid motståndarens genomslag respektive storskaligt kraftavbrott. Motståndaren får inte ta kontroll över A, B och C. Samhällsfunktioner D, E och F ska upprätthållas. För det krävs X, Y och Z. Fördjupad analys av vårdkapacitetens uthållighet och begränsningar. Detaljerat underlag från Försvarsmakten. Grundläggande information. Reservkraft i stort sett uttömd i området, dvs. strömbrott ger funktionsstörningar. Osäker information. Saknas: Verifierad och fördjupad information enligt punkt 4. Antaganden: Inga förändringar i militära operativa koncept. Inget stöd utifrån. Samhällsstörning AA och BB. Övning CC och DD. Ja. Se memo EE, rapport FF, GG och HH samt väderrapport.
Tips	Fokusera på sådant som bedöms vara avgörande för beslutet. Vänta inte på att information ska bli tillgänglig – gör istället antaganden och följ upp dessa.		

Steg 3	Utveckla och gallra alternativ: Vilka alternativ har vi och vilka är rimliga?	Syftar till att beskriva alternativ och gallra bort de alternativ som inte uppfyller kraven.	Svar: Tre alternativ: (A) prioritera militära behov, (B) prioritera övriga samhälls behov, (C) fördela resurserna lika mellan alla behov. Alternativ (C) gallras bort.
Deifrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> Beskriv och precisera alternativ utgående från informationen som samlats i föregående steg. Finns det ytterligare alternativ? Bedöm om respektive alternativ <ul style="list-style-type: none"> åstadkommer avsedd effekt i tid? utgår från ett helhetsperspektiv? är legitimt, genomförbart och överensstämmer med riktlinjer och regelverket? Gallra bort de alternativ som inte uppfyller ovanstående. 		<ol style="list-style-type: none"> Tre alternativ är teoretiskt möjliga – (A) prioritera militära behov, (B) prioritera övriga samhälls behov och (C), fördela resurserna lika mellan alla behov. Bedömning: Oavsett val behöver detaljplanering påbörjas kl. 16.00, med aktörer A, B och C medverkande. Förmåga K, L och M behöver vara upprättad kl. 18.00. Samverkanspersoner som länk mellan Försvarsmakten och berörda vårdgivare finns redan på plats. <ul style="list-style-type: none"> Alternativ (A) och (B) uppfyller grundläggande krav på effekter för den prioritering som alternativet innebär. Alternativ (C) uppfyller inte grundläggande krav för varken militära behov eller övriga behov (resurserna splittras så att de ingående delarna inte kan fungera effektivt) för att lösa något av delbehoven. Alternativ (C) gallras bort.
Tips	Handlingsalternativ bör vara tydligt olika jämfört med varandra, till exempel "hög prioritet på miljöskydd framför samhällskostnad" och vice versa.		
Steg 4	Jämför och välj alternativ: Fatta beslut och dokumentera.	Steget syftar till att värdera och välja ett av de kvarstående alternativen.	Svar: Alternativ (A) förordas. Tidsvinst och handlingsfrihet avgör. Alternativ (A) beslutas, dokumenteras och kommuniceras.
Deifrågor att besvara	<ol style="list-style-type: none"> För de alternativ som uppfyller de grundläggande kraven, beskriv: <ul style="list-style-type: none"> Vilka är alternativens för- och nackdelar? Hur påverkas handlingsfriheten i framtiden – ökar eller minskar den? Vilka antaganden bygger alternativen på, och hur säkra är de? Jämför alternativen med varandra. Välj alternativ utifrån jämförelsen. Motivera valet. 		<ol style="list-style-type: none"> (A) fördel: Motståndarens framryckning kan bromsas. Nackdelar: Kritiska samhällsfunktioner upphör. X döda, Y skadade. Social oro. Större handlingsfrihet på sikt. (B) fördel: Kritiska samhällsfunktioner upprätthålls. Nackdel: Angriparen framrycker snabbare. Svensk försvarsvilja ifrågasätts/riskeras, X döda, Y skadade. Lågre handlingsfrihet. <ul style="list-style-type: none"> Stora osäkerheter. Motstridig information. Försvarsmaktens behov påverkas av osäkerheter och komplexitet. Jämförelse (A) ger större störningar i samhället men tidsvinst och bibehållen handlingsfrihet på sikt. Risktagning genom komplex planläggning. Alt. (A) förordas. Tidsvinst och handlingsfrihet avgör
Beslut	Besluta om det valda alternativet. Dokumentera beslutet.		Alternativ (A) beslutas, dokumenteras och kommuniceras.
Tips	Alternativjämförelse är en subjektiv process och inte en matematisk ekvation, oavsett om man använder ord eller siffror. Viktigast är att kunna motivera varför ett visst alternativ väljs framför andra alternativ, och på motsvarande sätt motivera varför andra alternativ väljs bort.		

Alt. A: Prioritera Försvarsmaktens behov av sjukvård.

Alt. B: Prioritera samhällets behov av sjukvård.

Värden för negativ påverkan 1=ingen 2=måttlig 3=betydande 4=allvarlig 5=kritisk Alternativet med lägst totalsumma är det minst dåliga.	Samhällets skyddsvärden					Summa
	Liv och hälsa	Samhällets funktionalitet	Demokrati, rättssäkerhet, mänskliga fri- och rättigheter	Miljö och ekonomiska värden	Nationell suveränitet	
Samhällssektor						Summa
Energiförsörjning	A:4/B:3	A:4/B:3	-	-	A:1/B:4	A:9/B:11
Finansiella tjänster	-	A:4/B:3	-	-		A:4/B:3
Hälso- och sjukvård, omsorg	A:4/B:4	-	-	-	A:1/B:5	A:5/B:9
Information och kommunikation	-	A:1/B:1	-	-	-	A:1/B:1
Handel och industri	-	A:2/B:3	-	-	A:3/B:2	A:5/B:5
Kommunalteknisk försörjning	-	A:4/B:4	-	-	A:4/B:4	A:8/B:8
Livsmedel	A:2/B:2	-	-	-	A:2/B:2	A:4/B:4
Offentlig förvaltning	-	A:4/B:4	-	-	-	A:4/B:4
Skydd och säkerhet	-	A:3/B:3	-	-	-	A:3/B:3
Socialförsäkringar	A:1/B:1	-	-	-	-	A:1/B:1
Transporter	-	A:3/B:3	-	-	A:3/B:3	A:6/B:6
SUMMA	A:11/B:10	A:25/B:24	-	-	A:16/B:20	A:50/B:54

Faktor	Alt. A: Prioritera militära behov	Alt. B: Prioritera samhället	Kommentar
Vinst	Bromsad framryckning	Kritiska samhällsfunktioner	Lika i termer av skyddsvärden. Tidsvinst och bibehållen handlingsfrihet i alt. A.
Kostnad	Stora	Stora	Liv och hälsa i mycket stor omfattning. Jämförbara kostnader.
Risk	Kaskadspredning	Kaskadspredning	Kaskadspredning i bägge alternativ. Stor risk pga. otillräckliga resurser.
Riktlinjer	Inga	Inga	---
Totalt	Bättre alternativ	Sämrre alternativ	Alt. A förordas: Tidsvinst och bibehållen handlingsfrihet i alt. A.

Brist på olja och raffinering – förenklad process

Obs! De värden som återges är helt fiktiva och syftar enbart till att illustrera hur beslutsstödet kan användas. Analysen i processtegen gör alltså inga anspråk på verklighetsförankring, egenvärde eller spegling av officiell syn på något sätt.

Scenario: Det är nyårsafton. Råoljeimporten till Sverige har under en period störts av tekniska fel och oljebolagen i Sverige har kraftigt minskade lager.

Nyss rapporterades en kombination av tekniska fel som drastiskt minskar kapaciteten att raffinera råolja i Göteborg. Felens omfattning, följdskador och bakomliggande orsaker är oklara.

Den preliminära bedömningen är att begränsningen i värsta fall kan bestå en längre tid (veckor). I bästa fall kan kapaciteten vara återställd inom 3–5 dagar.

Ledigheter i kombination med felens sammanlagda komplexitet gör dock att en kvalificerad teknisk analys kan dröja några dagar.

Rapportens innehåll har ännu inte nått ut i media.

Med nuvarande lager, kapacitet och förbrukning i Sverige tar de raffinerade produkterna slut om 10–30 dagar, olika beroende på produkt (bensin, diesel, jet A1 etcetera).

Ska allmänheten snabbt informeras och ransonering införas eller ska resultatet av den kvalificerade tekniska analysen avvaktas?

Utgångspunkt

Det är stor risk för brist på oljebaserade bränslen och drivmedel inom 10–30 dagar. Nyheten har ännu inte nått ut i media. Frågan är om allmänheten snabbt ska informeras och ransonering införs, eller om man ska avvakta resultatet av en kommande teknisk analys.

<p>Steg 1</p> <p>Klarlägg tidsramar: Uppskattningsvis, hur bråttom är det? När måste beslutet vara taget?</p>	<p>Steget syftar till att klarlägga tidsramar.</p>	<p>Svar: Nyheten är förmodligen ute i media inom 1–2 timmar och då minskar möjligheten till att få genomslag med saklig information. Beslutet behöver därför fattas inom en halvtimme, för att ge tid till att förbereda samordnad information. Beslutsprocessen genomförs därför på rubriknivå, utan att gå in på detaljfrågorna.</p>
<p>Delfrågor att besvara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. När behöver prioriteringen ha fått effekt i samhället? 2. Hur lång tid behövs för att alla led ska hinna förbereda och genomföra de steg som krävs för att få den effekten? 3. När måste beslutet i så fall vara taget, och hur lång tid finns det då för varje steg i beslutsprocessen? Gör en tidsplan för steg 1–4. 	<p>FÖRENKLAD PROCESS – DELFRÅGOR BESVARAS INTE.</p>	<p>En halvtimme för beslut och en timme för planering och förbereda samordnad information. Turnregeln håller.</p>
<p>Tips</p> <p>Räkna baklänges. En tumregel är att ägna 1/3 av tillgänglig tid för beslut, det vill säga beslutsrådets steg 1–4. Lämnna återstående 2/3 till övriga delar i kedjan mellan beslut och effekt i samhället.</p>		
<p>Steg 2</p> <p>Samla och analysera information: Vad behöver vi veta för att fatta ett beslut? Vad vet vi, vad kan vi ta reda på och vilka antaganden krävs?</p>	<p>Steget syftar till att sammanställa det vi behöver ta hänsyn till.</p>	<p>Svar: Vi behöver ha en uppfattning om möjligheterna till försörjning utifrån och om det går att ransonera. <i>Vi vet att det saknas förberedda avtal och rutiner på regional nivå. Vi vet vilka som är nyckelpersoner. Vi hinner kontakta dessa nyckelpersoner och få en omedelbar bedömning.</i> Antaganden: Det saknas förberedda avtal och rutiner på lokal nivå.</p>
<p>Delfrågor att besvara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vilka skyddsvärden är hotade? 2. Finns det riktlinjer och regelverk som påverkar beslutet? 3. Vilken information är kritisk för att kunna jämföra och värdera olika alternativ mot varandra? 4. Vilken information har vi i tillgängliga lägesbilder, samlade och enskilda? Hur tillförlitlig är informationen? 5. Vad saknas? Vad kan vi ta reda på och vad måste vi tillägs vidare anta? 6. Vilka erfarenheter finns sedan tidigare av liknande situationer? 7. Har vi med viktiga perspektiv? (Till exempel juridiska, geologiska, meteorologiska, kommunikativa och psykosociala.) 	<p>FÖRENKLAD PROCESS – DELFRÅGOR BESVARAS INTE.</p>	
<p>Tips</p> <p>Fokusera på sådant som bedöms vara avgörande för beslutet. Vänta inte på att information ska bli tillgänglig – gör istället antaganden och följ upp dessa.</p>		

<p>Steg 3</p> <p>Utveckla och gallra alternativ: Vilka alternativ har vi och vilka är rimliga?</p>	<p>Svar: Tre alternativ: <i>Alternativ (A): Prioritera kontinuitet, hög risktagning: Göra ingenting.</i> <i>Alternativ (B): Prioritera grundläggande funktionalitet på lång sikt, låg risktagning: Införa ransonering och prioritera samhällsviktiga funktioner.</i> <i>Alternativ (C): Kompromiss mellan (A) och (B), viss risktagning: Informera, sänka fartgränser, höja skatten, ej tankning av utrikesflyg.</i> <i>Alternativ (A) gallras bort pga. oacceptabel risktagning.</i></p>
<p>Delfrågor att besvara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beskriv och precisera alternativ-utgående från informationen som samlats i föregående steg. Finns det ytterligare alternativ? 2. Bedöm om respektive alternativ <ul style="list-style-type: none"> • åstadkommer avsedd effekt i tid? • utgår från ett helhetsperspektiv? • är legitimt, genomförbart och överensstämmer med riktlinjer och regelverket? 3. Gallra bort de alternativ som inte uppfyller ovanstående. 	<p>Syftar till att beskriva alternativ och gallra bort de alternativ som inte uppfyller kraven.</p> <p>FÖRENKLAD PROCESS – DELFRÅGOR BESVARAS INTE.</p>
<p>Tips</p> <p>Handlingsalternativ bör vara tydligt olika jämfört med varandra, till exempel "hög prioritet på miljöskydd framför samhällskostnad" och vice versa.</p>	<p>.</p>
<p>Steg 4</p> <p>Jämför och välj alternativ: Fatta beslut och dokumentera.</p>	<p>Svar: Alternativ (B): Fördelar: Kontroll och handlingsfrihet. Nackdelar: Risk för svårhanterlig komplexitet pga. oförberett system; ekonomiskt avbräck i samhället; hamstring. Alternativ (C) Fördel: Små störningar. Nackdelar: Ej kontroll, snabbt minskande reserver. Alternativ (B) förordas och beslutas.</p> <p>FÖRENKLAD PROCESS – DELFRÅGOR BESVARAS INTE.</p>
<p>Delfrågor att besvara</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. För de alternativ som uppfyller de grundläggande kraven, beskriv: <ul style="list-style-type: none"> • Vilka är alternativens för- och nackdelar? • Hur påverkas handlingsfriheten i framtiden – ökar eller minskar den? 2. Vilka antaganden bygger alternativen på, och hur säkra är de? 3. Jämför alternativen med varandra. 4. Välj alternativ utifrån jämförelsen. Motivera valet. 	<p>Alternativ B dokumenteras och kommuniceras.</p> <p>Beslutet går att motivera. Tumregelh håller.</p>
<p>Beslut</p> <p>Besluta om det valda alternativet. Dokumentera beslutet.</p> <p>Tips</p> <p>Alternativjämförelse är en subjektiv process och inte en matematisk ekvation, oavsett om man använder ord eller siffror. Viktigast är att kunna motivera varför ett visst alternativ väljs framför andra alternativ, och på motsvarande sätt motivera varför andra alternativ väljs bort.</p>	

FÖRDJUPNING

Texten nedan är en fördjupning av vad beslutsstödet är och vad det bygger på. Texten tar vid där introduktionen på sidan 3 slutar. Om du inte redan har gjort det, så bör du därför läsa stycket **Introduktion** på sidan 3 innan du går vidare.

Vad är beslutsstödet och varför behövs det?

MSB kompletterar *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar* (MSB777) med ett beslutsstöd för prioritering. Beslutsstödet hjälper dig att prioritera inför och under insatser vid samhällsstörningar. Beslutsstödet är till för att användas över hela hotskalan, det vill säga från olyckor och kriser till höjd beredskap och krig.

Samhällets utveckling, bland annat i form av globalisering, starkare systemberoenden, ökad specialisering och ett mer fragmenterat ansvar för olika delar i samhället gör att samhällsstörningar präglas i allt större grad av dynamik, tidsbrist, osäkerhet och komplexitet. Det ökar pressen på dig som människa i systemet och gör det svårare att fatta medvetna, transparenta och kommunicerbara beslut.

Beslutsfattande blir särskilt svårt i situationer när det inte är uppenbart för dig som beslutsfattare hur tillgängliga resurser ska prioriteras, när resurser saknas för att möta alla behov och när vägen framåt inte är självklar. Beslutsstödet är till för dessa situationer, det vill säga när du ser flera handlingsalternativ och alla verkar rimliga vid första anblicken. Beslutsstödet ska också bidra till att du hanterar fyra ofta återkommande utmaningar under samhällsstörningar:

Operativt tempo	Framförhållning
Helhetssyn	Spårbarhet

- **Operativt tempo** – att få hanteringen att komma igång och fungera tillräckligt snabbt jämfört med händelseutvecklingen.
- **Framförhållning** – att beakta olika tidsperspektiv så att hanteringen proaktivt möter både akuta behov och behov på längre sikt.
- **Helhetssyn** – att se bortom det egna uppdraget, bidra till andra aktörer och verka för att helheten av hanteringen ska verka mot helheten av behov.
- **Spårbarhet** – att beslut och åtgärder är begripliga för de som berörs samt dokumenterade för rättssäkerhet och lärande.

Vad är syftet och målet?

Det övergripande målet med beslutsstödet är att hanteringen av samhällsstörningar ska bidra till att minska konsekvenserna av dessa genom ett så effektivt användande som möjligt av samhällets samlade resurser.

Beslutsstödet syftar till att praktiskt stödja dig som beslutsfattare att avgöra vilka åtgärder som ska prioriteras utifrån begränsade resurser. Beslutsstödet ska hjälpa dig att tillräckligt snabbt komma fram till beslut som är avvägda och tydliga. Det ska också hjälpa dig att göra dina bakomliggande bedömningar medvetna, transparenta och kommunicerbara.

Beslutsstödet är utformat för att fungera över hela hotskalan och vara lätt att använda och anpassa till olika tidsförhållanden. Beslutsstödet ska även kunna fungera tillsammans med Försvarmaktens metoder¹.

Hotskalan och höjd beredskap

I och med att beslutsstödet är utformat för att du ska kunna använda det över *hela* hotskalan är det alltså inte någon skillnad på hur man går tillväga under normal beredskap jämfört med hur man går tillväga under höjd beredskap.

Att beslutsstödet fungerar över hela hotskalan är viktigt. Det är en avgörande egenskap för framgång att kunna använda en och samma metod då omständigheterna är oklara eller förändras drastiskt och övergripande.

Beslutsstödet exempel visar på tillämpning under såväl normal beredskap som höjd beredskap. Under normal beredskap har du nytta av beslutsstödet under alla typer av påfrestningar på samhället, där det inte är säkert att tillgängliga resurser räcker till att hantera alla behov.

Inför och under höjd beredskap kommer du att använda beslutsstödet inom ramen för totalförsvaret och det civila försvaret. Beslutsstödet ska därför vara en naturlig och övad del i den uppsättning verktyg som samhällsaktörerna använder.

I båda fallen kan beslutsstödet komma att användas i nära samverkan eller tillsammans med Försvarmakten.

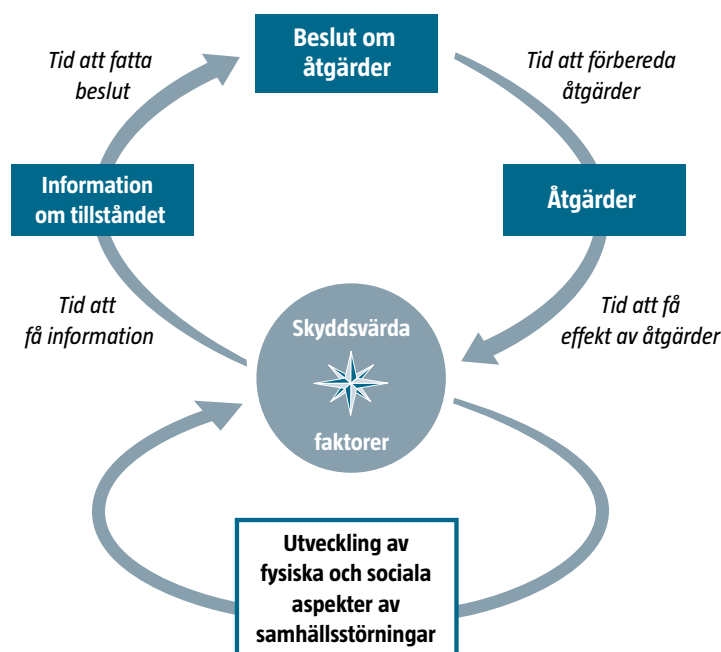
Dynamiskt beslutsfattande

Beslutsstödet bygger teoretiskt på dynamiskt beslutsfattande. Dynamiskt beslutsfattande förutsätter att samhällsstörningar ändrar karaktär och egenskaper över tid – de är dynamiska.

För att kunna hantera förändringarna behöver även ditt beslutsfattande vara dynamiskt. Det innebär att du ofta behöver fatta en *serie* beslut i syfte att löpande anpassa hanteringen till vad som sker. Det räcker alltså inte med bara *ett* beslut. Vidare är inte dina beslut oberoende av varandra – ett beslut påverkar vilka beslut som kommer att vara möjliga för dig i nästa steg. Slutligen är *tiden* en viktig faktor och hänger samman med hur fort samhällsstörningen i fråga utvecklar sig. Det betyder att du som beslutsfattare inte alltid själv kan avgöra när du behöver eller kan fatta ett visst beslut.² Det kan illustreras som på nästa sida (Brehmer, 2014):

1. Till exempel avsnitt COPD 4–35, s. 182–189. *Handbok Svensk planerings- och ledningsmetod* (SPL 3.0), Försvarmakten, 2015.

2. Exempel: en bostadsbrand utvecklar sig hela tiden, vilket betyder att hanteringen kräver olika beslut beroende på när beslutet fattas. Inledningsvis kan det ett bra beslut innebära att försöka rädda bostaden. Senare i utvecklingen kan det vara bättre att istället hindra spridning till andra bostäder. Beslutsfattaren styrs av utvecklingen, det vill säga tiden blir en faktor.



Figur 1. Hanteringen av samhällsstörningar som dynamiskt beslutsfattande. Samhällsstörningar och hanteringar av dessa inverkar både på de skyddsvärda faktorerna och på deras tillstånd.

Framför allt gäller det att inte komma på efterkälken. Att kunna verka *proaktivt*, i stället för bara reaktivt, är en nyckel för dig som beslutsfattare till att skapa förutsättningar för framgång. Därför behöver du och andra aktörer kunna fatta beslut om olika åtgärder i så god tid att de kan få effekt när det behövs. Tidsfaktorn betyder i sin tur att din och andras beslutsprocesser behöver hålla minst³ samma tempo som den händelseutveckling som hanteras. Det omfattar både det som *vållar* störningen och dess *konsekvenser*. Det gäller oavsett om störningen grundar sig i naturfenomen eller antagonistiska hot.

Att kunna hantera tid är en grundläggande förmåga för dig som beslutsfattare. När det är bråttom är det bättre att förenkla beslutsprocessen och göra antaganden för att snabbt komma vidare, än att reda ut detaljer och ersätta osäkerheter med kunskap. Det kommer alltid tillfällen längre fram i händelseförloppet då tiden medger att du kan gå tillbaka och komplettera dina underlag.

3. Minst, eftersom hantering nästan alltid börjar med, eller hamnar i ett efterläge. Störningen har hunnit pågå ett tag innan hanteringen kommer igång. Om man befinner sig i ett efterläge behöver man inte bara kunna hålla jämna steg med störningen, utan dessutom "jaga ikapp" så att man kan börja fungera proaktivt.

Vad består beslutsstödet av?

Beslutsstödet består av fyra steg där varje steg fyller ett särskilt syfte. Dessa steg kan genomföras till olika djup beroende på hur mycket tid som finns tillgänglig för beslutet – från minuter till veckor eller längre.

På den övergripande nivån är de fyra stegens kärnfrågor och syften:

1. Klarlägg tidsramar: Uppskattningsvis, hur bråttom är det? När måste beslutet vara taget?
(Steget syftar till att klarlägga tidsramar.)

2. Samla och analysera information: Vad behöver vi veta för att fatta ett beslut?
Vad vet vi, vad kan vi ta reda på och vilka antaganden krävs?
(Steget syftar till att sammanställa det vi behöver ta hänsyn till.)

3. Utveckla och gallra alternativ: Vilka alternativ har vi och vilka är rimliga?
(Steget syftar till att beskriva alternativ och gallra bort de alternativ som inte uppfyller kraven.)

4. Jämför och välj alternativ: Fatta beslut och dokumentera.
(Steget syftar till att värdera och välja ett av de kvarstående alternativen.)

Figur 2. Bild över beslutsstödet delar på den övergripande nivån.

Arbetet kan, som redan nämnts, genomföras olika djupt beroende på hur mycket tid som finns tillgänglig för beslutet – från minuter till veckor. I nödfall använder du bara kärnfrågorna i respektive steg (som visas i figuren ovan). Sådana förenklingar behöver du dock göras medvetet och spårbart så att du efteråt vet vad som saknas och varför.

