

Digitaliseringsstyrelsen

**Guide til kommunikation i en bered-
skabssituation**

Juli 2013

VEJLEDNING TIL KOMMUNIKATION I EN BEREDSKABSSITUATION	3
1. Roller og ansvar i beredskabskommunikationen	3
2. Internt til medarbejdere	5
Hvad skal kommunikeres?	5
Kommunikationskanal	6
Hvornår skal kommunikationen ske?	6
Skabelon for intern kommunikation	6
2. Ekstern kommunikation til andre offentlige organisationer	7
Hvem er ansvarlig for kommunikationen?	7
Hvad skal kommunikeres?	7
Kommunikationskanal	7
Hvornår skal kommunikationen ske?	8
Skabelon til ekstern kommunikation til andre offentlige organisationer	8
3. Ekstern kommunikation til leverandører	8
Hvem er ansvarlig for kommunikationen?	8
Hvad skal kommunikeres?	9
Kommunikationskanal	9
Hvornår skal kommunikationen ske?	9
Skabelon til ekstern kommunikation med leverandører	10
4. Borgere og virksomheder	10
Hvem er ansvarlig for kommunikationen?	10
Hvad skal kommunikeres?	10
Kommunikationskanal	11
Hvornår skal kommunikationen ske?	11
Skabelon til ekstern kommunikation til borgere/ virksomheder	11
5. Tidsplan	12

Vejledning til kommunikation i en beredskabssituation

Et af hovedelementerne til en succesfuld styring af en beredskabssituation er at sikre en passende kommunikation til alle relevante interessenter, i rette tid og med det rette indhold.

Kommunikation skal sikre, at organisationens interessenter informeres så godt om situationen, at forvirring minimeres mest muligt. Det vil også forebygge et unødigt stort antal henvendelser om hændelsen og unødigt forbrug af tid og kræfter frem for at håndtere selve situationen.

Kommunikation skal også sikre, at interessenterne får de fornødne oplysninger til at minimere eventuelle følgevirkninger og til at kunne etablere eventuelle alternative løsninger.

Det er derfor vigtigt, at beredskabsplanen udpeger en eller flere ansvarlige for styringen af både eksternt og intern kommunikation i hele beredskabsforløbet. Beredskab for kommunikation skal i lighed med teknisk beredskab afprøves jævnligt, så der er opmærksomhed om og erfaring med udførelse af opgaverne i en krisesituation.

Nedenfor skitseres en række overvejelser og anbefalinger, som organisationen kan gøre sig i forhold til kommunikationen med følgende interessenter:

- Medarbejdere
- Andre offentlige organisationer
- Eksterne leverandører
- Borgere og virksomheder

1. Roller og ansvar i beredskabskommunikationen

Kommunikationsdelen er den, der fagligt ligger længst fra de øvrige hovedaktiviteter i it-beredskabsstyringen. Det vil derfor være nødvendigt at involvere medarbejdere, der under normale forhold ikke har særlig berøring med it-anvendelsen i organisationen. Det gælder såvel i forhold til ledelsesbeslutninger som i forhold til udformningen af de konkrete budskaber, der skal kommunikeres. Derfor er det en god ide på forhånd at gøre sig nogle tanker om fordeling af roller og ansvar og dokumentere beslutningerne. I det omfang det er muligt, bør rollerne udfyldes af personer, der udfører lignende kommunikationsopgaver i daglig drift, da varetagelsen kræver erfaring og øvelse, ikke mindst i pressede situationer.

Nedenstående tabel giver et vejledende overblik over de typiske rolleindehavere og en mulig fordeling af deres ansvar i relation til kommunikationen med de væsentlige interessenter i en beredskabssituation. Den enkelte organisation kan vælge at afvige fra skemaets forslag.

Der skelnes mellem:

- Godkender, som er ansvarlig for at godkende budskaber og kommunikationsstrategier
- Kommunikatør, som varetager kommunikationen
- Inputgiver, som giver input om relevante forhold til de andre rolleindehavere

	Intern kommunikation: Medarbejdere	Ekstern kommunikation: Andre offentlige organisationer	Ekstern kommunikation: Leverandører	Ekstern kommunikation: Borgere og virksomheder
Topledelse	Godkender kommunikation om forhold, der har betydning for ansættelsesforholdet.	Godkender kommunikationsstrategi for kommunikation til andre offentlige organisationer.	Godkender kontraktlige dispositioner omkring kommunikation.	Godkender kommunikationsstrategi for kommunikation med offentligheden. Godkender evt. skuffemeddelelser. Godkender indhold og timing af budskaber, som løbende sendes ud.
Kommunikationschef	Inputgiver til HR-chef.	Varetager kommunikation på ledelsesplan i forhold til andre offentlige organisationer, som er berørt af krisen.	Rådgiver og sparingspartner på det kommunikationsfaglige.	Varetager kommunikation med offentligheden. Single Point Of Contact (SPOC).
HR-chef	Varetager kommunikation om forhold, der har betydning for ansættelsesforholdet.			
Beredskabskoordinator	Varetager kommunikation med intern helpdesk om retableringsindsatsens fremskridt.		Varetager den løbende kommunikation, som er nødvendig af hensyn til den overordnede ledelse af krisen.	Varetager kommunikation til kommunikationschefen om retableringsindsatsens fremskridt.
Linjeledelse	Varetager kommunikation om iværksættelse af forretningsnødplaner.		Varetager eventuel kommunikation om funktionelle forhold i relation til forretningssystemer.	
Retableringsteams		Varetager en eventuel kontakt på det	Varetager kontakt på det tekniske	

		tekniske plan.	plan.	
Helpdesk¹	Varetager kommunikation om retable- ringsindsatsens fremskridt.	Varetager kommu- nikation i forhold til andre offentlige organisationer, som er berørt af bered- skabssituationen, om retable- ringsindsatsens fremskridt.	Varetager initial kontakt ved konsta- tering af den hæn- delse, der udvikler sig til en bered- skabssituation.	

Flere af skemaets forslag er uddybet i nedenstående afsnit under overskriften *Hvem er ansvarlig for kommunikationen?*

2. Internt til medarbejdere

Ved større systemnedbrud kan et større antal medarbejders arbejde blive berørt. Det er vigtigt, at de rette medarbejdere får tilstrækkelige og effektive beskeder om situationen.

Hvad skal kommunikeres?

Først og fremmest bør det overvejes, hvilke medarbejdere der er mest berørt af hændelsen, så kommunikationen til netop dem med det største behov prioriteres og håndteres først.

Dernæst skal det kommunikeres, hvad der i praksis skal ske under nedbruddet. Dette afhænger af, hvor kritisk systemet er og af de forretningsnødplaner, der eventuelt knytter sig til systemet.

Det skal vurderes, hvor meget af problemstillingen, der skal kommunikeres, og det skal tydeliggøres, hvis dele af oplysningerne er fortrolige af hensyn til eventuel negativ interesse fra presse, borgere eller samarbejdspartnere.

De afdelinger, der indgår i en plan for flytning til ny lokation, skal have praktiske informationer om tid, sted, og hvad der skal medbringes.

De afdelinger, der indgår i forretningsnødplaner for alternative arbejdsprocesser, skal instrueres i nye processer. De, der af tekniske årsager ikke kan bidrage til forretningsnødplanen, skal også have besked om eventuel hjemsendelse.

Medarbejderne skal løbende opdateres om, hvordan situationen skrider frem. Hvor tit, man vælger at kommunikere, skal besluttes af ledelsen. Både for ofte og for sjældent kommunikation er ikke at fore-

¹ Mange offentlige organisationer har outsourcet it-servicedesk/helpdesk. I så fald skal dens rolle i en bered-
skabssituation aftales i leverandørkontrakten. Er det ikke muligt, må de anførte opgaver fordeles på interne rolle-
indehavere.

trække. Denne del af kommunikationen kan med fordel varetages af beredskabskoordinatoren, hvis der er egnede kommunikationskanaler til rådighed.

Kommunikationskanal

Oftest vil man benytte de samme kommunikationskanaler som ved driftsforstyrrelser og andre mindre hændelser. Hvis medarbejderne er vant til at holde sig opdateret via en it-service eller webside på organisationens intranet, vil det også være den oplagte kommunikationskanal i en beredskabssituation. Hvis it-servicedesk eller helpdesk-funktionen er outsourcet, anbefales det i kontrakten at præcisere dens rolle i beredskabssituationer – ikke mindst vedrørende intern kommunikation.

Hvis der som følge af beredskabssituationen ikke er adgang til intranettet, eller hvis det er afgørende, at medarbejderne får besked straks, kan det overvejes at sende beskeden direkte på mail til de relevante afdelinger. Hvis alle andre kommunikationskanaler er nede, må almindelig telefoni anvendes. Mobiltelefonnettet vil sjældent være berørt af den hændelse, som har udløst beredskabet. Hvis alt andet svigter, kan der eventuelt iværksættes telefonkæder til chefer, som kan kommunikere mundtligt med de medarbejdere, der er fysisk til stede. Aftaler om og afprøvning af alternative kommunikationskanaler bør indgå i kommunikationsberedskabets etablering og vedligehold.

Det skal overvejes, om nogle af de skriftlige meddelelser i beredskabssituationen skal formuleres på forhånd, og om de operationelle nødplaner og kommunikationsplaner skal printes i fysisk form og opbevares hos beredskabskoordinatoren eller andet steds.

Hvornår skal kommunikationen ske?

Der bør udarbejdes en tidsplan, så den der er ansvarlig for kommunikationen får lettere ved at holde styr på, hvem der har fået besked og hvornår.

Af hensyn til efterfølgende udredning af hændelsesforløb, og eventuel vurdering af beslutninger, er tidspunktet for udsendelse af de konkrete informationer vigtig. En beslutning, der kan se helt forkert ud bagefter, er måske taget på et tidspunkt, hvor aktuel viden gjorde denne beslutning helt rigtig.

Skabelon for intern kommunikation

	Hvem	Besked	Kanal	Tidspunkt	
Internt	Øverste ledelse				
	Helpdesk				
	Almindelige medarbejdere				

2. Ekstern kommunikation til andre offentlige organisationer

Det er ikke ualmindeligt, at offentlige organisationer stiller it-tjenester til rådighed for hinanden. I nogle tilfælde kan tjenesterne betragtes som kritisk samfundsinfrastruktur – f.eks. NemID. Tjenester, der stilles til rådighed mellem organisationer, kan let resultere i mistet tilgængelighed flere steder, hvis de fejler alvorligt. Derfor er kommunikationen mellem organisationerne vigtig i de beredskabssituationer.

Det kan være en udfordring at etablere en kommunikationsplan, der tager højde for afhængighederne, så roden til problemet findes hurtigst muligt, inden alle berørte parter har nået at foretage det samme undersøgelsesarbejde.

Den løbende opdatering på en beredskabssituation skal også struktureres, så ingen efterlades i uvished, og så de rette handlinger koordineres.

Hvem er ansvarlig for kommunikationen?

Hvis der er tale om flere forskellige organisationer, kan det være relevant at uddelegere ansvaret mellem flere kontaktansvarlige. Det kan eventuelt være de samme medarbejdere, som i det daglige varetager kontakten med disse samarbejdspartnere. Hvis ansvaret fordeles, bør det dokumenteres i beredskabsplanen. Det kan også være relevant at inddrage beredskabskoordinatoren, men det bør overvejes, om det er den rette prioritering af hans eller hendes ressourcer i forhold til de andre aktiviteter i beredskabet.

Hvad skal kommunikeres?

I starten af en beredskabssituation vil der være et stort behov for at kommunikere med de implicerede organisationer for at identificere årsagen til hændelsen. De første opgaver vil derfor have fokus på tilbagemeldinger på individuelle fejlsøgninger.

Der kan være behov for, at en eller flere organisationer igangsætter test, og resultaterne heraf skal kommunikeres videre til de andre berørte parter, indtil fejlen er fundet.

Når fejlen er fundet, og beredskabsarbejdet overgår til retablering eller rettelse i de konkrete systemer, skal der aftales med de andre berørte parter, hvor ofte man ønsker statusopdateringer på, hvordan løsningen skrider frem.

Kommunikationskanal

Med mindre e-mail, almindelig telefoni eller andre foretrukne kommunikationskanaler er berørt af hændelsen, vil disse som regel benyttes som kommunikationskanal.

Hvornår skal kommunikationen ske?

Hvis flere offentlige organisationer skal kontaktes, er det væsentligt at danne sig et overblik over, hvem der har den laveste RTO i forhold til det ramte system. Jo mere kritisk systemet er for samarbejdspartneren, jo vigtigere er det at give besked straks.

Der bør udarbejdes en tidsplan, så den ansvarlige for kommunikationen, får lettere ved at holde styr på det. I lighed med den interne kommunikation, er det vigtigt at notere tidspunktet for kommunikationen.

Skabelon til ekstern kommunikation til andre offentlige organisationer

	Hvem	Besked	Kanal	Tidspunkt
Eksternt				

3. Ekstern kommunikation til leverandører

Udover de planlægningsmæssige opgaver bør fordelingen af de operationelle opgaver i en beredskabssituation også aftales med leverandører af it-services. Selve opgaverne ved retableringen vil i de fleste tilfælde udføres af den leverandør, som varetager driften. Men det er vigtigt at få aftalt, hvorvidt kommunikationen mellem parterne skal foregå.

Kommunikationen bør planlægges, så der både tages højde for situationer, som opdages/eskaleres hos organisationen - og hos leverandøren. Udover at aftale, hvem der skal kontakte hvem, bør det også overvejes, om der er aktiviteter, som kræver en forudgående accept fra organisationen.

De konkrete aktiviteter i forhold til styring af leverandøren i en beredskabssituation bør planlægges og beskrives i en handlingsplan. Et eksempel herpå findes i *Skabelon til it-beredskabsplan*.

Hvem er ansvarlig for kommunikationen?

Det skal besluttes, hvem der har kontakten til leverandøren. Det er naturligvis en fordel, hvis der udpeget på forhånd.

Den initiale kontakt finder som regel sted mellem it-ansvarlige medarbejdere som en del af den almindelige håndtering af driftshændelser, inden det endeligt er konstateret, at der er tale om en beredskabssituation.

Så snart det står klart, at situationen er alvorlig, bør kommunikationen eskaleres til beredskabskoordinatoren hos henholdsvis organisationen og leverandøren. De bør være udpeget på forhånd og fremgå af driftsaftalen.

Efterfølgende kan kommunikationen falde tilbage på et teknisk plan i selve retableringsfasen. Det er væsentligt, at ansvaret for denne del af kommunikationen ligger hos medarbejdere, der har relevant teknisk og forretningsmæssig viden. Hos organisationen vil den derfor blive varetaget af de medarbejdere, som er fagligt ansvarlige for de nedbrudte it-services, eller som anvender dem i det daglige arbejde.

Under hele beredskabsforløbet vil kommunikationen veksle mellem de to niveauer afhængig af karakteren af det, der kommunikerer om.

Hvad skal kommunikerer?

Det skal naturligvis sikres, at leverandøren får klar besked om hændelsen. Selve situationen skal beskrives, så alvoren og omfanget af hændelsen er tydelig. Det skal sikres på beredskabskoordinatorniveau, at leverandøren opfatter og behandler hændelsen som en beredskabssituation.

Leverandøren skal have alle væsentlige oplysninger til at træffe de nødvendige beslutninger.

Hvis leverandøren har det fulde driftsansvar for det ramte system, antages det, at leverandøren har sine egne retableringsplaner. Organisationens skal dog være klar til at udføre testhandlinger, konfigurationsændringer, prøver mv. på leverandørens anvisning.

Hvis den pågældende leverandør er udbyder af en mindre del af et samlet system, vil det være relevant at give information om, hvilke tiltag til midlertidig omgåelse af problemet, der måtte være besluttet fra andre sider og som kunne have indvirkninger på retableringsindsatsen.

Endeligt bør leverandøren informeres om, hvorvidt dele af eller hele hændelsen er fortrolig i forhold til eksterne interessenter eller eventuelt visse medarbejdere.

Kommunikationskanal

Med mindre e-mail, almindelig telefoni eller andre foretrukne kommunikationskanaler er berørt af hændelsen, vil disse som regel benyttes som kommunikationskanal. Er de utilgængelige, må organisationen forsøge at få personlig kontakt til leverandøren.

Hvornår skal kommunikationen ske?

Hvis rettelse af fejl eller retablering af data er afhængig af leverandøren, er det naturligvis vigtigt straks at slå alarm. Hvis der er flere leverandører involveret, skal de prioriteres.

Herudover er det vigtigt at holde kommunikationskanalen åben i hele beredskabsforløbet. I beredskabsplanen kan det være en god idé at beslutte faste statusintervaller for kommunikationen på koordinatorniveau og koordinere disse med driftsleverandørens egen beredskabsplan.

Skabelon til ekstern kommunikation med leverandører

	Hvem	Besked	Kanal	Tidspunkt
Eksternt				

4. Borgere og virksomheder

Kommunikationen til borgere og virksomheder om en eventuel beredskabshændelse vil ofte være behæftet med større udfordringer.

Når organisationen melder ud om en kritisk it-tjenestes nedbrud, medfører det som regel interesse og henvendelser - også fra pressen. Organisationens må forberede sig på at besvare den kritik og de spørgsmål, der følger med.

En investering i strategi og planlægning af beredskabskommunikationen til omverdenen kan derfor spare tid og kræfter, som vil være nødvendige andre steder i hændelsesforløbet.

Hvem er ansvarlig for kommunikationen?

Organisationens kommunikations- eller pressechef vil ofte stå for styring af kommunikationen udadtil mod borgere, virksomheder og offentligheden generelt. Det skal besluttes, hvem der kan og må udtale sig om beredskabssituationen, og der skal udarbejdes interne instrukser herom.

Hvad skal kommunikeres?

De borgere og virksomheder, som er berørt af en alvorlig hændelse, skal have besked om alternative muligheder for at få adgang til vitale serviceydelser. Hvis nedbruddet påvirker muligheden for at overholde frister, bør eventuelle fristforlængelser kommunikeres hurtigst muligt. Hvis økonomiske interesser er i spil, bør kommunikationen omfatte råd og vejledning til at begrænse et potentielt tab. Derudover bør borgere og virksomheder om muligt have besked om en estimeret tidshorisont for, hvornår tjenesten igen vil være tilgængelig.

Det skal overvejes, hvordan man vil respondere på kritiske spørgsmål fra presse og borgere. I den forbindelse bør det overvejes at udarbejde skuffemeddelelser, som er tilpasset bestemte situationer eller spørgsmål og som hurtigt kan hives frem, tilpasses og sendes ud. En anden mulighed er at forberede en beredskabs-FAQ, som besvarer de 10 mest sandsynlige spørgsmål.

Kommunikationskanal

Valget af kommunikationskanal kan bl.a. afhænge af beredskabskrisens størrelse, og hvor mange borgere og virksomheder, som berøres af hændelsen. Hvis det er en hændelse, som en stor del af offentligheden vil have interesse i, kan situationens tilstand formidles via en pressemeddelelse, pressekonference, TV-, radio- eller avisernes internet-portaler.

Derimod vil de hændelser, som får en mindre direkte effekt på borgerne og virksomhederne muligvis være tilstrækkeligt kommunikerede via beskeder på organisationens hjemmeside eller lignende. Skriftlige meddelelser kan eventuelt formuleres på forhånd, idet det giver en mulighed for at være hurtigt ude med et (foreløbigt) budskab, jf. nedenfor.

Hvornår skal kommunikationen ske?

Kommunikationen bør finde sted, så snart det står klart, at en kritisk samfundsvendt it-tjeneste er berørt af en alvorlig hændelse. Det er en klar ulempe at være på bagkant af medier, sociale medier mv. Presset i form af henvendelser og negativ påvirkning af organisationens omdømme bliver hurtigt stødt stigende. Organisationen bør derfor overveje at udnytte den tidsmæssige fordel, den har i erkendelsen af krisen, til at kommunikere tidligt i forløbet – også inden ansvar og årsager til hændelsen er endeligt klarlagt.

Skabelon til ekstern kommunikation til borgere/ virksomheder

	Hvem	Besked	Kanal	Tidspunkt	
Eksternt	Presse				
	Borgere				
	Virksomheder				

5. Tidsplan

Som forberedelse til en beredskabssituation bør man have gjort sig nogle tanker om, hvordan kommunikationsindsatsen planlægges og organiseres. Et forløb kan f.eks. se ud som det fremgår af nedenstående skema, men vil afhænge af hændelsens karakter og mulighederne for at retablere systemerne. Alligevel kan skemaet give inspiration til relevante overvejelser om, hvad der skal til for at gøre kommunikationen til en naturlig del af beredskabsindsatsen.

I skemaet er der kun nævnt ét møde med beredskabsorganisationen, men det er oplagt at den kommunikationsansvarlige er med på flere møder med beredskabsorganisationen for hele tiden at gøre kommunikationen så korrekt og velovervejet som muligt.

00 00	Møde med beredskabsorganisationen
+01 00	Indsamle informationer
+02 00	Første udkast af meddelelse om beredskabssituation
+02 30	Andet udkast af meddelelse om beredskabssituation – godkendt af teknisk specialist
+03 00	Godkendelse af kommunikationsplan
+03 30	Ekstern information Pressemeddelelse, Interview, Svar på spørgsmål, Hjemmeside
+04 00	Intern information It-informationsside Intranet
+24 00	Internt kommunikationsmøde Følg op på eksterne kontakter Styring af presse