



FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Förvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1000 anställda varav ungefär 800 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.

Per Larsson

Effektiv krisledningsorganisation

En förstudie på uppdrag av Socialstyrelsen

Utgivare FOI - Totalförsvarets forskningsinstitut Försvarsanalys 164 90 Stockholm	Rapportnummer, ISRN FOI-R--2292--SE	Klassificering Underlagsrapport
	Forskningsområde 1. Analys av säkerhet och sårbarhet	
	Månad, år Juni 2007	Projektnummer E 1214
	Delområde 13 Stöd till säkerhet och beredskap	
	Delområde 2	
Författare/redaktör Per Larsson	Projektledare Georg Fisher	
	Godkänd av Helén Jarlsvik	
	Uppdragsgivare/kundbeteckning Socialstyrelsen	
	Tekniskt och/eller vetenskapligt ansvarig	
Rapportens titel Effektiv krisledningsorganisation - En förstudie på uppdrag av Socialstyrelsen		
Sammanfattning <p>Socialstyrelsen har som ett led i myndighetens utveckling av sin krisberedskap gett FOI i uppdrag att med utgångspunkt i etablerad praktisk erfarenhet redovisa sådant som är lämpligt att beakta vid utformning av en myndighets krisledningsorganisation och hur det kan tänkas återspeglas i en "krishandbok" för Socialstyrelsen. Mot denna bakgrund presenteras i denna rapport ett förslag till ett institutionellt ramverk samt ett antal viktiga därtill kopplade funktioner, resurser och rutiner för Socialstyrelsens krisberedskap. Utifrån förslaget presenteras också en skissartad disposition och struktur för en "krishandbok". Rapporten är i första hand avsedd att fungera som en idébank och ett stöd för Socialstyrelsen i det egna arbetet med att utveckla myndighetens framtida krisberedskap.</p> <p>Utgångspunkten för FOI:s förslag är att Socialstyrelsens krisledningsorganisation behöver ha förmåga att hantera hela förloppet hos en kris inklusive dess efterdyningar. Sådan krisberedskap omfattar följande övergripande steg/stadier: Utbilda/öva, Upptäcka/identifiera, Hantera samt Normalisera/utvärdera/återföra. FOI föreslår att följande organ/funktioner ingår i Socialstyrelsens institutionella och funktionella ramverk för krisberedskap: Tjänsteman i beredskap (TIB), Ledningsgrupp (ordinarie), Krisledningsgrupp med stödfunktion, Krisarbetsgrupp på avdelningsnivå, Krisarbetsgrupp på enhetsnivå, Krisberedskapsnivåer samt Krisberedskaps- och analysfunktion.</p>		
Nyckelord Krisberedskap, krishantering, krisledningsorganisation, vägledning, handbok, Socialstyrelsen		
Övriga bibliografiska uppgifter	Språk Svenska	
ISSN 1650-1942	Antal sidor: 62 s.	
Distribution enligt missiv	Pris: Enligt prislista	

Issuing organization FOI – Swedish Defence Research Agency Defence Analysis SE-164 90 Stockholm	Report number, ISRN FOI-R--2292--SE	Report type Base data report
	Programme Areas 1. Security, safety and vulnerability analyses	
	Month year June 2007	Project no. E 1214
	Subcategories 13 Support to Security, Safety and Preparedness	
	Subcategories 2	
Author/s (editor/s) Per Larsson	Project manager Georg Fisher	
	Approved by Helén Jarlsvik	
	Sponsoring agency Socialstyrelsen	
	Scientifically and technically responsible	
Report title (In translation) Effective Crisis Management Organisation - A pilot study commissioned by the Swedish National Board of Health and Welfare		
Abstract <p>As part of the Swedish National Board of Health and Welfare work to develop its crisis management capability the Swedish Defence Research Agency (FOI) was commissioned to prepare a study that summarized the state-of-the-art knowledge and proven experience on effective crisis management organisations. The study was also to include a synopsis to a “crisis management handbook” that could be used as a guide for the Swedish National Board of Health and Welfare. This report presents a proposal to an institutional framework for the crisis management structure of the Swedish National Board of Health and Welfare and includes essential functions, resources and procedures. In the final chapter an outline for a crisis management handbook is presented. The purpose of the report is solely to serve as a source of inspiration to the Swedish National Board of Health and Welfare.</p> <p>The basic assumption underlying the FOI proposal is that the Swedish National Board of Health and Welfare needs a capability to cope with all phases of a crisis, including a crisis’ aftermath. Such crisis management preparedness includes the following steps/phases: Educate/exercise, Detect/identify, Manage and Normalize/evaluate/adapt. FOI proposes that the following entities/functions should be included in the institutional and functional framework of the crisis management structure of the Swedish National Board of Health and Welfare: Duty officer, Senior management group, Crisis management group, Department crisis working group, Unit crisis working group, Crisis alert levels and Crisis preparedness and analysis function.</p>		
Keywords Crisis preparedness, crisis management, emergency management, crisis management organisation, guide, handbook, The Swedish National Board of Health and Welfare		
Further bibliographic information	Language Swedish	
ISSN 1650-1942	Pages 62 p.	
	Price acc. to pricelist	

Förord

Alla organisationer bör räkna med att vid något tillfälle behöva hantera krissituationer där verksamhetens normala arbetsformer och processer inte är tillräckliga. Beslutsfattare och medarbetare förväntas då agera på ett sådant sätt att krisen snabbt kommer under kontroll och hanteras effektivt, samtidigt som den ordinarie verksamheten inte drabbas av några allvarligare störningar.

Framgångsrik krisledning kräver en effektiv krisledningsorganisation. Varje myndighet är på sitt sätt unik och skiljer sig från andra exempelvis när det gäller verksamhetens inriktning, struktur, bemanning och inte minst omvärldens krav och förväntningar. Socialstyrelsen utvecklar kontinuerligt sin krisberedskap och gav våren 2006 Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) i uppdrag att göra en förstudie som lyfter fram frågor som det är viktigt att beakta vid utformningen av myndighetens krisledningsorganisation.

Med utgångspunkt från FOI:s långa praktiska erfarenhet av att utveckla organisationers krisledning och den litteratur som finns inom området ger vi i denna rapport ett förslag till ett institutionellt ramverk samt ett antal viktiga därtill kopplade funktioner, resurser och rutiner för Socialstyrelsens krisberedskap. Utifrån förslaget presenteras också en skissartad disposition och struktur för en "krishandbok". Socialstyrelsen har ett brett ansvarsområde, vilket också avspeglas i myndighetens krishantering. Den här rapporten är huvudsakligen inriktad mot det katastrofmedicinska området, även om de generella resonemangen i rapporten gäller myndighetens hela ansvarsområde.

Avslutningsvis vill vi tacka Socialstyrelsen, och då särskilt medicinalrådet Per Kulling, för förtroendet att genomföra denna studie. Vår förhoppning är att rapporten kan fungera som en idébank och ett utvecklingsstöd för Socialstyrelsen i det egna arbetet med att utveckla myndighetens framtida krisberedskap. Andra myndigheter och aktörer med ansvar för samhällets säkerhet bör också ha glädje av innehållet, även om de föreslagna strukturerna är skraddarsydda för Socialstyrelsen.

Helén Jarlsvik

Områdeschef, civila myndigheter

Innehållsförteckning

FÖRORD	5
1. INLEDNING	9
1.1 UTGÅNGSPUNKTER	9
1.2 RAPPORTENS DISPOSITION.....	9
1.3 BEGREPPET KRIS.....	9
2. SOCIALSTYRELSENS KRISBEREDSKAP	11
2.1 UPPTÄCKA OCH IDENTIFIERA.....	11
2.2 HANTERA	12
2.3 NORMALISERA, UTVÄRDERA OCH ÅTERFÖRA.....	12
2.4 ÖVA OCH UTBILDA	14
3. UTGÅNGSPUNKTER, RIKTLINJER OCH MÅLSÄTTNINGAR.....	15
4. DET INSTITUTIONELLA OCH FUNKTIONELLA RAMVERKET.....	17
4.1 INLEDNING	17
4.2 ORGAN OCH FUNKTIONER	17
4.3 ARBETS- OCH DELEGERINGSORDNINGEN.....	18
5. TJÄNSTEMAN I BEREDSKAP - TIB	19
5.1 UTNÄMNING.....	19
5.2 ANTALET OCH FREKVENNS AV TJÄNSTGÖRING	20
5.3 ÖVNING OCH UTBILDNING	20
5.4 ADMINISTRERING	20
5.5 UTRUSTNING	21
6. LEDNINGSGRUPP	23
6.1 ORGANISATION	24
6.2 LOKALER.....	24
7. KRISLEDNINGSGRUPP	25
7.1 ORGANISATION	26
7.1.1 <i>Ordinarie befattningshavare</i>	26
7.1.2 <i>Förstärkning</i>	28
7.1.3 <i>Samverkanspersonal</i>	28
7.2 STÖDFUNKTION	29
7.3 KRISLEDNINGSRUM	30
7.4 PRESSRUM.....	31

7.5 RUTINER FÖR INITIAL ANALYS OCH IDENTIFIERING AV KRISER.....	31
7.6 UTFORMNING, BESLUT OCH UPPFÖLJNING AV KRISHANTERINGSUPPDRAG.....	32
7.7 LÄGESBESKRIVNING OCH FRAMTIDSSCENARIER.....	33
7.8 SAMVERKAN	34
7.8.1 Prioriterade samverkansparter respektive samverkansformer.....	34
7.8.2 Internationell samverkan.....	35
7.9 KRISKOMMUNIKATION	35
7.9.1 Extern krishemsida	36
7.9.2 Intern krishemsida	36
7.9.3 Telefonväxel och informationscentra.....	36
7.9.4 Pressfunktion	37
7.10 DOKUMENTATION	37
7.10.1 Loggbok/krisdagbok	37
7.10.2 Samverkansloggbok.....	38
7.11 FÖRENKLAD ADMINISTRATIVA RUTINER	39
8. KRISARBETSGRUPP PÅ AVDELNINGSNIVÅ	41
8.1 ORGANISATION	42
8.2 LOKALER OCH UTRUSTNING	42
9. KRISARBETSGRUPPER PÅ ENHETSNIVÅ	43
9.1 ORGANISATION	44
9.2 LOKALER OCH UTRUSTNING	44
10. KRISBEREDSKAPSNIVÅER.....	45
10.1 GRUNDBEREDSKAP.....	45
10.2 STABSLÄGE	45
10.3 KRISLÄGE.....	46
10.4 FÖRSTÄRKT KRISLÄGE	47
10.5 ÖVERTID OCH SKIFTTJÄNSTGÖRING	49
10.6 OMFÖRDELNING AV PERSONAL	49
10.7 FÖRSTÄRKNINGSPERSONAL.....	49
10.8 FÖRHÖJD KRISBEREDSKAP OCH ORDINARIE VERKSAMHET	50
11. KRISBEREDSKAPS- OCH ANALYSFUNKTION	53
12. EN SKISS TILL EN KRISHANDBOK	55
13. UNDERLAGSMATERIAL.....	61

1. Inledning

Varje myndighet måste säkerställa att den har en tillfredsställande beredskap och förmåga att hantera olika former av kriser som kan tänkas drabba myndigheten inom ramen för dess ansvars- och verksamhetsområde. Socialstyrelsen har som ett led i myndighetens utveckling av sin krisberedskap gett FOI i uppdrag att i en förstudie identifiera sådant som är lämpligt att beakta vid utformning av en myndighets beredskap och hantering av kriser och hur det kan tänkas återspeglas i en "krishandbok" för Socialstyrelsen. I denna rapport presenteras ett förslag till ett institutionellt och funktionellt ramverk för Socialstyrelsens krisberedskap. Utifrån förslaget presenteras också en skissartad disposition och struktur för en "krishandbok". Syftet med rapporten är dock inte att presentera några färdiga lösningar, utan den är endast avsedd att fungera som en idébank och ett stöd för Socialstyrelsens Tillsynsavdelning i dess arbete med att vidareutveckla myndighetens krisberedskap.

1.1 Utgångspunkter

Det förslag som presenteras har sin utgångspunkt i praktisk och teoretisk litteratur om vad som utgör god krisberedskap och ledning. Dessutom har andra myndigheters handböcker och planer för krisberedskap studerats. Därtill har Socialstyrelsens egna tankegångar och erfarenheter från hanteringen av Libanonkrisen 2006 samt dess ordinarie organisation utgjort utgångspunkt för förslaget. Så långt som det har varit möjligt har även formella krav som ställs på svenska myndigheter i fråga om krisberedskap beaktats.

1.2 Rapportens disposition

I rapporten presenteras inledningsvis en arbetsdefinition av begreppet kris. Därefter presenteras de olika stadier och aspekter av en kris som måste kunna hanteras inom ramen för Socialstyrelsens krisberedskap. Därefter presenteras förslag till styrande utgångspunkter, riktlinjer och mål för Socialstyrelsens krisberedskap. Avslutningsvis ges ett förslag till ett institutionellt ramverk för Socialstyrelsens krisberedskap samt ett antal därtill kopplade viktiga funktioner, resurser och rutiner.

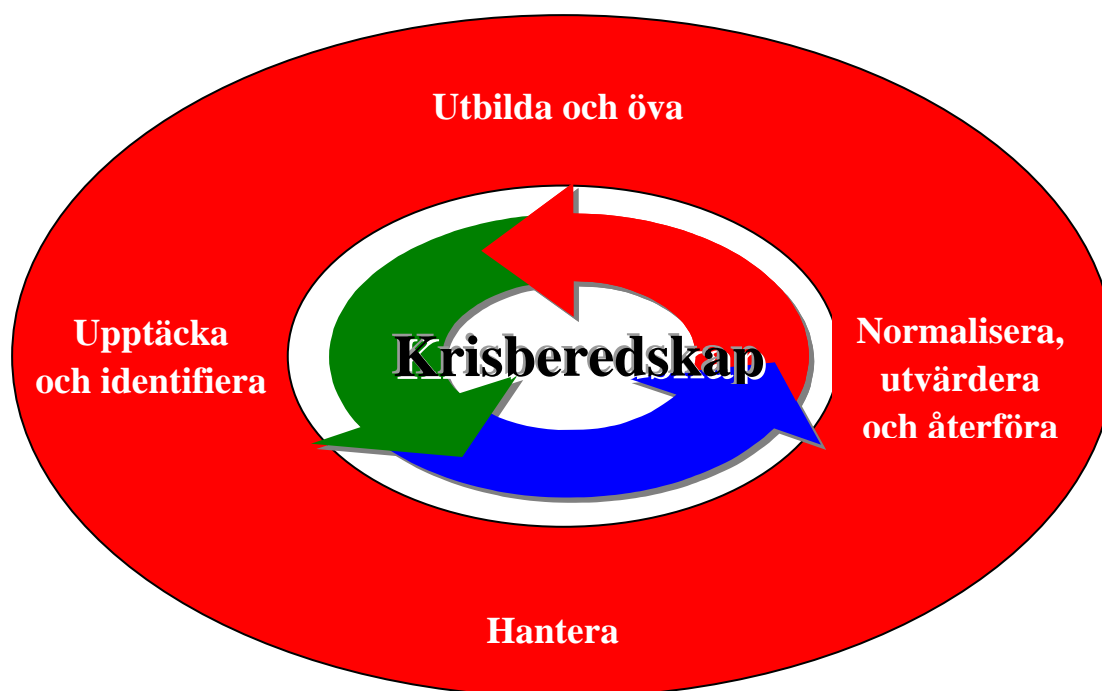
1.3 Begreppet kris

Med en kris avses i denna rapport ett tillstånd inom Socialstyrelsens verksamhets- och ansvarsområde som hotar grundläggande värden i samhället och som för myndighetens del inte fullt ut kan hanteras inom ramen för den vardagliga verksamhetens rutiner och standardförfaranden. Med grundlägganden samhällsvärden avses många människors liv och hälsa, betydande ekonomiska och miljömässiga värden, vitala funktioner i samhället eller förtroendet för beslutsfattandet och funktionsförmågan i samhället. Därtill kommer att en kris alltid är ett

tillstånd som präglas av stark tidspress. I rapporten används begreppet krisberedskap i vid mening och täcker därmed även in själva hanteringen av en uppkommen kris.

2. Socialstyrelsens krisberedskap

För att Socialstyrelsen ska kunna säkerställa en tillfredställande krisberedskap behöver myndighetens krisorganisation ha förmåga att hantera hela förloppet hos en kris inklusive dess efterdyningar. Sådan krisberedskap omfattar följande övergripande steg eller stadier:



Figur 1. Krisberedskapens olika stadier

2.1 Upptäcka och identifiera

Socialstyrelsen behöver ha förmåga att, på egen hand eller i samverkan med andra myndigheter och organisationer, tidigt kunna upptäcka och identifiera ("artbestämma") olika former av kriser eller potentiella kriser inom myndighetens ansvars- och verksamhetsområde. Myndigheten måste kunna detektera och vara beredd att hantera svaga "signaler" om en begynnande kris både inifrån myndigheten och utifrån.

Socialstyrelsen behöver även ha en ständigt beredd larmfunktion som vid behov snabbt kan aktivera myndighetens krisledningsorganisation och säkerställa att en lämplig krisberedskapsnivå intas. Tjänsteman i beredskap (TIB) är särskilt viktig i detta sammanhang.

2.2 Hantera

Socialstyrelsen behöver också kunna hantera en kris framgångsrikt efter att myndigheten blivit varse om och identifierat densamma. Socialstyrelsen behöver därför ha en krisledningsorganisation som är livskraftig och uthållig över en längre tid med förmåga att kunna hantera komplexa, omfattande och eventuellt parallella krishändelser. Vidare är det viktigt att myndigheten har en hög förmåga till improvisation på alla nivåer inom organisationen. Socialstyrelsen behöver vid en kris också ha rutiner för att kunna sköta ordinarie verksamhet i så stor omfattning som möjligt. De som leder krisorganisationen måste vara tydliga och synliga samt kunna och våga improvisera när gällande rutiner inte längre ger tillräcklig vägledning.

Myndigheters krishantering har två dimensioner: Den ena dimensionen handlar om att kunna hantera den faktiska krisen och dess effekter inom myndighetens ansvars- och verksamhetsområde genom att vidta åtgärder. Den andra dimensionen handlar om att till media och allmänhet kunna förmedla en lugnande och förtroendeskapande bild av hur man som myndighet i samverkan med andra myndigheter och organisationer hanterar krisen. Den första dimensionen handlar om att hantera ”krisen” och den andra om att hantera ”bilden av krisen”. Även om Socialstyrelsen primärt ansvarar för normering, tillsyn samt utveckling och vanligen inte har något direkt operativt ansvar under en kris så kan ändå myndigheten involveras i hanteringen av en kris vad avser hanteringen av bilden av krisen.

Socialstyrelsen kan också förväntas ta eller, genom tilläggsdirektiv från regeringen, få ett uttalat ansvar att vid en kris svara för en samlad nationell lägesbeskrivning inom sitt sektorsansvar gentemot regeringen och vissa fall även EU-nivån (till exempel i det fall EU:s nyinrättade kriskoordineringsgrupp inom ramen för EU Crisis Coordination Arrangements aktiveras i samband med en pandemi). Notera att skrivbordsförfattningen HSL § 32a även kan medföra att Socialstyrelsen får ett operativt ansvar att prioritera vårdresurser mellan landstingen. Detta kräver dock regeringsbeslut.

2.3 Normalisera, utvärdera och återföra

Vidare är det viktigt att Socialstyrelsen snabbt kan avveckla sin krishanteringsverksamhet för att återgå i ett normalläge och sedan utvärdera myndighetens insatser under krisen samt återföra lärdomarna till myndigheten. Att avsluta en kris är en process som sker i två steg.

Det första steget gäller att avveckla krisledningsorganisationen och krishanteringsverksamheten i samband med att den ”operativa” hanteringen (till exempel utfärdande av dispenser, rekommendationer etc.) av krisen bedöms vara avslutad. Att bemanna en krisledningsorganisation och hantera kriser är ofta krävande. Det är därför viktigt att snabbt kunna återgå till ett

normalläge och en grundberedskap. Krishanteringsverksamhet får dock inte avvecklas för snabbt eftersom det bland andra myndigheter och/eller allmänheten kan ses som att Socialstyrelsen inte tar krisen riktigt på allvar. Det finns även en risk att krisen blossar upp på nytt om avvecklingen av krishanteringsverksamheten sker för tidigt. I vissa fall kan denna avvägning ge sig av sig själv när slutet på den aktuella krisen är tydlig och andra samverkande parter agerande ger vägledning. Men i andra fall kan det vara svårare att göra avvägningen när den aktuella krisen mer diffust och sakta klingar av.

Det andra steget i att avsluta en kris avser återhämtning, utvärdering och återföring efter att Socialstyrelsen återgått till ett normalläge och en grundberedskap, efter den ”operativa” hanteringen av krisen. Krishanteringsarbete kan vara påfrestande. När krisen är över kan många berörda känna sig utmattade både fysiskt och psykiskt. Denna känsla kan förstärkas i de fall de även snabbt måste arbeta in allt ordinarie arbete som blivit eftersatt under krisen. Sammantaget kan detta i värsta fall leda till ökad sjukfrånvaro eller minskad produktivitet inom myndigheten efter en kris. Socialstyrelsen bör därför ha beredskap för att sätta in särskilda personalvårdande och personalförstärkande åtgärder under och efter en kris.

Så snart som möjligt som Socialstyrelsens återgått till ett normalläge och en grundberedskap efter en kris bör det ske en systematisk utvärdering av den krishantering som utförts inom myndigheten och i samverkan med andra myndigheter och organisationer. Annars riskerar myndigheten att upprepa samma misstag vid nästa kris. Utvärderingarna bör vara av konstruktiv och lärande karaktär och inte av kontrollerande och dömande. Lärdomarna från utvärderingarna skall fortast möjligt återföras till myndigheten och dess medarbetare, eftersom mottagligheten för sådana lärdomar tenderar att klinga av med tiden.

Det är viktigt att Socialstyrelsen själv initierar nämnda typ av utvärderingar, men de skall så långt som möjligt utföras av externa utvärderare för att minska risken för ”hemmablindhet”. Efter en kris kan Socialstyrelsen också få uppföljningsuppdrag från regeringen rörande krisens följder, vilket till exempel skedde efter tsunamikatastrofen. Även om dessa uppdrag inte i egentlig mening rör sig om krishanteringsverksamhet eller dess direkta utvärdering kan det tvinga myndigheten att avsätta resurser och tid innan det helt går att lägga den aktuella krisen bakom sig.

Efter varje större kris brukar ansvarsfrågor vanligen bli föremål för utredning och diskussioner. Socialstyrelsen måste därför även kunna hantera denna typ av ansvarsfrågor. Om ansvarsfrågorna inte kan hanteras riskerar myndigheten att hamna i en förtroendekris. Med andra ord kan i värsta fall en avslutad kris leda till en ny ”kris”.

2.4 Öva och utbilda

För att kunna hantera de ovan skisserade stegen för krisberedskap behöver Socialstyrelsen kontinuerligt och systematiskt öva alla berörda funktioner och befattningshavare. Inte minst bör berörda befattningshavare övas i att prioritera och improvisera under tidspress. Det handlar både om övningar inom ramen för den egna organisationen, till exempel olika former av larm- och uppstartsövningar, samt om att delta i samverkansövningar med andra myndigheter och organisationer. Det är också lämpligt att berörda på Socialstyrelsen genomgår olika formella utbildningar, till exempel de som ges av Krisberedskapsmyndigheten (KBM) och Räddningsverket rörande krishantering, stabstjänst, kriskommunikation m.m.

3. Utgångspunkter, riktlinjer och målsättningar

FOI rekommenderar att Socialstyrelsen utarbetar och dokumenterar en tydlig idé eller filosofi för sin krishanteringsverksamhet. Den kan bland annat innefatta utgångspunkter, riktlinjer och målsättningar med verksamheten och förmedlas till alla inom myndigheten så att hela organisationen blir väl införstådd med den.

En central utgångspunkt kan förslagsvis vara att en kris aldrig blir likt den senaste krisen, åtminstone inte i avgörande detaljer, och att den oftast kommer vid en olämplig tidpunkt, som till exempel under storhelger eller under semesterperioder. Socialstyrelsen bör därför ha förmåga till generisk krishantering vid alla tidpunkter på året och dygnet samt förmåga till långvarig krishantering inklusive krisens efterdyningar.

Även om Socialstyrelsen bör vara inriktad mot generell krishanteringsförmåga kan myndigheten förslagsvis ändå upprätta en "krisportfölj" över de kriser som bedöms som mest troliga inom myndighetens verksamhets- och ansvarsområde. I görligaste mån bör också krisspecifika beredskapsplaner utarbetas. Främst för att utarbetande av beredskapsplanerna i sig utgör en viktig lärdomsprocess. De potentiella kriserna i "krisportföljen" kan ligga till grund för myndighetens krishanteringsövningar och vara dimensionerande för myndighetens krisberedskap i övrigt.

En annan central utgångspunkt är enligt FOI att krisberedskapen skall vara en integrerad del av all vardaglig verksamhet inom Socialstyrelsen för att bland annat underlätta ett proaktivt agerande. Det innebär till exempel att alla anställda inom sitt arbets- och ansvarsområde bör ha skyldighet att aktivt medverka i och understödja myndighetens ansträngningar att avvärja och hantera kriser. Alla anställda vid Socialstyrelsen bör därför också ha skyldighet att omgående informera om företeelser som kan misstänkas vara upptakten till en kris. I linje härmed bör alla anställda ha rättighet att ta egna initiativ till krishanteringsåtgärder i ett akutskede och göra avsteg från normala rutiner när uppenbar fara föreligger vid dröjsmål eller då allvarliga olägenhet skulle kunna uppstå om beslut inte fattas omgående. Närmaste högre chef måste dock omgående informeras om vidtagna åtgärder så att krishanteringen kan fortsätta inom ramen för den formella krisledningsverksamheten.

Målen för Socialstyrelsens krishanteringsverksamhet skulle enligt FOI kunna vara att:

- tidigt upptäcka en kris
- tidigt eftersträva en överblick över krisen
- ta kontroll över krisens händelseutveckling
- vidmakthålla förtroendet för myndigheten och dess verksamhetsområde

-
- bidra till att minimera krisens negativa konsekvenser och skador på samhället och för den enskilde individen.

Följande bör härvid prioriteras:

- att en sammanhållen krisledning med tydlig rollfördelning snabbt kan etableras så att krishanteringsåtgärder kan påbörjas utan onödigt dröjsmål
- att en effektiv samverkan och samordning uppnås inom Socialstyrelsens egen organisation och med berörda externa nationella och internationella aktörer
- att effektiv informationsförmedling till media och allmänheten uppnås
- att Socialstyrelsens ordinarie verksamhet fortgår med minsta möjliga inskränkningar.

4. Det institutionella och funktionella ramverket

4.1 Inledning

FOI rekommenderar att Socialstyrelsens institutionella och funktionella ramverk för krisberedskap är uppbyggt på ett sätt så att det främjar ett snabbt igångsättande och en hantering av mer än en krishändelse samtidigt. Det är viktigt att ramverket är väl integrerat i den ordinarie organisationen och att det bidrar till att den ordinarie verksamheten kan fortsätta så ostört som möjligt under en kris. Med dessa utgångspunkter presenteras nedan ett förslag på institutionellt och funktionellt ramverk. Förslaget är endast tänkt som ett konkret *exempel* utifrån vilket Socialstyrelsen kan föra egna diskussioner om hur myndighetens egen krisberedskap institutionellt och funktionellt kan utformas.

Förslaget utgår från ett generellt rekursivt systemtänkande¹. Det rekursiva systemtänkandet, som i varierande utsträckning ligger till grund för många myndigheters ledningstänkande, betonar bland annat vikten av att det både på en övergripande systemnivå (myndigheten) samt hos dess subsystem (avdelningar, enheter etc.) skall finnas en given uppsättning ledningsfunktioner så att organisationen kan bli varaktigt livskraftig.

Dessa ledningsfunktioner är: normativ ledning, strategisk ledning, operativ ledning, samordning av enskilda organisatoriska enheter samt ledning av enskild insats (uppdrag, åtgärd etc.) Det aktuella förslaget utgår också i hög grad från hur andra myndigheter rent konkret utformat sina krisorganisationer, så som Livsmedelsverket, Jordbruksverket, Banverket, Luftfartsverket samt norska Social- och hälsodirektoratet. Det bör understrykas att det inte finns något standardkoncept för krisberedskap som enkel kan användas på alla myndigheter.

4.2 Organ och funktioner

FOI föreslår att följande organ eller funktioner ingår i Socialstyrelsens institutionella och funktionella ramverk för krisberedskap:

- Tjänsteman i beredskap (TIB)

¹ För tankar kring rekursivt systemtänkande se till exempel Stafford Beer, *Brain of the Firm*; John Wiley & Sons, Chichester 1995 eller Per Larsson, *VSM-modellen och förutsättningar för livskraftiga ledningssystem*; FOI Memo 750, Stockholm 2004. För en mer konkret och praktisk tillämpning av rekursivt systemtänkande se *Grunder för ledning. Generella principer för ledning av kommunala räddningsinsatser*. Räddningsverket, Karlstad 1998.

-
- Ledningsgrupp (ordinarie)
 - Krisledningsgrupp med stödfunktion
 - Krisarbetsgrupp på avdelningsnivå
 - Krisarbetsgrupp på enhetsnivå
 - Krisberedskapsnivåer
 - Krisberedskaps- och analysfunktion

I det presenterade förslaget har tjänsteman i beredskap, med dess jour dygnet runt, en särskild roll för att initiera Socialstyrelsens krishanteringsverksamhet vid huvudsakligen externa larm. Krisledningsgruppen utgör själva navet i den föreslagna krisledningsorganisationen. Krisledningsgruppen svarar i samverkan med myndighetens ordinarie ledningsgrupp för den aktiva och ledande rollen vid hanteringen av en kris. Vid särskilt svåra och utdragna kriser kan dock även krisarbetsgrupper på avdelnings- och enhetsnivå aktiveras. Krisledningsgruppen och krisarbetsgrupperna är av ad hoc-karaktär och existerar organisatorisk endast i samband med en kris. De utgör med andra ord ingen del i Socialstyrelsens ordinarie linjeorganisation. Krisberedskaps- och analysfunktionen har karaktären av projektgrupper och har ingen roll vid en kris utan skall endast verka under myndighetens normala verksamhet för att bland annat främja omvärldsbevakning och överbrygga klyftan mellan den normala verksamheten och krisverksamheten.

4.3 Arbets- och delegeringsordningen

Förslagets krisledningsorganisation lär förmodligen inte framtvinga några grundläggande förändringar av Socialstyrelsens arbets- och delegeringsordning. Men en del förändringar blir dock nödvändiga vad gäller befogenheter för chefen för krisledningsgruppen.

5. Tjänsteman i beredskap - TIB

I FOI:s förslag spelar ”tjänsteman i beredskap” (TIB) och dess jourfunktion en central roll i Socialstyrelsens krisberedskap. Syftet med tjänsteman i beredskap, som också kommenteras i krisberedskapsförordningen, är att upprätthålla en viktig beredskapsmässig uppstartsfunktion och en ”ingång” till Socialstyrelsens krisorganisation. Arbetsuppgifter, mandat och allmänna förhållningsregler för tjänsteman i beredskap kan förslagsvis vara att:

- dygnet runt kunna nås på mobiltelefon av SOS –alarm, som enligt avtal vidareförmedlar inkomna ”larm” från kommuner och landsting. Funktionen skall också kunna nås av andra myndigheter och organisationers krisberedskapsfunktioner
- vidta en inledande analys och bedömning av inkomna larm. Vid tveksamheter ska funktionen samverka med beredskaps- eller krisledningsfunktioner vid andra verksamhetsmässigt närliggande myndigheter och organisationer
- vid bedömt behov sätta sig i förbindelse med en i förväg utpekad chef
- på order av denna chef sätta sig i förbindelse med för händelsen berörda befattningshavare i myndighetens krisledningsorganisation
- hålla kontakt med Socialstyrelsens övriga jourer (smittskyddsjouren och pressjouren)
- fysiskt kunna inställa sig vid myndigheten senast två timmar efter ett larm vid jour utanför myndigheten
- föra loggbok/krisdagbok under uppstartandet av myndighetens krisledning tills det att för uppgiften ansvariga befattningshavare inom krisledningsgruppen är på plats och kan överta uppgiften
- vid behov iordningställa krisledningsrummet samt vidta vissa övriga åtgärder av praktisk natur
- i övrigt verkställa arbetsuppgifter som delegeras av chefen för krisledningsgruppen eller någon av myndighetens linjechefer.

5.1 Utnämning

Personer för befattningen tjänsteman i beredskap bör formellt utses av Socialstyrelsens gene-

raldirektör på rekommendationer av chefen för krisledningsgruppen och av avdelningscheferna. Kriterier för utnämning kan vara:

- mycket god kännedom om Socialstyrelsens ansvars- och verksamhetsområde
- ett brett kontaktnät inom myndigheten och hos andra viktiga samverkansmyndigheter
- bred representation av personer från olika avdelningar
- stresstålighet och god analytisk förmåga.

Särskilda incitament för att göra TIB-tjänstgöringen attraktiv bland myndighetens personal kan övervägas.

5.2 Antalet och frekvens av tjänstgöring

Antalet aktiva tjänstemän i beredskap kan förslagsvis vara tretton (eller fler). En tjänsteman i beredskap har härvid fyra tjänstgöringsperioder per år. Varje tjänstgöringsperiod (jour) kan förslagsvis omfatta ca sju dagar.

5.3 Övning och utbildning

Utnämnd tjänsteman i beredskap bör genomgå KBM:s 3-dagars utbildning för vakthavande beslutsfattare. Övningar för tjänsteman i beredskap bör genomföras regelbundet.

5.4 Administrering

FOI föreslår att Tillsynsavdelningen ansvarar för och administrerar funktionen för tjänsteman i beredskap genom att:

- säkerställa att det på Socialstyrelsen alltid finns tillräckligt många aktiva tjänstemän i beredskap och att dessa är utbildade
- upprätta tjänstgöringsscheman för tjänsteman i beredskap
- genomföra regelbundna uppstartningsövningar med TIB-funktionen
- ansvara för kontakter gentemot SOS-alarm
- ansvara för TIB-funktionens myndighetsinterna administrativa kontakter
- ansvara för framtagande och uppdatering av skriftlig TIB-instruktion, kontakt och larmlistor samt att tjänsteman i beredskap har tillgång till fungerande behövlig utrustning (mobiltelefon). Uppdatering av kontakt- och larmlistor bör göras kontinuerligt var tredje månad.

5.5 Utrustning

Tjänsteman i beredskap bör vara utrustad med följande:

- tjänstemobiltelefon
- handbok med rutiner för tjänsteman i beredskap och relevanta kontaktuppgifter inom och utanför Socialstyrelsen. En handbok förvaras på tjänsterummet och den andra i hemmet eller där jour upprätthålls.



6. Ledningsgrupp

FOI konstaterar att Socialstyrelsens ordinarie ledningsgrupp, och då ytterst generaldirektören, har det övergripande ansvaret för all krisberedskap vid myndigheten. Ledningsgruppen utövar på övergripande myndighetsnivå den normativa krisledningen inom Socialstyrelsen. Det innebär att den fattar beslut med en lång tidshorisont och av generellt inriktande karaktär. Ledningsgruppen behöver därför i detta avseende normalt endast samlas sparsamt under en kris. Dock kan avstämningar med krisledningsgruppen behöva ske mer regelbundet. FOI rekommenderar att ledningsgruppen:

- fastställer myndighetens krisledningsorganisation och vilka mål, värderingar och normer som skall vägleda myndighetens personal i deras krishanteringsarbete, förankrar desamma hos personalen genom information, dialog och övningar över tid samt hantear eventuella avvikelser som kan behöva göras från dessa riktlinjer under en kris
- fastställer formellt beredskapsnivån vid myndigheten i samråd med krisledningsgruppen
- tolkar och beslutar utifrån gällande lagar, förordningar, politiska inriktningar (m.m.) samt allmänhetens och andra aktörers förväntningar och krav på myndigheten vilken övergripande roll myndigheten skall spela vid en kris. Hanterar eventuella målkonflikter härvid
- genomför avstämningar med krisledningsgruppen i en omfattning som motiveras av den aktuella krisen. Fattar de formella beslut som krisledningsgruppens befattningshavare inte har befogenhet att fatta
- lägger i samråd med krisledningsgruppen fast övergripande riktlinjer vad gäller prioriteringar av ordinarie verksamhet under en kris
- ansvarar för kontakter med departement samt andra myndigheter i frågor som inte är av direkt löpande krishanteringsnatur eller sker genom samverkanspersonal
- säkerställer att utvärdering av myndighetens krishanteringsarbete sker så att erfarenheter och lärdomar återförs till myndigheten (och eventuella andra berörda aktörer) samt att krishanteringsövningar regelbundet genomförs på myndigheten
- ansvarar i övrigt för myndighetens handhavande av krisens efterdyningar, till exempel ansvarsfrågor.

6.1 Organisation

FOI rekommenderar att det inte sker några förändringar av Socialstyrelsens ledningsgrupp och dess olika befattningar vid en kris. När personerna i de olika befattningarna inte kan fullgöra sina uppgifter, till exempel på grund av sjukdom, ersätts de av på förhand utsedda ersättare enligt ordinarie delegeringsordning. Följande befattningshavare ingår i ledningsgruppen:

- Generaldirektör
- Överdirektör (stf. generaldirektör)
- Planeringsdirektör
- Avdelningschefer
- Chefsjurist

6.2 Lokaler

Ledningsgruppen utövar sin ledning från ordinarie arbetsplatser och möteslokaler på Socialstyrelsen. Om dessa måste utrymmas eller av andra orsaker inte kan utnyttjas utövar ledningsgruppen sin ledning från i förväg utsedda reservlokaler.

7. Krisledningsgrupp

I FOI:s förslag lyder krisledningsgruppen direkt under den ordinarie ledningsgruppen och utövar på övergripande myndighetsnivå strategisk krisledning på Socialstyrelsen. Gruppen utövar även övriga underordnade former av ledning så länge inte krisarbetsgrupperna på avdelnings- och enhetsnivå är aktiverade. Strategisk krisledning handlar om att säkerställa förmåga till långsiktig operativ krishantering och/eller förmåga att koordinera ett flertal krishanteringssuppdrag vid en och samma tidpunkt. Krisledningsgruppen verksställer krisledningsuppdrag (till exempel producerar kontinuerliga lägesbeskrivningar) inom gruppen eller genom delegering via den ordinarie linjeorganisationen eller krisarbetsgrupperna på avdelnings- och enhetsnivå, beroende på den rådande beredskapsnivån (se nedan). Krisledningsgruppen svarar förslagsvis för följande:

- tolkar och bedömer ett larm från tjänsteman i beredskap och/eller varningsindikatorer från myndighetens personal eller annan myndighet eller organisation om att en kris föreligger eller är nära förestående. Beslutar därefter om eventuella inledande förändringar av myndighetens beredskapsnivå
- larmar vid behov andra myndigheter och organisationer samt Regeringskansliet (Socialdepartementet) och/eller enheten för beredskap och analys vid Statsrådsberedningen
- skapar en initial lägesbild av krisen karaktär, omfattning och angelägenhet för myndigheten. Omprövar denna lägesbild *kontinuerligt* mot bakgrund av ny information och genom avstämning med externa samverkansaktörer
- svarar för myndighetens övergripande omvärldsbevakning, avseende fortlöpande information om krisen och dess utveckling samt hur andra berörda nationella och internationella aktörer hanterar krisen
- fastställer vilka verksamheter och funktioner inom myndigheten som berörs av krisen och i vilken omfattning. Anger härvid i samråd med den ordinarie ledningsgruppen de övergripande strategiska riktlinjerna och ramarna för myndighetens krishanteringsverksamhet med avseende på prioriteringar och avgränsningar i tid, rum och resurser. Formulerar utifrån dessa riktlinjer och ramar myndighetens operativa krishanteringsuppdrag
- verkställer krishanteringsuppdragen på egen hand inom krisledningsgruppen eller delegerar vidare inom myndighetens krislednings- eller ordinarie linjeorganisation beroende på krisberedskapsnivå

-
- utarbetar scenarios eller tankemodeller för hur krisen kan tänkas utvecklas i kortare och längre perspektiv. Dessa scenarios eller tankemodeller utgör ingångsvärden för ovan nämnda riktlinjer och ramar för det operativa krishanteringsarbetet
 - följer upp utfallet och effekten av myndighetens samlade krishanteringsverksamhet
 - koordinerar myndighetens samverkan med andra myndigheter
 - koordinerar och inriktar tillsammans med informationsavdelningen myndighetens information till allmänheten och media
 - gör tillsammans med informationsavdelningen en bedömning av när ett eventuellt externt informationscentra skall aktiveras/avslutas. Formellt beslut om aktivering/avslutning fattas av ledningsgruppen
 - leder myndighetens samverkanspersonal vid annan myndighet samt ansvarar för mottagandet av annan myndighets samverkanspersonal.

7.1 Organisation

FOI föreslår att krisledningsgruppen omfattar nedan angivna befattningar. När personerna i dessa befattningar inte kan fullgöra sina uppgifter ersätts de av på förhand utsedda ersättare enligt fastställd delegeringsordning.

7.1.1 Ordinarie befattningshavare

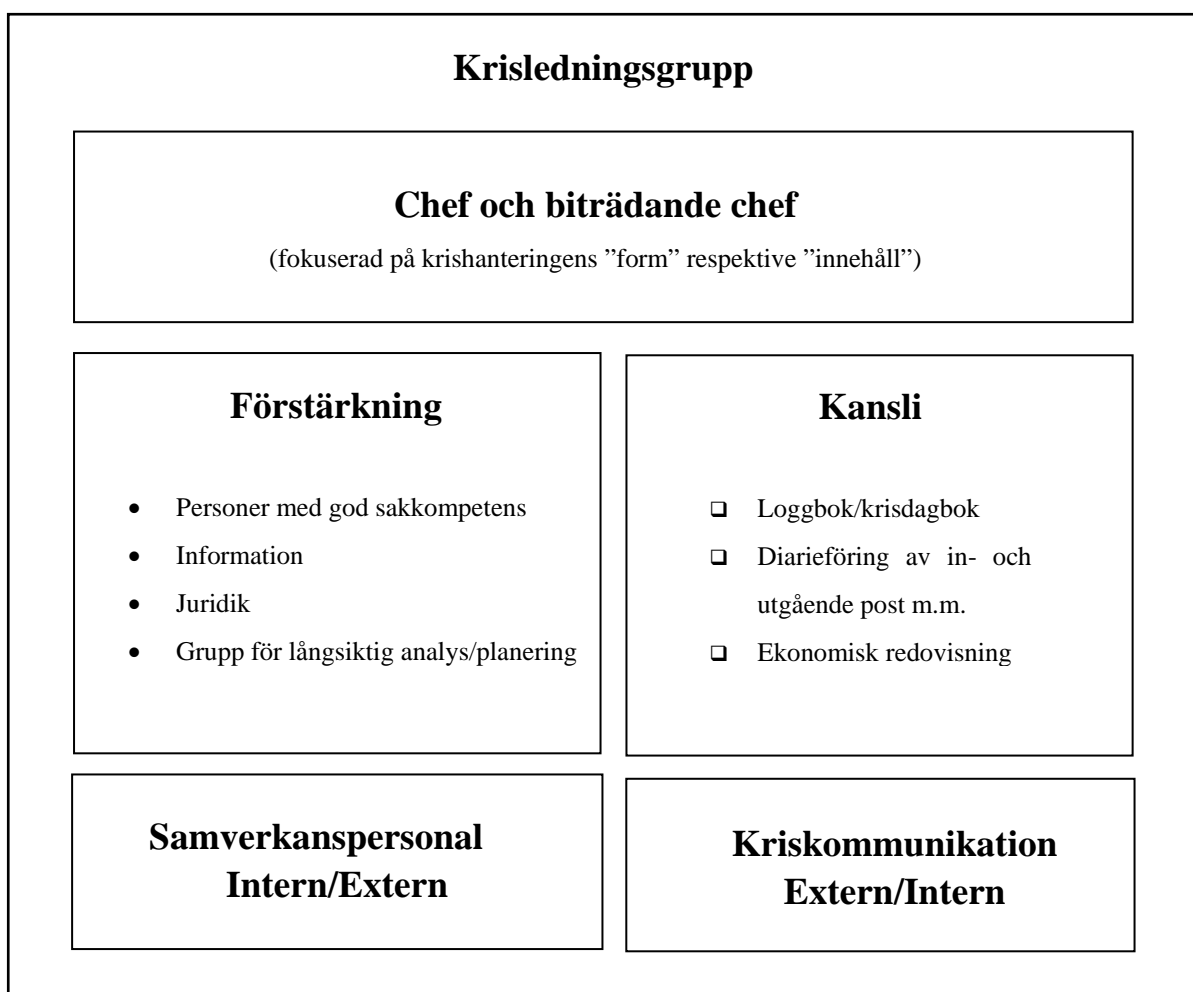
Följande befattningshavare bör ingå som ordinarie medlemmar i krisledningsgruppen:

- Chef
- Biträdande chef
- Kanslist (loggboksredaktör)
- Kanslist (diarieföring)
- Kanslist (ekonomiredovisning)
- Presstalesman
- Informatör (webbansvarig)

Chefen för krisledningsgruppen leder och samordnar gruppens arbete samt leder myndighetens eventuella externa samverkanspersonal. Det viktiga i sammanhanget är att chefen och

biträdande chefen arbetar med krishanteringsfrågor till vardags och har god kunskap om hur man bedriver framgångsrik krishantering. Båda bör ha genomgått Räddningsverkets grundkurs "Ledning och stabstjänst", "Stabschefsutbildning" samt KBM:s kurs i "Utbildning om samordning av information under kris" samt "Högre kurs i civil och militär krishantering (steg 1 och 2)".

Chefen för krisledningsgruppen utser i samråd med ledningsgruppen snarast möjligt efter att krisledningsgruppen aktiverats en biträdande chef bland myndighetens verksamhetsledare/sakkunniga. Den biträdande chefen utses på meriter av sin sakkunskap om den aktuella krisens huvudfråga. Den biträdande chefen ansvarar för mer "expertbetonade" ledningsfrågor till skillnad mot chefen som ansvarar för mer "generella" och stabsorienterade ledningsfrågor samt i övrigt har det övergripande ansvaret för krisledningsgruppen. Chefen ansvarar härvid för att ansvarsfördelningen dem emellan blir tydlig. Den biträdande chefen bör så långt som möjligt i förväg utses för olika typer av tänkbara kriser.



Figur 2. Krisledningsgruppens olika komponenter

Krisledningsgruppens kanslisters bildar ett kansli som handhar gruppens beredning av beslutsunderlag och praktiska arbete i övrigt. Hit hör främst att föra gruppens loggbok/krisdagbok, diarieföra in- och utgående handlingar och meddelanden samt svara för eventuell ekonomisk redovisning som rör krishanteringsarbetet. Kansliet placeras i direkt anslutning till chefen i krisledningsrummet (se nedan).

Krisledningsgruppens presstalesman och den webbansvarige informatören handhar den interna och externa kriskommunikationen i samarbete med Socialstyrelsens informationsavdelning. Båda bör ha genomgått KBM:s kurser ”Redaktörsutbildning WIS” samt ”Presschefsutbildning” (eller motsvarande).

7.1.2 Förstärkning

För att stärka krisledningsgruppens sakkunskap om den aktuella krisen skall gruppen efter behov kunna förstärkas med en eller flera verksamhetsledare (enhetschefer) eller sakkunniga från ett eller flera av Socialstyrelsens sakområden.

Förstärkningspersonal avdelas till krisledningsgruppen bland annat för att forma en grupp för långsiktig analys/planering (se nedan). Chefen för krisledningsgruppen avdelar förstärkningarna i samråd med ledningsgruppen. Om samråd med ledningsgruppen inte är möjlig på grund av till exempel stark tidspress i upptakten av en kris bör chefen för krisledningsgruppen förslagsvis ges rätt att själv avdela önskvärda verksamhetsledare eller sakkunniga till gruppen. Ledningsgruppen fastställer då i efterhand formellt förstärkningarna.

7.1.3 Samverkanspersonal

Vid behov skall krisledningsgruppen ytterligare kunna förstärkas genom att extern sakkunnig eller samverkanspersonal från andra myndigheter bjuds att ta plats i gruppen. På motsvarande sätt skall utsedd sakkunnig/samverkanspersonal från myndigheten ges i uppdrag av chefen för krisledningsgruppen att efter överenskommelse ta plats vid annan myndighet eller organisations krisledningsgrupp (motsvarande). Det kan gälla både nationellt och internationellt. Chefen för krisledningsgruppen tar förslagsvis beslut om utbyte av sakkunnig eller samverkanspersonal i samråd med ledningsgruppen. Densamme utser, ansvarar för och leder förslagsvis avdelade samverkanspersonal/sakkunnig samt ansvarar för omhändertagandet av annan myndighets- eller organisations samverkanspersonal/sakkunnig.

Tjänsteman i beredskap ansvarar efter beslut av chefen för krisledningsgruppen för att berörd myndighet eller organisation kontaktas och anhåller om att berörd samverkanspersonal eller sakkunnig tar plats i krisledningsgrupp. Om möjligt sluts avtal på förhand med berörd myn-

dighet eller organisation om hur utbyte av samverkanspersonal/sakkunnig skall genomföras och om övriga förutsättningar. Tillsynsavdelningen ansvarar för att alla kontaktuppgifter till berörda samverkansparter finns tillgängliga i handboken för tjänsteman i beredskap och att dessa uppgifter hålls uppdaterade. En pärm med kontaktuppgifterna skall också alltid förvaras i krisledningsrummet (se nedan).

7.2 Stödfunktion

I FOI:s förslag understöds krisledningsgruppen vid en kris av en särskild stödfunktion med jourverksamhet vad gäller IT-support/-säkerhet, signalskydd och kommandantur. Nedan angivna befattningshavare bör ingå i stödfunktionen. När personerna i dessa befattningar inte kan fullgöra sina uppgifter, exempelvis på grund av sjukdom, ersätts de av i på förhand utsedda ersättare.

- Signalskyddschef/IT-säkerhetschef
- Kryptobitråde
- IT-tekniker (2 stycken)
- Servicepersonal (2 stycken)

Chefen för krisledningsgruppen, eller av denne särskild avdelad person, leder och samordnar stödfunktionens arbete i samråd med den ordinarie ledningsgruppen. När det gäller IT-säkerhet och support bör förslagsvis minst två IT-tekniker ansvara för att myndighetens datornätverk så långt som möjligt fungerar utan störningar samt att eventuella problem med krisledningsgruppens och övriga krisorgans dator- och telekommunikationsutrustning fortast möjligt avhjälpas.

När det gäller signalskydd bör signalskyddschef/kryptobitråde ansvara för myndighetens signalskydd och behov av kryptering. I sammanhanget skall det betonas att KBM kan besluta om ständig signalskyddsberedskap, vilket i så fall innebär passning dygnet runt av Socialstyrelsens signalskyddsutrustning. Signalskyddschefen bör ges ansvaret för att det alltid finns ett flertal utbildade kryptobiträden vid myndigheten och att tilldelad kryptoutrustning alltid fungerar.

När det slutligen gäller kommandantur och allmän service bör minst två servicepersonal (vaktmästare eller dylikt) ansvara för att krisledningsgruppens personal vid behov förses med förplägnad och annan handräckningshjälp av allmän karaktär.

7.3 Krisledningsrum

FOI rekommenderar att krisledningsgruppen genomför sitt arbete i ett eller flera för ändamålet särskilt utrustade krisledningsrum. Om flera rum används bör dess ligga i anslutning till varandra så att det lätt och snabbt går att förflytta sig mellan rummen. Utrustning för tele- och videokonferens bör finnas i minst ett av rummen. Det bör också i närheten av rummet eller rummen finnas utrymmen för rast och förtäring. Om endast ett rum används som krisledningsrum bör de personer som arbetar med frågor rörande krisens tänkbara utveckling och framtidsscenarier sitta tydligt åtskilda från de personer som arbetar med krishanteringens realtidsfrågor, så att de i görligaste mån kan arbeta ostört med sin uppgift.

Krisledningsrummet bör vara av sådan storlek att det ger god plats och arbetsytor åt alla som skall verka i rummet. Krisledningsrummet skall ha insläpp av dagsljus, god takbelysning och separat belysning vid de individuella arbetsplatserna, god ventilation med möjlighet att manuellt justera ventilationen och värmen efter behov. Krisledningsrummet bör, som resten av myndighetens lokaler (Stockholm), om möjligt vara försörjd med avbrottsfri elkraft (UPS).

Enligt FOI bör krisledningsrummet vara utrustat med följande inventarier och utrustning:

- Whiteboard
- A/V-projektor och filmduk
- Vägkartor över Sverige, Europa och Världen
- Bredbandsanslutning för anslutning till intra- och Internet
- Färglaserskrivare
- Kopiator
- OH-projektor
- TV, med ett stort utbud av svenska och utländska nyhetskanaler. Eftersom kabel-tv-nät oftast saknar reservkraft bör myndigheten helst ha egna antenner för vanlig tv-mottagning och för satellitmottagning
- Radio
- Fast telefon, för ingående och utgående samtal. Vissa telefonlinjer för utgående samtal skall ha "hemliga" nummer så att dessa inte blockeras av oönskade inkommande samtal
- Arbetsbord och kontorstolar (för långvariga arbetspass, inte av vanlig konferensrumsstandard)
- Bärbara datorer med mjukvaruprogram av standardtyp (till exempel MS Officepaketet) och eventuella specialprogram
- Externa hårddiskar för säkerhetskopiering av loggbok/krisdagbok och annan viktig information

-
- Ledningsstolpar för elförsörjning av datorer och för bredbandsuppkoppling, om så behövs för att undvika ”sladdhärvor”
 - Pärmar med pappersutskrifter av alla för Socialstyrelsen viktiga lagar, avtal, beredskapsplaner, förordningar, rutiner, telefon- och kontaktuppgifter etc.
 - Kontorsmaterial (pennor, skrivpapper, häftapparater, hålslag m.m.)
 - Tele- och videokonferensutrustning
 - (Kryptoutrustning är placerad på ordinarie plats).

Om krisledningsrummet brukas för annat än för krisledning bör vid ordinarie verksamhet alla ”lösa” inventarier och utrustning för krishantering förvaras i ett särskilt låst förråd. De inlåsta inventarierna och utrustningen får inte användas annat än i krishanteringssammanhang, inkluderat övningsverksamhet. Tjänsteman i beredskap bör ha det operativa ansvaret för krisledningsrummet och dess inventarier och utrustning. Det administrativa ansvaret kan förslagsvis ligga på Tillsynsavdelningen. Avslutningsvis, i en kris av mer krigsliknande karaktär kan krisledningsgruppen tvingas utöva sin ledning från den skyddade ledningscentralen på Socialstyrelsen.

7.4 Pressrum

För kontakter med media rekommenderar FOI att Socialstyrelsen har ett särskilt utsett pressrum där eventuella presskonferenser och intervjuer alltid äger rum. Informationsavdelningen bör ansvara för att rummet ordningsställs vid en kris. Om lämpligt rum saknas på Socialstyrelsen kan sådan lokal tillfälligt hyras i någon närliggande konferenscentra/hotell.

7.5 Rutiner för initial analys och identifiering av kriser

FOI rekommenderar att krisledningsgruppen har sådana analys- och beslutsprocedurer att en diffus krishändelse i dess initialskede inte missbedöms. Missbedömningen kan handla om att man felaktigt avfärdar krishändelsen som ”irrelevant” för Socialstyrelsen eller att krishändelsen bedöms som ”relevant” för Socialstyrelsen men på fel grunder. Att initialt missbedöma en krishändelse är mycket vanligt. Det är därtill ett mycket allvarligt misstag vid organisationers krishantering. Den initiala analysen och ”identifieringen” av en krishändelse tenderar nämligen att bli svår att snabbt ompröva i skenet av ny information som inkommer i efterhand och som motsäger den första ”identifieringen”. Det sker med andra ord oftast en psykologisk låsning kring den initiala analysen och ”identifieringen” av krishändelsen bland inblandade beslutsfattare. Sammantaget riskerar en sådan felaktig ”identifiering” att leda till att organisationen förlorar dyrbar tid i början av en kris genom att inga krishanteringsåtgärder vidtas eller att fel åtgärder vidtas. Ett konkret exempel är flodvågskatastrofen där katastrofen inledningsvis primärt kategoriserade av svenska ansvariga politiker som en traditionell fråga om katastrof-

bistånd och inte en fråga om katastrofmedicinska insatser och evakuering av svenska medborgare.

För att så långt som möjligt undvika initialt felaktig ”identifiering” av diffusa krishändelser bör krisledningsgruppens inledande bedömning av vad det är för typ av kris man eventuellt står inför uttryckligen och rutinmässigt omtalas i termer av ”preliminär”. Tjänsteman i beredskap och/eller chefen för krisledningsstab bör dessutom i bred omfattning omgående samverka med andra aktörer innan- och utanför myndigheten för att stämma av sin initiala bedömning. All information som talar emot en ”preliminär” bedömning skall systematiskt ägnas särskild uppmärksamhet och får inte nonchaleras, även om det kan upplevas mentalt jobbigt i en stressfylld situation. Någon i krisledningsgruppen bör dessutom få rollen som ”djävulens advokat” och ifrågasätta den dominerande bedömningen av den aktuella krishändelsen inom gruppen.

7.6 Utformning, beslut och uppföljning av krishanteringsuppdrag

När väl krisledningsgruppen konstaterat att en krishändelse kräver åtgärder från Socialstyrelsens sida bör i ett första steg ett eller flera uppdrag om åtgärder eller insatser formellt formuleras. FOI föreslår att varje uppdragsbeskrivning innefattar följande:

- en kort beskrivning av den specifika situation som föranleder uppdraget
- en första bedömning av vad som bör vidtas
- vem inom Socialstyrelsen som skall ansvara för uppdraget
- de befogenheter och den resurstilldelning som kopplas till uppdraget
- när uppdraget skall vara genomfört och hur eventuell återkoppling skall ske
- om en uppföljning av uppdraget kräver några särskilda insatser eller åtgärder och eventuellt vilka effekter som kan förväntas av uppdraget.

Beslut om uppdrag fattas vid behov i samråd med ordinarie ledningsgruppen och dokumenteras i loggbok/krisdagbok. De initiala bedömningar om behovet av och typen av uppdrag som bör genomföras ger också vägledning för vilken kompetens som krisledningsgruppen eventuellt behöver förstärkas med. Ett formulerat och beslutat uppdrag överlämnas till den uppdragsansvarige befattningshavaren inom krisledningsgruppen, krisgrupp eller i den ordinarie linjeorganisationen, beroende på krisberedskapsnivån och omständigheter i övrigt. Den uppdragsansvarige gör sedan en djupare analys av uppdraget. Vid ett mer komplicerat uppdrag bör den uppdragsansvarige också göra en konkret plan för hur uppdraget är tänkt att realiseras. Planen bör sedan redovisas för chefen och/eller biträdande chefen för krisledningsgruppen och formellt godkännas. Den uppdragsansvarige ansvarar för att genomförandet av uppdraget dokumenteras så att uppdraget efter krisen kan utvärderas.

Under tiden som uppdraget genomförs bör det också löpande följas upp av chefen eller biträdande chefen för krisledningsgruppen. Uppföljningen kan härvid resultera i att uppdraget skall fortskrida planenligt eller att det måste göras vissa kompletteringar eller förändringar i uppdraget. Härvid fattar chefen eller biträdande chefen för krisledningsgruppen, vid behov i samråd med den ordinarie ledningsgruppen, de nödvändiga besluten.

När den uppdragsansvarige bedömer att uppdraget genomförts skall denne rapportera detta till chefen eller den biträdande chefen för krisledningsgruppen som fattar beslut om uppdragets formella avvecklande och säkerställer att detta dokumenteras i loggboken/krisdagboken. Denna process, med nya uppdrag, uppföljning och avrapportering av uppdrag, fortsätter sedan under krisens hela förlopp utifrån de bedömningar som chefen för krisledningsgruppen, i samråd med den ordinarie ledningsgruppen, gör om hur krisen utvecklar sig. När alla beslutade uppdrag är formellt avvecklade och inga nya initieras så är också krishanteringsverksamheten vid Socialstyrelsen att betrakta som ”operativt” avslutad.

Vissa akuta uppgifter i en krisledningssituation kan inte alltid formuleras i formella uppdrag. Denna typ av uppgifter får därför skötas på ett mer ad hoc mässigt och improviserat sätt av chefen eller biträdande chefen för krisledningsgruppen. Beslut och innehåll rörande dessa uppgifter bör dock dokumenteras på bästa sätt.

7.7 Lägesbeskrivning och framtidsscenarioer

Inte bara en korrekt initial identifiering av en kris är nödvändig för effektiv krishantering vid Socialstyrelsen. FOI anser att en effektiv och proaktiv krishantering vid myndigheten underlättas av en fortsatt kontinuerlig lägesbeskrivning samt ett framtagande av alternativa framtidsscenarioer och beslutsunderlag. Att kunna rapportera in sådan information till de funktioner som ansvarar för att ta fram en nationell lägesuppfattning till regeringen är också något som kommenteras i krisberedskapsförordningen.

FOI rekommenderar att ett initialt och stående uppdrag för krisledningsgruppen är att i realtid följa krisen eller den potentiella krisens utveckling. Kontinuerligt (dagligen, veckovist etc.) bör gruppen göra skriftliga lägesbeskrivningar som kan ligga grund för det egna agerandet samt eventuella dragningar och rapporter till Regeringskansliet, olika nationella samverkansinstanser eller till olika instanser på EU-nivå (till exempel EU:s nyinrättade ”Crisis Steering Group”). Det handlar här dels om att göra lägesbeskrivningar av hur situationen ser ut inom myndigheten med avseende på vidtagna åtgärder, krishanteringsverksamhetens belastningar på den ordinarie verksamheten m.m. Dels handlar det om att göra lägesbeskrivningar över hur situationen ser ut inom de olika delar av samhället som omfattas av Socialstyrelsens ansvars- och verksamhetsområde.

När det gäller samhälleliga lägesbeskrivningar föreslår FOI att Socialstyrelsen på förhand säkerställer att man hos kommuner, landsting samt andra berörda organisationer har utarbetade kanaler för att få tillgång till den information som krävs för att kunna göra en lämplig lägesbeskrivning vid olika typer av kriser. I görligaste mån bör Socialstyrelsen också ha tillgång till alternativa kanaler för informationsinhämtning för att minska sin sårbarhet om det uppstår problem med inhämtningen av information via den ena kanalen. Lägesbeskrivningen måste också kunna göras på engelska vid behov.

Ett annat initialt och stående uppdrag för krisledningsgruppen bör enligt FOI vara att analysera krisens bakgrund och drivkrafter för att utarbeta olika alternativa framtidsscenarioer om hur krisen kan tänka utvecklas inom olika tidsramar (dagar, veckor etc.) samt härvid föreslå olika lämpliga handlingsvägar för Socialstyrelsen. De medarbetare som avdelas för att genomföra detta uppdrag bör förslagsvis representera olika kompetenser inom myndigheten för att bättre säkerställa mångfacetterade framtidsscenarioer och väl genomlysta handlingsvägar. Dessa medarbetare bör också arbeta frångående och ostört från övriga i krisledningsgruppen så att de inte dras in i ”realtidshanteringen” av krisen. Krisledningsgruppens chef och den biträdande chefen har slutligen att tillsammans med ledningsgruppen, mot bakgrund av lägesbeskrivningen och framtidsscenarioerna, välja inriktning på Socialstyrelsens krisledning.

7.8 Samverkan

Ledningsgruppen och krisledningsgruppen samt andra funktioner inom Socialstyrelsen kommer beroende på krisens karaktär och omfattning i varierande utsträckning att behöva samverka med Regeringskansliet, andra myndigheter och organisationer. Samverkan kan spänna över ett brett perspektiv av aktiviteter, från endast renodlad delgivning eller utbyte av information till koordinering av insatser eller åtgärder i tid och rum för att uppnå ett specifikt gemensamt mål. FOI föreslår därför att följande frågor, så långt som möjligt, besvaras på förhand:

- i vilket syfte samverkar Socialstyrelsen med andra aktörer vid en kris?
- med vem samverkar Socialstyrelsen vid olika typer av kriser?
- när, hur och av vem initieras samverkan vid en kris?
- vilken form för samverkan med andra aktörer är mest ändamålsenlig vid en kris?
- vem från Socialstyrelsens sida samverkar vid en kris?
- hur dokumenteras samverkan och dess utfall?

7.8.1 Prioriterade samverkansparter respektive samverkansformer

FOI rekommenderar att Socialstyrelsen på förhand kartlägger vilka som är myndighetens

prioriterade samverkansparter och att man så långt som möjligt etablerar personliga samverkanskontakter och nätverk med dessa parter. Personliga relationer underlättar betydligt samverkansförfarandet vid en kris. Socialdepartementet kommer att vara en central samverkanspart genom att det från departementets sida kommer att ställas krav på att Socialstyrelsen regelbundet redovisar en lägesbeskrivning av situationen inom hälso- och sjukvårdssektorn. Enligt krisberedskapsförordningen så har Socialstyrelsen vid en kris skyldighet att hålla regeringen informerad om händelseutvecklingen, tillståndet, den förväntade utvecklingen och tillgängliga resurser inom sitt ansvarsområde, samt om vidtagna och planerade åtgärder. Regeringskansliet eller KBM kan begära att Socialstyrelsen lämnar information till de funktioner som har till uppgift att ta fram en nationell samlad lägesuppfattning, vilket inkluderar att uppgifterna lämnas till KBM. Rutiner för dragningar för Regeringskansliet och en eventuell framtida krisledande myndighet bör därför så långt som möjligt utarbetas.

Allmänt gäller att klara rutiner med fasta tidpunkter och former för samverkan med andra parter bör eftersträvas för att underlätta myndighetens inre krishanteringsverksamhet. Härvid måste formerna för samverkan vara så ändamålsenliga och tidsbesparande som möjligt. Former för samverkan kan utöver vanliga möten vara telefon- och videokonferenser. Eventuella el- och telestörningar bör dock beaktas i sammanhanget och alternativa samverkansformer för tele- och videokonferens bör finnas om sådana störningar uppstår.

7.8.2 Internationell samverkan

FOI bedömer att svensk krisberedskap generellt blir alltmer internationaliserad, inte minst på grund av en ökad integrering inom ramen för EU. Därför rekommenderar FOI att Socialstyrelsen särskilt noggrant följer utvecklingen vad gäller krissamverkan inom EU och tar hänsyn till denna vid sin planering vad gäller samverkan vid kriser. Det gäller både olika sektorsorgan inom EU och utvecklingen av EU:s nyinrättade kriskoordineringsarrangemang (EU Crisis Coordination Arrangements, EU-CCA).

7.9 Kriskommunikation

FOI bedömer att krisledningsgruppens arbete vid flertalet kriser till stor del kommer att handla om att hantera ”bilden av krisen”. Framgångsrik kriskommunikation kommer därför vara ytterst viktig för Socialstyrelsen. Socialstyrelsen har redan en utarbetad generell kriskommunikationsplan som bör följas. När det gäller att säkerställa en god kriskommunikation krävs det inte minst att myndigheten kan säkerställa en fungerande infrastruktur för kommunikation med media och allmänhet samt med de egna medarbetarna inom myndigheten. FOI anser att det till en sådan infrastruktur hör främst en:

-
- Krishemsida (extern och intern)
 - Telefonväxel och informationscenter för besvarande av allmänhetens frågor
 - Pressfunktion.

7.9.1 Extern krishemsida

Krishemsidan bör utgöra en särskild del av Socialstyrelsens hemsida som enbart förmedlar information rörande den aktuella krisen. Krishemsidan måste vid en kris snabbt kunna aktiveras av krisledningsgruppens webbansvariga informatör efter beslut av gruppens chef. Även om det i inledningen av en diffus kris kan vara svårt att presentera säker information bör det alltid klargöras att Socialstyrelsen uppmärksammar krisen och att myndigheten bevakar dess utveckling för att kunna vidta nödvändiga åtgärder. På krishemsidan måste sedan relevant information presenteras fortlöpande under krisen. Denna information ska så långt som möjligt finnas på flera olika språk och vara anpassad så att även handikappade, äldre och sjuka kan ta del av den. Behovet av översättare och andra kommunikationsexperter bör därför beaktas.

7.9.2 Intern krishemsida

Lika viktigt som det är att ha en god kriskommunikation gentemot allmänhet och media är det att ha en intern kriskommunikation gentemot de egna medarbetarna inom myndigheten. Socialstyrelsen bör därför säkerställa att sådan intern kriskommunikation snabbt kommer till stånd vid en kris och att den fortskrider under hela krisen. Det sker lämpligen främst via myndighetens Intranät. Krisledningsgruppens webbansvarige informatör och presstalesmannen bör, i samverkan med övriga informationsavdelningen, ha ansvaret för den interna och externa kriskommunikationen på nätet. Krisledningsgruppens stödfunktion och myndighetens övriga IT-funktioner måste självklart till det yttersta skydda kriswebben mot driftstörningar, manipulation och olika former av IT-attacker.

7.9.3 Telefonväxel och informationscentra

Telefonväxeln vid Socialstyrelsen kan komma att bli kraftigt belastad av inkommande samtal från allmänheten vid en kris. Det innebär att växeln måste ha separata linjer för in- och utgående samtal så att det alltid går att ringa ut från myndigheten även när belastningen för inkommande samtal är stor. Telefonväxeln måste säkerställa att vissa telefoner i krisledningsrummet inte nås av oönskade telefonsamtal från media och allmänheten. Telefonen i krisledningsrummet är vad gäller inkommande samtal endast till för myndighetsinterna samtal och samtal från samverkansparter etc. För att kunna ta hand om ett stort antal samtal och e-post från allmänheten ska Socialstyrelsens telefonväxel vid en kris förslagsvis snabbt kunna stärkas upp med någon form av informationscentrum.

Ett sådant informationscentrum handhas lämpligen av ett kommersiellt call center, med vilket avtal slutits på förhand. Detta centrum bör personellt kunna byggas ut i etapper allt efter behov. Socialstyrelsens informationsavdelning och krisledningsgruppen måste ha ansvar för att kontinuerligt förse informationscentrals personal med ”svarsmallar” och annan information som de behöver för att kunna fullfölja sitt arbete. Myndighetens sakkunniga får aldrig under en kris belastas direkt med telefonfrågor från allmänheten eller media.

7.9.4 Pressfunktion

Krisledningsgruppens presstalesman bör med stöd av informationsavdelningen ansvara för Socialstyrelsens kriskommunikation gentemot svensk och utländsk media. Hit hör att i samråd med krisledningsgruppens chef och sakkunniga inom myndigheten utarbeta pressmeddelanden, arrangera presskonferenser och i övrigt sköta myndighetens kontakter gentemot media. Presskonferenserna bör avhållas regelbundet på fasta tider och i ett särskilt utsett pressrum på Socialstyrelsen (se ovan). Tiderna för presskonferenserna bör i görligaste mån vara anpassade efter medias arbetscykler.

Presstalesmannen och informationsavdelning bör vid en kris samverka nära med andra berörda myndigheter för att samordna myndigheternas kriskommunikation, så att motstridiga budskap inte förmedlas till allmänhet och media. Rutiner och procedurer för hur detta skall gå till bör förslagsvis i görligaste mån fastställas på förhand genom särskilda övningar i kriskommunikationssamverkan. Vad gäller kriskommunikation i övrigt hänvisas till Socialstyrelsens generella kriskommunikationsplan.

7.10 Dokumentation

FOI rekommenderar att all krishanteringsrelaterad verksamhet inom krisledningsgruppen och myndigheten i övrigt noggrant dokumenteras. Detta för att i första hand möjliggöra en effektiv uppföljning av fattade beslut och deras effekter. Utan en god dokumentation om vilka beslut som fattats och vilka åtgärder som vidtagits är det svårt att göra en uppföljning. För det andra bör alla krishanteringsrelaterad verksamhet noggrant dokumenteras för att efter krisen kunna utvärdera Socialstyrelsens insatser och inför framtiden dra lärdomar om vad som behöver förbättras och utvecklas vad gäller myndighetens krishantering. För det tredje bör alla krishanteringsrelaterad verksamhet noggrant dokumenteras för att eventuellt kunna säkerställa ett demokratiskt ansvarsutkrävande i efterhand.

7.10.1 Loggbok/krisdagbok

För att säkerställa en noggrann krisdokumentation rekommenderar FOI att krisledningsgrup-

pen och krisarbetsgrupper kontinuerligt för loggbok/krisdagbok under krisen. Dessa loggböcker/krisdagböcker bör ha en gemensam utformning som förslagsvis innehåller fält för:

- inträffad händelse
- fattade beslut och uppdrag (kortfattad uppdragsbeskrivning)
- när besluten fattades
- vem som beslutade
- eventuella uppföljningsåtgärder efter beslutet.

Anteckningarna bör vara korta, men så informativa, objektiva och korrekta som möjligt. An-teckningarna skall också vara skrivna så att utomstående personer skall kunna läsa och förstå dem. Loggböckerna/krisdagböckerna förs förslagsvis i elektronisk form på dator, men pappersutskrifter skall kontinuerligt göras efter varje införd logg och sparas i en särskild pärm. Systematisk säkerhetskopiering till extern hårddisk bör dessutom ske som komplement till Socialstyrelsens ordinarie säkerhetskopieringen av sina servrar. De elektroniska versionerna av loggböckerna/krisdagböckerna bör vara tillgänglig på intranätet så att alla medarbetare kan ta del av dem vid behov. Möjlighet att spärra eventuellt sekretessbelagd information skall härvid finnas. En sparad logg skall i efterhand inte kunna ändras. Eventuella förändringar måste göras genom en helt ny logg, samtidigt som den ursprungliga loggen kvarstår. Dagligen bör också en kortare beskrivning över läget i stort dokumenteras i loggboken/krisdagboken. Den enskilde medarbetare bör uppmuntras att föra egna dagböcker.

7.10.2 Samverkansloggbok

För att vid en kris så långt som möjligt få en överblick och skapa ett samordnat agerande inom Socialstyrelsen vad gäller samverkan så rekommenderar FOI att alla formella externa samverkanskontakter på olika nivåer inom myndigheten anmäls till krisledningsgruppen. Om möjligt innan samverkan sker. Det innebär närmare bestämt alla samverkanskontakter som berör formell ärendehantering inom ramen för krishanteringsverksamheten anmäls till krisledningsgruppen kansli och dokumenteras i en särskilt samverkansloggbok, som bör utgöra en del av dess loggbok/krisdagbok. Samverkansloggboken bör finnas på intranätet så att alla inom myndigheten via sina datorer kan ta del av den.

I samverkansloggboken dokumenteras samverkanspart, syftet, samverkande person på Socialstyrelsen och tidpunkt. Det bör sedan åligga alla som skall ha samverkanskontakter med en annan part att först via samverkansloggboken kontrollera myndighetens tidigare samverkanshistoria med den eller de aktuella parterna och vid tveksamheter närmare konsultera berörda personer på myndigheten för att undvika att onödiga kontakter tas eller att det ges motstridiga budskap från Socialstyrelsen sida.

7.11 Förenklade administrativa rutiner

För att krisledningsgruppens arbete skall kunna fortgå så smidigt som möjligt rekommenderar FOI att Socialstyrelsen vid behov, så långt som möjligt, inför förenklade administrativa rutiner för myndighetens krishanteringsverksamhet. Det kan gälla allt från regler och rutiner för inköp, resor, öppnande av projektkonton m.m. Vilka administrativa rutiner som behöver förenklas eller förändras och hur det skall ske bör klargöras genom särskilda scenarieövningar som specifikt syftar till att identifiera administrativa "flaskhalsar" vid en kris. De förenklade reglerna och rutinerna skall automatiskt träda i kraft vid en förhöjd krisberedskapsnivå (se krisberedskapsnivåer nedan). Det är viktigt att medarbetarna i krisledningsgruppens kansli och annan berörd administrativ personal inom myndigheten är väl förtrogna med dessa förenklade rutiner.

8. Krisarbetsgrupp på avdelningsnivå

FOI föreslår att Socialstyrelsen förutom en krisledningsgrupp även har krisarbetsgrupper på avdelningsnivå. Dessa skall om särskilda behov föreligger (se beredskapsnivåer nedan) utöva operativ krisledning och samordning av enskilda enheter på myndighetsnivå inom den av ledningsgruppen och krisledningsgruppen fastlagda normativa och strategiska ramen. På avdelningsnivå svarar krisarbetsgruppen inom fastlagda ramar för egna normativa, strategiska och operativa beslut och åtgärder i övrigt. Sammantaget innebär FOI:s förslag att krisarbetsgrupperna:

- i görligaste mån särskiljer ledningen av krishanteringsverksamheten och den ordinarie verksamheten åt inom avdelningen genom en tydlig rollfördelning mellan ordinarie- och ställföreträdande avdelningschef
- leder den löpande verkställigheten av myndighetens krishanteringsarbete inom avdelningens ansvars- och verksamhetsområde utifrån de uppdrag som tilldelats av krisledningsgruppen och hanterar härvid eventuella målkonflikter mellan avdelningens olika enheter
- prioriterar inom avdelningens ansvars- och verksamhetsområde den ordinarie verksamheten i förhållande till krishanteringsverksamheten
- fördelar vid behov personal och resurser mellan och inom olika enheter/funktioner vid avdelningen för att hantera gjorda prioriteringar inom ordinarie verksamhet i förhållande till krishanteringsverksamheten
- följer upp de krishanteringsuppdrag som enheterna tilldelas och bedömer effekterna av deras åtgärder
- beslutar vid behov om skiftindelning och avlösningstider för avdelningens personal efter normgivande formellt beslut av den ordinarie ledningsgruppen
- för loggbok/krisdagbok över avdelningens verksamhet och bistår vid förfrågan krisledningsgruppen med att ta fram en lägesbeskrivning över avdelningens ansvars- och verksamhetsområde
- bidrar med information och expertkunskap till myndighetens samlade informationsåtgärder gentemot myndigheter och/eller allmänhet och media

-
- ansvarar för att eventuella avdelningsspecifika värdering och normer vid krishantering utarbetas och kommuniceras till avdelningens medarbetare och att dessa värderingar och normer upprätthålls vid en kris.

8.1 Organisation

FOI föreslår att avdelningarnas krisarbetsgrupper omfattar följande befattningshavare:

- Avdelningschef/ställföreträdande avdelningschef
- Enhetschefer/ställföreträdande enhetschefer
- Dokumentalist (sekreterare).

Avdelningschefen leder och samordnar gruppens arbete. Efter att gruppen aktiverats sammanträder den när avdelningschefen så anser vara befogat. När avdelningschefen är representerad i myndighetens ledningsgrupp ersätts denne av ställföreträdande avdelningschef. På motsvarande sätt ersätts enhetschefer av ställföreträdande enhetschef om den förstnämnde är avdelad till och ingår krisledningsgruppen. En av avdelningschefen utsedd sekreterare eller annan medarbetare för loggbok/krisdagbok över avdelnings krishanteringsverksamhet. Chefen för krisarbetsgruppen beslutar själv om eventuella personella förstärkningar av krisarbetsgruppen. När personerna i ovan nämnda befattningar inte kan fullgöra sina uppgifter på grund av exempelvis sjukdom ersätts de av på förhand utsedda ersättare.

8.2 Lokaler och utrustning

En avdelnings krisarbetsgrupp utövar sitt arbete från ordinarie arbets- och sammanträdesrum på avdelningen. Krisarbetsgrupperna bör utrustas med externa hårddiskar för säkerhetskopiering av loggbok/krisdagbok.

9. Krisarbetsgrupper på enhetsnivå

FOI föreslår att Socialstyrelsen, förutom krisledningsgrupp och krisarbetsgrupp på avdelningsnivå, även har krisarbetsgrupper på enhetsnivå. Dessa skall om särskilda behov föreligger (se krisberedskapsnivåer nedan) kunna utöva ledning på myndighetsnivå av enskilt och specifikt krishanteringssuppdrag (till exempel utarbetande av en föreskrift) inom fastlagd normativ-, strategisk- och operativ ram. På enhetsnivå svarar krisarbetsgruppen inom fastlagd ram för egna normativa, strategiska samt operativa beslut och åtgärder i övrigt. Sammantaget innebär FOI:s förslag att krisarbetsgrupperna på enhetsnivå:

- i görligaste mån särskiljer ledningen av krishanteringsverksamheten och den ordinarie verksamheten åt genom en tydlig rollfördelning mellan ordinarie- och ställföreträdande enhetschef
- leder den löpande verkställigheten av avdelningens krishanteringsarbete inom enhetens ansvars- och verksamhetsområde utifrån de uppdrag som tilldelats av avdelningens krisarbetsgrupp och hanterar härvid eventuella målkonflikter mellan enhetens olika eventuella arbetsgrupper (etc.)
- leder och ansvarar för slutlig verkställighet av tilldelat enskilt och specifikt krishanteringssuppdrag. Hit hör inte minst att följa upp och bedöma effekten av vidtagna åtgärder
- prioriterar inom enhetens ansvars- och verksamhetsområde den ordinarie verksamheten i förhållande till krishanteringsverksamheten
- fördelar vid behov personal och resurser mellan och inom eventuella olika grupper/funktioner vid enheten för att hantera gjorda prioriteringar med hänsyn till krishanteringsverksamheten
- för loggbok/krisdagbok över enhetens krisverksamhet och bistår vid förfrågan avdelningens krishanteringsgrupp och/eller krisledningsgruppen med att ta fram och kontinuerligt uppdatera lägesbeskrivning över dess verksamhetsområde
- bidrar med information och expertkunskap till myndighetens samlade informationsåtgärder gentemot myndigheter och/eller allmänhet och media
- ansvarar för att eventuella enhetsspecifika värderingar och normer vid en krishändelse utarbetas och kommuniceras till enhetens medarbetare och att dessa värderingar och normer upprätthålls vid en krishändelse.

9.1 Organisation

FOI föreslår att enhetens krisarbetsgrupp omfattar följande befattningshavare:

- Enhetschef/ställföreträdande enhetschef
- Dokumentalist (sekreterare)
- Sakkunnig.

Enhetschefen, eller ställföreträdande enhetschef, leder och samordnar gruppens arbete. Efter att gruppen aktiverats sammanträder den när enhetschefen så anser vara befogat. När enhetschefen är representerad i avdelningen krisarbetsgrupp ersättes denne av ställföreträdande enhetschef. Enhetschefen beslutar utifrån krisens karaktär om gruppens närmare sammansättning vad gäller sakkunniga. Enhetens krisdagbok/loggbok förs av sekreterare eller annan av enhetschefen utsedd medarbetare. När personerna i de redovisade befattningarna inte kan fullgöra sina uppgifter på grund av sjukdom etc. ersätts de av på förhand utsedda ersättare.

9.2 Lokaler och utrustning

En krisarbetsgrupp på enhetsnivå utövar sin verksamhet från ordinarie arbets- och sammanträdesrum på enheten. Krisarbetsgrupperna bör utrustas med externa hårddiskar för säkerhetskopiering av loggbok/krisdagbok.

10. Krisberedskapsnivåer

FOI föreslår att Socialstyrelsens krisberedskap omfattar olika beredskapsnivåer för att bäst kunna anpassa myndighetens insatser och resurser till en förväntad eller faktisk kris karaktär och omfattning. Beredskapsläget bör härvid kunna höjas eller sänkas stegvis eller gå direkt från ett ytterläge till ett annat. Order om förändring av beredskapsläge ges av chefen för krisledningsgruppen efter samråd med tjänsteman i beredskap. När ledningsgruppen är konsulterbar ges order om beredskapsförändringar efter samråd med denna. Ledningsgruppen fastställer formellt myndighetens beredskapsnivå. Socialstyrelsen kan förslagsvis ha fyra beredskapsnivåer. Dessa är

- grundberedskap (grön)
- stabsläge (gul)
- krisläge (orange)
- förstärkt krisläge (röd)

10.1 Grundberedskap

Krisberedskap vid Socialstyrelsen bör normalt upprätthållas på nivån ”grundberedskap”. Vid grundberedskap svarar tjänsteman i beredskap för myndighetens jourmässiga krisberedskap (se ovan). I övrigt bedrivs myndighetens verksamhet enligt ordinarie rutiner och verksamhetsmål.

10.2 Stabsläge

Vid stabsläge försätts krisledningsgruppen och dess stödfunktion i beredskap. Order om stabsläge ges mot bakgrund av larm om en förestående kris förmedlade av tjänsteman i beredskap, annan enskild eller grupp av medarbetare vid myndigheten eller på annat sätt. Beredskapsläget innebär närmare att:

- chefen för krisledningsgruppen börjar snarast möjligt, med stöd av tjänsteman i beredskap, aktivt bevaka den aktuella händelsen. Krisdagbok/loggbok börjar föras av tjänsteman i beredskap
- biträdande (sakkunnig) chef utses av chefen för krisledningsgruppen och kontaktas. Om möjligt utses den biträdande chefen i samråd med (den ordinarie) ledningsgruppen
- övriga berörda ordinarie befattningshavare i krisledningsgruppen och stödfunktionen

kontakts på arbetsplatsen eller i hemmet av tjänsteman i beredskap och informeras om den rådande situationen

- dessa befattningshavare (eller dess eventuella ersättare) börjar om nödvändigt avveckla sin ordinarie arbetsuppgifter för att senast inom 30 minuter efter beslut av krisledningsgruppens chef börja kunna verka i sina krishanteringsbefattningar. Utanför gäller att befattningshavarna eller deras ersättare skall kunna infinna sig vid Socialstyrelsen för att börja verka i sina krishanteringsbefattningar så snart som möjligt efter beslut av chefen för krisledningsgruppen
- informationsansvariga ansvarar för att det enligt fastställd kriskommunikationsplan görs sådana förberedelser som kan vara nödvändiga om en förvärrad situation snabbt kommer att kräva särskilda kommunikationsinsatser mot media och allmänheten
- tjänsteman i beredskap ansvarar för att krisledningsrummet är iordningställt och färdigt att tas i bruk (utrustning funktionstestas, ommöblering sker etc.)
- viktiga samverkanspartner utanför myndigheten informeras av chefen för krisledningsgruppen och/eller tjänsteman i beredskap om att myndigheten intagit stabsläge och varför (Socialdepartementet orienteras bl.a.)
- chefen för krisledningsgruppen ansvarar för att all personal vid myndigheten informeras om att det aktuella beredskapsläget gäller och varför.

10.3 Krisläge

Vid krisläge intar alla berörda befattningshavare i krisledningsgruppen och dess stödfunktion omgående sina krishanteringsbefattningar. Ett direkt krishanteringsarbete påbörjas vid Socialstyrelsen. Order om krisläge ges utifrån larm om en uppkommen eller nära förstående kris inom Socialstyrelsen verksamhetsområde från tjänsteman i beredskap, annan enskild eller grupp av medarbetare vid myndigheten, annan myndighet eller organisation och/eller vid signaler om att det vid myndigheten tenderar att bli svårt eller omöjligt att bedriva verksamheten enligt ordinarie rutiner i linjeverksamheten på grund av någon särskild yttre händelse. Krisläge innebär närmare att:

- krisledningsgruppen och stödfunktionens befattningshavare kontaktas av tjänsteman i beredskap på order av chefen för krisledningsgruppen
- krisledningsgruppens befattningshavare samlas omgående i krisledningsrummet och

påbörjar sitt fastställda krishanteringsarbete (se ovan), vilket primärt innebär att skapa sig en lägesbild över den aktuella händelsen och besluta om eventuella krishanteringsuppdrag samt följer upp effekterna av dessa uppdrag

- informationsansvariga ansvarar för att det enligt fastställd kriskommunikationsplan (förstärkningsläge/katastrofläge) vidtas behövliga kriskommunikationsåtgärder
- stödfunktionen träder i kraft för att säkerställa att krisledningsgruppen erhåller det stöd som på förhand fastställts samt i övrigt står till gruppens förfogande
- eventuella förenklade administrativa rutiner för krishanteringsarbete vid myndigheten träder i kraft
- tjänsteman i beredskap fortsätter i sin ordinarie roll och i övrigt står till krisledningsgruppens förfogande
- viktiga samverkanspartners utanför myndigheten informeras av chefen krisledningsgruppen och/eller tjänsteman i beredskap om att myndigheten intagit det aktuella beredskapsläget och varför (Socialdepartementet orienteras bl.a.)
- extern samverkanspersonal ombedes vid behov att ta plats i den centrala krisledningsgruppen
- chefen för krisledningsgruppen ansvarar för att all personal vid myndigheten informeras om att krisläge gäller och varför.

10.4 Förstärkt krisläge

Vid förstärkt krisläge träder Socialstyrelsens hela krisorganisation i funktion fullt ut. Det innebär att krisarbetsgrupperna på avdelnings- och enhetsnivå träder i funktion utöver krisledningsgruppen och stödfunktionen. Order om förstärkt krisläge ges bara i *extremfall* när det behöver göras betydande prioriteringar mellan Socialstyrelsens krishanteringsverksamhet och den ordinarie verksamheten, till exempel när en kris är så omfattande att den kommer att beröra ett brett spektra av myndighetens verksamhetsområden och därför kommer att kräva omfattande krishanteringsinsatser från myndighetens sida och/eller när myndigheten drabbas av *omfattande* personalbortfall på grund av sjukdom eller dylikt i samband med en kris. Förstärkt krisläge innebär, utöver vad som nämnts om krisläge, närmare att:

- krisarbetsgrupperna på avdelnings- och enhetsnivå träder i funktion snarast möjligt

och börjar leda krishanteringsverksamheten vid avdelningen/enheten samt att föra egen loggbok/krisdagbok. Gör bland annat tydliga och långsiktiga prioriteringar mellan krishanteringsverksamheten och ordinarie verksamhet utifrån riktlinjer fastlagda av ledningsgruppen och krisledningsgruppen

- all semester och övrig beviljad ledighet återkallas
- skifttjänstgöring införs efter behov



Figur 3. Krisberedskapsnivåer

10.5 Övertid och skifttjänstgöring

Vid förhöjd krisberedskap, dvs. krisberedskapsnivåer över grundberedskap, kan vid behov utökad arbetstid (övertid) eller skiftgång behöva införas inom delar eller hela Socialstyrelsen för att kunna hantera akuta frågor som inte kan hanteras inom ramen för den ordinarie arbetstiden. De arbetsrättsliga aspekterna härvid måste vara helt utredda och fackligt förankrade i förväg. Inte minst måste den enskilde medarbetarens familjesituation beaktas.

När det gäller övertid för personer som ingår i krisledningsgruppen bör chefen för gruppen ha befogenhet att beordra övertid för dessa. I övrigt fattas beslut om övertid av ordinarie verksamhetsledare enligt ordinarie rutiner. Ledningsgruppen fattar formellt beslut om skifttjänstgöring vid myndigheten i samråd med chefen för krisledningsgruppen. Ansvaret för skiftindelning och övriga praktiska detaljer (scheman etc.) bör förslagsvis ligga hos avdelningschef/chef för krisarbetsgrupp på avdelningsnivå.

Införande av skiftgång ställer krav på att det finns tydliga rutiner hur överlämning skall gå till mellan två skiftpass i fråga om muntlig och/eller skriftlig redovisning. Sådana bör därför utarbetas av berörda chefer på förhand.

10.6 Omfördelning av personal

Vid förhöjd krisberedskap kan vissa enheter eller funktioner vid Socialstyrelsen bli extra hårt belastade eller kan komma behöva prioriteras högre än andra. För att stärka upp och avlasta dessa enheter eller funktioner kan det därför finnas ett behov av att omfördela personal mellan olika enheter eller funktioner. I vilken omfattning och hur en sådan omfördelning skall ske bör klargöras på förhand genom en kompetensinventering av myndighetens personal och en bedömning av förutsättningarna att omfördela dessa mellan olika arbetsuppgifter. Beslut om omfördelning av personal vid förhöjd krisberedskap bör fattas av ledningsgruppen i samråd med chefen för krisledningsgruppen.

10.7 Förstärkningspersonal

Vid förhöjd krisberedskap under en kris kan det vid mycket stor arbetsbörda och/eller personalbortfall inom Socialstyrelsen finnas behov av att i kombination med ovan nämnda personalhanteringsåtgärder även ta in extern förstärkningspersonal. Hur det skall genomföras bör så långt som möjligt klargöras på förhand. Härvid måste bland annat följande frågor beaktas:

- för vilka befattningar (specialister, stödpersonal etc.) är det möjligt att anlita förstärkningspersonal?
- vilken erfarenhet och kompetens behövs för arbetsuppgifterna?

-
- hur snabbt kan förstärkningspersonal kallas in samt hur och av vem görs det?
 - finns det kostnadstäckning för att anlita förstärkningspersonal?
 - hur skall ett eventuellt ”beredskapskontrakt” vara utformat för förstärkningspersonalen?

Den troligaste formen av förstärkningspersonal är tidigare anställda vid myndigheten, så som nyblivna pensionärer, projektanställda eller sommarvikarier, som behöver minimal introduktion till sina arbetsuppgifter. Ledningsgruppen fattar i samråd med chefen för krisledningsgruppen beslut om inkallande/anlitande av förstärkningspersonal. Det praktiska arbetet att inkalla/anlita förstärkningspersonal kan förslagsvis genomföras av personalenheten vid Socialstyrelsen.

10.8 Förhöjd krisberedskap och ordinarie verksamhet

Vid förhöjd krisberedskap under en kris kommer i många fall arbetet med själva krishanteringen att inverka menligt på den ordinarie verksamheten, även om personalens arbetstid utökas och/eller förstärkningspersonal inkallas. Tid och personella resurser vid Socialstyrelsen kommer med andra ord inte att räcka till för både krishantering och ordinarie verksamhet, åtminstone inte om krisen blir av mer långvarig karaktär. Samtidigt måste krishanteringens negativa återverkningar på den ordinarie verksamheten bli så små som möjligt. De nedprioriteringar av den ordinarie verksamheten som kan bli aktuella vid Socialstyrelsen måste därför göras mot bakgrund av en analys av olika verksamheters betydelse för olika intressenter i samhället. En analys av nämnda slag bör förslagsvis inbegripa bland annat följande frågor:

- vilka intressenter kommer att bli direkt respektive indirekt drabbade om verksamheten reduceras i olika omfattning?
- i vilken omfattning och på vilket sätt kommer intressenten i fråga att bli drabbad?
- inom vilka tidsperspektiv kommer intressenten att bli drabbad (eventuella fördröjningseffekter)?
- vilka svårigheter och kostnader i fråga om tid och resurser kan förväntas för att efter krisen ”återta” eftersatt arbete inom verksamheten?
- vilka lagar och förordningar, politiska prioriteringar etc. kan Socialstyrelsen tänkas bryta emot eller utmana om verksamheten reduceras i olika omfattning?
- hur kan Socialstyrelsens framtida anseende tänkas påverkas av att verksamheten reduceras i olika omfattning?
- vilka informationsinsatser eller dialoger gentemot olika intressenter behöver vidtas om verksamheten reduceras i olika omfattningar?

Svaret på denna typ av frågor bör vara vägledande för vilka verksamheter inom Socialstyrelsen som är mest respektive minst lämpliga att nedprioritera, dvs. att helt eller delvis avveckla, under en kris. Ledningsgruppen i samråd med chefen för krisledningsgruppen ansvarar förslagsvis för att ge riktlinjer om nämnda prioriteringar.



11. Krisberedskaps- och analysfunktion

FOI föreslår att Socialstyrelsens krishanteringsverksamhet vid ordinarie verksamhet bör understödjas av olika krisberedskaps- och analysstödsgrupper av projektgruppskaraktär som bemannas med ett större antal verksamhetsledare och sakkunniga från olika delar av myndigheten. Dessa grupper sammanträder vid något enskilt tillfälle om året (till exempel ett tvådagars internat). Förslagsvis kan arbetet i grupperna understödjas, samordnas och administreras av Tillsynsavdelningen. Grupperna i fråga, som i sin tur kan vara uppdelade i olika arbetsgrupper, skulle kunna ha följande indelning:

Grupp för risk- och sårbarhetsanalys

Gruppen genomför i enlighet med § 9:e i krisberedskapsförordningen en årlig risk- och sårbarhetsanalys för hälso- och sjukvårdssektorn för att klargöra om det finns sådan sårbarhet eller risker inom myndighetens ansvars- och verksamhetsområde som synnerligen allvarligt kan försämra förmågan till verksamhet.

Grupp för hot- och omvärldsanalys

Gruppen kartlägger och bedömer händelser i omvärlden som på framförallt längre sikt kan leda till att en krishändelse uppstår som berör myndighetens ansvars- och verksamhetsområde.

Grupp för intern risk- och säkerhetsanalys

Gruppen utarbetar och uppdaterar rutiner och checklistor ifråga om interna risker och säkerhetsåtgärder vid myndigheten. Hit avses till exempel

- skalskydd
- signalskydd
- strömavbrott och reservkraftsförsörjning
- IT-störningar och informationssäkerhet
- brand
- svårartade olycksfall
- psykiskt omhändertagande vid olycks- och dödfall bland medarbetare
- demonstrationer och skadegörelse
- hot mot enskild medarbetare
- etc.

Syftet med att inrätta denna typ av grupper är, för det första, att minska klyfterna mellan den ordinarie verksamheten och krisberedskapen vid Socialstyrelsen så att myndighetens medarbetare känner större delaktighet och får större förståelse för myndighetens krisberedskap. So-

cialstyrelsens krisberedskap får aldrig bli en isolerad verksamhet inom myndigheten som endast uppfattas beröra några särskilt utvalda personer på myndigheten. Alla medarbetare, oavsett var i organisationen, måste förstå att alla, i värsta fall, vid en kris kan komma att beröras och involveras på ett eller annat sätt i myndighetens krishantering. För det andra är det viktigt att närmare integrerar myndighetens krisberedskap med dess interna risk- och säkerhetsarbete, eftersom dessa i realiteten glider över i varandra utan, i många fall, några tydligare gränser dem emellan. Åtminstone är det viktigt att det inte finns vattentäta skott dem emellan. För det tredje skall gruppernas verksamhet bidra till att främja Socialstyrelsens omvärldsbevakning och därmed förmågan att uppmärksamma hot och potentiella framtida kriser.

12. En skiss till en krishandbok

Mot bakgrund vad som presenterats ovan föreslår FOI att en ”krishandbok” för Socialstyrelsen beskriver: syfte och mål med myndighetens krisberedskap, krisledningsorganisation samt rutiner och procedurer vid krishantering. Handboken bör också omfatta larmlistor och kontaktuppgifter. Dessa larmlistor kan lämpligen inbegripa telefonnummer, e-postadresser, postadresser och dylikt till alla befattningshavare i krisledningsorganisationen samt till alla tilltänkta nationella och internationella samverkanspartners. Handboken bör också kompletteras med en del som inbegriper handlingsplaner för störningar vid myndigheten. Handboken bör läggas ut på Intranät samt, som omnämnts tidigare, förvaras i krisledningsrummet, på tjänsterummet och i hemmet hos tjänsteman i beredskap, chefen för enheten för krisberedskap/Tkansliet samt den ordinarie ledningsgruppens medlemmar. Nämnada handbok för Socialstyrelsen kan förslagsvis ha följande struktur:

Handbok för Socialstyrelsens hantering av samhälleliga kriser och störningar vid myndigheten

Samhälleliga kriser

1. Socialstyrelsens roll i det svenska krishanteringssystemet och i det internationella krisberedskapssamarbetet.

[En kortare inledande beskrivning som allmänt beskriver myndighetens roll och uppgifter i det svenska krishanteringssystemet och i det internationella krisberedskapssamarbete]

2. Definition av krishändelse och Socialstyrelsens ”krisportfölj”

2.1 Beskrivning av en samhällelig krishändelse och dess olika faser

2.2 Exempel på tänkbara kriser inom Socialstyrelsen ansvarsområde

2.2.1 Radiologisk/nukleär olycka

2.2.2 X...

2.2.3 Y...

3 Mål och riktlinjer för Socialstyrelsens beredskap och krishantering

3.1 Syfte och mål

3.2 Grundläggande värderingar vid myndighetens hantering av kriser

4 Styrande regelverk för Socialstyrelsens beredskap och krishantering

4.1 Allmänt

4.2 Lagar, förordningar, instruktioner m.m.

4.3 Internationella avtal och överenskommelser

5 Socialstyrelsens delegerings- och arbetsordning vid krishantering

5.1 Allmänt

5.2 Särskilda befogenheter för...(till exempel chef för krisledningsgrupp)

5.3 Övertid, jour och skifttjänstgöringsplikt vid krishantering

5.4 Förstärkningspersonal

6 Socialstyrelsens beredskaps- och krishanteringsorganisation

6.1 Allmänt

6.2 Tjänsteman i beredskap

6.3 Ledningsorgan

6.4 Stödfunktioner

6.4.1 IT

6.4.2 Signalskydd/Krypto

6.4.3 Kommendantur/vaktmästeri

6.4.4 Externt informationscentra

7 Socialstyrelsens beredskapsnivåer

7.1 Allmänt

7.2 Grundberedskap

7.3 Stabsberedskap osv.

8 Larm och uppstartande av Socialstyrelsens krishanteringsorganisation

8.1 Larmkedjan

8.2 Inledande åtgärder efter larm

8.3 Vidarebefordran av larm till externa parter

8.4 Orientering av Socialdepartementet (Regeringskansliet)

9 Krisledningsrum och tekniskt ledningsstöd

9.1 Krisledningsrummets lokalisering

9.2 Krisledningsrummets utrustning och inventarier

9.3 Administrativt och operativt ansvar för krisledningsrummet

9.4 Reservlokaler och skyddad ledningsplats

10 Procedurer för formulering, beslut, genomförande och uppföljning av krishanteringsuppdrag

10.1 Allmänt

10.2 Formulering av krishanteringsuppdrag

10.3 Beslut om krishanteringsuppdrag

10.4 Genomförande av krishanteringsuppdrag

10.5 Avslutande och uppföljning av krishanteringsuppdrag

11 Loggbok/krisdagbok

11.1 Loggbok/krisdagbok

11.1.1 Loggbok/krisdagboks utformning

11.1.2 Att föra loggbok/krisdagbok

11.1.3 Säkerhetskopiering av loggbok/krisdagbok

12 Registrering av in- och utgående post, e-post, telefonsamtal m.m.

12.1 Allmänt

12.2 Post

12.3 E-post

12.4 Faxmeddelanden

12.5 Telefonsamtal

12.6 Sekretesskydd

13 Ekonomisk redovisning

[Redogörelse för de rutiner och procedurer som skall gälla för ekonomisk redovisning av krishanteringsuppdrag och övrig verksamhet som direkt berör myndighetens krishanteringsverksamhet och som skall möjliggöra en ekonomisk uppföljning av krishanteringsinsatsen]

14 Kriskommunikationsplan

[Existerande kriskommunikationsplan med eventuella justeringar]

15 Samverkan

15.1 Allmänt

15.2 Rutiner och former för samverkan

15.2.1 Utsändande av samverkanspersonal/sakkunnig till annan myndighet nationellt och internationellt

15.2.2 Begäran om och mottagande av samverkanspersonal/sakkunnig från annan myndighet eller organisation

16 Personalvård under och efter en kris

[Redogörelse för de eventuella särskilda personalvårdande insatser som kan behövas vidtas i samband med omfattande och utdraget krishanteringssamarbete]

17 Att avsluta och utvärdera en krishanteringsinsats

17.1 Allmänt

17.2 Återgående till grundberedskap och åtgärder härvid

17.3 Utvärdera och återföra erfarenheter från krishanteringsinsatsen

18 Beredskaps- och krishanteringsövningar

18.1 Allmänt

18.2 Genomförande och deltagande i beredskaps- och krishanteringsövningar

18.2.1 Utvärdering av övningar

Störningar

[I denna del av handboken redovisas handlingsplaner för hantering av störningar som mer eller mindre allvarligt kan påverka den vardagliga verksamheten på Socialstyrelsen, men som inte direkt gäller hantering av en samhällelig kris. Dessa störningar kan dock påverka Socialstyrelsens hantering av en samhällelig kris om de inträffar under krisen ifråga.]

1. IT-haveri

Exempel på en handlingsplans utformande kan hämtas från Smittskyddsinstitutets handlingsplan för IT-haveri:

”Kontakta IT-jouren 72380 som informerar verksledningen.

IT: aktivera ev. en förberedd beredskapsversion av hemsidan.

INFO och IT: tar fram skriftlig personalinformation om händelsen som placeras ut i därför avsedda plastfickor vid entréerna.

INFO och IT: lämnar fortlöpande information om händelseutvecklingen till receptionen som kontaktar koordinatorena för vidare informationsspridning till övrig personal på avdelningarna (vid behov om intranätet är ur funktion).

Vid långvarigt avbrott kan verksledningen besluta att vissa IT-baserade system ska återgå till eller upprätta manuella hanteringssystem.”

Ansvariga funktioner:

<i>Funktion</i>	<i>Förkortning</i>	<i>Telefon/Anknytning</i>
Verksledning	GD + ÖD	
Informationschef	INFO	
IT-chef	IT	
Reception		
Koordinatorerna		

2. Strömavbrott

3. Brand

4. Större vattenläckage

5. Svårare olycksfall

6. Hot mot enskild medarbetare

7. Demonstration, hot eller skadegörelse

8. Inbrott/stöld

13. Underlagsmaterial

Publicerat material

Beer, Stafford. *Brain of the Firm*; John Wiley & Sons, Chichester 1995.

Boin, Arjen. ”Att utforma effektiva krishanteringsstrukturer. En diskussion av kända fällor, mönster och kritiska parametrar i utformningen” i *Sverige och tsunamin – granskning och förslag, Expertrapporter från 2005 års katastrofkommission, Statens offentliga utredningar SOU 2005:104*, Stockholm 2005.

Boin, Arjen m.fl. *The politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge University Press, Cambridge 2005.

Enander, Ann m.fl. *Att stå ”i stormens öga”*, Delrapport 3 från projektet beredskap och kris- hantering i svenska kommuner, KBM:s forskningsserie nr. 6, Stockholm 2004.

Fink, Steven. *Crisis Management. Planning For The Inevitable*, iUniversity Inc. Lincoln 2002.

Förordning (2006:942) om krisberedskap och höjd beredskap.

Grunder för ledning. Generella principer för ledning av kommunala räddningsinsatser. Räddningsverket, Karlstad 1998.

Harvard Business Essentials. *Crisis Management. Master the Skills to Prevent Disasters*. Harvard Business School Press, Boston 2004.

Hillyard, Michael J. *Public Crisis Management. How and Why Organizations Work Together to Solve Society's Most Threatening Problems*. Writers Club Press, New York 2000.

Kjeserud, Ragnar & Weisaeth. *Ledarskap i kriser*. Nr. 16 i Försvarsberedningens skriftserie, Stockholm 2005.

Larsson, Per. *VSM-modellen och förutsättningar för livskraftiga ledningssystem*. FOI Memo 750, Stockholm 2004.

Mitroff, Ian I. *Managing Crisis Before They Happen. What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. AMACOM, New York 2001.

Schneider, Sandra K. *Flirting with Disaster. Public Management in Crisis Situations*. M.E. Sharp, Armonk 1995.

The Business Continuity Group. *The Guide to Disaster Recovery and Contingency Planning*, 1996.

Opublicerat material

Beredskapsplan för Banverket (PowerPoint version). Odaterad.

Beredskapsplan för SSI. Avdelningen för beredskap och miljöövervakning, Stockholm 2005-12-12.

Generell kriskommunikationsplan för Socialstyrelsen, Socialstyrelsen, Stockholm 2006-06-13.

Jordbruksverket. *Promemoria om ny krisberedskapsorganisation på Jordbruksverket* (Arbetspapper), Jönköping 2006-07-12.

Livsmedelsverkets beredskapsplaner. Uppsala 2005-11-07.

Luftfartsverkets koncernstab. *Krisplanering och krishantering inom LVF*, 2006-02-08.

Krisplan för Luleå tekniska universitet. Personalenheten, Luleå 2006-01-31.

Norges Social- og Helsedirektorat. *Samlat krisplan. Krisplan for social- og helsedirektoratet*, Odaterad.

Socialstyrelsens ansvar och verksamhet inom beredskap och krishanteringsområdet. Arbetsmaterial 060509.

Socialstyrelsens krisledning. Sammanfattning av Socialstyrelsens stabsarbete med anledning av evakueringen från Libanon sommaren 2006. Tillsynsavdelningen, enheten för krisberedskap, Stockholm 2006-08-24.

Smittskyddsinstitutet. *Krispärm. Handlingsplan vid kriser och svåra påfrestningar*, Info, Solna 2006-03-27.

Vägverket. PowerPoint-dokument om beredskapsnivåer, 2006-04-12.

