



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

Systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet

– Stöd för arbete med riskhantering,
kontinuitetshantering och att hantera händelser



Systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet

– Stöd för arbete med riskhantering,
kontinuitetshantering och att hantera händelser

Systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet
– Stöd för arbete med riskhantering, kontinuitetshantering
och hantera händelser

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Kontakt:

Alexandra Grundel, 010-240 51 83

Omar Harrami, 010-240 53 59

Foto: MSB, Johan Eklund

Produktion: Advant Produktionsbyrå

Publikationsnummer: MSB932 - reviderad april 2018

ISBN: 978-91-7383-823-8

1	Förord	5 >
2	Inledning	7 >
3	Termer och begrepp	10 >
4	Skydd av samhällsviktig verksamhet i ett sammanhang	13 >
5	Systematiskt arbete	16 >
6	Aktörsexempel	22 >
B1	Bilaga – från standard till komponent	31 >

Förord

Dagens komplexa samhälle skapar nya utmaningar för samhällets krisberedskap genom bland annat ökade beroendeförhållanden, just in-time, teknikutveckling samt att både privata och offentliga aktörer äger eller bedriver samhällsviktig verksamhet. För att säkerställa att samhällets funktionalitet kan upprätthållas även vid störningar, olyckor, kriser och krig krävs en förbättrad förmåga i samhällsviktig verksamhet att motstå och återhämta sig från påfrestningar.

För att stärka arbetet med skydd av samhällsviktig verksamhet har MSB tagit fram detta stöd. Syftet är att konkretisera vad som kan ingå i ett systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet, närmare bestämt vad som kan ingå i arbetet med riskhantering, kontinuitetshantering och hantera händelser (från incident- till krishantering). Stödet är ett bidrag för att nå intentionerna i *Nationell strategi för skydd av samhällsviktig verksamhet* och *Handlingsplan för skydd av samhällsviktig verksamhet*.

Stödet har tagits fram tillsammans med ett femtiotal deltagare från privat och offentlig verksamhet på lokal, regional och nationell nivå. En inriktning för arbetet har varit att låta aktörerna styra utvecklingen i syfte att skapa ett användbart stöd som kan anpassas utifrån aktörernas egna behov och förutsättningar.

Förhoppningen är att stödet ska fungera som inspiration för vad som kan ingå i arbetet med ett systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet. Dokumentet vänder sig till alla er som äger eller bedriver samhällsviktig verksamhet som en del i att nå målet med ovan nämnda handlingsplan; *att all samhällsviktig verksamhet har integrerat ett systematiskt arbete i sin verksamhet på lokal, regional och nationell nivå senast år 2020*. Syftet med arbetet är att skapa ett resilient samhälle med en förbättrad förmåga i samhällsviktig verksamhet att motstå och återhämta sig från allvarliga störningar.

Lars-Göran Emanuelsson

Tf enhetschef

Enheten för skydd av kritisk infrastruktur och cybersäkerhet

1

2

3

4

5

6

B1



Inledning

Inledning

Vårt samhälle måste fungera även vid störningar, olyckor, kriser och krig. Det moderna samhället skapar nya utmaningar och präglas bland annat av privatisering, teknikutveckling och ökad internationalisering. Skydd av samhällsviktig verksamhet handlar om att säkerställa en förmåga att förebygga, hantera och återhämta sig från påfrestningar hos de verksamheter och funktioner som är av betydelse för befolkningens liv och hälsa, samhällets funktionalitet samt våra grundläggande värden.

För att möta det moderna samhällets utmaningar har Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) tagit fram en nationell strategi¹ och en handlingsplan² för skydd av samhällsviktig verksamhet. Målet med handlingsplanen är att skapa förutsättningar för att all samhällsviktig verksamhet ska ha integrerat ett systematiskt arbete senast år 2020. Det innebär att samhällsviktiga verksamheter behöver arbeta systematiskt med riskhantering, kontinuitetshantering och hantering av inträffade händelser. Syftet är att skapa ett resilient samhälle med en förbättrad förmåga i samhällsviktig verksamhet att motstå och återhämta sig från påfrestningar.

Skydd av samhällsviktig verksamhet är en delmängd i krisberedskapsarbetet och lägger dessutom grunden för förmågan att upprätthålla kontinuitet och funktionalitet även under höjd beredskap.

För att uppfylla målet består handlingsplanen av ett antal åtgärder för kunskapsutveckling och aktiviteter för integrering av ett systematiskt arbete. Det här stödet är en del av det arbetet. Stödet har också kopplingar till *Vägledning för samhällsviktig verksamhet*³ som är ett hjälpmedel för att identifiera samhällsviktig verksamhet.

Syfte och mål

Syftet med dokumentet är att konkretisera vad som kan ingå i arbetet med riskhantering, kontinuitetshantering och att hantera händelser.

Målet är att stödja aktörerna att nå handlingsplanens mål; att all samhällsviktig verksamhet har integrerat ett systematiskt arbete i sin verksamhet på lokal, regional och nationell nivå senast 2020.

Målgrupper

Stödet vänder sig till privata och offentliga aktörer som äger eller bedriver samhällsviktig verksamhet på lokal, regional och nationell nivå.

Utgångspunkter

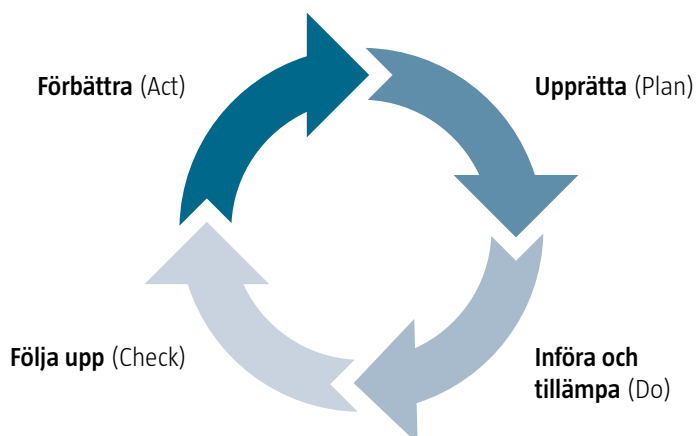
Mot bakgrund av att innehållet i stödet ska passa såväl privata som offentliga aktörer, bygger det på nationella och internationella standarder och vägledningar inom områdena riskhantering, kontinuitetshantering och hantera händelser. En koppling finns också till regelverk gällande riskanalyser för offentliga aktörer.

1. Ett fungerande samhälle i en föränderlig värld. Nationell strategi för skydd av samhällsviktig verksamhet, MSB266 – december 2011.

2. Handlingsplan för skydd av samhällsviktig verksamhet, MSB597 – december 2013.

3. Vägledning för samhällsviktig verksamhet. Att identifiera samhällsviktig verksamhet och kritiska beroenden samt bedöma acceptabel avbrottsid, MSB620 – januari 2014.

Vidare är stödet uppbyggt utifrån Plan-Do-Check-Act (PDCA)-modellen i syfte att bidra till ett strukturerat och återkommande arbetssätt för arbetet med skydd av samhällsviktig verksamhet.



Så är stödet tänkt att användas

Stödet är generiskt för att kunna användas av aktörer som äger eller bedriver en samhällsviktig verksamhet. Innehållet behöver därför anpassas utifrån verksamhetens behov och förutsättningar och är tänkt att användas som en inspirationskälla vid ett systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet.

Innehållet består av en checklista för vad som kan ingå i det systematiska arbetet med skydd av samhällsviktig verksamhet och exempel på praktiskt arbete från olika aktörer.

I bilaga 1 finns en korshänvisning till de standarder och vägledningar som ligger till grund för komponenterna. Det finns även hänvisningar där komponenterna kopplar till MSB:s föreskrifter för risk- och sårbarhetsanalyser (MSBFS 2015:4-5 och MSBFS 2016:7), förordningen (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap, lagen (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap och förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll.

Avgränsningar

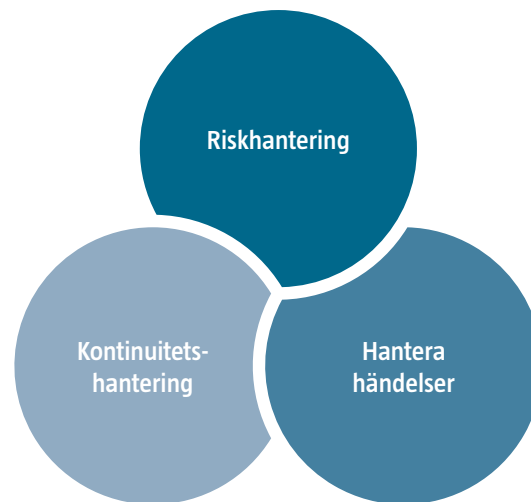
Innehållet i stödet utgår från ett systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet. Det begränsar dock inte möjligheten att koppla ihop arbetet med andra områden och processer. Stödet styr inte hur ett systematiskt arbete ska integreras i den samhällsviktiga verksamheten utan utgör en konkretisering av vad som kan ingå i arbetet.



Termer och begrepp

Termer och begrepp

Systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet
Systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet utgörs av arbete med riskhantering, kontinuitetshantering och hantera händelser.



Se Checklistan på sidan 17. [➔](#)

Riskhantering

Riskhantering inkluderar att identifiera, bearbeta, värdera, hantera och kontrollera risker.

Kontinuitetshantering

Kontinuitetshantering fokuserar på att planera för att kunna upprätthålla verksamhet och processer för att skapa en nödvändig förmåga till funktionalitet, oavsett händelse.

Hantera händelser⁴

Genom att planera för att kunna hantera olika händelser, allt från incidenthantering till krishantering, skapas förutsättningar för att en händelse effektivt ska kunna tas om hand och för att den samhällsviktiga verksamheten kan upprätthållas.

Samhällsviktig verksamhet⁵

Med samhällsviktig verksamhet avses en verksamhet som uppfyller minst ett av följande villkor:

- Ett bortfall av, eller en svår störning i verksamheten som ensamt eller tillsammans med motsvarande händelser i andra verksamheter på kort tid kan leda till att en allvarlig kris inträffar i samhället.
- Verksamheten är nödvändig eller mycket väsentlig för att en redan inträffad kris i samhället ska kunna hanteras så att skadeverkningarna blir så små som möjligt.

4. I I Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar (MSB777 - reviderad februari 2017) används samhällsstörningar som term för de företeelser och händelser som hotar och ger skadeverkningar på det som ska skyddas i samhället.

5. Faktablad Skydd av samhällsviktig verksamhet, MSB821 – juli 2016.

Med samhällsviktig verksamhet menas de verksamheter, anläggningar, noder, infrastrukturer och tjänster som upprätthåller den funktion som de ingår i och är verksamhet som är av avgörande betydelse för upprätthållandet av viktiga samhällsfunktioner.

Samhällsviktig verksamhet kan vara av nationell, regional eller lokal betydelse.

Vad som är samhällsviktigt kan variera beroende på vilka situationer vi ställs inför och i takt med att samhället utvecklas.

Viktig samhällsfunktion

Viktig samhällsfunktion är ett samlingsbegrepp för de verksamheter som upprätthåller en viss funktionalitet. Varje sådan funktion ingår i en eller flera samhällssektorer⁶ och upprätthålls av en eller flera samhällsviktiga verksamheter.

Skydd av samhällsviktig verksamhet

Med skydd av samhällsviktig verksamhet avses åtgärder och aktiviteter som behöver vidtas för att säkerställa funktionalitet och kontinuitet hos samhällsviktig verksamhet och därmed samhället i stort. Det vill säga aktiviteter som bidrar till förmågan resiliens, att motstå eller begränsa konsekvenserna av påfrestningar, samt förmågan att återhämta sig från sådana påfrestningar. Åtgärderna handlar om att förebygga, förbereda, hantera samt följa upp och lära.

1

2

3

4

5

6

B1

6. I arbetet med skydd av samhällsviktig verksamhet utgörs samhällssektorerna av Energiförsörjning, Finansiella tjänster, Handel och industri, Hälso- och sjukvård samt omsorg, Information och kommunikation, Kommunalteknisk försörjning, Livsmedel, Offentlig förvaltning, Skydd och säkerhet, Socialförsäkringar och Transporter.



Skydd av samhälls- viktig verksamhet i ett sammanhang

Skydd av samhällsviktig verksamhet i ett sammanhang

MSB har utvecklat en övergripande modell som beskriver samhällsskydd och beredskap. Modellen syftar till att skapa enhetlighet och tydlighet för både MSB:s och andra aktörers krisberedskapsarbete.



Arbetet med skydd av samhällsviktig verksamhet syftar till att skydda samhällets funktionalitet som är ett av fem skyddsvärden⁷ som ingår i det som ska skyddas enligt modellen ovan. Genom att skydda samhällets funktionalitet skyddas också människors liv och hälsa, grundläggande värden samt miljö och ekonomiska värden.

Olyckor, kriser och krig utgör ett hot mot samhällets funktionalitet. Genom att arbeta systematiskt med riskhantering, kontinuitetshantering och hantera händelser i samhällsviktiga verksamheter kan samhällets aktörer skapa förmåga att förebygga och hantera olyckor, kriser och krig. På så vis skapas även en förmåga att upprätthålla funktionalitet och kontinuitet i samhällsviktiga verksamheter.

Ett systematiskt arbete med riskhantering, kontinuitetshantering och hantering av händelser är viktiga förutsättningar för skydd av samhällsviktig verksamhet, och integreras med fördel i verksamhetens befintliga arbeten och processer.

I många fall kan också material framtaget i andra processer användas i ett systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet. Offentliga aktörer ska exempelvis enligt MSB:s föreskrifter för risk- och sårbarhetsanalyser (RSA)⁸ redovisa identifierad samhällsviktig verksamhet. Arbetet med RSA kan därmed utgöra underlag för vidare arbete med skydd av de identifierade samhällsviktiga verksamheterna. Även identifieringen av hot och risker inom ansvarsområdet

7. Skyddsvärdena utgörs av Människors liv och hälsa, Samhällets funktionalitet, Demokrati, rättssäkerhet och mänskliga fri- och rättigheter, Miljön och ekonomiska värden samt Nationell suveränitet.

8. MSBFS 2015:4-5 och MSBFS 2016:7. Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps föreskrifter och allmänna råd om RSA.

kan användas som underlag.

För samhällsviktiga verksamheter som ägs eller bedrivs av offentliga aktörer kan detta till exempel handla om processer för riskanalys enligt förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll eller motsvarande bestämmelser i kommunallagen (1991:900), risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) enligt förordningen (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap eller lagen (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH) och de redovisningar som ska göras enligt MBS:s föreskrifter om RSA. De riskanalysarbeten som genomförs med utgångspunkt i de olika regelverken kan länkas samman där så är lämpligt utifrån den egna organisationens förutsättningar samt knyts närmare till organisationens styrprocess. Därigenom bör förutsättningarna öka för en gemensam grund för värdering av olika hot, risker och sårbarheter samt för prioritering och samordning av olika åtgärder.

Det kan också handla om kommuner och landstings planer för hantering av extraordinära händelser enligt LEH och kommunernas styrdokument enligt *Överenskommelse om kommunernas krisberedskap*.⁹ Med styrdokumentet som grund ska en kommun säkerställa att åtgärder vidtas för att reducera risker och sårbarheter samt att öka förmågan att kontinuerligt bedriva samhällsviktig verksamhet.

Såväl privata som offentliga aktörer som äger eller bedriver samhällsviktiga verksamheter har också en viktig uppgift i att säkerställa verksamheternas förmåga att samverka och leda när samhällsstörningar inträffar. Arbetet med skydd av samhällsviktig verksamhet har därmed en koppling till *Gemensamma grunderna för samverkan och ledning vid samhällsstörning*¹⁰ som innehåller sätt att tänka och sätt att arbeta på som ska öka förmågan att hantera samhällsstörningar. De gemensamma grunderna ska ge vägledning till aktörer som har ett ansvar för eller kan bidra till att hantera samhällsstörningar, vilket även innefattar de aktörer som äger eller bedriver samhällsviktiga verksamheter.

I dag är samhällsviktiga verksamheter beroende av system för att bearbeta, lagra, kommunicera och mångfaldiga information. Genom industriella informations- och styrsystem har även de fysiska processerna integrerats i informationshanteringen inom samhällsviktig verksamhet. För att ta tillvara it-utvecklingens möjligheter och skydda samhällsviktiga verksamhet krävs ett systematiskt arbete med informationssäkerhet i hela samhället. Med syftet att minska risken för störningar i samhällsviktiga verksamheter bedrivs därför ett arbete med att skydda information utifrån krav på dess konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet.

Ett systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet innefattar en mångfald av regelstyrda krav avseende hantering av risker, kontinuitet i verksamheten liksom hantering av olika typer av händelser. Kraven och styrningen ser olika ut men målet är detsamma, att kunna upprätthålla verksamheterna till acceptabla nivåer, oavsett vad som inträffar. För samhällsviktiga verksamheter är förmåga till kontinuitet särskilt angeläget.

Oavsett om det handlar om offentliga eller privata aktörer som äger eller bedriver samhällsviktiga verksamheter är det också angeläget att tydliggöra just den egna organisationens roll och förutsättningar för arbetet med skydd av samhällsviktig verksamhet.

9. Överenskommelse om kommunernas krisberedskap – Precisering av mål och ersättning för uppgifter i LEH (2013).
10. MSB777 - reviderad februari 2017.



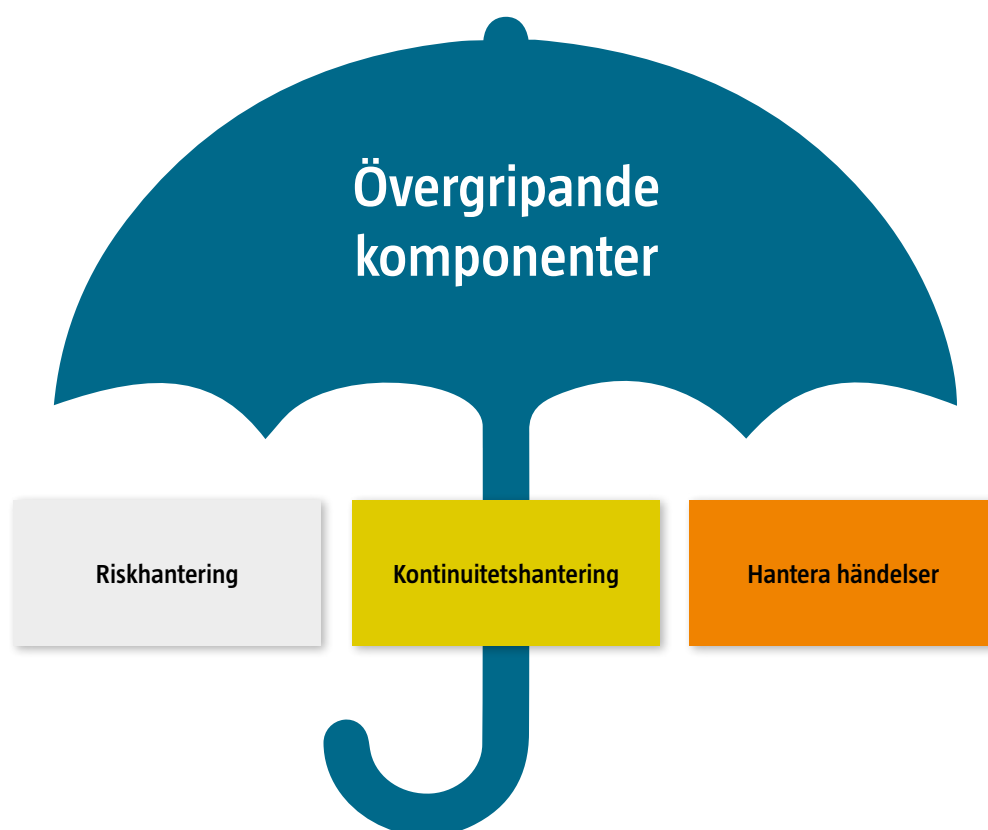
Systematiskt arbete

Systematiskt arbete

Inom arbetet med *Handlingsplan för skydd av samhällsviktig verksamhet* som MSB tog fram 2013 består systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet av tre delar: *Riskhantering*, *Kontinuitetshantering* och *Hantering av händelser*¹¹. Arbetet med dessa tre områden angränsar till och kompletterar varandra inom ramen för skydd av samhällsviktig verksamhet. På en övergripande nivå syftar områdena till att förebygga och hantera händelser som äventyrar organisationens måluppfyllnad.

Genom att arbeta systematiskt med riskhantering, kontinuitetshantering och hantering av händelser skapas förutsättningar för att kunna förebygga, förbereda, motstå och hantera händelser (från incidenter till kriser). En kombination av arbete med dessa områden leder till en ökad förmåga att upprätthålla den samhällsviktiga verksamheten och kan skydda mot hot som innebär bland annat fara för människors liv och hälsa, grundläggande värden samt miljö och ekonomiska värden.

Komponenterna i aktuellt avsnitt beskriver var och en enskilda aktiviteter, processer eller tillstånd inom de olika områdena.



Övergripande komponenter

De övergripande komponenterna är gemensamma för samtliga delar i det systematiska arbetet med skydd av samhällsviktig verksamhet och behandlar styrande dokument, utbildning och övning samt information och kommunikation.

11. *Handlingsplan för skydd av samhällsviktig verksamhet*, MSB597 – december 2013.

Styrande dokument

1	Organisationens ledning har i styrande dokument fastställt och dokumenterat förutsättningar och utgångspunkter för hur riskhantering, kontinuitetshantering och planering för hantering av händelser ska hanteras utifrån organisationens förutsättningar.	<input checked="" type="checkbox"/>	1
2	I organisationens styrande dokument kan följande framgå: <ul style="list-style-type: none"> • Grunder och utgångspunkter för att skydda organisationens samhällsviktiga verksamheter (t ex acceptabel risk*). • Mål och syfte för organisationens arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet. • Roller, ansvar, befogenheter och resurstilldelning för att skydda organisationens samhällsviktiga verksamheter. • Sättet på vilket resultatet ska mätas och rapporteras. • Hur efterlevnaden av det styrande dokumentet ska granskas. • Rutiner för hur information och kommunikation ska ske till berörd personal. • Rutiner för regelbunden utbildning och övning. • Hur aktiviteter, implementering, uppföljning och förbättring (policy, analyser, bedömningar, planer) ska genomföras. 	<input type="checkbox"/>	2
3	Organisationen bör identifiera viktiga interna och externa aktörer för att skydda de samhällsviktiga verksamheterna.	<input type="checkbox"/>	3
			4
			5

Utbildning och övning

4	Organisationen har utbildat och övat relevant personal som berörs av arbetet med samhällsviktig verksamhet.	<input type="checkbox"/>	6
---	---	--------------------------	---

Information och kommunikation

5	Organisationen har etablerade metoder för intern och extern kommunikation och rapportering för riskhantering, kontinuitetshantering och vid hantering av händelser.	<input type="checkbox"/>	B1
---	---	--------------------------	----

*Risk: definieras här som osäkerheternas effekt för att nå verksamhetens mål. Det kan också definieras som en sammanvägning av sannolikheten för att en händelse ska inträffa och de konsekvenser händelsen kan leda till.

Riskhantering

Riskhantering inkluderar att identifiera, bearbeta, värdera, hantera och kontrollera risker.¹² Upprättad och upprätthållen riskhantering möjliggör bland annat en ökad sannolikhet för att nå uppsatta mål, en ökad förmåga att minimera förluster och bättre organisatorisk återhämtningsförmåga vid eventuell realiserad risk.¹³ För samhällsviktig verksamhet kan riskhantering inte bara bidra till minimerade ekonomiska, personella, funktionella eller informationsförluster, utan även en mer effektiv förmåga till återhämtning.

Processen för riskhantering kan se ut på olika sätt och kan i stora drag brytas ned i följande komponenter:

1	Organisationen har implementerade och dokumenterade beskrivningar för roller och ansvar gällande riskhantering.	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Organisationen har tillräckliga resurser för att uppfylla målen/kraven gällande riskhantering enligt styrande dokument. <i>Kraven kan exempelvis utgöras av kundkrav och lagkrav.</i>	<input type="checkbox"/>
3	Organisationen arbetar med riskhanteringen i det strategiska arbetet. <i>Exempelvis genom att riskhantering ingår i organisationens styrande processer så som planerings- och budgetprocess och att riskhantering finns som en återkommande punkt på ledningens agenda.</i>	<input type="checkbox"/>

12. Handlingsplan för skydd av samhällsviktig verksamhet, MSB597 – december 2013.

13. Enligt ISO 31000 – Riskhantering – Principer och riktlinjer, 2009.

4	Organisationen arbetar med riskhanteringen i det dagliga arbetet.	<input type="checkbox"/>	1
5	Organisationen har fastställt, dokumenterat och kommunicerat verksamhetens riskacceptans*, vilket används som utgångspunkt vid genomförandet av bedömningen.	<input type="checkbox"/>	2
6	Organisationen genomför regelbundet bedömningar av risker och sårbarheter i verksamheten och dessa innehåller bland annat: <ul style="list-style-type: none"> • Identifiering och prioritering av verksamhetens risker. • Sannolikhet för och konsekvens av att riskerna inträffar. • Utvärdering av riskerna i relation till verksamhetens mål/krav. • Åtgärdsplan för hantering av riskerna. <p><i>Bedömningarna avser att skaffa organisationen en tillräckligt bra bild över vilka interna och externa risker som finns kopplat till verksamhetens bedrivande. Dessa bedömningar kan genomföras inom en rad olika områden bl.a. riskanalys för intern styrning och kontroll, Enterprise risk management, försäkringsmässiga riskanalyser samt risk- och sårbarhetsanalyser.</i></p>	<input type="checkbox"/>	3
7	Organisationen har beslutat och genomfört åtgärdsplan för hantering av identifierade och prioriterade risker.	<input type="checkbox"/>	4
8	Organisationen har följt upp och utvärderat genomförda åtgärder.	<input type="checkbox"/>	5

***Riskacceptans:** Vilka risker som organisationen kan acceptera dvs. behålla risken utan att vidta någon ytterligare åtgärd. Notera att även accepterade risker fortlöpande måste bevakas.

Kontinuitetshantering

Kontinuitetshantering fokuserar på att planera för att kunna upprätthålla verksamhet och processer på en acceptabel nivå, oavsett vilken typ av störning som en organisation utsätts för.

Med upprättad och upprätthållen kontinuitetshantering i verksamheten kan organisationer snabbare återhämta sig från och minska konsekvenserna av en inträffad händelse. Det innebär kortare avbrottstider i verksamheten vilket kan förhindra att personella, ekonomiska, funktionella och informationsrelaterade värden går förlorade.¹⁴

Kontinuitetshantering kompletterar riskhanteringen genom att skapa en förmåga att bland annat kunna hantera risker som inte har kunnat förutses. Ur ett samhällsperspektiv bidrar kontinuitetshantering till upprätthållande av ett fungerande samhälle, vilket krävs för att organisationer ska kunna verka. På organisatorisk nivå har kontinuitetshantering visat sig kunna minska antalet incidenter och bidra till en säkrare arbetsmiljö. Ett arbete med kontinuitetshantering signalerar även att organisationen fokuserar på att bedriva en robust verksamhet, vilket kan leda till ökat förtroende från kunder, andra intressenter och allmänheten.¹⁵

Processen för kontinuitetshantering kan se ut på olika sätt och kan i stora drag brytas ned i följande komponenter:

		<input checked="" type="checkbox"/>	
1	Organisationen har implementerade och dokumenterade beskrivningar för roller och ansvar gällande kontinuitetshantering.	<input type="checkbox"/>	
2	Organisationen arbetar med kontinuitetshantering i det strategiska arbetet. <p><i>Exempelvis genom att kontinuitetshantering kopplar till organisationens styrande processer så som planerings- och budgetprocess och att kontinuitetshantering finns som en återkommande punkt på ledningens agenda.</i></p>	<input type="checkbox"/>	

14. SS22304 – Samhällssäkerhet – Ledningssystem för kontinuitet – Vägledning till SS-ISO 22301, 2014.

15. Weathering the Storm – Business Continuity Management Survey, Chartered Management Institute (CMI), Business Continuity Institute (BCI), Civil Contingencies Secretariat of the UK Cabinet Office and British Standards Institute (BSI), 2013.

3	Organisationen arbetar med kontinuitetshandlingen i det dagliga arbetet.	<input type="checkbox"/>	1
4	<p>Organisationen har genomfört och dokumenterat konsekvensanalys för organisationens viktiga/kritiska produkter och tjänster som kan innehålla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilka aktiviteter och beroenden i form av interna och externa resurser som behövs för att leverera produkterna och tjänsterna. • Vilken konsekvens ett avbrott på dessa aktiviteter och resurser har för organisationen. • Definition av hur länge produkten och/eller tjänsten kan ligga nere utan att verksamheten hotas (acceptabel avbrottstid). • Definition vid vilken tidpunkt produkten och/eller tjänsten måste vara återställd. <p><i>En konsekvensanalys identifierar och dokumenterar verksamhetens nyckelfunktioner och tjänster, vilka aktiviteter och resurser som behövs för att leverera dessa samt vilken konsekvens ett avbrott i dessa aktiviteter har på verksamheten.</i></p>	<input type="checkbox"/>	2 3
5	<p>Organisationen har genomfört och dokumenterat en bedömning över vilka risker som kan störa viktiga/kritiska produkter och tjänster.</p> <p><i>Riskbedömningen i kontinuitetshandlingen bedömer sannolikheten och konsekvensen av att olika risker kan leda till avbrott i verksamheten. I bedömningen överväger organisationen vilka risker som kan störa viktiga/kritiska produkter och tjänster som identifierats konsekvensanalysen. Här kan underlag från andra riskanalyser komma till användning.</i></p>	<input type="checkbox"/>	4 5
6	Organisationen har fastställt och dokumenterat hur de ska hantera störningar i verksamheten, före, under och efter en händelse.	<input type="checkbox"/>	6
7	<p>Organisationen har upprättat och dokumenterat en kontinuitetsplan som kan innehålla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Syfte och mål. • Dokumentägare och förvaltare av planen. • Lista med relaterade planer och dokument. • Aktiveringsrutiner. • Utbildning och övning. • Aktiviteter och resurser. • Incidenthantering, roller och ansvar. • Återställning till normalt läge. • Kontaktinformation. • Kontinuitetsåtgärder för respektive aktivitet och resurs. 	<input type="checkbox"/>	B1
8	Organisationen har metoder för att följa upp och utvärdera inträffade händelser och övningar.	<input type="checkbox"/>	
9	Organisationen tar till vara erfarenheter från inträffade händelser och övningar.	<input type="checkbox"/>	

Hantera händelser

Aktörer som äger eller bedriver samhällsviktig verksamhet behöver förbereda sig för att hantera eventuella händelser, såväl incidenter som kriser, som kan påverka verksamheten negativt. I dessa förberedelser finns flera perspektiv. Verksamhetens interna hantering av en händelse behöver förberedas, men även hanteringen som sker i samverkan med andra aktörer vid en händelse. Genom att planera för att kunna hantera olika händelser, allt från incidenthantering till krishantering, skapas förutsättningar för att en händelse effektivt ska kunna hanteras och för att den samhällsviktiga verksamheten kan upprätthållas.¹⁶

I den aktörsgemensamma hanteringen utgör *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar* en gemensam bas att förhålla sig till, både för offentliga och privata aktörer. De gemensamma grunderna innehåller sätt att tänka och sätt att arbeta på som ska öka förmågan att hantera samhällsstörningar.

16. SS22304 – Samhällssäkerhet – Ledningssystem för kontinuitet – Vägledning till SS-ISO 22301, 2014.

Komponenterna nedan gäller för alla typer av händelser och kan anpassas därefter:

		<input checked="" type="checkbox"/>	1
1	Organisationen har etablerade metoder och former för hur en händelse ska hanteras, inklusive tydliggjorda roller och ansvar: <ul style="list-style-type: none"> • Internt inom den egna organisationen. • I samverkan med andra aktörer. 	<input type="checkbox"/>	2
2	Organisationen har etablerade kontakter, nätverk eller forum med berörda aktörer.	<input type="checkbox"/>	3
3	Organisationen har en kontaktpunkt för: <ul style="list-style-type: none"> • Larmning och samordning internt inom organisationen. • Att samverka med andra aktörer. <i>Exempelvis TIB, jourhavande befäl, inriktnings- och samordningskontakt eller motsvarande.</i>	<input type="checkbox"/>	4
4	Organisationen genomför omvärldsbevakning i syfte att stärka sin hanteringsförmåga. <i>Omvärldsbevakning är en process för att aktivt samla in, analysera, värdera och förmedla information som hjälper företag och organisationer att skapa en kunskap om omvärlden som stöd för bättre beslutsfattande i en händelse/kris.</i>	<input type="checkbox"/>	5
5	Organisationen har metoder för att upprätta och kommunicera lägesbilder* internt och externt.	<input type="checkbox"/>	6
6	Organisationen har lämpliga tekniska system och utrustning för att upprätthålla den samhällsviktiga verksamheten.	<input type="checkbox"/>	
7	Organisationen har rutiner för att dokumentera överväganden och beslut före, under och efter en inträffad händelse.	<input type="checkbox"/>	
8	Organisationen har upprättat en eller flera planer för hantering av händelser. Planerna kan innehålla följande: <ul style="list-style-type: none"> • Roller, ansvar och mandat. • Ägare och förvaltare av plan. • Mål och syfte. • Aktivering av plan. • Larmrutin. • Kontaktuppgifter internt samt till andra aktörer. • Metoder och former för hur händelser hanteras internt samt i samverkan med andra aktörer. • Rutiner för att dela information och skapa lägesbilder. • Rutiner för intern och extern kommunikation. • Rutiner för kriskommunikation. • Rutiner för dokumentation. • Rutiner för omvärldsbevakning. • Lokaler och teknisk utrustning. • Rutiner för erfarenhetsåterföring. • Rutiner för uthållig resursförsörjning. • Rutiner för utbildning och övning av plan. • Plan för återställande. <i>Planer kan bestå av en eller flera rutiner, checklistor etc. De används vid händelse där det finns ett behov av att upprätta en krishanteringsorganisation för att hantera den uppkomna händelsen. Dessa planer kan benämnas beredskapsplaner, krishanteringsplaner etc.</i>	<input type="checkbox"/>	B1
9	Organisationen har planerat för att kunna genomföra psykiskt och socialt omhändertagande av egen personal.	<input type="checkbox"/>	
10	Organisationen har metoder för att följa upp och utvärdera inträffade händelser samt övningar.	<input type="checkbox"/>	
11	Organisationen tar till vara erfarenheter från inträffade händelser och övningar.	<input type="checkbox"/>	

***Lägesbild:** Ett begrepp för att beskriva den information och förståelse som en eller flera aktörer har vid en viss tidpunkt vid hanteringen av samhällsstörningar (MSB777 sid 121).



Aktörsexempel

Aktörsexempel

För att visa att ett systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet kan bedrivas och genomföras på flera olika sätt presenteras nedan sju exempel från aktörer på lokal, regional och nationell nivå.

Exemplen har olika fokus beroende på vilken roll aktören har och hur långt de har kommit i arbetet. Exempel ges från både privat och offentlig verksamhet.

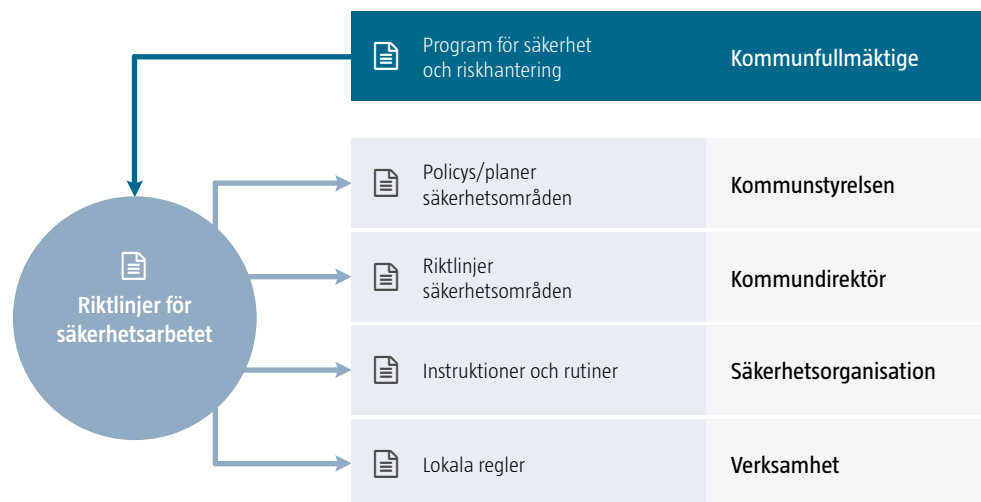
Haninge kommun – lokal nivå

Haninge kommun har under en längre tid arbetat med ett verksamhetsnära och enhetligt säkerhetsarbete. För att uppnå förankring för det kommunala säkerhets- och riskhanteringsarbetet är det av stor betydelse att det leds, samordnas och utvecklas på hög nivå i organisationen, samtidigt som ansvaret för det dagliga arbetet återfinns i verksamheten. Därmed bibehålls grundläggande principer om ansvar, likhet och närhet i kommunens säkerhetsarbete.

Regelbunden samverkan skapas genom ett säkerhetsforum där Kommunstyrelseförvaltningens säkerhetsenhet månatligen träffar förvaltningarnas säkerhetssamordnare, för att planera framåt och följa upp säkerhetsarbetet bakåt.

Arbetet utförs sedan på enhetsnivå, under säkerhetssamordnarnas ledning och med obligatoriskt deltagande av chefer och annan personal med sakkunskap på enheten.

I kommunen finns en tydlig förankringsprocess, där säkerhetsarbetet indelas i områdena krisberedskap, skydd mot olyckor, internt skydd, informationssäkerhet, säkerhetsskydd, civilt försvar och trygghet. Respektive område styrs av en policy antagen av Kommunstyrelsen. Till varje policy kopplas riktlinjer, som i samråd med säkerhetssamordnarna bryts ner till utförandemodeller. Därmed skapas ett väl förankrat och formellt ramverk för arbetet, med tydliga direktiv om verksamheternas deltagande i och ansvar för arbetet.



Källa: Haninge kommun.

Haninge kommuns systematiska arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet

Haninge kommun arbetar med en egenutvecklad modell för risk- och sårbarhetsanalyser (RSA), där samtliga delar i det systematiska säkerhetsarbetet ingår, dvs. riskhantering, kontinuitetshandling och hantering av händelser. Vid sidan av detta finns Styrelarbetet¹⁷, vilket jämförs med slutsatser som dras ur RSA-arbetet. Därmed skapas en heltäckande bild av risker och sårbarheter för samhällsviktig verksamhet i kommunen.

Genom att arbetet genomförs på enhetsnivå ges ett verksamhetsnära perspektiv på arbetet. Underlag från ett stort antal enheter kan aggregeras upp på förvaltnings- och kommunövergripande nivå. Ett långsiktigt perspektiv finns även, där resultat från tidigare RSA:er tas till vara och utgör grunden för arbetet. Utöver detta inkluderas särskilda fokusområden. Inför 2018 är nödvattenplanering ett sådant område.

I arbetet identifieras kritiska processer och system, vilka är av stor betydelse för upprätthållandet av samhällsviktig verksamhet. Bedömningar görs om sårbarheter i dessa processer och system, i syfte att identifiera prioriterade åtgärder som stärker robustheten i verksamheten. Utkomsten av arbetet blir dels ett RSA-underlag som används för vidare aggregering och analys i kommunen, dels handfasta åtgärdsplaner för respektive verksamhet.

De olika delarna hänger naturligt ihop genom att de integreras i samma modell för RSA, vilket även kompletteras med andra underlag såsom Styrelarbetet. Därmed ges ett sammanhängande riskhanteringsarbete på verksamhetsnivå, förvaltningsnivå och kommunövergripande nivå. På kommunövergripande nivå sker sedan en kompletterande analys. I denna analys identifieras samhällsviktig verksamhet samt verksamhetsöverskridande risker och sårbarheter.

Förmågan att hantera händelser stärks även genom en systematisk övningsverksamhet. Under 2017 genomfördes en större kommunövergripande övning, med fokus på stadsbyggnadsförvaltningens förmåga att hantera en störning i dricksvattenförsörjningen. Övningen involverade alla nivåer i kommunen. Scenariot innebar även att risker och sårbarheter i relation till nödvattenförsörjningen kunde identifieras. Övningen utgör således grund för det särskilda fokus på nödvattenplanering som planeras i 2018 års RSA.

Den grundläggande drivkraften är att säkerställa att arbetet bedrivs enhetligt och systematiskt i samtliga verksamheter. De grundläggande principerna om ansvar, likhet och närhet som är styrande för samhällets krisberedskap gäller även här – verksamheten ansvarar för sina egna risker och arbetet med att hantera dessa. Till stöd för detta finns ett enhetligt ramverk samt säkerhetsenhetens samordnande och uppföljande roll. I grunden handlar det om att säkerställa att kommunen lever upp till lagkrav, genom aktivt arbete i verksamheten.

Utmaningar och framgångsfaktorer

Arbetet med riskhantering och säkerhet har aldrig ett egenvärde. Det är ett verktyg för att skapa trygga arbets- och vistelsemiljöer, robusta samhällsfunktioner och effektiva verksamheter. En utmaning är därför att skapa en kultur av risk- och säkerhetsarbete, utan att detta inkräktar på verksamheternas huvuduppgifter. Lösningen har varit att över tid utveckla och implementera en metod som balanserar resurs- och kvalitetskrav. Av stor betydelse är även att ha tålamod med processen – det tar tid att implementera arbetssätt, och snabba svängningar riskerar att leda till att säkerhetsarbetet inte ger det stöd som behövs till kärnverksamheten.

17. Styrel är ett etablerat samarbete för att kunna prioritera samhällsviktiga elanvändare

Genom att organisatoriskt placera säkerhetsenheten nära den högsta ledningen och säkerställa ett engagemang för frågorna i ledningen skapas uppslutning kring modellen i hela organisationen. Detta är grunden för att arbetet ska ges prioritet i det dagliga arbetet. Samtidigt leder det ofta till insikter om den egna verksamhetens betydelse för andra samhällsfunktioner, vilket stärker engagemanget för ett systematiskt säkerhetsarbete i organisationen.

Tips för arbetet

Ansvarsfördelningen mellan den kommungemensamma säkerhetsfunktionen och verksamheterna har varit av stor betydelse. Genom den kommungemensamma funktionens ansvar för att leda, samordna och utveckla arbetet snarare än för att genomföra detsamma, skapas ett verksamhetsnära engagemang för frågorna. Risker och ansvaret för denna följs då åt. Det är samtidigt av stor vikt att säkerhets-samordnarna har kunskap och mandat att tala för sin organisation i arbetet.

Västerås stad – lokal nivå

I Västerås stad samordnar säkerhetsenheten i Stadsledningskontoret det systematiska säkerhetsarbetet och stödjer kommunens olika förvaltningar, bolag och förbund. Arbetet utgår från en gemensam process, där riskhantering, kontinuitets-hantering och krishantering integreras. Säkerhetsarbetet är även integrerat med stadens ekonomi- och verksamhetsstyrning. Det innebär att försäkringsbolagens krav enligt försäkringsavtalslagen och reglerna om interkontroll enligt kommunal-lagen också omfattas av processen. Trots olika utgångspunkter och lagrum, går det att arbeta på ett enhetligt sätt oavsett om det handlar om ekonomistyrning eller brandskyddsarbete. Arbetsmiljölagen, lagen om skydd mot olyckor, säkerhets-skyddslagen, lagen om extraordinära händelser samt personuppgiftslagen förut-sätter alla riskanalyser men utifrån olika utgångspunkter.

Västerås stads systematiska arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet

Förvaltningarnas arbete löper året runt i en cyklisk process. Utgångspunkten är verksamhetsspecifika risker, som bedöms gentemot en gemensam kriteriemodell med ett antal skyddsvärden: liv och hälsa, miljö och egendom, regelefterlevnad, stadens attraktivitet, samhällets funktionalitet samt ändamålsenlig och effektiv verksamhet.¹⁸ I processen uppmärksammas även risker som har bäring på säkerhetsskyddet, det vill säga hot mot rikets säkerhet och terrorism. Kommunen använder ett kvalificerat systemstöd för att sammanställa och visualisera resultatet, vilket underlättar jämförelser mellan förvaltningar och bolag, samt aggregering av resultat.

En sammanställning av förvaltningarnas risker utgör kommunens redovisning av risker och sårbarheter till länsstyrelsen. Rapporterna i sin helhet görs inte längre allmänt tillgängliga på grund av det förändrade säkerhetsläget. Riskkommunikation är istället kommunens verktyg för att förmedla information om risker och sårbarheter till allmänheten. Med pedagogiska illustrationer översätter kommunen risk- och sårbarhetsanalysens ibland tekniska ansats till begriplig och handlingsbar kunskap för medborgarna. Man beskriver också samhällets sårbarhet i lättillgängliga filmer på webbplatsen. Kommunen är också aktiv gentemot frivilligorganisationer och det civila samhället i form av regelbundna föredrag och dialoger.

18. Staden har härlett skyddsvärdena relevanta regler och författningar inom området: försäkringsbolagens krav (egendom), kommunal-lagen (regelefterlevnad, ändamålsenlig verksamhet, egendom, attraktivitet/varumärke), arbetsmiljölagen (liv och hälsa), lagen om skydd mot olyckor (liv, hälsa, miljö och egendom), säkerhetsskyddslagen (liv, hälsa, samhällets funktionalitet och grundläggande värden), lagen om extraordinära händelser (liv, hälsa, samhällets funktionalitet och grundläggande värden), samt personuppgiftslagen/informations-säkerhet (hälsa, regelefterlevnad och ändamålsenlighet) Den 25 maj 2018 ersätts personuppgiftslagen med data-skyddsförordningen (GDPR).

Västerås stad arbetar även med kontinuitetshantering, där ett urval av verksamheterna görs utifrån förberedande analyser. För dessa verksamheter utvecklas sedan kontinuitetsplaner. Det finns fortfarande arbete som återstår för att implementera kontinuitetshantering fullt ut, och kommunen tror att den återupptagna totalförsvarsplaneringen kan göra att planeringen känns mer angelägen.



Kritiska beroenden analyseras för ett urval av verksamheterna som en del av kontinuitetshantering.

Identifierade risker och resultatet av kontinuitetsplaneringen kan vara styrande för vilka krav som ställs på förvaltningarnas förmåga att hantera händelser, där hög riskexponering eller förekomst av samhällsviktig verksamhet ställer högre krav på förmågan. Västerås stad har även branden i Västmanland i färskt minne. Erfarenheterna från branden ligger till grund för hur arbetet med att hantera händelser har utvecklats de senaste åren. En sådan erfarenhet är det nära samarbetet med frivilligorganisationer, som utgör en officiell förstärkningsresurs i krishanteringsorganisationen. Organisationerna ska med kort varsel kunna upprätta trygghetspunkter och hålla samband med krisledning via Rakel.

Utmaningar och framgångsfaktorer

Den främsta framgångsfaktorn är en beslutad hög ambitionsnivå för arbetet, inte minst vad gäller förmågan att hantera händelser. Kommunen har till exempel nästan hundra Rakelterminaler ute i verksamheterna. En hög ambitionsnivå förutsätter en generös tilldelning av resurser.

De löpande uppföljningarna om kommunens resurser och förmåga har utvecklingspotential. Ska förmågan följas upp, är det viktigt att rätt frågor ställs. Det finns också en utmaning gällande kompetens inom riskhantering bland de som arbetar med systematiskt säkerhetsarbete.

Tips för arbetet

Västerås stad betonar att målmedvetet arbete ligger bakom resultaten. Det går inte att skylla på bristande vägledning eller otydlig inriktning från högre ort – det kommunala ansvaret för människors väl och ve går aldrig att förhandla bort. Givet de resurser man har, får man också acceptera att resultatet inte blir perfekt. Men något är alltid bättre än inget alls.

Kommunen betonar slutligen övningsverksamheten som central för ett framgångsrikt arbete. Västerås stad bedömer att man behöver arrangera totalt 15–20 övningar per år i en kommun för att vidmakthålla och stärka förmågan, där färdiga moduler och generiska scenarier, som kan anpassas till lokala förhållanden, kan vara ett kostnadseffektivt sätt att möjliggöra detta.

Landstinget i Värmland – regional nivå

Landstinget i Värmland har drygt 7 200 medarbetare. Dess främsta uppgift är att se till att invånarna får god och tillgänglig hälso- och sjukvård. Landstingets vision är "ett attraktivt, dynamiskt och hälsofrämjande Värmland".

Säkerhetsarbetet i landstinget bedrivs inom fyra verksamhetsområden:

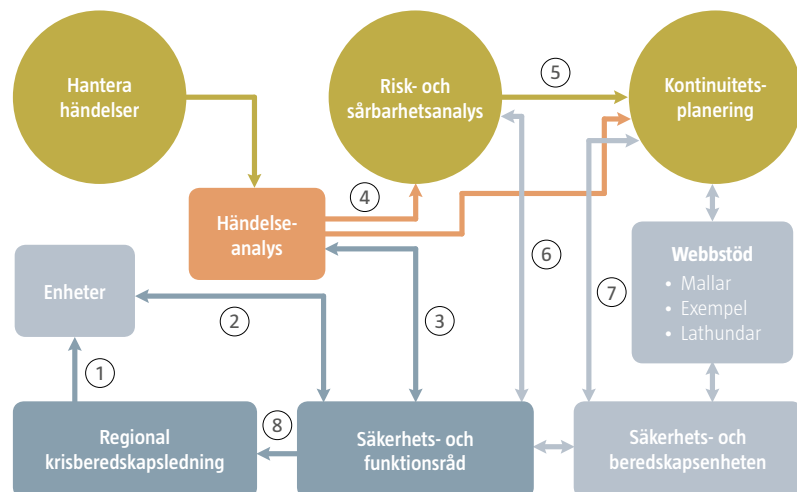
- Kris- och beredskap (ansvariga bland annat för regionala och lokala katastrofplaner och fysisk säkerhet).
- Försörjningssäkerhet.
- Informationssäkerhet.
- Patientsäkerhet.

Landstinget har ett uppdelat ansvar för områdena ovan. Kris- och beredskapsfrågor hanteras av säkerhets- och beredskapsenheten, försörjningssäkerheten hanteras av Landstingsfastigheter, informationssäkerhet hanteras av informations-säkerhetsansvarig och patientsäkerhet hanteras av chefsläkaren i samverkan med kollegiet. Mandatet varierar mellan områdena. Säkerhetsarbetet är i huvudsak styrt av ett antal olika lagrum så som *patientsäkerhetslagen* (2010:659), *lagen* (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap och Socialstyrelsens föreskrift om *Informationshantering och journalföring i hälso- och sjukvården* (2008:14) samt SOSFS2013:22. Arbetet styrs genom ledningssystemet "Vårt arbetssätt".

Informationssäkerhetsarbetet är uppdelat i två områden: administrativ säkerhet och teknisk säkerhet. IT-säkerheten är inordnad under teknisk säkerhet.

Arbetet med de olika områdena håller successivt på att sammanlänkas. Idag arbetar landstinget med att utveckla ett förslag på en ny process för hur arbetet med riskhantering, kontinuitetshantering och hantering av händelser ska knytas ihop internt, se figuren nedan.

1. Uppdrag.
2. Uppföljning.
3. Initiera händelseanalys.
4. Erfarenheter.
Åtgärdsförslag.
Lärdomar.
5. Risker.
Sårbarheter.
Scenarion.
6. Fakta.
Scenario.
Åtgärdsförslag.
Frågor.
7. Behov, så som:
 - Kontinuitetsplanering. (obligatoriska) samt enhetsspecifika.
 - Generell driftstörningsrutin.
 - Kommunikationsplan.
 - Anpassade rutiner.
 - "Krislåda".
8. Underlag för beslut.



Källa: Landstinget i Värmland.

Landstinget i Värmlands systematiska arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet

Riskhantering

Arbetet med riskhantering drivs från olika perspektiv och systemnivåer. Det förebyggande risk- och sårbarhetsarbetet drivs enligt interna riktlinjer och bedrivs på alla nivåer i verksamheten. Val av metod för analys är behovsorienterat och styrs av vad som ska uppnås.

I Landstinget genomförs också riskanalyser enligt nationell handbok "Riskanalys & Händelseanalys" för att identifiera och värdera risker, identifiera orsaker samt ta fram åtgärder som eliminerar risker, minskar risker eller mildrar konsekvenser av negativa händelser. För att förebygga och motverka verksamhetsstörningar ska analys genomföras vid alla förändringar, till exempel verksamhetsförändring, ombyggnad av fastigheter etc. Inom landstinget genomförs också riskanalyser inom det medicintekniska området. Detta styrs av det Medicintekniska direktivet (MDD) 93/42 EEC.

Kontinuitetshantering

Att säkerställa leveransförmågan är ett arbete som pågår som en naturlig del i hela verksamheten. I de flesta fall benämns inte detta arbete som kontinuitets- hantering utan som beredskapsarbete. Ansvar för detta arbete åligger verksam- heterna. Arbetet med att utveckla området är i sin linda. Landstinget håller på att utarbeta ett förslag på ett system för hur kontinuitetshantering ska införas. En viktig del är att sätta ambitionsnivån för arbetet då det idag inte finns något lagrum som explicit ställer krav på kontinuitetshantering.

Idag arbetar Landstingets IT aktivt med kontinuitetshantering inom ramen för ITIL¹⁹. Inom området för försörjningssäkerhet har arbetet fokuserats på att uppfylla de rekommendationer som återfinns i boken "Det robusta sjukhuset".²⁰ Ett exempel är den reservvattenanläggning som landstinget investerat i. Investeringen initierades av en större vattenläcka i Karlstad kommuns vattenledningsnät vilken ledde till att centralsjukhuset i Karlstad blev utan vatten under ett antal timmar. Incidenten påskyndade skapandet av en 24/7 TiB-organisation. Landstinget har investerat i en reservvattenanläggning för att säkra försörjningen vid liknande incidenter.

Hantering av händelser

Större händelser inom landstinget hanteras genom aktivering av en särskild sjukvårdsledning. Detta gäller samtliga landsting och beskrivs i SOSFS2013:22. Denna hanterar medicinska händelser och tekniska driftstörningar. Funktionen har till exempel använts under värmeböljan 2014 då centralsjukhuset i Karlstad fick störningar i kylsystemet. Detta resulterade i att temperaturen i serverhallarna steg till höga nivåer med risk för okontrollerad nedstängning av landstingets IT-system. Efter denna händelse beslutade den regionala krisberedskapsledningen att en övergripande rutin för värmebölja skulle tas fram innan sommaren 2015.

Detta är ett bra exempel på hur olika ansvarsområden samverkar och hur lands- tingen arbetar systematiskt med säkerhet. Säkerhets- och beredskapsenheten var sammanhållande vilket ledde till att:

19. Information Technology Infrastructure Library.
20. *Det robusta sjukhuset* (2008). Krisberedskapsmyndigheten.

- Landstingsfastigheter gjorde en översyn av de tekniska systemen och tog fram avbrottsplaner.
- En prioritering bland kylkrävande verksamheter togs fram.
- Landstings-IT slutförde ett arbete med att rangordna i vilken ordning olika system släcks ner och startas upp vid en kris.
- Informationsmaterial kring hur kylsystemen fungerar infördes.
- Informationsmaterial till vårdpersonal med råd hur man arbetar med patienter vid en värmebölja framställdes genom att verksamhetsrepresentanter anpassade befintligt material från Region Skåne till värmländska förhållanden.

Positiva aspekter i detta arbete var bland annat att:

- Svagheter angreps från olika aspekter i en samordnad process.
- Ett samlat dokument med praktiskt stöd för beslutsfattare och personal kunde utarbetas relativt snabbt.
- Experter tog fram underlag som sammanställdes i tillgänglig form.
- Ett arbete initierades med länsstyrelsen och några kommuner för att samverka bättre under värmeböljor.

En av de viktigaste lärdomarna för landstinget var att de gavs ett praktiskt exempel på ett sätt att arbeta övergripande med krisberedskapsfrågor.

Utmaningar, framgångsfaktorer och tips för arbetet

De absolut största utmaningarna är att sälja in budskapet och erhålla tid och resurser i organisationen. Många har inte tid till arbete som de inte klassar som kärnverksamhet. Det gäller att skapa medvetenhet kring varför detta behövs i hela organisationen. En kommentar var att det "finns mycket kompetens, problemet är att frigöra tid och resurser".

De viktigaste framgångsfaktorerna i landstingets arbete har varit att:

- Skapa en kultur för samverkan mellan verksamheter inom och utom organisationen.
- Samordna och dra nytta av kompetenser mellan verksamheter.
- Skapa kontinuitet i arbetet.
- Erhålla ett tydligt mandat från ledningen.
- Genomföra omvärldsbevakning och analys.
- Dra nytta av befintliga resurser och material – inte uppfinna hjulet.

Region Östergötland – regional nivå

I Region Östergötland leds och samordnas processen av Miljö- och säkerhetsenheten med utsedda kontaktpersoner på respektive centrum som stöttar sina kliniker och avdelningar. Kontaktpersonerna är utvecklingsledare med uppdrag att arbeta med organisationsutveckling i vid mening inom regionens centrum. Det finns ett nätverk som ger utvecklingsledarna råd och stöd i arbetet, som drivs av sakkunniga inom risk- och kontinuitetshantering vid Miljö och Säkerhetsenheten. Årliga egenkontroller ger uppföljning och spårbarhet över tid, och möjlighet för processansvariga att lämna riktat stöd.

Organisatoriskt sorterar processledningen under miljö- och säkerhetschefen, som ingår i Centrum för verksamhetsstöd och utveckling. Miljö- och säkerhetschefen rapporterar direkt till regiondirektören.

Region Östergötlands systematiska arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet

Regionen har under tio års tid utvecklat och implementerat ett systematiskt säkerhetsarbete, med fokus på kontinuitetshantering. Nu arbetar ansvariga för patientsäkerhet, arbetsmiljö, robusta sjukhus, fastighetsdrift och informationsteknik tillsammans i regionens säkerhetsgrupp. Kombinationen av olika discipliner är en styrka och gör att kritiska beroenden lättare kan identifieras.

Inträffade händelser är en stor del av förklaringen till varför regionen har anammat ett systematiskt säkerhetsarbete. År 2008 inträffade ett elavbrott som påverkade stora delar av verksamheten. Elavbrottet tydliggjorde att det fanns oklarheter kring vem som är ansvarig för vad. År 2011 inträffade ett allvarligt IT-avbrott vilket blev en avgörande faktor till regionens kontinuitetshanteringsprojekt som pågick åren 2011–2013. Efter vissa anpassningar av standarden (ISO 22301), som bland annat handlade om att översätta termer till ett språk som verksamheterna kunde förstå, utbildade regionen ett hundratal "lotsar" vars uppgift var att implementera kontinuitetshanteringsprocessen i sina respektive verksamheter.

TIO ÅR MED SYSTEMATISKT SÄKERHETSARBETE

2007–2009	Risk- och sårbarhetsanalys för el, vatten och gas.
2008	Elavbrott på grund av jordfel i stadsnätet, reservkraft löste inte ut.
2010	MSB temadag kontinuitetshantering i hälso- och sjukvård. Risk- och sårbarhetsanalys för informationsteknik och telekommunikation.
2011–2013	Projekt Kontinuitetshantering – metod tas fram.
2012	Grundutbildning i kontinuitetshantering (SIS). Serviceenheters servicenivåer, frågor och svar begärs in. Webbforum för kontinuitetslotsar genomförs. Lokala funktionsssäkerhetsråd får uppdrag att stötta lotsar.
2012–2015	Utbildning av kontinuitetslotsar två gånger per år.
2013	Kontinuitetsfrågor ingår i egenkontroll.
2014	Riskanalys för vatten. Samhällsviktig verksamhet kartläggs.
2015	PE-chefsmöte (vad behöver ansvarig chef?). Följdes upp 2016. Kontinuitetshantering införlivat i regionens styrande dokument (krav för 2016).
2016	Stickprov med snabbfrågor på 50 enheter. All information publiceras på intranätet inklusive översikt av regionövergripande reservrutiner på intranät.
2017	Enkät till samtliga 70 samhällsviktiga verksamheter. Stickkontroller i 25 av 70 samhällsviktiga verksamheter.

Erfarenheterna av att utbilda lotsar ute i verksamheterna är blandade. Inicialt var det ett bra sätt att komma igång och säkerställa att arbetet fick fäste ute i verksamheterna. Med tiden har det dock visat sig att systemet blev väl personberoende. Numera har lotsarna till stor del ersatts av utvecklingsledare, som är en ordinarie funktion inom varje centrum.

I dag har Region Östergötland gått ifrån en utvecklingsfas till en förvaltningsfas. Det innebär bland annat att regionen har en väl fungerande modell för arbetet med kontinuitetshantering som finns beskriven på regionens intranät. I modellen är ansvarsförhållanden tydliggjorda. Verksamhetscheferna är ansvariga för att verksamheterna har en kontinuitetsplan med tillhörande reservrutiner som är aktuella och kända av medarbetarna. Dessa reservrutiner beskriver vad som ska göras vid olika typer av avbrott och störningar. Reservrutinerna ska finnas tillgängliga i regionens e-dokumentssystem och i utskrivet form i särskilt framtagna blå pärmar. Efter ett omfattande journalavbrott som drabbade regionen i november 2017 gjordes en uppföljning som tyder på att reservrutinerna fungerade bra.

1

2

3

4

5

6

B1

Utmaningar och framgångsfaktorer

Den största utmaningen handlar om att acceptera att implementering av verksamhetsövergripande processer och gemensamma arbetssätt tar tid. ”TTT – ting tar tid” som Region Östergötland säger. En annan utmaning är att medarbetare byter uppdrag eller slutar. Kompetensen som byggdes upp i samband med utbildning av lotsar försvann i och med att lotsar som funktion försvann i organisationen. Övergången till utvecklingsledare på centrumnivå som arbetar med verksamhetsutveckling är ett sätt att hantera den utmaningen. Lotsen gjorde ett bra grundarbete, men det fanns inte alltid någon som tog vid därefter.

Framgångsfaktorerna är flera. Det har varit avgörande att ta fram en strategi och förankra den i högsta ledningen, samt att arbeta systematiskt med kommunikation gentemot verksamheterna. En tydlig ambition har varit att förenkla så långt som möjligt, och integrera det systematiska säkerhetsarbetet i befintliga arbetssätt och system för verksamhetsuppföljning. Regionens mål är att samtlig samhällsviktig verksamhet ska ha en kontinuitetsplan.

Tips för arbetet

Betrakta inträffade händelser som fönster för förändring. Organisationen befinner sig då i en sökande fas. Det finns goda förutsättningar att pröva nya arbetssätt där de gamla har visat sig inte hålla måttet. Hitta samverkanspartner som har intresse för frågorna. Komplettera etablerade processer som arbetsmiljö och patientsäkerhet, snarare än att introducera något helt nytt. Säkerställ att ansvaret är tydligt för chefer.

Slutligen är det viktigt att ta fram en strategi även för interna leverantörer. Ett funktionsansvar innebär inte bara att leverera i vardagen. Det handlar om tydlighet gentemot såväl beställande som utförande organisation. Användaren måste veta om leverantören tar fullt ansvar eller om de själva behöver ställa krav på redundans, alternativt ta fram egna reservrutiner.

Livsmedelsverket – nationell nivå

Avbrott i livsmedelskedjan kan få stora konsekvenser. Som myndighet har Livsmedelsverket flera roller. Livsmedelsverket är den centrala myndighet som samordnar och leder livsmedelskontrollen, är en kontrollmyndighet för livsmedelsanläggningar samt samordnar kris- och beredskapsplaneringen för dricksvatten- och livsmedelsförsörjningen. Livsmedelsverket har i sitt interna säkerhetsarbete ett allriskperspektiv, där en krisplan för hela myndigheten finns förberedd och som ska kunna appliceras på inträffade händelser. Myndighetens krisledningsgrupp leder och samordnar krishantering, med stöd från sakkunniga expertgrupper. Till grund för myndighetens beredskapsarbete ligger risk- och sårbarhetsanalyser för myndigheten specifikt samt separat för livsmedelssektorn.

På området försörjningssäkerhet, där kontinuitetshantering är ett viktigt verktyg, har Livsmedelsverket främst en samordnande roll i arbetet för att säkerställa trygga leveranser av livsmedel. Bland annat sker detta genom en samverkansgrupp, med vägledningar samt praktiskt stöd till aktörerna.

Livsmedelsverkets stödjande roll för ett systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet

Livsmedelsverket har genom sitt uppdrag att hantera såväl händelser som påverkar den egna organisationen, som händelser som kan få konsekvenser för livsmedels säkerheten i stort. Exempel på detta är förekomst av farliga ämnen i livsmedel.

1

2

3

4

5

6

B1

I det senare fallet är viktiga uppgifter för Livsmedelsverkets krisledningsgrupp att bedriva omvärldsbevakning, fatta beslut om hantering och strukturerat inhämta information om andra aktörers hantering av samma händelse.

Livsmedelsverkets krisplan bygger på tre färgkodade lägen, där grönt läge innebär att en händelse hanteras i ordinarie organisation. Vid gult läge vidtas organisationsbeslut och arbetsgrupper tillsätts för att bevaka händelsen och möjliggöra snabbt beslutsfattande. Vid rött läge utökas krisledningsgruppen med samtliga relevanta funktioner.

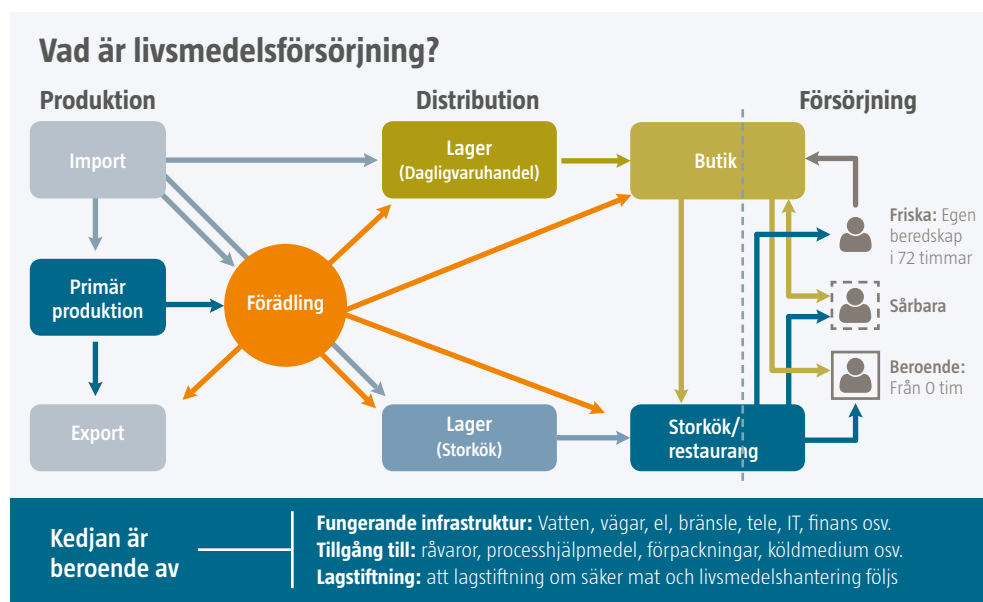
För att stärka förmågan att hantera händelser, såväl internt som i livsmedelskedjan i stort, genomförs årliga larmövningar. Livsmedelsverket deltar även i nationella övningar med bäring på myndighetens uppdrag, såsom Samö.

Befintlig lagstiftning fokuserar på säker mat, där producenters skyldighet att kunna spåra och återkalla defekta varor utgör ett exempel på hur såväl riskhantering som förmåga att hantera händelser finns inkluderat i olika aktörers arbetssätt. Samtidigt är dagens lagstiftning inte anpassad till att hantera situationer med brist på livsmedel och där andra åtgärder kan krävas för att säkerställa ett tillräckligt flöde av livsmedel från producent till konsument.

Ett flertal livsmedelsaktörer har en väl utvecklad kontinuitetshantering för att kunna säkerställa kontinuerliga flöden i livsmedelskedjan, och arbetar med detta i den dagliga verksamheten. Livsmedelsverkets roll är här att samordna, stötta och ge verktyg till aktörerna. Detta görs bland annat genom att Livsmedelsverket har tagit fram en säkerhetshandbok för livsmedelsföretag, som bland annat inkluderar rekommendationer om kontinuitetsplanering.

Inom ramen för det samordningsuppdrag Livsmedelsverket har för kris- och beredskapsplaneringen inom livsmedelssektorn anordnar myndigheten exempelvis mötesplatser för sektorn.

Processbeskrivningar underlättar samordningen av olika aktörers arbete. Genom att visualisera livsmedelskedjan, såsom i exemplet nedan, kan beroenden, risker och sårbarheter lättare identifieras.



Källa: Livsmedelsverket.

1

2

3

4

5

6

B1

Många aktörer har god förmåga att planera för och hantera olika krishändelser, och gör även detta i den dagliga verksamheten. Genom Livsmedelsverkets samordningsansvar och stöd till aktörerna bidrar myndigheten övergripande till målet om trygga leveranser i livsmedelskedjan även vid större störningar.

Utmaningar och framgångsfaktorer

En utmaning är att gemensamt definiera centrala utgångspunkter. Av stor betydelse för att kunna arbeta framgångsrikt med ett systematiskt arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet är exempelvis att kunna definiera vilka processer som är samhällsviktiga. Svårigheten att göra detta bottnar delvis i den befintliga lagstiftningen, som inte utgår från störningar i livsmedelskedjan, utan fokuserar på livsmedelskvalitet under normala omständigheter.

En samsyn kring komplexa processer och begrepp är en framgångsfaktor. Ett systematiskt säkerhetsarbete på livsmedelsområdet kräver en väl fungerande privat-offentlig samverkan, där lyhördhet och respekt för varandras roller, ansvar och kompetens är nyckelord.

Tips för arbetet

En viktig utgångspunkt är att börja i den lilla skalan – upprätta konkreta projekt med väl definierade mål. Framgång kan även nås om befintliga konstellationer och strukturer för samverkan används för arbetet, exempelvis strukturer för privat-offentlig samverkan inom olika samverkansområden.

Trafikverket – nationell nivå

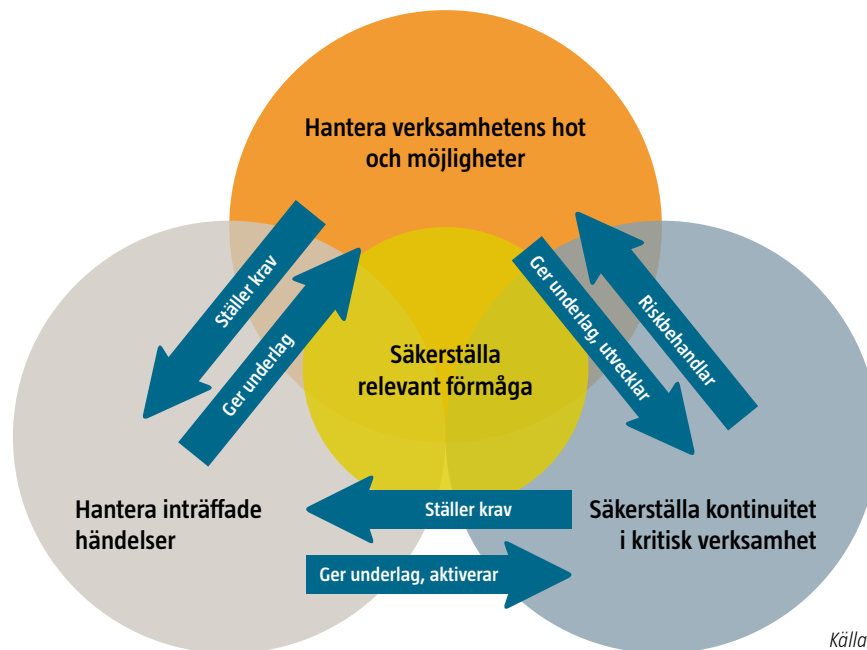
Trafikverket arbetar efter ett myndighetsövergripande riskramverk, som ger inriktning för arbetet med samtliga komponenter i det systematiska arbetet. En säkerhetsdirektör, tillika säkerhetsskyddschef, ansvarar övergripande för myndighetens säkerhetsarbete inom GD kansli. Säkerhetsdirektören ansvarar också för att myndighetens samlade säkerhetsarbete kanaliseras från de olika organisationsdelarna till myndighetsledningen genom ett säkerhetsråd samt beredningsgrupper inom myndigheten. Myndigheten är indelad i centrala funktioner, verksamhetsområden och resultatenheter. I respektive verksamhetsområde finns en säkerhetschef. Härutöver finns särskilt utsedda säkerhets- och riskstrateger som samordnar arbetet inom respektive organisationsdel samt som deltar i verksgemensamma beredningsgrupper och nätverk. Säkerhetscheferna ingår i myndighetens säkerhetsråd.

En Risk Manager finns inom den centrala funktionen *Ekonomi och styrning* som är sammanhållande för myndighetens riskhantering. Risk Manager samlar även riskstrategerna i myndigheten inom ett risknätverk, i syfte att säkerställa att arbetet utförs i linje med riskramverket.

Verksamhetsområde *Planering* har en särskild roll för verksgemensamma arbetsätt och leveranser inom bland annat samhällssäkerhetsområdet. Planering ansvarar även för samverkan med andra samhällsaktörer. Detta är en viktig funktion, då myndighetens verksamhet har stor samhällsvikt.

Trafikverkets systematiska arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet

Trafikverkets benämning på det systematiska arbetet är integrerad riskhantering, och omfattar såväl riskhantering och kontinuitetshantering som en förmåga att hantera händelser. Av central betydelse är de tre komponenternas samlade bidrag till att säkerställa en relevant förmåga i organisationen.



Källa: Trafikverket

Riskramverket som styr arbetet har utvecklats och implementerats under en längre tid, och utgår från standarder inom såväl riskhanterings- som kontinuitets-hanteringsområdet. Risker identifieras och analyseras systematiskt i de olika verksamhetsområdena, centrala funktionerna och resultatenheterna och åsätts riskägare. Risker med höga värden eller som i övrigt påverkar organisationen strategiskt flaggas upp för myndighetsledningen via etablerade nätverk och strukturer. Risker följs upp månatligen med stöd av riskstrategerna, då också överlämning sker av risker som saknar riskägare i den egna organisationen. I samband med tertialuppföljningar flaggas förändringar i riskbilden upp.

Arbets sättet appliceras även på myndighetens arbete med kontinuitetshantering. På övergripande nivå har 150 kritiska punkter i infrastrukturen identifierats, för vilka kontinuitetshantering genomförs på regional nivå. Även här är verksamhetsområde *Planering* samordnande, och ansvarar bland annat för en enhetlig kravställning vad gäller maximalt tolerabla avbrottstider. Genom kontinuitetshanteringen kan kritiska resurser identifieras, och planer för upprätthållande och återställning utvecklas.

Kontinuitetshanteringen, med krav på återställningstider för kritiska resurser, bidrar samtidigt till att ställa krav på förmågan att hantera inträffade händelser. Myndigheten arbetar systematiskt med krisberedskapen, där en grundberedskap med bland annat nationella och regionala tjänstemän i beredskap samt regional respektive nationell operativ ledning finns tillgängliga för att hantera inträffade händelser. Veckovis genomförs även trafiksamverkansmöten, där kända risker diskuteras. Exempel på detta är större underhållsarbeten, evenemang eller inkoppling av nya produktionsdelar. Trafiksamverkan utgör även en förstärkt funktion för hantering av händelser. Vid särskilt allvarliga händelser kan myndigheten

aktivera kriskoordinering på regional eller nationell nivå, under ledning av Verksamhetsområde Planering. Sammantaget ger detta god beredskap för att hantera händelser på olika nivåer och utefter geografisk påverkan.

Utmaningar och framgångsfaktorer

Myndigheten verkar i en starkt avreglerad miljö, där samordning av säkerhetsarbetet med ett stort antal samhällsaktörer, inklusive privata aktörer, är av stor vikt. Vidare skapar digitaliseringen i samhället nya utmaningar, som ställer krav på ett systematiskt säkerhetsarbete, som även omfattar informationssäkerhet och säkerhetsskydd.

Tips för arbetet

Trafikverket har under lång tid arbetat för att införa ett systematiskt arbetssätt, som speglar ordinarie ledningsstrukturer i myndigheten. Implementering tar dock tid, och det är av stor betydelse att tid läggs på att få en grundläggande organisation på plats, i linje med myndighetens ordinarie ledningsstrukturer. Först därefter kan justeringar ske. Riktade utvecklingsprojekt har varit av stor betydelse för att öka takten i implementeringen av myndighetens systematiska arbete.

E.ON – nationell nivå

E.ON har som producent och leverantör av el en viktig roll i arbetet med skydd av samhällsviktig verksamhet. Företaget arbetar även, inom ramen för sitt ordinarie säkerhetsarbete, aktivt med de komponenter som ingår i det systematiska säkerhetsarbetet, inklusive riskhantering, kontinuitetshantering och hantering av händelser.

Sammanfattande för arbetet är koncernsäkerhetsavdelningen, som har det övergripande ansvaret för säkerhetsarbetet i samtliga koncernbolag. Arbetet ute i verksamheten leds av säkerhetssamordnare, vilka till vardags har en verksamhetsnära placering. Detta leder till förankring i verksamheten.

Arbetet utgår samtidigt från en förankring i högre ledning, där koncernsäkerhetsavdelningen beslutar om styrande rutiner för säkerhetsarbetet. Utöver komponenterna i det systematiska säkerhetsarbetet inkluderas även områden såsom säkerhetsskydd, informationssäkerhet och IT-säkerhet i avdelningens ansvar. På så sätt samlas allt arbete till skydd mot antagonistiska hot under en avdelning. Rutiner som utarbetas av koncernsäkerhetsavdelningen föredras även i respektive bolags ledningsgrupp, och blir gällande för samtliga koncernbolag. Samtliga rutiner tillgängliggörs i koncernens gemensamma ledningssystem, för att säkerställa ett enhetligt budskap i organisationen.

E.ON:s systematiska arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet

E.ON:s systematiska säkerhetsarbete utgår från en dimensionerad hotbildsanalys som genomförs årligen av koncernsäkerhetsavdelningen. Hotbildsanalysen utgår från flera källor, däribland myndighetsinformation, tidigare analyser och incidenter som har inträffat under året. Vidare görs en årlig betydelseklassning av samtliga anläggningar i koncernen, inklusive såväl produktionsanläggningar som kontor. Betydelsen av varje anläggning definieras med hjälp av de tre målområdena:

- Samhällspåverkan
- Ekonomisk och varumärkesmässig påverkan
- Risk för anställda samt tredje part

Betydelseklassningen ger, tillsammans med den dimensionerade hotbildsanalysen en gemensam utgångspunkt för det fortsatta säkerhetsarbetet, och får bäring på såväl riskhanteringen som kontinuitetshanteringen och förmågan att hantera händelser.

Exempelvis ligger betydelseklassningen till grund för krav på riskhantering och förmåga att hantera händelser. Betydelseklassningen avgör även inriktning och intervall för intern kontroll. För särskilt betydande anläggningar görs en säkerhetsanalys, vilket ger detaljkännedom om risker, sårbarheter och redundans för dessa anläggningar. Till hotbildsanalysen kan även andra risker läggas till av verksamheten, som grundar sig i analyser av inträffade händelser, verksamhetens förutsättningar och egen omvärldsbevakning.

Samtidigt som hotbildsanalysen ger en gemensam plattform att utgå från knyter betydelseklassningen samman de olika komponenterna i det systematiska säkerhetsarbetet och ger en röd tråd till arbetet – med stöd av betydelseklassningen förankras behovet av olika insatser på olika objekt, såsom mer detaljerade säkerhetsanalyser och krav på ökad förmåga att hantera händelser för vissa, särskilt viktiga objekt.

Samtidigt är det av betydelse att det systematiska säkerhetsarbetet följer samma principer som koncernens övriga styrning som bland annat tar stöd av standardiserade ledningssystem. Säkerhetsarbetet följer därmed samma principer som exempelvis företagets certifieringar inom miljö- och arbetsmiljöområdet. Därmed ges ett systematiskt och strukturerat säkerhetsarbete, som samtidigt utgår från verksamhetens förutsättningar. Med hjälp av tydliga rutiner, och tydligt fokus på verksamheten, skapas en röd tråd från bolagsövergripande planering, via anläggningens betydelseklassning till, i förekommande fall, detaljerade säkerhetsanalyser. Kommunikation via det gemensamma ledningssystemet säkerställer att alla har kännedom om rutiner och krav.

Ökad transparens och en tydligare röd tråd för arbetet har lett till ökat verksamhetsfokus, och att säkerhetsarbetet har vunnit större uppskattning i organisationen. Genom att knyta säkerhetsarbetet till existerande rutiner inom exempelvis kvalitetsarbetet och arbetsmiljöarbetet säkerställs även att dubbelarbete undviks.

Utmaningar och framgångsfaktorer

En utmaning har varit att hitta samsyn kring vad som står i fokus för arbetet, då centrala termer har mycket breda betydelser – begreppet säkerhet kan innefatta såväl samhällssäkerhet som personlig säkerhet, och har olika betydelse för olika individer och delar av organisationen. Tydlig kommunikation om säkerhetsarbetet, dess syfte och mål blir därför av stor betydelse.

Samlad kommunikation via ett ledningssystem innebär att risken för att olika budskap ges till olika delar av organisationen minskar. Genom att knyta arbetet till etablerade standarder ges även stöd i att hitta och följa en röd tråd för arbetet, från koncernnivå till enskilt objekt.

För E.ON som samhällsviktig aktör så är även ett väl fungerande samarbete med olika myndigheter av stor betydelse.

Tips för arbetet

Håll arbetet så enkelt som möjligt – i verksamheten är det inte de komplicerade bakomliggande modellerna som ger framgång, utan förmågan att tydligt kommunicera vad som gäller för respektive del av verksamheten.



Bilaga - från standard till komponent

Bilaga – Från standard till komponent

TYP	REFERENS	ÅR
Riskhantering		
Standard	ISO 31000 Riskhantering – Principer och riktlinjer innehåller principer och generella riktlinjer för riskhantering och kan användas av offentliga, privata eller kommunala verksamheter, organisationer, grupper eller individer.	2009
Vägledning	COSO Enterprise Risk Management Framework är framtaget som hjälp att sortera och strukturera organisationens risker.	-
Kontinuitetshandling		
Standard	ASIS/BSI BCM.01 – Business Continuity Management Systems ger kontrollerbara kriterier med tillhörande vägledning för att utveckla och implementera ett ledningssystem för kontinuitet som förbättrar en organisations förmåga att förbereda sig för, hantera och återhämta sig från störningar.	2010
Standard	BSI-Standard 100-4 – Business Continuity Management presenterar en metod för att på ett systematiskt sätt utveckla, upprätta och underhålla ett internt verksamhetsomfattande ledningssystem för kontinuitet.	-
Standard (EU)	BSI ISO 22313 – Societal security – Business Continuity Management Systems – Guidance ger vägledning för att planera, upprätta, genomföra, driva, övervaka, granska, underhålla och ständigt förbättra ett dokumenterat ledningssystem som gör det möjligt för organisationer att förbereda sig för, svara på och återhämta sig från störningar i verksamheten.	2012
Vägledning	FSPOS Vägledning för kontinuitetshandling baseras på standarden SS-ISO 22301:2012 – Samhällssäkerhet – Ledningssystem för kontinuitet och beskriver processen för kontinuitetshandling. Som ytterligare stöd inkluderar vägledningen mallar och exempel för arbetet med kontinuitetshandling.	2014
Standard	NFPA 1600 – Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs fastställer gemensamma kriterier för att utveckla, genomföra, utvärdera och upprätthålla program för katastrof-/krishandling och kontinuitetshandling.	2013
Standard	ISO 22301 – Samhällssäkerhet – Ledningssystem för kontinuitet – Krav anger krav för att planera, upprätta, införa, tillämpa, övervaka, underhålla och ständigt förbättra ett dokumenterat ledningssystem för att skydda mot, minska sannolikheten och förbereda för, agera på och återställa efter avbrott, när de inträffar.	2012
Standard	SS 22304 – Samhällssäkerhet – Ledningssystem för kontinuitet – Vägledning till SS-ISO 22301 kompletterar ISO 22301 med mer praktisk vägledning om hur organisationer arbetar med kontinuitetshandling.	2014
Handling av händelser		
Standard	BSI BS 11200 – Crisis Management – Guidance and good practice ger vägledning för att bygga en krishandlingsförmåga, och omfattar även aspekter såsom krisledarskap, beslutsfattande, kriskommunikation och utbildning och träning.	2014
Standard (EU)	ISO 22320 – Krishandling – Krav för Samverkan beskriver hur organisationer kan etablera ledning och samverkan och dela information vid kriser och andra stora incidenter.	2011
Vägledning	Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar (MSB777 – december 2014) ska ge vägledning till aktörer i förhållningssätt och arbetssätt som underlättar aktörsgemensam inriktning och samordning.	2014

1

2

3

4

5

6

B1

Övergripande komponenter

KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
Styrande dokument			
1	Organisationens ledning har i styrande dokument fastställt och dokumenterat förutsättningar och utgångspunkter för hur riskhantering, kontinuitetshantering och planering för hantering av händelser ska hanteras utifrån organisationens förutsättningar.	ISO 31000 avsnitt 3g, 4.2 och 4.3.1. ISO 22301 avsnitt 4.1. COSO sida 20. BS1120:2014 avsnitt 4.4.	-
2	I organisationens styrandedokument, kan följande framgå: <ul style="list-style-type: none"> • Grunder och utgångspunkter för att skydda organisationens samhällsviktiga verksamheter (t ex acceptabel risk*). • Mål och syfte för organisationens arbete med skydd av samhällsviktig verksamhet. • Roller, ansvar, befogenheter och resurstilldelning för att skydda organisationens samhällsviktiga verksamheter. • Sättet på vilket resultatet ska mätas och rapporteras. • Hur efterlevnaden av det styrande dokumentet ska granskas. • Rutiner för hur information och kommunikation ska ske till berörd personal. • Rutiner för regelbunden utbildning och övning. • Hur aktiviteter, implementering, uppföljning och förbättring (policy, analyser, bedömningar, planer) ska genomföras. 	* Risk definieras som osäkerheternas effekt för att nå verksamhetens mål/ En sammanvägning av sannolikheten för att en händelse ska inträffa och de konsekvenser händelsen kan leda till.	Förordning (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap 8 §.
3	Organisationen bör identifiera viktiga interna och externa aktörer för att skydda de samhällsviktiga verksamheterna.		

1

2

3

4

5

6

B1

KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
Utbildning och övning			
4	Organisationen har utbildat och övat relevant personal som berörs av arbetet med samhällsviktig verksamhet.	<p>ISO 31000 avsnitt 4.3.3 och 5.1.</p> <p>ISO 22301 avsnitt 7.2, 7.3 och 8.5.</p> <p>SS22304 avsnitt 7.3.</p> <p>NFPA 1600 avsnitt 7.1 och 8.1.1.</p> <p>ASIS/BSI avsnitt 4.5.3.</p> <p>BSI ISO 22313 avsnitt 7.2, 7.3 och 9.1.11.</p> <p>BSI-Standard-100-4 avsnitt 4.6, 8 och 9.</p> <p>BS1120:2014 avsnitt 3.5.</p> <p>COSO sida 7 och 79.</p>	<p>MSBFS 2016:7 delvis genom indikator 6 och 22-27.</p> <p>MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 23-24 och 26-28.</p> <p>MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 26-29 och 31.</p> <p>Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap 2 kap. 8 §.</p> <p>Förordning (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap 9 §.</p>
Information och kommunikation			
5	Organisationen har etablerade metoder för intern och extern kommunikation och rapportering för riskhantering, kontinuitets-hantering och vid hantering av händelser.	<p>ISO 31000 avsnitt 4.3.2, 4.3.5, 4.3.6 och 4.3.7.</p> <p>FSPOS vägledning avsnitt 3.1.</p> <p>ASIS/BSI avsnitt 4.5.7.</p> <p>NFPA 1600 avsnitt 6.4.1.</p> <p>ASIS/BSI avsnitt 4.5.7.</p> <p>ISO 22301 avsnitt 7.4 och 8.4.3.</p> <p>BSI-Standard-100-4 avsnitt 7.3.2.</p> <p>BS1120:2014 avsnitt 3.5, 4.2 och 7.2.</p> <p>ISO 22320 avsnitt 6.4.</p>	<p>MSBFS 2016:7 delvis genom indikator 16, 18 och 20.</p> <p>MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 16, 18 och 20.</p> <p>MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 20-23.</p> <p>Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap 2 kap. 8 § och 9 §.</p> <p>Förordning (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap 9 §.</p>

1

2

3

4

5

6

B1

Riskhantering

	KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
1	Organisationen har implementerade och dokumenterade beskrivningar för roller och ansvar gällande riskhantering.		ISO 31000 avsnitt 4.3.3.	MSBFS 2016:7 delvis genom indikator 1 och 3.
2	Organisationen har tillräckliga resurser för att uppfylla målen/kraven gällande riskhantering enligt styrande dokument.	Exempelvis kundkrav och lagkrav.	ISO 31000 avsnitt 4.3.5.	-
3	Organisationen arbetar med riskhanteringen i det strategiska arbetet.	Exempelvis genom att riskhantering ingår i organisationens styrande processer så som planerings- och budgetprocess och att riskhantering finns som en återkommande punkt på ledningens agenda.	ISO 31000 avsnitt 4.3.4 och 5.1. COSO sidan 7.	MSBFS 2016:7 helt genom indikator 1 och 3-5. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 2 och 4-5. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 2-4.
4	Organisationen arbetar med riskhanteringen i det dagliga arbetet.		ISO 31000 avsnitt 4.3.3, 4.3.4 och 5.1. COSO sidan 7.	-
5	Organisationen har fastställt, dokumenterat och kommunicerat verksamhetens riskacceptans*, vilket används som utgångspunkt vid genomförandet av bedömningen.	*Riskacceptans: Vilka risker som organisationen kan acceptera, det vill säga, behålla risken utan att vidta någon ytterligare åtgärd. Notera att även accepterade risker fortlöpande måste bevakas.	COSO sidan 93. FSPOS vägledning avsnitt 3.1.	-
6	Organisationen genomför regelbundet bedömningar av risker och sårbarheter i verksamheten och dessa innehåller bland annat: <ul style="list-style-type: none"> • Identifiering och prioritering av verksamhetens risker. • Sannolikhet för och konsekvens av att riskerna inträffar. • Utvärdering av riskerna i relation till verksamhetens mål/krav. • Åtgärdsplan för hantering av riskerna. 	Bedömningarna avser att skaffa organisationen en tillräckligt bra bild över vilka interna och externa risker som finns kopplat till verksamhetsbedrivande. Dessa bedömningar kan genomföras inom en rad olika områden och discipliner bland annat: riskanalys för intern styrning och kontroll, Enterprise risk management, försäkringsmässiga riskanalyser samt risk-och sårbarhetsanalyser.	ISO 31000 avsnitt 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3, 5.4.4, 5.5.1, 5.5.2 och 5.7. COSO sidan 63.	MSBFS 2016:7 helt genom 3 §, 4-5 § redovisningspunkterna 5-9 samt genom indikator 2. MSBFS 2015:4 delvis genom 3 § och 4 §. Redovisningspunkterna 5-8 samt indikator 1 och 3. MSBFS 2015:5 delvis genom 4 § redovisningspunkterna 3-7, 5 § och indikator 1. Förordning (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap 8 §. Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll 3 §.

1

2

3

4

5

6

B1

	KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
7	Organisationen har beslutat och genomfört åtgärdsplan för hantering av identifierade och prioriterade risker.		ISO 31000 avsnitt 4.3.4, 5.5.1 och 5.5.2. COSO sidan 63.	MSBFS 2016:7 helt genom 4-5 § redovisningspunkt 9 samt indikator 4. MSBFS 2015:4 delvis genom 4 § redovisningspunkt 8. MSBFS 2015:5 delvis genom 4 § redovisningspunkt 7.
8	Organisationen har följt upp och utvärderat genomförda åtgärder.		-	MSBFS 2016:7 helt genom 4-5 § redovisningspunkterna 7 och 8. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 28-30.

Kontinuitetshantering

	KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
1	Organisationen har implementerade och dokumenterade beskrivningar för roller och ansvar gällande kontinuitetshantering.		ISO 22301 avsnitt 5.1, 5.2, 5.4, 7.3, 8.4.2 och 8.4.4. BSI ISO 22313 avsnitt 7.3 och 8.4.4.2. SS22304 avsnitt 7.3. BSI-Standard-100-4 avsnitt 4.6. FSPOS Vägledning appendix D.	-
2	Organisationen arbetar med kontinuitetshandlingen i det strategiska arbetet.	Exempelvis genom att kontinuitetshantering kopplar till organisationens styrande processer så som planerings- och budgetprocess och att kontinuitetshantering finns som en återkommande punkt på ledningens agenda.	FSPOS Vägledning avsnitt 3.1. ISO 22301 avsnitt 7.3 och 8.3.1. BSI ISO 22313 avsnitt 7.3. SS22304 avsnitt 7.3. BSI-Standard-100-4 avsnitt 4.6.	-

1

2

3

4

5

6

B1

KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
3	Organisationen arbetar med kontinuitetshandlingen i det dagliga arbetet.		<p>ISO 22301 avsnitt 7.2.</p> <p>NFPA 1600 avsnitt 71.</p> <p>ASIS/BSI avsnitt 4.5.3.</p> <p>BSI ISO 22313 avsnitt 7.2.</p> <p>BSI-Standard-100-4 avsnitt 4.6.</p>
4	<p>Organisationen har genomfört och dokumenterat konsekvensanalys för organisationens viktiga/kritiska produkter och tjänster som kan innehålla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilka aktiviteter och beroenden i form av interna och externa resurser som behövs för att leverera produkterna och tjänsterna. • Vilken konsekvens ett avbrott på dessa aktiviteter och resurser har för organisationen. • Definition av hur länge produkten och/eller tjänsten kan ligga nere utan att verksamheten hotas (acceptabel avbrottstid). • Definition vid vilken tidpunkt produkten och/eller tjänsten måste vara återställd. 	En konsekvensanalys identifierar och dokumenterar verksamhetens nyckelfunktioner och tjänster, vilka aktiviteter och resurser som behövs för att leverera dessa och vilken konsekvens ett avbrott på dessa aktiviteter har på verksamheten.	<p>ISO 22301 avsnitt 8.2.2 och 8.2.3.</p> <p>FSPOS Vägledning Appendix B och B.1.</p> <p>MSBFS 2016:7 delvis genom 4-5 § redovisningspunkterna 3 och 4.</p> <p>MSBFS 2015:4 delvis genom 4 § redovisningspunkterna 3 och 4.</p> <p>MSBFS 2015:5 delvis genom 4 § redovisningspunkterna 3-4, §5 och indikator 13-14.</p>
5	Organisationen har genomfört och dokumenterat en bedömning över vilka risker som kan störa viktiga/kritiska produkter och tjänster.	Riskbedömningen i kontinuitetshandlingen bedömer sannolikheten och konsekvensen av att olika risker kan leda till avbrott i verksamheten. I bedömningen överväger organisationen vilka risker som kan störa viktiga/kritiska produkter och tjänster som identifierats konsekvensanalysen.	<p>ISO 22301 avsnitt 8.2.3.</p> <p>FSPOS Vägledning Appendix B3.</p> <p>MSBFS 2016:7 helt genom 4-5 § redovisningspunkterna 3-5.</p> <p>MSBFS 2015:4 delvis genom 4 § redovisningspunkterna 3-5 och 7.</p> <p>MSBFS 2015:5 delvis genom 4 § redovisningspunkterna 3-5.</p>
6	Organisationen har fastställt och dokumenterat hur de ska hantera störningar i verksamheten, före, under och efter en händelse.		<p>ISO 22301 avsnitt 4.4, 8.3.2, 8.4.4 och 8.4.5.</p> <p>NFPA 1600 avsnitt 6.9.1.</p> <p>MSBFS 2016:7 delvis genom 4-5 § redovisningspunkt 4 och indikator 13-14.</p> <p>MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 13-14.</p> <p>MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 13-14.</p>

1

2

3

4

5

6

B1

	KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
7	Organisationen har upprättat och dokumenterat en kontinuitsplan som kan innehålla: <ul style="list-style-type: none"> • Syfte och mål. • Dokumentägare och förvaltare av planen. • Lista med relaterade planer och dokument. • Aktiveringsrutiner. • Utbildning och övning. • Aktiviteter och resurser. • Incidenthantering, roller och ansvar. • Återställning till normalt läge. • Kontaktinformation. • Kontinuitetsåtgärder för respektive aktivitet och resurs. 		ISO 22301 avsnitt 4.4, 7.4, 8.4.3, 8.4.4, 8.4.5, 8.5 och 9.1.2. SS22304 avsnitt 9.1.2. BSI ISO 22313 avsnitt 8.4.4 och 9.1.1. FSPOS Vägledning Appendix D. NFPA 1600 avsnitt 6.4.1, 6.9.1 och 8.1.1. BSI-Standard-100-4 avsnitt 7.3.2, 8 och 9. ASIS/BSI avsnitt 4.5.7.	MSBFS 2016:7 helt genom indikator 13. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 13-14. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 13-14.
8	Organisationen har metoder för att följa upp och utvärdera inträffade händelser och övningar.		-	MSBFS 2016:7 helt genom indikator 28-30. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 28-29. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 33
9	Organisationen tar till vara erfarenheter från inträffade händelser och övningar.		-	MSBFS 2016:7 delvis genom indikator 29. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 30. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 33.

1

2

3

4

5

6

B1

Hantera händelser

	KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
1	Organisationen har etablerade metoder och former för hur en händelse ska hanteras, inklusive tydliggjorda roller och ansvar: <ul style="list-style-type: none"> • Internt inom den egna organisationen. • I samverkan med andra aktörer. 		BS1120:2014 avsnitt 4.2 och 4.2.2. Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.	MSBFS 2016:7 helt indikator 8. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 6 och 8. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 8 och 10-12. Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap 2 kap. 1 §, 2 § och 7 §.
2	Organisationen har etablerade kontakter, nätverk eller forum med berörda aktörer.		Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.	MSBFS 2016:7 helt genom indikator 8-9, 12, 15-18, 27 och 33. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 8-9, 12, 15-18, 28 och 34. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 15, 18, 30-31 och 37-38.
3	Organisationen har en kontaktpunkt för: <ul style="list-style-type: none"> • Larmning och samordning internt inom organisationen. • Att samverka med andra aktörer. 	Exempelvis TiB, jourhavande befäl, inriktnings- och samordningskontakt eller motsvarande.	Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.	MSBFS 2016:7 helt genom indikator 6. MSBFS 2015:4 helt genom indikator 6. MSBFS 2015:5 helt genom indikator 6.
4	Organisationen genomför omvärldsbevakning i syfte att stärka sin hanteringsförmåga.	Omvärldsbevakning är en process för att aktivt samla in, analysera, värdera och förmedla information som hjälper företag och organisationer att skapa en kunskap om omvärlden som stöd för bättre beslutsfattande i en händelse/kris.	BS1120:2014 avsnitt 7.4.3.	MSBFS 2016:7 helt genom indikator 7. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 7. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 7. Förordning (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap 16 § 2 p.

1

2

3

4

5

6

B1

	KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
5	Organisationen har metoder för att upprätta och kommunicera lägesbilder* internt och externt.	*Lägesbild: är ett begrepp för att beskriva den information och förståelse som en eller flera aktörer har vid en viss tidpunkt vid hanteringen av samhällsstörningar (MSB777 sid 121).	ISO 22320 avsnitt 4.2.5. Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.	MSBFS 2016:7 helt genom indikator 12 och 16-19. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 7, 12, 16-17 och 19-20. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 17 och 20.
6	Organisationen har lämpliga tekniska system och utrustning för att upprätthålla den samhällsviktiga verksamheten		Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.	-
7	Organisationen har rutiner för att dokumentera överväganden och beslut före, under och efter en inträffad händelse.		Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.	-
8	Organisationen har upprättat en eller flera planer för hantering av händelser. Planerna kan innehålla följande: <ul style="list-style-type: none"> • Roller, ansvar och mandat. • Ägare och förvaltare av plan. • Mål och syfte. • Aktivering av plan. • Larmrutin. • Kontaktuppgifter internt samt till andra aktörer. • Metoder och former för hur händelser hanteras internt samt i samverkan med andra aktörer. • Rutiner för att dela information och skapa lägesbilder. • Rutiner för intern och extern kommunikation. • Rutiner för kriskommunikation. • Rutiner för dokumentation. • Rutiner för omvärldsbevakning. • Lokaler och teknisk utrustning. • Rutiner för erfarenhetsåterföring. • Rutiner för uthållig resursförsörjning. • Rutiner för utbildning och övning av plan. • Plan för återställande. 	Planer kan bestå av en eller flera rutiner, checklistor etc. De används vid händelse där det finns ett behov av att upprätta en krishanteringsorganisation för att hantera den uppkomna händelsen. Dessa planer kan benämnas beredskapsplaner, krishanteringsplaner etc.	BS1120:2014 avsnitt 3.4, 3.5, 4.2, 4.4, 4.5.2, 4.8 och 4.7. ISO 22320 avsnitt 4.2.1. Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar.	MSBFS 2016:7 helt genom indikator 8-20, 22-24 och 30-36. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 8-20, 23-24 och 31-37. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 8 och 10-11. Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap 2 kap. 1 § och 8 §. Förordning (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap 9 §.

1

2

3

4

5

6

B1

	KOMPONENT	HJÄLPTEXT	HÄNVISNING TILL STANDARD ELLER VÄGLEDNING	KOPPLING TILL FÖRFATTNINGAR
9	Organisationen har planerat för att kunna genomföra psykiskt och socialt omhändertagande av egen personal.		BS1120:2014 avsnitt 4.7. ISO 22320 avsnitt 4.3.	MSBFS 2016:7 delvis genom indikator 26 och 29.
10	Organisationen har metoder för att följa upp och utvärdera inträffade händelser samt övningar.		-	MSBFS 2016:7 delvis genom indikator 28. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 29. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 32.
11	Organisationen tar till vara erfarenheter från inträffade händelser och övningar.		-	MSBFS 2016:7 delvis genom indikator 29. MSBFS 2015:4 delvis genom indikator 30. MSBFS 2015:5 delvis genom indikator 33.

1

2

3

4

5

6

B1

