



# Vägledning vid kontinuitetsplanering – processen och planen

Mars 2005



# Vägledning vid kontinuitetsplanering – *processen och planen*

SAMMANFATTNING	3
UTGÅNGSPUNKTER	4
Vägledningens syfte	5
Målgrupp	5
Om dokumentet	5
KONTINUITETSPLANERINGSPROCESSEN	6
Styrning av kontinuitetsplaneringsprocessen	6
Steg 1 – Verksamhetsanalys	7
Steg 2 – Risk- och sårbarhetsanalys	8
Steg 3 – Åtgärdsanalys	9
Steg 4 – Förankring och verifiering	11
En levande process	12
KONTINUITETSPLANEN	14
Akutfasen	15
Krisanteringsfasen	16
Återgångsfasen	19
Övning ger färdighet	20
LÄSTIPS	21

# Sammanfattning

3

Denna vägledning är ett övergripande ramverk som sammanfattar de viktigaste delarna av kontinuitetsprocessen och kontinuitetsplanen.

I en komplex värld med stora beroenden till teknik och tjänster bör varje organisation vara förberedd på att hantera kriser till följd av såväl interna som externa händelser. Genom en strukturerad kontinuitetsplanering skapar organisationen förutsättningar för en krisberedskap där den åtminstone kan upprätthålla de viktigaste delarna av sin verksamhet, oavsett vad som inträffar.

Hotbilder, beroenden och organisationerna själva är dessutom i ständig förändring, vilket innebär att kontinuitetsplanen måste vara ett levande dokument som revideras i takt med förändringarna.

Vägledningen är tänkt att ge stöd till företag och organisationer i deras krisberedskapsarbete. Varje organisation måste dock göra det mesta arbetet själv, eftersom planeringen måste utgå från verksamhetsmålen samt organisationens och dess motparters behov.

Kontinuitetsplaneringsprocessens fyra steg:

1. Analysera verksamheten för att kunna prioritera dess viktigaste huvud- och stödprocesser.
2. Genomför risk- och sårbarhetsanalyser för att identifiera vilka risker organisationen har att möta.
3. Analysera vilka åtgärder i form av skyddsåtgärder och planer som krävs för att möta riskerna.
4. Utbilda och öva ledning och personal för att förankra och verifiera planerna samt för att höja krishanteringsförmågan.

Kontinuitetsplanen bör beakta krisens faser:

- Akutfasen – rädda liv och vidta omedelbara åtgärder för att begränsa skador samt sammankalla krishanteringsorganisationen!
- Krishanteringsfasen – ge krisstöd till personal, se till att de prioriterade processerna fungerar, kommunicera internt och externt!
- Återgångsfasen – hantera allt extra arbete som krisen skapat och ta tillvara erfarenheterna!

En kontinuitetsplan kan oftast inte följas i minsta detalj, men den ska dock vara ett flexibelt verktyg som ledningen och verksamheten kan konsultera vid alla typer av kriser.

# Utgångspunkter

4

Den amerikanska presidenten Dwight D. Eisenhower (1890–1969) sa i ett tal till National Defense Executive Reserve Conference i Washington DC den 14 november 1957:

*”Plans are worthless, but planning is everything.”*

Förklaringen bakom detta uttalande är att definitionerna av begreppen kris och nödsituation inbegriper att denna typ av händelser så gott som alltid är oväntade eller oförutsedda. Därför kommer krisen troligen inte att inträffa eller utvecklas på det sätt som planerna förutsett.

Genom planeringsprocessen skapas emellertid en medvetenhet och ett handlingsutrymme som kan vara svårt att uppnå annat än genom verklig krishantering, vilket inte är att föredra.

Under vårt arbete med krisberedskap i finanssektorn har vi ofta fått frågor om vilka krav FI ställer på företagen när det gäller krisberedskap och kontinuitetsplanering. Svaret är att vi inte ställer några krav, eftersom den så kallade ansvarsprincipen gäller vid kriser i Sverige. Ansvarsprincipen innebär att den som normalt har ansvaret för en viss funktion i samhället, även har detta ansvar vid en kris. Principen gäller för såväl den offentliga som den privata sektorn.

För finansiella företag betyder detta i praktiken att det bör finnas en beredskap att hantera kriser för att kunna tillvarata företagets intressen och i förlängningen skydda sitt varumärke. Genom en god krisberedskap skyddas även kundernas och samhällets intressen.

Vid årsskiftet 2006–2007 kommer Basel II:s kapitaltäckningsregler för banker och värdepappersbolag att träda i kraft i Sverige. Av dessa kan man bland annat utläsa att schablonmetoden<sup>1</sup> inom Basel II ställer krav på kontinuitetsplaner. Detta krav formuleras av FI på följande sätt i ”Föreskriftsutkast om operativa risker”:

*Institutet ska ha beredskaps- och kontinuitetsplaner för att säkerställa förmågan att upprätthålla verksamheten och begränsa förlusterna i händelse av en allvarlig störning i verksamheten. (Annex V (12))*

Även om många finansiella företag kommer att påverkas av kapitaltäckningsreglerna i Basel II, kommer långt ifrån alla företag att tillämpa schablonmetoden. Detta innebär i praktiken att FI inte heller genom Basel II kommer

<sup>1</sup> En av tre metoder för att beräkna kapitaltäckning.

att ställa formella krav angående kontinuitetsplanering för alla företag i den finansiella sektorn. Mot bakgrund av detta har FI valt att ge ut den här vägledningen.

## Vägledningens syfte

Syftet med vägledningen är att den ska vara ett övergripande dokument som sammanfattar de viktigaste delarna av kontinuitetsprocessen och ge en beskrivning av en kontinuitetsplans viktigaste delar. FI vill på detta sätt skapa förutsättningar för företag under FI:s tillsyn att själva höja sin krisberedskap ytterligare. Vägledningen ska ses som ett verktyg som kan hjälpa företagen att skapa kontinuitetsplaner som möter de krav som företagen själva och deras motparter ställer på verksamheten.

5

## Målgrupp

Vägledningen vänder sig i första hand till finansiella företag under FI:s tillsyn. Tanken är att vägledningen ska vara så generell att den kan tillämpas inom hela finanssektorn, oavsett företagets branschtillhörighet.

## Om dokumentet

Vägledningen ska ses som ett levande ramverk för kontinuitetsplanering. Nya rön och infallsvinklar tillkommer ständigt, vilket gör att dokumentet inte kan sägas vara uttömmande för alla aspekter på kontinuitetsplanering.

Vägledningen ersätter inte nödvändigtvis heller ett allmänt råd för kontinuitetsplanering och krisberedskap, som branschen länge efterfrågat. En utvärdering av vägledningens mottagande i branschen får avgöra hur FI går vidare i frågan.

Ett alternativ i sammanhanget är att Krisberedskapsmyndigheten eller någon annan central aktör inom krishanteringssystemet tar fram en standard för kontinuitetsplanering, då dessa frågor är av stor vikt för många delar av samhället.

### *Disposition*

Dokumentet är indelat i två huvuddelar där första avsnittet beskriver kontinuitetsplaneringsprocessen och dess steg. Det andra huvudavsnittet beskriver vilka delar en kontinuitetsplan bör innehålla. Vägledningen avslutas med några lästips för ytterligare botanisering i ämnet.

# Kontinuitetsplaneringsprocessen

6

## SAMMANFATTNING

Kontinuitetsplanen måste möta både interna och externa förändringar och planeringen bör därför vara en iterativ process. I idealfallet ingår kontinuitetsplaneringsprocessen som en naturlig del i den dagliga verksamheten.

Kontinuitetsplaneringsprocessens fyra steg:

1. Analysera verksamheten för att kunna prioritera dess viktigaste huvud- och stödprocesser.
2. Genomför risk- och sårbarhetsanalyser för att identifiera vilka risker organisationen har att möta.
3. Analysera vilka åtgärder som krävs för att möta riskerna och inför dessa åtgärder i form av skyddsåtgärder och planer.
4. Utbilda och öva ledning och personal för att förankra och verifiera planerna samt för att höja krishanteringsförmågan.

## Styrning av kontinuitetsplaneringsprocessen

I alla organisationer är det ytterst ledningen som har ansvar för att verksamheten uppfyller verksamhetsmålen och därmed även ansvarar för att det finns en acceptabel krishanteringsförmåga i organisationen.

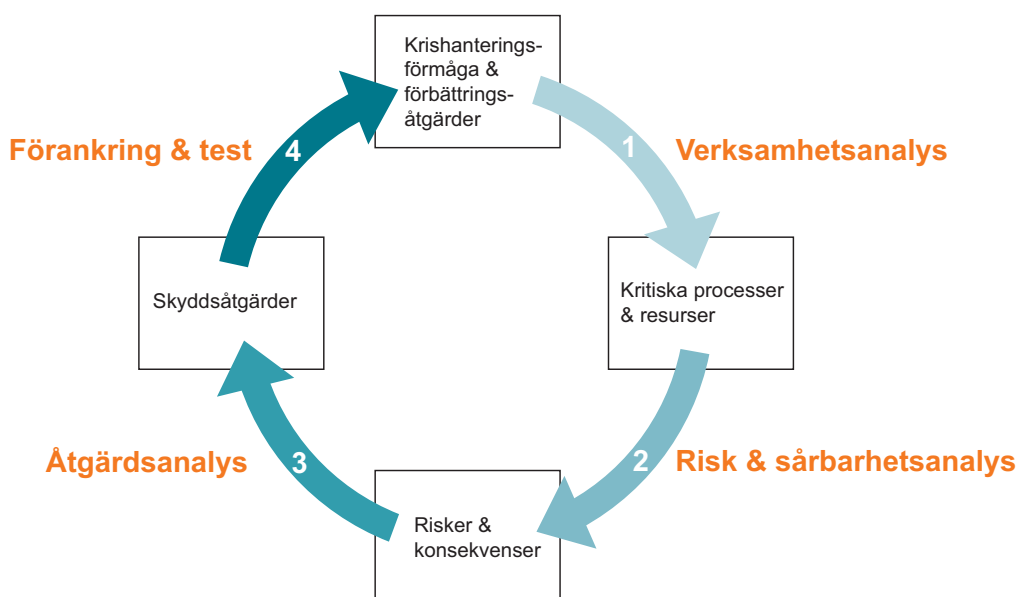
Grunden för kontinuitetsplaneringsprocessen bör vara en dokumenterad viljeyttring från organisationens ledning. Antingen kan man välja att beskriva kontinuitetsarbetet i en övergripande säkerhetspolicy eller i särskilda riktlinjer eller instruktioner. Hur organisationen väljer att dokumentera ambitionerna i kontinuitetsarbetet är dock inte av överordnad betydelse, huvudsaken är att dokumentet är fastställt av ledningen och att det kommuniceras i hela organisationen.

Dokumentet bör beskriva ambitionsnivån för kontinuitetsarbetet i form av:

- Accepterade avbrottstider – Hur länge kan verksamheten vara utslagen?
- Uthållighet – Hur länge ska verksamheten kunna bedrivas med reservlösningar?
- Befogenheter – Vilka beslut kan krislednings- och krishanteringsorganisationen fatta?
- Ansvar – Vem har ansvar för vad i kontinuitetsplaneringsprocessen?

Normalt delegeras säkerhetsarbetet och kontinuitetsplaneringen till säkerhetschefen eller en motsvarande roll. Denne bör bidra med kunskap om risker och dess konsekvenser samt vilken typ av skyddsåtgärder som är lämpliga att införa. Däremot är det inte alls självklart att säkerhetschefen kan alla delar av organisationens verksamhet ned i minsta detalj. För att överbrygga detta kunskapsglapp bör varje verksamhetsgren utse så kallade koordinatörer som ansvarar för planeringen i sin del av verksamheten. Koordinatorerna ska ha god verksamhetskunskap, både avseende processer och roller. Koordinatorerna kan även ses som verksamhetens ambassadörer i kontinuitetsfrågor med uppdrag att höja medvetenheten hos sina medarbetare.

7



Figur 1: Kontinuitetsplaneringsprocessen

## Steg 1 – Verksamhetsanalys

Målet med en verksamhetsanalys är att kartlägga vilka huvud- och stödprocesser som finns inom en organisation. Analysen bör utgå från de mål och eventuella legala krav organisationen har för sin verksamhet. Resultatet av analysen används som underlag för att kunna prioritera de processer som är kritiska för att uppnå verksamhetsmålen och leva upp till de legala kraven.

### *Kritiska processer*

En kontinuitetsplan bör ta avstamp i verksamhetens kritiska huvud- och stödprocesser och den enskilda organisationens behov. Det är ofta minst lika viktigt att kartlägga stödprocesserna som huvudprocesserna, bland annat eftersom många organisationer har svårt att klara sig utan ett fungerande IT-stöd. Huvudfrågan vid prioritering av processer bör vara:

*Vilken del av verksamheten måste vi alltid kunna hålla igång, oavsett vad som händer?*

När organisationen identifierat sina kritiska processer finns det förutsättningar att göra väl avvägda investeringar för att kunna leva upp till verksamhetens mål och dess legala krav.

### ***Resursinventering***

De kritiska huvud- och stödprocesserna kan dock inte fungera i ett vakuum, utan kräver resurser i form av personal, el, tele, reservlösningar, utrustning, material, etc. Dessa resurser måste kartläggas och säkras för att garantera att de kritiska processerna kan fungera, oavsett vad som händer. Huvudfrågan i denna kartläggning bör vara:

*Vilka resurser kräver de kritiska processerna för att fungera?*

Svaren ser olika ut i olika organisationer beroende på vad som är mest tidskritiskt och vad som anses ha störst påverkan på verksamhetens motparter i form av kunder och samarbetsparter.

## **Steg 2 – Risk- och sårbarhetsanalys**

Risk- och sårbarhetsanalysen ska tydliggöra vilka risker organisationen är utsatt för. Det finns ett antal olika sätt att genomföra risk- och sårbarhetsanalyser och varje organisation måste själv välja en metod som passar för den egna verksamheten.

Finansinspektionens scenarioövningar som genomförts sedan 2001 är en typ av risk- och sårbarhetsanalys där vi försökt belysa konsekvenserna av större, samhällshotande kriser. Andra använder kvantitativa metoder och utgår från en hotbildskatalog för att på så sätt skapa en riskbild.

Någon typ av sannolikhetsbedömning bör alltid göras i risk- och sårbarhetsanalysen för att senare kunna bedöma vilka investeringar som är rimliga i förhållande till vilken skada hoten och riskerna kan leda till för verksamheten.

### ***Utgå från konsekvenser***

Under risk- och sårbarhetsanalysen bör man fokusera på de konsekvenser som olika risker och hot kan få om de utlöses. Detta eftersom det är omöjligt att helt gardera sig mot alla hot och risker, oavsett hur långtgående åtgärder man väljer att vidta.

Dessutom kan olika hot ofta få liknande konsekvenser, vilket innebär att den utlösande faktorn, det vill säga hotet eller risken, får en sekundär betydelse. Exempelvis kräver ett bombhot samma akuta åtgärder som en brand, det vill säga att personalen måste sättas i säkerhet. I förlängningen kan dessa händelser även kräva samma reservlösningar, i form av alternativa arbetsplatser.

**Tabell 1: Exempel på övergripande konsekvenser, med tillhörande följdfrågor, som bör beaktas i planeringen**

Konsekvens	Följdfråga
Normala arbetsplatser utslagna – helt eller delvis.	Var ska vi arbeta?
Uteblivet IT-stöd – i första hand verksamhetskritiska system.	Har vi tekniska eller manuella reservrutiner?
Utslagen kommunikation – telefoni, internet, etc.	Har vi alternativa kommunikationsvägar?
Förlust eller frånvaro av nyckelpersoner eller stora personalgrupper.	Vilka är nyckelpersoner och hur ska vi möta nyckelpersonsberoendet?
Utslagning av kritiska leverantörer eller motparter	Vad har motparterna för krisberedskap och hur påverkar det oss?

9

En vedertagen metod vid kontinuitetsplanering är att utgå från Worst-Case-Scenarios, vilket även FI gör i vår övningsverksamhet. Metoden baseras på att alla kriser genomgår samma faser<sup>2</sup> och alltid kräver liknande åtgärder, oavsett vad som inträffat och oavsett krisens omfattning. Genom att utgå från konsekvenser av Worst-Case-Scenarios i planeringsprocessen får organisationen en generell och flexibel krishanteringsförmåga, vilket ger bättre förutsättningar att hantera kriser.

Även andra konsekvenser än de som omfattas av Tabell 1 kan vägas in i analysen, beroende på vilken verksamhet analysen gäller. Exempelen belyser det faktum att konsekvenserna av Worst-Case-Scenarios kan sammanfattas i ett fåtal huvudkonsekvenser.

### Steg 3 – Åtgärdsanalys

När de prioriterade processerna och hoten mot dessa är kartlagda kvarstår frågan vilka åtgärder som ska vidtas.

*Vilken skyddsnivå ska organisationen införa och vad får det kosta?*

Här gäller det att göra en avvägning mellan kostnaden för skyddsåtgärder och de eventuella kostnader som en risk kan medföra. I detta sammanhang finns det all anledning att konsultera sannolikhetsbedömningarna från risk- och sårbarhetsanalysen. Det är dock viktigt att komma ihåg att det oftast är de mest osannolika händelserna som får de mest förödande konsekvenserna. Terrorattackerna den 11 september 2001 och orkanen Gudruns framfart i Sydsverige i början av 2005 är två exempel på detta.

Organisationens verksamhet och storlek samt dess påverkan på kunder och motparter måste vara avgörande för vilken skyddsnivå som införs. Det är stor skillnad mellan vilken skyddsnivå en internationell bank måste upprätthålla i jämförelse med ett litet lokalt försäkringsbolag. Båda organisationerna bör dock vara angelägna om att ta till vara sina kunders och motparters intressen för att skydda sina egna.

<sup>2</sup> Se avsnittet "Kontinuitetsplanen" nedan.

### ***Förebyggande skyddsåtgärder***

Förebyggande skydd omfattar alla de åtgärder som vidtas för att förhindra eller försvåra att ett hot eller en risk utlöses. Exempel på förebyggande skyddsåtgärder är:

- skalskydd för att försvåra inbrott och hålla obehöriga utanför fastigheten,
- uppdaterade IT-system med skydd som försvårar intrång och skadlig kod,
- regler för att bland annat reglera användning av brandfarliga ämnen.

Dessutom är många åtgärder som vidtas inom planeringsprocessen just förebyggande skyddsåtgärder, eftersom det i processen skapas en flexibilitet och en medvetenhet som förbereder organisationen att hantera kriser.

### ***Skadereducerande skyddsåtgärder***

Karaktäristiskt för skadereducerande skyddsåtgärder är att de är till för att förhindra att en inträffad skada förvärras. Exempel på skadereducerande skyddsåtgärder är:

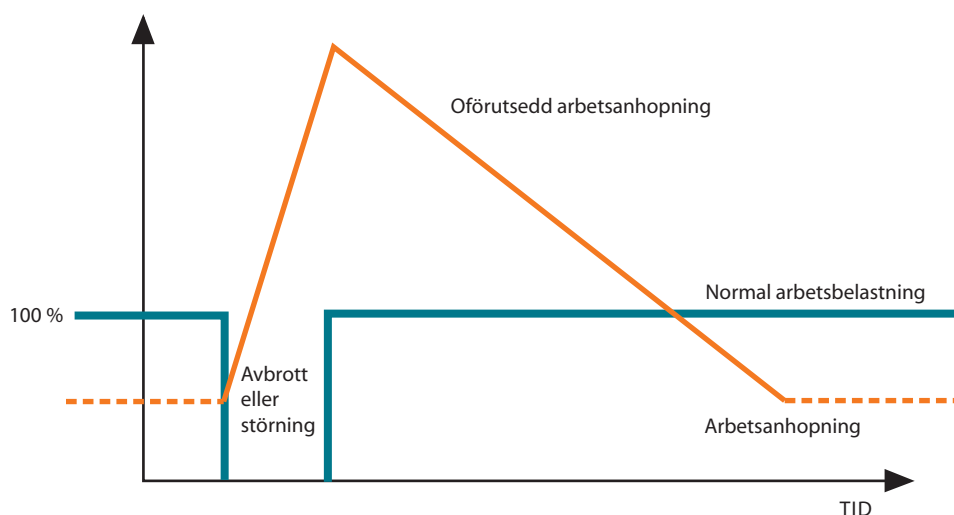
- larm för att uppmärksamma inbrott eller brand,
- rutiner för att stoppa eller begränsa spridning av skadlig kod i informationssystem,
- sprinklers för att begränsa en brands spridning,
- krisstödsrutiner för personal i kris,
- reservrutiner för att hålla prioriterad verksamhet igång.

Själva kontinuitetsplanen är i sig en skadereducerande skyddsåtgärd, eftersom den ska ses som ett samlingsdokument för de förberedda skadereducerande skyddsåtgärder som inte består av rent fysiska installationer.

### ***Förberedelser för efterarbete***

Krishantering är ofta resurskrävande. Inte minst påverkas det dagliga arbetet genom att många av de normala arbetsuppgifterna blir liggande eftersom krishanteringsarbetet har högsta prioritet. Detta är en stor anledning till varför det är viktigt att prioritera verksamhetsprocesserna. Utan prioriteringar finns det risk att de prioriterade och kritiska processerna inte kan genomföras optimalt.

I normalläge har de flesta organisationer en arbetsbelastning som gör att vissa arbetsuppgifter inte hinns med. Man brukar tala om en arbetsanhopning, eller backlog, som motsvarar omkring tio procent av den tänkta arbetsinsatsen. Vid ett avbrott i verksamheten ökar denna arbetsanhopning med åtminstone fem gånger avbrottets längd (se fig. 2, nästa sida). Detta innebär att ett avbrott på en vecka åtminstone tar fem veckor att arbeta ikapp.



Figur 2: Arbetsanhopning vid avbrott (Survive)

Merarbetet kan minskas genom att korta ned avbrottstiden och genom att så tidigt som möjligt under krisen börja planera hur merarbetet ska hanteras när det är dags för återgång till normala arbetsförhållanden. Det bör därför finnas någon form av förberedelser eller planer för återgång till normal verksamhet.

Efterarbetet efter en kris bör även omfatta någon form av analys av erfarenheter från krisen. En dyrköpt, men väldigt viktig, källa till förbättringsåtgärder är verklig krishantering. Det är därför viktigt att så långt som möjligt dokumentera alla åtgärder och deras utfall under krisens förlopp. Dokumentation ska även utgöra ett stöd under själva krisen för uppföljning av beslut och åtgärder.

### ***Beroenden***

Som sagt tidigare är de prioriterade processerna beroende av interna resurser, men även externa resurser krävs för att en organisations verksamhet ska fungera. Hur väl en organisation än har förberett sin egen krisberedskap finns det risk att leverantörer och samarbetspartners faller ifrån på grund av lägre beredskap. I extremfallet kan det leda till att den egna organisationen blir den enda som fungerar vid en större kris, men alltså ändå inte förmår bedriva sin egen verksamhet på grund av motparternas frånfalle.

Det är därför viktigt att genom dialog med motparter och leverantörer få en bild av deras krisberedskap. Organisationen och dess motparter bör synkronisera de delar av kontinuitetsplanerna som berör bägge parter och i vissa fall även komma överens om gemensamma skyddsnivåer. Genom kravställning i avtal och genom granskning av leverantörers krisberedskap kan organisationen dessutom skapa större förutsättningar för att matcha den egna skyddsnivån mot omvärlden.

## **Steg 4 – Förankring och verifiering**

Alla delar av verksamheten kan drabbas av kriser i olika former. Detta måste medvetandegöras inom hela organisationen. Den enda vägen till denna medvetenhet, förutom genom verklig krishantering, är genom utbildning och övning av all personal. Målet är att alla ska veta vad de ska göra om den egna

verksamheten drabbas, oavsett om planen säger att de kan vara hemma och avvakta tills krisen är över eller om de har ansvar för att leda krishanteringsarbetet. Krisledning kräver dock en större medvetenhet och förmåga och kräver därför en större utbildningsinsats och fler övningar.

Övningar kan genomföras på ett stort antal områden och på ett antal olika sätt. Alltifrån incidenthantering till samhällshotande kriser kan vara temat för en övning och den kan fokuseras på alltifrån livräddning till mediehantering. En övnings omfattning kan vara allt från test av en larmrutin via skrivbordsövningar till storskaliga simuleringsövningar med ett flertal organisationer inblandade.

12

Vid planering och genomförande av en övning ska man alltid sträva efter att formulera tydliga övningsmål för att kunna mäta övningens effekt. Dessutom är det viktigt att man vid övningar där man använder sig av någon form av scenarier och inspel ser till att scenarierna är trovärdiga, relevanta, engagerande, lagom många, samt väl avvägda mot varandra. Att sträva efter realism är ofta avgörande för hur övningen mottas av de övade. Efter övningen är det oerhört viktigt med snabb återkoppling för att de övade ska kunna ta tillvara erfarenheterna från övningen.

### **Krishanteringsförmåga**

Genom övningar och utbildning samt olika typer av tekniska tester höjs organisationens krishanteringsförmåga successivt. Denna förmåga måste underhållas för att inte falla i glömska. Det är därför viktigt att med jämna mellanrum genomföra utbildningar, övningar och tester.

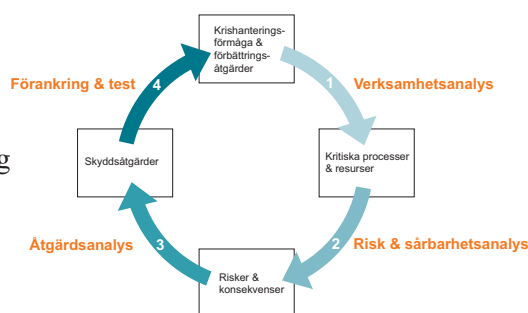
### **Förbättringsåtgärder**

En annan effekt av övningar och tester är att det så gott som alltid identifieras förbättringsåtgärder som bör vidtas för att ytterligare höja organisationens krishanteringsförmåga. Förbättringsåtgärder kan omfatta allt från uppdatering av larmlistor till att göra omfattande investeringar i teknisk utrustning.

Förbättringsåtgärderna som identifieras tillsammans med eventuella interna och externa förändringar utgör tillsammans input till nästa cykel i planeringsprocessen.

## **En levande process**

Ett bra sätt att komma igång med kontinuitetsplaneringsarbetet är att genomföra det i projektform. Det är dock viktigt att kontinuitetsplaneringen inte avstannar i samband med projektavslutet och faller i glömska. Därför måste det skapas en tydlig förvaltningsprocess med tillhörande organisation, i form av en ansvarig förvaltare och utsedda koordinatörer. Endast genom en tydlig förvaltningsprocess kan planerna hållas aktuella och uppdaterade för att möta förändringar.



Kontinuitetsplaneringen påverkas av alla tänkbara förändringar inom och utanför organisationen. Det är därför viktigt att processen, så långt som möj-

ligt, blir en naturlig del i den normala verksamheten. Kontinuitetsplaneringen bör bland annat ses över när det sker förändringar i form av:

- nya IT-system,
- organisationsförändringar,
- förändringar hos eller byte av leverantörer, samt
- hotbildsförändringar.

Med en genomtänkt och strategisk förvaltning av kontinuitetsplaneringsprocessen kan organisationen uppnå en allt bättre krishanteringsförmåga.

# Kontinuitetsplanen

## SAMMANFATTNING

En kontinuitetsplan innehåller alla de åtgärder som organisationen förberett för att kunna hantera kriser samt bedriva prioriterad verksamhet, oavsett vad som hänt. Även om kontinuitetsplanen inte kan följas i minsta detalj ska den vara ett flexibelt verktyg som ledningen och verksamheten kan konsultera vid alla typer av kriser.

Kontinuitetsplanen bör beakta krisens tre faser:

- Akutfasen – rädda liv och vidta omedelbara åtgärder för att begränsa skador!
- Krishanteringsfasen – hantera personalen, se till att de prioriterade processerna fungerar, kommunicera internt och externt!
- Återgångsfasen – hantera allt extra arbete som krisen skapat!

Utformningen av en kontinuitetsplan kan skifta mycket från organisation till organisation, vilket gör att det inte går att beskriva en kontinuitetsplan som passar alla. Därför väljer vi här att beskriva ett antal punkter som av erfarenhet är viktiga att beakta i planeringsprocessen. Varje organisation måste dock skapa planer som passar för just deras verksamhet och deras mål.

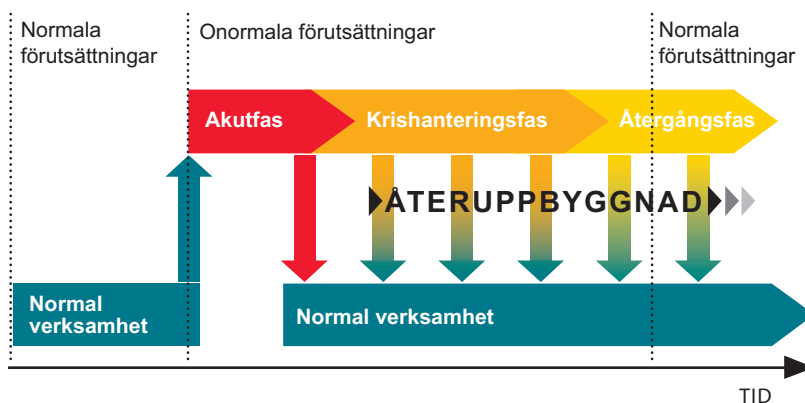
Ibland kan det verka banalt att dokumentera vissa uppgifter som kan kännas självklara. Exempel på sådant kan vara hur man sammankallar krisledningen, vem som ersätter vem vid frånvaro eller var man får tag på extra batterier till radion. Det är dock av största vikt att allt som kan komma att bli aktuellt i ett krisläge dokumenteras. Det finns två tungt vägande skäl till detta. För det första kan krisen inträffa när ordinarie krisledning inte finns på plats och någon annan, mindre invigd, måste hantera situationen.

För det andra utgör dokumentationen ett minnesstöd för krishanteringsorganisationen. Krissituationer medför ofta en omfattande stress för de inblandade. Denna stress gör lätt att viktiga steg i krishanteringen glöms bort eller blir försenade, vilket i sin tur kan innebära att krisen förvärras. Dessutom utgör själva dokumentationsprocessen en inläring för dem som skapar planen.

Att planerna är dokumenterade är alltså självklart. Lika självklart är det att planerna ska finnas tillgängliga, oavsett vad som händer. Det räcker därmed inte med att skaffa ett elektroniskt planeringsverktyg med smarta funktioner för bland annat larmning och loggning. Planerna måste dessutom finnas utskrivna på papper och förvaras på minst ett alternativt ställe, utanför den ordinarie arbetsplatsen. Exempel på såna alternativa ställen är hemma hos

krisledningens representanter, i alternativa arbetslokaler eller hos en samarbetspart. Var planerna förvaras måste också dokumenteras för att underlätta uppdatering.

De flesta kriser karaktäriseras av tre faser; akut-, krishanterings- och återgångsfaserna. Det kan vara lämpligt att bygga sin plan utifrån dessa, även om vissa åtgärder sträcker sig över mer än en fas.



Figur 3: Krisens faser

## Akutfasen

Händelsens inledningsskede kallar vi för akutfasen. I denna fas ligger fokus på att vidta åtgärder som i första hand handlar om att rädda liv, larma och eventuellt avbryta händelsen, exempelvis genom att försöka släcka branden. Vidtas rätt åtgärder i akutfasen finns det ofta en stor chans att händelsen stannar vid en incident och inte utvecklas till en kris.

I planen för akutfasen bör åtminstone följande dokument ingå:

- Larm- och kontaktlistor för såväl interna som externa kontakter
- Förteckning över krisledningsorganisationens medlemmar och ersättare
- Checklistor för akuta åtgärder
- Checklistor för specifika åtgärder vid särskilda händelser
- Utrymnings- och återsamlingsrutiner

Erfarenheten säger att planen oftast inte konsulteras i akutfasen, mer än för att få tag i telefonnummer till berörda. Trots detta är det viktigt att akutfasen är planerad. Dels för att själva planeringen ger en färdighet att hantera akutfasen och dels för att man ska kunna gå tillbaka och kontrollera att man inte missat avgörande åtgärder som kan få konsekvenser längre fram.

### Larm- och kontaktlistor

Larm- och kontaktlistorna kan både utgöra den viktigaste och den svagaste delen av en kontinuitetsplan. Det beror på det enkla faktum att viktiga telefonnummer kan vara avgörande för att stoppa krisens förlopp och är dessa inte uppdaterade finns det stor risk att räddningsinsatsen fördröjs och att krisen därför förvärras. Hur uppdateringen ska gå till är ett bekymmer som många organisationer brottas med. Det finns ingen universallösning att presentera här, men varje organisation bör lägga ned tid på att hitta en rutin som passar den.

Larmlistor bör innehålla en utarbetad larmrutin med kontaktuppgifter till:

- krisledningen,
- krisledningens ersättare och
- andra nyckelpersoner i organisationen.

För det fortsatta krishanteringsarbetet är det dessutom viktigt att ha listor med kontaktuppgifter till:

- personal,
- anställdas anhöriga (om personal drabbas),
- leverantörer av kritiska resurser (el, tele, IT, personal, etc.),
- motparter och deras krisledningsorganisationer (inklusive kontaktuppgifter till eventuella alternativa arbetsplatser),
- berörda myndigheter, särskilt aktuella kommuners och landstings krisorganisationer då de har ansvar för krishantering på lokal och regional nivå i samhället.

### ***Beskrivning av krishanteringsorganisationen***

När krisen inträffar kan det mycket väl vara så att en eller flera personer i den ordinarie krisledningen eller andra nyckelpersoner inte finns på plats. Ersättare för de här rollerna måste därför vara utsedda och utbildade för att de ska kunna agera vid kris. Som stöd bör det finnas någon form av beskrivning av vilka roller som ska ingå i krisledningen tillsammans med rollernas respektive ansvar och arbetsuppgifter vid kris.

### ***Checklistor för akuta åtgärder***

För att inte missa viktiga akuta åtgärder i krisens akutfas bör organisationen ta fram rutiner och checklistor för denna fas. Åtgärder kan vara allt från att larma och sammankalla krisledningen till att ställa i ordning krisledningslokalen.

### ***Checklistor för specifika åtgärder vid särskilda händelser***

Vissa händelser som bombhot, kidnappning, etc. kräver vissa specifika åtgärder när de inträffar. Det är därför viktigt att dessa åtgärder finns dokumenterade i någon form av checklistor. Den här typen av checklistor bör finnas tillgängliga hos växeltelefonister och sekreterare, eftersom det ofta är de som tar emot hotelser, etc. Vägledning för den här typen av checklistor finns bland annat hos SÄPO.

### ***Utrymnings- och återsamlingsrutiner***

Planen bör även innehålla utrymnings- och återsamlingsrutiner. Dessa rutiner ska fungera som ett stöd vid utrymning och bör beskriva roller, ansvar och rapporteringsvägar.

## **Krishanteringsfasen**

När den akuta fasen är över, vilket kan ta allt ifrån någon minut upp till flera timmar, vidtar krishanteringsfasen. Vissa åtgärder i krishanteringsfasen kan behöva startas redan i akutfasen och kan ibland behöva tillämpas över lång tid. Ett exempel på en sådan åtgärd är psykosocialt krisstöd till drabbad personal, vilket kan behövas i upp till flera år efter en händelse. Ytterst bör

det vara krisledningen som avgör när de olika åtgärderna ska inledas och genomföras.

I planen för krishanteringsfasen bör åtminstone finnas följande dokument:

- OM-fallsplanering
- Verksamhetens prioriterade processer
- Reservrutiner
- Krisstödsrutiner
- Rutiner och checklistor för krisinformation
- Materialförteckningar
- Avtal
- Olika typer av mallar

17

Om akutfasen varit lyckad, ur krishanteringssynpunkt, kan det mycket väl vara så att krishanteringsfasen blir kortvarig eller helt uteblir.

### ***OM-fallsplanering***

Tidigt i krishanteringsfasen bör någon eller några utses att planera för krisens eventuella utveckling, så kallad OM-fallsplanering. Genom OM-fallsplaneringen kan krisledningen skapa en handlingsfrihet och förbereda olika händelseutvecklingar. OM-fallsplaneringen är egentligen en del av övriga checklistor, men bör lyftas fram då den är en viktig del av krishantering.

### ***Verksamhetens prioriterade processer***

Kontinuitetsplanen bör innehålla en förteckning över verksamhetens processer med längsta accepterade avbrottstider för respektive process. Krisledningen måste tidigt skaffa en lägesbild över personalens tillstånd och vilka delar av verksamheten som fungerar. Någon form av rutin för att få in uppdaterade lägesbilder från verksamheten från omvärlden bör därför finnas. Utifrån denna information fattas prioriteringsbeslut och andra beslut om åtgärder för att på bästa sätt ta organisationen genom krisen.

### ***Reservrutiner***

De flesta delar av en verksamhet är beroende av IT-stöd för att fungera. Det är dock ingen överdrift att säga att detta stöd inte alltid är helt tillförlitligt, eftersom bland annat handhavandefel, skadlig kod och driftstörningar är en del av de flesta verksamheters vardag. Vid långvariga störningar eller total utslagning av IT-system bör det finnas manuella reservrutiner inom varje del av verksamheten för att åtminstone hantera de mest akuta arbetsuppgifterna. IT-avdelningen ska självklart ansvara för att det finns reserv- och återstarts-rutiner för de prioriterade IT-systemen. Det är verksamhetsmålen och de prioriterade processerna som ska styra vilka IT-system som ska prioriteras, vilket kräver att IT-avdelningens planer utgår ifrån och är synkroniserade med verksamhetens övriga planer.

Varje organisation bör överväga nyttan med reservkraft. Idag finns ett antal olika lösningar i form av portabla elverk, fasta dieselaggregat eller batteribackuper. För de mest kritiska systemen bör det åtminstone finnas batteribackuper för att på ett säkert sätt ta ned IT-system och upprätthålla elektroniska säkerhetslösningar, som larm och låsanordningar. Reservkraft är en skadereducerande skyddsåtgärd som behöver testas regelbundet samt dokumenteras i form av användarinstruktioner.

Vissa organisationer har tillgång till alternativa arbetsplatser i lokaler på ”tryggt” avstånd från den ordinarie arbetsplatsen som kan utnyttjas om de ordinarie lokalerna inte kan användas. Reservlokalerna är oftast inte helt dimensionerade för den ordinarie verksamheten, vilket kan innebära att det krävs instruktioner och rutiner för hur reservlokalerna ska anpassas vid kris.

Inom dessa tre huvudområden; manuella reservrutiner, reservkraft och reserverbetsplatser finns det många olika frågor att ta ställning till och varje organisation måste göra sina egna förberedelser utifrån sina och sina motparters behov.

### ***Krisstödsrutiner***

Det är inte ovanligt att personal drabbas psykiskt och fysiskt vid en kris på arbetsplatsen. Framför allt de psykiska effekterna av en krisituation kan vara särskilt allvarliga, men samtidigt ofta svåra att identifiera för lekmän. Organisationen bör därför ha avtal med exempelvis företagshälsovården om krisstöd till drabbad personal.

Innan hjälpen når fram är det dock viktigt att det finns personal som kan hantera exempelvis chockade medarbetare. Förutom att utbilda personal i krisstöd kan organisationen med vägledning av Arbetsmiljöverkets föreskrift 1999:07 ”Första hjälpen och krisstöd” samt en tillhörande broschyr skapa checklistor för akut krisstöd.

Någon form av checklista för hur man ska hantera dödsfall på arbetsplatsen bör även finnas i planen, eftersom en sådan situation ofta är traumatisk för stora delar av verksamheten. En sådan checklista bör dels omfatta åtgärder att vidta gentemot den avlidnes anhöriga, dels praktiska överväganden att göra vid ett dödsfall.

### ***Rutiner och checklistor för krisinformation***

En av de viktigaste aspekterna vid krishantering är intern och extern krisinformation. Grundinställningen bör vara att all information i alla lägen måste vara centraliserad, transparent och förankrad.

- Genom att centralisera informationen undviker organisationen att dubbla budskap förmedlas.
- Med transparent menas att informationen måste präglas av öppenhet och ärlighet, eftersom motsatsen lätt leder till förtroendekriser.
- Att informationen ska vara förankrad innebär att alla uppgifter som lämnas måste vara avstämde, dels med källan och dels inom organisationen, för att inte förmedla vilseledande budskap.

Med brister i krisinformationen uppstår lätt ryktesspridning och i förlängningen även förtroendekriser för organisationen. Det är även viktigt att händelsens intressenter får rätt information i rätt tid, vilket underlättas om det finns förberedda listor över tänkbara intressenter.

Vikten av intern information kan inte överskattas. Personalen är den viktigaste resursen i de flesta organisationer och har en särskild betydelse för krishanteringen. Om personalen inte hålls informerad finns det bland annat stor risk att rykten uppstår. Att bevara eller till och med stärka personalens

förtroende för organisationen kan vara helt avgörande för personalens kris-  
hanteringsmoral och krisens utgång.

### ***Materialförteckningar***

I samband med verksamhetsanalysen uppmanade vi till resursinventering, vilket bland annat innebär att kartlägga vilken typ av material och utrustning de prioriterade processerna kräver. Materialförteckningar kan användas som inköpslistor, för att få med sig utrustning till reservarbetsplatsen eller som restvärdesförteckningar efter exempelvis en brand. Restvärdesförteckningar bör dock kompletteras med förteckningar över eventuella värdeföremål.

19

Materialförteckningar kan även beskriva utrustningen i krisledningsrum eller på en alternativ arbetsplats för att underlätta inventeringar och underhåll under normal verksamhet.

### ***Avtal***

När krisen väl är ett faktum kan det vara avgörande att leverantörer och motparter uppfyller de krav organisationen ställt i form av avtal. Däremot är det få personer som kan ha all avtalstext i huvudet, vilket inte heller är optimalt vid eventuella meningsskiljaktigheter. Det är därför lämpligt att förvara kopior på avtal som kan ha inverkan på krishanteringen i en annan lokal än ordinarie arbetslokaler.

### ***Mallar***

Genom mallar som stödjer en strukturerad dokumentation kan krislednings- och krishanteringsarbetet underlättas avsevärt. Strävan bör vara att så mycket som möjligt ska vara förberett på förhand. Exempel på mallar och förberedelser för dokumentation är:

- Loggmallar för att dokumentera händelseförlopp, fattade beslut och dess utfall,
- Rapporteringsunderlag för rapporter mellan krisledning och verksamhet,
- Pressmeddelanden för olika typer av händelser,
- webbsidor med intern och extern krisinformation, samt
- mall för återgångsplan.

Dessutom bör de flesta checklistor vara utformade så att det både går att bocka av utförda åtgärder och finns utrymme för kommentarer.

## **Återgångsfasen**

Som nämnts tidigare har krisen även en återgångsfas som inte får ignoreras i planeringen. Det är dock alltid svårt att planera för situationer som inte helt kan förutses. Krisens orsak, dess konsekvenser och dess efterarbete kan aldrig planeras i detalj.

Återgångsfasen präglas av två huvudåtgärder:

- Återgångsplan
- Utvärdering

### ***Återgångsplan***

Att inte ta höjd för återgången i ett tidigt skede av krisen kan innebära större konsekvenser än om man redan i krishanteringsfasen börjar planera för hur man ska återgå till normal verksamhet. Här är en strukturerad dokumentation ett viktigt hjälpmedel.

Återgångsplanen bör omfatta alla åtgärder som krävs för att organisationen ska kunna komma tillbaka till ett normaltillstånd, även om detta inte alltid är det samma som utgångsläget före krisen. Även här bör man utgå från de prioriterade processerna och deras resursbehov. Åtgärderna kan exempelvis vara att hantera den ökade arbetsbelastningen, införskaffa ny utrustning samt återställa eller skaffa nya lokaler.

### ***Utvärdering***

Efter krisen är det viktigt att ta tillvara erfarenheterna genom en utvärdering av arbetet med krisledning och krishantering. Dokumentationen från krisens faser bör även följas upp med intervjuer med ett urval av dem som varit inblandade i arbetet. Syftet är att identifiera förbättringsåtgärder för att ytterligare stärka krishanteringsförmågan.

## **Övning ger färdighet**

Avslutningsvis vill vi påminna om att övningar är ett utmärkt sätt att öka den praktiska kunskapen hos en organisation. Aristoteles betonade skillnaden mellan praktisk och teoretisk kunskap. Praktisk kunskap innebär att veta vad man skall göra här och nu. Det handlar inte om att åberopa regler och generella principer, logisk argumentation eller intellektuell kapacitet. Det handlar helt enkelt om att veta, i en bestämd situation: ”detta är vad jag skall göra”. Denna kunskap uppnås endast genom praktisk erfarenhet och övning.

Hur ofta man väljer att öva sin organisation i krishantering är även det upp till varje organisation. Huvudsaken är att den uppbyggda krishanteringsförmågan underhålls och utvecklas.

## Lästips

Nedan finns ett antal tips för vidare läsning kring kontinuitetsplanering och krisberedskap. Vägledningen är som sagt inte uttömmande, vilket även gäller för dessa tips. Förhoppningsvis kan de dock leda läsaren vidare till intressant läsning på området.

21

- **Arbetsmiljöverket** – *AFS 1999:07, Första hjälpen och krisstöd*  
[http://www.av.se/regler/afs/1999\\_07.pdf](http://www.av.se/regler/afs/1999_07.pdf), eller broschyren  
<http://www.av.se/publikationer/broschyter/adi/adi534.pdf> 2005-02-24
- **Continuity Central** – *Business Continuity: plan development* – En portal för kontinuitetsplanering. Här kan du hitta artiklar, checklistor och exempelplaner som kan vara till hjälp vid framtagande av en kontinuitetsplan. Det finns även länkar till information om riskanalyser, etc.  
<http://www.continuitycentral.com/bcpd.htm#SAMPLES> 2005-02-24
- **LIS** – *Ledningssystem för informationssäkerhet, SS-ISO/IEC 17799*, är en internationell standard för informationssäkerhet som även tar upp kontinuitetsplanering. Standarden finns att köpa hos SIS.  
[http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=%40DocType\\_1&Doc\\_ID=30070](http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabName=%40DocType_1&Doc_ID=30070) 2005-03-01
- **London Prepared** – Information och råd om hur man förbereder sig för och hanterar allvarliga incidenter och kriser  
<http://www.londonprepared.gov.uk/index.htm> 2005-02-24
- **Expecting the unexpected** – *Business continuity in an uncertain world*, En kort vägledning för kontinuitetsplanering från London Prepared i samarbete med UK National Counter Terrorism Security Office och Business Continuity Institute, BCI.  
[http://www.londonprepared.gov.uk/business/london\\_first.pdf](http://www.londonprepared.gov.uk/business/london_first.pdf) 2005-02-24
- **SÄPO** – *Säkerhet – Information om din personliga säkerhet*. I denna skrift finns bland annat allmän information personskydd samt exempel på olika checklistor vid hot. Skriften kan beställas hos säkerhetsskyddsroteln. Adressen finns på  
<http://www.sakerhetspolisen.se/Publikationer/personlig%20s%20E4kerhet.htm> 2005-03-01



Finansinspektionen  
Box 6750, 113 85 Stockholm  
Tel 08-787 80 00  
Fax 08-24 13 35  
[finansinspektionen@fi.se](mailto:finansinspektionen@fi.se)