



Direktoratet for
samfunnssikkerhet
og beredskap

Tema

Informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon

Veileder 2007

Veileder i informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon

Innhold

Forord	5
1. Hva er en krise?	7
1.1 Kjennetegn ved kriser	7
1.2 Kjennetegn ved informasjonskriser	7
1.3 Kommunikasjonstiltak før, under og etter krisen	9
2. Plan for informasjonsberedskap	11
2.1 Hvorfor en plan for informasjonsberedskap?	11
2.2 Planprosessen	12
2.3 Planens innhold	13
Mer å lese	21
Vedlegg 1 Eksempel på liste over aksjonspunkter	23
Vedlegg 2 Publikums og medienes interesse ved kriser, spørsmål de vil ha svar på	25
Vedlegg 3 Ansvar og roller for informasjonsheten	27

Forord

I arbeidet med sikkerhet og beredskap er informasjon og kommunikasjon sentrale virkemidler. God informasjonshåndtering i en krisesituasjon er avgjørende for interne og eksterne målgruppers opplevelse av situasjonen, og for virksomhetens omdømme og troverdighet. God og riktig informasjonshåndtering vil også bidra til at de som skal løse den egentlige krisen får arbeidsro og handlingsrom til å gjøre sin jobb. En ubevisst holdning til informasjonsberedskap kan føre en krisesituasjon over i en ny krise – en informasjonskrise.

Formålet med denne veilederen er å gi råd og veiledning slik at virksomheter blir i stand til å lage en plan for informasjonsberedskap som er tilpasset egne behov for krisekommunikasjon. Arbeidet med informasjonsberedskapsplanen skal gjøre hver enkelt virksomhet best mulig forberedt på å møte informasjons- og kommunikasjonsutfordringer under kriser.

Veilederen skal kunne brukes både av det offentlige og av private virksomheter – kommuner, etater, næringsliv og andre – og er rettet spesielt mot virksomheter som kan få et informasjonsansvar i en krisesituasjon. I utformingen er det lagt vekt på at veilederen skal kunne benyttes av ledere i virksomheter uten egne informasjonsmedarbeidere og uten forutgående kunnskap om informasjonsfaget. Veilederen er ikke uttømmende. For utdypende informasjon, se «Mer å lese» bakerst i heftet.

Selve arbeidet med å utvikle en egen plan for informasjonsberedskap er en viktig prosess for forankring, økt forståelse og bevissthet – både for hvilke kriser som kan ramme virksomheten og for hvordan kriser kan løses. DSB anbefaler at alle virksomheter utarbeider en slik plan.

Tønsberg, juni 2007

Jon A. Lea
direktør

Jonette Øyen
informasjonsdirektør

1 Hva er en krise?

Hva som oppleves som en krise vil være situasjonsavhengig og subjektivt, i forhold til omstendighetene rundt hendelsen og hvilke oppfatninger den eller de som er berørt har av situasjonen. Det hender ofte at mediene og publikum definerer en hendelse eller en situasjon som en krise mens problemet ennå ikke er definert som en krise av den involverte virksomheten.

Hvis mediene og publikum fremstiller en hendelse eller en situasjon som en krise, må den håndteres som en krise. Hvis ikke, kan hendelsen/situasjonen utvikle seg til en informasjonskrise, og virksomhetens troverdighet kan bli truet.

1.1 Kjennetegn ved kriser

Selv om hver krise er unik, finnes det noen fellesnevnerne:

- Det er en alvorlig hendelse som kommer overraskende på virksomheten og hvor det er behov for rask handling og ekstraordinære tiltak
- Innledningsvis er det stor usikkerhet om krisens art, omfang og retning
- Hendelsen eller situasjonen preges av tidspress, usikkerhet og fokus på kortsiktige løsninger (brannslukking)
- Virksomheten opplever mangel på informasjon, intens interesse fra utenforstående og ikke minst stor mediepågang
- Hendelsen kan oppleves å være ut av kontroll

For å få til en effektiv håndtering av situasjonen og en hurtig tilbakestilling til normalen kreves ressurser, kompetanse, gode rutiner og en effektiv organisering. Videre er det viktig med rask iverksetting av tiltak gjennomført med en stor grad av autoritet og tillit. Det som kan være avgjørende for utfallet av krisen er om virksomheten har på plass gode beredskapsplaner, og at disse er solid forankret i virksomheten gjennom blant annet opplæring og regelmessige øvelser.

1.2 Kjennetegn ved informasjonskriser

En informasjonskrise kjennetegnes ofte ved en eller flere av følgende momenter:

- Kriseeier undervurderer informasjonsbehovet, ofte som et resultat av at selve alvoret i situasjonen undervurderes
- Publikum, mediene og andre opplever å havne i et informasjonsvakuum som følge av det de oppfatter som mangel på informasjon fra kriseeier
- Fravær av fakta kan føre til spekulasjoner internt og i nyhetsbildet
- Ulike aktører uttaler seg forskjellig og skaper dermed usikkerhet om hvordan berørte grupper skal forholde seg til krisen
- Store mengder med informasjon fra ulike aktører gjør det vanskelig for publikum å orientere seg
- Ansvarlig organ er bevisst sitt informasjonsansvar, men kjenner ikke situasjonen før andre har etablert seg som informasjonsleverandører, for eksempel mediene
- Det ansvarlige organs ønske om å kvalitetssikre informasjonen bidrar til at informasjonen kommer for sent og at virksomheten havner på «hælene»
- Uklare ansvarsforhold internt bidrar til at ingen tør å ta ansvar utad, eller at flere tar ansvar samtidig uten å koordinere budskapet slik at virksomheten går ut med flere motstridende budskap

- Dårlig trening i å takle mediene/publikum gjør at de som skal uttale seg blir stresset og ikke får til den kommunikasjonen som er planlagt
- Dårlig trening i krisehåndtering gjør at det tar lang tid å få organisert arbeidet
- Kapasiteten for å møte mediene og publikum viser seg å være for dårlig
- Virksomheten mangler tekniske hjelpemidler som kunne ha gjort kommunikasjonen enklere, for eksempel forhåndsdefinerte e-postlister for masseutsendelse av informasjon, forberedte nettsider for kriseinformasjon, med mer

For å unngå disse svakhetene er det avgjørende at virksomheten har på plass en informasjonsberedskapsplan som er solid forankret i virksomhetens ledelse. I tillegg må alle roller, rutiner og oppgaver som er beskrevet sitte i ryggmargen på alle som har et informasjonsansvar. Dette oppnås blant annet gjennom arbeidet med selve planen, forutsatt at man kjører en grundig prosess rundt dette, og gjennom regelmessige øvelser. I tillegg er det viktig at *alle* som har et informasjonsansvar får tilbud om medietrening. Det er i den sammenheng viktig at tilbudet gis til alle som kan forventes å ha kontakt med mediene. Det betyr at også kan være aktuelt å tilby medietrening til fagpersoner, ikke bare til ledelsen.

Hvis en virksomhet ikke klarer å løse informasjonskrisen vil det kunne oppfattes som om virksomheten heller ikke har greid å løse den faktiske krisen, og virksomhetens troverdighet trues. De to typer kriser må håndteres parallelt.

Krise

En hendelse som har potensial til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner. (*Stortingsmelding nr. 17 (2001-2002) Samfunnssikkerhet*).

En situasjon som avviker fra det som er normalt, oppstår relativt hastig, har betydning for samfunnet, truer grunnleggende verdier (liv, helse, livsgrunnlag) og krever at tiltak settes i verk raskt.

(*Kriseinformasjon i staten, Utredning fra en arbeidsgruppe nedsatt av Administrasjonsdepartementet*).

DSB opererer med *det utvidede krisebegrepet*: En virksomhet (organisasjon, institusjon, myndighet eller menneske) er i en krise når det oppstår en situasjon som truer eller kan true virksomhetens kjernevirksomhet og/eller troverdighet.

Informasjonskrise

En informasjonskrise kan oppstå som en isolert krise, men følger ofte i kjølevannet av den opprinnelige krisen. Et vesentlig trekk ved informasjonskriser er informasjonsvakuum, som oppstår som følge av at virksomheten ikke klarer å etterkomme informasjonsetterspørselen. Fravær av fakta gjør at spekulasjoner begynner å dominere i nyhetsbildet.

Krisekommunikasjon

Krisekommunikasjon er en virksomhets kommunikasjon med egne ansatte, mediene, publikum og samarbeidspartnere i alvorlige situasjoner og kriser. Krisekommunikasjon handler om å formidle viktige og presise budskap på en mest mulig effektiv måte under et stort tidspress. Målet med krisekommunikasjon er både å gi viktig informasjon ut, men også å bidra til arbeidsro slik at selve krisen kan løses best mulig.

Informasjon vs kommunikasjon

Informasjon forklares gjerne som en situasjon der en sender overfører et meningsbærende budskap (tekst, bilde, lyd) til en mottaker, altså en enveis prosess. Kommunikasjonsbegrepet brukes for å synliggjøre toveisprosessen og samhandlingen i en slik utveksling av informasjon. Begrepene brukes ofte om hverandre.

Informasjonsberedskap

Den evnen virksomheter har til raskt å etablere systemer for å varsle, koordinere, strukturere og utføre arbeidet med kommunikasjon og informasjon i en krisesituasjon. Ansvar, roller og rutiner for dette fremgår av virksomhetens informasjonsberedskapsplan som er en del av virksomhetens totale beredskapsplanverk.

1.3 Kommunikasjonstiltak før, under og etter krisen

Før – å være forberedt

Følgende momenter er viktige for informasjonshåndteringen i en krisesituasjon og må etableres i normal-situasjonen:

- Etabler en høy grad av troverdighet (overfor egne ansatte, publikum og mediene)
- Bygg opp formelle og uformelle nettverk
- Bygg opp en god relasjon til mediene
- Bygg opp bevisstheten om kriser/farer og kriseinformasjon i virksomheten. Gjennomfør for eksempel jevnlig diskusjonsøvelser hvor formålet er å avdekke blant annet informasjonsutfordringer (ta gjerne utgangspunkt i risikoer avdekket gjennom Risiko og sårbarhetsanalyser – ROS-analyser)
- Etabler et system for kommunikasjon internt og eksternt
- Lag en beredskapsplan/kriseplan og en plan for informasjonsberedskap som beskriver rutiner for kriseinformasjon (må oppdateres jevnlig)
- Sørg for jevnlig medietrening av de som skal være talspersoner under en krise (ledere, informasjonsansvarlige og eventuelt også utvalgte fagpersoner)
- En omverdensanalyse eller annen type overvåking av saker eller aktører kan gjøre det lettere å fange opp kommende kriser
- Forbered gode verktøy for krisehåndtering (f.eks. krisehåndteringsverktøy med informasjonsdelings-/utvekslingsfunksjon og krisenettside for effektiv informasjon til berørte, publikum, mediene og andre)
- Sørg for at publikum og mediene kjenner til virksomhetens nettsider også til daglig. Jevnlig bruk av sidene kan være et vesentlig suksesskriterium for å nå ut med informasjon via nettet i kriser. Da vet publikum hvor de skal søke

Under – når krisen har inntruffet

Når krisen har inntruffet er viktige oppgaver for informasjonshåndteringen å:

- Avklare eierskapet til krisen
- Sørge for god informasjonsdeling overfor andre involverte aktører i krisen
- Klargjøre mål og budskap
- Koordinere/samordne informasjonen med andre involverte aktører slik at mediene og andre får en korrekt oppfatning av situasjonen
- Bidra til at publikum og ansatte får den informasjon de trenger og har krav på
- Gi et så korrekt bilde av situasjonen som mulig
- Vise at man har kontroll og fokus på å løse situasjonen
- Peke på løsninger
- Kommunisere at «hjulene holdes i gang» gjennom virksomhetens ordinære drift, så langt dette gir et korrekt bilde

- Kommunisere mest mulig direkte med viktige målgrupper, inkludert mediene, for å unngå at de bruker andre kilder som kan gi et feil bilde av situasjonen eller bidra til motstridende budskap
- Iverksette forberedt nettside for kriseinformasjon (kriseweb), dersom virksomheten har en slik

Det viktigste er å redde liv og helse, dernest miljø og materielle verdier. I kommunikasjonen med omgivelsene er det lett å gi uttrykk for uheldige miljømessige konsekvenser og tap av materielle verdier/markedsandeler. Det er viktig – og riktig – at omsorg for berørte kommer først.

Ha fokus på de fire M'er - i alt du gjør. Prioriter fokuset i kommunikasjonen i henhold til denne rekkefølgen:

- Mennesker
- Miljø/omgivelser
- Materielle verdier
- Marked/økonomi

Etter - tilbake til normalsituasjon

Når krisen er over er det viktig å komme raskt tilbake til normalsituasjonen:

- Gradvis avvikling av den ekstraordinære informasjonskapasiteten
- Tilbakestill krisenettsiden til ordinær nettside
- Evaluere egen innsats under krisen (blant annet ved gjennomgang av logg)
- Ta et møte med andre involverte aktører i krisen for å drøfte om informasjonsdelingen og samordningen av informasjon fungerte
- Følge opp evalueringen ved å revidere planen, for eksempel ved å forbedrede rutiner og instruksjoner

2 Plan for informasjonsberedskap

Når krisen er et faktum blir behovet for informasjon umiddelbart påtrengende. Dette innebærer at det knapt nok er tid til å aktivisere virksomhetens beredskapsplaner før presset fra mediene og andre aktører melder seg for fullt. I en slik fase er det ikke tid til å etablere ny organisasjonsform eller etablere nye kontakter. Dette må være på plass forut for krisen, i planleggingsfasen, gjennom en plan for informasjonsberedskap.

2.1 Hvorfor en plan for informasjonsberedskap?

Det er mange grunner til at virksomheten bør ha en plan for informasjonsberedskap. Ikke minst skal planen bidra til at virksomheten sparer kostbar tid i den første kritiske fasen etter at krisen har inntruffet.

Planen klargjør ansvar og beskriver roller og rutiner for strategisk krisekommunikasjon, samt rutiner for organisering og etablering av krisehåndteringsapparatet. Men like viktig er selve arbeidet med planen som, gjennomført på en god og systematisk måte, vil bidra til å skape bevissthet blant virksomhetens ledelse for kommunikasjonsutfordringer i kriser og hva som må til for å takle disse.

En plan for informasjonsberedskap skal:

- Sikre at kommunikasjonen er god innad i virksomheten, slik at alle medarbeidere til enhver tid vet hva som skjer og hva som må gjøres
- Skape grunnlag for en troverdig og relevant kommunikasjon overfor publikum og mediene

Minimumsplanen – eksempel på innhold

En plan for informasjonsberedskap må som et minimum omfatte:

- Beskrivelse av hvordan informasjonsberedskapsplanen er forankret og koblet til virksomhetens kriseplan
- Beskrivelse av koblingen til virksomhetens øvrige beredskapsplaner (for eksempel planen til administrasjon/IKT og personalavdeling)
- Beskrivelse av ansvar, roller og funksjoner for alle som er involvert i informasjonsberedskapsplanen
- Beskrivelse av rollen og ansvaret til viktige bidragsytere, som for eksempel sentralbordet
- Varslingslister (kontaktpersoner og samarbeidspartnere internt og eksternt)
- Kontaktinformasjon for viktige aktører: samarbeidspartnere, overordnede myndigheter/kontorer, medier
- Oversikt over prioriterte målgrupper/aktørkart
- Oversikt over teknisk utstyr og lokaler
- Nødvendige sjekklister og maler
- Rutiner for oppdatering

DSB har laget veiledere i kriseplanlegging som er tilgjengelig på www.dsb.no (se Publikasjoner).

2.2 Planprosessen

En plan skal avdekke hvem som gjør hva, når, hvor og hvordan. Selve prosessen med å utforme planen, involvere ansatte og øve ledere og fagpersoner, er strategisk viktigere enn det skriftlige resultatet. En god prosess gir en robust plan!

«Plans are nothing – planning is everything!»

Dwight D. Eisenhower

Organisering, utforming og skriving

Utviklingen av en plan for informasjonsberedskap bør organiseres som et prosjekt med deltakelse fra alle avdelinger i virksomheten. Dette vil sørge for nødvendig forankring, og samtidig bidra til at faggruppene fra sine ståsteder kan finne fram til ulike typer av krisescenarier som virksomheten kan komme ut for. Involvering av alle deler av organisasjonen bidrar også til at planen blir en integrert del av virksomhetens beredskap. De som deltar i prosessen bør ha kompetanse både på informasjon og på generell beredskap.

Vanligvis vil ansvaret for å føre planen i pennen ligge hos informasjonsavdelingen. Men en plan har liten verdi dersom ikke nøkkelpersonell (særlig ledere) også deltar i utformingen og er med i å utvikle scenarier, definere mål, policy og målgrupper, deltar i beslutningene og ikke minst – er med i øvelsene. Få tar frem den fysiske planen under en krise, den må derfor sitte i ryggmargen.

Planen må også gjøres skriftlig for å forplikte ledelsen til å stå ved de valg som ble tatt i en fase da det var god tid til å tenke gjennom problemstillingene. En skriftlig plan fungerer som en påminnelse om de beslutninger som er tatt, og reduserer muligheten for å handle feil i en stresset situasjon. Videre vil en skriftlig plan gjøre det enkelt å spore behov for endringer og finne mangler som kommer fram ved øvelser.

Som siste del av utformingen bør en foreta en evaluering:

- Er målene i planen realistiske?
- Er tiltakene som listes opp tilstrekkelige?
- Er det satt av nok ressurser – økonomi og personell?
- Er informasjonen god og tilpasset ulike informasjonsbehov?

Ledelsen må formelt vedta informasjonsberedskapsplanen når den er ferdig. Før det bør den være sendt til alle avdelingene i virksomheten for vurdering og kommentarer. Dette bidrar til å kvalitetssikre innholdet, ansvarliggjøre lederne og sørge for forankring i alle deler av organisasjonen. Planen må være en del av virksomhetens totale beredskapsplanverk, med klare koblinger til virksomhetens overordnede kriseplan og øvrige beredskapsplaner av betydning for informasjonsberedskapsplanen (Et eksempel er beredskapsplanen til IKT som omtaler rutiner for klargjøring av teknisk utstyr, og planen til personalavdelingen som omtaler iverksettelse av pårørendetelefon og klargjøring av pårørendesenter, med mer).

Øve og evaluere

Vel så viktig som å ha et godt planverk, er det å gjennomføre øvelser for å se om planen fungerer i praksis. Planer som ikke øves er lite verd. En øvelse vil avdekke om det er sider ved organiseringen som burde vært annerledes, om viktige målgrupper er glemt osv.

Skrivebordsøvelser og fullskalaøvelser er de vanligste måtene å teste en plan på. I en *skrivebordsøvelse* – eller diskusjonsøvelse – bør minst ledelsen delta, sammen med informasjonsavdelingen. Planen gjennomgås med utgangspunkt i flere krisescenarier for å se hvordan virksomheten takler ulike informasjonsutfordringer. Planlegging og simulering av informasjonstiltak kan være del av dette. Det anbefales å gjennomføre en skrivebordsøvelse årlig.

Under en *fullskalaøvelse* må alle som inngår i beredskapsplanen delta. For å gjøre øvelsen mer realistisk kan eksterne involveres for å spille roller, for eksempel som journalist eller pårørende. I tillegg til å

planlegge tiltak (som i skrivebordsøvelsen) må deltakerne utføre oppgaver som i en reell situasjon. Dette kan være alt fra føring av logg til å svare på spørsmål fra mediene, pårørende, samarbeidsparter og ansatte. Øvelsen skal foregå i sann tid, og så langt det er mulig gi like store informasjons- og kommunikasjonsutfordringer som i en faktisk krise.

Etterpå skal øvelsen evalueres. Spørsmål som kan stilles er:

- Ble planen fulgt?
- Fungerte planen som et nyttig verktøy for ledelsen og informasjonsavdelingen?
- Hvilke deler fungerte bra og hvilke fungerte dårlig?
- Fungerte rolle- og oppgavefordelingen?
- Hadde virksomheten tilstrekkelig beredskap for de kriser som scenarioene fokuserte på?
- Fungerte samordningen med andre virksomheter?

Evalueringen må også omfatte praktiske sider ved øvelsen:

- Hvor lang tid tok det før virksomheten kom på banen eksternt?
- Greide man å få fram nok faktainformasjon i tide?
- Fungerte de ulike personene i den rollen de var tildelt i planen?

Det bør utformes skriftlig dokumentasjon fra øvelsen, både gjennom loggen som føres underveis og i form av en oppsummering i etterkant. Etter evalueringen må det vurderes i hvilken grad erfaringen fra øvelsen skal innarbeides i informasjonsberedskapsplanen. Uansett bør en plan oppdateres hvert halvår, ikke bare for å integrere erfaringer etter øvelser, men også for å oppdatere scenarioer og faktainformasjon (om virksomheten og ansatte, jf. telefonlister).

2.3 Planens innhold

Når organiseringen er på plass er det tid for å se nærmere på selve innholdet i planen. Det viktigste er listet opp i *minimumsplanen* (se ramme side 11). I det følgende går det nærmere inn på de ulike elementene.

Forankring

I likhet med andre planer må planen for informasjonsberedskap forankres i overordnede føringer for virksomheten. Overordnet strategi, kommunikasjonsstrategien og etatens beredskapsplan/kriseplanen er eksempler på slike føringer. Det må også vurderes om det kan være lover, forskrifter og andre retningslinjer som det skal vises til i planen. Den statlige informasjonspolitikken er et godt grunnlag for krisekommunikasjon, også for ikke-statlige virksomheter.

Statlig informasjonspolitikk opererer med fem hovedprinsipper for god informasjon:

- *Helhetsprinsippet* innebærer at all informasjon som gis fra statlige etater i størst mulig grad skal samordnes slik at den framstår som helhetlig for mottakeren
- *Kommunikasjonsprinsippet* innebærer at informasjonsvirksomheten i størst mulig grad skal ta hensyn til både avsenders og mottakers behov
- *Linjeprinsippet* innebærer at den som har ansvar for å oppnå resultater på et bestemt saksområde også skal ha kontroll over alle ressurser og virkemidler, samt myndighet til å bruke dem
- *Prinsippet om aktiv informasjon*. Staten skal drive aktiv informasjonsvirksomhet. Plikt- og rettighetsinformasjon skal prioriteres. I tillegg til at publikum selv aktivt må søke informasjon om egne rettigheter og plikter, skal staten ta initiativ til å gi informasjon før den etterspørres

- *Prinsippet om informasjon som lederansvar.* Ledelsen er ansvarlig for at informasjon blir brukt på en profesjonell og etisk forsvarlig måte i virksomhetens arbeid

Prinsipper for krisehåndtering

- *Ansvar:* Den virksomheten som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon har også ansvaret for å håndtere ekstraordinære hendelser på området
- *Nærhet:* Kriser skal organisatorisk håndteres på lavest mulig nivå
- *Likhet:* Den organisasjonen man opererer med til daglig skal være mest mulig lik den organisasjonen man har under kriser

Identifiser mulige kriser – scenariofasen

Kartlegg hvilke mulige kriser virksomheten kan rammes av og analyser situasjonen. I den overordnede beredskapsplanen er det vanligvis lagt til grunn en risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse). Der kartlegges risikoen for ulykker, katastrofer og kriser i lokalsamfunnet, sammen med sårbarheten i egen virksomhet. Samtidig vurderes sannsynlighet for og konsekvenser av svikt i eksterne systemer (strøm, tele, vannforsyning, viktige leverandører med mer) som virksomheten er kritisk avhengig av. Det er særlig viktig å avdekke risiko der flere systemer på forskjellige områder kan svikte samtidig.

I tillegg til at ROS-analysen avdekker ulike farer og svakheter som truer virksomheten/samfunnet, bidrar den til å øke bevisstheten hos de som vil kunne bli berørt. ROS-analysen bør i den forbindelse kobles til virksomhetens informasjonsberedskap. For eksempel vil det være hensiktsmessig å øve på de scenarioer som er avdekket gjennom ROS-analysen. Noen ganger kan det legges opp til diskusjonsøvelser hvor ledelsen og andre som forventes å bli berørt internt i virksomheten deltar. Andre ganger bør scenarioene bakes inn i større øvelser, for eksempel fullskalaøvelser.

Uansett hvilken øvelsesform man velger, vil en gjennomgang av scenarioet kunne bidra til å avdekke utfordringer på informasjonssiden. Ha fokus på følgende: Hvilke konsekvenser kan krisene få? Hvilke konsekvenser vil være de mest alvorlige for virksomheten? Tenk «i verste fall». Prioriter hvilke tiltak som er viktigst for den aktuelle krisen. Hvem er interessenter og samarbeidspartnere eksternt i de ulike formene for kriser? Og internt – er det ansatte som skal involveres utover de som allerede har en rolle ifølge beredskapsplanen? Hva med de ansattes pårørende? Hva kan informasjonsansvarlig bidra med for at krisen kan løses på en best mulig måte? I de ulike krisene – hva er viktigst å få på plass for å unngå en informasjonskrise? Hvis det er stor forskjell i for eksempel berørte målgrupper og tiltak for de ulike scenarioene kan det lønne seg å lage sjekklister som er tilpasset det enkelte scenarioet.

Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS)

Risiko uttrykker den fare som uønskede hendelser representerer for mennesker, samfunnskritiske og viktige funksjoner, miljø og materielle verdier. Risiko er resultatet av sannsynligheten (frekvensen) for og konsekvensene av uønskede hendelser. *Sårbarhet* er et uttrykk for et systems evne til å fungere og oppnå sine mål når det utsettes for påkjenninger.

Lag overordnede mål

Når de overordnede føringene for virksomheten er klarlagt og scenarioer er vurdert har man et godt grunnlag for å formulere overordnede mål for kommunikasjonen. I tillegg vil det være mål som er spesifikke for hver enkelt virksomhet.

De overordnede målene for kommunikasjonen kan være:

- Kommunikasjonen skal bidra til å forhindre skader på mennesker, miljø og materiell, samt skader på virksomhetens renommé

- Befolkningen må få nødvendig informasjon slik at de kan verne seg selv, sine nærmeste og sin eiendom på en best mulig måte
- Informasjon til berørte, pårørende og befolkningen skal prioriteres, for å redusere frykt og uro så mye som mulig
- Det skal informeres raskt, aktivt og regelmessig for å sikre at målgrupper og befolkningen får korrekt og relevant informasjon og for å unngå rykter
- Det skal legges vekt på å kommunisere handlekraft slik at tilliten til virksomheten opprettholdes
- Forholdene skal legges til rette for et godt samarbeid med mediene under krisen. Vær aktiv overfor mediene slik at virksomheten oppfattes som en relevant informasjonskilde

Det er viktig at virksomhetens ledelse har diskutert målene og er enige i at det er dette de vil strekke seg etter under krisehåndteringen.

Lag en policy

Når målene for kommunikasjon under kriser er klarlagt må det utvikles konkrete retningslinjer eller prinsipper for hvordan målene kan nås. Enhver virksomhet må utarbeide sin egen policy for informasjonshåndtering i tilfelle kriser. Aktuelle punkter kan være:

- Ta selv initiativ for å informere berørte parter og offentligheten
Ved å opptre raskt, legger man mest mulig av premissene selv
- Vær åpen, men ta hensyn til personvern og sikkerhetsmessige forhold
- Ta ansvar og vis omsorg for rammede og berørte
Det er alltid en god regel å ta større ansvar og demonstrere mer omsorg enn det som er juridisk nødvendig
- Gi et så korrekt bilde av situasjonen som mulig, og fokuser på hvordan problemet løses
- Kommuniser direkte med berørte i vanskelige saker
Unngå så langt mulig å føre en vanskelig sak gjennom mediene
- Vis til riktig instans – unngå at mediene og publikum blir henvist i ring
I situasjoner der det offentlige redningsapparatet, som politi, brannvesen og legevakt er involvert, skal informasjon om årsaker, hendelsesforløp, redningsarbeid og helseopplysninger overlates til disse - virksomheten uttaler seg bare om sin egen rolle, og henviser til riktig instans
- Vis ydmykhet overfor kritikk
Vis forståelse for motpartens side, og vær rask med å ta kritikken til etterretning dersom den er relevant
- Gi informasjon også når det ikke er noe nytt å melde
Det er bedre å si «Vi jobber videre med en avklaring, men har foreløpig ikke noe nytt» enn å gi grunnlag for at mediene starter å spekulere

Ved å kommunisere direkte med de ulike aktørene i situasjonen (ansatte, myndigheter eller samarbeidspartnere) oppnår virksomheten at viktige aktører får sin informasjon direkte fra virksomheten og ikke gjennom mediene. Man unngår at utenforstående aktører griper inn med feilinformasjon, og at eventuelle konflikter mellom virksomheten og andre involverte oppstår. Mediene har en sentral rolle som videreformidlere av informasjon til allmennheten og andre målgrupper i en krise. Mediene er også bevisst sitt ansvar for å få ut informasjon. (Les mer i vedlegg 2 om publikums og mediens interesse ved kriser.)

Målgrupper

Etter at virksomheten har satt opp målene for krisekommunikasjonen må det kartlegges hvilke grupper eller aktører virksomheten skal kommunisere med i de ulike krisescenarioene. Det kan være til hjelp å stille følgende spørsmål:

- Hvem har krisen følger for?

- Hvilke aktører kan påvirke krisen eller hvilke vil påvirke egen virksomhet?
- Hvilken type informasjon skal gå til hvem og hvilke kanaler egner seg best?
- Hvem kan hjelpe/bistå oss?

Neste skritt er å avklare hvilken rolle de ulike aktørene har i forhold til egen og andres virksomhet, og å avdekke problemer og muligheter i forhold til ulike aktører. Gjennom dette kan man se hvilke av gruppene som kan fungere som medspillere og videreformidlere av informasjonen en ønsker å gå ut med. Still gjerne følgende spørsmål: Hvem bør vi samarbeide med om håndtering av informasjon? Er relasjonen dårlig med noen av gruppene? Hva kan gjøres for å gjøre den bedre? Er noen av relasjonene spesielt viktige i en krise? Bør vi vurdere om det er noe vi kan gjøre i normalsituasjonen for å legge til rette hvis en krise skulle oppstå? Hvilke behov for informasjon kan de ulike aktørene ha før og under en krisesituasjon? Har vi gode nok kunnskaper om hverandres oppfatninger og behov for informasjon?

Under en krise er tiden knapp. Det er derfor en fordel å ha avklart på forhånd hvilke grupper som skal prioriteres. Vurder hvilke målgrupper som er spesielt viktige i en krisesituasjon. Eksempler kan være de som er direkte berørt (befolkningen, ofre), og andre virksomheter og myndigheter som er sentrale i håndteringen av krisen.

Samarbeidspartnere i en normal situasjon vil ofte være viktige også under en krise. Men kanskje kartleggingen avdekker at det er behov for å satse mer på grupper man normalt ikke kommuniserer så mye med, særlig der relasjonen ikke fungerer godt? Vurder også om det er grupper av befolkningen med særskilte behov som må ha spesiell oppmerksomhet i en krise (for eksempel fremmedspråklige). Egne ansatte er en gruppe som lett glemmes i en krise.

Kanaler og tiltak

Det er mange kanaler eller tiltak man kan bruke ved kommunikasjon under kriser. Valget er avhengig av hva som er mest hensiktsmessig for virksomheten, for målgruppen og for typen krise. De generelle reglene for valg av kanal er at jo alvorligere budskap som skal formidles, jo viktigere er det at det formidles personlig til den som er berørt. Hvis budskapet er komplisert bør det gjengis i flere kanaler og gjentas flere ganger over tid.

Informasjon kan ligge ferdigprodusert og gis ut i det øyeblikk behovet for den oppstår, uten at mottakeren ennå har etterlyst informasjonen. Ferdige maler kan forhåndsproduseres for hendelser som en vet kan oppstå, og informasjon kan fylles inn avhengig av den aktuelle situasjonen før distribusjon. Et eksempel på dette kan være at kommunen har forhåndsprodusert en mal og automatisk sender beskjed til alle innbyggere om feil ved en kommunal tjeneste. En slik type informasjon kan for eksempel formidles via internett, gjennom brev eller skriv til den enkelte abonnent og/eller gjennom lokal medier (nærradio eller lokalavis).

Hvis en ønsker å formidle et budskap til grupper som det er vanskelig å nå gjennom andre informasjonskanaler, kan direkte muntlig overlevering være et alternativ. Eksempler på slike grupper kan være fremmedspråklige eller sosialt ressursvake. Informasjon som gis muntlig gjennom kontaktpersoner og knutepunkter i den enkeltes sosiale nettverk, gjerne med en personlig overlevert brosjyre eller lignende, er en effektiv informasjonskanal.

Noen velger å ha en egen krisenettside med klargjort informasjon som aktiviseres under en krise. I tillegg bør man ha relevant bakgrunnsinformasjon for krisen tilgjengelig på de ordinære nettsidene til virksomheten.

Eksempler på kanaler:

Interne kanaler: intranett, internavis, e-post, SMS, allmøte, personlig kontakt, oppslag

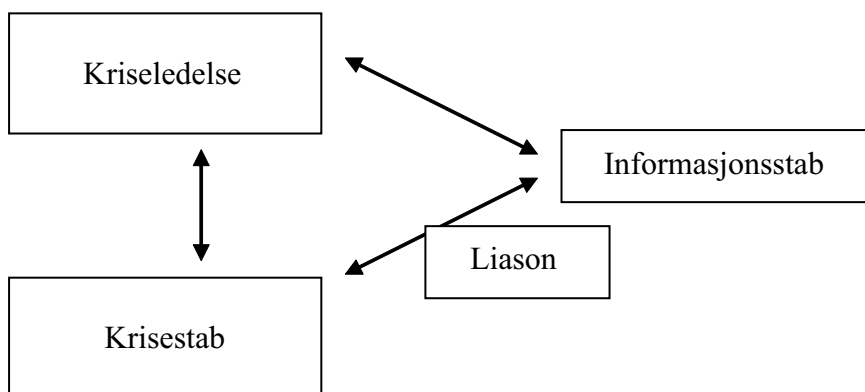
Eksterne kanaler: internett, forberedt krisenettside, e-post, telefon, brev, pressemeldinger, pressekonferanser, eksterne møter, publikasjoner, kampanjer, personlig kontakt, medier

Organisering – roller og ansvar internt

I virksomhetens generelle beredskapsplan vil ansvar og roller internt i virksomheten være nærmere angitt. Ideelt sett bør organiseringen av virksomheten i en krise følge en tredeling for å få en mest mulig effektiv gjennomføring av krisehåndteringen:

- Kriseledelsen skal ha det strategiske ansvaret – her skal informasjonsansvarlig delta med råd til ledelsen
- Krisestaben koordinerer og utfører det operative ansvaret – her skal informasjonsavdelingen også være representert via liason
- Informasjonsstaben skal jobbe tett opp mot både kriseledelsen og krisestaben, og skal bidra til at virksomheten kommer raskt ut med informasjon på en best mulig måte

En person i informasjonsstaben bør få tildelt rollen som bindeledd, eller liason, mellom infostab og krisestaben.



I planen for informasjonsberedskap skal det gå klart fram hvem som skal sitte i kriseledelsen og ha en strategisk rolle, hvem som skal håndtere informasjonsoppgavene internt og eksternt og eventuelt hvilke andre i organisasjonen som skal ha informasjonsoppgaver i en krisesituasjon. Sentralbord og fagpersoner som skal bistå med faktainformasjon er eksempler på dette. Alle som er involvert internt må være klar over hvilke roller og oppgaver de skal ha. Det er fornuftig å peke ut den eller de som skal håndtere eventuelle medier under krisen. Det er viktig at vedkommende er godt forberedt og trent på denne rollen.

Hvordan rolle- og ansvarsfordelingen skal være er avhengig av hvor mange informasjonsansatte som arbeider i virksomheten og hvordan virksomheten har organisert sin kriseberedskap. Noen virksomheter har kanskje ikke en fast informasjonsmedarbeider. Da er det viktig å se på alternative løsninger. Det kan for eksempel være aktuelt å forsterke informasjonsenheten med ansatte fra andre deler av organisasjonen. Det kan også være aktuelt å kalle inn ressurser fra samarbeidspartnere eller andre eksterne. Forutsetningen er at det på forhånd foreligger en avtale om gjensidig utlån av ressurser i tilfelle kriser, samt at man er kjent med hverandres beredskapsplaner og har øvd sammen tidligere. Noen virksomheter velger å leie inn ressurser fra for eksempel informasjonsbyråer. Fordelen med dette er at man får bistand fra profesjonelle krise- og mediehåndterere. Ulempen er at de ofte ikke kjenner godt nok til virksomhetens beredskapsplaner og de personer de blir satt til å jobbe sammen med.

Husk imidlertid at det ikke er viktigst å bemanne alle posisjonene, men å ha tenkt gjennom de ulike rollene og hvilke oppgaver som skal løses under krisen.

I vedlegg 1 er det nærmere angitt hvilke informasjonsoppgaver som kan være aktuelle å løse under en krise.

Avklar behov for ressurser

Vurder ressursbruken i forhold til de tiltakene som listes i planen. Hvilke tiltak innebærer kostnader? Sørg for at dette i størst mulig grad ligger inne i vanlig driftsbudsjett. Sørg for at det foreligger nødvendige fullmakter til å leie/kjøre ressurser, materiell, mat, med mer.

Avklar på forhånd hvilke lokaler som skal benyttes under krisen. Vurder rommets egnethet, blant annet for å oppholde seg der over lang tid. Sørg for at nødvendig teknisk utstyr er på plass eller lett tilgjengelig, at det virker og at alle vet hvordan det skal brukes.

Avklar kritiske funksjoner som krever ekstrabemanning under en krise. Det gjelder for eksempel sentralbord, IKT, støtte til informasjonsstab, fagpersoner med faktakunnskap og andre. Sørg for at ansatte som skal bistå i en krisesituasjon får nødvendig opplæring og er med på øvelser. Tenk også på behov for avlastning, støtte og oppfølging av belastet personell under krisen. Husk at ingen kan gjøre en god jobb uten pauser, mat og hvile!

Hvis krisen varer en stund, opprett vaktordninger og ha klart et reservelag som også er øvet. En krise skjer nødvendigvis ikke i kontortiden. I planen må det også tas høyde for at virksomheten ikke er fullt bemannet.

Forbered dokumentasjon

Mye av informasjonen det er behov for ved en krise kan og bør forberedes i forkant. Dette gjelder generell bakgrunnsinformasjon om virksomheten, kontaktinformasjon, maler og sjekklister. Noe av dette kan ligge som vedlegg til planen. Under er det listet opp eksempler på aktuell informasjon under kriser.

Bakgrunnsinformasjon og dokumentasjon

- Faktaark om virksomhetens viktigste fagområder, spesielt om sannsynlige krisetemaer. Informasjon om organisasjonen og ledelsen
- Statistikk, grafiske fremstillinger og bilder. Denne basisinformasjonen må oppdateres, og bør til vanlig ligge lett tilgjengelig, eksempelvis på internett. For de som investerer i en egen krisenett-løsning vil denne type informasjon kunne legges der

Kontaktinformasjon

- Adresselister, telefonlister, lister over mediekontakter og annen kontaktinformasjon for virksomheten må oppdateres jevnlig og ligge lett tilgjengelig. Det må spesielt vurderes å lage lister for kontaktpersoner som er ekstra viktige under en krise

Sjekklister

- Sjekklister for intern og ekstern varsling.
Listen kan inneholde: navn på den som mottar meldingen, hvem som varslet, hva skjedd når og hvor, antall skadde/for-ulykkede, hvem er varslet eksternt, mulig årsak, hva skjer nå, mulig utvikling videre, varsle i henhold til varslingsliste
- Sjekklister for roller, ansvar og arbeidsoppgaver – informasjonsansvarlig, informasjonspersonell, pressetalsperson og liason.
Matrise for fordeling av oppgaver i informasjonsavdelingen. Kan inneholde navn på leder av informasjonsstab, dennes stedfortreder, liason-kontakt med krisestab, hvem som skal føre logger, hvem som skal produsere faktainformasjon, legge informasjon på internett og intranett, skrive pressemeldinger, besvare medietelefoner og andre henvendelser, drive medieovervåkning, være presse-talsperson med mer
- Sjekklister ved medie henvendelser – til bruk for sentralbord, sekretær og andre.
Listen kan inneholde: Registrering av journalistens navn, navn på medium og tidspunktet for samtalen. Hva gjelder saken, og hvilken informasjon ønsker journalisten? Oppgi navn på relevant talsperson, og formidle opplysningene til informasjonsansvarlig (avhengig av virksomhetens rutiner).
- Oversikt over mulige berørte parter/kommunikasjonskart, gjerne tilpasset ulike typer hendelser
- Sjekklister med aksjonspunkter, tilpasset virksomhetens egenart, organisering og størrelse. Vurder om det er nødvendig å lage lister for hver krisetype

- Oversikt over lokaler og utstyr som skal benyttes under en krise, samt retningslinjer for klargjøring. Utstyret må gjerne være detaljert beskrevet, og det må trenes på bruken. Eventuelle bruksanvisninger til utstyret må ligge lett tilgjengelig
- Sjekkliste for utsendelse av pressemelding
- Sjekkliste for pressekonferanse

Maler

- Maler for logger: hendelseslogg, medielogg og/eller telefonlogg. Kan inneholde: dato, klokkeslett, hendelse, tiltak/status og ansvar
- Mal for pressemelding

Råd og tips

- Tips om hvilken informasjon som kan gis til mediene – og hvordan (se vedlegg 2)
- Huskeliste for kontakt med mediene
- Råd ved ekstern kritikk av virksomheten

Mer å lese

Publikasjoner fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB):

www.dsb.no/bestilling.asp

DSB om beredskap:

www.dsb.no/infogroup.asp?infogroupID=1006&Rightmenu=H_Nasjonal_beredskap&Framework=normalt&Rank=1

Veileder i strategisk krisekommunikasjon på nett (Statskonsult):

www.statskonsult.no/prosjekt/Krisekommveileder/

Veileder for risiko- og sårbarhetsanalyser:

www.dsb.no/File.asp?File=Publikasjoner/risiko_saarbarhetsanalyse_72.pdf

Veileder for analyse av risiko i dagliglivet:

www.dsb.no/File.asp?File=PDF/2005/Dagros/DagROS_brosjyre_bokmål.pdf

Crisis Communication Handbook. SEMA's Educational Series 2003:1

(Krisberedskapsmyndigheten, Sverige). 2003

www.krisberedskapsmyndigheten.se/

National Education Association / Crisis Communication – Guide & Toolkit:

www.nea.org/crisis/index.html

Lynkurs i informasjon (Barne- og familiedepartementet og Statens Informasjonstjeneste). 1997

Sjekkliste for planlegging av offentlige informasjonskampanjer (Statens Informasjonstjeneste). 1997

Å bruke informasjon strategisk (Statens informasjonstjeneste). 1998

Informasjonsberedskap i 18 direktorat og tilsyn, statuskartlegging 2005 (Statskonsult). 2006:3

Informasjonsberedskap: håndbok, Styrelsen för psykologisk försvar (oversatt og tilrettelagt for Norge av Kjell Løvik). 2002

Statlig informasjonspolitik:

www.odin.dep.no/odin/norsk/publ/rapporter/034005-990111/index-dok000-b-n-a.html

Krisekommunikation – Når virksomhedens image og omdømme er truet (Frandsen/Johansen, Forlaget Samfundslitteratur, Danmark). 2007

Om DSB

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) skal ha **oversikt** over risiko og sårbarhet i samfunnet. DSB skal være pådriver i arbeidet med å **forebygge** ulykker, kriser og andre uønskede hendelser. DSB skal sørge for god **beredskap** og effektiv ulykkes- og **krisehåndtering**.

www.dsb.no

Vedlegg 1

Eksempel på liste over aksjonspunkter

Når krisen først inntreffer skal mye skje på en gang. Utarbeid gjerne en liste over de viktigste tiltakene som er nødvendige å få på plass den første tiden. Rekkefølgen må vurderes ut i fra hva som er hensiktsmessig i situasjonen.

Varsling

- Ved en ekstraordinær hendelse skal øverste leder og informasjonsansvarlig varsles umiddelbart. Konferér med nærmeste overordnede ved tvil!
- Etter varsling internt, sørg for å varsle relevante samarbeidsparter. Sjekk eventuelt også at andre med ansvar er varslet (politi, brannvesen, sykehus med mer)

Vurder krisen og eierskap

- Øverste ledelse vurderer situasjonen (krisens omfang), og setter eventuelt kriseledelse og krisestab. Informasjonsansvarlig setter informasjonsstab
- Vurder eierskap til krisen. Hvem er berørt? Opprett forbindelse med disse og avtal hvem som skal koordinere informasjonen og hvem som skal uttale seg om hva
- Avtal rutiner for informasjonsdeling mellom virksomheten og samarbeidspartnerne
- Avklar rollefordeling internt – i egen virksomhet og i egen enhet. Se sjekklister i beredskapsplan og informasjonsberedskapsplan

Oppgaver i informasjonsavdelingen

- Etabler logg over hendelser
- Etabler logg over mediehenndelser
- Start overvåking av medier (riksdekkende og lokale) og relevante nettsteder (samarbeidende etater)
- Fremskaff fakta og bakgrunnsinformasjon (faktaark, statistikk, registre, hva er gjort med tilsvarende saker tidligere – etabler kontakt i forkant med de som skal levere fakta!)

I kontakt med omverden

- Sørg for åpne kanaler. Sørg for nok bemanning i førstelinjen og i informasjonsstab til å ta i mot henvendelser. Åpne flere telefonlinjer og vurder behov for etablering av presse- og publikumstjeneste
- Sørg for mest mulig åpenhet, både i utsagn og når det gjelder utlevering av dokumenter
- Vis medfølelse. Husk de fire M-er: Menneske, Miljø, Materiell og Marked – i den rekkefølgen
- Vær troverdig. Bidra med faktainformasjon, og unngå bortforklaringer og spekulasjoner
- Vær proaktiv. Hold mediene løpende informert om hendelser og tiltak som iverksettes. Velg talsperson utad, vanligvis øverste leder. Formuler budskap – på kort og lang sikt. Vurder fortløpende behov for pressekonferanser. Vurder behov for medietrening eller annen medierådgivning
- Sørg for å oppdatere internettsidene (helst en forberedt krisenettside) med relevant informasjon, siste nytt og bakgrunnsinformasjon
- Hold egne ansatte løpende orientert om krisen, gjennom intranett, møter og lignende, om status for krisen, virksomhetens beslutninger og budskap, hvem som skal være talsperson for etaten m.m

Annet

- Sørg for avlastning, støtte og oppfølging av belastet personell. Hvis krisen varer en stund opprett vaktordninger, og ha klart et reservelag som også er øvet
- Sørg for tilgang på mat og drikke
- Varsle verneombud og tillitsvalgte om etablerte vaktordninger og rutiner, samt behov for overtid

Vedlegg 2

Publikums og mediernes interesse ved kriser, spørsmål de vil ha svar på

Mediene er helt sentrale når det gjelder å skape et bilde av og definere hva som er en krise. Mediene har stor innflytelse på en virksomhets evne til å håndtere og komme godt gjennom en kritisk situasjon. Mediene skal behandles på en god og tilfredsstillende måte, slik at de har best mulig forutsetning for å fremstille saken på en balansert måte. Virksomheten kan da komme styrket ut av krisen, og unngå omdømme-problemer lenge etter at den opprinnelige krisen er håndtert.

Uansett type krise er journalisten i første omgang opptatt av disse spørsmålene:

- Hva har skjedd?
- Hva er gjort?
- Hvorfor?
- Hvem har ansvaret?
- Hva er konsekvensene?
- Hva skjer nå for å løse problemet?

I tillegg vil det komme spørsmål fra befolkningen som virksomheten må besvare.

Det er viktig å kunne gi svar på ovennevnte spørsmål så tidlig som mulig. Aller helst bør virksomheten forsøke å komme mediene i forkant og informere før pressen etterspør informasjon. Men dette er som oftest vanskelig å få til. Uansett må virksomheten ha som målsetting å besvare spørsmålene raskt og presis.

Ved å kommunisere mest mulig direkte med de ulike aktører i situasjonen, f.eks. ansatte, øvrige myndigheter eller samarbeidspartnere, oppnår virksomheten at viktige aktører får sin informasjon direkte fra kilden og ikke gjennom mediene. På den måten får involverte aktører muligheter til å fatte beslutninger og iverksette tiltak på et mest mulig riktig grunnlag.

Virksomheten risikerer ofte at utenforstående aktører, på grunn av feilaktig informasjon i mediene, griper direkte inn i situasjonen og skaper usikkerhet rundt det som har skjedd. Det er viktig å være forberedt på at andre aktører kan spille videre på denne usikkerheten og skape konflikt mellom kriseeier og for eksempel selvutnevnte eksperter. Dette innebærer at virksomheten både må ha rutiner for å informere involverte aktører direkte og rutiner for å håndtere mediene parallelt.

Deler av målgruppen har også mediene som sin primære informasjonsleverandør, dvs. at de ikke oppsøker myndighetenes nettsider eller tar aktiv kontakt. Dette understreker betydningen av å ta pressen og dens rolle som informasjonsleverandør på alvor.

Informasjonen skal være riktig, forståelig, vesentlig, kort og presis, og skal gi svar på de spørsmål journalister og publikum vil stille, men:

- Gi bare verifiserbar informasjon
- Ikke spekulere eller kom med egne synspunkter
- Ikke diskuter skyldspørsmål
- Ikke hold tilbake informasjon
- Ikke lyv
- Vær klar på hvem som skal uttale seg og hvem som kan gi bakgrunnsinformasjon

Vedlegg 3

Ansvar og roller for informasjonsenheten

Dette vedlegget gir eksempler på oppgaver og ansvar som kan være aktuelle for informasjonsdirektør/informasjonsansvarlig, informasjonsstab og liason i en krisesituasjon.

Informasjonsdirektør/informasjonsansvarlig

Virksomhetens informasjonsdirektør eller informasjonsansvarlig bør inngå i virksomhetens kriseledelse. I tillegg er informasjonsdirektøren leder av informasjonsstaben. En informasjonsplan bør inneholde navn på informasjonsdirektør og dennes stedfortreder.

Informasjonsdirektørens ansvar i en krisesituasjon kan være:

- Være en del av den strategiske kriseledelsen og lede informasjonsstaben
- Ivareta virksomhetens samlede budskap utad slik at virksomheten fremstår som enhetlig
- Vurdere, og ta beslutning om, informasjonsstab skal etableres
- Sørge for at informasjonsavdeling/-stab og krisestab har tilgang på all relevant informasjon for å kunne løse sine oppgaver
- Sørge for at den løpende kommunikasjonen med mediene, berørte eksterne grupper og den interne kommunikasjonen ivaretas
- Rådgi/rettlede fagansvarlige i deres kontakt med mediene
- Aktivere presserommet ved behov og gjennomføre eventuelle pressekonferanser
- Vurdere om det er nødvendig å sende mediekontakt til åsted
- Hvis egne lokaler ikke er tilgjengelige, sørge for at informasjonsstaben møtes på alternativt sted
- Gi en person ansvaret for å ta seg av pressen som ankommer virksomheten (sørge for at pressen blir registrert, og vist til presserommet og få nødvendig oppfølging der)

Informasjonsstab

Informasjonsstab etableres når det er behov for en støttestab på informasjonssiden under en krise. Informasjonsstaben kan bestå av informasjonsavdelingen og andre ressurspersoner i virksomheten, eventuelt også eksterne støttespillere (se Organisering - roller og ansvar internt, side 17).

Informasjonsstabens ansvar og oppgaver i en krisesituasjon kan være:

- Informasjonsdirektøren, i samarbeid med fungerende leder informasjonsstab, peker ut det nødvendige antall personer som skal inngå i vaktlisten, deriblant liason
- Fungerende leder informasjonsstab etablerer kontakt med leder krisestab for å sikre god informasjonsflyt. Liason får ansvar for videre oppfølging
- Informasjonsstabens krisehåndteringslokaler ryddes og tas i bruk
- Etablere logg
- Melde inn eventuelle behov til administrasjons-, drifts- eller personalavdeling (sentralbordstøtte, støtte på IKT-siden, osv) som aktiverer egne beredskapsplaner, som alle er bundet sammen via virksomhetens overordnede krise-/beredskapsplan
- Fungerende leder av informasjonsstaben sørger eventuelt for at den forberedte krisesiden på internett aktiveres. Melding om dette blir gitt til sentralbordet, for videreformidling til pressen, publikum og andre

som tar kontakt. Adressen til nettsiden kan også leses inn på virksomhetens telefonsvarer. I tillegg bør den oppgis på alle pressemeldinger

- Telefonnummer til pårørendetelefon hentes eventuelt og legges ut på nettet, sammen med medietelefon og andre relevante informasjon. Telefonnumrene bør også oppgis på virksomhetens telefonsvarer. Rutiner for aktivering av pårørendetelefonnummer og etablering av pårørendesenter bør fremgå av personalavdelingens beredskapsplaner
- Sentralbord varsles om mulig økt pågang, og bes om å gjennomgå egne beredskapsrutiner. Dette gjelder blant annet vurdering av ekstrabemanning og vaktordning, vurdering av ekstra telefonlinjer inn, oppdatering av virksomhetens telefonsvarer, registrering av pressen som ankommer virksomheten
- Lederen av informasjonsstab vurderer om det er behov for å utvide antall inngående medietelefonnumre. Dette bør fortrinnsvis være mobiltelefonnumre, da en krise kan medføre at stab settes på et annet sted enn virksomhetens kontorer
- Lederen av informasjonsstab vurderer om det er behov for en ekstraordinær presse- og publikums-tjeneste (callsenterfunksjon) som kan besvarer generelle henvendelser samt ta i mot spørsmål for oppfølging og forespørsler om intervjuer. En slik tjeneste må være forberedt på forhånd med tanke på lokaler, telefoner og linjer inn. Noen virksomheter velger å benytte seg av en køordning, hvor et forberedt telefonnummer oppgis utad, mens telefoner inn rutes til den person som til enhver tid er tilgjengelig
- Henvendelser fra mediene og publikum besvares fortløpende og registreres. Før logg over alle innkomende henvendelser og hva som er gjort med hensyn til oppfølging. Vurdere behovet for å opprette FAQ/OSS (ofte stilte spørsmål)
- Overvåke mediene og sørge for oppdatering av kriseledelsen og krisestab. Informasjonsstaben skal også gi råd om eventuell oppfølging
- Sørge for at kritiske spørsmål blir formidlet videre til riktig instans og fulgt opp. Registrere og formidle spørsmål om intervju videre
- Vurdere behovet for og skrive utkast til pressemeldinger. Pressemeldinger bør godkjennes av virksomhetens øverste ledelse. Kopi av pressemeldinger sendes kriseledelsen og - staben
- Sørge for praktisk tilrettelegging for pressekonferanse om nødvendig
- Ivareta informasjon, oppdatering av internett og intranett samt vurdere andre måter å oppdatere publikum på

Liason

Informasjonsavdelingen bør være representert i krisestaben. En liason fungerer som bindeledd mellom informasjonsstab og krisestab, og holder informasjonsstaben løpende oppdatert om hva kriseledelsen og krisestaben gjør som har betydning for informasjonsarbeidet.

En liason kan ha følgende oppgaver:

- Bindeledd mellom infostab og krisestab
- Delta på alle stabsmøter i krisestab og infostab
- Orienterer infostab om status, tiltak, aktiviteter som har betydning for infoarbeidet
- Orienterer krisestab om infoaktiviteter/-råd



Tema

Rambergveien 9
Postboks 2014
3103 Tønsberg

Tlf.: 33 41 25 00
Faks: 33 31 06 60

postmottak@dsb.no
www.dsb.no

HR -2125
ISBN 978-82-7768-105-4
Juli 2007