



Rektor

## Kris- och kontinuitetshantering

### Beslut

Styrelsen beslutar

att lägga internrevisionens rapport *Kris- och kontinuitetshantering* med SLU ID SLU.ua.2021.1.1.2-2525 till handlingarna, samt

att fastställa rektors åtgärdsplan med anledning av rapporten.

### Ärendet

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2021 granskat kris- och kontinuitetshantering inom universitetet.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om SLU:s kris- och kontinuitetshantering bedrivs ändamålsenligt och i enlighet med gällande regelverk.

Internrevisionens sammanfattande bedömning är att det finns brister inom SLU avseende komponenter för krisberedskap såsom; riskanalys, planering och ansvarsfördelning, utbildning och övning. Internrevisionen bedömer dock att den övergripande krisledningen och kommunikationen under pandemin fungerat väl.

Med anledning av detta har ett antal rekommendationer lämnats. Av rektors åtgärdsplan framgår vilka åtgärder som ledningen bedömer bör vidtas.

Beslut i detta ärende har fattats av styrelsen efter föredragning av internrevisor Maria Skargren. Åtgärdsplanen har beretts av universitetsdirektör Martin, Per-Olov Skatt, chef för avdelningen för service, säkerhet och miljö samt Robert Arvidsson, säkerhetschef. Åtgärdsplanen har föredragits av Robert Arvidsson.

Rolf Brennerfelt

Maria Skargren

Kopia för kännedom

Prorektor

Dekanerna

Avdelningschefer (motsv.) inom gemensamma verksamhetsstödet

Universitetdjursjukhusdirektör

Överbibliotekarie

Sluss



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

**Internrevision**

**RAPPORT**

SLU ID: SLU.ua 2021.1.1.2-2525

2021-12-22

## Kris- och kontinuitetshantering

Rapport från internrevisionen

## Innehåll

1.	Sammanfattning .....	3
2.	Bakgrund och motiv .....	4
	Syfte och mål .....	4
3.	Omfattning, avgränsningar och metod .....	5
4.	Regelverk och styrande dokument .....	5
4.1.	Externa regelverk .....	5
4.1.1.	Kris- och kontinuitetsplaner .....	6
4.2.	SLU:s regelverk för krisberedskap .....	6
5.	SLU:s kris- och kontinuitetshantering .....	7
5.1.	Krisorganisationen .....	7
5.2.	Roller och ansvar .....	8
5.3.	Utbildning och övning .....	8
5.4.	Identifiering och analys av risker .....	9
5.5.	Analys och rekommendationer .....	9
5.5.1.	Krishantering/organisation .....	10
6.	Krishanteringen under pandemin (covid-19) .....	11
6.1.	Roller och organisation .....	11
6.2.	Kommunikation .....	12
6.3.	Risk-och konsekvensanalyser och uppföljning .....	12
6.4.	Analys och rekommendationer .....	12

# 1. Sammanfattning

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2021 granskat Kris- och kontinuitetshantering inom SLU.

För att säkerställa en robust och säker krisberedskap krävs att SLU har tydliga roller, identifierat vad inom verksamheten som måste skyddas och hanteras, samt planerat hur detta ska göras vid eventuella kriser. Utan en väl fungerande kris-och kontinuitetshantering finns risk för att personella, ekonomiska, funktionella och informationsrelaterade värden går förlorade.

Internrevisionens sammanfattande bedömning är att det finns brister inom SLU avseende komponenter för krisberedskap såsom; riskanalys, planering och ansvarsfördelning, utbildning och övning. Internrevisionen bedömer dock att den övergripande krisledning och kommunikationen under pandemin fungerat väl.

De mest väsentliga bristerna är följande:

- att risk- och sårbarhetsanalyser inte genomförts i enlighet med regelverk,
- att utbildningsinsatser och övningar i krishantering inte genomförs systematiskt samt
- att samlad utvärdering av krisarbetet under pandemin saknas.

Internrevisionens väsentliga rekommendationer är följande:

- att krisorganisationens sammansättning utvärderas,
- att risk- och sårbarhetsanalyser genomförs och att dessa används för att utvärdera prioriterade åtgärder i kris- och kontinuitetsarbetet,
- att utbildningar och övningar med fokus på kris och kontinuitet genomförs regelbundet samt
- att en utvärdering av krisarbetet under pandemin genomförs för att tillvarata de erfarenheter som gjorts.

## 2. Bakgrund och motiv

Kris- och kontinuitetshantering innebär att planera och skapa rutiner för att upprätthålla och fortsätta bedriva sin verksamhet på acceptabel nivå oavsett vilken typ av störning som organisationen utsätts för, till exempel brand, avbrott i leveranser av viktiga varor och tjänster, strömavbrott, sjukdomsutbrott eller hot.

En robust och säker krisberedskap kräver att organisationen har tydliga roller, identifierat vad inom verksamheten som måste skyddas och hanteras, samt planerat hur detta ska göras vid eventuella kriser. En god riskidentifiering och hantering av dessa verksamheter bör återspeglas i kris och kontinuitetshantering. Utan en väl fungerande kris- och kontinuitetshantering finns risk för att personella, ekonomiska, funktionella och informationsrelaterade värden går förlorade.

SLU har en utspridd organisation, både vad gäller orter och verksamhet vilket innebär speciella krav och utmaningar för att säkerställa en väl etablerad krishantering.

Under 2020-2021 utmanades SLU av covid-19 pandemin. Frågorna kring krisberedskap och -styrning aktualiserades, liksom SLU:s förmåga till kontinuitetshantering.

Universitetet har precis hanterat/ar en stor kris i form av pandemin, men nästa kris kommer troligtvis vara något helt annat vilket kräver att organisationen har beredskap. För att lyckas med detta krävs att roller och ansvar är tydliga i organisationen och att det som behöver skyddas inom verksamheten är identifierat och planerat för.

### Syfte och mål

Syftet med granskningen var att bedöma om SLU:s kris- och kontinuitetshantering bedrivs ändamålsenligt och i enlighet med gällande regelverk.

Målet med granskningen var att utvärdera organisation, ansvar och roller, kommunikation, riskbedömningar och utbildning:

- Finns det en organisation som hanterar kris- och kontinuitet?
- Är ansvar och roller dokumenterade och kommunicerade?
- Har det gjorts riskanalyser kopplade till kris/kontinuitet? Inkluderas identifiering av verksamhetskritiska processer genom hela organisationen?
- Finns uppdaterade regler för krisberedskapsorganisationen och omfattar de en planlagd utbildnings- och övningsverksamhet?
- Är kontinuitetslösningar identifierade och beskrivna i kontinuitetsplaner?

### 3. Omfattning, avgränsningar och metod

Granskningen omfattar den övergripande kris- och kontinuitetshandringen inom SLU. Även erfarenheter från Covid-19 pandemin beaktas i granskningen

Parallellt har internrevisionen under hösten genomfört en granskning om informations- och it- säkerhet. Då detta område tangerar kontinuitetshandtering i många avseenden avseende exempelvis identifiering och hantering av kritiska processer och system så har ingen fördjupning av dessa områden gjorts.

Granskningen har genomförts genom analys av externa och interna regelverk samt intervjuer med nyckelpersoner inom stora delar av verksamheten och vid flertalet av de orter där SLU är verksam.

### 4. Regelverk och styrande dokument

#### 4.1. Externa regelverk

Myndigheters krisberedskap och hantering av risker kopplat till detta styrs av flera lagar och förordningar. Portalförordningen är Myndighetsförordningen (2007:515) som i 3 § reglerar styrelsens övergripande ansvar för att verksamheten bedrivs ändamålsenligt, effektivt, enligt gällande rätt och med god hushållning.

Enligt **Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll** ska det finnas en process för intern styrning och kontroll vid myndigheten som fungerar på ett betryggande sätt. Denna process ska säkerställa att myndigheten med rimlig säkerhet fullgör sina uppgifter, uppnår verksamhetens mål och uppfyller kraven i myndighetsförordningen. Förordningen reglerar även att riskanalys ska göras i syfte att identifiera omständigheter som utgör en väsentlig risk för att myndigheten inte ska kunna fullgöra sina uppgifter.

I **Förordning om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap (2015:1052)** framgår att varje myndighet, vars ansvarsområde berörs av en krissituation, ska vidta de åtgärder som behövs för att hantera konsekvenserna av denna. Varje myndighet ska i syfte att stärka sin egen och samhällets krisberedskap analysera om det finns sådan sårbarhet eller sådana hot och risker inom myndighetens ansvarsområde som synnerligen allvarligt kan försämra förmågan till verksamhet inom området. Myndigheten ska minst vartannat år värdera och sammanställa resultatet av arbetet i en risk- och sårbarhetsanalys (RSA).

I förordningen framgår även att personalen ska få den utbildning och övning som behövs för att den ska kunna lösa sina uppgifter i samband med krissituationer. En planlagd utbildnings- och övningsverksamhet i syfte att uppnå detta mål ska genomföras.

Krisberedskap och hantering av risker framgår även av **MSBFS 2016:7 föreskrifter och allmänna råd om statliga myndigheters risk- och sårbarhetsanalyser** samt **MSBFS 2020:6 föreskrifter om statliga myndigheters informationssäkerhet**. I den senare lyfts bland annat åtgärder för att upprätthålla kontinuitet under incidenter och kriser. Myndigheten ska identifiera och hantera behovet av kontinuitet för behandling av information, och öva förmåga att upprätthålla identifierat behov av kontinuitet.

#### 4.1.1. Kris- och kontinuitetsplaner

För att beskriva sin krisorganisation dokumenterar myndigheter vanligen sin krisorganisation i styrande dokument såsom policys, riktlinjer och/eller kris- och kontinuitetsplaner. I vissa fall finns det förordningskrav, föreskrifter och standards som anger vilka processer och styrande dokument som ska finnas, exempelvis *Ledningssystem för kontinuitet* ISO 22301:2012.

Enligt MSB är en kontinuitetsplan dokumenterade rutiner för de åtgärder och aktiviteter som krävs för att få en god överblick över oväntade händelser, samordna resurser inom organisationen och ev berörda leverantörer. Kontinuitetsplaner kan variera i omfattning och kan tas fram för såväl kritiska aktiviteter som för resurser. Planerna behöver också ses över med planerade intervall, efter övningar, inträffade händelser och när det sker betydande förändringar i organisationen eller omvärlden<sup>1</sup>.

Det är vanligt att universitet och andra organisationer utarbetar kontinuitetsplaner för att förbättra beredskapen i händelse av kris. Exempelvis beskriver Stockholms universitet sin kris- och kontinuitetsplanering via krisplan och processer som även inkluderar arbetet på institutionsnivå.

## 4.2. SLU:s regelverk för krisberedskap

För att förbereda organisationen och öka medvetenheten om hur man ska agera i kris är det viktigt att roller och ansvar är uppdaterade och återspeglar en aktuell organisation. Det är även viktigt att de styrande dokumenten och informationen är enkel att hitta och förstå.

Definitionen av en kris är enligt *Riktlinjer för krishantering och krisorganisation vid SLU* en oönskad och allvarlig händelse som påverkar eller kommer att ha påverkat universitetet på ett negativt sätt och kräver en särskild hantering. Detta dokument beskriver hur SLU centralt ska organisera sig i händelse av kris och hur ansvarsfördelningen ser ut.

Det finns ett antal interna dokument som berör kris såsom; *Anvisningar och råd till prefekter/chefer/motsv vid olycka kris eller allvarlig händelse*, *Checklista vid kris/olycka*, *Kom – ihåg lista för prefekter/chefer/motsvarande vid kris olycka eller allvarlig händelse*. Dessa dokument är delvis överlappande, innehåller i vissa fall

---

<sup>1</sup> Publ.nr MSB1507



information som är inaktuell, ibland saknas diarienummer. Sammanfattande information kring kris och hur en chef ska agera finns på olika ställen på medarbetarwebben, med hänvisning till styrande riktlinjer, nödnummer etc.

En översyn och revidering av interna styrdokument inom området pågår. Bland annat är säkerhetshandboken med hänvisningar till underliggande styrande dokument under uppdatering.

*Anvisningar för kontinuitetsplanering ur ett informationssäkerhetsperspektiv* är under revidering. Enligt denna ska all verksamhet och de IT-system som är kritiska för verksamhetens förmåga kontinuitetsplaneras för att säkerhetsställa att ett avbrott skyndsamt kan åtgärdas. Kontinuitetsplaner ska tas fram av systemägare.

SLU har inga formella krav på kontinuitetsplanering inom andra områden såsom personalkompetens, lokaler, tillgång till material, etc.

## 5. SLU:s kris- och kontinuitetshantering

**Det finns brister inom SLU avseende komponenter för krisberedskap såsom; riskanalys, planering och ansvarsfördelning, utbildning och övning. Styrande dokument behöver uppdateras och organisationen ses över.**

### 5.1. Krisorganisationen

Enligt *Riktlinjer för krishantering och krisorganisation vid SLU* består SLU:s krisorganisation av fyra krisgrupper, tre operativa (för varje huvudort) och en strategisk. Sammansättningen i de olika operativa krisgrupperna består av dekan, prodekan, fakultetsdirektörer, säkerhetsrepresentant, personalspecialist, kommunikatör och studentrepresentant. I Uppsalas krisgrupp ingår inte dekanerna för VH och NJ. Däremot ingår samtliga dekaner i den strategiska krisgruppen samt rektor, prorektor, universitetsdirektör och kommunikationschef. Denna grupp ska hantera frågor av universitetsövergripande karaktär.

Av effektivitetsskäl bör krisgruppernas storlek naturligtvis begränsas.

Internrevisionen noterar dock att vissa verksamheter underställda rektor inte ingår. Framförallt ingår inte företrädare för UDS i krisgruppen för Uppsala eller den strategiska krisgruppen. Inte heller ingår någon företrädare från biblioteket.

När en allvarlig händelse inträffar i verksamheten och det blir nödvändigt att aktivera krisorganisationen så finns ett krisnummer (till Securitas) som bland annat finns angivet på medarbetarwebben och hänvisas till i styrande dokument. Detta är en tjänst som SLU köper då SLU inte har någon TIB, tjänsteman i beredskap. Intervjuer visar på att chefer vet var de kan hitta information vid kris.

Utgångspunkten är att kriser ska hanteras utifrån linjeorganisationen. Detta innebär att den huvudort där den egna fakulteten/tillhörande fakulteten har sitt säte aktiveras och hanteras krisen. Med anledning av SLU:s geografiska och organisatoriska spridning kan dock även närhetsprincipen vara aktuell i krishandlingen dvs att krisen hanteras där den inträffar. Möjligheten till båda principerna ska finnas och därför ska varje huvudort ha en organisation som kan hantera och stödja de verksamheter som drabbas av kris.<sup>2</sup>

## 5.2. Roller och ansvar

Som myndighetschef har rektor det yttersta ansvaret för krisorganisationen och har till stöd den strategiska krisgruppen. De tre operativa krisgrupperna ska leda arbetet vid kris och vidta åtgärder för att begränsa krisens omfattning och knyta till sig de funktioner och resurser som behövs vid behov.

Respektive verksamhetschef (prefekt/motsv) ansvarar för den egna verksamheten under en kris. Universitetsadministrationen eller andra stödfunktioner ska bistå med stöd till berörd chef. Med andra stödfunktioner avses enligt uppgift t.ex. företagshälsovården, präst, eller annan funktion som inte finns inom SLU eller sakkunniga inom universitetet i övrigt.

Säkerhetschefen har ett samordningsansvar för SLU:s hela krisarbete vilket innefattar planering, utbildningar, övningar, information samt samordning med räddningstjänst och andra myndigheter i krisfrågor. Säkerhetschefen har en särskild delegation med tillhörande mandat att besluta om åtgärder vid akuta och särskilda händelser.

Ansvaret för samordning och bedömning samt beslut av vilken information som ska spridas i händelse av en kris ligger enligt riktlinjerna hos kommunikations-, presschef eller informatör.

SLU:s säkerhetsenhet ansvarar för riskanalyser som rör säkerhet. Riskanalyserna kan omfatta både större och mindre områden och kan avgränsas till ett sak-, verksamhets- eller geografiskt område.<sup>3</sup>

Tillsammans utgör säkerhetschef, personalchef och presschef ett gemensamt stöd till alla krisgrupper. Kring dessa roller råder dock ett starkt personberoende, vilket erfarenheterna från pandemin visar, se avsnitt 6.1.

## 5.3. Utbildning och övning

Säkerhetsenheten genomför ett utbildningspass om krishandling på 30 minuter på utbildningen för nya chefer. Personer som under en längre tid haft samma position inom universitetet har i de flesta fall genomgått krisövningar. För nyblivna chefer

---

<sup>2</sup> Riktlinjer för krishandling och krisorganisation vid Sveriges lantbruksuniversitet

<sup>3</sup> <https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/sakerhet/personsakerhet1/riskanalys/>

saknas i många fall erfarenhet från krisövningar. Ortsspecifika krisutbildningar eller övningar i de olika krisgrupperna har genomförts i viss omfattning, men det är flera år sedan de genomfördes. Enligt uppgift genomfördes 2018 utbildningsinsatser för UDS gällande hantering av hot- och våldssituationer, men av resursskäl har det inte följts upp.

Det förekommer dock att vissa chefer har erfarenhet av övningar och praktisk krishantering, exempelvis från tidigare arbetsplatser. Av intervjuer med personer i chefsposition framgår att utbildningsbehov finns och regelrätta övningar efterfrågas.

Brand- och utrymningsövningar förekommer regelbundet på samtliga orter. Några sk inrymningsövningar genomförs dock inte.

#### 5.4. Identifiering och analys av risker

Kris- och kontinuitetshandlingarna är beroende av att verksamheten identifierar vilka kritiska processer och system som behöver skyddas. Inom ett universitet kan detta röra sig om såväl system och program som bemanningsbehov, lokaler, möjlighet att genomföra forskning och utbildning mm. Planering för kris- och kontinuitet är tätt sammanlänkat med verksamhetens övergripande riskanalyser.

SLU har inte centralt tagit ställning till, identifierat och fastställt vad som är universitetets verksamhetskritiska verksamheter, processer, eller system. Enligt IT-avdelningen behöver roller och ansvar förtydligas innan detta arbete kan fortsätta då bland annat rollen förvaltningsledare är otydlig. Kontinuitetsplanering ska enligt uppgift dock skett för UDS journalhanteringssystem. Just denna är utredd som verksamhetskritisk och avbrottshandling finns.

I internrevisionens granskning av informations- och IT-säkerhet framkommer bland annat att ett stort antal system saknar informationsklassning vilket även kan ses avspegla brister i kontinuitetsplanering, återställningsförmåga, beredskap för återläsning mm.

Risk- och sårbarhetsanalyser är en viktig del i kris- och kontinuitetsplaneringen. Arbete med dessa analyser har påbörjades under 2019, men har ännu inte sammanställts centralt. Det har inte genomförts några analyser de senaste åren bland annat på grund av vakanser inom säkerhetsenheten och pandemin.

#### 5.5. Analys och rekommendationer

Internrevisionens bedömer att SLU har brister i viktiga komponenter för krisberedskap såsom; riskanalys, planering och ansvarsfördelning, utbildning och övning. SLU bör ta ställning till vilka verksamhetskritiska verksamheter, processer, eller system som finns inom universitetet och som ska prioriteras i händelse av kris. Detta framgår även i granskningen Informations- och it-säkerhet (ua 2021.1.1.2-2665).

Risk- och sårbarhetsanalyser har inte genomförts och rapporterats i enlighet med regelverk.

#### 5.5.1. *Krishantering/organisation*

En kris bedöms och hanteras olika i verksamheten beroende på var den sker och vilken effekt den får lokalt och för SLU som helhet. En mindre ort med få studenter kan exempelvis behöva hantera en situation på ett annat sätt än en större verksamhet på annan ort, då påverkan på personal och studenter och därmed verksamheten blir väldigt olika. Det är därför viktigt att varje kris bedöms utifrån sin situation och de specifika resurser och åtgärder som behövs.

De styrande dokument som finns inom SLU beskriver krisorganisationen och åtgärder vid kris, men är inte uppdaterade och diarienummer saknas i vissa fall. Antalet dokument bedöms kunna reduceras och ansvaret beskrivas tydligare. Internrevisionen ser med tillfredsställelse att uppdatering pågår av de styrande dokumenten. I krisorganisationen saknas representanter från direktrapporterande funktioner till rektor som UDS och Biblioteket. Ansvaret som säkerhetschef, personalchef och olika roller inom kommunikationsområdet har präglas av stort personberoende vilket innebär en stor sårbarhet vid krisarbete och för den kontinuerliga verksamheten.

Utbildningsinsatser och övningar i krishantering genomförs inte systematiskt, med undantag av kortare pass inom chefsutbildningen.

Ett riskområde som internrevisionen noterar är att det inte skett någon specifik riskbedömning och kris- eller kontinuitetsplanering för UDS (journalssystemet undantaget). Då UDS är utsatt för en annan typ av hot och avbrottsrisker bör insatser inom området prioriteras.

Internrevisionen vill betona att det är viktigt att hitta en lagom nivå med fokus på verksamhetens mest prioriterade behov. Med en så geografiskt spridd och diversifierad verksamhet som SLU bedriver är förutsättningarna väldigt olika och en lokal bedömning av behov behöver göras inom kris- och kontinuitetsplaneringen.

**A. IR rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att den pågående översynen av styrande dokument kring kris- och kontinuitet genomförs och att man i samband med det förenklar och reducerar antalet dokument.

**B. IR rekommenderar att universitetsledningen överväger att** utvärdera krisorganisationens sammansättning; personberoenden, rollernas ansvar samt om företrädare för UDS och Biblioteket ska ingå i krisorganisationen.

**C. IR rekommenderar att universitetsledningen säkerställer** att risk- och sårbarhetsanalyser genomförs och rapporteras. Analyserna är ett verktyg för att utvärdera prioriterade åtgärder i kris- och kontinuitetsarbetet samt kan i förekommande fall inkluderas i det övergripande riskanalysarbetet.

**D. IR rekommenderar att universitetsledningen säkerställer att utbildningar och övningar fokus på kris och kontinuitet genomförs regelbundet särskilt efter organisations- och personalförändringar.**

## 6. Krishandlingen under pandemin (covid-19)

**Kommunikationen under pandemin bedöms fungerat väl. En samlad utvärdering av krishandlingen under pandemin har ännu inte genomförts för att ta vara på erfarenheter av krisorganisationen och där till relaterade förbättringsområden.**

### 6.1. Roller och organisation

I samband med pandemins utbrott våren 2020 och därtill kopplade åtgärder och restriktioner, sammankallades en krisorganisation på initiativ av rektor, bestående av en handfull nyckelpersoner inom kommunikation och säkerhet, som gjorde en första bedömning. En krisledningsgrupp bildades där rektor, prorektor, universitetsdirektör, personaldirektör, säkerhetschef, tf kommunikationschef och SLUSS-ordförande ingick. Gruppen utökades senare med fakultetsdirektörerna från Alnarp och Umeå (LTV och S). Krisledningsgruppens sammansättning skilde sig från SLUs beslutade strategiska krisgrupp eftersom dekanerna inte ingick.

Den sammankallade krisledningsgruppen hade inte övat tillsammans tidigare. Det gick dock enligt uppgift snabbt att hitta ett väl fungerande arbetssätt, mycket på grund av att nyckelpersoner hade tidigare erfarenhet att agera och upprätta krisledning. Samtidigt var det tydligt att SLU inte var van att omprioritera resurser i händelse av kris. Det saknades i viss mån ersättare för personer i krisledningsarbetet och även för att hantera dessa personers löpande arbetsuppgifter.

För att hantera det löpande krisarbetet upprättades en operativ coronagrupp där ett utökat antal representanter från verksamheten ingick, bland annat från Biblioteket och UDS. Någon företrädare för doktoranderna ingick dock inte.

Inom UDS innebar pandemin en stor belastning och krissituationen hanterades genom att verksamheten gick upp i stabsläge. Sjukhusdirektören agerade utifrån erfarenheter från tidigare krisarbete vid Akademiska sjukhuset.

Pandemiarbetet hanterades i enlighet med riktlinjerna via fakultet. Liksom inom andra områden finns utmaningar med detta för fakulteter med institutioner på flera orter. Under pandemin var smittläget olika i olika delar av Sverige och enskilda incidenter måste hanteras lokalt vilket innebar att det var svårare för vissa institutioner att ta stöd från den egna fakulteten. Även om den centrala informationen nådde verksamheten hade enligt uppgift en gemensam coronakontakt för varje ort varit värdefullt.

## 6.2. Kommunikation

Enligt intervjuer upplevdes att kriskommunikationen inte fungerade tillfredsställande i inledningen av krisen och det beslutades därför om förändrade arbetsätt avseende kommunikationsstödet. Bland annat infördes Corona-information på engelska. När arbetsformerna etablerats fungerade kommunikationen mycket bättre. Detta stöds även av medarbetarundersökningen som genomfördes under pågående pandemi. Intervjuade prefekter betonar vikten av den centraliserade kriskommunikationen.

Varje vecka skickade rektor informationsmail till ansvariga chefer, med aktuell information, instruktioner och åtgärder. Respektive chef valde olika strategier för att informera sin personal. I flera fall har man valt att skicka vidare informationen oredigerad till alla sina medarbetare, medan vissa chefer valde att endast skicka en sammanställning av informationen.

Rektor hade månadsvisa möten med prefekter och även dessa upplevdes positiva för att kunna dela erfarenheter.

För att hantera den snabbt förändrade situationen och för att kunna dirigera frågor från verksamheten upprättades en funktionsbrevlåda, coronamail, dit verksamheten kunde skicka frågor. Detta var ett sätt att kanalisera frågor och snabbt få en bild över vilka problem och frågeställningar som uppstod i verksamheten.

## 6.3. Risk-och konsekvensanalyser och uppföljning

Tidigt under pandemin fick institutionerna i uppdrag att ställa samman risk-och konsekvensanalyser som sedan samlades in centralt för att användas i det fortsatta krisarbetet. Flera institutioner har sedan uppdaterat dessa analyser en eller ett par gånger under pandemin. Det är dock stora skillnader i hur mycket man utvärderat och använt sig lokalt av analyserna.

Det genomfördes en enklare utvärdering av krisledningsgruppens arbete i slutet av 2020. Enligt uppgift tog man sedan med resultatet in i det fortsatta arbetet, men inget som dokumenterades. Kommunikationsavdelningen har utvärderat avdelningens arbete en gång och kommer enligt uppgift att utvärdera igen i januari 2022.

## 6.4. Analys och rekommendationer

Internrevisionens bedömer att även om krisorganisationen inte utformades utifrån gällande regelverk har det centrala krisledningsarbetet fungerat väl under pandemin. I princip samtliga intervjuade har uttryckt att universitetets krisledningsarbete överlag har fungerat mycket bra och att informationen från centralt håll upplevts som god under pandemin.

Särskilt betonas att den regelbundna informationen som gått ut till alla chefer direkt från rektor varit uppskattad. Den effekt som den massiva nyhetsrapporteringen och samhällskommunikationen hade på informationsspridningen ska givetvis inte underskattas.

Att krishanteringens trots avsteg från regelverk och bristande övning fungerade så pass väl berodde till stor del på erfarenhet hos de enskilda personerna i krisgruppen. Personberoende i vissa nyckelroller var enligt internrevisionens bedömning mycket stort. I en situation med personer i nyckelroller utan motsvarande erfarenhet hade styrningen av risk- och kontinuitetsarbetet troligen hanterats mycket sämre.

Internrevisionen bedömer att en utvärdering av krisarbetet under pandemin är ett unikt tillfälle att utifrån gjorda erfarenheter identifiera styrkor, svagheter och eventuella utvecklingsmöjligheter inför framtida kriser. Det har inte gjorts någon genomgripande utvärderingar av krisarbetet och andra erfarenheter som gjorts under pandemin.

**E. IR rekommenderar att universitetsledningen överväger att en** utvärdering görs av kris – och kontinuitetsarbetet under pandemin för att dra nytta av erfarenheterna som stöd för utvecklingen av kris- och kontinuitetshanteringens inom SLU.

Inga Astorsdotter  
Internrevisionschef

Maria Skargren  
Internrevisor

Internrevisionen

**ÅTGÄRDSPLAN**

SLU ID: SLU.ua 2021.1.1.2-2525

2022-01-31

## Rektors åtgärdsplan till internrevisionens rapport; Kris och kontinuitetshantering

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
A	De styrande dokumenten för krishantering inom SLU är inte uppdaterade och är delvis överlappande.	<b>Att universitetsledningen säkerställer</b> att den pågående översynen av styrande dokument kring kris- och kontinuitet genomförs och att man i samband med det förenklar och reducerar antalet dokument.	<p><b>Ansvarig avdelning/enhet:</b> Avd. för SSM (endast för kris.)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation</p> <p><input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan</p> <p><input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p><b>Kommentar:</b></p> <p><b>Åtgärdas senast:</b> Uppdatering av krishanteringsdokument pågår, avslutas senast 2022-12-31</p> <p><b>Dokumentation</b> (om det ej framgår ovan):</p>



<b>Nr</b>	<b>Noterade brister</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Rekommendation</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Åtgärd</b> (ledning/verksamhet fyller i)
<b>B</b>	I krisorganisationen saknas representanter från direktrapporterande funktioner till rektor som UDS och Biblioteket. Ansvaret som säkerhetschef, personalchef och olika roller inom kommunikationsområdet har präglas av stort personberoende.	<b>Att universitetsledningen överväger</b> att utvärdera krisorganisationens sammansättning; personberoenden, rollernas ansvar samt om företrädare för UDS och Biblioteket ska ingå i krisorganisationen.	<p><b>Ansvarig avdelning/enhet:</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation</p> <p><input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan</p> <p><input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p><b>Kommentar:</b></p> <p>För att åstadkomma bästa funktion och effektivitet behöver antalet funktioner begränsas i krisgrupper. En bättre lösning är att adjungera företrädare för olika verksamheter vid behov.</p> <p>Frågan om personberoenden kommer hanteras i översynen av styrande dokument.</p> <p><b>Åtgärdas senast:</b></p> <p><b>Dokumentation</b> (om det ej framgår ovan):</p>

<b>Nr</b>	<b>Noterade brister</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Rekommendation</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Åtgärd</b> (ledning/verksamhet fyller i)
C	Risk- och sårbarhetsanalyser har inte genomförts och rapporterats i enlighet med regelverk.	<b>Att universitetsledningen säkerställer</b> att risk- och sårbarhetsanalyser genomförs och rapporteras. Analyserna är ett verktyg för att utvärdera prioriterade åtgärder i kris- och kontinuitetsarbetet samt kan i förekommande fall inkluderas i det övergripande riskanalysarbetet.	<p><b>Ansvarig avdelning/enhet:</b> Universitetsdirektören (för beslut om genomförande).</p> <p><input type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan</p> <p><input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p><b>Kommentar:</b> Säkerhetsenheten har genom åren genomfört vissa begränsade riskanalyser inom säkerhetsområdet tex kopplat till ett projekt, system eller evenemang. 2019 genomförde enheten en riskinventering vid alla institutioner via en enkät. Regelrätta risk- och sårbarhetsanalyser har dock inte genomförts på institutionsnivå. Det senare är en förutsättning för att en övergripande riskanalys för hela SLU ska kunna genomföras enligt regelverket (Förordning om krisberedskap 2015:1052 samt MSB:s föreskrift 2016:7).</p> <p>Beslut bör därför fattas om genomförande av risk- och sårbarhetsanalyser på samtliga institutioner/motsv. vilka sedan kan läggas till grund för en samlad riskanalys för hela universitetet.</p>

<b>Nr</b>	<b>Noterade brister</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Rekommendation</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Åtgärd</b> (ledning/verksamhet fyller i)
			<p>(För formens skull bör noteras att de riskanalyser som avhandlas här är något helt annat än den riskanalys som styrelsen beslutar om varje december och som görs enligt Förordningen om intern styrning och kontroll 2007:603.)</p> <p><b>Åtgärdas senast:</b> Beslut om genomförande senast 2022-06-30</p> <p><b>Dokumentation</b> (om det ej framgår ovan):</p>

<b>Nr</b>	<b>Noterade brister</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Rekommendation</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Åtgärd</b> (ledning/verksamhet fyller i)
<b>D</b>	Utbildningsinsatser och övningar i krishantering genomförs inte systematiskt.	<b>Att universitetsledningen säkerställer att</b> utbildningar och övningar fokus på kris och kontinuitet genomförs regelbundet, särskilt efter organisations- och personalförändringar.	<p><b>Ansvarig avdelning/enhet:</b> Avd. för SSM med stöd av berörda funktioner</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation  <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan  <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p><b>Kommentar:</b>                      Behovet är identifierat och rektor har uppdragit avdelningen för service, säkerhet och miljö att planera och genomföra nödvändiga utbildningar/övningar, inledningsvis för ledningen. Utbildningar och övningar har dock ej kunnat genomföras så som bedömts nödvändigt.</p> <p><b>Åtgärdas senast:</b>                      Genomförs successivt med början hösten 2022 och därefter kontinuerligt utifrån upprättad plan.</p> <p><b>Dokumentation</b> (om det ej framgår ovan):</p>

<b>Nr</b>	<b>Noterade brister</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Rekommendation</b> (internrevisionen fyller i)	<b>Åtgärd</b> (ledning/verksamhet fyller i)
E	Det saknas dokumenterade utvärderingar av krisarbetet under pandemin.	<b>Att universitetsledningen överväger att</b> göra en utvärdering av kris – och kontinuitetsarbetet under pandemin för att dra nytta av erfarenheterna som stöd för utvecklingen av kris- och kontinuitetshantering inom SLU.	<p><b>Ansvarig avdelning/enhet:</b> SSM med stöd av berörda avdelningar.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation</p> <p><input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan</p> <p><input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan</p> <p><b>Kommentar:</b> Omfattning och inriktning av utvärderingen behöver övervägas innan den genomförs.</p> <p><b>Åtgärdas senast:</b> 2023-06-30</p> <p><b>Dokumentation</b> (om det ej framgår ovan):</p>