

Tips för genomförande av workshop i kontinuitetshantering

Enheten för försörjningsberedskap

Publ.nr MSB1413 – reviderad september 2020

Introduktion

Detta material syftar till att ge tips och stöd i planerandet av workshop i kontinuitetshantering, med fokus på momenten *konsekvensanalys* och *riskbedömning*.

Generellt upplägg

Förslagsvis planeras arbetet till två pass á 4-6 timmar, beroende på den valda verksamhetens omfattning och komplexitet. Det kan vara en fördel att de två passen planeras till två olika dagar. Detta för att kunna möjliggöra visst efterarbete och förberedande arbete mellan gångerna. Det första passet är ett kartläggningspass där momentet *konsekvensanalysen* genomförs och det andra är ett pass som fokuserar på momentet *riskbedömning*.

Det innebär att ni under pass 1 kartlägger verksamheten, prioriterar kritiska aktiviteter, identifierar resurser och återställningstider. Under pass 2 fokuserar ni på att identifiera riskhändelser, befintliga redundans och på att ta fram åtgärdsförslag. Se stöddokument & fördjupning för ytterligare stöd för de olika momenten.

Det är bra om den/de som har ansvar för verksamheten (eller den kritiska processen) är med under dagarna. Det är också bra om någon med beslutsmandat deltar, särskilt under pass 2 som berör åtgärder. Kontinuitetshantering är ett lagarbete!

För samtliga delar i workshopen fungerar det bra att använda sig av t.ex. A3 eller A4 papper men också självhäftande lappar, t.ex. post-it lappar, för att genomföra de olika momenten. Det är bra om det finns en större yta att sätta upp lapparna på. MSB tillhandahåller workshopmaterial i form av rubriker och färgkodade lappar som kan skrivas ut för de olika delarna i konsekvensanalysen. Att skriva på papper eller post-it lappar möjliggör att kunna flytta runt och gruppera lapparna utifrån de behov som uppkommer. Det möjliggör också att alla deltagare kan vara aktiva och delaktiga under passet.

Resultatet kan sedan dokumenteras i en av de två Excel-mallar som MSB tillhandahåller och skapar ett underlag för verksamheten att arbeta vidare med, se stöddokument & fördjupning.

Stöddokument & fördjupning

MSB *En lathund för arbete med kontinuitetshantering* finns ytterligare stöd på bild 10 och 12-21 (MSB1514 – reviderad september 2020).

MSB Dokumentationsmall för kontinuitetshantering (MSB1411 – reviderad september 2020) och Dokumentationsmall för kontinuitetshantering – sammanfogade celler i steg 2 (MSB1412 – reviderad september 2020).

MSB: Processbild för konsekvensanalys - ifyllbar mall (kontinuitetshantering) (MSB1508 – reviderad september 2020).

MSB: Förenklat exempel på kontinuitetshantering – Kommunal räddningstjänst (MSB1500 – reviderad september 2020), kommunalt vattenverk (MSB1501 – reviderad september 2020), boende (MSB1512 – reviderad september 2020), akutmottagning (MSB1502 – reviderad september 2020) och sjukresor (MSB1503 – reviderad september 2020).

MSB: Fördjupning om kontinuitetsplan (MSB1507 – reviderad september 2020).

MSB: Åtgärdsplan för kontinuitetshantering (MSB 1513 – reviderad september 2020).

Dokumentationen kan göras löpande under workshopen men Excel-mallarna bör endast användas för att dokumentera resultatet och ta fram underlag för beslut. Det rekommenderas inte att aktivt arbeta i Excel-mallen i helgrupp. MSB erbjuder även en processbild för konsekvensanalys som ni kan använda för att visualisera resultatet av pass 1.

Kom ihåg att redan innan arbetet påbörjas att ta hänsyn till behovet av att skydda den information som samlas in under workshopen samt behovet av säker informationshantering under hela arbetets gång.

Förslag till upplägg för pass 1 – Konsekvensanalys

Under passet ska ni identifiera aktiviteter, konsekvenser vid störningar, acceptabla avbrottstider, kritiska aktiviteter, resurser och återställningstider.

Konsekvensanalysen resulterar i en kartläggning över hur verksamheten ser ut, vilka aktiviteter som är kritiska och vilka resurser som behövs för att upprätthålla verksamheten. Momentet ger er också en bild över hur länge er verksamhet kan tolerera en störning innan det orsakar oacceptabla konsekvenser.

Inför passet är det bra att inventera befintligt underlag som kan återanvändas, t.ex. genomförda processkartläggningar. Det är också bra att ta fram den kriteriemodell ni kommer att använda för konsekvensanalysen. För att underlätta arbetet under workshopen med kan det vara bra att skriva ut några exemplar av kriteriemodellen. Har ni ingen kriteriemodell kan ni hitta inspiration på bild 10 i *En lathund för arbete med kontinuitetsshantering (MSB1406 – reviderad september 2020)*.

Identifiera aktiviteter och konsekvenser

Identifieringen av aktiviteter och konsekvenser genomförs förslagsvis i helgrupp för att alla deltagare ska vara medvetna om vad verksamheten (eller den kritiska processen) består av för aktiviteter och vilka konsekvenser en störning kan ge.



Exempel på frågor att ställa för att identifiera aktiviteter:

- Vad beskriver verksamheten?
- Vad är dess syfte och omfattning?
- Vilka aktiviteter utför vi i verksamheten?
- Finns det tidpunkter eller tidsramar som är viktiga för verksamheten?

Exempel på frågor att ställa för att identifiera vilka konsekvenser en störning kan ge:

- Vad blir konsekvenserna av en störning i respektive aktivitet?
- Hur påverkas konsekvenserna över tid? Dvs. om störningen blir långvarig, hur påverkas konsekvenserna? (Störningar i vissa aktiviteter kanske inte ger några större konsekvenser på kort sikt, men blir på lång sikt oacceptabla.
- Hur påverkas t.ex. människors liv och hälsa eller samhällets funktionalitet?
- Vilken/vilka aktivitet/-er ger mest allvarliga konsekvenser för verksamheten, organisationen och samhället om den störs ut?

Acceptabel avbrottstid och kritiska aktiviteter

Här använder ni kriteriemodellen som stöd för att identifiera vad som är acceptabla avbrottstider för respektive aktivitet. Denna tid kopplar till vart gränsen går för vilka konsekvenser er

organisation kan acceptera respektive inte acceptera, dvs. hur lång tid tar det innan en störning ger oacceptabla konsekvenser.

Känns det svårt? Tänk på att inte hamna i för detaljerade diskussioner. Ett tips kan vara att tillsammans bestämma ett par tidsaspekter som passar just den här verksamheten, t ex 0h, 2h, 4h eller 1 dygn etc. Det är viktigt att tiderna anpassas utifrån er verksamhet.

Utifrån konsekvenserna och avbrottstiderna gör ni sedan en gemensam bedömning av vilka aktiviteter som är kritiska och som ska prioriteras i det fortsatta arbetet.



Exempel på frågor att ställa för att identifiera acceptabla avbrottstider och kritiska aktiviteter:

- Hur länge kan en aktivitet ligga nere innan det ger oacceptabla konsekvenser utifrån kriteriemodellen?
- Finns det tidpunkter när aktiviteten är särskilt viktig? T.ex. vid ett visst datum, tid på dygnet eller årstid.
- Vilka aktiviteter ger vid en störning mest allvarliga konsekvenser?
- Vilka aktiviteter har kortast acceptabel avbrottstid?
- Vilka aktiviteter är särskilt viktiga vid vissa tidpunkter?
- Om vi behöver prioritera mellan aktiviteter, vilken eller vilka är viktigast att upprätthålla?
- Är det någon aktivitet som flera aktiviteter eller samhällsviktiga verksamheter är beroende av?

Identifiering av resurser och återställningstider

Om ni inte använder MSB:s workshopmaterial är det bra att använda olika färg på dom självhäftande lapparna för att skilja på de resurser som är interna och de som är externa.

Detta kan inledningsvis göras i mindre grupper, t.ex. att en grupp fokuserar på de interna resurserna medan en annan fokuserar på de externa. Ett annat förslag är att olika grupper tittar på resurser för olika kritiska aktiviteter. Ytterligare ett alternativ är att ni tillsammans börjar med att lista alla resurser som respektive kritisk aktivitet är beroende av för att sedan sortera in dom som interna respektive externa. Viktigt är dock att ni summerar de kritiska aktiviteternas beroenden av resurser i helgrupp för att säkerställa att inga resurser har glömts.

När resurserna är identifierade tas återställningstider för respektive resurs fram, dvs. inom vilken tid resursen måste återställas för att störningen inte ska ge oacceptabla konsekvenser för verksamheten. Det är viktigt att tänka på att återställningstiden måste vara kortare än den acceptabla störningsperioden som är satt för de kritiska aktiviteterna. Ett tips är att notera återställningstiden på samma lapp som resursen är noterad på.



Exempel på frågor att ställa för att identifiera resurser:

- Vad behövs för att kunna upprätthålla/genomföra respektive kritisk aktivitet? Vad är aktiviteten beroende av?
- Vilka av resurserna är interna (som organisationen själv råder över) och vilka är externa resurser (som organisationen inte råder över)?

Exempel på resurser är personal, varor och tjänster, lokaler, infrastruktur, it och kommunikationer.

Exempel på frågor att ställa för att fastställa återställningstider:

- Givet de acceptabla avbrottstiderna, hur snabbt behöver respektive resurs återställas? Dvs. när behöver den kunna användas igen?
- För att en störning inte ska ge oacceptabla konsekvenser, vilken är den minsta kapaciteten resursen behöver återställas till? Dvs. behöver resursen fungera till 100%, 50%, 10% osv.?

Efterarbete och förberedelser för pass 2

Utifrån det resultat som ni har tagit fram under pass 1 kan det vara bra att du som processledare sammanställer underlaget och gör en prioritering av vilka resurser ni ska börja med att titta vidare på under pass 2 – *riskebedömning*. Har ni inte dokumenterat arbetet löpande kan det också vara en fördel att dokumentera resultatet av workshopen, exempelvis i en av MSB:s dokumentationsmallar, så snart som möjligt för att undvika att viktiga delar inte glöms bort.

Förslag till upplägg för pass 2 – Riskbedömning

Under passet ska ni identifiera riskhändelser som kan påverka resurserna, befintlig redundans och åtgärdsförslag. Riskbedömningen resulterar i en sammanställning av hur utsatta resurserna är, samt om befintlig redundans är tillräcklig. Underlaget ger en bra grund för prioritering av åtgärder.

Riskhändelser och redundans

För att identifiera riskhändelser och befintlig redundans kan det vara lämpligt att dela in deltagarna i mindre grupper och låta dem diskutera en eller ett par resurser i taget innan ni redovisar i helgrupp.



Exempel på frågor att ställa för att identifiera riskhändelser och befintlig redundans:

- Vilka riskhändelser kan påverka resursernas tillgänglighet till de kritiska aktiviteterna och/eller resurserna? Ge några exempel. Har ni riskhändelser som är särskilt stora/vanliga/specifika för er verksamhet?
- Vilken befintlig redundans (t.ex. reservlösningar) finns idag för de:
 - kritiska aktiviteterna?
 - resurserna?
- Vid inträffad riskhändelse – kan den kritiska aktiviteten återställas inom den acceptabla avbrottstiden?
- Vid inträffad riskhändelse – kan resursen återställas inom den satta återställningstiden?
- Är risken acceptabel, ja eller nej?
- Behövs det åtgärder för att säkra den kritiska aktiviteten och/eller resursen, ja eller nej?
- Behövs det en kontinuitetsplan om den kritiska aktiviteten och/eller resursen faller bort, ja eller nej?

Åtgärdsförslag

För att genomföra detta moment kan ni fokusera på en resurs i taget, förslagsvis börjar ni med de interna resurserna. Här kan det vara fördelaktigt att diskutera möjliga åtgärdsförslag i mindre grupper för att sedan diskutera dem i helgrupp. När ni väljer åtgärder är det viktigt att väga in kostnad och nytta. För en del resurser, så som gemensamma IT-system, el, telefoni etc. kan dessa behöva kontinuitetshanteras som en helhet inom organisationen istället för inom ramen för respektive verksamhet. Såvida inte verksamheten i fråga ställer särskilda krav på de generella resurserna.



Exempel på frågor att för att identifiera åtgärdsförslag:

- Vad kan vi göra för att minska sannolikheten för en störning i vår verksamhet?
- Om en störning ändå inträffar, vad kan vi göra för att minska avbrottstiden?
- Vilka åtgärder kan vi genomföra för att mildra konsekvenserna av en störning?
- Finns det åtgärder som kan stärka flera kritiska aktiviteter och/eller resurser?
- Finns det åtgärder som behöver prioriteras och är tidskritiska att genomföra?
- Om det redan finns kontinuitetsplaner, behöver de t.ex. övas eller revideras?

Exempel på åtgärder och lösningar är:

- Upprätta en kontinuitetsplan
- Skapa alternativa processer eller reservkapacitet.
- Testa reservkraften för att kontrollera vad den försörjer.
- Öva reservrutiner
- Utse alternativa lokaler som kan nyttjas då ordinarie lokal inte är tillgänglig.
- Ta fram kompetensförsörjningsplaner för att minska risken för kompetensbrist/kompetensförluster hos nyckelpersonal.
- Reservdelshållning av kritiska komponenter
- För en dialog med andra verksamheter som är beroende av er.
- Differentiering av kritiska aktiviteter eller resurser (t. ex. ha den kritiska aktiviteten på
- Se över avtal med leverantörer av viktiga varor och tjänster.

Under passet är det också bra att diskutera följande för respektive åtgärdsförslag:

- Vilken prioritet åtgärden bör ha?
- Vem är ansvarig för att åtgärden genomförs?
- När ska åtgärden genomföras?
- Vad är de uppskattade kostnaderna för att genomföra åtgärden?
- Hur ska uppföljning av åtgärden ske, dvs. på vilket sätt, av vem och när?
- Vem behöver besluta om åtgärden?

Efterarbete och avslutning

Nu är det dags att återkoppla resultatet av arbetet till beslutsfattare, då åtgärder, lösningar och kontinuitetsplaner behöver beslutas och inkluderas i ordinarie verksamhetsplanering. Informationen om åtgärderna kan också sammanfattas i en åtgärdsplan för att underlätta hanteringen och kommunikationen av åtgärderna, se stöddokument och fördjupning.

Kom ihåg att resultatet av workshopen kan ge ett viktigt underlag även till andra processer så som t.ex. upphandling, riskhantering, krigsorganisation och krigsplacering.

Lycka till med ert fortsatta arbete!