



Gemensamma grunder ▶ **Arbetsätt**

Aktörsgemensamt arbete

Process för aktörsgemensam inriktning och samordning



Myndigheten
för civilt försvar

**Aktörsgemensamt arbete – Process för aktörsgemensam
inriktning och samordning**

Myndigheten för civilt försvar
651 81 Karlstad

Foto omslag: Joanna Davis
Produktion: Advant

Publikationsnummer: MCF0053 – april 2026
ISBN-nummer: 978-91-7927-712-3
Tidigare utgiven: MSB2456 – november 2024

Innehåll

1. Vad är Process för aktörsgemensam inriktning och samordning?	5
1.1 Varför behöver vi en process för aktörsgemensam inriktning och samordning?.....	5
1.2 När och hur ska vi använda processen?.....	6
1.3 Vem behöver förstå och tillämpa processen?.....	6
2. Bedöm behov av samverkan	8
2.1 Identifiera behov av samverkan.....	8
2.2 Förbereda för att delta i samverkan.....	9
2.3 Följ upp behov av samverkan.....	9
2.4 Avsluta och utvärdera samverkan.....	9
3. Process för aktörsgemensam inriktning och samordning	12
3.1 Dela information.....	14
3.2 Ta fram samlad lägesbild.....	16
3.3 Ta fram kompletterande analyser.....	18
3.4 Ta fram målbild.....	19
3.5 Ta fram åtgärdsplan.....	21
3.6 Genomför åtgärder.....	22
3.7 Följ upp åtgärder.....	22
4. Integrera ett kommunikativt perspektiv	26
4.1 Vad innebär ett kommunikativt perspektiv?.....	26
4.2 Hur integrerar man ett kommunikativt perspektiv?.....	26

Kapitel 1

Vad är Process för aktörs- gemensam inriktning och samordning?

1. Vad är Process för aktörsgemensam inriktning och samordning?

Vid en inträffad eller nära förestående samhällsstörning i fredstid och under höjd beredskap är det vanligt att flera olika aktörer behöver samarbeta. För att det här samarbetet ska fungera smidigt och effektivt – och för att vi ska kunna använda samhällets resurser på bästa sätt – är det viktigt att arbetet har en tydlig inriktning och är samordnat. Därför har vi tagit fram en process som stödjer just detta gemensamma arbete.

En samhällsstörning kan påverka såväl geografiska områden som systemnivåer och ämnesområden, vilket innebär att flera aktörer ofta har överlappande ansvar och uppgifter. I sådana situationer är det avgörande att alla jobbar tillsammans för att vi ska kunna komplettera varandra med tillgängliga resurser och expertis. På så sätt kan vi hantera störningen i sin helhet och säkerställa att ingenting faller mellan stolarna.

Det här dokumentet är en del av Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan och finns publicerat under nivån Arbetsätt i ramverket. Innehållet kan läsas som en operationalisering av de generella aktiviteter som beskrivs i publikationen Centrala koncept under nivån Konceptuell grund i ramverket. Det här dokumentet kan gärna läsas tillsammans med publikationen Aktörsgemensamt arbete – Organisering och roller under nivån Arbetsätt i ramverket.

Aktörsgemensamt arbete – Process för aktörsgemensam inriktning och samordning kan användas inför och under samhällsstörningar i fredstid och under höjd beredskap

1.1 Varför behöver vi en process för aktörsgemensam inriktning och samordning?

Det är ingen enkel uppgift att arbeta tillsammans med andra aktörer. Man har inte bara olika ansvar och mandat, utan även olika arbetssätt och uttryck. 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.

Samverkan kan ske i olika former. Ordinarie samverkan är grunden för det aktörsgemensamma arbetet med inriktning och samordning. Denna samverkan sker i mer eller mindre fasta konstellationer enligt en fastställd, regelbunden rytm. Exempel på strukturer för sådan samverkan kan vara veckovisa samverkanskonferenser eller avstämningar som sker regelbundet på lokal, regional och central nivå. När den ordinarie samverkan inte räcker till för att lösa aktuella behov av gemensam inriktning och samordning behöver den stärkas. En stärkt samverkan är tillfällig och sker i ett situationsanpassat format. Den kompletterar den ordinarie samverkan som alltid pågår. Den kan behövas då det finns många gemensamma utmaningar som behöver hanteras effektivt och ändamålsenligt. Oavsett vilken form av samverkan som är aktuell är det fördelaktigt att använda en gemensam process, både inför och under samhällsstörningar.

Syftet med **Processen för aktörsgemensam inriktning och samordning** (i fortsättningen benämnt processen) är att underlätta det aktörsgemensamma arbetet genom att ge en struktur för vad som behöver göras, och i vilken ordning. Processen kan också fungera som en gemensam karta som aktörerna kan förhålla sig till vid en samhällsstörning.

1.2 När och hur ska vi använda processen?

Processen är ett stöd för att öka graden av medvetet resonerande och medvetet beslutsfattande för att identifiera och genomföra så effektiva åtgärder som möjligt. Dessutom ska den kunna användas och vara till nytta för alla aktörer, i såväl fredstid som under höjd beredskap.

Processen är framtagen för aktörsgemensamt arbete, men kan även med fördel användas i aktörsinternt arbete. Genom att använda processen både internt och tillsammans med andra blir den en naturlig del av allas arbetssätt.

Processen kan både användas på olika systemnivåer och inom olika sakfrågor. Aktörer kan gå olika långt i sin 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. Detta innebär att olika aktörer – och olika ledningsnivåer hos respektive aktör – i en given situation kan befinna sig i olika faser av processen, och dessutom vara mer eller mindre involverade i olika moment.

1.3 Vem behöver förstå och tillämpa processen?

Den här texten 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.

Kapitel 2

Bedöm behov av samverkan

2. Bedöm behov av samverkan

Processen för aktörs gemensam inriktning och samordning syftar till att ge stöd till berörda aktörer som samverkar när en samhällsstörning inträffat eller är nära förestående. Samverkan är dock inget som kommer igång av sig själv och det ställer därför krav på att aktörer medvetet resonerar kring och agerar på de behov av samverkan som finns.

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 de bedömer ställer krav på aktörs gemensam inriktning och samordning. Den här behovsidentifieringen kan utgå från aktörens egen värdering, omvärldsbevakning, vissa typhändelser och/eller kriterier såsom 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 behov av resurser 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 förbise vissa problem eller behov. Av samma skäl är det viktigt att aktören har en helhetssyn för att förstå och förhålla sig till det som sker.

2.2 Förbereda för att delta i samverkan

När ett behov av att samverka med andra identifierats är det dags att förbereda sig för att delta i samverkan. Som en del av sitt förberedelsearbete är följande frågor viktiga att få svar på:

- Vem är ansvarig för att kalla till ett samverkansmöte i den här situationen inom vårt län/region/sektor?
- Vilka roller behöver vi för att kunna delta i aktörsgemensam hantering?
- Har vi dem idag?
- Hur aktiverar vi dem?
- Vilka förberedelser behöver de olika rollerna göra utifrån den här situationen?
- Hur kommer kommunikationssamverkan igång?
- Vem är ansvarig för att den kommer igång?

2.3 Följ upp behov av samverkan

Behovsidentifieringen är något som kontinuerligt behöver omprövas i samband med en samhällsstörning, oavsett om tidigare bedömningar indikerat på behov av samverkan eller inte, eftersom såväl behov som förutsättningar snabbt kan förändras. En händelse som tidigare inte bedömts behöva en aktörsgemensam hantering kan snabbt utvecklas och medföra konsekvenser som inte kan eller bör hanteras enbart av enskilda aktörer. Även en händelse där aktörsgemensam hantering har aktiverats kan 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.

2.4 Avsluta och utvärdera samverkan

När berörda aktörer bedömer att den aktörsgemensamma hanteringen inte längre behövs ska den avslutas. Beslutet om att avsluta samverkan ska göras aktivt, i likhet med att identifiera och följa upp samverkan. Det ska vara tydligt för alla berörda aktörer och andra intressenter när och varför den gemensamma hanteringen avslutas samt hur de ska hantera eventuella kvarvarande frågor.

Den aktörsgemensamma hanteringen kan avslutas vid olika tidpunkter 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 sina egna rutiner för erfarenhetsåterföring men det behövs även en gemensam utvärdering av hanteringen. Kom ihåg att inkludera kommunikationsarbetet i utvärderingen.

Se tillhörande stödmaterial under nivån checklistor och mallar i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

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

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

Kapitel 3

Process för aktörs- gemensam inriktning och samordning

3. Process för aktörs- gemensam 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, det vill säga omsätts i praktiken, genom sju olika moment som följer arbetet från uppstart till avslut. Momenten är:

- Dela information.
- Ta fram samlad lägesbild.
- Ta fram kompletterande analyser.
- Ta fram målbild.
- Ta fram åtgärdsplan.
- Genomför åtgärder.
- Följ upp åtgärder.

Dessa moment beskriver varsin del i arbetet för att åstadkomma aktörsgemensam inriktning och samordning. Momenten hör samman och bygger på varandra. Processen är därför avsedd att genomföras från början till slut och upprepas så länge det finns behov av aktörsgemensam inriktning och samordning. Till varje moment finns specifika stödmaterial i form av exempelvis checklistor och mallar.

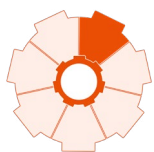
Samtliga moment behöver gås igenom för att värdera i vilken omfattning de behöver genomföras. Med hänsyn till händelseutvecklingen, tillgängliga resurser och aktuella behov är det dock möjligt att anpassa processen genom att exempelvis slå ihop vissa moment eller genomföra dem parallellt. Det kan ibland också finnas behov av att gå tillbaka till ett tidigare moment innan det finns bra förutsättningar att fortsätta mot senare moment.

Hur mycket tid och resurser som berörda aktörer lägger 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 muntligt eller skriftligt, översiktligt eller detaljerat. Även det beror på vilka behov som finns och hur resultatet 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.

Figur 1. Process för aktörsgemensam inriktning och samordning





3.1 Dela information

Förmågan 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.

3.1.1 Vad innebär det att dela information?

Att olika aktörer delar information med varandra är en förutsättning för att de ska kunna hantera samhällsstörningar 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 och hur aktörerna behöver samarbeta för att hantera händelsen.

Grundläggande för att effektivt 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 de bör dela information.

3.1.2 Hur delar vi information?

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 andra aktörer. I sin enklaste form kan informationsdelning handla om att skicka ett kortfattat mejl, ett sms eller ringa ett kort telefonsamtal.

Ge information

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. Även om aktörerna bör vara proaktiva i kontakterna med varandra betyder det inte att den information som de förmedlar 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. Aktören behöver också förmedla informationen 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.

Efterfråga information

När en aktör efterfrågar information är det bra att aktören är tydlig med varför och när den vill ha informationen samt vad den ska använda informationen till. Då ökar möjligheterna att få ett informationsunderlag som överensstämmer med aktörens behov.

Ta emot information

När en aktör tar emot information krävs att den gör 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 kan den ha betydelse på längre sikt. Mottagaren bör också fundera över vilka ytterligare aktörer som ännu inte fått informationen som kan tänkas behöva den.

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

Skapa informationsunderlag

Genom att skapa ett välstrukturerat informationsunderlag underlättar avsändaren för mottagaren att tillgodogöra sig informationen. Till stöd för skapandet av informationsunderlag finns ”Stöd för att skapa informationsunderlag”.

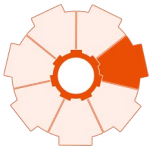
3.1.3 Hur förhåller sig informationsdelning till lägesbilder och rapportering?

Skillnaden mellan initiala informationsunderlag och lägesbilder är att lägesbilder många gånger är mer standardiserade, strukturerade och omfattande. Poängen med att ha ett moment i processen som heter ”Dela information” är att uppmuntra proaktivitet i informationsdelningen. Utifrån de initiala informationsunderlagen kan aktörerna sedan bedöma om de dessutom behöver sammanställa 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. I de fall författningsstyrd rapportering är en del av arbetet sker rapporteringen ofta parallellt med momentet dela information. Läs mer om rapportering i dokumentet Om rapportering – Vad innebär det för aktörerna? som finns på nivån arbets sätt i Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan.

Se tillhörande stödmaterial under nivån checklistor och mallar i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

- 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 och källor som analyseras och sammanställs i form av beskrivningar och bedömningar av läget. Syftet är att ge överblick, förståelse och underlag till beslut och åtgärder i det aktörsgemensamma arbetet. En samlad lägesbild ersätter inte de aktörsspecifika lägesbilderna utan är istället 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?

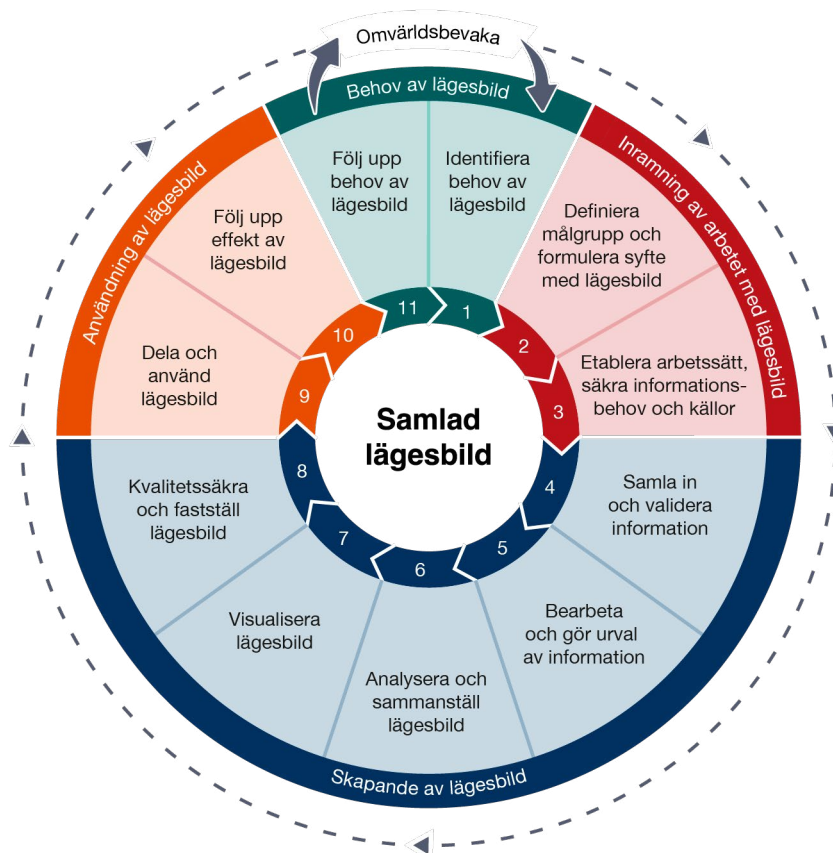
Skapandet av samlade lägesbilder är en kontinuerlig process som kan resultera i muntligt kommunicerade lägesbilder, skriftliga lägesbilder eller lägesbilder som visualiseras via teknikstöd. En samlad lägesbild kan bestå av en mängd olika typer av information som presenteras detaljerat eller översiktligt sammanställt. Lägesbildens upplösningsgrad är helt beroende på dess syfte, målgrupp och sammanhanget där den ska användas.

Arbetet kan delas in i fyra delmoment:

1. Behov av lägesbild.
2. Inramning av arbetet med lägesbild.
3. Skapande av lägesbild.
4. Användning av den färdiga lägesbilden.

Dokumentet Process för samlad lägesbild – beskrivning steg för steg som finns på nivån arbetssätt i Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan ger tillsammans med de stödmaterial som finns på nivån checklistor och mallar i ramverket vägledning och stöd i att ta fram en samlad lägesbild. Figur 2 visar alla steg som ingår i den processen.

Figur 2. Process för samlad lägesbild

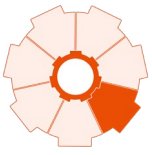


Se tillhörande publikation under nivån arbetssätt i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

- Process för samlad lägesbild – beskrivning steg för steg.

Se tillhörande stödmaterial under nivån checklistor och mallar i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

- Stöd för omvärldsbevaka.
- Stöd för att identifiera och följa upp behov av lägesbild.
- Stöd för att definiera målgrupp och formulera syfte med lägesbild.
- Stöd för att etablera arbetssätt 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 konsekvens- och åtgärdsanalys.
- Stöd för att göra aktörsanalys.
- Stöd för att visualisera lägesbild.



3.3 Ta fram kompletterande analyser

Utöver de analyser som görs i samband med den samlade lägesbilden kan det finnas behov av att ta fram kompletterande analyser. Det kan till exempel bli aktuellt om det behöver tas fram fördjupade eller mer långsiktiga analyser, analyser av en annan karaktär än de som gjorts i den samlade lägesbilden eller för att få ett tillräckligt underlag att använda vid framtagning av målbild och åtgärdsplan.

3.3.1 Vad innebär det att ta fram kompletterande analyser?

Att ta fram kompletterande analyser syftar till att reda ut osäkerheter genom att på ett strukturerat sätt reflektera kring konsekvenser av samhällsstörningen, både möjliga och redan inträffade. Det är särskilt viktigt vid samhällsstörningar där det inträffade är av mer sällankaraktär eller där det hos de berörda aktörerna saknas tillräcklig erfarenhet av det som inträffat. Kompletterande analyser kan vara övergripande eller mer detaljerade beroende på syfte och sammanhang.

Exempel på aspekter på som kan vara aktuella för kompletterande analys:

- olika händelseutvecklingar
- bredden av handlingsalternativ
- konsekvenser över tid (gränsöverskridande, tidsmässiga gränser)
- sammanvävda ansvarsförhållanden
- risker för kunskapsluckor i relation till aktörssammansättningen
- orientering kring sekretessproblematik
- juridiska eller ekonomiska aspekter.

3.3.2 Hur tar vi fram kompletterande analyser?

Beroende på vilken eller vilka aspekter som behöver adresseras genom kompletterande analyser kan flera olika analysmetoder bli aktuella. Alla analysmetoder syftar till att skapa systematik i arbetet, ofta med stöd av problemformulering och hypotesprövning. Att formulera problem i samband med hantering av samhällsstörningar kan vid en första anblick ses som onödigt då aktörerna redan har en rad problem som de står inför. Men den typ av problemformulering som avses här handlar mer om problem som är relaterade till den kunskap eller snarare brist på kunskap som aktören eller grupper av aktörer står inför. Genom att formulera problem i termer av frågeställningar kan aktörerna identifiera aspekter som är avgörande att kunna besvara.

Syftet med problemformuleringen är att tydliggöra vita fläckar kring den kunskap som aktören har och därefter genom specifika informationsinsamlingsaktiviteter besvara de aktuella frågeställningarna. Hypotesprövning kan vara till stöd både för att konkret försöka formulera påståenden (hypoteser) som ligger framåt i tiden, och för att se om dessa påståenden kan bekräftas eller förkastas.

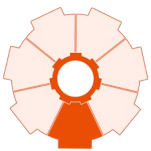
Med kompletterande analyser förstärks förmågan att ta ett steg tillbaka för att skapa överblick. När tid är en bristvara kan det vara frestande att enbart gå på intuition, den så kallade ”magkänslan”, som ofta kommer snabbt och pekar tydligt åt ett särskilt håll. Intuition medför dock risken att vi fattar beslut som får olyckliga konsekvenser eller som inte får den positiva effekt som vi önskar. Kompletterande analyser bör därför genomföras i en medveten struktur som är transparent och kommunicerbar, även om det tar tid och är jobbigt. Att arbeta med penna och papper, eller på annat sätt visualisera och konkretisera information, bidrar till att tänka analytiskt och hjälper till att hålla ordning på mycket information.

En kompletterande analys kan till exempel innehålla:

- 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.

Se tillhörande stödmaterial under nivån checklistor och mallar

- Stöd för att ta fram en aktöranalys.
- Stöd för att göra konsekvens- och åtgärdsanalys.



3.4 Ta fram målbild

3.4.1 Vad innebär ett gemensamt målbildsarbete?

Ett aktörsgemensamt arbete med målbilder 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 handlingsalternativ man bör undvika i arbetet mot målet. Aktörsgemensamma målbilder behöver också inkludera kommunikativa aspekter, till exempel i form av samordnade budskap.

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

Arbetet med målbilder kan dels handla om att ta fram en aktörsgemensam målbild som kan ses som en strategisk ram som de olika aktörerna anpassar sitt arbete efter, dels om att aktörerna aktivt arbetar för att åstadkomma samordning mellan sina olika målbilder. Det innebär att man anpassar de olika aktörernas olika mål och intressen till varandra så att var och en kan lösa sin uppgift och så att det övergripande resultatet blir så bra som möjligt i förhållande till behoven.

Aktörerna behöver därför tillsammans göra en bedömning av vilken form av gemensamt målbildsarbete de behöver utifrån händelsen.

Grunden för arbetet med målbilder 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. Men att enbart använda sig av samhällets skyddsvärden för hanteringen av samhällsstörningar 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. Den 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 tids-horisonter. 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.

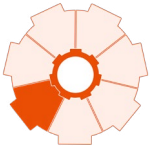
3.4.2 Hur genomför man ett gemensamt målbildsarbete?

Aktörerna ansvarar för att gemensamt diskutera arbetet med målbilder och hantera möjliga målkonflikter. Viktiga underlag för arbetet med målbilder är samlade lägesbilder och eventuellt kompletterande beslutsunderlag.

För att samhällets samlade resurser ska användas så effektivt som möjligt 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 sedan kontinuerligt följa upp målbilden eller målbilderna och bedöma behov av justeringar.

Se tillhörande stödmaterial under nivån checklistor och mallar i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

- Stöd för att ta fram aktörsgemensam målbild.



3.5 Ta fram åtgärdsplan

3.5.1 Vad innebär det att genomföra en gemensam åtgärdsplanering?

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

I den gemensamma åtgärdsplaneringen behöver aktörerna arbeta vidare med att konkretisera och planera åtgärder, utifrån det aktörsgemensamma arbetet med målbilder. 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.

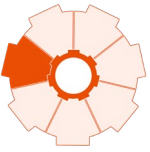
De ansvariga aktörerna arbetar tillsammans med att konkretisera och planera åtgärder i syfte att

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

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

Se tillhörande stödmaterial under nivån checklistor och mallar i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

- Stöd för att ta fram aktörsgemensam åtgärdsplan.



3.6 Genomför åtgärder

3.6.1 Vad innebär det att genomföra åtgärder?

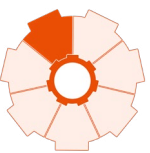
Att genomföra åtgärder innebär att koordinera och utföra de åtgärder som aktörerna kommit överens om. Syftet är att använda aktörernas förmåga och samhällets resurser för att uppnå önskad effekt i en samhällsstörning.

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

3.6.2 Hur genomför man åtgärder?

Åtgärderna genomförs både aktörsgemensamt och aktörsinternt. Aktörernas åtgärder kan ske samtidigt, i följd efter varandra och/eller delvis överlappande i tid och rum. Ömsesidig informationsdelning och perspektivförståelse behövs för att samhällets gemensamma resurser ska kunna användas effektivt och svara upp mot behoven vid samhällsstörningar.

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



3.7 Följ upp åtgärder

3.7.1 Vad innebär det att följa upp åtgärder?

Att följa upp den gemensamma hanteringen innebär att följa upp hur väl de genomförda åtgärderna möter de identifierade behoven. Det handlar alltså om att säkerställa att det aktörsgemensamma arbetet med målbilder och planeringen av åtgärder faktiskt har skapat de effekter som avsetts.

Under ett genomförande behöver de berörda aktörerna kontinuerligt tolka hur de insatta resurserna agerar i relation till målbildsarbetet. I praktiken måste aktörerna även ta hänsyn till det faktum att det som var ”rätt” när de tog fram planen kan vara ”fel” när de använder den. Detta på grund av förändringar i omgivningen, som inte alltid är lätta att förutspå innan de inträffat. De berörda aktörerna måste därmed hela tiden ompröva vad de bedömer som rätt, och uppdatera planen utifrån situationens aktuella behov.

Aktörerna behöver därför göra uppföljningar löpande under hanteringen av en samhällsstörning. Att vänta till dess hanteringen är avslutad innan man gör en uppföljning kan innebära att aktörerna missar möjligheten 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, och fokusera på att åstadkomma så bra effekt som möjligt.

3.7.2 Hur gör man uppföljningen av åtgärder?

För att säkerställa att uppföljningen genomförs kan det vara till hjälp att lägga till uppföljningen på agendan för det aktörsgemensamma arbetet. Ett konkret sätt att ta sig an uppföljningen är att utgå från det aktörsgemensamma arbetet med målbilder och åtgärdsplaner, om ett sådant har genomförts, och granska både 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 vi genomfört beslutade åtgärder?
- Har de genomförda åtgärderna fått avsedd effekt?
- Är arbetet på väg åt rätt håll?

Om svaret på någon av dessa frågor är ”Nej” behöver de berörda aktörerna 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 de berörda aktörerna informera varandra om det.

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

Om aktörerna konstaterar att hanteringen inte är på väg åt rätt håll behöver aktörerna ompröva det aktörsgemensamma arbetet med målbilder och åtgärdsplaner. Exempel på relevanta frågor:

- Har händelsen utvecklats på ett annat sätt än vi tidigare trott?
- Behöver vi en samlad lägesbild, eller uppdatera den samlade lägesbilden?
- Har vi förbisett någon nödvändig aktivitet?
- Finns det någon annan aktör som vi behöver involvera i samverkan?

Det är mycket troligt att det uppstår skillnader under en hantering av samhällsstörningar mellan det de berörda aktörerna vill uppnå och vad de faktiskt uppnår. Att identifiera sådana skillnader för att så snabbt som möjligt kunna justera hanteringen i den riktning som skapar mesta möjliga nytta och effekt är därmed en förutsättning.

Se tillhörande stödmaterial under nivån checklistor och mallar i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

- Stöd för att följa upp åtgärder.
- Stöd för att göra konsekvens- och åtgärdsanalys.

Kapitel 4

Integrera ett kommunikativt perspektiv

4. Integrera ett kommunikativt perspektiv

Kommunikation har en avgörande roll vid hanteringen av samhällsstörningar och bör integreras i alla delar av processen för aktörsgemensam inriktning och samordning. Effektiv kommunikation kan mildra, eller till och med förhindra, negativa konsekvenser av en händelse.

4.1 Vad innebär ett kommunikativt perspektiv?

I dokumentet Centrala koncept som finns under nivån Konceptuell grund i ramverket Gemensamma grunder för ledning och samverkan beskrivs kommunikation som en generell aktivitet som är fundamental för ledning och samverkan. Där ligger fokus på den kommunikation som är nödvändig mellan aktörer för att samverkan ska kunna fungera på ett effektivt sätt. I ramverket beskrivs även förhållningssättet Lyssna in och kommunicera aktivt som en viktig komponent för alla, på alla nivåer, i det aktörsgemensamma arbetet.

Ett kommunikativt perspektiv i det här kapitlet omfattar även kriskommunikation till samhällets olika målgrupper som ett verktyg för att effektivt hantera samhällsstörningar. Läs mer i Kriskommunikation i samverkan under nivån Arbetsätt i ramverket.

4.2 Hur integrerar man ett kommunikativt perspektiv?

Att integrera ett kommunikativt perspektiv innebär inte att alla ska vara kommunikatörer. Däremot är det viktigt att inkludera kommunikationskompetens i de olika momenten av processen för aktörsgemensam inriktning och samordning. Det kommunikativa perspektivet ska läggas på hanteringsens viktigaste frågor och stödja målen i den övergripande hanteringen.

Exempel på hur det kommunikativa perspektivet kan integreras i de olika momenten av processen för aktörsgemensam inriktning och samordning:

- **Dela information:** Ha ett kommunikativt förhållningssätt genom att lyssna in och kommunicera aktivt.
- **Ta fram samlad lägesbild:** Inkludera det kommunikativa perspektivet i den samlade lägesbilden. Till exempel hur händelsen beskrivs och uppfattas, det vill säga bilden av händelsen.
- **Ta fram kompletterande analyser:** Inkludera analyser från kommunikationsfunktionen, exempelvis om mediabevakning och desinformation.
- **Ta fram målbild:** Komplettera målbilden med kommunikationsmål, det vill säga vad ni vill uppnå genom kommunikationsåtgärder.
- **Ta fram åtgärdsplan:** Inkludera de viktigaste kommunikationsåtgärderna i åtgärdsplanen.
- **Genomför åtgärder:** Kommunikationsåtgärderna behöver vara synkroniserade med övriga åtgärder.
- **Följ upp åtgärder:** Har vi uppnått målen med våra åtgärder eller finns det till exempel fortsatta informationsbehov?

Se tillhörande stödmaterial under nivån checklistor och mallar i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

- Stöd för att integrera ett kommunikativt perspektiv.

Se tillhörande publikation under nivån arbetssätt i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

- Kriskommunikation i samverkan.

Se tillhörande publikation under nivån förhållningssätt i Gemensamma grunder – ramverket för ledning och samverkan

- Förhållningssätt för effektiv hantering av samhällsstörningar.



Vill du läsa mer?

MCF (2026) Aktörsgemensamt arbete – Organisering och roller. Myndigheten för civilt försvar. Publikationsnummer: MCF0046. ISBN-nummer: 978-91-7927-707-9.

MCF (2026). Centrala koncept – En grund för aktörsgemensamt arbete med ledning, samverkan och övrig styrning. Myndigheten för civilt försvar. Publikationsnummer: MCF0050. ISBN-nummer: 978-91-7927-710-9.

MCF (2026) Centrala koncept – Praktiska exempel med fokus på inriktning och samordning. Myndigheten för civilt försvar. Publikationsnummer: MCF0087.

MCF (2026). Om rapportering. Myndigheten för civilt försvar. Publikationsnummer: MCF0091. ISBN-nummer: 978-91-7927-718-5.

MCF (2026). Process för samlad lägesbild – beskrivning steg för steg. Myndigheten för civilt försvar. Publikationsnummer: MCF0051. ISBN-nummer: 978-91-7927-711-6.

MCF (2026). Kriskommunikation i samverkan. Myndigheten för civilt försvar. Publikationsnummer: MCF0045. ISBN-nummer: 978-91-7927-706-2.

MSB (2018). Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Publikationsnummer: MSB777. ISBN-nummer: 978-91-7383-884-9.

MSB (2016). Lägesbilder – Att skapa och analysera lägesbilder vid samhällsstörningar. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Publikationsnummer: MSB770. ISBN-nummer: 978-91-7383-685-2.

MSB (2013). Samverkanskonferenser – Råd och rekommendationer till dig som leder eller deltar i samverkanskonferenser. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Publikationsnummer: MSB589. ISBN-nummer: 978-91-7383-367-7.



**Myndigheten
för civilt försvar**