

Er vi klar, når **krisen** rammer?

225 private og offentlige organisationers erfaring med håndtering af kriser



Er vi klar, når krisen rammer?

225 private og offentlige organisationers erfaring
med håndtering af kriser



Udgivet af DI og Beredskabsstyrelsen

Redaktion: Morten Korslund, Christian Juulsgaard,
Anne Louise Winsløv og Christine Jøker Lohmann

Tryk: Kailow Graphic A/S

ISBN: 978-87-7144-129-1

2000.11.17

Hvorfor krisestyring?

Enhver organisation kommer før eller siden til at stå over for en krise. Nogle kriser truer kun organisationen selv, andre får konsekvenser for det omgivende samfund.

En medarbejder i udlandet bliver kidnappet. Ransomware lammer it-systemerne. Organisationen havner i en storm på sociale medier. Eller en terrorhandling eller voldsomt vejr kræver akut krisestyring.

Der kan være mange forskellige årsager til en krise, og nogle kriser er mere alvorlige end andre. Men alle kriser skaber uforudsigelighed, tidspres og akut ressourcemangel. Konsekvenserne er størst og mest alvorlige for de organisationer, der ikke er forberedte.

Hvor godt rustet er din organisation til at håndtere en krise?

Beredskabsstyrelsen og Dansk Industri har sammen spurgt 788 danske private virksomheder, kommuner og statslige organisationer om, hvordan de håndterer kriser. 225 har besvaret undersøgelsen.

Vi håber, at publikationen vil inspirere både offentlige og private organisationer i deres arbejde med at styrke deres kriseberedskab. De kan bruge undersøgelsens data til at sætte konkrete benchmarks for sig selv.

Ved at lære af hinanden kan vi gøre vores organisationer og samfund bedre i stand til at håndtere kriser.



Direktør Henning Thiesen,
Beredskabsstyrelsen



Direktør Thomas Bustrup,
Dansk Industri

Hovedkonklusioner fra undersøgelsen

- ➔ Der er kun få forskelle mellem tilgangene til krisestyring i den private og offentlige sektor. Der er et stort potentiale for læring og samarbejde på tværs af sektorskel.
- ➔ Ledelsen er tiltænkt en aktiv rolle i krisestyring, men prioriterer ikke området højt nok, og deltager ikke tilstrækkeligt i forberedelserne.
- ➔ Der bliver arbejdet godt med krisestyingsplaner og delplaner, men opfølgende tiltag, såsom kompetenceudvikling og øvelser, bliver sjældent gennemført.
- ➔ Interne skandalesager overses generelt som potentiel årsag til kriser.

Definitioner brugt i undersøgelsen:

En **krise** er en unormal og ustabil situation, som akut truer organisationens mål, medarbejdere, omdømme og/eller eksistens.

Krisestyring er målrettede tiltag, der sigter efter at nedbringe de negative konsekvenser af en aktuel krise.

Offentlige og private organisationer kan lære af hinanden

Undersøgelsens resultater viser, at det giver god mening at tale krisestyring på tværs af private virksomheder, kommuner og statslige organisationer. Når det handler om de udfordringer en krise kan føre med sig, er der langt flere lighedspunkter end forskelle sektorerne imellem.

Enhver organisation er afhængig af andre, ligesom andre afhænger af den. Det være sig samarbejdspartnere, underleverandører, kunder, borgere m.fl. Behovet for at kunne fortsætte driften, selv under ekstraordinære omstændigheder, er en fælles betingelse for alle.

I de to offentlige respondentgrupper er arbejdet med at opbygge krisestyringskapacitet drevet af lovgivningsmæssige forpligtelser, og en forvaltningsretlig forpligtelse overfor borgerne. I det private har arbejdet i højere grad været præget af business continuity som et konkurrenceparameter, og af en moralsk ansvarsfølelse eller brandingmæssig egeninteresse overfor kunder og partnere.

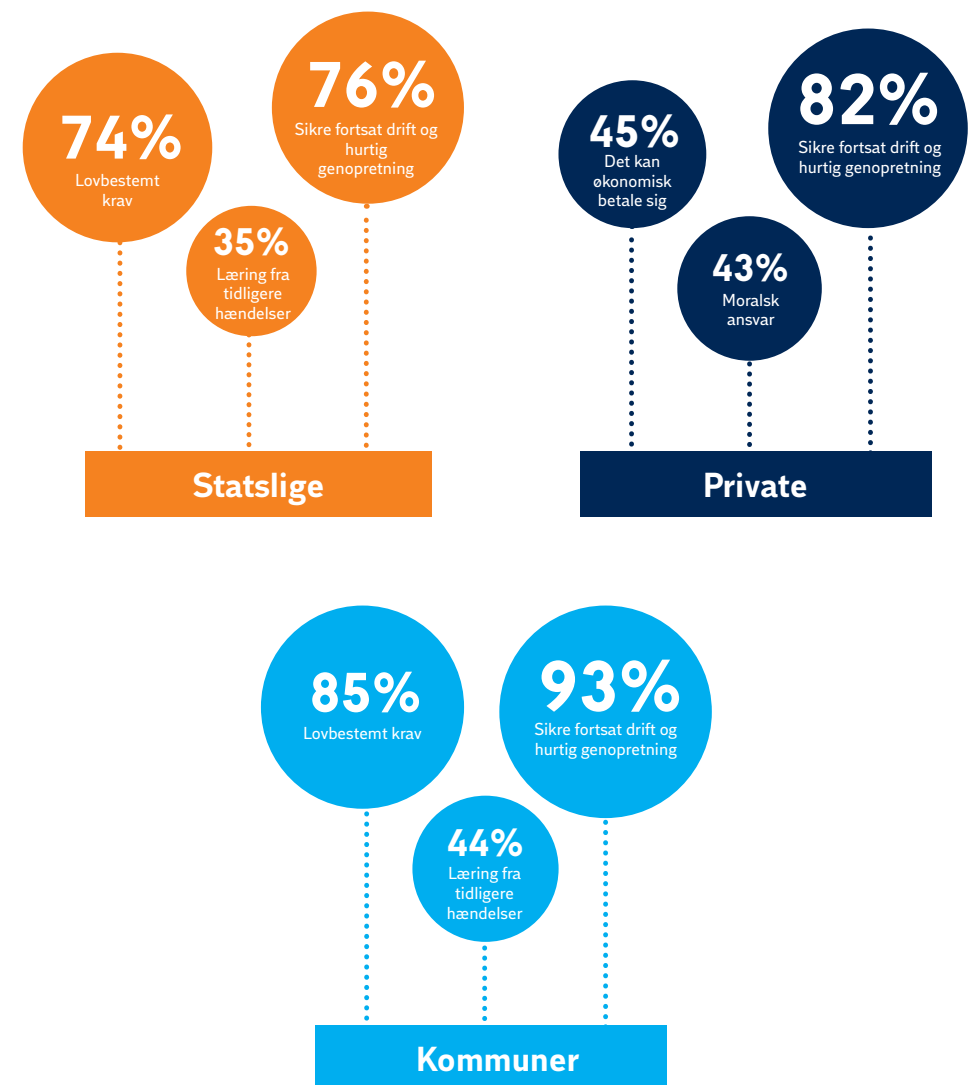
Disse forskelle til trods, har de tre respondentgrupper (private virksomheder, kommuner og statslige organisationer) generelt set svaret bemærkelsesværdigt ensartet i undersøgelsen. Der er derfor grundlag for at dele erfaringer og løsningsforslag med hinanden.



Vi kunne have startet information både internt og eksternt hurtigere. Krisens omfang blev dog først tydelig efter to – fire timer. – Statslig organisation

Krisestyring skal sikre fortsat drift og genopretning

De tre mest udbredte årsager til, hvorfor respondentgrupperne har udarbejdet en generel plan for krisestyring:



Cyber stjæler risikobilledet

Nogle anledninger til kriser er velkendte, andre har vi mindre viden om. Få gange overraskes vi af noget, som vi slet ikke havde forestillet os muligt. Når vi forbereder os på at håndtere ekstraordinære kriser, giver det mening at starte med de risici, vi ved, er til stede. Dem må vi aldrig lade os overrumple af. Ved at ruste os til disse, får vi samtidigt styrket kompetencer og kapaciteter, som kan vise sig nyttige, når det nye og uventede indtræffer.

Blandt undersøgelsens respondenter fylder it-relaterede hændelser meget. 30 pct. svarer, at de har været udsat for cyberkriminalitet inden for de seneste to år, og 66 pct. vurderer, at det inden for de kommende to år vil kunne lede til en krise for deres organisation. Tilsvarende har 33 pct. af respondenterne oplevet et it-nedbrud, og 63 pct. vurderer, at dette vil kunne være årsag til en krise i den nærmeste fremtid.

For så vidt angår den tredje mest valgte årsag til en krise, er der forskelle mellem private virksomheder, kommuner og de statslige organisationer. Her er det henholdsvis svigt fra leverandører, oversvømmelser (eller andre konsekvenser af ekstremt vejr) og alvorlig skade på omdømmet, der anses som sandsynligt eller meget sandsynligt at kunne føre til en krise indenfor de kommende to år.

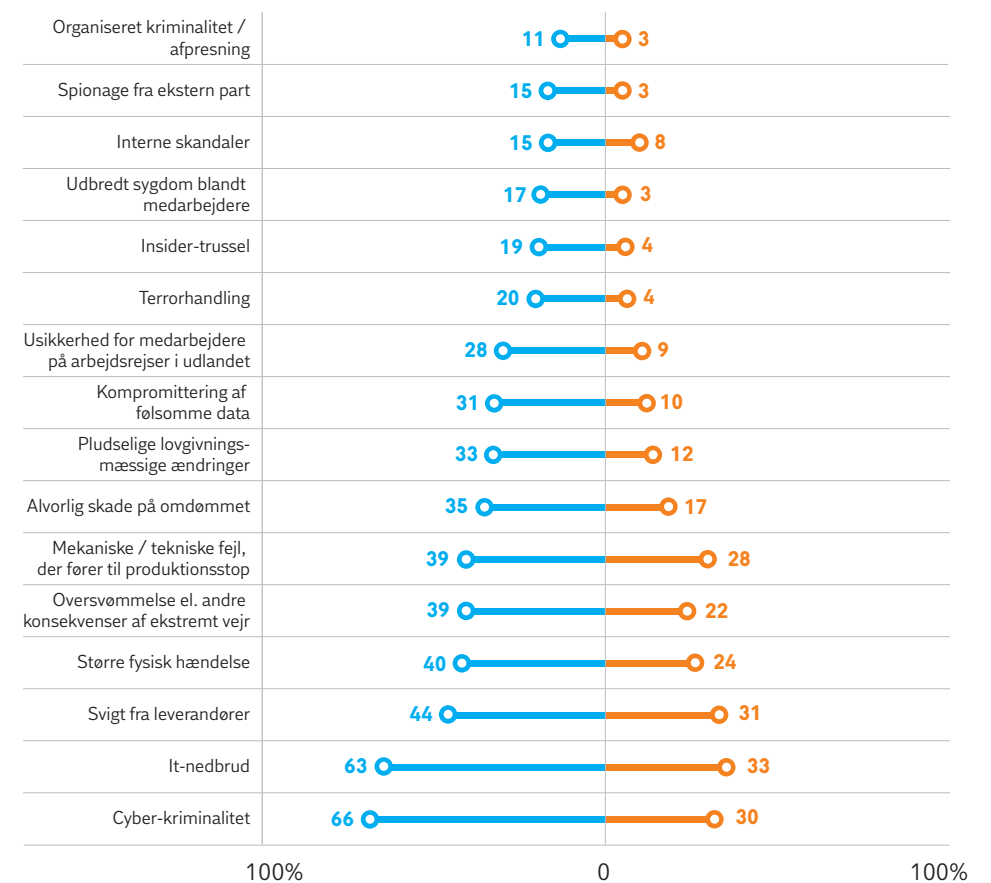
Tallene afspejler, at en stor del af den daglige drift i dag afhænger af it. Det it-sikkerhedsmæssige arbejde har i det seneste årti utvivlsomt også skærpet mange organisationers krisebevidsthed. Det er imidlertid vigtigt, at ét fokuspunkt ikke overdøver andre. Der bør gives opmærksomhed til det fulde spektrum af forhold, der kan give anledning til en krise, og hvordan den samlede robusthed kan styrkes.



Vi bør tage de nødvendige forholdsregler for at sikre, at kriser ikke gentager sig, blandt andet ved at ændre på vores risikovurdering af leverandører. Det er vi ikke dygtige nok til. – Privat virksomhed

Respondenternes risikobevindthed

- Andelen af respondenter, der angiver det som enten sandsynligt eller meget sandsynligt, at det pågældende forhold kan forårsage en krise indenfor de næste to år.
- Andelen af respondenter, der angiver, at det pågældende forhold har forårsaget en krise i de forgangne to år.



Interne sager overses

Kriser kan opstå som resultatet af en akut hændelse (f.eks. hacking). Men kriser kan også opstå på grund af sager, som har udviklet sig over tid, men tager en pludselig drejning. Det kan f.eks. være hvidvask af penge, underslæb eller brug af skattely. Sager er ofte overset som katalysator for en krise. Det på trods af, at mange kriser opstår som en konsekvens af sager, som ikke bliver håndteret i tide og derfor eskalerer til en krise.

Respondenterne opfatter generelt kriser, som opstår på grund af sager, som relativt usandsynlige. Dette gælder i endnu højere grad for sager, som bunder i organisationens egne interne forhold. Således vurderer kun 15 pct. af respondenterne, at en intern skandale er en sandsynlig årsag til en krise. 55 pct. vurderer omvendt, at det er usandsynligt eller endda meget usandsynligt. Det tilsvarende tal er 50 pct., når det gælder insider-trusler og 31 pct. for kompromittering af følsomme data.

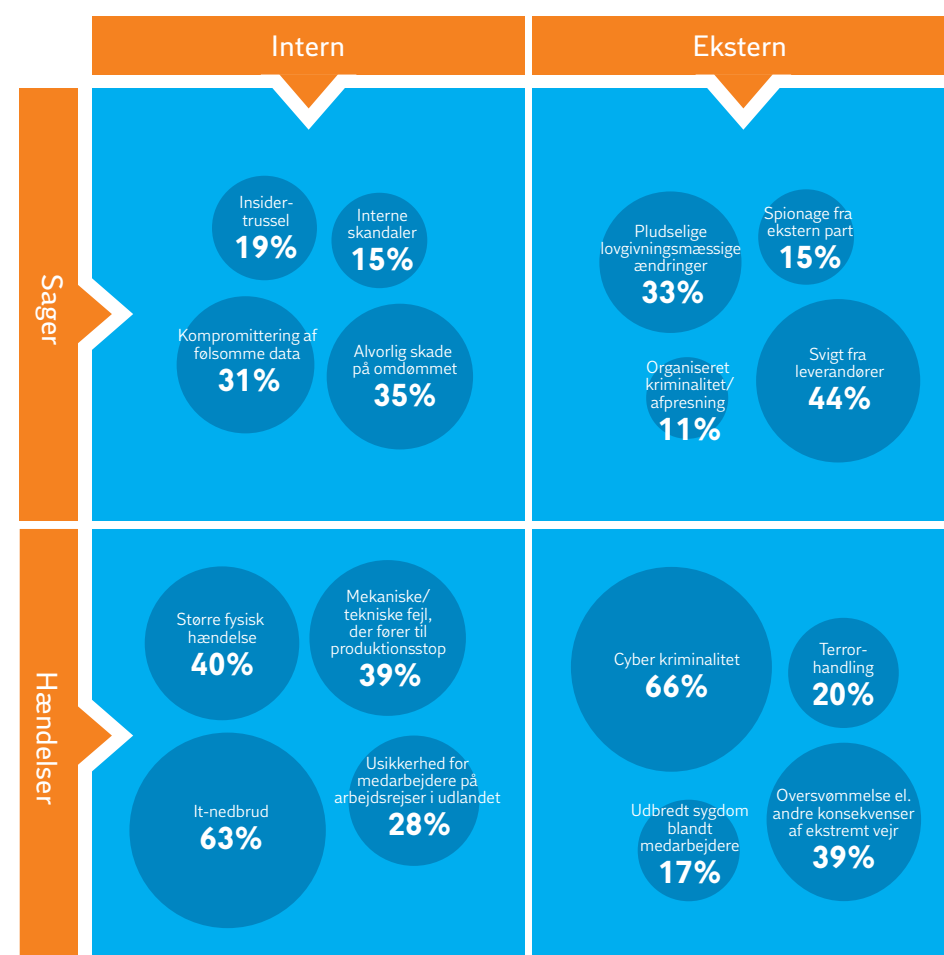
Tallene afspejler, at det kan være vanskeligt på forhånd at forestille sig, hvor i egne systemer der kan opstå fejl, eller at egne kolleger og medarbejdere udviser uhensigtsmæssig adfærd. Samtidigt opleves en krise, der skyldes udefrakommende, pludselige omstændigheder – altså eksterne hændelser – som noget man har mindre kontrol over. Dette kan muligvis forklare tendensen til, at der fokuseres mere på eksterne forhold. Der kan også være en forestilling om, at man har bedre tid og mere spillerum til at løse en intern sag end en eksternt hændelse. Dette er dog sjældent tilfældet, især ikke når interne sager bliver et emne for eksterne medier.

Samtidig er kriser, foranlediget af interne forhold, typisk kendetegnet ved, at ansvaret alene påhviler organisationen selv. Derfor kan særligt krisekommunikation vise sig at blive en stor udfordring. Det er imidlertid både muligt og hensigtsmæssigt at forberede sig på konsekvenserne af kriser, der foranlediges af dårlige sager.

” Den mekaniske fejl blev udbedret uden de store problemer. Men den efterfølgende shitstorm betød nedlukning af projektet og tab af investeringen. – Privat virksomhed

Eksterne hændelser får mere opmærksomhed end interne sager

Andelen af respondenter, der angiver det som enten sandsynligt eller meget sandsynligt, at det pågældende forhold kan forårsage en krise indenfor de næste to år. Forholdene er opdelt i sager og hændelser. De kan yderligere være interne eller eksterne i forhold til organisationen.



Frit efter Griffin, Andrew (2015): Crisis, Issues, and Reputation Management .

Ledelsen har ansvaret ...

Ledelsen har ofte en vigtig, men også specifik og begrænset rolle i krisestyring. De skal sætte den strategiske retning for krisestyriingsindsatsen, herunder forstå situationen, definere målsætningerne og prioritere ressourcerne. Samtidigt er det i større organisationer ofte ikke hensigtsmæssigt, at ledelsen blander sig i de mere tekniske sider af krisestyriingen. Det er derfor ikke entydigt, om en krisestyriingsenhed bør placeres i ledelsen eller ej. Dog er beslutningskraft en central betingelse for effektiv krisestyriing. Hvis en krisestyriingsenhed ikke er placeret i eller tæt på ledelsen, bør det derfor tilsikres, at enheden er tildelt tilstrækkeligt mandat til at handle og prioritere frit i en krisesituation.

61 pct. har i undersøgelsen svaret, at der i deres organisation findes en enhed, der har det primære ansvar for krisestyriing, uanset hvilken type af krise der måtte opstå. For 48 pct. heraf gælder det, at denne enhed er organisatorisk placeret i eller tæt ved ledelsen. For nogle af de organisationer som svarer, at krisestyriing ikke er samlet i én enhed, er det fordi it-afdelingen anses for at have ansvar for sikkerheden af data og it-systemer, mens øvrige forhold ligger andetsteds.

Det er god praksis, særligt i større organisationer, at samle det fulde billede af de risici, man står overfor. Sådant undgår man bedre, at nogle risici bliver underbelyst, eller at oplagte forebyggelsestiltag helt bliver forbigået. Når det gælder ansvaret for at forholde sig til organisationens samlede risici, placerer respondenterne for en stor dels vedkommende dette i eller tæt på ledelsen (statslige 38 pct., private 65 pct., kommuner 76 pct.).

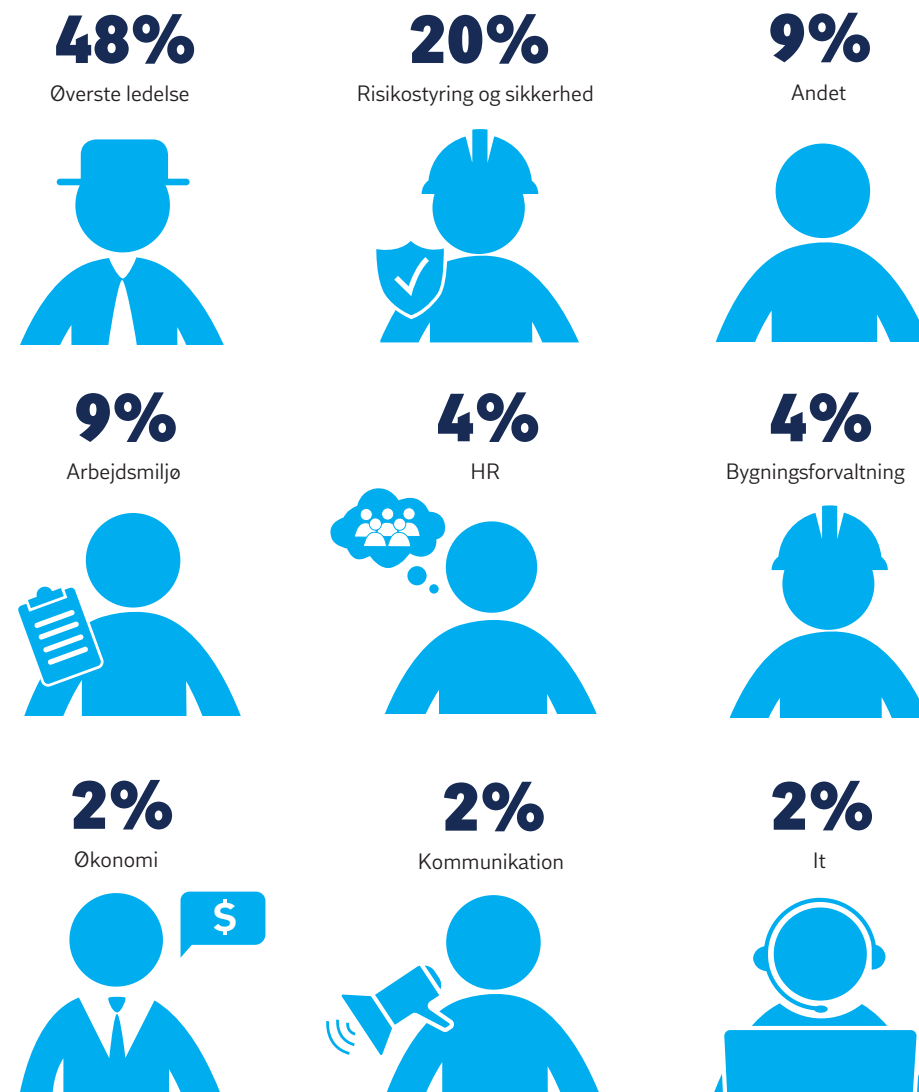
Der kan være klare fordele forbundet med, at risikostyringen er forankret hos ledelsen. Særligt fordi det giver mulighed for at vurdere området i forhold til øvrige ressourceprioriteringer. Det endelige ansvar placeres dermed også tydeligt højt i organisationen, hvilket har en god signalværdi og kan være et stort aktiv i forhold til egentlig krisestyriing og krisekommunikation.



Vi er ikke gode nok til at få alle dele af organisationen til at forstå krisestyriingsteamets mandat som koordinerende organ. –Privat virksomhed

Ansvaret for krisestyriing

Ud af de respondenter som svarer, at de har en krisestyriingsenhed, ligger ansvaret for krisestyriingen hos:



... men prioriteringen halter

Hele 89 pct. af respondenterne svarer, at topledelsen er tiltænkt en aktiv rolle under en krise i deres organisation. Samtidig mener 49 pct., at topledelsen ikke tydeligt prioriterer udviklingen af organisationens evne til krisestyring.

Denne skævvridning kommer yderligere til udtryk ved topledelsens manglende deltagelse i krisestyingsøvelser. Taget i betragtning, at det primære formål med en krisestyingsøvelse er at øve og træne medarbejdernes færdigheder og den strategiske ledelses evne til at træffe beslutninger, er det bekymrende, at kun 24 pct. af organisationernes topledelse har deltaget aktivt i øvelser.

Når topledelsen har ansvaret for krisestyring, men ikke deltager aktivt i øvelser, kan det gode arbejde med at planlægge øvelserne vise sig ikke at opnå fuld effekt af flere årsager:

- ⇒ Hvis topledelsen skal udstikke retningen for krisestyningen under en skarp hændelse, skal de også gøre det på en øvelse. Ellers øver man ikke realistisk.
- ⇒ Topledelsen bliver ikke trænet i strategisk kriseledelse og kommunikation.
- ⇒ Man kan miste ledelsens opbakning til implementering af læringspunkter af mere gennemgribende karakter, hvis topledelsen ikke selv har gjort sig erfaringen på øvelsen.



Vi har forsøgt at sænke barren for, hvornår kriseledelsen informeres og aktiveres for at hæve rutineringsgraden i organisationen. – Kommune

89%

af organisationerne svarer, at topledelsen er tiltænkt en aktiv rolle under en krise. Men ...

49%

mener ikke, at topledelsen prioriterer udviklingen af organisationens evne til krisestyring. Samtidig svarer blot ...

24%

at topledelsen har deltaget på en øvelse indenfor de seneste to år.

Krisestyring starter med en plan

En generel krisestyringsplan giver ledelse og medarbejdere et praktisk redskab til at håndtere ekstraordinære hændelser. Planen vil normalt beskrive, hvordan den overordnede krisestyring skal koordineres, herunder hvem der tager hvilke beslutninger, når de almindelige ressourcer og rutiner ikke længere slår til.

Undersøgelsen viser, at generelle krisestyringsplaner er udbredte i det offentlige, hvorimod de færreste private har udarbejdet en plan (statslige organisationer 94 pct., kommuner 84 pct., private virksomheder 41 pct.). Det skyldes, at det er lovpligtigt for myndigheder at have en krisestyringsplan.

At have en krisestyringsplan er ikke nødvendigvis lig med høj krisestyringskapacitet. Det kendetegner f.eks. en god plan, at den er ajourført, at den er almindelig kendt i organisationen, og at der er opbakning til den hos den strategiske ledelse.

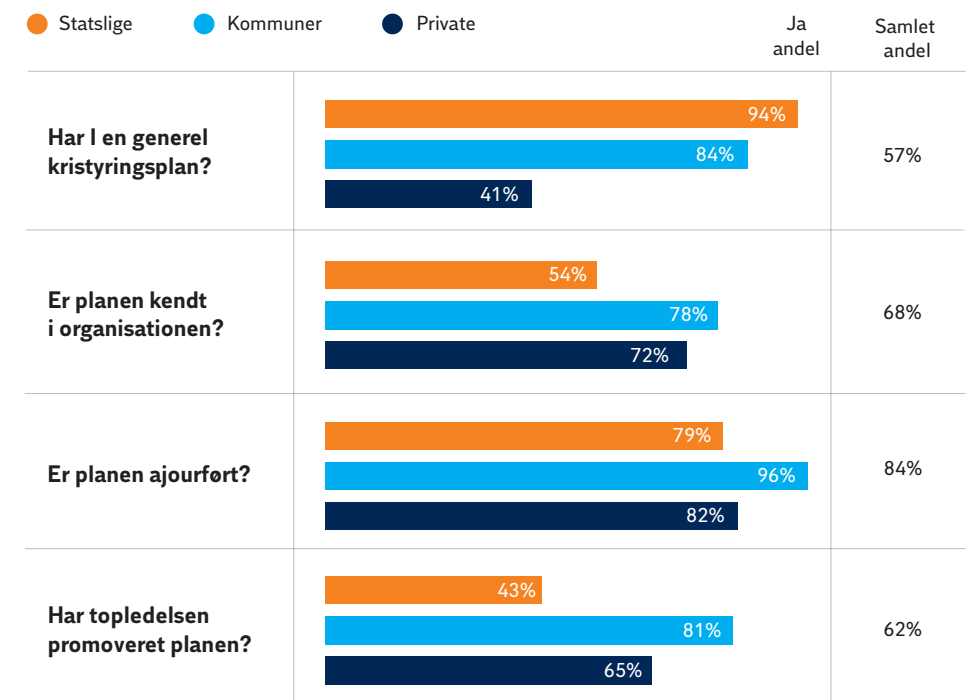
Af de adspurgte er det 84 pct., der indholdsmæssigt har opdateret organisationens krisestyringsplan indenfor de seneste to år. Det er positivt.

68 pct. af organisationerne svarer, at planen er almindelig kendt i organisationen. Ligeledes svarer 62 pct. af dem som tilkendegiver, at de har en plan, at ledelsen har promoveret planen for at sikre prioritering af krisestyring internt i organisationen.

” Vi bør have bedre styr på den interne ansvarsfordeling i krisesituationer, da vi mister dyrebar tid på at finde ud af, hvem der gør hvad. – Privat virksomhed

Krisestyringsplaner er mere udbredte i det offentlige end i det private

... men er de almindelig kendte, ajourførte og promoveret af ledelsen?



Delplaner kan skabe tryghed

En delplan supplerer den generelle krisestyringsplan ved at give mere detaljerede handlingsanvisninger. Delplaner kan ikke erstatte den generelle krisestyringsplan, men er et fornuftigt supplement ved håndteringen af bestemte typer af kriser. Selvom delplaner hverken fjerner risikoen eller i sig selv løser problemet, er de ofte med til at skabe tryghed, idet organisationen har gjort sig overvejelser om, hvad der skal ske, når en bestemt situation indtræffer.

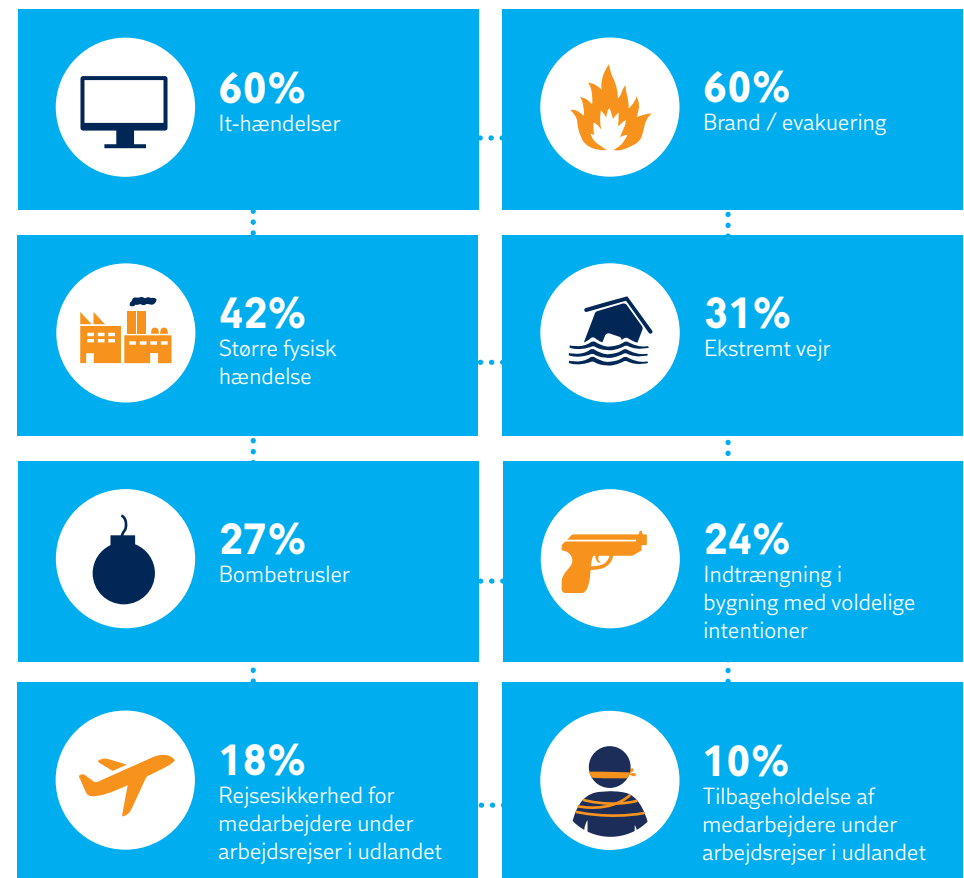
Undersøgelsen viser, at 73 pct. af respondenterne har udarbejdet mindst én delplan. 60 pct. har udarbejdet en plan for håndtering af kriser vedrørende it-hændelser. Antallet af delplaner for brand og evakuering ligger på samme niveau.

Mindre end en femtedel har udarbejdet planer for medarbejdernes rejsesikkerhed eller tilbageholdelse af medarbejdere under arbejdsrejser i udlandet. Forholdsregler vedrørende rejsesikkerhed bør naturligvis modsvare den pågældende organisations udlandsaktiviteter. Antallet af disse delplaner er dog stadig bemærkelsesværdigt lavt, idet 71 pct. af respondenterne tilkendegiver, at de har aktiviteter i udlandet. Det er vigtigt at huske på, at mindre ulykker og katastrofer også forekommer i Europa (f.eks. trafikuheld, askesky, terroranslag). Selv ved rejseaktivitet til ikke-højrisikolande, er det derfor hensigtsmæssigt at opretholde et overblik over medarbejderes færden, at have en kontaktperson for rejsesikkerhed i organisationen, samt at have faste procedurer for medarbejdere før og under en rejse. Dette kunne f.eks. være elementer i en delplan.

I undersøgelsen har flere respondenter tilkendegivet, at de i tillæg til de mere almindelige delplaner har udarbejdet anderledes – men meget relevante – delplaner. Disse omfatter bl.a. delplaner for negativ medieomtale, beskyttelse af omdømme, leverancesvigt og datalæk.

Oversigt over typiske delplaner

Andelen af respondenter, der har følgende delplaner:



Vi bør have en større forståelse for, hvor stor en betydning kommunikation har for, hvorvidt noget udvikler sig til en krise. – Privat virksomhed

Planer bakkes ikke altid op af handling

En generel krisestyringsplan er et godt udgangspunkt for at skabe en mere robust organisation. Men det er mennesker og ikke procedurer, som håndterer kriser. Effektiv krisestyring kræver uddannelse, øvelse og løbende evaluering for at sikre de rette kompetencer i organisationen.

Undersøgelsen viser, at størstedelen af respondenterne har ajourførte krisestyringsplaner og delplaner. Dog er de tiltag, som skal sikre, at planerne er solidt forankret i organisationerne, ofte underprioriterede:

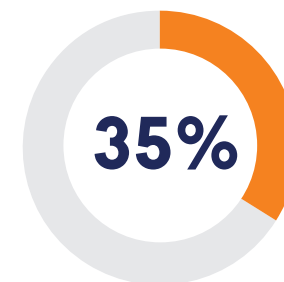
- ⇒ Blot 32 pct. af respondenterne har gennemført kompetenceudvikling, der skal sikre, at medarbejdere eller den strategiske kriseledelse er klædt på til at træffe de rigtige beslutninger før, under og efter håndteringen af en krise.
- ⇒ Kun 35 pct. har indenfor de seneste to år gennemført øvelser med et element af krisestyring, som afprøver og udvikler organisationens medarbejdere, krisestyringsplan, materiel og samarbejdsrelationer.
- ⇒ 44 pct. har, med udgangspunkt i krisestyringsplanen udviklet klart definerede strategiske mål og værdier at navigere efter under en krise.
- ⇒ Det forholder sig bedre med evaluering af tidligere kriser. Her har 62 pct. svaret, at de har evalueret tidligere kriser med henblik på at afdække, hvad der fungerede godt under den pågældende hændelse. Det giver viden om, hvad der skal fastholdes og udbredes, samt hvad der fungerede mindre godt, og som derfor bør ændres.



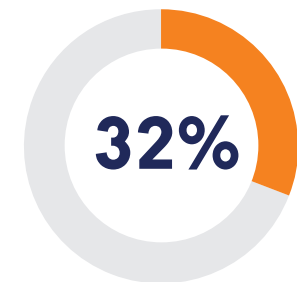
Vi er ikke gode nok til at indkalde krisestaben hurtigt nok. Der er en tendens til at klare problemerne selv længere nede i organisationen. – Statslig organisation

Øvelser og kompetenceudvikling er underprioriterede

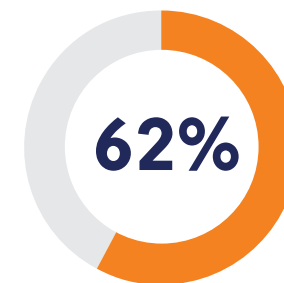
Så mange har gennemført opfølgende tiltag til forankring af krisestyringsplaner:



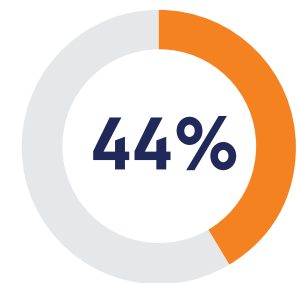
Har gennemført øvelser med et element af krisestyring



Har gennemført uddannelse eller træning i krisestyring



Har evalueret tidligere kriser



Har klart definerede stragiske mål

Øvelse gør mester – men få får det gjort



Når organisationerne bliver spurgt til, hvad der vil kunne styrke organisationens evne til at håndtere en krise, vurderes krisestyringsøvelser, som det vigtigste tiltag. Men kun 32 pct. af respondenterne har tilkendegivet, at de indenfor de seneste to år har gennemført øvelser med et element af krisestyring.

Næst efter øvelser er respondenterne enige om, at topledelsens engagement ville kunne styrke deres krisehåndtering. Organisationernes efterspørgsel på ledelsens involvering i krisestyring afspejles også ved, at 41 pct. af organisationerne har svaret, at ledelsen ikke for nuværende prioriterer organisationens evne til krisestyring.

Organisationerne har også prioriteret kompetenceudvikling af medarbejdere som et tiltag, der vil kunne bringe organisationen fremad. Ønsket om et større fokus på kompetenceudvikling harmonerer med det forhold, at 63 pct. af organisationerne ikke tidligere har gennemført uddannelse eller træning af centrale enheder og/eller medarbejdere i krisestyring.

For øvelser, topledelsens engagement og kompetenceudvikling gælder det altså, at langt de fleste organisationer efterspørger det, men få rent faktisk gennemfører sådanne tiltag. Det er tankevækkende, at man tilsyneladende ved, hvilke initiativer som kan styrke organisationens evne til krisestyring, men at der generelt ikke handles på det.

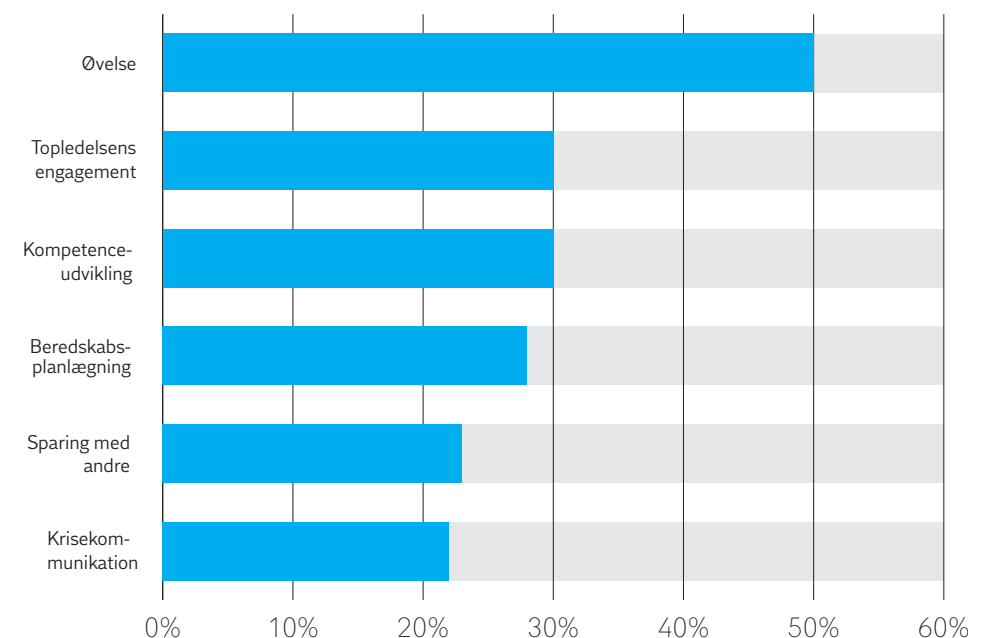


Vi arbejder i det daglige med at skabe et beredskabs-mindset for at få robuste medarbejdere.

– Statslig organisation

Øvelser står øverst på ønskesedlen

Andelen af respondenter, som prioriterer det pågældende tiltag enten som deres første eller anden prioritet i forhold til, hvad der vil kunne styrke organisationens evne til at håndtere en krise.



Hvad gør de andre?

81% af de generelle krisestyringsplaner identificerer mulige eksterne samarbejdspartnere, som kan være til hjælp under en krise.

76% har trukket på eksterne samarbejdspartnere i opbygningen af krisestyringskapacitet. Henholdsvis Beredskabsstyrelsen, private rådgivningsselskaber og PET topper listen.

56% svarer, at der er ét sted i organisationen, som samlet forholder sig til de risici, som organisationen måtte stå overfor, uanset type.

61% har udpeget en enhed eller en medarbejder som hovedansvarlig for krisestyring på tværs af organisationen, uafhængigt af krisens type.

En enhed med ansvar for krisestyring består i gennemsnit af **0,5** faste medarbejdere (pr. 100 ansatte).

Krisestyreenheden kan i gennemsnit trække på **2,3** trænedede medarbejdere (pr. 100 ansatte).

Om undersøgelsen

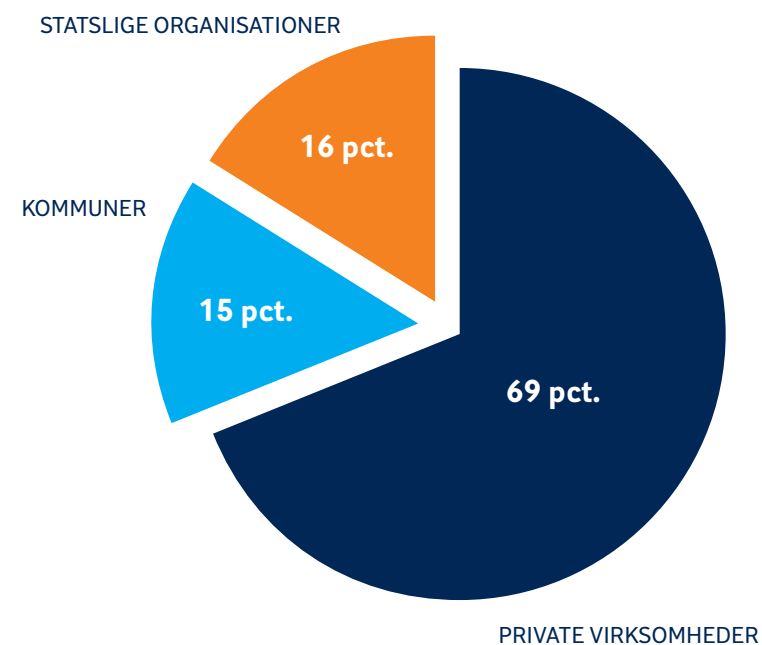
Beredskabsstyrelsen og Dansk Industri har i samarbejde udarbejdet Krisestyringsundersøgelsen 2017. Undersøgelsen omhandler kapaciteten til krisestyring hos et repræsentativt udvalg af danske private virksomheder, kommuner og statslige organisationer. Ambitionen for undersøgelsen var at skaffe et vidensgrundlag om emnet, som for første gang går på tværs af den offentlige og private sektor. Det er vores ambition, at undersøgelsen skal gentages i fremtiden. Dermed vil denne undersøgelse fungere som målestok for lignende målinger.

Resultaterne i denne publikation bygger på svar fra 225 offentlige og private organisationer ud af 788 adspurgte; herunder 155 ud af 618 private virksomheder, 33 ud af 98 kommuner og 36 ud af 72 statslige organisationer. Alle kommuner, ministerier og styrelser i Danmark er inviteret til at deltage i undersøgelsen.

De private virksomheder i undersøgelsen er hovedsageligt udvalgt i DI's medlemskreds, det vil sige virksomheder primært inden for fremstillingsindustri, handel, service samt transport. Derudover er der inkluderet en udvalgt række af yderligere virksomheder, som er vurderet at være relevante for undersøgelsen i kraft af deres størrelse og kompleksitet. Undersøgelsen dækker både store og små virksomheder, hvor 40 pct. har 100 ansatte eller færre.

Undersøgelsen er foretaget i september 2017 via spørgeskema udsendt pr. mail.

Hvem har svaret?



Sikkerhed og håndtering af kriser er en del af de fleste organisationers virke. Men det er ikke alle typer af kriser, der er lige stort fokus på, og ledelsens prioritering af krisestyng og forberedelse svinger meget fra organisation til organisation. Det er blandt konklusionerne i Beredskabsstyrelsens og Dansk Industris undersøgelse af krisestyngkapaciteten blandt 225 private virksomheder, kommuner og statslige organisationer.



DI – Dansk Industri
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Telefon 3377 3377
di @di.dk
di.dk



Beredskabsstyrelsen
Datavej 16
3460 Birkerød
Telefon 4590 6000
brs @brs.dk
brs.dk