

FSPOS Vägledning för krishantering

Version 2.0, 2024-06-27

FSPOS Arbetsgrupp Kunskapsspridning

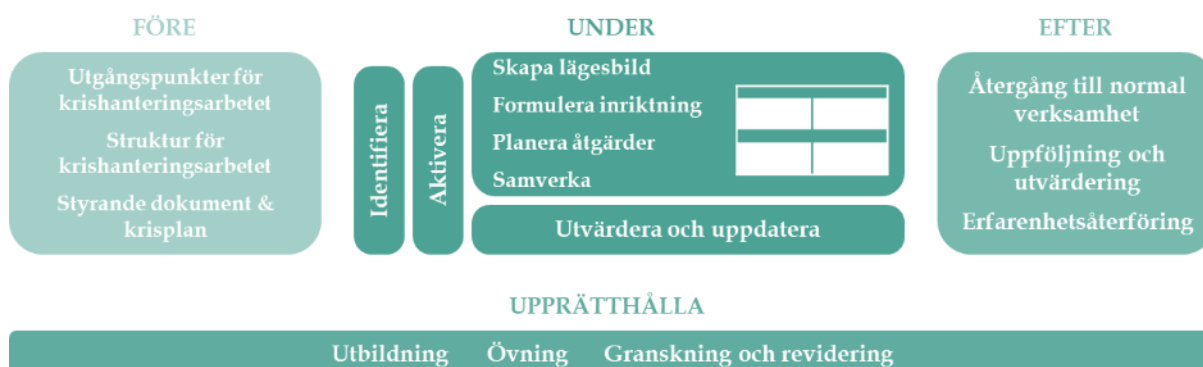
Dokumenthistorik

Utgåva	Datum	Kommentar
1.0	2017-01-18	Första utgåva av FSPOS Vägledning för krishantering.
2.0	2024-06-27	Löpande redaktionella justeringar i samtliga kapitel, inklusive anpassning till FSPOS nya grafiska profil. Justerad innehållsförteckning. Uppdatering av gällande lagstiftning och standard. Nya avsnitt avseende krishantering och kopplingen till närliggande discipliner. Nytt avsnitt avseende Nato-modellen samt anpassning av krisorganisation för större och mindre organisationer. Nytt avsnitt avseende det digitala krisledningsrummet. Nytt avsnitt avseende styrande dokument. Nytt avsnitt avseende samlad lägesbild. Förtydliganden i lägesbilden avseende kommunikationsaspekten samt förtydligande av fältet åtgärder. Nya avsnitt avseende samverkan och samverkansstruktur. Nytt avsnitt avseende samlad lägesbild. Uppdatering av fallbeskrivningar. Uppdateringar av mallar och checklistor. Mallar och checklistor har flyttats till allmänna bilagor. Framtagande av ett exempel på ifylld lägesbild. Redaktionella justeringar i huvuddokument till följd av ovanstående ändringar.

Sammanfattning

Syftet med denna vägledning är att ge aktörer praktiskt stöd beträffande hur en organisation inom den finansiella sektorn 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 en 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 området.

Krishantering är den process som säkerställer att en organisation har förmåga att framgångsrikt hantera kriser. Hanteringen kan översiktligt delas in i tre faser, där fasen **FÖRE** krisen 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 tillvarata 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

<u>1</u>	<u>INLEDNING</u>	5
1.1	<i>LÄSANVISNINGAR</i>	5
1.2	<i>UTGÅNGSPUNKT</i>	5
1.3	<i>MÅLGRUPP</i>	5
<u>2</u>	<u>INTRODUKTION TILL KRISHANTERING</u>	7
2.1	<i>VAD ÄR KRISHANTERING?</i>	7
2.2	<i>NYTTAN MED KRISHANTERING</i>	8
2.3	<i>KRAV OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ KRISHANTERING</i>	8
2.4	<i>KOPPLINGEN TILL ANDRA DISCIPLINER</i>	10
<u>3</u>	<u>PROCESSEN FÖR KRISHANTERING</u>	14
3.1	<i>FÖRE KRISEN</i>	14
3.2	<i>UNDER KRISEN</i>	22
3.3	<i>EFTER KRISEN</i>	33
3.4	<i>UPPRÄTTHÅLLA</i>	35
<u>4</u>	<u>EFFEKTIV KRISHANTERING</u>	38
4.1	<i>UTMANINGAR OCH FRAMGÅNGSFAKTORER</i>	38
4.2	<i>GODA EXEMPEL FRÅN VERKLIGHETEN – FALLBESKRIVNINGAR</i>	43
<u>5</u>	<u>ALLMÄNNA BILAGOR</u>	48
5.1	<i>MALLAR OCH CHECKLISTOR</i>	48
5.2	<i>REFERENSLISTA</i>	59

1 Inledning

Denna vägledning har utvecklats av Arbetsgrupp Kunskapsspridning (AG KUN) 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 (2024)*.

Vid eventuella synpunkter på vägledningen finns kontaktinformation på FSPOS hemsida.²

1.1 Läsanvisningar

Vägledningen inleds med en inledning - detta kapitel - där dokumentets utgångspunkt och målgrupp presenteras. Därefter ges en introduktion till området krishantering samt nyttan med att arbeta systematiskt med krishantering. Kapitlet behandlar även den kravställning som finns inom området för olika typer av finansiella organisationer. I kapitlet beskrivs också kopplingen till närliggande discipliner så som incident-, risk-, kontinuitetshantering, totalförsvaret samt organisatorisk resiliens. De efterföljande kapitlen beskriver hur organisationer kan arbeta med krishantering, före, under och efter en kris, samt hur krishanteringsförmågan kan upprätthållas. Det sista kapitlet beskriver stöd för en effektiv krishantering utifrån utmaningar och framgångsfaktorer, samt goda exempel. I allmänna bilagor återfinns praktiska mallar och checklistor som kan användas för stöd i krishanteringens alla faser. Referenslistan återfinns även den i bilaga.

1.2 Utgångspunkt

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

Befintliga standarder inom området beskriver ofta *vad* som ska innefattas i arbetet på en övergripande nivå, utan några 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 denna vägledning (referenslista återfinns i bilaga).

1.3 Målgrupp

Målgruppen för denna vägledning är samtliga organisationer inom den finansiella sektorn; såväl företag som myndigheter samt 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.

¹ FSPOS - *Vägledning för kontinuitetshantering*.

² www.fspos.se.

För dessa organisationer kan vägledningen bidra med inspiration, alternativt användas som en benchmark att jämföra sig mot.

För de finansiella organisationer som ännu inte uppnått en lika stor mognad kan vägledningen användas för att från grunden utveckla, implementera och följa upp sitt arbete 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 egen organisation som deltagare i krisledning och ledningsgrupper. Vägledningen är framför allt utformad för de som arbetar med att utveckla krishantering men är även tänkt att kunna utgöra ett underlag för att skapa medvetenhet om krishantering, samt för att förankra behovet av att arbeta med dessa frågor inom organisationen.

2 Introduktion till krishantering

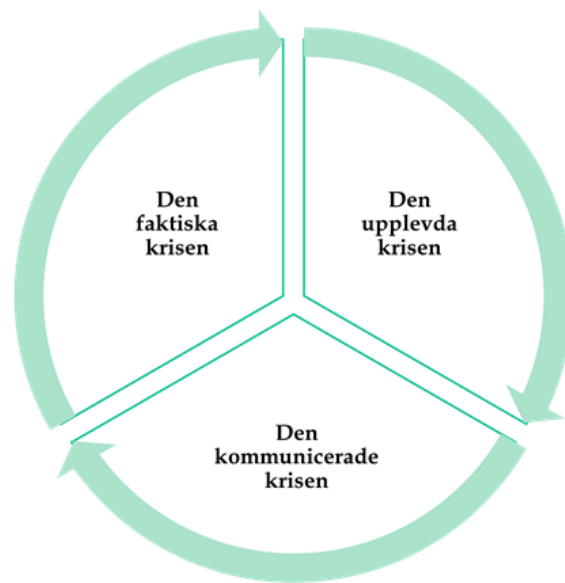
2.1 Vad är krishantering?

Krishantering är den process som säkerställer att det finns en krisorganisation med arbetsmetoder och rutiner för hantering av inträffade kriser. 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. En kris kan även vara ett allvarligt avbrott i verksamheten, eller händelser som inte direkt medför några avbrott men som ändå får en stor påverkan på verksamheten, såsom en förtroendekris.

Kriser är ofta händelser vars konsekvenser är för omfattande att hantera inom ramen för ordinarie linjeverksamhet, och behöver därför eskaleras till en krisledning. Inom krisledningen ska det 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.

Avslutningsvis är det av vikt att förstå att det finns olika perspektiv av en kris:

1. **Den faktiska krisen:** Perspektivet fokuserar på själva händelsen eller situationen som utgör kärnan i krisen. Det kan vara en naturkatastrof, en cyberattack, en olycka eller en annan oväntad händelse som orsakar fara eller skada för organisationen. Den faktiska krisen innefattar identifiering av krisens omfattning, konsekvenser och eventuella behov av omedelbara insatser för att hantera och mildra dess effekter.
2. **Upplevda krisen:** Perspektivet fokuserar på hur aktörer uppfattar och hanterar krisen. Upplevelsen av krisen kan variera beroende på faktorer som aktörens tidigare erfarenheter, personliga resurser och sammanhang. Det inkluderar även reaktioner såsom rädsla, oro, stress, och försök att hantera och anpassa sig till den aktuella situationen. Förståelse för den upplevda krisen är viktigt för att kunna tillhandahålla lämpligt stöd och hjälp till dem som drabbats av krisen.
3. **Den kommunicerade krisen:** Perspektivet fokuserar på hur en kris kommuniceras till allmänheten eller andra intressenter. Det handlar om organisationens och i de fall lämpligt sektorns eller samhällets sätt att informera om krisen, inklusive vilken information som ges, hur den presenteras och på vilket sätt den når mottagaren. Det kommunicerade krisperspektivet betonar vikten av klar, korrekt och snabb kommunikation för att hantera en kris på ett effektivt sätt. Det innefattar också strategier för att hantera ryktesspridning, desinformation och mediekriser som kan uppstå i samband med händelsen.



Krisens olika perspektiv.

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 stödjer således inte enbart organisationen 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 Krav och förväntningar på krishantering

Svensk krisberedskap, 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.

Nedan redogörs för ett antal föreskrifter, lagkrav och allmänna råd som aktörer i den finansiella sektorn omfattas av. Det bör dock beaktas att lagar, föreskrifter och råd utvecklas och uppdateras löpande och att de som beskrivs i denna vägledning endast är ett urval. Finansiella aktörer bör därför hålla sig uppdaterade kring nyttillkomna regelverk eller förändringar i befintliga regelverk.

Förordningen (2022:524) om statliga myndigheters beredskap, även kallad Beredskapsförordningen, ersatte förordningen (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap, även kallad Krisberedskapsförordningen. Förordningen innehåller bestämmelser om vilka uppgifter som statliga myndigheter under regeringen har inför, samt vid fredstida krissituationer och höjd beredskap.³

Från och med den 1 oktober 2022 är Finansinspektionen (FI) sektorsansvarig myndighet för Finansiella tjänster, vilket är en av tio nyinrättade beredskapssektorer. Inom sektorn Finansiella tjänster agerar både FI och Riksgälden som beredskapsmyndigheter, och det är FI:s uppgift som sektorsansvarig myndighet att leda arbetet med att samordna sektorn. Riksbanken deltar i sektorn på frivillig basis.

Den 1 januari 2023 trädde lagen (2022:1568) om Sveriges riksbank (riksbankslagen) i kraft. Riksbankslagen ger Riksbanken rätt att genom föreskrifter peka ut vilka företag som bedriver verksamhet som är av särskild betydelse för betalningar samt fastställa företagens skyldigheter avseende arbete med planering och förberedelser samt utbildnings- och övningsverksamhet. Riksbankens föreskrifter och allmänna råd (RBFS 2023:3) om företag av särskild betydelse för genomförandet av betalningar under fredstida krissituationer och vid höjd beredskap trädde i kraft den 1 februari 2024. Föreskrifterna riktar sig till sådana företag som Riksbanken har bedömt bedriver verksamhet som är av särskild betydelse för genomförandet av betalningar. Dessa företag ska planera och förbereda för att kunna upprätthålla sin betalningsverksamhet under fredstida krissituationer och vid höjd beredskap samt bedriva intern utbildnings- och övningsverksamhet. Företagen ska även delta i det gemensamma arbete med planering och förberedelser som Riksbanken leder samt delta i de gemensamma utbildningar och övningar som Riksbanken genomför. Företagen ska därutöver planera och förbereda för att kunna ingå i den ledningsfunktion för samordning och information som Riksbanken leder under fredstida krissituationer och vid höjd beredskap.

Som påvisats vid beskrivning om nyttan med krishantering finns redan goda skäl att frivilligt arbeta med krishantering. Regelverkskrav gör det till ett måste. I Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om hantering av operativa risker ställs krav på att kreditinstitut ska ha övade och uppdaterade planer som beskriver de åtgärder som ska vidtas för att hantera allvarliga och omfattande avbrott, störningar eller kriser. Därtill ska företagen 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 genomförda övningar av planer.⁴

I föreskrifterna används begreppet beredskapsplan medan denna vägledning benämner densamma som en krisplan.

Inom området krishantering finns också ISO-standarder som ger aktörer stöd i att planera, etablera, upprätthålla, granska och kontinuerligt förbättra den strategiska förmågan inom krishantering.⁵

³ Förordning om statliga myndigheters beredskap.

⁴ Finansinspektionen - Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om hantering av operativa risker.

⁵ ISO 22361 - Security and resilience – Crisis management – Guidelines.

Standarderna utgår från ett antal grundläggande ramar och principer för att bygga en god krishanteringsförmåga. Standarderna är:

- SS-ISO 22316 - Säkerhet och resiliens - Organisatorisk resiliens - Principer.
- ISO 22361- Security and resilience - Crisis management - Guidelines.

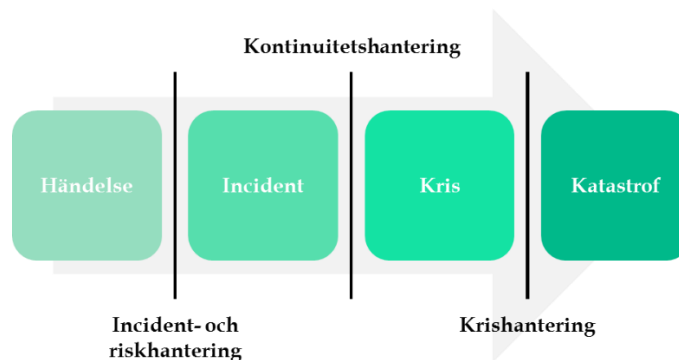
2.4 Kopplingen till andra discipliner

En vanlig frågeställning kring krishantering är hur området förhåller sig till angränsande discipliner. Svårigheten att separera de olika disciplinerna beror på att de ofta är överlappande och på en övergripande nivå syftar till att förebygga och hantera oönskade händelser som äventyrar organisationens måluppfyllnad. I efterföljande avsnitt ges en beskrivning över kopplingen mot andra discipliner så som risk, incident- och kontinuitetshantering. Kopplingar görs även mot totalförsvaret och organisatorisk resiliens.

I FSPOS Vägledning för kontinuitetshantering presenteras disciplinernas koppling mot kontinuitetshantering. Nedan följer en förkortad version med krishantering som utgångspunkt.

2.4.1 Krishantering och risk-, incident-, kontinuitetshantering

Disciplinerna risk-, incident- och kontinuitetshantering 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 risk-, incident-, kontinuitet-, och krishantering betraktas som skilda men kompletterande områden och arbetet bör därför vara integrerat.



Krishantering i ett större perspektiv.

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

De olika disciplinerna kan förklaras utifrån vilket angreppssättet händelsen fokuserar på att hantera, i termer av sannolikhet och påverkan. Riskhantering handlar om att hantera osäkerheter genom att systematiskt identifiera, analysera, utvärdera och behandla de risker som påverkar organisationens mål.⁶ Kontinuitetshandling 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. Kontinuitetshandling 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 kontinuitetshandling är komplement till varandra och organisationen behöver arbeta med båda områdena.

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 kontinuitetshandling är tillräckligt för att hantera situationen.

2.4.2 Krishantering och totalförsvaret

Sverige behöver ha en beredskap för att kunna hantera olika typer av hot mot vår säkerhet. Det gäller förberedelse för att hantera fredstida kriser, som till exempel pandemier eller naturkatastrofer, säkerhetspolitiska kriser och ytterst ett väpnat angrepp.

Då krishantering handlar om att så effektivt som möjligt kunna hantera en kris under fredstid, har totalförsvaret ett bredare perspektiv och omfattar både civila och militära åtgärder för att skydda landet mot antagonistiska hot såsom exempelvis ett väpnat angrepp. Civil beredskap är ett samlingsnamn för krisberedskap och civilt försvar, det vill säga planering för fredstida krissituationer såväl som höjd beredskap och krig.

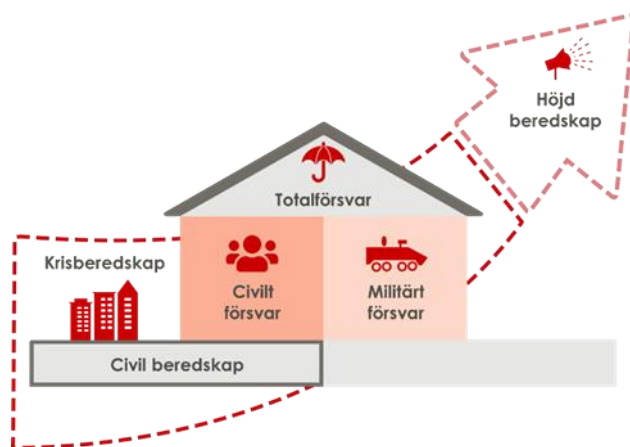


Illustration av hur krisberedskap, civilt försvar, och totalförsvaret hänger ihop (MSB).

⁶ SS-ISO 31000 - Riskhantering - Vägledning.

Civila organisationer som omfattas av totalförsvaret ska inneha en god förmåga att kunna upprätthålla verksamhet av betydelse för totalförsvaret i händelse av krig eller krigsfara. Detta görs genom arbete med civil beredskap, där krishantering är en central utgångspunkt. De viktiga samhällsfunktionerna inom finansiell sektor innefattar: Betalningsförmedling, Försäkring, Sparande, finansiering, finansiell riskhantering och Finansiell stabilitet.

En stor del av alla samhällsviktiga verksamheter bedrivs av privata aktörer. Samhällsviktig verksamhet av betydelse för totalförsvaret behöver kunna fortsätta bedrivas även under krigsfara och krig. En väl fungerande privatoffentlig samverkan är därför en viktig förutsättning för den civila beredskapen.

Totalförsvaret ska vara krigsavskräckande, det vill säga minska risken för angrepp och påtryckningar mot Sverige och därmed värna vår säkerhet, frihet, självständighet och handlingsfrihet. Målet för totalförsvaret i händelse av ett väpnat angrepp är att ha förmågan att försvara Sverige och upprätthålla verksamhet av betydelse för totalförsvaret. I krig eller krigsfara kan regeringen besluta om höjd beredskap. Under högsta beredskap är totalförsvaret all samhällsverksamhet som då skall bedrivas (lagen om totalförsvaret och höjdberedskap 1§). Vid höjd beredskap ska samhällsviktig verksamhet av betydelse för totalförsvaret anpassa sin organisation till de särskilda krav som råder.

2.4.3 Krishantering och organisatorisk resiliens

Med begreppet organisatorisk resiliens menas i denna vägledning det engelska begreppet "Operational Resilience". Det finns för närvarande ingen entydig översättning av begreppet. Vägledningen har gjort valet att använda begreppet organisatorisk resiliens utifrån ISO Standarden - 22316 - Säkerhet och resiliens - Organisatorisk resiliens - Principer⁷ samt utifrån FSPOS framtagna promemoria Organisatorisk resiliens - En överblick.⁸

Begreppet syftar på förmågan att stå emot och hantera förändringar samt att återhämta sig och utvecklas.⁹ Inom beredskapsperspektivet är det nära relaterat till risk-, kontinuitets- och krishantering.

Organisatorisk resiliens kan sammanfattas som resultatet av integrerat, systematiskt och strukturerat arbete inom flera discipliner för att skapa en robust organisation. Detta inkluderar intern styrning och kontroll, där ägandeskapet för resiliens ligger på styrelse- och ledningsnivå.

Bolagsstyrning utgör en viktig komponent i beredskapsarbetet, där tydliga roller och ansvar samt samordning är avgörande för organisatorisk resiliens. Utmaningen ligger i att uppnå ett integrerat arbetssätt och undvika silostrukturer.

⁷ SS-ISO 22316 - Säkerhet och resiliens - Organisatorisk resiliens - Principer.

⁸ FSPOS - PM Organisatorisk resiliens - En överblick.

⁹ MSB - Resiliens: begreppets olika betydelser och användningsområden - Publikationsnummer MSB569.

Befintlig ISO-standard om organisatorisk resiliens sammanfattar ovan väl:

Det finns inte ett enskilt tillvägagångssätt för att stärka en organisations resiliens. Det finns etablerade ledningsdiscipliner som gemensamt bidrar till resiliens, men var och en för sig räcker de inte för att garantera en organisations resiliens. Organisatorisk resiliens är resultatet av ett samspel mellan egenskaper och aktiviteter, och av bidrag från annan teknisk och vetenskaplig expertis.¹⁰

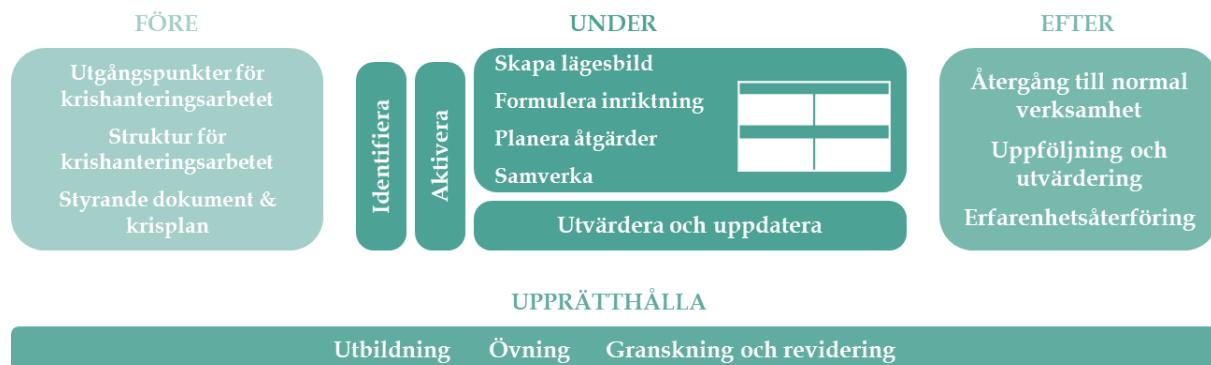
För vidare läsning, se FSPOS Promemoria *Organisatorisk resiliens - En överblick*.¹¹

¹⁰ SS-ISO 22316 - *Säkerhet och resiliens - Organisatorisk resiliens – Principer*.

¹¹ FSPOS - *PM Organisatorisk resiliens - En överblick*.

3 Processen för krishantering

Krishanteringsprocessen kan delas upp i tre faser; före, under och efter krisen. Detta kapitel beskriver hur finansiella aktörer kan arbeta under dessa faser för att stödja i att 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.



Processen för krishantering.

3.1 Före krisen

En kris är en utmaning även för den mest förberedda organisationen, 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 och effektiv 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 förutbestämmd organisation för krishantering, tydliga och kända styrande dokument samt en krisplan med beskrivningar för lägesbildsarbete, kriskommunikation och personalhantering, är samtliga viktiga komponenter som bör formuleras och fastställas.



Före krisen.

3.1.1 Utgångspunkter för krishanteringsarbetet

Mål för krishantering

För att så effektivt som möjligt kunna möta och hantera en kris bör varje organisation ha en samsyn kring de övergripande målen för krishantering som ska styra arbetet. Vid utveckling av krishanteringsmålen 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 bör samverkan ske?*
- *Hur ska organisationen arbeta med kriskommunikation som del av krishanteringen?*
- *Hur bör det dagliga arbetet ske 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 hanteringen.

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 organisationen.

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

- *Ett oplanerat, längre IT-avbrott*
- *Allvarligt strömbrott*
- *Brand, explosion, översvämning etc.*
- *Ett allvarligt hot mot personalen såsom bombhot, gisslan, rån etc.*
- *Cyberhot såsom en ransomware attack, allvarlig säkerhetsincident etc.*
- *Känslig information försvinner/läcker*
- *Nyckelpersoner är otillgängliga*
- *Mutanklagelser eller förskingring*
- *Stora mängder kundklagomål*
- *Oönskad publicitet*

TIPS

En kris kännetecknas ofta av några av nedanstående kriterier:

- **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**

3.1.2 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 att upprätta en strukturerad arbetsprocess som effektiviserar krisorganisationens arbete. Arbetsprocessen utformas för att ge ett stöd till krisledningen i hantering av krisen och ska vara tillräckligt generisk för att fungera för alla typer av kriser.

- **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 och mobilisering 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 om händelseutvecklingen.
- **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 samt genomföra kommunikationsinsatser. Utöver att leda och delegera genomförandet av definierade åtgärder bör kriskommunikation, personalhantering, samverkan och loggföring beaktas samt uthållighet i krisledningen säkerställas.
- **Samverka:** Samverkan med interna och externa aktörer är centralt för en fungerande krishantering. Kriser drabbar oftast flera organisationer samtidigt. Att på ett strukturerat sätt samverka med andra aktörer effektiviserar hanteringen och skapar möjlighet till att få en bättre helhetsbild av situationen.
- **Utvärdera och uppdatera:** Genom löpande avstämningar i krisledningen kan genomförda åtgärder utvärderas, lägesbilden uppdateras och nya åtgärder identifieras.

För vidare beskrivning av dessa delar, se avsnitt 3.2 *Under kris* för en praktisk beskrivning av hur krisledningen kan arbeta med respektive del. Checklistor och mallar för det praktiska arbetet återfinns i bilaga 5.1 *Mallar och checklistor* i denna vägledning.

Krisorganisation

En framgångsfaktor för en 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.

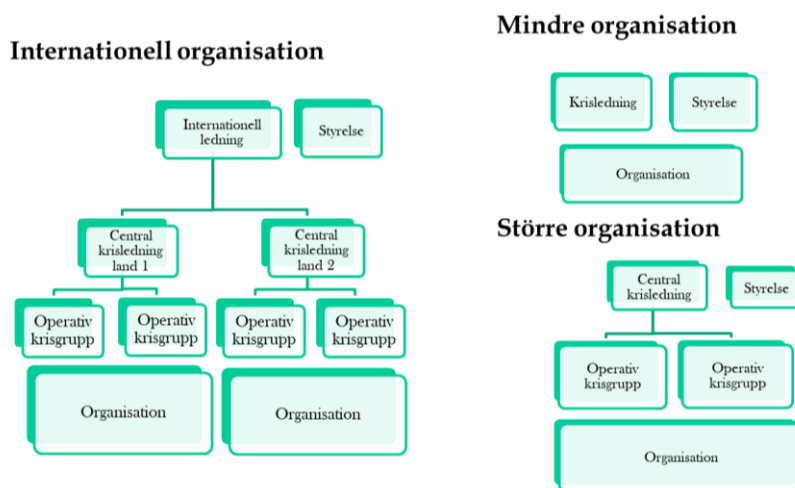
Beroende på organisationens storlek kan krisorganisationen bestå av krisledningar på olika nivåer. Större organisationer har ofta en central strategisk krisledning och kan delegera mer specifika uppgifter till mer operativa krisgrupper, medan en del mindre organisationer fokuserar arbetet till en krisledning som understöds av inkallade resurser.

Företagsövergripande krisledning hanterar strategiska frågor, som varumärke, företags tillgångar, börsvärde, information till styrelse, med mera.

Lokala krisledningar hanterar landspecifika frågor och stöttar övergripande krisledning genom underlag, inriktning, med mera.

Innan en kris inträffar har oftast en incidenthanteringsprocess påbörjats där organisationen arbetar med problemlösning medan det övergripande beslutsfattandet sedan eskaleras och tas över av krisledningen eller krisgrupper. Krisledningen är ansvariga för den direkta hanteringen av krisen och fokuserar på att minimera verksamhetens påverkan. Detta kan även innefatta att aktivera verksamhetens kontinuitetsplaner eller återställningsplaner för it-system.

I bilden nedan ges exempel på hur olika krisorganisationer kan se ut baserat på organisationens storlek.



Exempel på krisorganisationer.

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

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

- **Krisledare/ordförande:** Ansvarig för krisledningens arbete, styrning och externa kommunikation.
- **Analysfunktion:** Ansvarig för att samla in och analysera information samt upprättande av lägesbild.
- **Kriskommunikationsfunktion:** Ansvarig för intern och extern kommunikation kopplat till krisen.
- **Samverkansfunktion:** Ansvarig för samverkan med relevanta aktörer, såväl internt som externt.
- **Loggfunktion:** Ansvarig för att dokumentera krisledningens beslut i en logg.
- **Stödfunktion:** Ansvarig för att säkerställa lokaler, mat, dryck och andra praktikaliteter.
- **Särskild kompetens:** Ansvarig för en viss specifik kompetens. Vilken kompetens som kan behövas beror på krisens natur men kan exempelvis vara kompetenser inom it, HR, säkerhet eller juridik.

Analys-, kriskommunikation- och samverkansfunktioner kan kräva ytterligare operativa grupper som inte sitter i krisledningen men som stödjer i framtagande av underlag och utförande av åtgärder.

Krisorganisation enligt Nato-modellen

I och med Sveriges medlemskap i Nato har vägledningen även kommit att inkludera Natos modell för krisorganisation. Modellen ska ses som ett exempel för hur en organisation kan strukturera och utveckla sin krisorganisation.

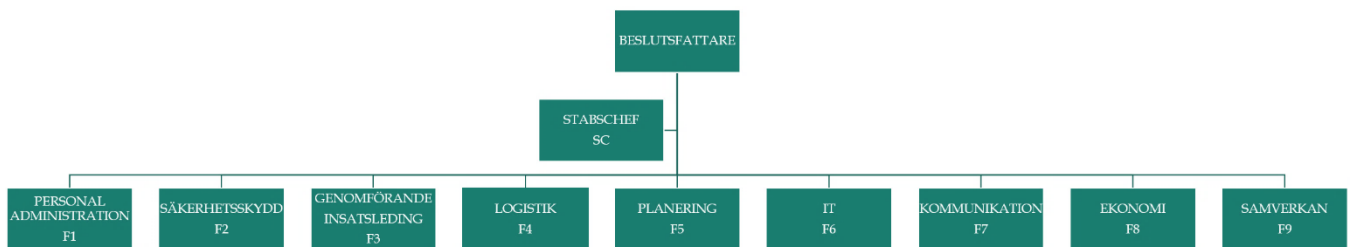
Nato-modellen utgår från ett flertal olika funktioner. Det finns dock möjlighet att slå samman olika funktioner samt bemanna med extra resurser utifrån behov och storlek på den egna organisationen. Sammanfattningsvis ger Nato-modellen en bra struktur, tydlighet och flexibilitet för att effektivt hantera olika kriser.¹²

Nedan följer en detaljerad sammanfattning av de olika funktionerna:

- **Beslutsfattare:** VD/Direktör/ Annan utsedd.
- **Stabschef:** Leder och fördelar arbete i staben. Rapporterar till beslutsfattare.
- **F1:** Personaladministration; Ser till att verksamhet bemannas och får rätt personalresurser.
- **F2:** Säkerhetsskydd; Ansvar för verksamhetssäkerhet säkerhetsskyddsanalys, så som t.ex. cybersäkerhet, personalsäkerhet, anläggningssäkerhet, informationssäkerhet.
- **F3:** Genomförande/Insatsledning; Genomför det arbete som staben har planerat för.
- **F4:** Logistik; Tillsers att staben har adekvat utrustning, tillförs förplägnad, kan verka i rätt miljö.
- **F5:** Planering; blickar framåt baserat på aktuella ingångsvärden.
- **F6:** IT; teknisk support för informationsteknik så som datorer, nätverk etc.
- **F7:** Kommunikation; Arbetar med intern och extern kommunikation kopplat till verksamheten.

¹² MSB - Stabsmetodik för inre ledning.

- **F8:** Ekonomi; Styr verksamheten med budget och uppföljning, äskar medel om ytterligare resurser behöver tillföras.
- **F9:** Samverkan; engagerar och kommunicerar med andra verksamheter.



Organisation enligt Nato-modellen.

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.

Lokaler och utrustning

Krisledningsrummet

Utöver fastställande av arbetsprocess för krishantering samt bemanning av krisorganisation 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 krisledningsrum.

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 krisledningsrummen har tillgång till reservkraft och alternativ internetuppkoppling. Utrustningen bör fungera utan nätverksanslutning.

Nedan återfinns en checklista för inventering av krisledningsrummet som kan användas som utgångspunkt.

Inventeringslista:

- Säkerställa internetuppkoppling
- Utskrivna krisplaner
- Whiteboard eller blädderblock samt pennor
- Telefonlista med viktiga telefonnummer (interna/externa kontakter)
- Möjligheter till telefonkonferens och digitala möten samt utskrivna rutiner för detta
- TV- skärm (en eller flera)
- Skrivare & kopiator
- Bärbara datorer

- Mobiltelefoner och laddare
- Powerbanks (vid strömavbrott)
- Anteckningsmaterial (pennor, post-it lappar, kollegieblock)

Det digitala krisledningsrummet

Att hantera kriser via digitala verktyg har blivit allt vanligare och kompletterar delvis det fysiska krisledningsrummet. Detta ställer nya krav på att organisationer har styrande dokument, personal, processer, planer och system som är anpassade till nya digitala arbetssätt.

Den digitala krishantering har fler möjligheter genom att snabbt kunna ge ny uppdaterad information, samtidigt som information tillgängliggörs till fler personer.

En risk i den tekniska utvecklingen och anpassningen till nya digitala arbetssätt är att organisationen inte gjort en ordentlig analys över hur organisationen bäst organiserar sig för att arbeta digitalt. Initialt bör organisationen genomföra en nulägesanalys över vad som finns på plats idag, och hur detta på bästa sätt kan digitaliseras. Analysen kan förslagsvis utgå från fyra olika kategorier; *medarbetare, processer, planer och system*. Kategorierna kompletteras med en rad olika frågeställningar;

Personal

- *Hur utnyttjar vi resurserna på bästa sätt vid en digital hantering?*
- *Vilken utbildning har personalen i vår krishanteringsmetodik?*
- *Behöver vi genomföra en utbildningsinsats kopplat till nya digitala rutiner?*

Processer

- *Vad är vår målsättning med det digitala krisledningsarbetet?*
- *Hur ser våra arbetssätt ut idag?*
- *Går det att överföra vårt arbetssätt till digitala format eller behöver någon anpassning göras?*
- *Hur bygger vi upp en god överblick i krishanteringsarbetet digitalt?*
- *Hur upprättar vi en digital lägesbild?*
- *Hur kommunicerar vi vår inriktning på bästa sätt digitalt? (Internt/externt)*
- *Hur delar vi vår upprättade lägesbild digitalt samt vilka behöver tillgång?*
- *Hur uppnår vi en god samordning internt i ett digitalt format?*
- *Vilka behöver vi samverka med under en kris? Hur jobbar de digitalt?*

Planer

- *Hur ser våra planer ut idag? Går planerna att digitalisera?*
- *Behöver vi uppdatera något i våra planer så att de även ger stöd vid en helt eller delvis digital hantering?*

System / verktyg

- *Vilka system använder vi i vårt krisledningsarbete idag?*
- *Stödjer systemen våra arbetssätt? Går systemen att använda vid en helt eller delvis digital hantering?*
- *Vilka har idag tillgång till våra system? Vilka behöver tillgång?*
- *Hur kan tekniska system och verktyg stödja oss i att visualisera och skapa överblick?*
- *Behöver nya system köpas in?*
- *Har vi säkerställt informationssäkerheten i systemen och verktygen?*

3.1.3 Styrande dokument och krisplan

Styrande dokument

En nyckel till ett framgångsrikt arbete med krishantering är att säkerställa en tydlig inriktning och avgränsning för det samlade krishanteringsarbetet. För att säkerställa inriktning och avgränsningar i arbetet med krishanteringen, upprättas med fördel styrande dokument. I FSPOS vägledning benämns det huvudsakliga styrande dokumentet Policy. Organisationens policy för krishantering är det övergripande styrdokumentet som på en strategisk nivå definierar inriktning, ansvar och roller samt avgränsningar för krishanteringsarbetet. Viktigt är att organisationens syfte och mål med krishanteringen klargörs. För att hela organisationen ska ha samma utgångspunkt är det också av vikt att tydliggöra vilka principer som gäller för krishanteringsarbetet och att definiera centrala begrepp.

Policyn kan också stödjas av andra styrande dokument, exempelvis instruktion, riktlinje, rutinbeskrivning. I dessa beskrivs processer, rutiner och metoder för hur krishanteringsarbetet bedrivs inom organisationen. Valet av styrande dokument och nivå bör grundas på organisationens befintliga styrmodell för att säkerställa enhetlighet och effektivitet. Det är viktigt att välja dokument som är förenliga med befintliga styrdokument för att undvika förvirring och dubbelarbete.

De styrande dokumenten anger tydliga ingångsvärden för arbetet med krishantering och dokumenten behöver därför ständigt hållas uppdaterade. En rutin för regelbunden uppdatering av dokumenten bör därför finnas fastställd. I rutinen bör ansvarig och frekvens för uppdatering anges, samt vid vilka förändringar i omgivningen som föranleder uppdatering, exempelvis vid nya/förändrade föreskrifter eller andra regelverk. Genomförda förändringar bör dokumenteras i dokumenthistoriken.

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 utvecklas på en sådan 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 hanteringen. Annan övrig information bör istället finnas med i något av de andra styrande dokumenten, så som i en policy eller riktlinje.

Det är en fördel att hålla krisplanen kort och koncis. Fokus bör ligga på att beskriva *hur* krisledningen ska arbeta, och inte detaljerade beskrivningar över *vad* som ska göras vid olika typer av kriser eller scenarier.

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
 - Hur sker mobilisering/aktivering av krisledningen?
- Kontaktlistor
 - Ordinarie och ersättare i krisledningen

- Interna kontakter
- Externa kontakter
- Beskrivning av krisledningens arbetsprocess och hantering samt relevanta checklistor och mallar för arbetet
 - Checklistor för arbetsprocessen (identifiera, aktivera, skapa lägesbild, formulera inriktning, planera åtgärder, samverka, utvärdera och uppdatera)
 - Mall för lägesbild
 - Mall för åtgärdslista
 - Mall för loggföring
 - Mall för intressentanalys
 - 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 presenteras i kommande avsnitt samt i vägledningens allmänna bilagor 5.1 Mallar och checklistor.

3.2 Under krisen

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, samverka samt utvärdera och uppdatera.



Under krisen

3.2.1 Initiering

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 igång.

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 från exempel i en 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.

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/ordföranden, 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.

För att underlätta larmning kan kriterier/frågeställningar som är relevanta för organisationen formuleras. Med stöd från dessa kan varje medarbetare känna sig trygg i sitt beslut att larma. Det bör tydligt kommuniceras i organisationen att det är bättre att larma för tidigt än för sent, samt 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 nå snabbt av information och risken för ryktesspridning minimeras.

Aktivera

Då krisledaren/ordföranden eller annan person får larm om en pågående eller inträffad händelse bör en bedömning göras om huruvida situationen är en kris, eller om händelsen kan utvecklas till en sådan. Som vid larmning kan kriterier/frågeställningar som är relevanta för organisationen utgöra ett stöd i bedömningen av en 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 dessa beslut. För att kunna följa upp tidpunkt och motivering avseende beslut om kris bör beslutet dokumenteras på lämpligt sätt. En mall för stöd vid bedömning och aktivering återfinns i vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor*.

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 samt beslut om kris och aktivering 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 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.

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

3.2.2 Hantering

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 lägesbilden. Analysdelen av krisledningsarbetet bör få ta tid för att dels skapa så bra beslutsunderlag som möjligt och dels undvika att krisledningen blir alltför operativ. Nedan beskrivs en strukturerad process för hur en lägesbild kan upprättas. Mall för lägesbild återfinns i vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor*.

Fakta och prognos

Första delen av lägesbilden inkluderar fakta och information om händelsen samt 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 över händelseutvecklingen. Att diskutera och dokumentera trolig prognos underlättar kommande arbete med att besluta om och motivera åtgärder för att vara proaktiv i hanteringen.

Prognosen inkluderar även 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. PROGNOSEN

- **Vad tror vi om utvecklingen?**
 - Befarad trolig händelseutveckling samt 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?**
 - Sammanställning av centrala antaganden, baserat på tidigare frågeställning. Centrala antaganden ska ligga till grund för den planerade hanteringen

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 att alla involverade ska ha tillgång till den senast 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 beslutade inriktningar den fortsatta hanteringen av en kris. Inriktningsbeslutet är baserat på organisationens värderingar, men kan variera beroende på typ av händelse.

Inriktningar utgör en vägvisare för samtliga som är involverade i krishanteringen och ligger till grund för en gemensam målbild för krishanteringen, vilket underlättar prioriteringar och formulering av budskap.

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 krisledningens arbete bör krisledningen löpande återkomma till värderingarna och beslutade inriktningar 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 prioriterade åtgärder fram. Krisledningen behåller härvid ett strategiskt fokus genom att *planera* och *skapa förutsättningar* för implementering av åtgärder. Krisledningens ska också identifiera målgrupper för kommunikation, samt ta fram övergripande budskap (internt/externt). Budskapen bör vara baserade på bekräftade fakta samt fattade inriktningsbeslut från lägesbilden.

4. ÅTGÄRDER

- **Vilka åtgärder, på en övergripande nivå, planerar vi att genomföra?**
 - **Kriskommunikation**
 - **Samverkan**
 - **Personalhantering**
- **Vilka kommunicerar vi med samt vad är vårt budskap?**
 - **Identifierade målgrupper**
 - **Internt/externt budskap**

Åtgärdslista

Utöver den övergripande beskrivningen av prioriterade åtgärder i fyrfältaren, bör en mer detaljerad åtgärdslista 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. Mall för åtgärdslista återfinns i vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor*.

Ett återkommande misstag hos krisledningar är att de blir alltför operativa. Krisledningens roll är att ge tydliga inriktningar samt skapa förutsättningar för organisationen att agera enligt framtagna inriktningar. Det operativa ansvaret för att utföra åtgärder i åtgärdslistan bör därför delegeras så mycket som möjligt till andra mer operativa funktioner i organisationen, exempelvis IT eller kommunikation.

Kriskommunikation

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. 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 uppkomna händelsen. 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, 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 samt samverka mellan myndigheter, privata aktörer och branschorganisationer.

Personalhantering

Oavsett om krisen drabbar den egna personalen direkt eller inte kan det vara relevant att ta personalhantering 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 personalhanteringen, 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.

Samverka

Samverkan med interna och externa aktörer är centralt för en fungerande krishantering. Interna aktörer kan utgöras av exempelvis andra bolag inom koncernen, it, jurister eller operativa delar av organisationen som inte arbetar med krishanteringen.

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 exempelvis andra organisationer i den finansiella sektorn, i syfte att samordna kommunikation eller inhämta information om konsekvenser eller behov av stöd. Kriser drabbar oftast flera organisationer samtidigt. Att på ett strukturerat sätt samverka med andra aktörer effektiviserar hanteringen och skapar möjlighet till att få en bättre helhetsbild av situationen. Detta görs bland annat genom att dela lägesbild och information med varandra. Samverkan mellan aktörer underlättas genom att ha en etablerad process för framtagande av lägesbild, liksom att organisationer inom 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 en 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. Att upprätta en så kallad intressentanalys över möjliga samverkansparter underlättar identifieringen av samverkansbehov. Mall för intressentanalys återfinns i vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor*.

Samverkanskonferens

Att sammankalla till samverkanskonferens kan ske på olika sätt. I inbjudan till samverkanskonferens inkluderas oftast tidpunkt för mötet, form för samverkanskonferensen (ex. via telefon/webb/video/fysiskt), instruktioner och praktisk information för deltagande (ex. hur mötet ska genomföras, möteskoder, användande av mute-funktion), syftet med mötet samt mötesagenda. Sammankallande aktör utser oftast ordförande och sekreterare för mötet.

Sammankallande av aktörer till en samverkanskonferens kan också göras med olika syften:

- Behov av att dela enskilda aktörers lägesbild (informationsdelning).
- Behov av att upprätta en samlad lägesbild inom sektorn.
 - Lägesbilden består i en beskrivning av fakta samt en beskrivning av antaganden och prognos.
 - Bakgrunden kan vara att det finns risk för en händelse eller att en händelse har inträffat.
- Behov av samordnande åtgärder för att hantera en inträffad händelse.
- Behov av att koordinera budskap och informationsgivning (allmänhet/media/kunder/anställda).

Vilka organisationer som bör delta i samverkanskonferensen kan variera från fall till fall och bedömningen görs av den aktör som initierar samverkanskonferensen. Vilken funktion som är lämplig att sammankalla är också beroende på situation och syfte med samverkan.

Exempel på funktioner som kan delta är kommunikatörer, krisledare/ordförande, samverkansansvariga eller verksamhetsansvariga.¹³

Mall för mötesagenda för samverkanskonferens återfinns i vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor*.

Befintliga förutsättningar för samverkan

En ny beredskapsstruktur har etablerats sedan den 1 oktober 2022, där Finansinspektionen innehar rollen som sektorsansvarig beredskapsmyndighet för beredskapssektor Finansiella tjänster. Det innebär att Finansinspektionen är ansvarig för att leda samordningen av sektorns åtgärder både under fredstid och vid eventuella kriser, inklusive i krigssituationer.

Arbetet med att etablera samarbeten och strukturer har påbörjats. Nedan följer några exempel på samverkansforum som finansiella aktörer samverkar inom krishantering.

- FSPOS
kommunikationschefsnätverk
- Finansiella stabilitetsrådet
- MSB:s samverkan med myndighetschefer (TiB, operativa chefer)
- Ledningsfunktion - Civil beredskap betalningar
- Samverkan med RIX-deltagare
- EU-SCICF¹⁴
- Nationella cybersäkerhetscentret
- Nordic Financial CERT
- Svenska Bankföreningen, Svensk Värdepappersmarknad, Fondbolagens förening, Svensk Försäkring och Sparbankernas Riksförbund

¹³ FSPOS - Former och instruktioner för FSPOS samverkanskonferens.

¹⁴ Europeiska systemrisknämndens rekommendation.

Utvärdera och uppdatera

Det är viktigt att löpande följa upp krishantering 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 är att genomföra avstämningar i krisledningen. På så sätt delas samma information med samtliga involverade vilket innebär att alla har samma bild av hanteringen. Detta skapar också en tydlighet kring ansvars- och uppgiftsfördelning.

Krisledningsmöten bör genomföras regelbundet och hållas så korta som möjligt med en fördefinierad sluttid för mötet. För att effektivisera möten bör dessa genomföras utifrån en framtagen mötesagenda.

Exempel på mötesagenda återfinns i vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor*. Det bör även finnas en utpekad ansvarig som leder möten (förslagsvis krisledaren/ordföranden) samt ansvarig som för loggföring.

Uppdatera lägesbilden

Vid varje givet tillfälle bör det finnas en gällande intern lägesbild. Samtliga involverade i krishantering bör även ha tillgång till gällande lägesbild.

En lägesbild behöver löpande uppdateras för att vara relevant. En struktur för hur lägesbilden uppdateras samt av vem bör vara tydligt definierat. Förslagsvis ingår detta i analysfunktionens löpande arbete. Under varje krisledningsmöte presenteras en uppdaterad lägesbild. Därefter har varje funktion möjlighet att göra kompletteringar till lägesbilden. Beslut om uppdaterad lägesbild fattas vid varje krisledningsmöte, för att därefter publiceras och kommuniceras.

Delad lägesbild

Ibland uppstår ett behov av att dela lägesbild med andra aktörer. Nedan presenteras FSPOS mall för delning av lägesbild. Mallen ska innehålla den information, inklusive förslag och frågor, som aktören vill lyfta med samverkansparter vid exempelvis en samverkanskonferens. Mallen för delgivning av lägesbild återfinns även i vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor*.

Efter genomförd samverkan kan respektive aktör uppdatera sin interna lägesbild baserat på den samlade lägesbild som skapats under samverkanskonferensen.¹⁵

¹⁵ FSPOS - Former och instruktioner för FSPOS Samverkanskonferens.

1. FAKTA VI VILL DELGE ANDRA	2. PROG NOS VI VILL DELGE ANDRA
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vad har hänt?</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Beskrivning av händelsen</i> - <i>Konsekvenser (ex. personella, materiella, ekonomiska, förtroendemässiga)</i> - <i>Kommunikativt läge (ex. mediabevakning, sociala medier)</i> • <i>Vilka åtgärder har vi vidtagit?</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Strategiskt</i> - <i>Operativt</i> - <i>Kommunikativt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vad tror vi om utvecklingen?</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Övergripande konsekvenser</i> - <i>Opinionsmässig eller mediemässig utveckling</i> - <i>Åsikter och frågor hos kunder och samarbetsparter</i> - <i>Behov av beslut</i> - <i>Samverkansbehov</i> - <i>Juridiska implikationer</i> - <i>Behov av ytterligare information</i> • <i>Vilka centrala antaganden har gjorts?</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sammanställning av centrala antaganden, baserat på tidigare frågeställning. Centrala antaganden ska ligga till grund för den planerade hanteringen</i>
3. BEHOV AVSEENDE KOORDINERING AV INRIKTNING	4. BEHOV AVSEENDE KOORDINERING AV ÅTGÄRDER
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilken är vår strategiska inriktning?</i> • <i>Finns behov av en gemensam strategisk inriktning?</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Gemensamma prioriteringar?</i> - <i>Gemensamt huvudbudskap?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilka åtgärder, på en övergripande nivå, planerar vi att genomföra?</i> • <i>Finns behov av koordinering av åtgärder?</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>På kort och lång sikt</i> - <i>Förslag på ansvarig</i> - <i>Förslag på tidsplan</i> • <i>Finns behov av koordinering av budskap?</i>

Samlad lägesbild

För att särskilja lägesbilder från en eller flera olika aktörer används begreppen lägesbild och samlad lägesbild. En samlad lägesbild utgörs av information från olika aktörer. Dess syfte är att skapa en överblick och en sammanvägd bedömning för att underlätta inriktning och samordning bland flera aktörer. Den samlade bilden sammanställs på olika nivåer, inklusive lokal, regional, och nationell nivå, samt för respektive beredskapssektor. Det är viktigt att notera att en samlad lägesbild inte ersätter de aktörsspecifika lägesbilderna utan snarare kompletterar den interna lägesbilderna.

Eftersom olika aktörer har varierande ansvar och befogenheter, skapas lägesbilder som kan skilja sig åt i form, innehåll, perspektiv och detaljnivå.

Den övergripande effekten av en samlad lägesbild är att ge en helhetsförståelse som underlättar det gemensamma arbetet mellan olika aktörer. Denna lägesbild måste även delas med berörda aktörer inom sektorn via förbestämda kanaler.¹⁶

¹⁶ MSB - *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.*

Nedan följer MSBs framtagna process för samlad lägesbild:

1. Omvärldsbevaka och identifiera behov av lägesbild
2. Definiera målgrupp för och formulera syftet med lägesbilden
3. Säkra arbetssätt, identifiera informationsbehov och källor
4. Samla in och validera information
5. Bearbeta och gör urval av information
6. Analysera information och sammanställ lägesbild
7. Visualisera lägesbild
8. Kvalitetssäkra och fastställ lägesbilden
9. Dela och använd lägesbilden
10. Följ upp effekt av lägesbild
11. Följ upp behov av lägesbilden

För mer information om vad som ingår i varje steg se MSBs gemensamma grunder. Notera att det pågår ett arbete inom Gemensamma grunder och lägesbildsarbetet som förväntas vara färdigställt under hösten 2024.¹⁷

¹⁷ MSB - Faktablad lägesbild.

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 ska fattas varierar beroende på kris och organisation. En utgångspunkt kan vara att krisen är över när situationen inte längre kräver att krisledningen hanterar händelsen, och att ansvar istället kan flyttas över till linjeverksamheten. På så sätt frigörs krisledningens medlemmar från hanteringen, och resurser kan återgå till ordinarie arbetsuppgifter.

Krisens efterdyningar kan hanteras genom en utpekad arbetsgrupp som fortsätter bevaka händelsen för att snabbt kunna aktivera krisledningen på nytt om behov uppstår.

3.3 Efter krisen

Då krisledaren/ordföranden eller annan utpekad person fattar beslut om att återgå till normal verksamhet, och därmed avsluta krishanteringen, återstår fortfarande viktigt arbete för organisationen.



Efter krisen.

3.3.1 Återgång till normal verksamhet

Att gå från krishantering till 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.

Kriskommunikation måste i många fall pågå efter det att den faktiska krisen är över. Organisationens förtroende kan ha tagit skada av händelsen, vilket kräver kommunikationsinsatser över lång tid. Det är därför vanligt att kommunikationsfunktionen inom krisledningen behöver vara aktiverad, även om övriga funktioner återgått till normal verksamhet.

En sista åtgärd innan krisledningen avvecklas är att utse en person som ansvarar för utvärdering av krisen och krisledningens hantering. En checklista för återgång till normalläge återfinns i vägledningens allmänna bilagor 5.1 Mallar och checklistor.

3.3.2 Uppföljning och utvärdering

För att utveckla krisorganisationen och förmågan att i framtiden kunna hantera inträffade händelser är det viktigt att följa upp och utvärdera krishanteringen i samband med avvecklingen av krisledningen. Denna utvärdering bör vara relativt kort och enkel i sitt utförande. Som stöd i utvärdering återfinns en mall för debriefing i vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor*.

Därutöver bör en mer omfattande utvärdering genomföras. För att säkerställa att detta arbete faktiskt genomförs ska en ansvarig utses. Detta görs oftast av krisledaren/ordföranden innan krisledningen avvecklas. Den utpekade ansvarige bör vara en person som inte deltagit aktivt i krishanteringen 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.

I vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor* återfinns en checklista som stöd för utvärdering av krishanteringen.

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 sig av vid till exempel intervjuer eller workshops med personer som varit involverade i hanteringen.

Baserat på utvärderingen bör utvärderaren ta fram en åtgärdslista som föreslår åtgärder i syfte att utveckla krishanteringen. Varje åtgärd bör tilldelas en ansvarig och en deadline. Någon i organisationen, exempelvis krisledaren/ordföranden 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.

Rapportering

Rapportering av resultatet av genomförd utvärdering bör hållas på en sådan nivå att rekommendationer och åtgärdsförslag inte går att feltolka, samtidigt som rapporten till ledning och styrelse anpassas efter målgruppen. Till exempel bör rapporten inte innehålla alltför många tekniska termer och begrepp. Rapporteringen är viktig för att upprätthålla kunskap om hur olika kriser påverkar organisationen. Rapporteringen ger också ledningen och styrelsen inblick i organisationens förmåga att hantera kriser. Organisationen bör därför ha en rutin för hur ofta rapportering ska ske till ledning och styrelse vid inträffade händelser.

Mall för rapportering återfinns i vägledningens allmänna bilagor 5.1 *Mallar och checklistor*.

3.3.3 Erfarenhetsåterföring

Efter avslutad krishantering och utvärdering är det av största vikt att erfarenheter, förbättringsförslag och genomförda förändringar återförs till organisationen.

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

3.4 Upprätthålla

Upprätthålla utgör den sista delen i krishanteringsprocessen som lägger fokus på att förbättra och utveckla krishanteringsarbetet. Att kontinuerligt genomföra utbildningar och övningar är ett bra sätt att hålla en krisorganisations kunskap och förmåga uppdaterad och relevant. Det är även viktigt att utvärdera de övningar som genomförs samt regelbundet granska och revidera sin krisplan.



3.4.1 Utbildning

Utbildningar bör genomföras på olika nivåer i organisationen och med olika syften. Vissa medarbetare behöver en mer 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 medarbetare behöver längre och mer djupgående utbildningar i fastställd arbetsprocess, fördelning av ansvar mellan krisledningens olika funktioner samt de mallar och checklistor som organisationen använder som stöd i hanteringen. Mer djupgående utbildningar kan exempelvis tillhandahållas för de personer som kan komma att delta i krisorganisationen.

Hur ofta utbildningar bör hållas varierar 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.

3.4.2 Övning

Utöver utbildningsinsatser är det viktigt att regelbundet öva krisorganisationen samt testa upprättad krisplan. 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 inträffade händelser. Detta gäller för såväl den enskilda individen i krisledningen som för organisationen som helhet. Övning ger praktisk erfarenhet av att tillämpa gällande arbetsmetoder och mallar, vilket skapar en krishanteringskultur där alla känner sig trygga i sina roller.

Det finns även ekonomiska incitament för 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 även en risk för att krisen kan komma att påverka organisationens förtroende och varumärke.

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.

För mer information och stöd i planering, genomförande och utvärdering av övning, se *FSPOS 6 steg till bättre övningar*.¹⁸

Inriktning för övning

Ambitionsnivå, omfattning och frekvens för övningsinsatser bör anpassas till organisationens mognad. En övningsstrategi bör utvecklas för att säkerställa regelbundna, målinriktade och målgruppsanpassade övningar. I det arbetet utgör de fastställda krishanteringsmålen en central utgångspunkt (se tidigare avsnitt 3.1 *Före krisen*).

För att möjliggöra för en framgångsrik övning bör deltagarna vara införstådda i övningens syfte och mål. Detta förankras via en inledande utbildning där *vad*, *varför* och *hur* organisationen planerar att öva presenteras.

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. Utifrån behovet utformas olika övningsmål. Målen i sin tur avgör vilka som ska övas samt hur övningen bör genomföras. Innan alltför komplicerade övningar arrangeras är det centralt att utveckla organisationens övningserfarenhet.

Olika former av övningar

Övningsformatet bör alltid utgå från övningens syfte och mål. Övningsformatet väljs bland annat med hänsyn till organisationens mognad, övningserfarenhet, storlek, komplexitet och nisch. Det är viktigt att organisationen utvecklar sin övningserfarenhet innan avancerade övningar genomförs. En övning som är för svår för organisationen kan leda till svårtolkade eller bristande resultat.

¹⁸ *FSPOS – 6 steg till bättre övningar - Metodstöd och praktiska tips vid planering, genomförande och utvärdering av övningar.*

Generellt kan övningar delas in i två format – skrivbordsövningar och simuleringsövningar. De två övningsformaten har sina särskilda förutsättningar och fördelar.

Skrivbordsövningar är lågintensiva övningar med ett lärande fokus och i sådana samlas deltagarna och diskuterar tillsammans kring hur de skulle agera utifrån ett fiktivt scenario. En facilitator 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 mer testande fokus. Simuleringsövningar bör göras så realistiska som möjligt och krisledningen förväntas agera som om det vore en verklig 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.

Utvärdering av övningar

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? Vilket behov av åtgärder finns?* 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.

För företag ska även resultatet från genomförda övningar också regelbundet, minst en gång årligen, delges styrelsen.¹⁹

3.4.3 Granskning och revidering

För att kunna möta nya typer av utmaningar i en ständigt föränderlig omvärld är det väsentligt att regelbundet granska och revidera organisationens processer och planer för krishantering. En del i förbättringsarbetet är att omhänderta de förbättringsåtgärder som identifierats i utvärderingar efter utbildnings- och övningsinsatser. Vidare bör en rutin finnas för att kontinuerligt säkerställa att styrande dokument samt krisplan är uppdaterade, relevanta och tillämpningsbara. Dokument bör även ses över i samband med verksamhetsförändringar, exempelvis större omorganisationer eller implementation av nya it-system.

¹⁹ Finansinspektionen - Föreskrifter och allmänna råd om hantering av operativa risker.

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 händelser såväl inom som utanför organisationen. Utvärdering av krishantering för inträffade händelser utgör ofta ett bra underlag inför revideringar och uppdateringar av styrande dokument och krisplan.

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 resultatet från granskningar ska tillvaratas.

4 Effektiv krishantering

4.1 Utmaningar och framgångsfaktorer

För att stärka sin egen organisations krishanteringsförmåga kan en bra utgångspunkt vara att dra lärdomar från andras erfarenheter. I detta avsnitt presenteras ett antal utmaningar och framgångsfaktorer inom krishantering. Dessa har identifierats i samband med genomförda intervjuer och workshops med organisationer inom den finansiella sektorn.

Att hitta rätt nivå avseende krisdefinition

En svårighet inom krishantering kan vara 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 skapa en större osäkerhet kring när krisledningen bör aktiveras.

En generell framgångsfaktor är att diskutera krisdefinitionen inom krisorganisationen samt att bygga en krismedvetenhet inom hela organisationen. Vanligen finns det inom organisationer olika syn på när en inträffad händelse ska betraktas som en kris. En kontinuerlig diskussion kring krisbegreppet är därför att föredra. Ett bra sätt att gå tillväga är workshops eller skrivbordsövningar med diskussionsmoment där deltagarna ställs inför ett antal scenarier och kan diskutera vald krisdefinition. En checklista kan med fördel användas som stöd för eskalering, 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 regelbundet. 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?*

Händelseförloppet under krisen

Även om alla kriser är unika delar de oftast vissa gemensamma drag. Exempelvis präglas en terroristattack ofta av minskad kontroll och begränsad, ibland felaktig, information. Det kan vara svårt att skilja på rykten och fakta. Oaktat att information ackumuleras över tid visar det sig att en betydande del av den är opålitlig.

Kriser kan även leda till parallella kriser, där en händelse utlöser en annan. Till exempel kan ett strömavbrott orsaka olika typer av avbrott i verksamheten. Dessutom kan en aktörs hantering av en kris leda till andra typer av kriser, så som förtroendekriser eller mediala kriser.

Även intensiteten av en kris kan variera. En händelse kan komma plötsligt eller vara smygande och långsam. Ibland kan också en händelse vara mer utdragen, vilket ställer ökade krav på uthållighet.

Plötslig händelse

En plötslig händelse är ofta lätt att identifiera. Plötsliga händelser präglas dock 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. Andra framgångsfaktorer för att hantera plötsliga händelser är att ha en övad krisorganisation som innehar kunskap om sina respektive roller samt organisationens arbetsmetoder. Även kontaktvägar och samverkansytor bör vara etablerade och beslutade i förväg.

Långsam utveckling

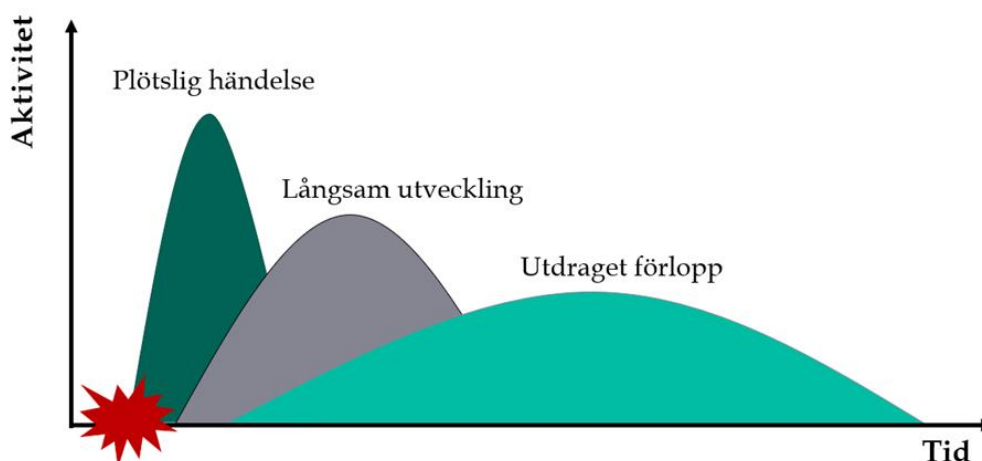
Vid en långsam och smygande utveckling behöver organisationen hantera otydliga signaler och varierande krisinsikt över tiden. Det kan också vara svårt att sammanföra olika händelser. Det finns även en risk att hanteringen påbörjas allt för sent vilket kan medföra en svårare hantering. En framgångsfaktor 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.

Utdraget förlopp

Vid ett utdraget förlopp krävs uthållighet, särskilt då flera händelser kan pågå parallellt. Organisationens angreppssätt kan under krisens då behöva ses över och utvecklas. Det kan också vid mer utdragna kriser vara svårt att fastställa när krisen faktiskt är över. En framgångsfaktor vid utdragna förlopp är att ha utsedda ersättare till krisledningens medlemmar för att stärka uthålligheten i organisationen. I samband med att krisledningen bemannas bör en eller två ersättare tillsättas för respektive funktion.

För att säkerställa en uthållig krisledning bör även 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. Vanligen är det de personer närmast händelsen som är högst belastade och som kan behöva bytas ut 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 leda till stor påverkan på den ordinarie verksamheten.



Intensitet och händelseförlopp under krisen.

Att fånga upp tidiga varningssignaler

Vid större strukturella förändringar som inverkar på befintliga processer och rutiner kan det vara av särskild vikt med omvärldsbevakning. 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 tydlig ansvarsfördelning och mandat samt rutiner.

Vidare kan det vara av intresse att etablera ett antal processer och system som stödverktyg i det förebyggande arbetet²⁰:

- processer för horisontspaning för att identifiera potentiella kriser som kan uppstå på medellång till lång sikt, samt de som kan uppstå med mycket kort varsel;
- processer som identifierar potentiella kriser och hanterar hur man eskalerar varningen till rätt nivå och informerar krishanteringen;
- system för att ge tidig varning om potentiella kriser;
- en miljö för lämplig utmaning av beslut och strategier.

Krisledningen blir för operativ

Vid hanteringen av en inträffad händelse är det vanligt att krisledningen blir alltför operativ vilket får till följd att krisledningen tappar det strategiska perspektivet och kan även komma att missa viktig information. 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 att peka ut inriktningen för krishanteringsarbetet medan prioriterade åtgärder delegeras till särskilt utpekade operativa grupper.

Tydliga rollkort för respektive funktion inom krisledningen som redogör för roller, ansvar och mandat kan även underlätta för krisledningen att hålla sig på en strategisk nivå.

En annan framgångsfaktor är att högsta ansvarig (GD/VD) inom organisationen inte bör finnas representerad i krisledningen. Högsta ansvariga bör istället ansvara för att den dagliga verksamheten fortlöper och att utgöra länken mellan krisledningen och andra samverkansparter och/eller en eventuell styrelse.

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 deras 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 som utgör ett bra och enkelt stöd. Arbetsmetoderna behöver också 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.

²⁰ ISO 22361 - Security and resilience – Crisis management – Guidelines.

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 krisledning. Risken med att flera lägesbilder florerar inom en organisation är att inriktningen i kommunikationen kan variera. Därtill kan det uppstå en otydlighet i åtgärder och hantering av händelsen vilket kan försvåra såväl den interna som den externa kriskommunikationen.

En framgångsfaktor i detta arbete är att säkerställa att det finns tydlig ansvarsfördelning och mandat inom organisationen och tydliga arbetsprocesser och rutiner, vilka även tillämpas under en kris. Hur samverkan mellan de olika krisledningarna ska ske vid händelse av kris bör också vara tydligt, likaså uppföljningen.

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 synpunkt 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 för intern kommunikation är på så sätt en framgångsfaktor i 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 den inträffade händelsen 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 för en kommentar kring den inträffade händelsen. Vid kommunikation med media är det angeläget att i förväg ha personer utsedda som kan uttala sig. Dessa personer bör vara mediatränade samt att uttalanden endast baseras på krisledningens beslutade budskap. 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 målgruppsanalys för extern kommunikation. *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/parter 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
- Allmänhet

4.2 Goda exempel från verkligheten – fallbeskrivningar

Nedan följer fyra fallbeskrivningar med exempel från verkligheten för att tydligare exemplifiera hur organisationer bör agera för att utveckla sin förmåga samt undvika misstag.

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, kundtjänstpersonal 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 försäkringsbolaget att det är dem som får stå emot kundernas kritik om problemen inte löses inom en snar framtid. Organisationen 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 med kommunikation, internt så väl som externt. Medarbetarna informeras löpande gällande hanteringen och händelseförloppet genom bland annat sina respektive chefer samt via intranätet. Styrelser 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 journalnummer 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. På grund av 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, sammankallas även representanter från dotterbolagen för ett samverkansmöte där framtida kontaktvägar fastställs och parterna diskuterar hur krisen kan komma att påverka de olika dotterbolagen.

Framgångsfaktorer:

- Tydliga processer för hur krisledningen ska arbeta, t.ex. stöd för ordförande i hur arbetet bör ledas (agendor, checklistor, etc.).
- En tidig aktivering av krisledning.
- Organisationskännedom - företaget inkluderade tidigt rätt funktioner i sin krisledning.

Lärdomar:

- En person/funktion (krisledningens ordförande) ska fatta samtliga beslut – inte minst om även finns flera 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 snabba att samlas i det påförhand designerade krisledningsrummet.

Krisledningen fattar beslut om att tidigt anpassa krisorganisationen till den rådande krisen och få in stöd från en intern expertgrupp. 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 återrapportering i syfte att berörda parter ständigt ska 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, detta 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 tas beslut om att avveckla krisledningen då det säkerställts 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 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. Då det inte finns några siffror på antal sjuka eller några konkreta signaler på att försäkringsbolaget skulle vara den gemensamma orsaken bakom sjukdomsfallen 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 de upprättar en initial lägesbild. Direkt efter mötet skickar gruppen ut ett 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 samt 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 affärskritisk verksamhet. Övriga medarbetare ombes att hämta sina datorer för arbete på annan plats. Vidare inför företaget en 48 timmars 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 framför allt för att dess medlemmar anser att hanteringsgruppen, med dess utökade mandat, är handlingskraftig 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, uppgifter som 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 ska arbeta i kris.
- Kunskap om hur organisationen fungerar (vad som är verksamhetskritisk verksamhet) för att kunna rikta insatserna rätt – det ger en trygghet när krisen pågår.

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 ska 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 sprider sig snabbt i lokalerna och trots att brandkår- och räddningspersonal är snabbt 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 lägesbildaarbete 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 tid. 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 krisledningen 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 att branden startade 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, bland annat 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 – bland annat genom upprättade rutiner för reservarbetsplatser.
- Erfaren och kompetent krisledning med tydliga roller och ansvarsfördelning.
- Ett bra lägesbilsarbete - Läget förändras löpande och gruppen tvingades planera långsiktigt redan från början.

Lärdomar:

- Banken uppmanar nu 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 krisledning - tvinga folk att gå hem och vila.

5 Allmänna bilagor

5.1 Mallar och checklistor

5.1.1 Checklista för aktivering

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

BESLUTSPUNKT: Är situationen en kris eller kan den utvecklas till en sådan?	
<input type="checkbox"/> JA - Beslut om kris Motivering av beslut samt eventuella vidtagna åtgärder: Datum/tid: Signatur:	<input type="checkbox"/> NEJ Motivering av beslut samt eventuella vidtagna åtgärder: Datum/tid: Signatur:

Checklista - sammankallning av krisledning
Alltid: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Besluta om var krisledningen ska samlas: <ul style="list-style-type: none"> - Ordinarie krisledningsrum - Alternativt krisledningsrum - Digitalt krisledningsrum - Annan plats (ange vilken) <input type="checkbox"/> Kalla alla medlemmar i krisledningen samt nödvändiga stödfunktioner till uppstartsmöte <input type="checkbox"/> Informera beslutsfattare om att krisledningen aktiverats, beslutsfattare meddelar sedan eventuell styrelse
Vid behov: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informera kundservice om aktivering och vem de ska hänvisa till

Förbered digitalt mötesrum för snabbt uppstartsmöte

5.1.2 Mall för Rollkort

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

5.1.3 Mall agenda för krisledningsmöte

1. **Närvaro**
 - Notera vilka som är på plats.
2. **Utse roller och ansvar**
 - Utse/tydliggör roller och ansvar i krisledningen.
 - Säkerställ att loggföring påbörjas.
3. **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 resurser.
4. **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).
 - Identifiera målgrupper för kommunikation samt ta fram huvudbudskap (internt/externt).
 - Fatta beslut om gällande lägesbild.
5. **Status avseende tidigare beslutade åtgärder**
 - Vilka åtgärder har genomförts?
 - Vad återstår att genomföra?
6. **Upprätta en åtgärdslista**
 - Vilka åtgärder behöver vidtas? (utgå från övergripande åtgärder i fyrfältaren)
 - Fördela ansvar och uppgifter.
7. **Finns behov att utvidga eller rotera krisledningen?**
8. **Tid och plats för nästa möte**
 - Besluta om tid och plats för nästa möte.

5.1.4 Mall för loggföring

Datum/Tid	Händelse/Aktivitet	Beslut	Ansvar

5.1.5 Mall för åtgärdslista

Datum/Tid	Åtgärd	Ansvar	Deadline	Status

5.1.6 Mall för lägesbild

1. FAKTA	2. PROGNOSS
<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? Vilka kommunicerar vi med samt vad är vårt budskap (intern/externt)?

Lägesbild - Exempel på ifyllt lägesbild: Omfattande personalbortfall

1. FAKTA	2. PROG NOS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vad har hänt?</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>En stor del av personalen har insjuknat under de senaste dagarna i influensaliknande symptom.</i> • <i>Kontoret är kraftig underbemannat.</i> • <i>Arbetande personal är trötta och oroliga.</i> • <i>Vilka åtgärder har vi vidtagit?</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aktiverat krisledningen.</i> • <i>Kontaktat bemanningsföretag.</i> • <i>Kontaktat våra kontor i övriga landet.</i> • <i>Gått ut med information internt.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vad tror vi om utvecklingen?</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Det kommer starkt påverka verksamheten minst en månad framåt.</i> • <i>De negativa följd effekterna kan bli långvariga.</i> • <i>Vilka centrala antaganden har gjorts?</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal kommer fortsätta vara sjuka.</i> • <i>Frisk personal kommer ha mycket hög arbetsbelastning.</i> • <i>Personal kommer fortsätta ställa frågor.</i> • <i>Media kommer att rapportera om händelsen.</i>
3. INRIKTNING	4. ÅTGÄRDER
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilken är vår strategiska inriktning?</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Värna om personalen.</i> • <i>Minimera påverkan på ordinarie affärsverksamhet.</i> • <i>Ta ansvar för de kunder som drabbas.</i> • <i>Värna vårt varumärke.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vilka åtgärder, på en övergripande nivå, planerar vi att genomföra?</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Personalhantering, inklusive rekrytering</i> • <i>Samverka med intressenter</i> • <i>Vilka kommunikerar vi med samt vad är vårt budskap (internt/externt)?</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Målgrupper: personal, kunder, ledning, styrelse, allmänhet etc.</i> • <i>Kommunicera, internt och externt</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Budskap internt: Vårt huvudfokus just nu är vår personal samt dess hälsa och välmående. Vi kommer kommunicera löpande gällande vidtagna åtgärder samt hur personalen kommer påverkas.</i> - <i>Budskap externt: Vi har vidtagit åtgärder för att minska påverkan på vår verksamhet samt för att garantera vår personals hälsa och välmående. Vi har anpassat vår verksamhet för att försätta ge våra kunder god service.</i>

5.1.7 Mall för delgivning av lägesbild

1. FAKTA VI VILL DELGE ANDRA	2. PROG NOS VI VILL DELGE ANDRA
<ul style="list-style-type: none"> <i>Vad har hänt?</i> <i>Vilka åtgärder har vi vidtagit?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Vad tror vi om utvecklingen?</i> <i>Vilka centrala antaganden har gjorts?</i>
3. BEHOV AVSEENDE KOORDINERING AV INRIKTNING	4. BEHOV AVSEENDE KOORDINERING AV ÅTGÄRDER
<ul style="list-style-type: none"> <i>Vilken är vår strategiska inriktning?</i> <i>Finns behov av en gemensam strategisk inriktning?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Vilka åtgärder, på en övergripande nivå, planerar vi att genomföra?</i> <i>Finns behov av koordinering av åtgärder?</i> <i>Finns behov av koordinering av budskap?</i>

5.1.8 Mall för intressentanalys

Intressenter/samverkansparter	Syfte	Innehåll att inhämta/delge	Ansvar	Status

5.1.9 Mall agenda för samverkanskonferens

1. **Närvaro**
 - Notera vilka som är på plats.
2. **Utse/tydliggör roller för ordförande och sekreterare**
 - Utse/tydliggör vem som leder mötet.
 - Säkerställ att utsedd sekreterare loggför mötet.
3. **Introduktion och syftet till mötet**
 - Kort bakgrund till händelsen.
 - Presentera syfte med mötet.
4. **Respektive deltagande aktör redogör för följande** (vilka punkter som inkluderas styrs av definierat syfte med samverkanskonferensen):
 - Fakta om inträffad/befarad händelse.
 - Prognos för inträffad/befarad händelse.
 - Behov avseende koordinering av inriktning för arbetet.
 - Behov avseende koordinering av åtgärder (inkl. budskap).
5. **Sammanfattning av beslut/åtgärder**
 - Vilka åtgärder och beslut har fattats?
 - Hur koordineras ytterligare åtgärder?
 - Fördela ansvar och uppgifter.
6. **Summering kopplat till syftet med mötet**
 - Summering av mötet utifrån uppsatt syfte.
7. **Beslut om samlad lägesbild**
 - Summering av den samlade lägesbilden.
 - Delning av samlad lägesbild.
8. **Beslut om nästa samling (tid, form, syfte och agenda)**

5.1.10 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		
Inriktning		
Prognos		
Utestående frågor		
Pågående kontakter: <ul style="list-style-type: none">- Person- Kontaktuppgifter- Angående		

5.1.11 Checklista för återgång

Checklista för återgång	
BESLUTSPUNKT: Ska krisledningen avaktiveras?	
<input type="checkbox"/> JA - Beslut om avveckling Motivering av beslut samt eventuella vidtagna åtgärder: Datum/tid: Signatur:	<input type="checkbox"/> NEJ Motivering av beslut samt eventuella vidtagna åtgärder: Datum/tid: Signatur:
<p><i>Alltid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informera berörda aktörer om att krisen formellt är över och att krisledningen kommer att avvecklas. <input type="checkbox"/> Se till att från berörda chefer få kvittens på kännedom om att krisledningen är avvecklad. <input type="checkbox"/> Informera beslutsfattare om <ol style="list-style-type: none"> 1) krisledningens beslut om att krisen är över, 2) ge en statusrapport, samt att 3) krisledningen kommer att avvecklas (beslutsfattare meddelar sedan eventuell styrelse att krisen är avslutad) <input type="checkbox"/> Se till att få kvittens från beslutsfattare på överlämningen. <input type="checkbox"/> Undersök behov av stöd för krisledningen och övrig personal som involverats i hanteringen av händelsen. <input type="checkbox"/> Återställ krisledningens utrustning samt ersätt förbrukat material. <input type="checkbox"/> Säkerställ att nödvändig dokumentation sparas/tas tillvara. <input type="checkbox"/> Planera återhämtning och stöd för berörd personal/funktioner för att återgå till normal verksamhet. <input type="checkbox"/> Besluta om datum för kortare debriefing (kort efter avveckling). <input type="checkbox"/> Utse ansvarig för utvärdering av krishanteringen samt boka möte för erfarenhetsåterföring. <input type="checkbox"/> Inventera eventuellt utestående åtgärder. <input type="checkbox"/> Avveckla krisledningen. 	

5.1.12 Checklista för debriefing

Frågeställningar vid debriefing
<ul style="list-style-type: none"> • Vad gick bra? • Vilka utmaningar fanns under hanteringen? • Vad behöver vi utveckla för att bli effektivare och bättre förberedda nästa gång?

5.1.13 Checklista för uppföljning och utvärdering

Checklista
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Genomför intervjuer och/eller anordna workshops med olika berörda aktörer. <input type="checkbox"/> Granska dokumentation från krisledningsarbetet. <input type="checkbox"/> Sammanställ utvärderingsrapport. <input type="checkbox"/> Boka möte för att förmedla resultat från utvärderingsrapport. <input type="checkbox"/> Initiera/föreslå åtgärder för att förhindra, motverka, försvåra att en liknande situation inträffar eller för att minimera skadorna vid uppkomst av en liknande händelse. <input type="checkbox"/> Följ upp att föreslagna förbättringsåtgärder genomförs.

Frågeställningar vid utvärdering
<ul style="list-style-type: none"> • Vad inträffade? • Vilka åtgärder vidtogs och vad blev resultatet? • Vilka var konsekvenserna/effekterna? • Hur användes befintliga planer och rutiner? Finns behov av revideringar? • Några dragna lärdomar/erfarenheter? • Föreligger behov av utbildning/övning? • Finns behov av förändringar i strukturer/rutiner/arbetsprocess för krisledningen?

5.1.14 Mall för 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:	

5.2 Referenslista

- European Commission, Solvency II (2009/138/EC).
- Finansinspektionen (2014), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om hantering av operativa risker (FFFS 2014:4).
- Förordning (2022:524) om statliga myndigheters beredskap.
- FSPOS (2017), Former och instruktioner för FSPOS samverkanskonferens.
- FSPOS (2022), PM: Organisatorisk resiliens - En överblick.
- FSPOS: PM: Aktuella planeringsförutsättningar för finansiella sektorns arbete med civilt försvar.
- FSPOS (2024), Vägledning för kontinuitetshantering.
- FSPOS (2017) FSPOS 6 steg till bättre övningar - Metodstöd och praktiska tips vid planering, genomförande och utvärdering av övningar.
- Lag (2022:1568) om Sveriges riksbank.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB (2013), Resiliens: begreppets olika betydelser och användningsområden - Publikationsnummer MSB569 - 2013.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB (2023), Lista med viktiga samhällsfunktioner.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, (2018), Stabsmetodik för inre ledning.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB (2023), Planeringsinriktning för civil beredskap: Ett underlag till stöd för fortsatt planering.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB (2024), Det svenska civila beredskapssystemet.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB (2023), Faktablad Lägesbild.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB (2018), Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.
- RBFS 2023:3, Riksbankens föreskrifter och allmänna råd om företag av särskild betydelse för genomförandet av betalningar under fredstida krissituationer och vid höjd beredskap (2023).
- SS-ISO 22316:2020, Säkerhet och resiliens - Organisatorisk resiliens - Principer.
- SS ISO 3100:2018, Riskhantering - Vägledning (ISO 3100:2018, IDT).
- ISO 22361:2022, Security and resilience - Crisis management - Guidelines.