

FSPOS

Finansiella Sektorns Privat-
Offentliga Samverkan

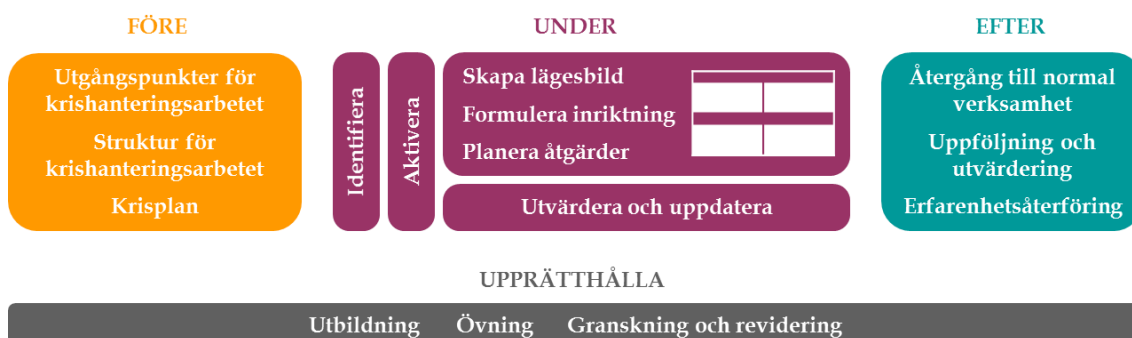
FSPOS Vägledning för Krishantering

Version 1.0, 2017-01-18
FSPOS AG KON, Fokusgrupp Kontinuitetshantering

Sammanfattning

Syftet med denna vägledning är att ge aktörer praktiskt stöd beträffande hur en finansiell organisation kan arbeta med krishantering genom krisens alla faser. Vägledningen ger såväl en introduktion till varför finansiella aktörer bör arbeta med krishantering som en praktisk beskrivning av hur aktörer kan arbeta med krishantering före, under och efter kris. Vägledningen avslutas med en beskrivning av utmaningar, framgångsfaktorer och goda exempel för effektiv krishantering. Allt innehåll baseras på standarder och föreskrifter samt god praxis inom krishantering.

Krishantering är den process som säkerställer att en organisation har förmåga att framgångsrikt hantera allvarliga händelser. Hanteringen kan översiktligt delas in i tre faser, där fasen **FÖRE** handlar om att formulera utgångspunkter och fastställa en struktur för krishanteringsarbetet. Fasen **UNDER** krisen handlar om att identifiera och hantera den inträffade händelsen. Den tredje fasen, **EFTER** krisen, inleds vid bedömning om att krisen är över. Fasen inkluderar återgång till normal verksamhet samt uppföljning och utvärdering av krishanteringen för att ta tillvara lärdomar från den inträffade händelsen.



Krishantering är en process som ständigt måste **UPPRÄTTHÅLLAS** för att på så sätt förbättras och utvecklas. Utbildning, övning samt granskning och revidering är aktiviteter för att bibehålla och utveckla krishanteringsförmågan.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	4
1.1	LÄSANVISNINGAR	4
1.2	KORT OM FSPOS	4
1.3	UTGÅNGSPUNKT	5
1.4	MÅLGRUPP	5
2	INTRODUKTION TILL KRISHANTERING	6
2.1	VAD ÄR KRISHANTERING?	6
2.2	NYTTAN MED KRISHANTERING	6
2.3	KRISHANTERING INOM FINANSIELL SEKTOR	6
2.4	KOPPLING TILL INCIDENT-, RISK-, OCH KONTINUITETSHANTERING	7
3	KRISHANTERING GENOM KRISENS FASER	9
3.1	FÖRE KRIS	9
3.2	UNDER KRIS	17
3.3	EFTER KRIS	29
3.4	UPPRÄTTHÅLLA	34
4	EFFEKTIV KRISHANTERING	37
4.1	UTMANINGAR OCH FRAMGÅNGSFAKTORER	37
4.2	GODA EXEMPEL FRÅN VERKLIGHETEN – FALLBESKRIVNINGAR	42
	REFERENSLISTA	47

1 Inledning

Denna vägledning har utvecklats av Arbetsgrupp Kontinuitetssäkring (AG KON) inom Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkan (FSPOS) i syfte att utifrån god praxis ge aktörer inom den finansiella sektorn stöd i krishanteringsarbetet genom krisens alla faser. Dokumentet ger ett kompletterande stöd till *FSPOS Vägledning för kontinuitetshantering*¹. I de fall material från denna vägledning används eller visas i andra sammanhang ska källhänvisning göras enligt följande: *FSPOS Vägledning för krishantering (2017)*.

Vid eventuella synpunkter på vägledningen finns kontaktinformation på FSPOS hemsida www.fspos.se.

1.1 Läsanvisningar

Vägledningen inleds med en inledning - detta kapitel - där bakgrund, utgångspunkt och målgrupp för dokumentet presenteras. Därefter ges en introduktion till krishantering, där beskrivningar av nyttan med samt kravställning gällande krishantering för olika typer av finansiella organisationer ingår. I kapitlet beskrivs även kopplingen till de närliggande områdena incident-, risk-, och kontinuitetshantering. Det efterföljande kapitlet beskriver hur organisationer kan arbeta med krishantering, före, under och efter en kris, samt hur krishanteringen kan upprätthållas. I slutet av respektive avsnitt återfinns mallar och checklistor som underlag för att säkerställa en god krishanteringsförmåga. Det sista kapitlet beskriver stöd för effektiv krishantering utifrån utmaningar och framgångsfaktorer och goda exempel på krishantering. En referenslista återfinns i en bilaga till vägledningen.

1.2 Kort om FSPOS

FSPOS initierades 1 september 2005. Verksamheten inom FSPOS bygger på frivilligt arbete bland deltagarna som inkluderar medlemmar från både privat och offentlig sektor och det löpande arbetet bedrivs i ett antal arbetsgrupper. FSPOS vision är "*att samhällsviktiga finansiella tjänster alltid fungerar*", och verksamhetsidén är "*att FSPOS ska stärka den finansiella infrastrukturen genom att samverka, öva, kartlägga och dela information, och på så sätt värna sektorn och samhället*".

AG KON består för närvarande (2016) av två fokusgrupper; FG Kontinuitetshantering och FG Finansiella tjänster. AG KON fick under 2013 i uppdrag av FSPOS styrelse att löpande värdera behovet av samt föreslå och genomföra sektorsgemensamma aktiviteter med syfte att stärka robustheten i den finansiella infrastrukturen. Inom FG Kontinuitetshantering har arbetet under 2016 fokuserat på att utveckla denna vägledning för krishantering.

¹ FSPOS (2014), *Vägledning för Kontinuitetshantering*

1.3 Utgångspunkt

FSPOS har - bland annat inom ramen för genomförda sektorsövningar - identifierat behov av stöd för effektiv krishantering bland den finansiella sektorns organisationer. Framförallt har en tydlig och praktisk vägledning efterfrågats.

Befintliga standarder inom området beskriver ofta *vad* som ska innefattas i arbetet på en övergripande nivå utan konkreta exempel och praktiskt stöd för genomförande. Detta har inneburit att finansiella organisationer har utvecklat egna lösningar och tolkningar av standarder, vilket i sin tur medför att sektorns organisationer antingen saknar nödvändiga verktyg eller arbetar på olika sätt.

Med detta som bakgrund har en genomlysning av befintliga standarder, vägledningar, regelverk och föreskrifter inom området varit en central utgångspunkt för den här vägledningen (referenslista återfinns i bilaga).

För att ytterligare identifiera och specificera sektorns behov samt för att hämta inspiration och goda exempel på krishantering till vägledningen genomfördes inledningsvis en förstudie. Förstudien baserades på en intervjuundersökning med organisationer inom den finansiella sektorn, en workshop med FG Kontinuitetshantering, litteraturstudier, samt en enkätundersökning med deltagare från FSPOS sektorsövningar.

Sett till resultatet från enkätstudien kan konstateras att branschens organisationer generellt sett anser sig ha en god krishanteringsförmåga, men att det finns utvecklingsmöjligheter. Enkätsvaren efterfrågar framförallt praktisk vägledning, inklusive användarvänliga checklistor och mallar. Detta är speciellt tydligt bland de organisationer som anser sig ha begränsad förmåga inom något av krishanteringens områden. Kommunikation och organisation lyfts därtill fram som viktiga framgångsfaktorer. Samtidigt anses just dessa områden tillhöra de stora utmaningarna/svårigheterna i krishanteringen, tillsammans med samverkan med externa aktörer.

1.4 Målgrupp

Målgrupp för FSPOS vägledning är samtliga organisationer inom den finansiella sektorn; såväl företag som myndigheter och såväl stora som små organisationer. Vägledningen söker därmed att ge stöd till organisationer med olika behov och mognad inom krishantering. Många av sektorns organisationer arbetar sedan länge med krishantering och har ett väl implementerat arbetssätt. För dessa organisationer kan vägledningen bidra med inspiration, alternativt användas som en benchmark att jämföra sig mot. För de finansiella organisationer som ännu inte har uppnått en lika stor mognad kan vägledningen användas för att från grunden utveckla, implementera och följa upp arbetet med krishantering.

Vägledningen är tänkt att kunna användas av samtliga involverade i krishantering och vänder sig därmed såväl till personer som ansvarar för krishantering i sin organisation som deltagare i krisledningar och ledningsgrupper. Vägledningen är framförallt utformad för de som arbetar med att utveckla krishantering men är även tänkt att kunna utgöra ett underlag för att skapa medvetenhet om krishantering och för att förankra behovet av att arbeta med dessa frågor inom organisationen.

2 Introduktion till krishantering

2.1 Vad är krishantering?

Krishantering är den process som säkerställer att det finns en krisorganisation med arbetsmetoder och rutiner för hantering av en kris. En kris är en händelse som är mer allvarlig än en incident och som allvarligt hotar att skada, eller har skadat, organisationen eller relevanta intressenter såsom kunder eller allmänheten. Kriser kan, men behöver inte nödvändigtvis, innebära att den kritiska verksamheten är avbruten och avviker från vad som anses vara en tolerabel nivå. En kris kan således vara ett avbrott i verksamheten men det kan även vara händelser som inte direkt medför avbrott i verksamheten, såsom en förtroendekris.

Kriser är ofta händelser vars konsekvenser är för omfattande för att hanteras inom ramen för ordinarie verksamhet, utan behöver eskaleras till krisledningen. Inom krisledningen skall därför finnas särskild kompetens och tillräckliga mandat för att hantera kriser på en övergripande strategisk nivå. Vidare har krishantering en nära koppling till kontinuitetshantering genom att krisledningen i varje kris bör beakta hur den kritiska verksamheten påverkas och om kontinuitetsplaner har aktiverats eller behöver aktiveras.

2.2 Nyttan med krishantering

Krishantering handlar om att vara beredd när någonting inträffar för att i möjligaste mån begränsa negativa konsekvenser. Det kan till exempel handla om att ha fördefinierade roller i krisorganisationen samt tydliga och välkända larm- och eskaleringsrutiner för att kunna reagera snabbt på en inträffad händelse som bedöms kunna leda till en kris.

För att så effektivt som möjligt kunna hantera en kris krävs även ett förebyggande, förberedande och lärande arbete. Genom att följa upp, utvärdera och analysera kriser och incidenter, såväl inom som utanför den egna organisationen och sektorn, kan underlag för välgrundade beslut och inriktningar även i den dagliga verksamheten skapas. En effektiv krishantering gagnar således organisationen inte enbart vid en kris utan även i det ordinarie arbetet. Ett effektivt och framgångsrikt krishanteringsarbete hos enskilda aktörer kan även ses stärka förmågan inom sektorn som helhet.

2.3 Krishantering inom finansiell sektor

Den finansiella sektorn utgör ett viktigt område inom ramen för skydd av samhällsviktig verksamhet. Inom den finansiella sektorn finns samhällsviktig verksamhet, exempelvis i form av det svenska betalningssystemet. Inom sektorn finns även myndigheter med ett särskilt ansvar för krisberedskapen i Sverige, men också privata organisationer som exempelvis innehar viktiga roller för fungerande samhällsbetalningar. Organisationernas samlade krishanteringsförmåga är därmed av betydelse för finansiell stabilitet och för att samhällsviktig verksamhet ska kunna fungera.

Svensk krisberedskap, av vilken den finansiella sektorn är en viktig del, bygger på tre principer; ansvarsprincipen, likhetsprincipen och närhetsprincipen. Ansvarsprincipen innebär att den som har ansvaret för en verksamhet i vardagen också har det i en kris. Likhetsprincipen innebär att en verksamhet ska fungera på liknande sätt som i vardagen

så långt det är möjligt. Närhetsprincipen innebär att en händelse ska hanteras där den inträffat och av den/de som är närmast berörda och ansvariga.

Dessa principer gäller i högsta grad även för finansiella organisationer som i så stor utsträckning som möjligt bör sträva efter att efterleva dessa tre principer.

Som påvisats vid beskrivning om nyttan med krishantering finns redan goda skäl att frivilligt arbeta med krishantering i vardagen. Externa krav gör det till ett måste. I Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om hantering av operativa risker ställs krav på att kreditinstitut skall ha en regelbundet testad och uppdaterad plan som beskriver de åtgärder som ska vidtas för att hantera allvarliga och omfattande avbrott, störningar eller kriser. Därtill skall företaget kontinuerligt utbilda och informera sin personal om hur dessa planer bör tillämpas vid en kris samt minst en gång om året informera sin styrelse om resultatet från tester av planen.² I föreskrifterna används begreppet beredskapsplan medan denna vägledning benämner densamma som en krisplan. Genom Solvens II-direktivet skall även försäkringsbolag regelbundet granska, uppdatera och testa sina beredskapsplaner.³

2.4 Koppling till incident-, risk-, och kontinuitetshantering

I FSPOS Vägledning för kontinuitetshantering⁴ presenteras kopplingen mellan kris-, incident-, risk-, och kontinuitetshantering. Nedan följer en förkortad version med krishantering som utgångspunkt.

Det kan upplevas som svårt att separera kris-, incident-, risk-, och kontinuitetshantering. Detta beror vanligtvis på att områdena är överlappande och på en övergripande nivå syftar samtliga till att förebygga och hantera oönskade händelser som äventyrar organisationens måluppfyllnad. Områdena har delvis olika fokus och angreppssätt, vilket kräver olika metoder och kompetenser. I mindre organisationer kan ansvar för områdena ibland ligga hos samma person, medan det hos större organisationer ofta är delegerat till olika personer i olika delar av organisationen. Utgångspunkten bör dock vara att incident-, risk-, kontinuitets- och krishantering betraktas som skilda men kompletterande områden och arbetet bör därför vara integrerat.

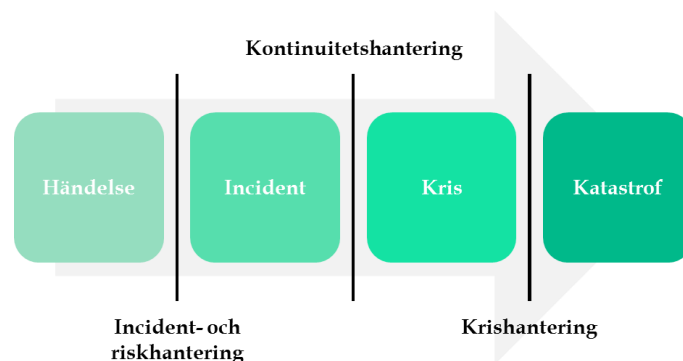
Fokusområden för incident-, risk-, kontinuitets- och krishantering

Organisationer bör arbeta med såväl incident-, risk-, kontinuitets- som krishantering i förebyggande syfte. Arbetet inom respektive område syftar till att bygga en förmåga att möta oönskade händelser men skiljer sig dock åt avseende vid vilken typ av situationer som planer och rutiner aktiveras, se nedanstående illustration.

² Finansinspektionen (2014), *Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om hantering av operativa risker* (FFFS 2014:4).

³ Solvens II, artikel 41 Allmänna krav på företagsstyrningen, punkt 4

⁴ FSPOS (2014), *Vägledning för Kontinuitetshantering*



De olika områdena kan förklaras utifrån vilken typ av oönskade händelser de fokuserar på att hantera, i termer av sannolikhet och påverkan. Riskhantering handlar om att hantera osäkerheter genom att systematiskt identifiera, analysera, utvärdera och behandla⁵ de risker som påverkar organisationens mål. Kontinuitetshantering är ett kompletterande arbetssätt som hanterar den typ av händelser som av olika anledningar inte kan förutses, men som kan få stora konsekvenser för organisationen. Kontinuitetshantering utgår från kännedom om den kritiska verksamheten, dess beroenden och konsekvenserna av avbrott. Detta sker genom att identifiera de kritiska delarna av verksamheten (istället för hotet/orsaken) och därefter arbeta för att skapa robusthet i dessa delar. Riskhantering och kontinuitetshantering är komplement till varandra och organisationen behöver arbeta med båda områdena.

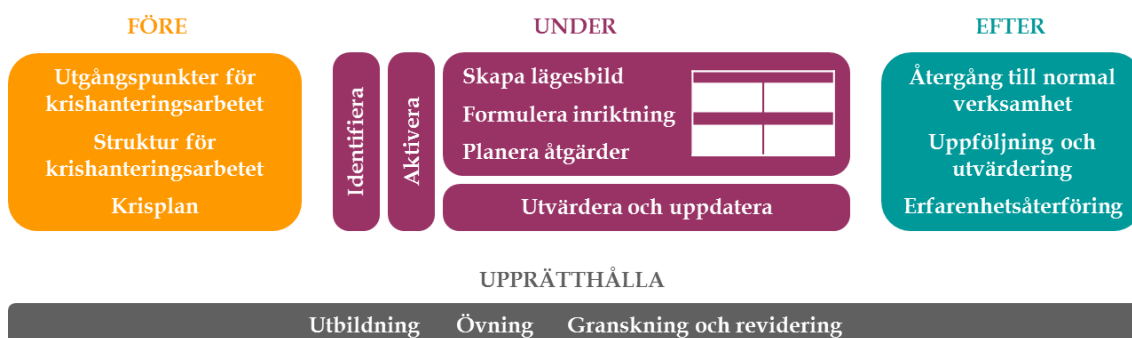
Incidenthantering fokuserar inte på händelser av särskild påverkansgrad eller sannolikhet. På så vis kompletterar incidenthanteringen övriga områden genom att ha ett brett fokus som stödjer såväl risk-, kontinuitets- och krishantering. Incidenthantering tjänar som en första barriär innan kontinuitetsplaner eller krisledningen behöver aktiveras. Incidenthanteringen ger även ingångsvärden till organisationens riskhantering, genom att inträffade händelser ger stöd vid riskanalyser. Med en effektiv incidenthantering kan organisationen undvika att händelser utvecklas till kriser och/eller större avbrott i verksamheten.

Krishanteringen utgör ett komplement till övriga områden genom att en särskild organisation, med särskilda kompetenser, mandat och rutiner, behöver sättas in då inte incident-, risk- och kontinuitetshantering är tillräckligt för att hantera situationen.

⁵ ISO 31000:2009, Riskhantering - Principer och riktlinjer

3 Krishantering genom krisens faser

Krishantering kan delas upp i tre faser; före, under och efter en kris. Detta kapitel beskriver hur finansiella aktörer kan arbeta under dessa faser för att bäst bemöta det aktuella läget. Eftersom krishantering är en process som ständigt måste upprätthållas redogör kapitlet även för hur aktörerna kan bibehålla och utveckla krishanteringsförmågan över tid.



3.1 Före kris

En kris är en utmaning även för den mest förberedda av organisationer, det ligger i krisens natur. Ett lyckat utfall kan aldrig garanteras men att ha en väl utvecklad, förberedd och förankrad beredskap förbättrar möjligheterna för en snabb respons när krisen inträffar och en smidig återgång till normalläge när krisen är över.

En intern definition av kris, övergripande mål för organisationens krishantering, en förutbestämd organisation för krishantering, tydliga och kända rutinbeskrivningar för lägesbildsarbete, kriskommunikation och personalhantering är samtliga viktiga komponenter som bör formuleras och fastställas.



Utgångspunkter för krishanteringsarbetet

För att så effektivt som möjligt kunna möta och hantera en kris bör varje organisation ha en samsyn kring övergripande krishanteringsmål som ska styra arbetet. Vid utveckling av krishanteringsmål bör utgångspunkten vara organisationens övergripande värderingar och målsättningar som ska vara styrande såväl i vardagen som under en kris.

Exempel på frågor som kan diskuteras vid utveckling av krishanteringsmål:

- Hur identifieras och hanteras en händelse som kan leda till en kris?
- Hur ska ansvar och roller fördelas?
- Hur samlar organisationen in fakta och producerar lägesbilder?
- Hur ska organisationen arbeta med kriskommunikation som del av krishanteringen?
- Hur bör det dagliga arbetet se ut under en kris?

- *Vilka är vår organisations värderingar?*

De fastställda krishanteringsmålen fungerar inriktande både för det förberedande arbetet, exempelvis vid fastställande av arbetsprocess och organisation för krishantering, och för beslutsfattande under den operativa krishanteringen.

Hur stor påverkan en händelse får för olika organisationer kan variera. En specifik händelse kan upplevas som en kris för en organisation men hanteras av ordinarie verksamhet i en annan. För att snabbt kunna identifiera och hantera en potentiell kris är det därför viktigt att i förväg definiera vad som konstituerar en kris för just din organisation.

Exempel på situationer som kan innebära, eller leda till, en kris:

- *Ett oplanerat, längre IT-avbrott*
- *Telefonlinjer slås ut*
- *Katastrofer såsom brand, explosion, översvämning etc.*
- *Ett allvarligt hot mot personalen såsom bombhot, gisslan, rån etc.*
- *Cyberhot såsom en större överbelastningsattack, allvarlig säkerhetsincident etc.*
- *Känslig information försvinner/läcker*
- *Nyckelperson otillgänglig*
- *Mutanklagelser eller förskingring*
- *Stora mängder kundklagomål*
- *Oönskad publicitet*

En kris kännetecknas ofta av några av nedanstående kriterier:

TIPS

- **Inträffar oväntat**
- **Stora värden står på spel**
- **Kräver skyndsamma åtgärder**
- **Stor osäkerhet**
- **Kräver samverkan mellan flera aktörer**
- **Ordinarie resurser och rutiner räcker inte till**
- **Drabbar många människor**

Struktur för krishanteringsarbetet

Fastställa arbetsprocess för krishantering

Även om varje kris är unik och varierar avseende orsak, konsekvenser och tempo följer en kris oftast samma faser. Detta gör det möjligt upprätta en strukturerad arbetsprocess som effektiviserar krisorganisationens arbete. Arbetsprocessen utformas för att ge ett operativt stöd till krisledningen i hantering av krisen genom dess faser och ska vara tillräckligt generisk för att fungera för alla typer av kriser.

Förankra ett strukturerat arbetssätt för krishantering genom hela organisationen.

I CASE B beskrivs ett exempel på när arbetsprocessen spelade en viktig roll trots att krisledningen inte aktiverades.

Ett förslag på hur organisationen kan strukturera arbetsprocessen är att i sin krisplan beskriva rutiner för hur krisledningen ska arbeta med att *identifiera* en händelse som kan leda till en kris, hur *aktivering* sker samt hur det löpande arbetet med att *skapa lägesbild*, *formulera inriktning*, *planera åtgärder* samt *utvärdera och uppdatera* ska utföras. Nedan följer en kortfattad beskrivning av dessa delar, se avsnitt 3.2 *Under kris* för en praktisk beskrivning av hur krisledningen kan arbeta med respektive del samt checklistor och mallar för arbetet.

- **Identifiera:** Krishanteringen startar med att en händelse som bedöms kunna utlösa en kris identifieras. Den medarbetare som identifierar händelsen genomför omedelbara åtgärder och säkerställer larmning.
- **Aktivera:** Aktiveringen omfattar bedömning om huruvida situationen är en kris eller kan utvecklas till en sådan samt sammankallning av krisledningen.
- **Skapa lägesbild:** När krisledningen är sammankallad startar arbetet med att skapa en lägesbild. Detta görs genom att samla in fakta kring händelsen och att göra relevanta antaganden kring vad dessa fakta innebär.
- **Formulera inriktning:** Baserat på fakta som finns tillhands och de antaganden som gjorts fastställs inriktningsbeslut och prioriteringar. Säkerställ att de ligger i linje med i organisationens värderingar och krishanteringsmål.
- **Planera åtgärder:** Med utgångspunkt i inriktningsbeslut och prioriteringar definieras operativa åtgärder och krisledningen påbörjar arbetet med att leda och kommunicera. Utöver att leda och delegera genomförandet av definierade åtgärder bör kriskommunikation, personalhantering, loggföring beaktas samt uthållighet i krisledningen säkerställas.
- **Utvärdera och uppdatera:** Genom löpande avstämningar i krisledningen kan genomförda åtgärder utvärderas, lägesbilden uppdateras och nya åtgärder identifieras.

Bemanning av krisledning

En framgångsfaktor för lyckad krishantering är en genomtänkt bemanning av krisledningen. Ett första steg är att identifiera vilka olika funktioner som bör inkluderas och sedan identifiera individer som har rätt kompetens och tillräcklig erfarenhet för att bemanna respektive funktion. Vid bemanning av krisledningen utgår organisationen vanligen ifrån de roller och ansvarsförhållanden som gäller i ordinarie verksamhet. Viktigt är också att utse ersättare till respektive funktion för att säkerställa kontinuitet och möjlighet till vila för samtliga representanter i krisledningen. För att ge utsedda individer i krisledningen bästa möjliga förutsättningar bör roller och ansvarsområden tydliggöras, bland annat genom att klargöra förväntningar och mandat. Detta kan till

exempel beskrivas i så kallade rollkort eller ansvarsbeskrivningar som inkluderas som en del av krisplanen.

För att säkerställa en strategisk process och ett tydligt mandat genom hela krisen bör en krisledning generellt sett utses av organisationens högsta ledning, alternativt av individer med likvärdig befogenhet. Krisledningens medlemmar bör ha lämplig senioritet, praktisk erfarenhet och kompetens. Beroende på organisationens storlek kan krisorganisationen bestå av krisledningar på olika nivåer. I dessa fall finns vanligen en central krisledning som har övergripande ansvar för krishanteringen och verkar styrande och inriktande för övriga krisledningar. I större organisationer möjliggör denna struktur att den centrala krisledningen fortsatt kan arbeta strategiskt och delegera mer specifika uppgifter till mer operativa krisledningar.

Vidare bör krisledningen bestå av individer med olika personligheter och kompetensområden, för att säkerställa en holistisk syn och ett så brett angreppssätt som möjligt.

Det finns ett antal funktioner som bör finnas med i krisledningen, oavsett storlek på organisation eller typ av verksamhet. Nedan ges en kortfattad beskrivning av dessa roller.

- **Krisledare:** Ansvarig för krisledningens arbete, styrning och externa kommunikation.
- **Analysfunktion:** Ansvarig för upprättande av en samlad lägesbild.
- **Kriskommunikationsfunktion:** Ansvarig för intern och extern kommunikation kopplat till krisen.
- **Samverkansfunktion:** Ansvarar för samverkan med relevanta aktörer, såväl internt som externt.
- **Loggfunktion:** Ansvarar för att dokumentera krisledningens beslut i en logg.
- **Stödfunktion:** Ansvarar för att säkerställa lokaler, mat, dryck och andra praktikaliteter.
- Särskild kompetens beroende på krisens natur exempelvis IT, HR, säkerhet eller juridik.

Analys-, riskkommunikation- och samverkansfunktionerna kan kräva ytterligare arbetsgrupper som inte sitter i krisledningen men som stödjer i framtagande av underlag och utförande av åtgärder.

CASE

Rollkort för krisledningens funktioner är viktiga för att säkerställa en tydlig ansvarsfördelning och ett enhetligt arbetssätt vid hantering av en kris.

I CASE A beskrivs ett exempel på när en krisledning under en kris bytte ordförande vid två tillfällen.

Lokaler och utrustning

Utöver fastställande av arbetsprocess för krishantering samt bemanning av krisledningen bör ändamålsenliga lokaler säkerställas för krisledningens arbete. Om

möjligt är det en fördel att ha två separata lokaler iordningställda, detta för att säkerställa goda förutsättningar för krishantering även vid en kris som medför att den ordinarie krisledningsplatsen är otillgänglig.

Krisledningen behöver identifiera vilken utrustning och material som behöver finnas på plats i dedikerade krisledningslokaler. Exempel på utrustning är kontantkortstelefoner med annan operatör än ordinarie, extra bärbara datorer, utskrivna krisplaner och andra relevanta dokument. Utöver utrustning och material är det också en fördel om krisledningslokalerna har tillgång till reservkraft och alternativ internetuppkoppling. Sist i detta avsnitt återfinns en checklista för krisledningsplats som kan användas som utgångspunkt.

Krisplan

Varje organisation är unik och kan ställas inför ett brett spektrum av kriser. Det är därför viktigt att ta fram en krisplan som är anpassad till den egna organisationens förutsättningar och behov. Krisplanen bör ligga på en detaljnivå som gör att den erbjuder stöd oavsett vilken typ av kris som inträffar.

Krisplanen är ett operativt stöd för krisorganisationen och bör innehålla beskrivningar av de rutiner och verktyg, exempelvis mallar, som krisorganisationen ska utgå ifrån i den operativa krishanteringen. Det är en fördel att hålla krisplanen kort och koncis, fokus bör ligga på att beskriva *hur* krisledningen ska arbeta, och inte detaljerade beskrivningar av *vad* som ska göras vid olika typer av kriser.

Det finns några punkter som nästan alltid förekommer i en väl formulerad krisplan:

- Rutiner för larmning och aktivering
 - *Vem får och bör larma? Hur ser larmningskedjan ut?*
 - *Hur sker bedömning om kris Vem ansvarar?*
 - *Hur sker sammankallande av krisledning?*
 - *Lokaler för krisledningsarbete*
- Kontaktlistor
 - *Ordinarie och ersättare i krisledningen*
 - *Interna kontakter*
 - *Externa kontakter*
- Beskrivning av krisledningens arbetsprocess samt relevanta checklistor och mallar för arbetet
 - *Checklistor för arbetsprocessen (initiera, skapa lägesbild, formulera inriktning, planera åtgärder och följa upp)*
 - *Mall för lägesbild*
 - *Mall för loggföring*
 - *Mall för mötesagenda (första möte samt uppföljningsmöten)*
- Rollkort som beskriver ansvar och mandat för de olika funktionerna i krisledningen
 - *Beskrivning av ansvar och mandat för respektive roll*
 - *Checklista/mall för arbetsuppgifter*
- Checklistor för återgång och uppföljning

En mer detaljerad beskrivning av vad dessa punkter kan innefatta samt förslag på struktur och innehåll i mallarna presenteras i kommande avsnitt.

MALLAR OCH CHECKLISTOR

- FÖRE KRIS -

Rollkort - mall

Rollkort - [funktion]	
Ansvarsområde och mandat	
Primära uppgifter i krisledningen	
Kontaktytor	

Rollkort - exempel

Rollkort - Logistik och dokumentation	
Ansvarsområde och mandat	<ul style="list-style-type: none">• <i>Säkerställer:</i><ul style="list-style-type: none">- <i>Loggföring under krisledningsmöte</i>- <i>Grundläggande service</i>- <i>Krisledningsrum inkl. fungerande kommunikationsutrustning</i>• <i>Har mandat att fatta beslut om logistik till kostnader om maximalt 10 000 SEK.</i>
Primära uppgifter i krisledningen	<ul style="list-style-type: none">• <i>Loggför krisledningsmöten enligt fastställd mall</i>• <i>Följer upp åtgärdslista</i>• <i>Hanterar:</i><ul style="list-style-type: none">- <i>in- och utpassering</i>- <i>förtäring</i>- <i>transport</i>
Kontaktytor	<ul style="list-style-type: none">• <i>Fastighetsskötare</i>• <i>Vaktbolag</i>• <i>Leverantörer för servicetjänster (lokalvård etc.)</i>• <i>Växel</i>

MALLAR OCH CHECKLISTOR

- FÖRE KRIS -

Inventarielista - krisledningsrum

Strategiska överväganden

- Säkerställa internet och intranätsanslutning – fast och trådlös
- Säkerställa telefon, exempelvis genom kontantkort till mobiltelefon (eventuellt utländskt kontantkort och/eller operatörsberoende kontantkort med roamingfunktion)

Funktioner/material att säkerställa innan sammankallning

- Utskrivna krisplaner
- Whiteboard eller blädderblock samt pennor
- Externa/extra hårddiskar för backup
- Telefonlista, intern telefonkatalog
- Möjligheter till telefonkonferens och utskrivna rutiner för detta
- TV samt ev. DVD med inspelningsmöjlighet

Material att säkerställa vid sammankallning

- Skrivare, kopiator och fax
- Projektor till PC
- Bärbara datorer
- Mobiltelefoner och laddare
- Anteckningsmaterial (pennor, post-it lappar, kollegieblock)

3.2 Under kris

Även om varje kris är unik kan hanteringen av en kris i de flesta fall utgå från en strukturerad process. Denna process bör vara väl förberedd och känd i krisledningen, vilket beskrivits ovan. Rubrikerna i detta avsnitt följer den generiska krishanteringsprocessens olika faser; identifiera, aktivera, skapa lägesbild, formulera inriktning, planera åtgärder samt utvärdera och uppdatera. Som stöd för arbetet kan FSPOS mall för lägesbildsarbete⁶ ("fyrfältaren") användas, vilken återfinns i avsnittet *Mallar och checklistor – Under kris* i slutet av detta kapitel.



Identifiera

Om en inträffad händelse, som potentiellt bedöms kunna leda till en kris, identifieras av en eller flera personer inom en organisation sätts en kedja av aktiviteter i spel.

Omedelbara åtgärder

Vid händelser som bedöms kunna utlösa kriser krävs ofta omedelbara åtgärder. Med omedelbara åtgärder avses sådana som vidtas i direkt anslutning till upptäckten av händelsen och därmed innan krisledningen aktiverats eller en första lägesbild har kunnat upprättas. Exempel på denna typ av åtgärder är larmning till 112, livräddning, utrymning eller kommunikation av ett initialt budskap till organisationen.

Eftersom de omedelbara åtgärderna per definition behöver vidtas skyndsamt finns i de flesta fall inte utrymme att hämta stöd hos kollegor eller i exempelvis krisplan. Det är därför upp till den eller de individer som uppmärksammar händelsen att vidta dessa åtgärder. Individens personliga egenskaper spelar en central roll i agerandet och som organisation är det svårt att påverka eller styra hur omedelbara åtgärder hanteras. Det en organisation *kan* göra är att skapa förutsättningar för samtliga anställda att känna sig trygga med att vidta omedelbara åtgärder, exempelvis genom att tydligt förmedla att samtliga har mandat att fatta beslut angående omedelbara åtgärder i ett akut läge eller att erbjuda utbildning och övning för att bygga kompetens och trygghet. På så sätt ökar organisationen möjligheterna att en händelse hanteras på ett effektivt sätt även i ett tidigt skede vilket kan påverka utgången av händelsen.

⁶ FSPOS (2013), *Samverkanskonferens - Former, instruktion och agenda samt mallar*

Larmning

I de fall en händelse - som bedöms kunna leda till en kris - upptäcks bör larmning till berörda individer inom organisationen ske. Detta bör ske så snart som möjligt efter att de mest akuta omedelbara åtgärderna är vidtagna för att krisledningen ska kunna samlas och påbörja hanteringen av händelsen. En förutsättning är att det finns en tydlig process för larmning i organisationens krisplan. I denna bör ingå vem/vilka som ska larmas i första hand, troligtvis krisledaren, samt kontaktuppgifter. Det är också viktigt att processen är väl förankrad bland organisationens medarbetare samt att organisationskulturen uppmuntrar alla att larma om de upptäcker något som potentiellt kan leda till en kris.

CASE

En snabb larmning till krisledningen kan vara avgörande för det fortsatta arbetet med att hantera krisen.

I CASE D beskrivs ett exempel på hur en snabb larmning skapade förutsättningar för en tidig uppstart av krishanteringen.

För att underlätta larmning kan kriterier/frågeställningar som är relevanta för organisationen formuleras. Med stöd från dessa kan varje medarbetare känna sig tryggt i sitt beslut att larma. Det bör tydligt kommuniceras i organisationen att det är bättre att larma för tidigt än för sent och för många gånger än för få.

TIPS

Ett sätt att säkerställa snabb larmning och informationsspridning är tekniska stödverktyg för krishantering och incidentrapportering. På så sätt kan rätt mottagare nås snabbt av information och risken för ryktesspridning minimeras.

Aktivering

Då krisledaren eller annan person får larm om en pågående eller inträffad händelse bör en bedömning göras om huruvida situationen är en kris eller kan utvecklas till en sådan. Som vid larmning kan kriterier/frågeställningar som är relevanta för organisationen utgöra ett stöd i bedömningen om kris. Om något av kriterierna uppfylls/frågorna besvaras med ett "ja" bör ett beslut om kris övervägas. Om underlag saknas för att kunna besvara frågorna, överväg att besluta om kris direkt snarare än att invänta mer information.

Eftersom ett beslut om kris kommer att innebära att organisationen börjar arbeta enligt särskilda rutiner och exempelvis kan komma att prioritera ner, eller helt pausa, vissa ordinarie uppgifter bör det tydliggöras vem/vilka som har mandat att fatta detta beslut. För att kunna följa upp tidpunkt och motivering avseende beslut om kris bör beslutet dokumenteras på lämpligt sätt. En mall som stöd för bedömning och dokumentation finns i avsnittet *Mallar och checklistor – Under kris* i slutet av detta kapitel.

Att fatta beslut om kris innebär att organisationen bör gå in i krisläge och därmed vidta åtgärder som följer av detta, bland annat att sammankalla krisledningen. Det kan även

vara så att krisledningen sammankallats direkt i anslutning till larmningen, och att bedömning av situationen och beslut om kris fattas vid krisledningens första sammankomst.

Oavsett om sammankallning av krisledningen görs inför eller efter beslut om kris är det viktigt att möjliggöra en snabb sammankallning. En uppdaterad kontaktlista (med såväl professionella som privata kontaktuppgifter) bör finnas lätt tillgänglig, både digitalt och på utpekade fysiska platser. I kontaktlistan bör samtliga personer som ingår i respektive funktion (d.v.s. såväl ordinarie som ersättare) finnas med vid händelse av att exempelvis ordinarie representant är otillgänglig.

TIPS

Förbered kreditkortstora kontaktlistor som krisledningens medlemmar kan bära med sig i sina plånböcker.

Vid beslut om sammankallning ska krisledningen samlas omgående i anvisande krisledningslokaler. Alternativ till ordinarie lokal bör fastslås i krisplanen vid händelser då ordinarie lokal är oanvändbar (t.ex. vid brand eller terrorhot).

Skapa lägesbild

Krisledningens viktigaste uppgift är att fatta beslut som möjliggör för organisationen att vidta åtgärder som minskar konsekvenserna av krisen. För att kunna fatta så bra beslut som möjligt behövs ett väl genomarbetat beslutsunderlag vilket också ingår i krisledningens arbete att ta fram, med stöd från andra funktioner och experter inom eller utanför organisationen.

En central del av beslutsunderlaget utgörs av en lägesbild. Analysdelen av krisledningsarbetet bör få ta tid för att dels skapa så bra beslutsunderlag som möjligt och dels undvika att krisledningen blir alltför operativ för snabbt. Nedan beskrivs en strukturerad process för hur en lägesbild kan upprättas. Mall för lägesbildsarbete återfinns i slutet av avsnittet.

Basera lägesbilden på bekräftad fakta och trolig prognos

En första, och mycket viktig, information till lägesbilden inkluderar fakta om händelsen och vidtagna åtgärder. Fakta bör dokumenteras för att säkerställa att alla har samma bild av situationen, där endast fakta som är bekräftad från trovärdiga källor bör inkluderas.

1. FAKTA

- **Vad har hänt?**
 - Beskrivning av händelsen
 - Konsekvenser (ex. personella, materiella, ekonomiska, förtroendemässiga)
 - Kommunikativt läge (ex. mediabevakning, sociala medier)
- **Vilka åtgärder har vi vidtagit?**
 - Strategiskt
 - Operativt
 - Kommunikativt

Den andra delen av lägesbilden inkluderar en trolig prognos som görs för att på så sätt kunna arbeta vidare med planering av åtgärder. Att diskutera och dokumentera trolig prognos underlättar kommande arbete med att besluta om och motivera åtgärder för att hantera händelsen. En del av prognosen inkluderar information om centrala antaganden. Dessa är viktiga att dokumentera för att skapa samsyn kring vilka antaganden som ligger till grund för den planerade hanteringen av händelsen. Om detta inte dokumenteras är sannolikheten stor att varje individ i krisledningen arbetar utifrån sina egna antaganden.

På så sätt skapas förutsättningar för att fatta de mest lämpliga besluten, givet den information som finns tillgänglig vid varje givet tillfälle. Prognosen möjliggör också - exempelvis vid utvärdering eller ifrågasättande av krishanteringen - motivering av beslut eller kommunicerade budskap.

2. PROGNOIS

- **Vad tror vi om utvecklingen?**
 - Övergripande konsekvenser
 - Opinionsmässig eller mediemässig utveckling
 - Åsikter och frågor hos kunder och samarbetsparter
 - Behov av beslut
 - Samverkansbehov
 - Juridiska implikationer
 - Behov av ytterligare information
- **Vilka centrala antaganden har gjorts?**

Lägesbilden bör dokumenteras och visualiseras i krisledningsrummet så att samtliga kan ta del av, och agera enligt, den senast uppdaterade versionen. Lägesbilden bör också finnas tillgänglig på en digital yta för att möjliggöra för alla involverade i krishanteringen ha tillgång till den gällande lägesbilden.

Formulera inriktning

Liksom organisationen drivs utifrån värderingar och organisationsmål i vardagen bör dessa också prägla krisledningsarbetet. På så sätt erhålls en gemensam bild av åt vilket håll organisationen strävar och vad som ska uppnås.

Liksom lägesbilden styr ett inriktningsbeslut den fortsatta hanteringen av en kris. Inriktningsbeslutet är baserat på organisationens värderingar, men kan variera beroende på typ av händelse.

Inriktningsbeslutet utgör en vägvisare för samtliga som är involverade i krishanteringen och syftar till att underlätta krisledningsarbetet. Det ligger till grund för en gemensam målbild för krishanteringen vilket underlättar prioriteringar och formulering av huvudbudskap.

TIPS

Att formulera tydliga inriktningsbeslut kan vara avgörande för det fortsatta krishanteringsarbetet. Nedan följer några exempel på inriktningsbeslut:

- **Våra kunder kommer alltid i första hand**
- **Vi ska ta hand om anställda snabbt och respektfullt**
- **Vi ska sträva efter att förmedla sanningsenlig och återkommande information utan onödig förstärkning av oro**
- **Vi ska sträva efter att alltid efterleva myndighetskrav**

Under krisledningsarbetet bör krisledningen löpande återkomma till värderingarna och inriktningsbeslutet för att säkerställa att hanteringen ligger i linje med hur organisationen önskar agera och uppfattas.

3. INRIKTNING

- **Vilken är vår strategiska inriktning?**
 - **Utgå från organisationens vägledande principer**

Planera åtgärder

Baserat på den framtagna lägesbilden och inriktningsbeslutet tas förslag på åtgärder fram. Krisledningen behåller härvid ett strategiskt fokus genom att *planera* och *skapa förutsättningar* för implementering av åtgärder. Ett återkommande misstag hos krisledningar är att de blir alltför operativa. Krisledningens roll är att ge tydliga inriktningar, förutsättningar och mandat för organisationen att agera enligt åtgärdsplanen. Det operativa ansvaret ligger på andra funktioner i organisationen, exempelvis IT eller kommunikation.

4. ÅTGÄRDER

- Vilka åtgärder, på en övergripande nivå, planerar vi att genomföra?
 - **Kriskommunikation**
 - **Samverkan**
 - **Personallhantering**
 - ...

Utöver den övergripande beskrivningen av åtgärder i fyrfältaren, bör en mer detaljerad åtgärdsplan tas fram. I denna dokumenteras bland annat ansvarig och deadline för respektive åtgärd. Genom att lista åtgärderna i en mall underlättas även uppföljning av dem. Sist i avsnittet återfinns en mall för åtgärdslista.

Nedan beskrivs ett antal områden inom vilka åtgärder behöver planeras. Givetvis finns fler områden inom vilka arbete behöver ske, men nedanstående är områden som behöver hanteras i de flesta kriser.

Kriskommunikation

Den upplevda krisen skiljer sig i många fall från den faktiska krisen. Kriskommunikation är därför en mycket viktig del av krishanteringen för att påverka hur medarbetare, allmänhet, kunder och andra intressenter upplever krisen, dess konsekvenser och hur organisationen hanterar den. Uppfattningen av krisen kan i sin tur påverka händelseförloppet. Exempelvis kan en utbredd oro bland organisationens kunder leda till att de byter leverantör eller sprider felaktig information via sociala medier, vilket kan leda till att den faktiska krisen förvärras.

Om en händelse uppfattas som en kris spelar det mindre roll hur organisationen internt definierar händelsen. Behovet av kriskommunikation bestäms därmed till stor del av omvärlden.

Kriskommunikation måste påbörjas tidigt i en potentiell kris, ibland även tidigare än övrig krishantering, för att säkerställa att organisationen själv *äger* händelseförloppet och därigenom kan hantera händelsen så effektivt som möjligt.

CASE

Bemöt alltid felaktig information med väl underbyggd fakta - gärna utifrån uttalanden från en extern oberoende aktör.

I CASE C beskrivs ett exempel på hur smittskyddsläkare användes som expert inför intern och extern kommunikation.

Krisledningens roll i kriskommunikationen är att planera övergripande budskap baserat på lägesbild och inriktningsbeslut, prioritera mellan olika målgrupper, besluta om huvudsakliga kanaler för kommunikation samt utse talespersoner som har mandat att uttala sig enligt beslutade budskap. Ansvar för att exempelvis formulera budskapen i detalj, skriva talmanus, publicera information via olika kanaler, omvärldsbevaka och att samtala med journalister ligger på mer operativa delar av organisationen.

Lägesbildens betydelse i kriskommunikationen är mycket stor. De budskap som kommuniceras ska baseras på vad som formulerats i lägesbilden. I de flesta fall är det lämpligast att hålla sig till bekräftad fakta i kommunikationen, medan det i andra fall behövs information även om prognos och gjorda antaganden.

Även om lägesbilden ska styra budskapen är det ofta nödvändigt att gå ut med ett initialt budskap innan en första lägesbild har hunnit upprättas. Ett sådant budskap bör endast baseras på bekräftad fakta och innehålla information om att organisationen är medveten om situationen och arbetar för att hantera den. Ofta finns i ett tidigt skede inte tillräckligt mycket information för att formulera informativa budskap.

En organisation kan i många fall förbereda generiska budskap som kan användas, dels vid behov av omedelbar kommunikation och dels för specifika, troliga scenarier. Dessa generiska budskap kan sedan anpassas efter varje given situation, vilket underlättar och effektiviserar formuleringen av budskap.

Den interna kommunikationen bör prioriteras lika högt som den externa för att säkerställa att organisationens medarbetare får ta del av önskat budskap direkt från organisationen och inte via andra, mindre trovärdiga, källor. På så sätt ökar sannolikheten att medarbetarna känner förtroende för organisationens hantering av krisen.

FSPOS medlemsorganisationer är överens om att alla aktörer inom den finansiella sektorn bör agera och kommunicera på ett sätt som bidrar till att stärka robustheten i och upprätthålla förtroendet för det finansiella systemet i Sverige som helhet. För att uppnå det bör samtliga aktörer i sin kommunikation sträva efter att vara så öppna, tydliga, snabba och proaktiva som möjligt i sin externa kommunikation och samverka mellan myndigheter, privata aktörer och branschorganisationer.

Samverkan

Samverkan med interna och externa aktörer är ofta centralt för en fungerande krishantering. Interna aktörer kan utgöras av exempelvis andra bolag inom koncernen, IT, jurister eller operativa delar av organisationen som inte berörs av krisen. Den interna samverkan är viktig för att säkerställa enhetlighet i hanteringen, att delar av organisationen som inte berörs av krisen kan fungera som normalt eller att få tillgång till expertkompetens för att hantera krisen.

Externa aktörer som kan vara aktuella att samverka med kan vara till exempel andra organisationer i den finansiella sektorn, i syfte att samordna kommunikation eller inhämta information om konsekvenser/behov av stöd. En del kriser drabbar inte endast den egna organisationen utan berör flera organisationer, ibland till och med utanför den finansiella sektorn. Att på ett strukturerat sätt kunna dela lägesbild och information med varandra är viktigt, bland annat för att effektivisera krishanteringen eller för att komplettera den egna lägesbilden. I detta avseende underlättar en strukturerad process för framtagande av lägesbild arbetet, liksom att organisationer i den finansiella sektorn arbetar på liknande sätt.

Andra externa aktörer som kan vara aktuella att samverka med (beroende på typ av händelse) är polis, kommun inom vilken organisationen verkar, kritiska leverantörer, företagskunder eller myndigheter.

För att möjliggöra snabb samverkan rekommenderas att kontaktlistor och upparbetade kontaktvägar till troliga/frekventa samverkansparter upprättas i normalläge och att dessa sedan finns lättillgängliga under en kris, exempelvis som en del av krisplanen.

TIPS

I en stor organisation, eller en organisation med geografisk spridning, är det viktigt att olika nivåer av krisledning använder samma arbetssätt och mallar för att möjliggöra en effektiv och smidig samverkan.

Personallhantering

Oavsett om krisen drabbar den egna personalen direkt eller inte kan det vara relevant att ta personallhantering i beaktande. Alla individer upplever en kris olika. Beroende på krisens omfattning och grad av påverkan på personalen kan åtgärder såsom psykologiskt krisstöd eller kortare debriefing bli aktuella. En beredskap för att snabbt införa dessa åtgärder bör finnas, till exempel via en personalfunktion som redan i ett tidigt skede i krisen aktiveras och får ansvar för att bedöma behov av detta.

Internkommunikationen är en viktig del av personallhanteringen, vilket beskrivits mer utförligt i avsnittet ovan. Genom att löpande informera minskar sannolikheten för spekulationer och oro bland de anställda.

I de fall krisen blir långvarig bör en stödfunktion till krisledningen säkerställa mat, dryck, möjlighet till vila och andra bekvämligheter för samtliga involverade. Det finns tid att spara genom att i förväg ha planerat för exempelvis hur inköp ska ske (betalningsrutiner, inköpsställen etc.), specialkost, särskilda transportbehov för personal som bor avsides eller liknande.

Efter det att krisen är avslutad bör personalens behov av återhämtning tas i beaktande. Med återhämtning avses i detta fall både fysisk återhämtning i form av vila och psykisk återhämtning i form av exempelvis samtalsstöd.

Utvärdera och uppdatera

Det är mycket viktigt att löpande följa upp krishanteringen och att vidtagna åtgärder har önskad effekt. I uppföljningen ingår också att löpande uppdatera lägesbilden.

Regelbundna krisledningsmöten

Ett effektivt sätt att följa upp pågående krishantering på är att genomföra avstämningar i krisledningen. På så sätt delas samma information med samtliga involverade vilket innebär att alla har samma bild av hanteringen och hur ansvars- och uppgiftsfördelning framåt ser ut.

Krisledningsmöten bör genomföras regelbundet men genom snabba möten. För att effektivisera dessa möten bör en standardagenda finnas samt på förhand utpekade

ansvariga för att driva mötet (förslagsvis krisledaren) och anteckna (förslagsvis loggföraren). En agenda för möte återfinns i avsnittet *Mallar och checklistor - Under kris*, i slutet av detta kapitel.

Uppdatera lägesbilden

Vid varje givet tillfälle bör det finnas endast en gällande lägesbild. Samtliga involverade i krishanteringen bör även ha tillgång till denna lägesbild, exempelvis via en sida på intranätet eller liknande.

1. FAKTA	2. PROG NOS
3. INRIKTNING	4. ÅTGÄRDER

En lägesbild behöver löpande uppdateras för att visa på relevant information och inriktning. En struktur för hur lägesbilden uppdateras och av vem bör därför finnas på plats. Förslagsvis ingår detta i analysfunktionens arbete att arbeta löpande med. Under varje krisledningsmöte bör ett förslag på uppdaterad lägesbild presenteras och under sittande möte beslutas om ny, gällande version. Under mötet kan lägesbilden kompletteras med ytterligare information, men det är också mycket viktigt att de olika funktionerna i krisledningen har en kontinuerlig dialog under krishanteringen för att möjliggöra en så färdigställd lägesbild inför krisledningsmötena som möjligt. Beslut om uppdaterad lägesbild tas vid krisledningsmöten för att därefter publiceras och kommuniceras.

Bedömning om att krisen är över

Att göra en bedömning om när krisen är över är lika viktigt som att bedöma om en kris inträffat. Denna bedömning innebär att organisationen återgår till normal verksamhet. När detta beslut fattas skiljer sig från kris till kris och från organisation till organisation. Som tumregel kan påstås att krisen är över då den inte längre kräver snabba och koordinerade beslut eller aktiviteter som inte ingår i den ordinarie verksamheten. Om krisens efterdyningar kräver vissa mindre akuta åtaganden, alternativt områdesspecifika beslut som inte berör hela organisationen, kan organisationen ofta återgå till normalläge men där en utpekad styrgrupp fortfarande är aktiv. På så sätt frigörs krisledningsmedlemmar som inte längre är berörda av krisen.

MALLAR OCH CHECKLISTOR

- UNDER KRIS -

Aktivering

Kriterier för bedömning om kris	Ja	Nej
<i>Har någon skadats/förolyckats eller föreligger akut risk för att personskador uppstår?</i>		
<i>Föreligger allvarligt hot mot någon av våra anställda?</i>		
<i>Är händelsen av sådan omfattning att flera delar av organisationen riskerar att påverkas?</i>		
<i>Finns risk för väsentlig påverkan på organisationens förmåga att bedriva verksamheten?</i>		
<i>Finns risk för allvarligt materiell skada?</i>		
<i>Finns risk för skada på organisationens förtroende?</i>		
<i>Är händelsen negativt uppmärksamrad av media?</i>		
<i>Hotas organisationens rykte och varumärke?</i>		

BESLUTSPUNKT: Är situationen en kris eller kan den utvecklas till en sådan?

JA - Beslut om kris

NEJ

Motivering av beslut samt eventuella vidtagna åtgärder:

Motivering av beslut samt eventuella vidtagna åtgärder:

Datum/tid:

Datum/tid:

Signatur:

Signatur:

Checklista - sammankallning av krisledning

Alltid:

- Besluta om var krisledningen ska samlas:
 - *Ordinarie krisledningsrum*
 - *Alternativt krisledningsrum*
 - *Annan plats (ange vilken)*
- Kalla alla medlemmar i krisledningen samt nödvändiga stödfunktioner till uppstartsmöte
- Informera VD om att krisledningen aktiverats, VD meddelar sedan styrelsen

Vid behov:

- Informera kundservice om aktivering och vem de ska hänvisa till
- Förbered telefonkonferens för snabbt uppstartsmöte

MALLAR OCH CHECKLISTOR

- UNDER KRIS -

Agenda för krisledningsmöte

- Närvaro**
 - Notera vilka som är på plats
- Utse en krisledare och loggförare**
 - Vem leder krismötena? (har det övergripande ansvaret för krishanteringen och ytterst ansvarig för att ta fram inriktning)
 - Vem för logg?
- Introduktion och syftet till mötet**
 - Beskriv den aktuella händelsen i *korthet*.
 - Vilka omedelbara åtgärder har vidtagits? (Av oss respektive av andra)
 - Bedöm behov av ytterligare stödresurser
- Upprätta/Uppdatera lägesbild**
 - Sammanställ och utvärdera all tillgänglig och bekräftad information (fakta)
 - Gör en bedömning av hur situationen kan komma att utvecklas (prognos)
 - Fatta beslut om inriktning för krishanteringen (inriktning)
 - Övergripande åtgärder som ska vidtas (åtgärder)
 - Beslut om gällande lägesbild
- Status avseende tidigare beslutade åtgärder**
 - Vilka åtgärder är avklarade?
 - Hur långt har vi kommit i de resterande processerna?
- Upprätta en åtgärdslista**
 - Vilka åtgärder behöver vidtas i nuläget? (utgå från övergripande åtgärder i fyrfältaren)
 - Fördela ansvar och uppgifter
- Finns behov att utvidga eller rotera krisledningen?**
- Tid och plats för nästa möte**

Loggföring - mall

Datum/Tid	Händelse/Aktivitet	Beslut	Ansvar

Åtgärdslista - mall

Datum/Tid	Åtgärd	Ansvar	Deadline	Status (röd/gul/grön)

MALLAR OCH CHECKLISTOR

- UNDER KRIS -

Lägesbild, inriktning och åtgärder

1. FAKTA	2. PROG NOS
<ul style="list-style-type: none"> • Vad har hänt? • Vilka åtgärder har vi vidtagit? 	<ul style="list-style-type: none"> • Vad tror vi om utvecklingen? • Vilka centrala antaganden har gjorts?
3. INRIKTNING	4. ÅTGÄRDER
<ul style="list-style-type: none"> • Vilken är vår strategiska inriktning? 	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka åtgärder, på en övergripande nivå, planerar vi att genomföra?

Checklista överlämning

För att skapa kontinuitet och uthållighet i krisledningsarbetet behöver bemanningsplaner och -rutiner kompletteras med en checklista för överlämning.

Gå igenom med den individ du avlöser:	Notering	Utfört
Vidtagna åtgärder		
Pågående åtgärder		
Planerade åtgärder		
Strategi/inriktning		
Prognos		
Utestående frågor		
Pågående kontakter: <ul style="list-style-type: none"> - Person - Kontaktuppgifter - Angående 		

3.3 Efter kris

Då krisledaren eller annan person beslutat att krisen formellt sett är över återstår fortfarande viktigt arbete för delar av organisationen.



Återgång till normal verksamhet

Under krisen har organisationens verksamhet helt eller delvis bedrivits annorlunda jämfört med i normalläge. Att växla över till normal verksamhet kräver särskilda insatser och kan ta lång tid.

Beroende på krisens karaktär kan det till exempel ha varit aktuellt att arbeta med manuella rutiner och/eller prioritering av arbetsuppgifter vilket ofta leder till en backlog som måste hanteras. Detta innebär att organisationen inte fullt ut kan återgå till normalläge direkt trots att krisen är över.

Ytterligare en aspekt att beakta är personalhantering. Anställda, anhöriga eller andra som direkt eller indirekt varit involverade i krisen och dess hantering kan behöva stöd långt efter det att den faktiska krisen är över. Det kan till exempel handla om behov av återhämtning om krisen krävt hårda/långvariga arbetsinsatser, eller psykiskt stöd om krisen haft sådan påverkan på involverade personer.

Också kriskommunikation måste i många fall pågå efter det att den faktiska krisen är över. Den upplevda krisen är kanske inte över eller så har förtroendet för organisationen tagit skada vilket kräver kommunikationsinsatser över lång tid. Det är därför vanligt att kommunikationsfunktionen inom krisledningen fortfarande är aktiverad, även om övriga funktioner återgått till normal verksamhet.

En sista åtgärd innan krisledningen avvecklas är att utse en person som ska ansvara för utvärdering av krisen och hanteringen av den. En checklista för återgång till normalläge återfinns sist i detta avsnitt.

Uppföljning och utvärdering

För att utveckla krisorganisationen och förmågan att i framtiden kunna bemöta inträffade händelser är det viktigt att följa upp och utvärdera krishanteringen så tätt som möjligt in på avvecklingen av krisledningen. Detta görs av krisledningen själva i form av debriefing eller liknande i anslutning till att krishanteringen avvecklas. Denna utvärdering bör vara relativt kort och enkel för deltagarna i krisledningen att delta i. Som stöd för detta samtal återfinns en mall för debriefing sist i detta avsnitt.

Därutöver bör en mer omfattande utvärdering genomföras. För att säkerställa att detta arbete faktiskt genomförs och på ett effektivt sätt ska en ansvarig utpekade. Detta görs av krisledaren innan krisledningen avvecklas, som beskrivits ovan. Den utpekade bör vara

en person som inte deltagit aktivt i krishantering för att undvika beroendeförhållanden eller subjektiva bedömningar. Beroende på krisens art, omfattning och omständigheter kan den utpekade utvärderaren vara en person från den egna organisationen eller från en extern organisation.

Utvärderingen kan ske genom intervjuer, enkäter eller workshops med samtliga inblandade. Det viktiga är att informationen som inhämtas bearbetas och dokumenteras.

Sist i detta avsnitt återfinns en checklista som stöd för utvärdering av krishantering. I checklistan beskrivs aktiviteter som bör genomföras för att säkerställa en komplett och relevant utvärdering. Som ytterligare stöd finns också ett frågebatteri för utvärderaren att använda vid till exempel intervjuer eller workshops med personer som varit involverade i krishantering.

Baserat på utvärderingen bör utvärderaren ta fram en åtgärdslista som föreslår åtgärder i syfte att utveckla krishantering. Varje åtgärd bör tilldelas en ansvarig och en deadline. Någon i organisationen, exempelvis krisledaren eller utpekad utvärderare, ansvarar därefter för att följa upp att åtgärderna genomförs enligt fastlagd plan.

TIPS

För att bredda utvärderingsmaterialet och finna oupptäckta infallsvinklar kan det vara fördelaktigt att intervjua och/eller på andra vis inkludera personer som stod utanför själva krisen under utvärderingsarbetet.

Erfarenhetsåterföring

Efter avslutad krishantering och utvärdering är det av största vikt att erfarenheter, förbättringsförslag och genomförda förändringar återförs till organisationen. Detta kan exempelvis genomföras genom ett möte där berörda delar alternativt hela organisationen deltar.

Erfarenhetsåterföring är en mycket viktig del i att skapa en organisationskultur som präglas av öppenhet och mod, där samtliga medarbetare känner sig bekväma med att larma om de misstänker att en händelse kan utvecklas till en kris eller på andra sätt bidra till en effektiv krishantering. Krisledningen bör föregå med gott exempel genom att vara öppna med både sina styrkor och svagheter vid erfarenhetsåterföringen.

MALLAR OCH CHECKLISTOR

- EFTER KRIS -

Checklista för återgång

Checklista för återgång

BESLUTSPUNKT: Ska krisledningen avaktiveras?

JA - Beslut om avveckling

NEJ

Motivering av beslut samt eventuella vidtagna åtgärder:

Motivering av beslut samt eventuella vidtagna åtgärder:

Datum/tid:

Datum/tid:

Signatur:

Signatur:

Alltid:

- Informera berörda aktörer om att krisen formellt är över och att krisledningen kommer att avvecklas
- Se till att från berörda chefer få kvittens på kännedom om att krisledningen är avvecklad
- Informera VD om
 - 1) krisledningens beslut om att krisen är över,
 - 2) ge en statusrapport, samt att
 - 3) krisledningen kommer att avvecklas(VD meddelar sedan styrelsen att krisen är avslutad)
- Se till att få kvittens från VD på överlämningen
- Undersök behov av stöd för krisledningen och övrig personal som involverats i hanteringen av händelsen
- Återställ krisledningens utrustning och ersätt förbrukat material
- Säkerställ att nödvändig dokumentation sparas/tas tillvara
- Planera återhämtning och stöd för berörd personal/funktioner för att återgå till normal verksamhet
- Besluta om datum för kortare debriefing/uppföljningsmöte (kort efter avveckling)
- Utse ansvarig för utvärdering av krishanteringen samt boka möte för erfarenhetsåterföring
- Inventera eventuellt utestående åtgärder
- Avveckla krisledningen

MALLAR OCH CHECKLISTOR

- EFTER KRIS -

Debriefing

Frågeställningar vid debriefing

- Vad gick bra?
- Vilka var utmaningarna?
- Vad behöver vi utveckla för att bli effektivare och bättre förberedda nästa gång?

Uppföljning och utvärdering

Checklista

- Genomför intervjuer och/eller anordna workshops med olika berörda aktörer
- Granska dokumentation från krisledningsarbetet
- Sammanställ utvärderingsrapport
- Boka möte för att förmedla resultat från utvärderingsrapport
- Initiera/föreslå åtgärder för att förhindra, motverka, försvåra att en liknande situation inträffar eller för att minimera skadorna vid uppkomst av en liknande händelse
- Följ upp att föreslagna förbättringsåtgärder genomförs

Frågeställningar vid utvärdering

- Vad inträffade?
- Vilka åtgärder vidtogs och vad var resultatet av dessa?
- Vilka var konsekvenserna/effekterna?
- Hur användes befintliga planer och rutiner? Fungerade dem eller finns behov av revidering?
- Lärdomar/erfarenheter till nästa gång?
- Föreligger behov av utbildning/övning?
- Finns behov av förändringar i strukturer/rutiner/arbetsprocess för krisledningen?

MALLAR OCH CHECKLISTOR

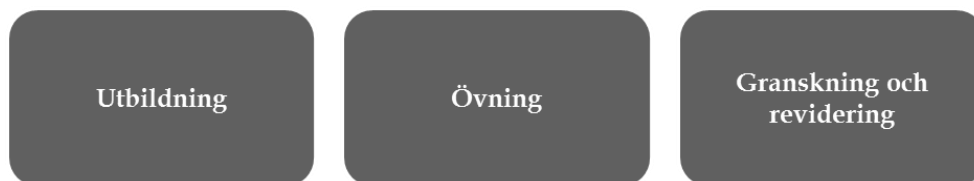
- EFTER KRIS -

Rapportering

Beskrivning av kris	Notering
Datum/tid för inträffad händelse	
Typ av kris	
Händelseförlopp i korthet	
Varaktighet (inkl. förmodad tidpunkt för återgång till normal verksamhet)	
Beskrivning av orsak	
Beskrivning av effekter/konsekvenser	
Hantering <i>Hur hanterade vi situationen:</i> <ul style="list-style-type: none">• Vilka huvudsakliga beslut fattades?• Vilka huvudsakliga åtgärder vidtogs?	
Framgångsfaktorer och möjligheter <i>Några identifierade styrkor avseende:</i> <ul style="list-style-type: none">• Rutiner/arbetsprocesser• Dokumenterat stöd (mallar/checklistor/planer)	
Utmaningar och svårigheter <i>Några identifierade brister avseende:</i> <ul style="list-style-type: none">• Rutiner/arbetsprocesser• Dokumenterat stöd (mallar/checklistor/planer)	
Förslag till åtgärder (inkl. ansvarig)?	
Medverkande vid utvärdering: Datum:	

3.4 Upprätthålla

Krishantering är en process som, liksom alla andra typer av verksamhetsprocesser, måste upprätthållas för att förbättras och utvecklas. Att kontinuerligt genomföra utbildningar och övningar är ett bra sätt att hålla en krisorganisationens kunskap och förmåga uppdaterad och levande. Det är även viktigt att utvärdera de övningar som genomförs och att utifrån det underlaget regelbundet granska och revidera sin krisplan.



Utbildning

Utbildningar bör genomföras på olika nivåer i organisationen och med olika syften. Vissa medarbetare behöver endast en övergripande introduktion till organisationens krishantering, exempelvis hur de ska agera om de upptäcker en händelse som kan utvecklas till en kris och hur de ska larma krisledningen. Andra behöver längre och mer djupgående utbildningar i fastställd arbetsprocess för krishantering, fördelning av ansvar mellan krisledningens olika funktioner samt de mallar och checklistor som krisledningen har som stöd för det operativa arbetet. Mer djupgående utbildningar kan exempelvis tillhandahållas för de personer som kan komma att delta i krisorganisationen.

Hur ofta utbildningar bör hållas skiftar från organisation till organisation. Oavsett frekvens och innehåll i valda utbildningar bör en utbildningsstrategi för planerade utbildningar över tid utvecklas. Storlek, komplexitet, interna och externa krav på krishanteringsförmåga och personalomsättning är några exempel på områden som bör ligga till grund för utbildningsstrategin.

Övning

Utöver utbildningsinsatser är det viktigt att regelbundet öva och testa krisorganisationen. Att genomföra krisövningar är ett bra sätt att identifiera såväl styrkor som förbättringsområden i organisationens krisberedskap samt att vidmakthålla den kunskap som förmedlats vid genomförda utbildningsinsatser.

Genom övning stärks förmågan att bemöta oönskade händelser. Detta gäller för såväl de enskilda individerna i krisledningen som för organisationen som helhet. Övning ger praktisk erfarenhet av tillämpande av arbetsmetoder och mallar, vilket skapar en krishanteringskultur där alla känner sig trygga i sina roller.

Det svenska krishanteringssystemet bygger bland annat på ansvarsprincipen som innebär att den som i normala förhållanden har ansvar för en verksamhet även har det under kris. Enligt denna princip ska organisationer som bedriver samhällsviktig verksamhet kunna säkerställa att de kan bedriva dessa tjänster även om något skulle

störa den ordinarie verksamheten. Genom att öva visar organisationen ett ansvarstagande för sin verksamhet.

Det finns även ekonomiska incitament för finansiella organisationer att öva. Studier av verkliga kriser visar att organisationens agerande under och efter en kris har stor betydelse för marknadens fortsatta förtroende. Utöver de uppenbara ekonomiska konsekvenserna av en kris finns det en risk för att krisen utvecklas till en förtroendefråga. De organisationer som frekvent övar är bättre förberedda och minskar därigenom risken för stora ekonomiska förluster, dels för att de återgår snabbare till normal verksamhet, och dels för att de generellt hanterar en kris på ett förtroendefullt sätt.

Inriktning för övningsverksamheten

Övningsaktiviteternas ambitionsnivå, omfattning och frekvens bör anpassas till organisationens mognad. En övningsstrategi bör utvecklas för att säkerställa regelbundna, målinriktade och målgruppsanpassade övningar. I det arbetet utgör de fastställda krishanteringmålen en central utgångspunkt.

För att möjliggöra en så framgångsrik övning som möjligt bör deltagarna vara införstådda i övningens syfte, mål och nytta. Detta förankras bäst via en inledande utbildning där *vad*, *varför* och *hur* organisationen planerar att öva går igenom.

Att genomföra en effektiv övning behöver inte vara komplicerat. Det kan dock kräva en hel del planering. Först och främst bör ett specifikt behov identifieras och utifrån det utformas en rad mål. Målen i sin tur avgör vilka som ska övas och hur övningen bör gå till. Innan alltför komplicerade övningar arrangeras är det centralt att utveckla sin övningserfarenhet.

Olika typer av övningar

Om krisorganisationen är ovan att öva är det bra att börja med lärande istället för testande övningar. Skrivbordsövningar är lågfrekventa övningar med ett lärande fokus och i sådana samlas deltagarna och diskuterar tillsammans kring hur de skulle agera utifrån ett fiktivt scenario. En övningsledare presenterar scenariot i form av inspel samt leder diskussionerna för att vägleda krisledningen.

När organisationen uppnått en viss övningsmognad kan nästa steg vara en simuleringsövning som har ett testande fokus. Simuleringsövningar bör göras så realistiska som möjligt och krisledningen förväntas agera som om det vore en skarp situation. I en simuleringsövning behövs förutom övningsledning även ett motspel som agerar omvärlden, d.v.s. de individer och aktörer som inte deltar i övningen.

Det är viktigt att övningens scenario utgår från övningens syfte och mål. Samtliga av övningens moment ska vara kopplade till ett eller flera mål, antingen i lärande eller testande syfte. För att få de övades engagemang är det centralt att scenariot är realistiskt och relevant för den berörda verksamheten. Under en simuleringsövning får det dock inte råda någon tvekan om att scenariot är fiktivt och att det inte pågår en verklig kris.

CASE**Övning håller en krisledning på tårna.**

I CASE B beskrivs ett exempel på när övning stärker förmågan att möta inträffade händelser.

Utvärdering av utbildnings- och övningsverksamhet

Att framgångsrikt utvärdera övningar och deltagarnas agerande är lika viktigt som ett lyckat genomförande. Inte minst då krishantering bör vara en ständigt pågående process som alltid är under utveckling. Planeringen inför utvärderingen bör påbörjas i samband med utvecklingen av övningens syfte och mål samt scenario.

Metod för utvärdering bör anpassas efter ambition och organisationens mognadsnivå. Grundnivån för utvärdering bör inkludera de tre frågeställningarna: *Vad fungerade bra? Vad kan utvecklas/stärkas? Behov av åtgärder?* En mer avancerad utvärdering kan mäta organisationens förmåga mot fastställda målområden, vilket gör det möjligt att följa organisationens förmågeutveckling över tid.

På samma sätt som övnings syfte, mål och nytta på förhand bör vara förankrat bland samtliga intressenter bör dess resultat presenteras för berörda så snart som möjligt efter övningen.

Granskning och revidering

För att kunna möta nya typer av utmaningar i en ständigt föränderlig omvärld är det väsentligt att regelbundet granska och revidera krishanteringen. Ett sätt att göra det är att säkerställa att de förbättringsåtgärder som identifierats i utvärderingar efter utbildnings- och övningsinsatser implementeras. Vidare bör en rutin finnas för att kontinuerligt säkerställa att krisplaner är uppdaterade, relevanta och tillämpningsbara. Krisplaner bör även ses över i samband med verksamhetsförändringar, exempelvis större omorganisationer eller implementation av nya IT-system.

TIPS

Tänk på att de förbättringar som görs i ett dokument inte gör någon nytta om de inte kommuniceras till berörda medarbetare, och glöm inte att byta ut eventuella utskrivna exemplar av dokumenten.

Det är även viktigt att ta tillvara erfarenheter från tidigare inträffade kriser såväl inom som utanför organisationen. Utvärdering av krishanteringen för inträffade kriser utgör ofta ett bra underlag inför revideringar och uppdateringar av krisplaner och andra relevanta dokument.

Revision och granskning kan genomföras både av interna och externa parter. Det bör, i de interna rutinerna, finnas en process för hur regelbundna interna granskningar ska ske samt hur resultat från granskningar ska tillvaratas.

4 Effektiv krishantering

4.1 Utmaningar och framgångsfaktorer

Även om det finns svårigheter och utmaningar för en effektiv krishantering så går det att identifiera framgångsfaktorer för att uppnå en ändamålsenlig krishanteringsprocess och, i förlängningen, en effektiv krishantering. Nedan listas ett antal utmaningar som lyfts i samband med intervjuer och workshops. Till varje område beskrivs även framgångsfaktorer för att möta utmaningarna.

Att hitta rätt nivå avseende krisdefinition

En svårighet är att hitta rätt nivå på krisdefinitionen inom organisationen. En alltför snäv definition kan medföra att krisledningen sällan aktiveras eller aktiveras för sent. På så sätt kan händelser med negativ påverkan på organisationen förbises, händelser som hade kunnat hanteras och motverkas. En alltför vid definition kan å andra sidan medföra att krisledningen aktiveras alltför ofta, där händelser som egentligen hade kunnat hanteras av ordinarie organisation hanteras av krisledningen.

En generell framgångsfaktor är att diskutera krisdefinitionen inom krisorganisationen samt att bygga en krismedvetenhet inom hela organisationen i ett nästa steg. Vanligen finns det inom organisationer olika syn på när en inträffad händelse ska betraktas som en kris och därav eskaleras till krisorganisationen. En kontinuerlig diskussion kring var gränserna för kris går inom organisationen är därför att föredra. Ett bra sätt att gå tillväga är workshops eller seminarieövningar med diskussionsmoment där deltagarna ställs inför ett antal scenarier och kan diskutera vald krisdefinition. En checklista kan med fördel användas som stöd för kriseskalering, men bör inte ersätta krisdefinitionen.

När organisationen valt nivå av krisdefinition är det viktigt att definitionen dokumenteras och förankras inom alla nivåer inom organisationen. Att vidmakthålla arbetet över tid är att föredra, för att understödja samsyn avseende krisdefinitionen och säkerställa att krisperspektivet ständigt är aktuellt. Den kontinuerliga diskussionen om, och utvecklingen av, krisdefinition bör genomföras på olika nivåer inom krisorganisationen gärna även inom angränsande områden. Exempelvis kan historisk genomgång av incidentrapporteringen utgöra en god grund för diskussion om utveckling av krisdefinitionen. Att tillvarata lärdomar från tidigare inträffade händelser är på så sätt en framgångsfaktor för att kalibrera krisdefinitionen. *Var det någon händelse som vi borde ha eskalerat?*

Att fånga upp tidiga varningssignaler

Så kallade smygande kriser är normalt svåra att identifiera. Vanligen handlar det om spridda händelser, som enskilt inte har en påverkan men som tillsammans kan ge en omfattande negativ påverkan på en organisation.

En framgångsfaktor för att tidigt fånga upp varningssignaler är en organisationskultur som inkluderar krismedvetenhet. Kulturen bör även uppmuntra frekvent incidentrapportering så att händelser kan fångas upp i ett tidigt skede. Det bör även

finnas en tydlig process för hur och när incidenthantering övergår till krishantering. Ingen inom organisationen bör vara rädd eller känna en motvilja för att eskalera till krisledningen. Krismedvetenheten bör vara en naturlig del av den vardagliga verksamheten.

En konstant bevakning internt och externt är också att föredra. Vid större strukturella förändringar som inverkar på befintliga processer och rutiner kan det vara av särskild vikt att bevaka omvärlden. Att ständigt analysera och granska incidentrapporteringen och -hanteringen utifrån ett historiskt perspektiv kan också utgöra en god grund för att stärka förmågan att identifiera tidiga varningssignaler. Som stöd för detta bör det finnas tydliga ansvar och mandat samt rutiner.

Krisledningen blir för operativ

Vid hanteringen av en inträffad händelse är det vanligt att krisledningen blir alltför operativ med följd att flera händelseutvecklingar som hade kunnat förutses istället missas. Därför är det viktigt att det finns utarbetade rutiner som säkerställer att krisledningen förblir strategisk.

En framgångsfaktor i detta arbete är att säkerställa en tydlig arbetsprocess för krisledningens arbete samt beskrivning av ansvarsområde och mandat för respektive funktion. Ett exempel är att krisledningen ansvarar för lägesbildsarbetet och på så sätt pekar ut riktningen för den fortsatta krishanteringen som därefter delegeras vidare till särskilt utpekade arbetsgrupper. För några organisationer särskiljs det strategiska arbetet från operativa arbetet genom upprättande av en mer operativ krishanteringsgrupp, som inkallas beroende på vad som inträffat och vilket behov av stöd som föreligger. Rollkort för respektive funktion inom krisledningen som redogör för roller, ansvar och mandat kan vara att föredra.

En annan framgångsfaktor för den större organisationen är att högst ansvarig inom organisationen inte bör finnas representerad i krisledningen. Den högst ansvariga bör istället ansvara för att den dagliga verksamheten fortlöper och att utgöra länken mellan krisledningen och andra samverkansparter och/eller en eventuell styrelse.

En uthållig krisledning och krishantering

En annan utmaning är att säkerställa uthållighet i krishanteringen vid kriser som pågår under en längre tid. I samband med att krisledningen bemannas bör en eller två ersättare tillsättas för respektive funktion. För att säkerställa en uthållig krisledning bör även en av de definierade funktionerna inneha ett utpekat ansvar för att säkerställa, och förbereda inför, rotation i krisledningen och den operativa krishanteringen. Funktionen bör även ha mandat att skicka hem personer, för att säkerställa att samtliga funktioner är utvilade och på så sätt kan fatta lämpliga beslut. Detta bör även göras gällande för den operativa krishanteringen. Vanligen är det de personer närmast händelsen som är högst belastade och som kan behöva understötts över tid.

Krisledningen bör även diskutera vilka förväntningar på tillgänglighet som bör gälla utifrån organisationens behov. En ständigt tillgänglig krisledning kan exempelvis vara att föredra, men kan förutsätta stora investeringar för en del organisationer.

Personalplaneringen bör även ta hänsyn till en tillgänglig krisledning, exempelvis vid schemaläggning under semestertider. Frågor att ta ställning till vid planering av krisledningens tillgänglighet kan vara:

- Finns behov av att hela krisledningen alltid är tillgänglig?
- Finns behov av att en utsedd krisledare alltid är tillgänglig?
- Finns behov av att särskilda funktioner i krisledningen alltid är tillgängliga?

Att upprätthålla förmåga givet att kriser inte inträffar alltför ofta

För många organisationer inträffar kriser sällan. När kriser väl inträffar är det därför vanligt att krisen eskaleras sent eller att upprättade strukturer och arbetssätt inom krishantering inte följs. Vanligt är till exempel att representanterna i krisledningen agerar utifrån dess ordinarie roller, istället för den utpekade funktion de har i krisledningen.

När en tydlig arbetsprocess upprättats, som är känd och även har använts under en kris eller en övning, blir det lättare att rutinerna även tillämpas vid en inträffad kris. För att bibehålla förmåga inom krisledningen krävs utbildning och övning, så att upprättade rutiner vidmakthålls under kriser. En framgångsfaktor i detta arbete är att utforma rutiner och annat stödmaterial så enkelt som möjligt. Arbetsmetoderna behöver också testas och övas kontinuerligt för att ständigt vara aktuella. Framtagande av en övningsplan som över tid övar och testar förmågan utifrån olika perspektiv kan vara en framgångsfaktor för att tillse att övningsinsatser genomförs.

Att vidhålla en gemensam lägesbild inom organisationen

Att upprätta och bibehålla en och samma gemensamma lägesbild inom organisationen har vid intervjuer lyfts fram som en utmaning. Detta ses som särskilt utmanande i större organisationer med flera nivåer av krisledningar. Utmaningen med att flera lägesbilder florerar inom en organisation är att inriktningen i kommunikationen kan variera, vilket kan försvåra såväl den interna som den externa kriskommunikationen.

En framgångsfaktor i detta arbete är att säkerställa att det finns tydliga ansvar och mandat inom organisationen och tydliga arbetsprocesser och rutiner, vilka även tillämpas under en kris. För att få dessa till en naturlig del av verksamheten vid händelse av kris underlättar upprätthållande insatser i form av målgruppsanpassade utbildningar och övningar. Hur samverkan mellan de olika krisledningarna ska ske vid händelse av kris bör också vara tydligt, likaså uppföljningen.

Att fatta rätt beslut utifrån begränsad information

Kriser präglas ofta av osäkerhet och begränsad fakta om vad som inträffat. Vanligen efterfrågas snabba åtgärder för att hantera den inträffade händelsen, samtidigt som mängden information om vad som inträffat är begränsad och handlingsalternativen många. Väntar en krisledning för länge med att fatta beslut om vilka handlingsalternativ som bör tillämpas riskerar hanteringen att komma igång för sent och konsekvenserna av det som inträffat blir större än de hade behövt bli genom en mer effektiv hantering.

Ett ledord i detta arbete är att fatta *tillräckligt* bra beslut på relativt knapphändig information. Det går alltid att ändra inriktning efterhand som ny information motiverar annat handlingsalternativ. En framgångsfaktor i detta arbete är dokumentation. Finns tydlig dokumentation att återgå till vid händelse av att händelseutvecklingen blivit annan än förväntat så kan frågor från den egna organisationen, media och allmänhet lättare motiveras och därmed även bemötas.

Effektiv intern kommunikation

Att hitta rätt balans i mängd fakta och frekvens i den interna kriskommunikationen kan ses som en utmaning i sig. En vanlig kommentar vid utvärderingar av kriser är att det efterfrågas mer intern kommunikation avseende hanteringen av den inträffade krisen. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att mängden fakta under en kris är begränsad, där åtgärder många gånger fattas med utgångspunkt i antaganden om händelseutvecklingen. Att dela information som bygger på antaganden bör undvikas, samtidigt som det är angeläget att i den interna kommunikationen kontinuerligt förmedla en trygghet till medarbetare om att den inträffade krisen är uppmärksammas och att krisledningen arbetar med frågan. En miniminivå i kommunikationen kan utgöras av information om att frågan är uppmärksammas och under hantering. Denna information bör kommuniceras ut tidigt. Kommunikationen bör även ske regelbundet för att signalera att frågan fortsatt är under hantering. Att kommunicera att ingen ny information finns att tillgå är i många fall bättre än att inte kommunicera alls. Detta signalerar att frågan fortsatt hanteras och att arbete pågår.

Informationsdelningen bör utgå ifrån behovet. *Vilken information behöver olika interna målgrupper? Finns det vissa målgrupper som behöver särskild information? Vilka kanaler använder vi i sådant fall för att på bästa sätt nå denna målgrupp?* En målgruppsanalys är på så sätt en framgångsfaktor i den interna kommunikationen. Att det finns en enskild gränssyta där all information samlas kan också vara en framgångsfaktor, exempelvis att publicera "vanliga frågor" på intranätet. Denna kan kompletteras med informationsutskick som hänvisar till var mer information kan hittas. Att numrera de interna informationsutskicken kan vara ytterligare en framgångsfaktor vilket även ökar spårbarheten för medarbetarna.

Effektiv extern kommunikation

Den externa kommunikationen upplevs ofta som den enskilt största utmaningen. En organisations kommunikation i samband med en händelse har ibland rentav större betydelse än det inträffade i sig, där en bristfällig kriskommunikation (exempelvis fel information eller fel tidpunkt) snarare kan förvärra, eller rent av skapa, en kris. Vanligt är att media tidigt hör av sig och söker kommentar kring den inträffade händelsen.

Vid kommunikation med media är det angeläget att i förväg ha utsett vilka personer som får uttala i organisationens namn sig, att dessa personer bör vara mediatränade samt att de endast baserar sina uttalanden på ett i krisledningen beslutat budskap som bygger på den samlade lägesbilden. Kriskommunikation handlar dock inte enbart om reaktiv kommunikation utan också om proaktiv kriskommunikation, där organisationen fastställer ett budskap som kommuniceras ut till olika målgrupper för att föregå

eventuella frågor. En framgångsfaktor blir då att genomföra en förenklad målgruppsanalys. *Vilka externa aktörer behöver vi nå ut till? Vilka kanaler bör vi använda för att nå dem?* En ytterligare framgångsfaktor i detta arbete är att på förhand lista samtliga befintliga samverkansaktörer och intressenter, på så sätt minskar risken att någon aktör förbises när en kris väl inträffar. Exempel på aktörer att inkludera:

- Tillsynsmyndigheter
- Kunder och partners
- Fack- och arbetsgivarorganisationer
- Leverantörer och underleverantörer
- Polis/räddningstjänst

4.2 Goda exempel från verkligheten – fallbeskrivningar

FALLBESKRIVNING A. När kundens bild av din organisation påverkas av kris hos leverantören

Ett av Sveriges största försäkringsbolag tar dagligen emot ca 35 000 samtal och tillhör därmed ett av landets mest uppringda företag. För att förbättra sin telefonservice genomgick företaget, tillsammans med sin teleleverantör samt en rad underleverantörer, en omfattande uppdatering av sin tekniska telefonlösning. Efter en helgs migrering och testande öppnas det nya systemet för första gången i skarpt läge tidigt en måndagsmorgon. Det blir snabbt tydligt att systemet inte kan stå emot den ökade belastningen – en belastning som varit omöjlig att simulera under helgens testande. Samtal bryts, telefonister kan inte koppla fram samtal, och företaget är tidvis tvunget att stänga sin telefonservice helt.

Trots att telefonin är outsourcad till en extern leverantör inser försäkringbolaget att det är de som får stå emot kundernas kritik om problemen inte löses inom en snar framtid. Man väljer därför att agera tidigt. Eftersom företagets interna telestöd sköter den operativa hanteringen av krisen såväl som koordineringen med leverantörens krisledning inkallas en representant från telestöd till den centrala krisledningen. Väl i krisrummet inser gruppen snart att de, utöver att hantera de tekniska problemen, behöver arbeta mycket med kommunikation, internt så väl som externt. Medarbetarna informeras löpande gällande hanteringen och händelseförloppet genom bl.a. sina respektive chefer samt via intranätet. Dotterbolagsstyrelser samt partnerorganisationer informeras via mail. För att nå ut till oroliga kunder använder sig företaget av sin hemsida, sina sociala media-kanaler samt en automatisk telefonsvarare. Till följd av företagets kontinuitetsarbete står dess journummer för akuta skadeärenden utanför växelsystemet och fungerar således väl, vilket möjliggör att de mest kritiska ärendena kan tas omhand.

Totalt genomför den centrala krisledningen ett 10-tal möten innan krisledningen avvecklas. P.g.a. faktorer utanför själva krisen kommer dessa möten att ledas av tre olika ordföranden. Tydliga checklistor, rollkort och agendor möjliggör att dessa möten fortskrider utan störningar, ordförandebyten till trots. Beslut om avveckling tas under fredagen samma vecka som krisen startade.

Baserat på den interna erfarenhetsåterkopplingen, som startar direkt efter krisledningens avveckling, skapar företaget en ny rutin för att tidigt inkludera sina dotterbolag vid en kris. Så fort den centrala krisledningen samlas sammankallar man även representanter från dotterbolagen för ett samverkansforum där framtida kontaktvägar fastställs och parterna diskuterar hur krisen kan komma att påverka de olika dotterbolagen.

Framgångsfaktorer:

- Tydliga processer för hur krisledningen skall arbeta, t.ex. stöd för ordförande i hur arbetet bör ledas (agendor, checklistor, etc.).
- En tidig aktivering av krisgruppen.

- Organisationskännedom - företaget inkluderade tidigt rätt funktioner i sin krisledning.

Lärdomar:

- En person/funktion (krisledningens ordförande) skall fatta samtliga beslut – inte minst om man är beroende av ett flertal externa aktörer i krisen.
- Håll en tydlig struktur för krisledningens arbete med hjälp av loggar, lägesbilder, gemensamma mallar, etc.
- Information är inte alltid tillräckligt – delaktighet är efterfrågat och nödvändigt

FALLBESKRIVNING B. När krisen ställer krav på specialkompetens

IT-personalen hos en svensk storbank upptäcker tidigt en fredagsmorgon en rad komplikationer i sitt SWIFT-system. Klockan 06:20 kan ordinarie organisation inte längre hantera problemen vilket föranleder ett driftstopp som förhindrar transaktioner och gör att cut-off tider missas. Det stora transaktionsflödet omöjliggör en manuell hantering.

Klockan 07:30 blir stabschefen för den lokalt berörda krisledningen notifierad och sammankallar snabbt sin krisledning. Tack vare en skrivbordsövning under föregående månad, samt en mindre kris några veckor tidigare, är gruppen på tårna och samlas snabbt i det påförhand designerade krishanteringsrummet.

Kloka från tidigare erfarenheter tar krisledningen ett beslut om att tidigt anpassa krisorganisationen till den rådande krisen och ersätter därför ej berörda krisledningsmedlemmar med back-office personal som besitter relevant expertkunskap. Detta för att få en snabbare överblick av situationen och på så sätt möjliggöra en mer stringent hantering. En tydlig överblick av framtida cut-off tider ritas upp på en, för alla berörda, synlig whiteboard. Utefter dessa cut-off tider skapas ett schema för kontinuerlig åiterrapportering i syfte att berörda parter ständigt skall inneha likvärdig information. Under de återkommande avstämningarna delges medlemmarna ny information via en uppdaterad lägesbild och ordföranden delegerar tydliga arbetsuppgifter till de 6-7 olika arbetsströmmarna som ansvarar för sina respektive områden. Krisens förlopp och gruppens hantering loggförs på såväl papper som digitalt, vilket underlättar avrapporteringen efter krisens slut.

Systemet är åter uppe på lördag förmiddag, och då tack vare ett andra back-up system då det första fallerat. Lördagen och söndagen går åt till att hantera den back-logg som skapats och vid 09:30 på måndagsmorgonen tar man beslut om att avveckla krisledningen då man säkerställt att systemet håller för ordinarie verksamhet.

Framgångsfaktorer:

- Tydligt ledarskap – Rollbeskrivningar och beslutsvägar till trots, personalen måste få ledning och sättas i arbete.
- En tydlig analys av problemet – Utan en förståelse för krisen går det inte att hantera den. I det här fallet var det helt avgörande att man tidigt kallade in expertgruppen.

- Krismedvetenhet – Tack vare tidigare övningar och mindre incidenter stod krisledningen redo.

Lärdomar:

- Det är viktigt att på förhand kartlägga kritiska funktioner och processer - Se till att medarbetarna är medvetna om dessa och säkerställ även att det finns adekvata backuper på systemsidan.
- Öva och utbilda organisationen i krishantering – Medvetenhet är grundläggande för en snabb hantering.
- Skapa en uthållig organisation - I de fall krisen blir långvarig behövs inte bara en, utan två, ersättare till respektive funktion.

FALLBESKRIVNING C. När personalbortfall kräver tydlig kommunikation

HR-chefen på ett stort försäkringsbolag blir en morgon varse om att fler medarbetare än normalt är frånvarande. Anledningen tycks vara magsjuka. Hon nämner den höga frånvaron i förbigående under ett möte med företagets kris- och kontinuitetschef, som också varit i kontakt med insjuknad personal, men då det inte finns några siffror på antal sjuka eller några konkreta signaler på att försäkringsbolaget skulle vara den gemensamma orsaken bakom sjukfallen beslutar de sig för att inte agera på uppgifterna. Vid lunch blir företagets kommunikationschef kontaktad av en journalist angående uppgifter gällande att många på företaget skulle vara magsjuka. För att kunna bemöta uppgifterna, och få en överblick över situationen, bestämmer sig nu kris- och kontinuitetschefen och HR-chefen för att forma en hanteringsgrupp samt hålla ett första möte där man upprättar en initial lägesbild. Direkt efter mötet skickar gruppen ut SMS och mail till samtliga medarbetare där de konstaterar att många insjuknat och att mer information är att vänta. Information går även ut på intranätet. Under eftermiddagen insjuknar fler och fler medarbetare vilket leder till att försäkringsbolaget vidtar en rad åtgärder. Krisledningen får utökande mandat och stänger därefter kafeterian, utökar vissa städåtgärder och placerar ut handsprit i lokalerna. Företaget tar även kontakt med en smittskyddsläkare och på läkarens rekommendation stänger företaget sitt kontor för de anställda som inte ansvarar för någon typ av affärskritisk verksamhet. Övriga medarbetare ombes att hämta sina datorer för arbete på annan plats. Vidare inför företaget en 48h karens utifrån den inkubationstid som läkaren identifierat. För att få en tydligare överblick av hur personalbortfallet påverkar organisationen uppmanar företaget medarbetare som insjuknat i magsjuka att ta kontakt med HR-avdelningen. Då företagets ordinarie HR-verktyg för sjukanmälningar endast tar fram månadsrapporter upprättar gruppen ett omfattande Exceldokument, i vilken två HR-resurser registrerar hur många som är sjuka och var i organisationen dessa befinner sig. Åtgärderna till trots fortsätter massinsjuknandet under arbetsveckans tre resterande dagar och läkaren varnar för en andra våg av insjukningar under den nästkommande veckan, vilken också kommer. Totalt insjuknar ca 50 % av personalen inom 1 ½ arbetsvecka.

Hanteringsgruppen är aktiverad i ungefär två veckor och arbetar hela tiden efter de mallar och processer som krisledningen normalt sätt agerar utifrån. Anledningen till att

företaget väljer att inte aktivera ordinarie krisledning under händelsen är framförallt för att dess medlemmar anser att hanteringsgruppen, med dess utökade mandat, är handelskraftig nog.

Som ofta när medarbetares hälsa är i fara kommer hanteringen av situationen att handla mycket om kommunikation. En utmaning i kommunikationsarbetet är att bemöta de uppgifter som kommer ut i media gällande antal sjuka, vilka inte stämmer överens med de siffror företaget kommunicerat internt. Till sin hjälp, i såväl intern och extern kommunikation, lutar företaget sig på smittskyddsläkarens råd och rekommendationer för att på så vis möjliggöra en så rak, ärlig och tydlig kommunikation som möjligt. För att sprida information använder företaget sig främst av intranät och numrerade mail, vilket underlättar spårbarheten i kommunikationen.

Framgångsfaktorer:

- Snabb, rak, ärlig tydlig kommunikation (internt och externt).
- Fastställd och tydlig struktur/metodik för hur företaget skall arbeta i kris.
- Veta hur organisationen fungerar (vad som är verksamhetskritisk verksamhet) för att kunna rikta insatserna rätt – det ger en trygghet när man går in i krisen.

Lärdomar:

- Kartlägg hur verksamhetskritiska funktioner påverkas av en längre allmän karantän.
- Utred hur händelser slår olika vid olika tid på året/månaden/dagen.
- Tydlig och information krävs i tidigt skede om den skall tas på allvar i organisationen.

FALLBESKRIVNING D. När organisationen tvingas arbeta under en utdragen kris

Sent en kväll ringer brandlarmet i ett kontorshus tillhörande en av Sveriges största banker. Branden sprids snabbt i lokalerna och trots att brandkår- och räddningspersonal snabbt är på plats har de svårt att få branden under kontroll. Lokalerna inrymmer ca 450 arbetsplatser, varav ungefär hälften räknas som verksamhetskritiska. Således råder det inga tvivel om att branden innebär en allvarlig situation för banken.

Bankens krisledning kontaktas omgående av flertalet medarbetare och dess sekreterare sammankallar, tillsammans med gruppens ordförande, till ett första krismöte. När krisledningen via räddningstjänsten säkerställt att ingen individ varit på plats i byggnaden under branden påbörjas ett lägesbilsarbete samt, med hjälp av påförhand utvecklade checklistor, identifiering och prioritering av berörd kritisk verksamhet. Gruppen inser tidigt att det inte kommer gå att nyttja kontorslokalerna under en överskådlig framtid. Tack vare en genomarbetad rutin för reservplatser kan dock organisationen snabbt installera nya arbetsplatser för samtliga anställda med verksamhetskritiska arbetsuppgifter i en närliggande fastighet. Detta arbete är klart redan morgonen därpå, vilket resulterar i att anställda med verksamhetskritiska arbetsuppgifter kan fortsätta sitt dagliga arbete utan större störningar, trots att deras ordinarie arbetsplatser är obrukbara. Dock visar det sig att en hel del av de anställda

lämnat kvar sina inloggningskort till datorerna på kontoret, vilka brunnit upp och resulterar i viss administrativ huvudvärk.

Redan 30 minuter efter brandens start publicerar Aftonbladet en artikel med bilder på det brinnande kontorshuset på sin hemsida. Många av bankens medarbetare får således sin första information om branden via media, trots att krisledningen direkt uppdaterar bankens intranät med en allmän lägesbild. För att lugna sina medarbetare och sprida korrekt information internt startar krisorganisationen telefonkedjor och vid 08:00 morgonen efter brandens utbrott arrangeras ett informationsmöte. Under krisens förlopp baseras all intern och extern kommunikation på de budskap som krisledningen löpande formulerar med utgångspunkt i den, för tillfället, aktuella lägesbilden. Vidare beslutar krisgruppen internt vilken information som bör kommuniceras till vilken målgrupp och tydliggör även för sina medarbetare via intranätet vilken information som kan spridas till kunder.

Trots att branden är släckt 2 dagar efter dess utbrott dröjer det ytterligare 3 dagar innan krisledningen beslutar sig för avveckling. Branden resulterar således i en utdragen kris där delar av krisledningen tvingas sova i skift och ersättare kallas in. Vid avvecklingen tar en rad operativa arbetsgrupper vid då banken står inför ett gediget efterarbete, bl.a. bestående av sanering av dokument och möbler. Då allt kritiskt material finns i brandsäkra skåp kan banken konstatera att branden inte inneburit bortfall av några kritiska dokument.

Framgångsfaktorer:

- Banken var väl förberedd – bl.a. genom upprättade rutiner för reservarbetsplatser.
- Erfaren och kompetent krisgrupp med tydliga roller och ansvarsfördelning.
- Ett bra lägesbildsarbete - Läget förändras löpande och gruppen tvingades planera långsiktigt redan från början.

Lärdomar:

- Banken uppmanar nu dess anställda att ta hem sina datorer vid arbetsdagens slut. Vidare fungerar nu bankens inpasseringskort även som inloggningskort till datorerna.
- Redundans genom hela organisationen – säkerställ att vitala funktioner inte sitter på samma geografiska plats.
- En långvarig kris är slitsam för en krisgrupp - tvinga folk att gå hem och vila.

Referenslista

- BS11200:2014, British Standard - Crisis management. Guidance and good practice
- Finansinspektionen (2005), Finansinspektionens allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag (FFFS 2005:1)
- Finansinspektionen (2013), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om styrning, riskhantering och kontroll i kreditinstitut (FFFS 2014:1)
- Finansinspektionen (2014), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om hantering av operativa risker (FFFS 2014:4)
- Finansinspektionen (2014), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om informationssäkerhet, it-verksamhet och insättningssystem (FFFS 2014:5)
- FSPOS (2013), Samverkanskonferens - Former, instruktion och agenda samt mallar
- FSPOS (2014), Vägledning för Kontinuitetshantering
- MSB (2013), Handlingsplan för skydd av samhällsviktig verksamhet
- MSB (2014), Vägledning för samhällsviktig verksamhet: att identifiera samhällsviktig verksamhet och kritiska beroenden samt bedöma acceptabel avbrottstid
- MSB (2015), Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.
- SS-ISO 22301:2012, Samhällssäkerhet, Ledningssystem för kontinuitet - Krav
- SS-ISO 22313:2013, Samhällssäkerhet, Ledningssystem för kontinuitet - Riktlinjer
- ISO 22320:2011, Societal security - Emergency management - Requirements for incident response
- ISO 27036-1:2014, Information technology - Security techniques - Information security for supplier relationships
- ISO 31000:2009, Riskhantering - Principer och riktlinjer
- Solvens II (2015)