



# Leiðbeiningar um skipulag á órofum rekstri

Hvernig er órofum rekstri í nauðsynlegri starfsemi haldið þegar fjarvistir starfsmanna eru miklar?





# Leiðbeiningar um skipulag á órofnum rekstri

Hvernig er órofnum rekstri í nauðsynlegri starfsemi haldið þegar fjarvistir starfsmanna eru miklar?



Útgáfa 1 – janúar 2022  
ISBN 978-9935-9638-5-7

## Efnisyfirlit

<b>1. Inngangur</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Grundvallarreglur vegna viðbúnaðar við hættuástandi</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Yfirlit yfir viðbúnað vegna alvarlegra smitandi sjúkdóma á Íslandi</b> .....	<b>8</b>
<b>4. Hvernig er áætlun um órofinn rekstur gerð?</b> .....	<b>9</b>
4.1. Hvaða þættir starfseminnar eru mikilvægir? .....	9
4.2. Nokkrir flokkar mikilvægra þátta .....	9
4.3. Sviðsmyndir í áætlanagerðinni .....	10
4.4. Áætlanagerð.....	10
<b>5. Miðlun upplýsinga</b> .....	<b>15</b>
5.1. Samskiptareglur .....	15
5.2. Markhópar, þarfir og leiðir.....	15
5.3. Upplýsingar innan starfseminnar .....	16
<b>Heimildir</b> .....	<b>18</b>
<b>Viðauki 1: Samfélagslega mikilvæg verkefni og ráðuneyti sem fara með málaflokkinn</b> .....	<b>19</b>
<b>Viðauki 2: Gátlisti – órofinn rekstur fyrirtækja</b> .....	<b>22</b>

# 1. INNGANGUR

Hæfni til að afhenda vörur og þjónustu er mikilvæg fyrir alla starfsemi til þess að viðhalda tekjum sem og fyrir tilvist starfseminnar yfirleitt.

Hægt er að nota áætlun um órofinn rekstur sem aðferð til að skipuleggja brottfall þátta eins og vinnuafli, vöru og þjónustu. Öll fyrirtæki og stofnanir sem eru með samfélagslega mikilvæga starfsemi þurfa að gera ráðstafanir til að geta viðhaldið sinni starfsemi nánast sama hvað gengur á.

Árið 2008 unnu Almannavarnir gátlista til að styðja fyrirtæki við áætlanagerð vegna skæðra influensufaraldra og getur hann einnig komið að gagni við undirbúning fyrirtækja vegna annarra farsóttta. Þessar leiðbeiningar eru unnar sem viðbót við þann gátlista í tengslum við Covid-19 faraldurinn og ættu að geta veitt hagnýt ráð um hvernig fyrirtæki og stofnanir geta viðhaldið framleiðslu á vörum og þjónustu, þrátt fyrir þá alvarlegu atburði sem nú hafa áhrif á samfélag og viðskipti. Í leiðbeiningunum er stuðst við efni og þekkingu sem Almannavarnir áttu til fyrir en mestmegnis er efnið nýtt, þýtt og staðfært úr *Veileder i kontinuitetsplanlegging*, leiðbeiningum sem gefnar voru út af *Direktoratet for sikkerhet og beredskap* sem er systurstofnun Almannavarna í Noregi.

Alvarlegir smitsjúkdómar eru veruleg ógn við lýðheilsu. Mannfjölgun, þéttbýlismyndun, loftslagsbreytingar, alþjóðlegur matvörumarkaður og aukin ferðastarfsemi eru nokkrir þættir sem auka líkur á að faraldrar komi upp oftar en áður og geti dreifst víða.

Heimsfaraldur, eins og nú er í gangi, hefur víðtækar, langvarandi afleiðingar en slík atvik hafa ekki síst í för með sér mikið álag á einstök fyrirtæki og stofnanir.

## Nokkrar lykilspurningar:

- Hvað gerist þegar fjarvistir starfsmanna aukast umfram það sem venjulega væri hægt að búast við?
- Hvaða hlutar starfseminnar eru mest útsettir fyrir heimsfaraldrinum?
- Hvernig mun fyrirtækið takast á við áskoranir og afleiðingar?
- Hvaða afleiðingar getur það haft fyrir aðra að fyrirtækið geti ekki afhent vörur eða þjónustu?

Aðalmarkhópur leiðbeininganna eru fyrirtæki og stofnanir sem bera ábyrgð á samfélagslega mikilvægum verkefnum, t.d. slökkviliðin, en einnig geta önnur opinber- og einkafyrirtæki, sjálfbóðaliðastarf og stofnanir notið góðs af efninu. Leiðbeiningarnar veita engar tilbúnar lausnir. Í þeim er leitast við að veita upplýsingar um málefni sem þarf að ræða og tillögur um mögulegar aðgerðir. Sérhvert fyrirtæki verður að huga að sínum áskorunum og sjálfsmati út frá sjónarhorni almannaöryggis og eigin þörfum.

## Tilgangur leiðbeininganna

Þessar leiðbeiningar eru ætlaðar öllum gerðum opinberra aðila, einkaaðila og sjálfbóðaliðastarfsemi sem vinna skipulag fyrir aðstæður sem geta leitt til mikilla fjarvasta starfsfólks og skerðingu á öðrum aðföngum sem starfsemin er háð.

Tilgangur leiðbeininganna er að aðstoða fyrirtæki við skipulag með því að koma með innspil um mikilvæg málefni sem þarf að ræða og hugsanlegar aðgerðir sem hægt er að meta hvort komi til greina. Leiðbeiningunum er ekki ætlað að veita tilbúna lausnir og því þarf að laga skipulag að þörfum hvers og eins.

*Meginatriði leiðbeininganna:* Hvernig er hægt að viðhalda mikilvægustu hlutum starfseminnar þegar mikill skortur er á vinnuafli og öðrum aðföngum, bæði í eigin starfsemi sem og í annarri starfsemi sem hún er háð?

## Alvarlegir smitsjúkdómar

Faraldur alvarlegs smitsjúkdóms er ein erfiðasta atburðarás almannavarna sem hægt er að sjá fyrir á Íslandi. Slíkur faraldur hefur áhrif á allt samfélagið; allt frá stjórnvöldum til einstakra fyrirtækja.

Heimurinn er að mörgu leyti betur undirbúinn nú til dags en áður fyrr þegar faraldrar alvarlegra smitsjúkdóma hafa geysað. Heilbrigðisþjónusta er góð í flestum löndum, til eru viðbragðsáætlanir, meiri þekking er á útbreiðslu sýkinga og veira auk þess sem ný lyf og betri bóluefni hafa verið þróuð. Á hinn bóginn hefur íbúum jarðar fjölgað, þéttbýlismyndun er meiri og fólk er meira á ferðinni en áður. Samfélagið er flóknara og mikil tengsl eru milli hinna ýmsu geira samfélagsins. Þannig verður samfélagið viðkvæmara fyrir útbreiddum og langvarandi sjúkdómsfaraldri en áður.

## Almannahætta af völdum smitandi sjúkdóma.

Í sóttvarnarlögum nr. 19/1997 eru opinberar sóttvarnir skilgreindar sem ráðstafanir sem beita skal vegna hættulegra smitsjúkdóma:

- „1. þegar hætta er á að farsóttir berist til eða frá Íslandi,
2. þegar hætta er á útbreiðslu farsóttanna innan lands,
3. þegar smitaður einstaklingur skapar hættu á útbreiðslu smits með framferði sínu.“

Gert er ráð fyrir að atvinnulíf í landinu verði skert í tiltekinn tíma, hluti þjóðarinnar verði rúmfastur vegna veikinda og dánartíðnin verði umfram það sem búast má við í venjulegu árferði en m.a. er þess vænst að sjúkdómurinn:

- leiði til langtíma meðferðar, hugsanlega sjúkrahúsvistar, langvarandi veikinda eða endurhæfingar.
- geti orðið svo útbreiddur að sjúkdómurinn verði verulegur baggi á lýðheilsu.
- valdi sérstöku álagi vegna þess að það eru engar árangursríkar fyrirbyggjandi eða læknandi ráðstafanir fyrir meðferð.

Alvarlegir smitsjúkdómar eru faraldur, eða hætta á faraldri, sem krefst sérstaklega víðtækra aðgerða.

Nánar er fjallað um *Heimsfaraldur – Landsáætlun* í samnefndri viðbragðsáætlun Almannavarnadeildar ríkislögreglustjóra og Sóttvarnalæknis (2020), útgáfu 3.1.

Yfirgripsmikið starf, bæði innlent og alþjóðlegt, hefur verið unnið til fjölda ára til að styrkja viðbúnað vegna alvarlegra og smitandi sjúkdóma. Allt frá miðri 19. öld hafa verið gerðir milliríkjasamningar um aðgerðir til að stemma stigu við að smitandi sjúkdómar berist á milli landa. Viðbragðsáætlun Almannaþingis vegna inflúensufaraldurs lá fyrir í fyrstu útgáfu 2008 en útgáfa 3.1 sem nú er í gildi tekur til heimsfaraldra veikinda af hvaða toga sem er.

Viðbragðsáætlunin sem tengist uppkomu alvarlegra smitsjúkdóma fjallar fyrst og fremst um þær áskoranir faraldurs sem tengjast heilsu, svo sem sjúkdóma og dauðsföll, meðferð og umönnun smitaðra einstaklinga og að viðhalda nauðsynlegri starfsemi heilbrigðisþjónustunnar.

Hins vegar getur faraldur alvarlegs smitsjúkdóms leitt til verulegs álags á samfélagið í heild vegna mikils skorts á vinnuafli. Fólk kýs að halda sig frá vinnu vegna þess að það er sjálft veikt, til að sinna smituðum fjölskyldumeðlimum eða til að takmarka dreifingu smitsins, þrátt fyrir að vera sjálft heilbriggt. Auk þess má búast við að einhverjir haldi sig heima af ótta við að smitast en til þess að viðhalda samfélagslega mikilvægri þjónustu og afhendingu vöru er vinnuafli mikilvæg auðlind. Þar sem faraldur mun líklega ekki takmarkast við eitt málefnasvið eða eitt landfræðilegt svæði, verður slíkur atburður þverfaglegur sem gerir miklar kröfur til viðbúnaðar og hættustjórnunar almennt, þá sérstaklega á samhæfingu og samspil stjórnvalda.

Í samræmi við gildandi meginreglur um vinnu við almannavarnir og neyðarviðbúnað á Íslandi, þarf hver og einn aðili að taka tillit til möguleika á að upp komi alvarlegur smitsjúkdómur í eigin viðbúnaðaráætlun og taka ábyrgð á því að vera sem best undirbúinn fyrir slíkan faraldur.

Við mat á mögulegum, samfélagslegum afleiðingum faraldurs alvarlegs smitsjúkdóms er hugtakið *samfélagslega mikilvæg verkefni* mikilvægt. Til að skilja hvað samfélagslega mikilvægt verkefni er þarf að ganga út frá grunnþörfum íbúanna í samfélaginu en það felur í sér þarfir eins og vatn, mat, hita, öryggi, heilsu o.fl. Samfélagsleg verkefni sem sinna þarf til að mæta slíkum þörfum eru kölluð *samfélagslega mikilvæg verkefni* og koma fram í *Viðauki 2: Gátlisti – órofinn rekstur fyrirtækja*

Í 2. kafla er stutt lýsing á grundvallarreglum vegna viðbúnaðar við hættuástandi og í 3. kafla er yfirlit yfir viðbúnað gegn alvarlegum smitsjúkdómum á Íslandi.



## 2. GRUNDVALLARREGLUR VEGNA VIÐBÚNAÐAR VIÐ HÆTTUÁSTANDI

Atburðir og aðstæður sem ógna kjarnastarfsemi fyrirtækisins setja starfsemina í krísu. Áætlanir um hættustjórnun miða að því að vera í fararbroddi við að afstýra eða takmarka skaðleg áhrif óáskilegra aðstæðna. Þegar forvarnir hafa ekki dugað til að forðast ástandið að fullu, þarf að takast á við afleiðingarnar en ef afleiðingarnar eru umfram það sem hægt er að bregðast við með eðlilegum tiltækum úrræðum, er þörf á hættustjórnun.

Viðbragðskerfi almannavarna byggist á fjórum grundvallarreglum:

- **Sviðsábyrgðarreglan**
  - Sá aðili sem fer venjulega með stjórn tiltekins sviðs samfélagsins, tiltekins svæðis eða umdæmis, skal skipuleggja viðbrögð og koma að stjórn aðgerða þegar hættu ber að höndum.
- **Grenndarreglan**
  - Staðbundin stjórnvöld undirbúa fyrirbyggjandi ráðstafanir og viðbragðsáætlanir.
- **Samkvæmnisreglan**
  - Á hættutímum sér yfirvald eða stofnun um björgunarstörf á verkswiði sínu.
- **Samræmingarreglan**
  - Allir viðbragðsaðilar samhæfa störf sín við undirbúning á aðgerðum vegna hættuástands þannig að búnaður og mannaflí sé nýttur á árangursríkan hátt.

# 3. YFIRLIT YFIR VIÐBÚNAÐ VEGNA ALVARLEGRA SMITANDI SJÚKDÓMA Á ÍSLANDI

Viðbúnaður til að takast á við uppkomu alvarlegra smitsjúkdóma byggir á daglegu lýðheilsustarfi og því starfi sem unnið er innan heilbrigðisþjónustunnar. Dagleg þjónusta ásamt forvörnum, skipulagningu og æfingum er undirstaða þess að umgangast öll atvik og krísur.

Samkvæmt grundvallarreglum viðbragðskerfisins þarf vinna við neyðarviðbúnað og í krísu að fylgja verkaskiptingu við eðlilegar aðstæður og henni þarf að vera sinnt á lágsta mögulega stigi, sem hér samanstendur af sveitarfélögunum og heilsugæslunni. Samkvæmt sóttvarnalögum ber sveitarfélagið ábyrgð á að meta aðstæður og gera ráðstafanir til að takmarka útbreiðslu faraldurs og meðhöndla smitaða. Þetta er gert í samvinnu við heilsugæsluna. Embætti landlæknis og sóttvarnarlæknir er sóttvarnastofnun á landsvísu sem veitir ráðgjöf og leiðbeiningar og getur aðstoðað sveitarfélögin.

Heilbrigðisstofnanir í héraði veita grunnheilbrigðisþjónustu. Aðfangakeðja lyfja er skipulögð í gegnum apótek og heildsala.

Í sumum tilfellum þarf að samræma stjórnun á landsvísu. Í slíkum tilfellum er það embætti landlæknis í umboði heilbrigðisráðuneytisins sem samræmir aðkomu heilbrigðisgeirans, eins og lýst er í viðbragðsáætlun landlæknis. Þegar ákvörðun um meðferð og samræmingu á landsvísu er tekin, helst ábyrgð sveitarfélaga gangvart faraldrinum innan umdæmis hvers sveitarfélags óbreytt. Sveitarfélagið verður þá hluti af átaki sem nær til alls landsins.



# 4. HVERNIG ER ÁÆTLUN UM ÓROFINN REKSTUR GERÐ?

Með *órofnunum rekstri* er átt við getu til að tryggja áframhaldandi framleiðslu og afhendingu á vöru og þjónustu. Þegar áætlun um órofinn rekstur er gerð þarf einnig að huga að getu til að viðhalda gæðum á vöru og þjónustu.

## 4.1. Hvaða þættir starfseminnar eru mikilvægir?

Hæfni til að viðhalda þjónustu og vöruframleiðslu fer eftir aðgangi að þeim þáttum sem eru mikilvægir í starfseminni. Með því er átt við þá þætti sem eru hluti af framleiðslu á vöru eða þjónustu en viðkvæmni í framleiðslu kemur til af því hversu háð starfsemi er þessum þáttum. Ef einn af þessum þáttum verður fyrir truflun, fellur út eða honum seinkar, rofnar afhendingin sem getur leitt til þess að framleiðsla eða þjónusta stöðvast að fullu eða að hluta. Þessir mikilvægu þættir fyrir starfsemina geta verið innri eða ytri þættir. Ytri þættir eru fengnir frá öðrum og hefur starfsemin yfirleitt minni stjórn á þeim en á innri þáttum.

## 4.2. Nokkrir flokkar mikilvægra þátta

Dæmi um mikilvæga þætti eru *mannauður*, *fjármagn*, *orka*, *vatn* og *frárennsli*, *upplýsingatækniþjónusta* og *hráefni*. Í þessum leiðbeiningum eru dæmi um eftirfarandi þætti skoðuð: *mannauður*, *hráefni* og *þjónusta*. Hvert fyrirtæki verður að ákveða hvaða þættir eru meginatriði í því að viðhalda eigin viðskiptum og starfsemi.

**Mannauður:** Í mörgum fyrirtækjum mun tap á vinnuafli leiða til framleiðslumissis eða þess að ekki er hægt að halda starfseminni gangandi. Könnun á því hvaða mannafla fyrirtækið þarf til að viðhalda forgangsverkefnum verður að innihalda bæði skoðun á getu og sérþekkingu. Þá verður að taka tillit til þess að samningar og lög setja hömlur á yfirvinnu, næturvinnu o.s.frv.

Hægt er að greina á milli veikindafjarveru og annarrar fjarveru starfsmanna. Líklegt er að heildarfjarvera starfsmanna verði talsvert meiri en veikindin sjálf. Fólk kýs að halda sig frá vinnu vegna þess að það er sjálft veikt, sér um veika fjölskyldumeðlimi eða þarf að taka tillit til útbreiðslu smits, þrátt fyrir að starfsfólkið sé sjálft heilbriggt. Einnig má búast við að einhver verði heima af ótta við að smitast eða vegna truflana í samgöngum. Að auki þarf að gera ráð fyrir venjulegri fjarveru vegna veikinda af öðrum ástæðum.

**Vörur, hráefni og lagerstaða:** Iðnaðar- og handverksfyrirtæki eru háð hráefni til framleiðslu. Þjónustuaðilar eru líka háðir stöðugri afhendingu á vörum sem notuð eru við þjónustuna, t.d. sjúkrahús sem treysta á lyf og lækningavörur. Þessi flokkur inniheldur einnig varahluti og endurnýjun á vélum sem bíla.

**Þjónusta:** Fyrirtæki geta einnig verið háð þjónustu sem annað hvort er innri þjónusta eða aðrir aðilar veita. Dæmi geta verið *þrif*, *flutningar*, *öryggisgæsla*, *rekstur bygginga*, *mötuneyti* o.s.frv.

### 4.3. Sviðsmyndir í áætlanagerð

Þegar gerðar eru áætlanir vegna faraldurs alvarlegs smitsjúkdóms er mikilvægt að allir hafi sömu mynd af því hvað slíkur faraldur þýðir. Eins er mikilvægt að mismunandi atvinnugreinar skipuleggi sig út frá sömu hættusviðsmynd en þetta tvennt eykur líkurnar á að bæði aðgerðir og samvinna virki þegar faraldur er hafinn.

Eftirfarandi atburðarás getur verið dæmi um hvernig starfsemi getur orðið fyrir miklum fjarvistum starfsmanna:

- Smitbylgja varir í fimmtán vikur.
- Frá fimmtu viku verða fjarvistir starfsmanna allt að þrjátíu til fjörutíu prósent og stendur fram á tíundu viku.
- Bylgjan nær hámarki í sjöttu og sjöundu viku. Þá þarf starfsemin að geta ráðið við allt að fjörutíu prósent fjarveru starfsmanna.
- Faraldur hefur mismunandi áhrif á ólíka starfsemi. Því stærri sem fyrirtæki eru, því nær meðaltalinu verða áhrif faraldurs á starfsemina.
- Lítil fyrirtæki geta sloppið alveg en geta líka lent í því að allir starfsmenn séu fjarverandi (vegna veikinda eða sóttkvíar) á meira eða minna sama tíma. Það getur líka verið verulegur landfræðilegur munur á umfangi fjarveru.
- Gera þarf ráð fyrir fjarvistum í a.m.k. tíu virka daga fyrir þá sem veikjast.
- Ekki er hægt að gera ráð fyrir að lækni meðferð dragi verulega úr heildarfjarveru.
- Faraldurinn getur komið í nokkrum bylgjum.

### 4.4. Áætlanagerð

Markmið áætlanagerðar er að gera starfsemi kleift að tryggja samfellu í mikilvægum viðskiptum þrátt fyrir miklar fjarvistir starfsmanna og brottfall mikilvægra ytri þátta.

Áætlun um órofinn rekstur er aðferð sem hægt er að nota til að draga úr líkum á stöðvun framleiðslu eða starfsemi og til að finna lausnir á því hvernig fyrirtæki geta haldið rekstrinum og starfseminni á viðunandi stigi, sama hvaða óvenjulegur atburður á sér stað.

Mikilvægar forsendur fyrir áætlanagerð:

- Skilningur á því hvaða þýðingu starfsemin hefur fyrir aðra og hvaða þýðingu aðrir hafa fyrir hana.
- Mat á viðkvæmni starfseminnar þegar kemur að fjarvistum starfsmanna og afhendingu vöru eða þjónustu frá öðrum.

Viðkvæmni- eða veikleikamat þarf einnig að vera hluti af stefnumörkun sem miðar að því að styrkja áreiðanleika reksturs gagnvart óæskilegum atvikum. Við matið þarf einnig að taka tillit til þess að önnur óæskileg atvik geta orðið samtímis því að starfsemin þarf að takast á við miklar fjarvistir starfsmanna. Hægt er að gera eigið áhættumat fyrir slík atvik, ef þörf krefur.

Hve miklum tíma er eytt í áætlanir fer eftir því hversu mikill metnaður er lagður í vinnuna, stærð starfseminnar og hve flókin verkefni hennar eru. Sömuleiðis fer stefna vinnunnar eftir þeim þáttum.

Allar deildir eða einingar starfseminnar sem bera ábyrgð á mikilvægum verkefnum verða að taka þátt í áætlanagerðinni. Að auki þurfa aðrar deildir, sem geta séð af mannskap að hlaupa í skarðið svo að mikilvæg starfsemi haldist gangandi, að taka þátt. Ágætur byrjunarreitur getur verið að skipuleggja fund um sviðsmyndir eða hugmyndir með stjórnendum og öðrum þeim sem þekkja kjarnastarfsemina, auk þeirra sem sjá um samskipti og upplýsingagjöf, trúnaðarmenn og trúnaðarlækni, ásamt annarri heilbrigðis- eða vinnuverndar-þjónustu starfseminnar.

Skipulagsferlinu sjálfu er hægt að skipta í fjóra áfanga: kortlagningu, greiningarstig, mat á aðgerðum og áfanga þar sem áætlun um órofinn rekstur er búin til, prófuð og unnin.



## A. Kortlagning

### 1. Hvaða áhrif hefur þetta á eftirspurn?

- a. Hvað áhrif hafa aðstæður þar sem mun fleiri en venjulega eru veikir eða heima frá vinnu af öðrum ástæðum á eftirspurn eftir vörum eða þjónustu sem starfsemin býður?
- b. Eykst eftirspurnin, helst hún óbreytt eða minnkar hún? Er þetta breytilegt eftir vörum? Hversu miklar verða breytingarnar?
- c. Hvaða tækifæri felast í breytingum á eftirspurn?

### 2. eru einhverjir viðskiptavinir eða notendur sérstaklega háðir vörum eða þjónustu sem starfsemin býður?

- a. Getur minnkuð framleiðsla eða starfsemi leitt til þess að lífi og heilsu sé stefnt í hættu hjá viðskiptavinum eða notendum? Fyrir hvaða vörur og viðskiptavinir eða notendur á þetta við?
- b. Skiptir afgreiðsla fyrirtækisins á vörum og þjónustu afgerandi máli fyrir getu annarra fyrirtækja til að skila af sér sínum vörum eða þjónustu? Getur það leitt til mikils fjárhagslegs tjóns fyrir aðra starfsemi ef fyrirtækið afgreiðir ekki vörur eða býður þjónustu sína?

### 3. Hvaða starfsemi fyrirtækisins er mikilvægust og hvaða afhending á vöru eða þjónustu skiptir mestu máli?

- a. Hvaða starfsemi er mikilvægast að halda gangandi á meðan fjarvera er mikil?
- b. Hversu mikils mannafla krefst tiltekin starfsemi?
- c. Er hægt að setja einhver viðfangsefni fyrirtækisins í bið í nokkrar vikur?

### 4. Er einhver hluti þessarar mikilvægu starfsemi sérstaklega viðkvæmur fyrir fjarveru starfsmanna?

- a. eru einhver verkefni sem aðeins fáir starfsmenn hafa þekkingu og reynslu til að framkvæma?

**5. Eru einhver verkefni sem eru sérstaklega háð utanaðkomandi birgjum?**

- Hver eru þessi verkefni? Hvaða vörur og/eða þjónustu er um að ræða?
- Hverjir eru birgjarnir? Hvað er vitað um viðkvæmni birgjanna gagnvart óæskilegum atvikum (t.d. faraldrinum en einnig öðrum óæskilegum atvikum)?

**B. Greining og forgangsröðun**

**6. Gera þarf forgangsráðaðan lista yfir viðskiptavinum og notendum.**

- Hversu margir eru háðir fyrirtækinu og hverjir eru það mest?
- Hversu mikið þarf til að viðhalda tiltekinni þjónustu eða afhendingu vöru á fullnægjandi hátt?
- Búa þarf til forgangsröðun viðskiptavina og notenda, ef þess er kostur.

**7. Gera þarf mat á viðkvæmni mikilvægustu verkferla starfseminnar.**

- Hve líklegt er að mikilvægustu verkferlar starfseminnar verði fyrir áhrifum af miklum starfsmannaskorti og hve alvarlegar verða afleiðingar þess? Þeim mun mikilvægari sem verkferillinn er, þeim mun minni viðkvæmni er hægt að þola og þeim mun betri mönnun verður að hafa fyrir þá starfsemi.

**8. Gera þarf mat á viðkvæmni á afhendingu frá ytri aðilum.**

- Hverjum er fyrirtækið svo háð að nauðsynlegt er að tryggja að ekki verði truflun á afhendingu vöru eða þjónustu?
- Hvaða birgjar geta verið sérstaklega viðkvæmir sjálfir?

**9. Raða þarf verkferlum eftir því hversu mikilvægir þeir eru til að viðhalda starfsemi.**

- Þarf að búa til lista yfir mikilvæga verkferla í fyrirtækinu sem grunn að forgangsröðun?
- Er mögulegt að spá fyrir um hvaða hæfni (þekking og reynsla) verður mest vöntun á vegna fjarveru starfsmanna?

**10. Skilgreina þarf lágmarksframleiðslu og -mönnun fyrir mikilvæga verkferla og greina hvernig hægt er að viðhalda þeirri starfsemi og mönnun í aðstæðum þar sem almennar fjarvistir eru miklar.**

- Hvaða starfsmenn er hægt að nýta í ýmsum verkferlum?
- Skilgreina þarf lágmarkshæfileika sem krafist er til að sinna mikilvægustu verkefnum.
- Hvaða starfsmenn hafa sérþekkingu á tilteknu sviði? Hverjir geta auðveldlega aflað sér slíkrar sérþekkingar?

## C. Mat á aðgerðum

### 11. Leggja þarf mat á hvaða fyrirbyggjandi aðgerðum er hægt að hrinda strax í framkvæmd.

- Stjórnendur þurfa að ræða við trúnaðarmenn starfsmanna, öryggistrúnaðarmenn, trúnaðarlækni o.s.frv. um hvernig starfsemin geti mætt faraldri.
- Þarf að aðlaga starfsmannastefnu starfseminnar til langs tíma til að gera reksturinn traustari þegar kemur að miklum fjarvistum starfsmanna? Er hægt að taka meira tillit til þessa við endurskipulagningu, gerð áætlana vegna mönnunar, ráðningar og mat á hæfni?
- Er hægt að koma skammtímaaðgerðum í framkvæmd til að þróa hæfni, t.d. með endurmenntun eða kerfi um tilfærslu í starfi fyrir starfsfólk?
- Íhuga þarf hvort fara þurfi yfir aðferðir og verklag svo það sé auðveldara fyrir nýtt starfsfólk að koma inn í starfsemina.
- Kortleggja þarf hvaða starfsmenn er hægt að sækja inn í starfsemina ef þess þarf, t.d. starfsfólk frá starfsmannaleigum, námsmenn, sumarstarfsmenn og ellilífeyrisþega. Verkefni sem ekki eru eins mikilvæg eða krefjast minni hæfni er t.d. hægt að manna með slíku starfsfólki þannig að hægt sé að losa um eigin starfsmenn til að sinna mikilvægustu hlutverkunum.
- Þarf að taka upp við birgja að starfsemin geri ráð fyrir því að þeir hafi viðbragðsáætlanir til þess að halda afhendingu á mikilvægri þjónustu og vörum þegar óæskileg atvik verða? Er afhendingaröryggi innifalið í samningum (þ.m.t. í þjónustusamningum) við birgja?
- Er hægt að fá vörur og þjónustu frá öðrum birgjum?
- Getur starfsemin bætt brottfall á afhendingu á aðkeyptum vörum og þjónustu með því að gera meira innan fyrirtækisins?
- Leggja þarf mat á að hve miklu leyti viðskiptavinir og notendur eru upplýstir um óvissu sem tengist því hvort hægt sé að viðhalda afhendingu vöru eða þjónustu. Slíkar upplýsingar geta verið mikilvægar fyrir skipulagningu annarra.

### 12. Hvaða viðbragðsaðgerðir ættu að koma til framkvæmda þegar faraldur stendur yfir?

- Gera þarf áætlanir um mönnun sem tryggja að hægt sé að sinna mikilvægustu þáttum starfseminnar, jafnvel við miklar fjarvistir stórs hluta starfsmanna.
- Stjórnun, samskipti og starfsmannastjórnun eru mikilvægar aðgerðir í faraldri. Er nauðsynlegt að skipa fleiri varamenn fyrir stjórnendur?
- Er hægt að flýta fyrir afhendingu? Er hægt að auka birgðir?
- Hvað er hægt að gera til að draga úr hættu á smiti á vinnustaðnum? Er hægt að auka þrif og bæta hreinlæti? Er hægt að nota heimaskrifstofur? Er hægt að færa til vinnutíma einhverra starfsmanna þannig að ekki séu allir á sama tíma í vinnu? Þarf að loka mötuneyti? Er hægt að kenna starfsmönnum og veita þeim upplýsingar um hvernig á að hafa samskipti og umgangast hvern annan (þ.m.t. að hnerra, hósta o.fl. og hvernig fundir fara fram)?
- Er hægt að gera samninga við starfsmannaleigur, námsmenn, sumarstarfsmenn, eftirlaunaþega og aðra og fara af stað með þjálfun fyrir þá aðila?
- Leggja þarf mat á hvaða upplýsingar þarf að veita viðskiptavinum og notendum.

**13. Hvernig getur starfsemin undirbúið sig til að takast á við faraldur?**

- a. Starfsemin þarf að hafa neyðaráætlun sem lýsir hvernig viðskiptum verður stjórnað í slíkum aðstæðum. Hverjir eru í neyðarstjórn starfseminnar? Hvernig verður yfirliti með ástandinu hagað frá degi til dags? Hver hefur heimild til að flytja starfsmenn til eða ráða nýja starfsmenn? Hver fylgir þeim sem eru fjarverandi eftir? Hver ber ábyrgð á innri samskiptum, samskiptum við viðskiptavini og notendur og samskiptum við umheiminn? Hvernig verður brugðist við dauðsföllum meðal starfsmanna eða aðstandenda þeirra?

**D. Áætlun um órofinn rekstur**

14. Setja þarf fyrirbyggjandi aðgerðir, skipulag á viðbúnaði og áætlun um stjórnun saman í eina áætlun um órofinn rekstur fyrir starfsemina. Allir hlutaðeigandi aðilar hafa leyfi til að koma með umsögn um áætlunina.
15. Fara þarf yfir áætlunina í stjórn starfseminnar og ganga úr skugga um að öllum hlutaðeigandi aðilum sé kunnugt um áætlunina.
16. Hugleiða þarf hvort halda þurfi æfingu þar sem starfsemin lætur reyna á að takast á við þau mál er upp geta komið meðan á faraldri stendur sem hefur áhrif á kjarnastarfsemi fyrirtækisins.
17. Meta þarf og aðlaga áætlunina eftir æfingar og óæskileg atvik.

# 5. MIÐLUN UPPLÝSINGA

Upplýsingar og samskipti eru mikilvægur hluti af allri neyðarstjórnun. Smitsjúkdómafaraldur hefur, til viðbótar við almenna neyðarstjórnun, sérstakar áskoranir í för með sér, m.a. vegna þess að skipuleggja þarf að mönnun sé minni en vanalega. Þetta er áskorun þar eð þeir sem sjá um upplýsingar eru oft sá hluti starfseminnar sem mest mæðir á í krísu. Neyðaráætlun starfseminnar vegna upplýsingagjafar og samskipta þarf því að lýsa því hvernig þessi verkefni verða leyst með sem minnstum mannafla og hvernig hægt er að auka mannafla sem sér um þessi mál, ef þörf krefur. Æfa þarf minni mönnun í tilteknum hópi þegar áætlunin um órofinn rekstur er æfð.

## 5.1. Samskiptareglur

Grunnreglur samskipta vegna faraldurs eru settar fram í skjalinu *Leiðbeiningar um skipulag samskipta í áfallastjórnun*. Meginreglurnar fela í sér traust, virkar upplýsingar, víðsýni, skilning almennings og samhæfingu.

Forsenda fyrir góðri stjórnun samskipta í krísu liggur í því að vera vel undirbúin(n). Fyrst eftir að krísa verður getur mikill og dýrmætur tímasparnaður fengist af því að að hafa rætt um hættusviðsmyndir, teiknað upp staðreyndir og tengiliðalista og síðast en ekki síst að hafa gert áætlun um samskipti í krísu.

## 5.2. Markhópar, þarfir og leiðir

Þegar faraldur geysar, er mikil þörf á upplýsingum; bæði hjá eigin starfsmönnum, viðskiptavinum, öðrum hagsmunaaðilum og fjölmiðlum. Ef samræma þarf upplýsingar frá fleiri en einni starfsemi, krefst það þess að gott net sé byggt upp og að mikið samráð sé haft á meðan krísan varir. Skilvirk stýring gæða á sameiginlegum skilaboðum og ráðstöfunum krefst þess að samstarf á milli fagaðila og þeirra sem miðla upplýsingum í krísunni sé náð. Mikilvægt er að þessir aðilar hafi fasta fundi á dagskrá meðan krísan varir.

Skilgreina þarf markhópa og upplýsingaþarfir þeirra og einnig þarf að velja viðeigandi leiðir:

- **Hver** þarf upplýsingar frá og samskipti við starfsemina í slíkum aðstæðum? Á meðal mikilvægustu markhópa þegar óæskileg atvik verða eru yfirvöld, eigið starfsfólk, viðskiptafélagar, viðskiptavinir og fjölmiðlar. Hver starfsemi verður að kortleggja sína mikilvægustu markhópa. Eru einhverjir markhópar sem mikilvægara er að ná til en aðrir? Er mikilvægt að vera í samstarfi við einhverja sérstaka markhópa?
- **Hvað** þurfa viðeigandi markhópar að vita? Í krísu er mikilvægt að veita ráðleggingar til almennings um hvað eigi að gera til að vernda sig og sína til að koma í veg fyrir ólgu og óæskilega þróun. Tilgangurinn er að gera viðtakendum upplýsinganna grein fyrir mögulegri áhættu og þannig hafa áhrif á hegðun, svo að þeir atburðir eigi sér ekki stað eða til að draga úr alvarleika afleiðinga þeirra. Mikilvægt er að vera í fararbroddi og upplýsa um hvaða áhrif ástandið hefur á fyrirtækið sem og hvaða afleiðingar það getur haft.
- **Hvernig** er hægt að koma upplýsingum til skila? Val samskiptaleiða verður alltaf að aðlagða að viðeigandi markhópum og þeim skilaboðum sem koma þarf á framfæri. Því alvarlegri sem skilaboðin eru, þeim mun



mikilvægara er að þeim sé komið persónulega til viðkomandi. Leggja þarf mat á hvort þörf sé á að birta staðreyndir á eigin vefsíðu og samfélagsmiðlum og vísa þar til viðeigandi yfirvalda.

### 5.3. Upplýsingar innan starfseminnar

Við smitsjúkdóm afaraldur eru samskipti innan starfseminnar sérstaklega mikilvæg þar sem meiri líkur, en í öðrum krísum, eru á að faraldurinn hafi áhrif á starfsmenn fyrirtækisins. Í aðstæðum þar sem starfsmenn eru veikir, álag er mikið (vegna aukaverkefna) eða starfsmenn eru áhyggjufullir, er sérstaklega mikilvægt að sýna að vinnuveitandinn beri hag starfsmannanna fyrir brjósti og verið sé að vinna að úrbótum, eins vel og auðið er. Veita þarf upplýsingar um hvaða áhrif ástandið hefur á starfsemina og hvaða ráðstafanir eru fyrirhugaðar, hvers vænst er af starfsmönnum og hvaða stuðning þeir geta fengið. Einnig þarf að veita starfsmönnum upplýsingar um varúðarráðstafanir til að sporna gegn útbreiðslu smits og hvað eigi að gera ef þeir veikjast. Ef ekki eru gefnar upplýsingar, getur það leitt til vangaveltna og sögusagna, jafnt innan starfseminnar sem utan hennar. Koma þarf í veg fyrir þetta, eins og hægt er, t.d. með því að skipuleggja daglega uppfærslu á aðstæðum á innra neti starfseminnar. Einnig er nauðsynlegt að geta veitt starfsmönnum og fjölskyldum þeirra stuðning þegar upp koma alvarleg veikindi, sjúkrahúsdvöl og dauðsföll.

**Nánari upplýsingar er að finna í viðbragðsáætlunum Almannavarna:**

Almannavarnir. (2020). *Heimsfaraldur – Landsáætlun*. Útgáfa 3.1. Sótt af:

<https://www.almannavarnir.is/utgefid-efni/vidbragdsaaetlun-heimsfaraldur-utgafa-3-1-25052020/?wpdmdl=25047>.

Almannavarnir. (2019). *Landsáætlun CBRNE – Lýðheilsa*. Útgáfa 1.0. Sótt af:

<https://www.almannavarnir.is/utgefid-efni/vidbragdsaaetlun-vegna-cbrne-atvika-utgafa-1-0-oktober-2019/?wpdmdl=23855>.

Almannavarnir. (2017). *Sóttvarnir hafna og skipa – Landsáætlun*. Útgáfa 1.0. Sótt af:

<https://www.almannavarnir.is/utgefid-efni/sottvarnaaaetlun-hafna-og-skipa-landsaaetlun-utgafa-10-31-01-2017/?wpdmdl=22141>.

Almannavarnir. (2018). *Sóttvarnir alþjóðaflugvalla – Landsáætlun*. Útgáfa 3.0. Sótt af:

<https://www.almannavarnir.is/utgefid-efni/vidbragdsaaetlun-fyrir-sottvarnir-a-althjodaflugvolum-utgafa-januar-2018/?wpdmdl=23159>.

# HEIMILDIR

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2020). *TEMA VEILEDER I KONTINUITETSPANLEGGING, Opprettholdelse av kritiske funksjoner ved høyt personellfravær*. Sótt af: [https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/tema/pandemiveileder\\_2020.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/tema/pandemiveileder_2020.pdf)

# VIÐAUKI 1: SAMFÉLAGSLEGA MIKILVÆG VERKEFNI OG RÁÐUNEYTI SEM FARA MEÐ MÁLAFLOKKINN

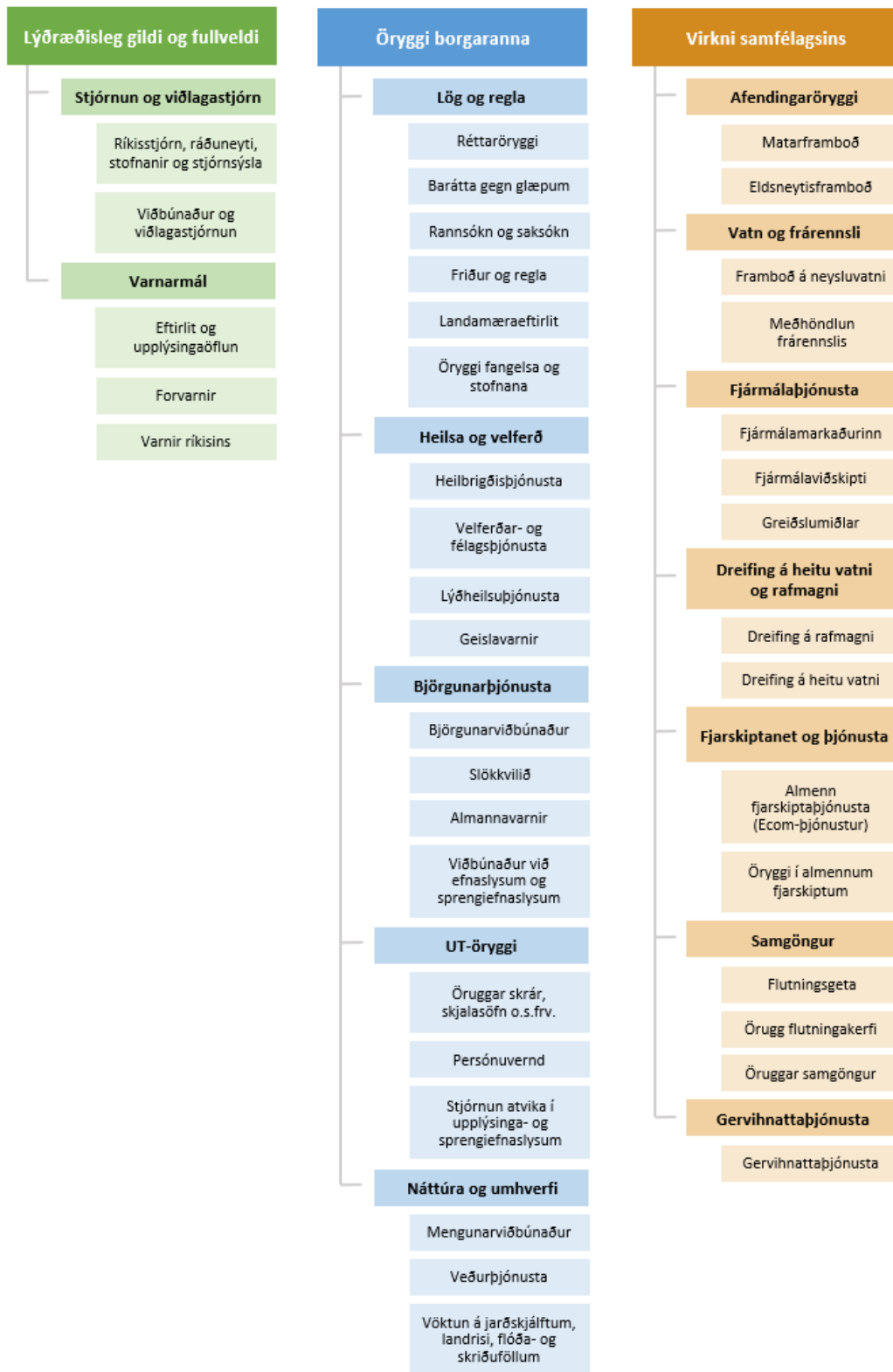
Samfélagslega mikilvæg verkefni og ráðuneyti sem fara með málaflökkinn koma fram í *Forsetaúrskurði um skiptingu stjórnarmálaefna milli ráðuneyta*.

Samfélagslega mikilvæg verkefni og ráðuneyti sem fara með ábyrgð á málefna sviðunum:

Flokkur	Samfélagslega mikilvægt verkefni	Ábyrgt ráðuneyti
Lýðræðislegt gildi og fullveldi	Stjórnun og viðlagastjórnun	Forsætisráðuneytið
	Varnarmál	Utanríkisráðuneytið Dómsmálaráðuneytið
Öryggi borgaranna	Lög og regla	Dómsmálaráðuneytið
	Velferðar- og félagsþjónusta	Félagsmálaráðuneytið
	Heilbrigðisþjónusta	Heilbrigðisráðuneytið
	Björgunarþjónusta	Félagsmálaráðuneytið Heilbrigðisráðuneytið Dómsmálaráðuneytið
	UT-öryggi	Dómsmálaráðuneytið Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytið
	Náttúra og umhverfi	Umhverfis og auðlindaráðuneytið
Virgni samfélagsins	Afhendingaröryggi	Atvinnuvega og nýsköpunarráðuneytið
	Vatn og frárennsli	Heilbrigðisráðuneytið Atvinnuvega og nýsköpunarráðuneytið Umhverfis og auðlindaráðuneytið
	Fjármálaþjónusta	Fjármála- og efnahagsráðuneytið

Dreifing á heitu vatni og rafmagni	Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið
Fjarskiptanet og þjónusta	Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytið
Samgöngur	Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytið
Gervihnattaþjónusta	Umhverfis og auðlindaráðuneytið

# Samfélagslegt öryggi og grunnþarfir borgara



Mynd 1: Yfirlit yfir samfélagslega mikilvæg verkefni og tengsl þeirra

## VIÐAUKI 2: GÁTLISTI – ÓROFINN REKSTUR FYRIRTÆKJA

Þessum gátlista er ætlað að vera stuðningur fyrirtækja við áætlanagerð vegna mannskæðra inflúensufaraldra og getur hann einnig komið að gagni við undirbúning fyrirtækja vegna annarra farsóttta.

Áætlanagerð um órofinn rekstur er að verða hluti af daglegu starfi hvers framkvæmdastjóra. Sífelld fleiri gera sér grein fyrir því að einn af styrkleikum fyrirtækja felst í því að geta brugðist við ófyrirséðum atburðum á árangursríkan hátt.

Ríkisstjórn Íslands fól almannavarnadeild ríkislögreglustjóra og sóttvarnalækni að gera áætlun vegna heimsfaraldurs inflúensu. Nú er lokið við að gera landsáætlun vegna hugsanlegs heimsfaraldurs inflúensu og er þessi gátlisti hluti af þeirri heildaráætlun. Þessi gátlisti var í upphafi gerður fyrir Írland en hefur verið þýddur og staðfærður fyrir Ísland með fullri heimild frá Írum.

Það er von okkar sem höfum komið að áætlanagerð vegna heimsfaraldurs inflúensu að þessi gátlisti verði gott verkfæri handa fyrirtækjum við að gera sínar áætlanir. Leiðbeiningarvegna notkunar má finna á eftirfarandi slóð: <http://www.forfas.ie/publications/forfas070228/webopt/Flu%20-Pandemic%20Report.pdf>

Hvert fyrirtæki velur ábyrgðaraðila áætlunarinnar. Ábyrgðaraðilar geta notfært sér þennan gátlista til að fara eftir og bera ábyrgð á söfnun upplýsinga, gerð verklagsreglna, prófun á áætlun og uppfærslu hennar. Athugið að þessi gátlisti er hugsaður sem verkfæri fyrir ábyrgðaraðila og getur aldrei verið endanlegur.

Sóttvarnalæknir, almannavarnadeild ríkislögreglustjóra, ASÍ, Samtök atvinnulífsins, og viðskiptaráðuneytið höfðu samstarf við gerð þessa gátlista. Almannavarnadeild ríkislögreglustjóra ber ábyrgð á uppfærslu gátlistans og vistun hans í samstarfi við ofangreinda aðila.

Apríl 2008





## 1. Að gera áætlun vegna heimsfaraldurs-inflúensu

Ekki byrjað	Í vinnslu	Lokið	Á ekki við	1.0	
				<b>1.1</b>	Fyrirtæki velur ábyrgðaraðila áætlunarinnar.
				<b>1.2</b>	Ábyrgðaraðili safnar saman og heldur utan um upplýsingar um heimsfaraldur: <a href="http://www.influensa.is">www.influensa.is</a> <a href="http://www.landlaeknir.is">www.landlaeknir.is</a> <a href="http://www.almannavarnir.is">www.almannavarnir.is</a> <a href="http://www.ecdc.eu">www.ecdc.eu</a> <a href="http://www.who.com">www.who.com</a>
				<b>1.3</b>	Ábyrgðaraðili ber ábyrgð á gerð áætlunar í samræmi við landsáætlun almannavarna sem vistuð er á <a href="http://www.almannavarnir.is">www.almannavarnir.is</a>
				<b>1.4</b>	Ábyrgðaraðili ráðfærir sig við birgja fyrirtækisins, ef við á.
				<b>1.5</b>	Ábyrgðaraðili gerir áhættumat í samræmi við áhættumatsóttvarnalækni.
				<b>1.6</b>	Við gerð áætlunarinnar ráðfærir ábyrgðaraðili sig við aðilainnan fyrirtækisins, m.a. trúnaðarmenn og öryggis-trúnaðarmenn.
				<b>1.7</b>	Ábyrgðaraðili ber ábyrgð á að áætlun sé kynnt fyrir starfsmönnum.
				<b>1.8</b>	Ábyrgðaraðili ber ábyrgð á reglulegum æfingum vegnaáætlunarinnar.
				<b>1.9</b>	Ábyrgðaraðili deilir góðri framkvæmd með öðrum fyrirtækjum.
				<b>1.10</b>	Ábyrgðaraðili ber ábyrgð á uppfærslu áætlunarinnar.

## 2. Rekstrarlegir þættir í áætlanagerðinni

Ekki byrjað	Í vinnslu	Lokið	Á ekki við	2.0	
				<b>2.1</b>	Skilgreina mikilvæga starfsemi og „lykilstarfsmenn“.
				<b>2.2</b>	Meta mögulegan fjölda starfsmanna frá vinnu miðað við gefið áhættumat sóttvarnalæknis. Meta áhættuna eftir deildum.
				<b>2.3</b>	Meta áhrifin á fyrirtækið ef birgjar loka í ákveðinn tíma.
				<b>2.4</b>	Meta áhrifin á markað fyrirtækisins ef það lokar í ákveðinn tíma.
				<b>2.5</b>	Skilgreina óumflýjanlegar aðgerðir.
				<b>2.6</b>	Setja reglur um nauðsynleg fundarhöld í faraldri.
				<b>2.7</b>	Meta hvort einstakir starfsmenn hafi ákveðnar sérþarfir sem þarfað uppfylla þrátt fyrir faraldur.
				<b>2.8</b>	Setja reglur um ferðalög starfsmanna í faraldri.
				<b>2.9</b>	Meta áhrif faraldurs á fjármálastjórnun fyrirtækis.
				<b>2.10</b>	Skilgreina hverjir eru háðir þjónustu fyrirtækisins í faraldri.
				<b>2.11</b>	Við hvaða aðstæður í faraldri myndi fyrirtækið hugsanlega loka eða draga verulega saman seglin.

### 3. Aðgerðir til þess að viðhalda rekstri í faraldri

Ekki byrjað	Í vinnslu	Lokið	Á ekki við	3.0	
				3.1	Tilnefna fulltrúa í hverri deild/hverjum rekstri sem ábyrgðar- aðila vegnainnleiðingar á áætlun um heimsfaraldur inflúensu.
				3.2	Þjálfa starfsmenn á fleiri en einu sviði þannig að starfsmenn getigengið í störf annarra. Enn fremur að velja varafulltrúa í hverri deild/hverjum rekstri.
				3.3	Skoða tryggingavernd fyrirtækisins í faraldri, meðal annars með tilliti til launa í rekstrarstöðvun. Skoða og gera yfirlit um tryggingalega stöðu starfsmanna samkvæmt kjarasamn.
				3.4	Sinna upplýsingagjöf til starfsmanna í samræmi við ástandfaraldursins á hverjum tíma.
				3.5	Útbúa áætlun til að mæta auknum þörfum starfsmanna um félagslega og fjárhagslega aðstoð vegna veikinda og fjarvista.
				3.6	Setja reglur um veikindaleyfi og umönnunarleyfi starfsmanna í samræmi við gildandi kjarasamninga.
				3.7	Framfylgja reglum um ferðalög starfsmanna erlendis í faraldri.
				3.8	Ákveða aðgerðir til að viðhalda nauðsynlegum birgðum innan fyrirtækisins, ef við á.
				3.9	Gera áætlun um hvort breyta þurfi framleiðslu eða þjónustu svo sem samskiptum við viðskiptavini í faraldri og gera áætlun þar að lútandi.

#### 4. Viðbrögð við aukinni hættu innan fyrirtækis vegna heimsfaraldurs

Ekki byrjað	Í vinnslu	Lokið	Á ekki við	4.0	
				<b>4.1</b>	Setja reglur vegna heilsufarslegra atriða hjá starfsmönnum í faraldri.
				<b>4.2</b>	Undirbúa og setja reglur um hreinlæti og smitgát innan fyrirtækis í faraldri.
				<b>4.3</b>	Gera áætlun um rétta meðhöndlun úrgangs.
				<b>4.4</b>	Setja reglur vegna starfsmanna sem eru smitaðir eða grundaðir umað vera smitaðir og mæta til vinnu.
				<b>4.5</b>	Gera áætlun til að auka fjarlægðir á milli starfsmanna og fækka persónulegum samskiptum. Sama gildir um starfsmenn og viðskiptavini. (Lágmark: 2 metrar).
				<b>4.6</b>	Gera ráðstafanir til að fækka smitleiðum innan fyrirtækisins (almennar sóttvarnaráðstafanir).
				<b>4.7</b>	Gera reglur um sveigjanlega staðsetningu starfsmanna (heimavinna) og sveigjanlegan vinnutíma.
				<b>4.8</b>	Gera ráð fyrir aukinni notkun á síma- og tölvubúnaði og hvetja þannig til óbeinna samskipta við viðskiptavini.



Leiðbeiningar í skipulagi á órofum rekstri  
Hvernig er órofum rekstri í nauðsynlegri starfsemi haldið þegar  
fjarvistir starfsmanna eru miklar ?

Útgáfa 1 – janúar 2022  
ISBN 978-9935-9638-5-7