

Kontinuitets- planlægning

Fortsat drift og genopretning



**BEREDSKABS
STYRELSEN**

Følgende myndigheder og virksomheder har medvirket til udarbejdelsen af publikationen:

Styrelsen for Forsyningssikkerhed
Digitaliseringsstyrelsen
Danmarks Meteorologiske Institut, DMI
Region Sjælland
Danske Beredskaber
Viborg Kommune
Ørsted A/S
Rockwool A/S

Udgivet af:
Beredskabsstyrelsen
Datavej 16
3460 Birkerød
Telefon: 7285 2000

E-mail: brs@brs.dk
www.brs.dk

ISBN: 978-87-94293-03-7
Digital udgave

December 2022

Kontinuitets- planlægning

Fortsat drift og genopretning

Indholdsfortegnelse

Indledning	5
Forord	5
Baggrund	6
Formål med vejledningen	5
Målgruppe	6
Læsevejledning	6
 Kapitel 1: Introduktion til kontinuitetsplanlægning	 8
Hvad er kontinuitetsplanlægning?	8
Hvordan hænger beredskabs- og kontinuitetsplaner sammen?	8
Hvad opnår man ved kontinuitetsplanlægning?	9
Hvilke krav og forudsætninger skal være opfyldt?	11
Hvordan kan man gribe planlægningen an?	12
Resumé	13
 Kapitel 2: Forberede	 16
Ledelsesmæssig forankring og involvering	16
Roller og ansvar	16
Procesledelse	17
Indledende forberedelser	17
Styringsdokument	17
Interessentanalyse	18
Risikotolerance	20
Resumé	22
 Kapitel 3: Gennemføre	 26
Konsekvensanalyse	26
Risikovurdering	32
Kontinuitetsplanen	35
Resumé	39
 Kapitel 4: Implementere	 42
Formidling af kontinuitetsplanen	42
Uddannelse i anvendelse af procedurer	43
Test/afprøvning og øvelser for ledelse og medarbejdere	43
Evaluerings- og identifikation af forbedringspunkter	45
Afrapportering til ledelsen	45
Resumé	46
 Kapitel 5: Vedligeholde	 50
Løbende opfølgning	50
Resumé	51
 Ordliste	 52

Indledning

Forord

Enhver organisation, herunder offentlige myndigheder og private virksomheder med samfundsvigtige funktioner, er afhængig af forskellige ressourcer og leverancer for at kunne fungere. Det er fx elektricitet, vand, varme, informationsteknologi, telekommunikation og personale, men også andre tjenester, varer og forsyninger kan være kritiske for den enkelte organisation.

Fra tid til anden hænder det, at tilgængeligheden af ressourcer og leverancer bliver påvirket i forbindelse med beredskabshændelser og egentlige kriser. Det så man fx i starten af coronakrisen, hvor lagerbeholdninger og leverancer af værnemidler var udfordret af en pludseligt stigende efterspørgsel, og da hundredvis af fragtskibe med varer til store dele af verden lå strandet i Suezkanalen i 2021.

Man hører ofte om, at forstyrrelser og svigt i forsyninger rammer andre, men de kan også ramme os selv. Det kan fx være vores it-systemer, der går i 'sort', elforsyningen, der er afbrudt, den offentlige transport, der er påvirket, eller at et større antal medarbejdere ikke kan komme på arbejde, fordi de er ramt af smitsom sygdom.

Den enkelte organisation skal være forberedt på at kunne videreføre sine kritiske funktioner på et acceptabelt niveau, uanset hvilke hændelser den bliver ramt af. Det gælder især myndigheder og virksomheder med samfundsvigtige funktioner, og hvor der kan være risiko for den samfundsmæssige stabilitet samt for borgernes liv og helbred.

Kritisk infrastruktur er infrastruktur – herunder faciliteter, systemer, processer, netværk, teknologier, aktiver samt serviceydelser – som er nødvendig for at opretholde eller genoprette samfundsvigtige funktioner. Hvis den kritiske infrastruktur påvirkes negativt eller sættes helt ud af kraft, kan det få alvorlige konsekvenser for hele samfundets evne til at opretholde samfundsvigtige funktioner. Beskyttelse af kritisk infrastruktur handler derfor bl.a. om at gøre organisationen mindre sårbar, at minimere effekten af en forstyrrelse/afbrydelse, og hvordan man genopretter driften.

Beredskabsstyrelsens publikation 'Nationalt Risikobillede' beskriver forskellige hændelsestyper, der vil kunne påvirke samfundsvigtige og kritiske funktioner, og som myndigheder og virksomheder derfor bør tage højde for i udarbejdelsen af deres lokale risikobillede og planlægning.

Denne vejledning præsenterer metoder til, hvordan myndigheder og virksomheder kan planlægge for at opretholde deres drift under forstyrrelser, afbrydelser og i andre kritiske situationer. Med vejledningen følger også konkrete værktøjer. Det handler om god kontinuitetsplanlægning.

Baggrund

Udgivelsen af vejledningen er et led i opfyldelsen af et overordnet mål om at styrke samfundets robusthed og krisestyringssystemets kapacitet og evne til at håndtere store kriser. Vejledningen supplerer de øvrige værktøjer, koncepter og vejledninger, som

udgives af Beredskabsstyrelsen, og som har til formål at understøtte myndigheder og virksomheder i relation til beredskab, krisestyring og fortsat drift.

Intentionen med vejledningen er at bidrage til, at samfundsvigtige og forretningskritiske funktioner kan opretholdes under beredskabshændelser og kriser, og at forebygge alvorlige forstyrrelser og driftsstop for derigennem at modvirke effekterne af hændelser, der ellers kan få alvorlige samfundsmæssige konsekvenser.

Formål med vejledningen

Formålet med vejledningen er at give praktiske anvisninger på, hvordan man med fordel kan arbejde med kontinuitetsplanlægning som et led i sin beredskabsplanlægning.

Målet med vejledningen er:

- at introducere læseren til, hvad kontinuitetsplanlægning er, og give konkrete eksempler på, hvad planlægningen kan bidrage med
- at formidle viden om og give inspiration til, hvordan planlægningsarbejdet kan organiseres og tilrettelægges
- at præsentere konkrete metoder til, hvordan planlægningsprocessen kan gennemføres, og tilbyde enkle skabeloner til dokumenter, analyser og planer.

Målgruppe

Vejledningen henvender sig først og fremmest til beredskabsplanlæggere og sikkerheds- og driftsansvarlige m.fl. ved statslige myndigheder, regioner og kommuner samt andre offentlige og private virksomheder og organisationer, der skal drive kontinuitetsplanlægningen.

Den sekundære målgruppe er ledere og medarbejdere, der skal understøtte og bidrage til arbejdet, og som har behov for at blive introduceret til kontinuitetsplanlægning.

Vejledningen henvender sig til en bred målgruppe med forskellige forudsætninger og behov. For mere avancerede og specialiserede metoder og værktøjer kan det derfor være en idé at orientere sig mod certificerede standarder.

Læsevejledning

Vejledningen består af fem hovedkapitler, en ordliste og en bilagssamling.

Kapitel 1: Introduktion til kontinuitetsplanlægning

I dette kapitel introduceres læseren til kontinuitetsplanlægning som begreb og metode, herunder gevinster, planlægningsforudsætninger og en model for, hvordan man kan gribe planlægningen an.

Kapitel 2: Forberede

I dette kapitel gennemgås de spørgsmål og aktiviteter, som skal afklares og gennemføres i forbindelse med forberedelsen af planlægningen, herunder ledelsesmæssig involvering, mandat til at drive processen, tilrettelæggelse af arbejdet og indledende analyser.

Kapitel 3: Gennemføre

I dette kapitel føres læseren igennem planlægningsarbejdets hovedanalyser, der udgøres af konsekvensanalysen og risikovurderingen, og der gives et bud på opbygningen og indholdet af selve kontinuitetsplanen.

Kapitel 4: Implementere

I dette kapitel præsenteres de overvejelser og aktiviteter, der knytter sig til formidling og forankring af kontinuitetsplanen, herunder uddannelse, test og øvelser samt evaluering og identifikation af læring efter anvendelse eller afprøvning.

Kapitel 5: Vedligeholde

I det sidste kapitel gennemgås en række opfølgende aktiviteter og initiativer til forbedring og videreudvikling af planlægningen. Det drejer sig om bl.a. opdatering af analyser, opfølgning på forebyggende tiltag og ajourføring af kontinuitetsplanerne.

Ordliste

I ordlisten forklares et udvalg af de begreber, som anvendes i vejledningen, og som man også kan støde på i andre sammenhænge, når man beskæftiger sig med beredskabs- og kontinuitetsplanlægning.

Bilagssamling

Her præsenteres enkle actioncards og skabeloner, der kan anvendes i forbindelse med planlægningen, herunder bl.a. analyseværktøjer og skabeloner til et styringsdokument og selve kontinuitetsplanen. Actioncards og skabeloner kan anvendes, som de foreligger, eller tilpasses efter organisationens egne behov og ønsker.

Hvert kapitel afsluttes med en tekstboks, der opsummerer kapitlets centrale pointer.

Kapitel 1: Introduktion til kontinuitetsplanlægning

Hvad er kontinuitetsplanlægning?

Kontinuitetsplanlægning handler om at planlægge for at kunne opretholde organisationens kritiske funktioner, uanset hvilke hændelser den bliver ramt af.

Kontinuitetsplanlægning er en proces, der sikrer, at organisationen får skabt overblik over og analyseret sine kritiske funktioner, identificeret de aktiviteter, som opretholder de kritiske funktioner, kortlagt de ressourcer, som disse aktiviteter er afhængige af, gennemført forebyggende tiltag og udarbejdet de nødvendige planer for fortsat drift og genopretning. Det drejer sig – kort fortalt – om at have en plan B for organisationens drift.

Nogle områder er vigtigere end andre. Derfor bør man starte med at planlægge for at kunne opretholde de mest kritiske funktioner. Kontinuitetsplanen indeholder nødprocedurer og reserveløsninger for alle vigtige aktiviteter og ressourcer. Disse procedurer og løsninger kalder vi under ét for kontinuitetsløsninger. Formålet med disse er at kunne opretholde driften på et acceptabelt niveau selv under forstyrrelser. Dette niveau fastlægges ud fra en konkret vurdering af, hvad organisationen må, kan og vil tåle.

Kontinuitetsplanlægning er ofte drevet af organisationens egne mål, ambitioner, prioriteringer og/eller kontraktlige forpligtelser, men kan også være under indflydelse af eksterne regler, krav og forventninger, herunder lovgivning, politiske mål og faglige kvalitetsstandarder.

Hvordan hænger beredskabs- og kontinuitetsplaner sammen?

Beredskabsplanlægning og kontinuitetsplanlægning søger at opfylde det samme overordnede mål om at kunne håndtere uønskede hændelser, men med forskelle i indfaldsvinkler til og outputtet af planlægningsprocesserne.

Den generelle beredskabsplanlægning skal sikre, at organisationen har et robust og fleksibelt kriseberedskab, der kan iværksættes i situationer, hvor organisationen kommer under pres. Beredskabsplanen beskriver, hvordan krisestyringsorganisationen er sammensat, aktiveres og fungerer, når en hændelse har en sådan karakter, at den ikke kan håndteres effektivt inden for daglig/normal drift. Den generelle beredskabsplan er en plan for krisestyring.

Kontinuitetsplanlægningen skal sikre, at der foreligger de nødvendige planer og procedurer for, hvordan organisationens kritiske funktioner kan opretholdes på et acceptabelt niveau under forstyrrelser og afbrydelser, herunder beredskabshændelser eller kriser, og hvordan organisationen kan genoprette driften så hurtigt som muligt. Kontinuitetsplanen er en plan for fortsat drift og genopretning.

Beredskabsplanlægning og kontinuitetsplanlægning kan måske opfattes som adskilte processer og resulterer da også i forskellige produkter. Men en del af grundlaget for kontinuitetsplanlægningen tilvejebringes netop ved de analyser og vurderinger, der gennemføres som et led i den generelle beredskabsplanlægning. Og for begge typer af planlægning gælder, at der iværksættes forebyggende tiltag, gennemføres uddannelse og øvelser samt foretages evaluering og løbende ajourføring af planmaterialet.

Figur 1 viser de særskilte (hvide) og de sammenfaldende (blå) aktiviteter og produkter af planlægningen opdelt i tre faser; før, under og efter en beredskabshændelse eller krise, herunder forstyrrelse eller afbrydelse af driften.

	Før	Under	Efter
Kontinuitetsplanlægning	Styringsdokument Kontinuitetsplan	Kontinuitetsledelse Nødprocedurer og reseveløsninger Gendannelse af kritiske ressourcer	Genopretning af driften til 'ny normal'
	Forberedelse af proces Konsekvensanalyse Risikovurdering Forebyggende tiltag Uddannelse Øvelser		Evaluering Opdatering af analyser Ajourføring af planer
Beredskabsplanlægning	Beredskabspolitik Beredskabsprogram Beredskabsplan	Kriseledelse Krisestyringsorganisation Krisestyringens kerneopgaver	Deaktivering Retablering Opgaveoverdragelse

Figur 1: Beredskabsplanlægning og kontinuitetsplanlægning

Beredskabsplanlægning og kontinuitetsplanlægning kan ses som ét integreret hele, eller i det mindste som aktiviteter og processer, der supplerer hinanden. Og en kontinuitetsplan kan betragtes som en delplan til den generelle beredskabsplan. Planlægningen kan enten gennemføres samlet eller i flere planlægningsspor.

Hvad opnår man ved kontinuitetsplanlægning?

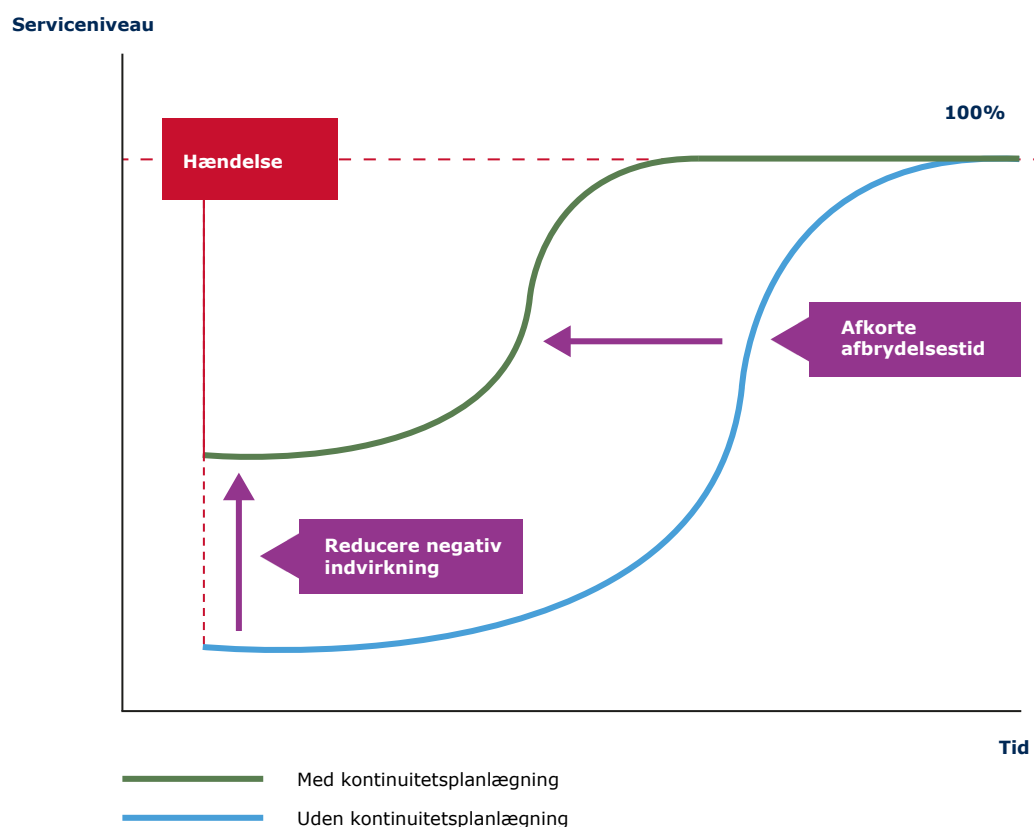
Det betaler sig at være godt forberedt. Planlægning bidrager til at skabe robusthed i forhold til opretholdelse af organisationens kritiske funktioner og ressourcer og sikrer derigennem organisationens fortsatte drift og leverancer.

Øget robusthed medfører – sagt med andre ord – en forbedret evne til effektivt at forebygge og håndtere driftsforstyrrelser samt hurtigst muligt at genoprette driften efter afbrydelser eller forstyrrelser. Planlægningen giver på denne måde et stærkere handleberedskab. Også her kan man anvende en forsikringsanalogi; jo bedre man er forberedt, desto mindre er risikoen for at lide store tab.

Når organisationen er godt forberedt, undgår den at skulle opfinde løsninger på akutte problemer i situationen og kan i stedet iværksætte allerede kendte, implementerede og afprøvede tiltag og procedurer. En måde at visualisere effekten på illustreres i figur 2.

Figuren viser, at konsekvenserne af en forstyrrelse eller afbrydelse mindskes ved dels at reducere den negative indvirkning på driften, her angivet som serviceniveau, dels at afkorte afbrydelsestiden forstået som den tid, hvor den normale drift er påvirket eller helt afbrudt. Serviceniveau handler her om omfanget og graden af organisationens ydelser, produkter og services og refererer derfor til en bred vifte af aspekter af organisationens drift.

Kontinuitetsplanlægningen bidrager altså til at reducere hændelsens initiale effekt og til hurtigere at genoprette de kritiske funktioner.



Figur 2: Effekter af kontinuitetsplanlægning

Internt i en organisation er der også flere gevinster ved at arbejde med kontinuitetsplanlægning. Planlægningen bidrager til øget indsigt i og bevidsthed om afhængigheder i forhold til interne og eksterne ressourcer samt til andre aktører og myndigheder, og den giver et godt grundlag for at stille krav til eksterne leverandører. Ofte glemmer man, at interne nøglepersoner med specialviden og særlige kompetencer også kan være en kritisk ressource.

Planlægningen giver endvidere et solidt afsæt for at prioritere og iværksætte forebyggende tiltag til yderligere robustgørelse af organisationen. Sådanne forebyggende tiltag kan allerede være iværksat som et led i den generelle beredskabsplanlægning. Samtidig giver planlægningen tryghed, idet man har en plan at falde tilbage på, hvis der opstår en forsyningskrise eller svigt af vigtige leverancer.

Kontinuitetsplanlægningen sender også et stærkt signal til organisationens interessenter, herunder borgere, brugere og samarbejdspartnere, om, at organisationen er godt forberedt på forstyrrelser og afbrydelser. Planlægningen er med til at beskytte omdømmet, interessenterne og organisationens værdiskabende aktiviteter, og den understøtter organisationens målopfyldelse, leverancesikkerhed og økonomiske resultater. For en privat virksomhed kan kontinuetsplanlægning også være et konkurrenceparameter.

Men kontinuetsplanlægning er ikke en forsikring mod alt. Organisationens skal derfor stadig være bevidst om, at også det uventede og uforudsete kan ske, og at det vil kunne påvirke driften i en uacceptabel grad. Man kan med andre ord ikke gardere sig fuldstændig, men man kan forberede sig så godt som muligt ved at kontinuetsplanlægge.

Hvilke krav og forudsætninger skal være opfyldt?

Beredskabsloven indeholder krav om, at de statslige myndigheder, regionerne og kommunerne skal foretage beredskabsplanlægning, herunder udarbejde beredskabsplaner. Beredskabsloven har dog ikke fastlagt specifikke krav om særskilt kontinuetsplanlægning. Sådanne krav kan dog være beskrevet i sektor- og branchespecifikke regler.

Arbejdet med kontinuetsplanlægning vil derfor som oftest være drevet af politiske og/eller interne (men ikke lovfastsatte) krav og målsætninger om at kunne opretholde samfundsvigtige og forretningskritiske funktioner, herunder betjening af det politiske system og servicering af borgere og virksomheder m.fl.

Når organisationen beslutter sig for at gennemføre kontinuetsplanlægning, er der flere forudsætninger, som bør være opfyldt, for at processen kan forløbe hensigtsmæssigt og munde ud i en god og brugbar plan.

For det første er der behov for en klar ledelsesmæssig/strategisk forankring af planlægningen, og ledelsen bør deltage i hele processen for at sikre ejerskabet og synliggøre, at arbejdet har høj prioritet i organisationen.

For det andet er det vigtigt at allokere de fornødne ressourcer til arbejdet, så der kan gennemføres de nødvendige analyser, vurderinger og planlægningsmæssige overvejelser, og der er kapacitet til at følge op på arbejdet. Hvor mange ressourcer man vil prioritere at anvende, afhænger bl.a. af organisationens behov, mål og ambitioner.

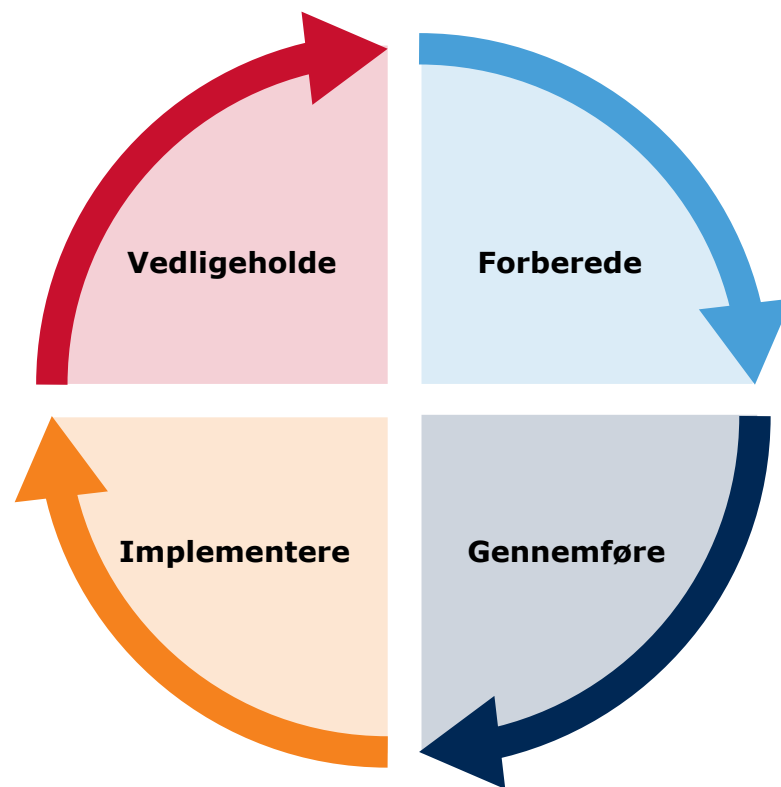
For det tredje skal planlægningen processuelt og metodisk samt indholds- og omfangsmæssigt tilpasses organisationens mål, opgaver og behov. Der er ingen grund til at 'skyde gråspurve med kanoner', men omvendt er det ofte uklogt at vælge laveste fællesnævner.

For det fjerde skal der være de nødvendige kompetencer til at forestå planlægningsarbejdet. Det drejer sig bl.a. om viden om organisationens vigtige funktioner og om metodiske færdigheder med hensyn til at gennemføre de konkrete analyser og overvejelser.

For det femte bør der også sikres medarbejderinvolvering i hele processen. Denne involvering kan bidrage til, at grundlaget for planlægningen er veloplyst, og at man opnår den fornødne forståelse for og accept af de konkrete planer.

Hvordan kan man gribe planlægningen an?

Kontinuitetsplanlægning kan gribes an på forskellige måder. Mange anvender deres egne modeller og fremgangsmåder. Det er organisationens eget valg. I denne vejledning præsenteres en enkel model bestående af fire overskuelige trin. Modellen er udarbejdet med inspiration fra ISO-standarden 22301. Ved at arbejde efter en sådan model sikres det, at planlægningen gribes målrettet og systematisk an. Dette bidrager til, at analyser og planlægning gennemføres med den nødvendige grundighed, og at man kommer hele vejen rundt. Vejledningen guider læseren igennem modellen, men allerførst følger her en kort introduktion til de fire trin i processen.



Figur 3: Model for kontinuetsplanlægning

Modellen viser, at planlægningen er en cyklisk proces, der gentages, når det sidste trin er gennemført. På denne måde justerer og forbedrer organisationen løbende sine planer og dermed paratheden til at opretholde de kritiske funktioner.

Forberede

På det første trin i processen skal der bl.a. tages stilling til, hvordan planlægningen forankres ledelsesmæssigt, hvem der skal deltage i arbejdet, og hvordan processen skal gennemføres. Endvidere foretages de indledende analytiske overvejelser, herunder en interessentanalse og en vurdering af risikotolerance. Grundig forberedelse sikrer, at processen kan gennemføres effektivt og med et godt resultat.

Gennemføre

På det andet trin i processen gennemføres en konsekvensanalyse og en risikovurdering. Herefter besluttet eventuelle forebyggende tiltag, og der udarbejdes én eller flere kontinuitetsplaner afhængig af antallet af organisationens kritiske funktioner. Analyserne er vigtige, da de skaber grundlaget for den konkrete planlægning, der skal sikre, at organisationen kan opretholde de kritiske funktioner.

Implementere

På det tredje trin i processen skal der tages stilling til, hvordan analyserne og planlægningen kan sammenstilles, kommunikeres og forankres organisatorisk, og hvordan planlægningen løbende kan 'trykprøves' og videreudvikles ved test og øvelser. Det er vigtigt, at planerne implementeres i organisationen, og at de ledere og medarbejdere, der skal anvende planerne, kender dem og er fortrolige med dem.

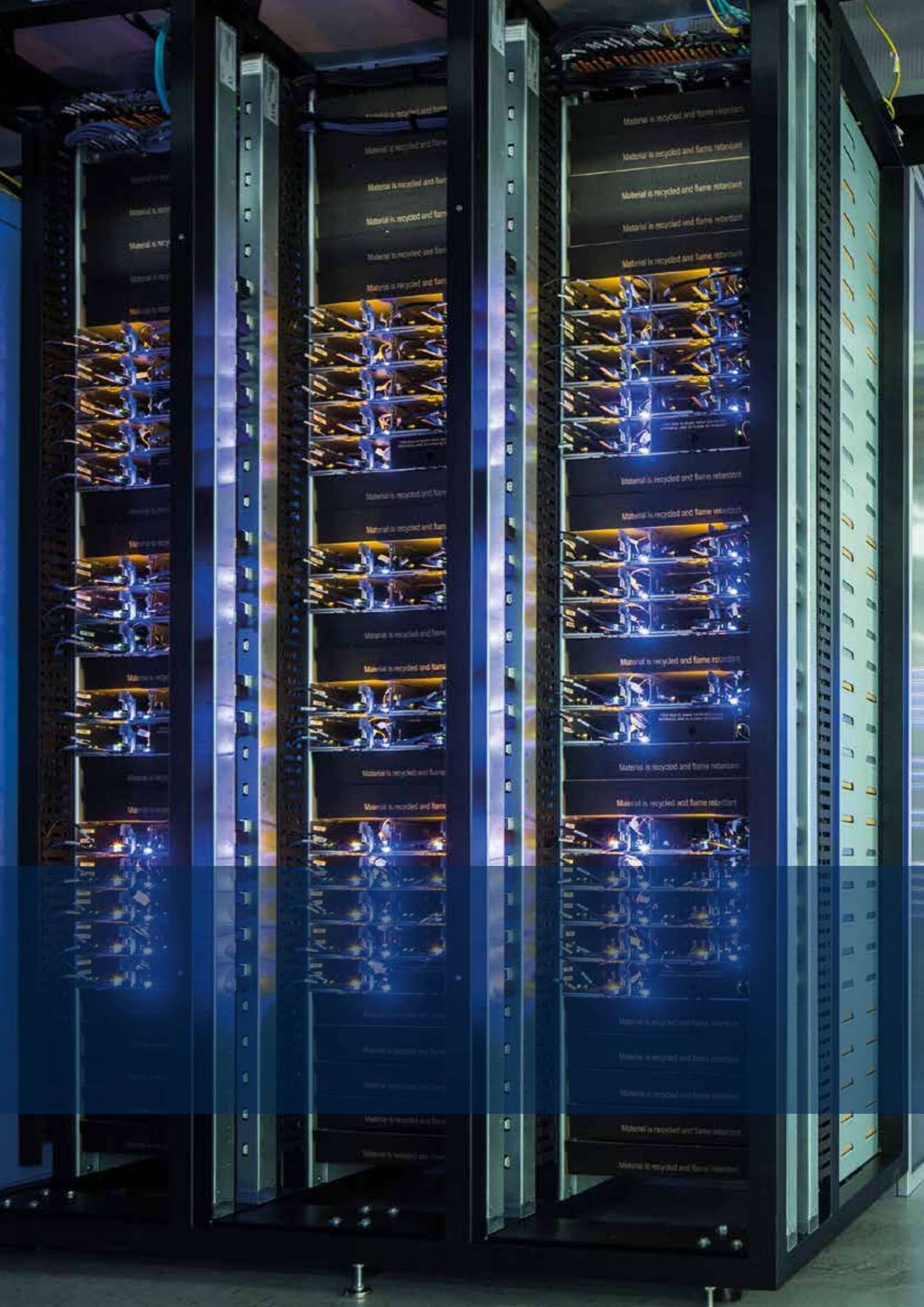
Vedligeholde

På det fjerde trin i processen besluttet det bl.a., hvornår og hvordan der følges op på planlægningen, for at sikre, at grundlaget altid er opdateret, at planerne ajourføres, og at der løbende informeres om ændringer og uddannes i anvendelse af planerne. En løbende vedligeholdelse af planerne skal sikre, at organisationen til enhver tid er robust.

Modellen bør altid anvendes fleksibelt og situationstilpasset for bedst muligt at tilgode organisationens behov. Der er ikke en one size fits all-løsning. Det gælder både organiseringen af planlægningsarbejdet og dets model og metoder. Visse af modellens planlægningsaktiviteter kan, hvis tid og ressourcer ikke giver mulighed for at anvende modellen i sin helhed, eventuelt reduceres. Det er også muligt med inspiration fra modellen at udvikle sin egen model.

Resumé

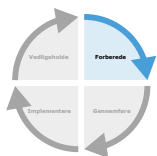
- ☒ En kontinuitetsplan er en plan for, hvordan man kan opretholde organisationens kritiske funktioner på et acceptabelt niveau, uanset hvad den bliver ramt af.
- ☒ Beredskabsplanlægning og kontinuitetsplanlægning er ét integreret hele, og kontinuitetsplanen er en delplan til den generelle beredskabsplan.
- ☒ Kontinuitetsplanlægning giver en øget robusthed; nedetider afkortes, og negative konsekvenser af forstyrrelser og afbrydelser reduceres.
- ☒ Der skal afsættes de fornødne ressourcer og være de rette kompetencer til at forestå planlægningen, og ambitionsniveauet sættes efter organisationens mål, opgaver og behov.
- ☒ Kontinuitetsplanlægning kan foregå i fire trin: Forberedelse, gennemførelse, implementering og vedligeholdelse.





Kapitel 2

Forberede



Kapitel 2. Forberede

Ledelsesmæssig forankring og involvering

Beslutningen om at arbejde med kontinuitetsplanlægning tages ofte enten politisk eller på et overordnet ledelsesniveau. Underliggende myndigheder, institutioner eller virksomheder kan ofte også selv beslutte at lave planlægning for opretholdelse af egne kritiske funktioner. Uanset hvem der træffer beslutningen, er det som før nævnt vigtigt, at planlægningen er strategisk forankret, og at der er ledelsesmæssig involvering i hele processen.

Den strategiske forankring kan bl.a. skabes ved:

- at sætte kontinuitetsplanlægning højt på dagsordenen ved ledelsesmøder på strategisk niveau og ved møder på afdelings- og funktionschefniveau
- at formulere strategiske mål, skabe hensigtsmæssige rammer og vedvarende sikre ledelsesmæssig prioritering, involvering og engagement i planlægningsarbejdet
- at – som en del af det strategiske arbejde – følge løbende op på resultater og udviklingsmæssige fremskridt i forhold til organisationens kontinuitetsløsninger
- at kommunikere vigtigheden af arbejdet i interne nyhedsbreve, som nyheder på organisationens intranet eller på fælles møder.

Roller og ansvar

Roller og ansvar for organisationens kontinuitetsplanlægning kan beskrives på tre niveauer; strategisk, operationelt og taktisk. Denne opdeling svarer til krisestyringens tre niveauer.

- Ansaret på strategisk niveau er af retnings- og rammesættende karakter. Topledelsen har det overordnede ansvar for fastlæggelse af strategiske mål og prioriteringer, allokering af ressourcer, udvælgelse af kritiske funktioner, fastlæggelse af grænser for acceptable/uacceptable konsekvenser, dvs. risikotolerance, samt godkendelse af kontinuitetsløsninger.
- Ansaret på operationelt niveau er af koordinerende karakter. Det operationelle niveau består i denne sammenhæng af en person, funktion eller enhed med ansvar for at lede og facilitere planlægningsprocessen (procesleder), herunder støtte gennemførelsen af de enkelte trin i planlægningen, vedligeholde og udvikle skabeloner og værktøjer, fastlægge program for uddannelse, træning og øvelser samt sikre, at arbejdet bliver dokumenteret, så planlægningen er klar og tilgængelig.
- Ansaret på taktisk niveau er af udførende karakter. Det taktiske niveau udgøres af medarbejdere med ansvar for de konkrete driftsmæssige funktioner, som kontinuitetsplanlægningen skal understøtte opretholdelsen af. Disse medarbejdere udfører analyser, udvikler kontinuitetsløsninger og -planer samt gennemfører tests og øvelser.

Afhængig af organisationens størrelse, struktur og behov kan roller og ansvarsfordeling på de tre niveauer se forskellige ud i praksis. Fælles for de tre niveauer er dog, at de personer, der tildeles ansvar og roller i planlægningen, bør besidde de fornødne kompetencer og som minimum have fået en introduktion til kontinuitetsplanlægning.

Procesledelse

Inden planlægningsarbejdet igangsættes, bør der ske en række forberedelser. God forberedelse er afgørende for, at processerne kan gennemføres systematisk og med kvalitet. Arbejdet kan med fordel ledes af en procesleder med de fornødne kompetencer og viden om kontinuitetsplanlægning. Proceslederen behøver derimod ikke kende til alle virksomhedens kritiske funktioner og aktiviteter. Det er vigtigt, at proceslederen har et klart defineret mandat fra ledelsen til at drive arbejdet, så der ikke opstår tvivl om beføjelser og beslutningskompetence.

Proceslederen kan imidlertid ikke drive processen alene. Derfor bør der også udpeges deltagere med kendskab til organisationens mål, opgaver og prioriteringer samt kritiske funktioner, aktiviteter og ressourcer. Det skal helst være deltagere fra forskellige enheder og niveauer i organisationen, og de bør så vidt muligt deltage i hele processen, således at de får indblik i alle trin og indholdsmæssige dele af planlægningen. Der kan også inddrages egentlige eksperter, fx inden for specifikke it-systemer, database-skyttelse eller andre specialiserede områder.

Indledende forberedelser

Proceslederen skal som en del af de indledende forberedelser afklare grundlaget for planlægningen, herunder bl.a. formål, mål og metoder. Disse oplysninger bør beskrives i et styringsdokument (se næste afsnit), der kan udarbejdes af proceslederen i tæt samarbejde med ledelsen.

Proceslederen skal endvidere overveje, hvilken værdi organisationen skaber for omverdenen, organisationens strategiske mål og prioriteringer, samt hvilke interne og eksterne faktorer der påvirker organisationens opgaver og mål og eventuelt stiller krav til planlægningen. Interne faktorer kan fx være økonomi, personale og systemer. Eksterne faktorer kan fx være bidrag og forventninger fra interessenter, herunder brugere, samarbejdspartnere og leverandører samt regler og krav fra andre myndigheder m.fl. Det anbefales generelt at gennemføre en interessentanalyse.

Procesledelsen skal dernæst skaffe sig overblik over anden relevant information som grundlag for planlægningen, fx aftaler med eksterne leverandører, samt klargøre præsentationsmateriale og skabeloner, indkalde deltagerne til planlægningsarbejdet og eventuelt afholde et formøde med henblik på at introducere deltagerne til rammerne for arbejdet, inden den egentlige planlægning igangsættes.

Styringsdokument

Når man går i gang med kontinuitetsplanlægning, anbefales det som nævnt at udarbejde et styringsdokument. Formålet med dokumentet er at fastlægge mål, rammer og proces for arbejdet og på denne måde være til støtte for proceslederen og de øvrige deltagere. Dokumentet sikrer, at der er et fælles grundlag for arbejdet, og at der er klarhed om roller, ansvar og fremgangsmåde. Foreligger der allerede et styringsdoku-

ment, kan det betale sig at gå det igennem og foretage en opdatering, så man har et ajourført grundlag for arbejdet.

Styringsdokumentet kan oprettes på flere niveauer. Eksempelvis kan en statslig myndighed udarbejde en politik eller strategi for kontinuitetshåndtering, der omfatter alle myndighedens samfundsvigtige funktioner. De underliggende afdelinger, enheder eller institutioner kan herefter udarbejde egne styringsdokumenter, hvor man så beskriver egne kritiske aktiviteter, kritiske afhængigheder, organisering og metoder m.m.

Styringsdokumentet kan se ud på mange måder, og det kan have karakter af en politik, rammebeskrivelse eller retningslinje. Styringsdokumentet kan i praksis også bestå af flere dokumenter, fx en kort overordnet politik eller strategi med bilag, der beskriver de konkrete processer, samt tilhørende skabeloner.

Uanset hvad man kalder dokumentet, og hvordan det struktureres, bør det som minimum indeholde følgende information:

- Baggrund
- Formål og mål med arbejdet
- Organisationens kontekst, herunder interne og eksterne faktorer
- Udvælgelse af vigtige funktioner/kritiske aktiviteter
- Organisering, herunder roller, opgaver, ansvar og mandat
- Metoder og værktøjer, herunder skabeloner
- Overvejelser om håndtering af fortrolighed/klassificerede informationer
- Evaluering og opfølgning
- Interessentanalyse (se nedenfor)
- Risikotolerancemodel (se nedenfor)

Interessentanalyse

En del af forberedelsen af planlægningen består i at gennemføre en interessentanalyse. Denne analyse har først og fremmest til formål at identificere organisationens vigtigste interessenter og dernæst at forstå deres krav, behov og forventninger til de produkter, ydelser eller services, som organisationen leverer.

I den indledende del af analysen identificeres så mange interessenter som muligt. Det er vigtigt at skelne mellem interessenter, der enten i) er vigtige for selve driften, herunder fx ansatte, leverandører og samarbejdspartnere, ii) påvirkes ved en forstyrrelse eller afbrydelse, fx borgere og virksomheder, eller iii) har en almen interesse, fx politikere, medier og interesseorganisationer.

Interessenter	Forventninger/krav ved almindelig drift	Forventninger/krav ved afbrydelser og forstyrrelser	Prioritet
Virksomheder			
Myndigheder			
Borgere			
Ansatte			
Leverandører			
Ledelse			
Medier			
Politikere			
Andre			

Figur 4: Interessentanalyse

Herefter beskrives forventninger og krav i forhold til organisationens kerneopgaver, herunder produkter, ydelser og services. Forventninger og krav opdeles i forhold til 'almindelig drift' og 'drift ved afbrydelser og forstyrrelser'. Afslutningsvis prioriteres de enkelte interessenter og deres vigtighed og behov. Resultaterne af interessentanalysen beskrives i styringsdokumentet.

I nogle tilfælde er interessenternes krav og forventninger helt de samme, hvad enten organisationen er i normaldrift eller under påvirkning af forstyrrelser eller afbrydelser. I andre tilfælde kan interessenterne måske acceptere et reduceret serviceniveau, længere ventetider eller lavere målopfyldelse, når organisationen rammes af forstyrrelser eller afbrydelser.

Interessentanalysen bidrager til at foregribe problemer og leverer input til de efterfølgende analyser og kontinuitetsløsninger. Resultaterne af analysen skal med andre ord integreres i resten af planlægningsarbejdet. Opfyldelse af interessenternes krav og forventninger er i sidste ende afgørende for, om og hvor godt man lykkes med sin planlægning og dermed kan sikre organisationens fortsatte drift.

Risikotolerance

Et andet vigtigt element i forberedelsen er en vurdering og beskrivelse af organisationens risikotolerance, dvs. hvor grænsen går for, hvilke konsekvenser der er acceptable eller ikkeacceptable. Dette defineres i en såkaldt risikotolerancemodel. Formålet med vurderingen er at skabe overblik over de mulige konsekvenser af forstyrrelser og afbrydelser og på den baggrund definere organisationens 'smertegrænse'.

Konsekvens-kategori Konsekvens-niveau	Ubetydelige	Mærkbare	Alvorlige	Meget alvorlige
Liv				
Helbred				
Regeloverholdelse				
Økonomi				
Omdømme				
Serviceleverancer				
Produktion				
Funktionalitet				
Andet				

Figur 5: Risikotolerancemodel

Ved hjælp af modellen beskrives konsekvenserne af en forstyrrelse eller afbrydelse ud fra dels forskellige konsekvenskategorier, fx regeloverholdelse, omdømme og økonomi, og dels fastlagte konsekvensniveauer. Derefter bestemmes det, hvilke konsekvenser der er acceptable/ikkeacceptable. Det kan ske, som vist i eksemplet i figur 6, ved at sætte en sort streg mellem to af konsekvensniveauerne.

Konsekvens-kategori Konsekvens-niveau	Ubetydelige	Mærkbare	Alvorlige	Meget alvorlige
Økonomi	Tab <50.000 Budget-overholdelse	Tab <250.000 Mindre budget-overskridelse	Tab >500.000 Kritisk budget-overskridelse	Tab > 1.000.000 Meget kritisk budget-overskridelse
Omdømme	Enkelt-stående, lokal negativ medieomtale	Enkelt-stående, regional negativ medieomtale	Kortere-varende national negativ medieomtale Krise-kommunikation	Vedvarende national negativ medieomtale Krise-kommunikation

Figur 6: Eksempel på udfyldt risikotolerancemodel

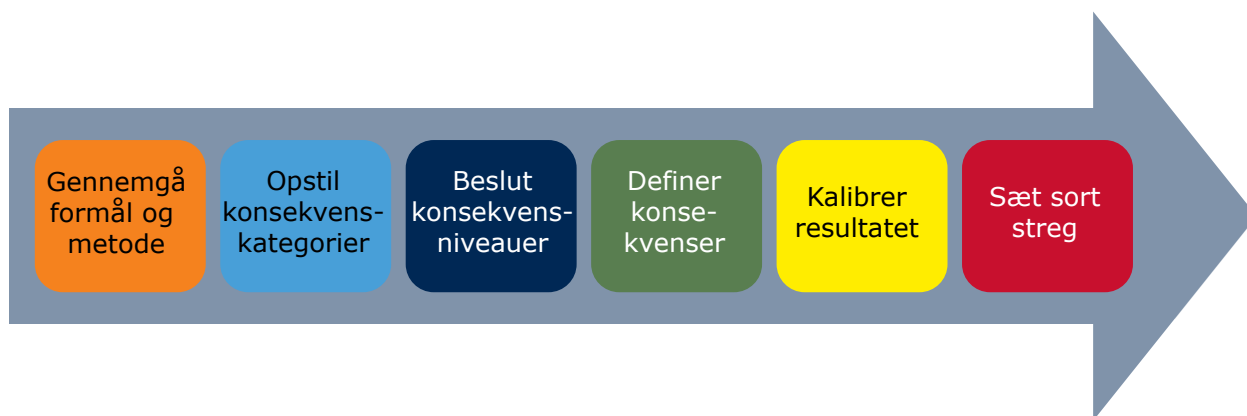
I eksemplet er grænsen mellem acceptable og ikkeacceptable konsekvenser i relation til økonomi angivet med den sorte streg mellem niveauerne 'mærkbare' og 'alvorlige'. Det betyder, at konsekvenserne til og med niveauet 'mærkbare' accepteres. Anderledes forholder det sig med konsekvenserne i relation til omdømme, hvor man accepterer til og med alvorlige konsekvenser. Ved vurderingen af acceptable/ikkeacceptable konsekvenser inddrages bl.a. resultaterne af interessentanalysen.

Hvis organisationen allerede har udarbejdet en analyse eller tilsvarende, der fastlægger risikotolerancer, behøver man næppe opstille en ny model, men det kan eventuelt betale sig at genbesøge tidligere vurderinger. Hvis en overliggende myndighed har foretaget en overordnet vurdering af risikotolerancer, kan underliggende enheder ofte 'nøjes' med at supplere denne vurdering med sine egne/lokale konsekvenskategorier og -niveauer. Modellen kan også anvendes i andre sammenhænge end kontinuitetsplanlægning, fx ved risikostyring, hvor konsekvenser af forskellige risici skal vurderes.

Det anbefales at vurdere og beskrive organisationens risikotolerance ved en workshop. Forud for workshoppen bør der udsendes information om processen, herunder formål, indhold og fremgangsmåde, og deltagerne anmodes om at medbringe relevante dokumenter, herunder fx virksomhedsplaner, opgavebeskrivelser og eventuelle oplysninger om interessenternes krav og forventninger. Hvis ikke der har været afholdt et formøde med deltagerne, bør workshoppen indledes med en kort introduktion til kontinuitetsplanlægning.

Workshoppen om fastlæggelse af risikotolerance kan eksempelvis gennemføres således:

- Gennemgå formålet med workshoppen samt den metode, der skal arbejdes efter, dvs. processen trin for trin, herunder det forventede output.
- Opstil først relevante konsekvenskategorier; inspiration hertil kan hentes i vejledningens bilagssamling 'Actioncards og skabeloner'. Der er sjældent flere end 5-6 konsekvenskategorier.
- Beslut dernæst konsekvensniveauer. Konsekvenserne defineres i et antal forskellige niveauer. I praksis vil 3-4 niveauer ofte være tilstrækkelige.
- Definer konsekvenser for hvert konsekvensniveau, dvs. beskriv konsekvenserne med egne ord, gerne med angivelse af eventuelle talværdier, hvor det er relevant. Konsekvenserne beskrives så konkret og målbart som muligt.
- Foretag herefter en kalibrering for at sikre, at konsekvenserne kolonne for kolonne er sammenlignelige, dvs. at de vertikalt er lige alvorlige. Ved kalibreringen opdager man ofte, at visse kategorier kan slås sammen.
- Fastlæg til sidst 'smertegrænsen' for hver konsekvenskategori. Den sorte streg angiver, hvilke konsekvenser organisationen kan eller ikke kan acceptere. Beslutningen er vigtig, idet den videre prioritering og planlægning kommer til at basere sig på dette niveau.



Figur 7: Workshoppens seks trin

Det anbefales at gennemføre workshoppen i mindre grupper. Først gennemfører deltagerne trin 2-6 i processen. Derefter præsenterer deltagerne gruppens forslag for hinanden. Og til sidst faciliterer proceslederen en fælles drøftelse, hvor deltagerne bliver enige om, hvilke forslag der endeligt skal indgå i én samlet risikotolerancemodel.

Resumé

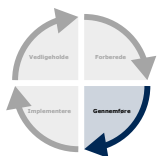
- ☑ Den strategiske forankring og ledelsesmæssige involvering i planlægningsprocessen er vigtig, og roller, ansvar og beføjelser på alle niveauer skal være på plads.
- ☑ Medarbejdere med kendskab til organisationens mål, opgaver og prioriteringer samt kritiske funktioner, aktiviteter og ressourcer bør deltage i hele processen.
- ☑ Planlægningen kan med fordel faciliteres af en procesleder med de fornødne (projekt)ledelses-, faciliterings- og metodekompetencer.
- ☑ Planlægningsprocessen forberedes grundigt, og der bør udarbejdes et styresdokument med beskrivelse af bl.a. formål, mål, rammer og organisering.
- ☑ Der gennemføres en interessentanalyse for at identificere krav og forventninger ved normal drift og under nedbrud/forstyrrelser, og der foretages en vurdering af risikotolerance for at fastlægge grænserne for acceptable/ikkeacceptable konsekvenser.
- ☑ Resultaterne af interessentanalysen og vurderingen af risikotolerance indgår i de efterfølgende analyser og planlægningsovervejelser.

Kapitel 3

Gennemføre







Kapitel 3. Gennemføre

Hvor det første trin, 'Forberede', foregik på organisationsniveau og handlede om bl.a. mål, rammer, organisering og indledende analyser, så foregår det andet trin, 'Gennemføre', på procesniveau og dermed helt tæt på funktioner, aktiviteter og ressourcer. I gennemførelsesdelen indgår der en konsekvensanalyse og en risikovurdering, og resultaterne heraf munder ud i dels eventuelle (supplerende) forebyggende tiltag, der kan minimere både konsekvenser og nedetider, og dels selve kontinuitetsplanen, der indeholder kontinuitetsløsninger til opretholdelse af de kritiske funktioner.

Analyseaktiviteterne er det trin i processen, der er det mest tidskrævende. Det gælder især for de deltagere, der i det daglige varetager de funktioner og opgaver, som skal analyseres. For at få gode og brugbare analyser er det vigtigt at afsætte tid og ressourcer i det fornødne omfang. At der foreligger en god rammebeskrivelse for analysearbejdet i form af et styringsdokument, en interessentanalyse og vurdering af risikotolerancer, samt at der på forhånd er udarbejdet relevante skabeloner, kan være med til at skabe effektivitet i planlægningsarbejdet og bidrage til kvalitet i kontinuitetsplanen.



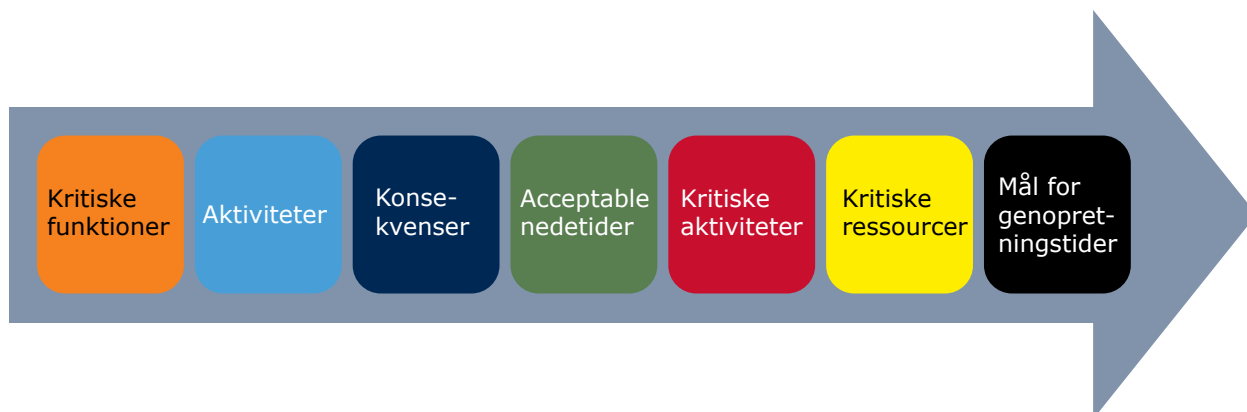
Figur 8: Gennemførelsen – fra analyser til planer

Konsekvensanalyse

Formålet med konsekvensanalysen er at skabe overblik over kritiske funktioner og aktiviteter, der opretholder disse, at vurdere konsekvenserne ved forstyrrelser og afbrydelser, at identificere de kritiske ressourcer, som aktiviteterne er afhængige af, samt at fastlægge acceptable nedetider for aktiviteterne og mål for genopretningstider af de kritiske ressourcer.

Konsekvensanalysen munder ud i en kortlægning af virksomhedens kritiske funktioner, dens kritiske aktiviteter, og hvilke ressourcer der kræves for at opretholde disse aktiviteter. Analysen skaber endvidere overblik over, hvor længe organisationen kan acceptere forstyrrelser og/eller afbrydelser, inden det får uacceptable konsekvenser.

Konsekvensanalysen gennemføres i syv procestrin.



Figur 9: Konsekvensanalyse

Kritiske funktioner

Først udvælges de kritiske funktioner, som skal prioriteres i det videre analysearbejde. Disse funktioner er ofte sammenfaldende med eller relaterer sig til organisationens kerneopgaver. For offentlige myndigheder drejer det sig om funktioner eller processer, som er afgørende for at kunne opretholde de samfundsvigtige funktioner, som myndighederne udfører. Men det kan også være funktioner, som er nødvendige for at kunne håndtere en potentiel eller igangværende krise. Man kan sige, at det handler om funktioner og processer, hvor forstyrrelser eller afbrydelser kan forårsage kriser eller på anden måde true samfundet eller organisationen.

Eksempler på kritiske funktioner ved en kommune:

- Rensning af drikkevand
- Varmeforsyning
- Hjemmesygepleje
- Madserviceordning til ældre, syge og handicappede
- Udbetaling af sociale ydelser
- Afhentning og bortskaffelse af affald
- Lønudbetaling

Eksempler på kritiske funktioner ved en statslig myndighed:

- Betjening af regering og folketing
- Retshåndhævelse
- Udøvelse af lovpligtig kontrol- og tilsynsvirksomhed
- Udstedelse af bevillinger, tilladelser og autorisationer
- Levering af it-ydelser til statens institutioner
- Forsyning af værnemidler
- Trafikstyring af person- og godstransport
- Levering af fællesoffentlige grunddata
- Drift af infrastruktur, herunder broer, transportcentre, tunneler og lufthavne

Udvælgelsen af de kritiske funktioner kan være foretaget som en del af forberedelsen. Hvis ikke det er sket, gøres det her som optakt til konsekvensanalysen. Det anbefales

at gennemføre de efterfølgende analyseaktiviteter for én eller to funktioner ad gangen, fx ved en workshop. Hvis der er flere funktioner, kan de gennemføres i efterfølgende, separate møder.

Aktiviteter

Herefter identificeres de aktiviteter, som opretholder de valgte kritiske funktioner. Aktiviteterne beskrives som 'hvad der gøres'. Aktiviteter er noget, som udføres inden for rammerne af processen. Aktiviteter kan beskrives som: "Først gør vi A, så gør vi B, og til sidst gør vi C." Det er altså ikke ressourcer. I første omfang medtages alle relevante aktiviteter, senere udvælges de mest kritiske. For at bevare overblikket over processen anbefales det at nummerere aktiviteterne som vist i eksemplet nedenfor.

Konsekvenser

Dernæst vurderes og beskrives konsekvenserne ved forstyrrelser og afbrydelser koblet til de konsekvenskategorier og -niveauer, som blev fastlagt ved vurderingen af risikotolerancer under 'Forberedelse'. Fx kan en forstyrrelse af aktivitet 1 have betydning for organisationens serviceydelser, regeloverholdelse og omdømme. Konsekvenserne beskrives, så de fremstår selvforklarende.

Kritisk funktion/kerneopgave (eller kritisk proces)



Figur 10: Identifikation af aktiviteter og vurdering af konsekvenser

Acceptable nedetider

Herefter fastlægges de maksimalt tolererede nedetider for aktiviteterne. Det sker ved at identificere, hvor lang tid det tager for en forstyrrelse eller afbrydelse at føre til uacceptable konsekvenser. Gå også her ud fra interessentanalysen og vurderingen af risikotolerance. Og stil spørgsmålet: Hvor lang tid kan aktiviteten være nede, før den går i 'orange' eller 'rød'? Afhænger konsekvenserne af, hvornår afbrydelserne sker, så gå ud fra en afbrydelse i den mest kritiske periode. Acceptable nedetider kan variere fra minutter til måneder. Det anbefales at beskrive, hvordan man er kommet frem til de tidsmæssige angivelser, og hvem der har fastsat dem.

Kritisk funktion/kerneopgave (eller kritisk proces)



Figur 11: Fastlæggelse af acceptable nedetider

Kritiske aktiviteter

Vurder dernæst, hvilke aktiviteter der er særligt kritiske, og som skal prioriteres i det videre arbejde. Det kan eksempelvis være aktiviteter, der ved en forstyrrelse eller afbrydelse giver de mest alvorlige konsekvenser, aktiviteter med den kortest acceptable nedetid eller aktiviteter, som er særligt vigtige på visse tidspunkter.

Eksempler på funktioner med tilhørende kritiske aktiviteter:

- Distribution af drikkevand: Distribution i hovedledningsnet, prøvetagning og analyse, løbende vedligeholdelse og reparation.
- Hjemmesygepleje: Ruteplanlægning, transport, observation, medicinering, patientpleje, journalføring og kommunikation.
- Madserviceordning for ældre, syge og handicappede: Vareindkøb, tilberedning, pakning, transport og levering.
- Lønudbetaling: Indhentelse af løndata, indberetning/registrering, lønudbetaling og udførelse af kontrol.
- Bevillingsudstedelse: Registrering af ansøgning, sagsbehandling, udsendelse af afgørelse og journalisering.
- Tilsynsudøvelse: Forberedelse af besøg, kontrol af regelefterlevelse, rådgivning, påbudsudstedelse, dokumentation og fremsendelse af besøgsrapport.
- Distribution af værnemidler: Modtagelse af bestilling, registrering i lagersystem, pakning og transport.

Kritiske ressourcer

Når de kritiske aktiviteter er prioriteret, er næste skridt at identificere de kritiske ressourcer, som disse aktiviteter er afhængige af. Tag én kritisk aktivitet ad gangen og beskriv, hvilke ressourcer organisationens selv råder over (interne), og hvilke ressourcer organisationen ikke selv råder over (eksterne). Det anbefales her at angive numrene på de aktiviteter, som ressourcerne knytter sig til. De kritiske ressourcer skal, ligesom konsekvenserne, beskrives, så de fremstår selvforklarende.

Interne ressourcer	Eksterne ressourcer
Personale	Leverandører af varer og tjenesteydelser
Kompetencer	Systemleverandører
Lokaler	Servicepartnere
It-systemer og teknisk udstyr	Eksterne it-systemer
Nødstrømsforsyning	El, internet og telefoni
Øvrige faciliteter	Vand, afløb og varme

Figur 12: Eksempler på kritiske ressourcer

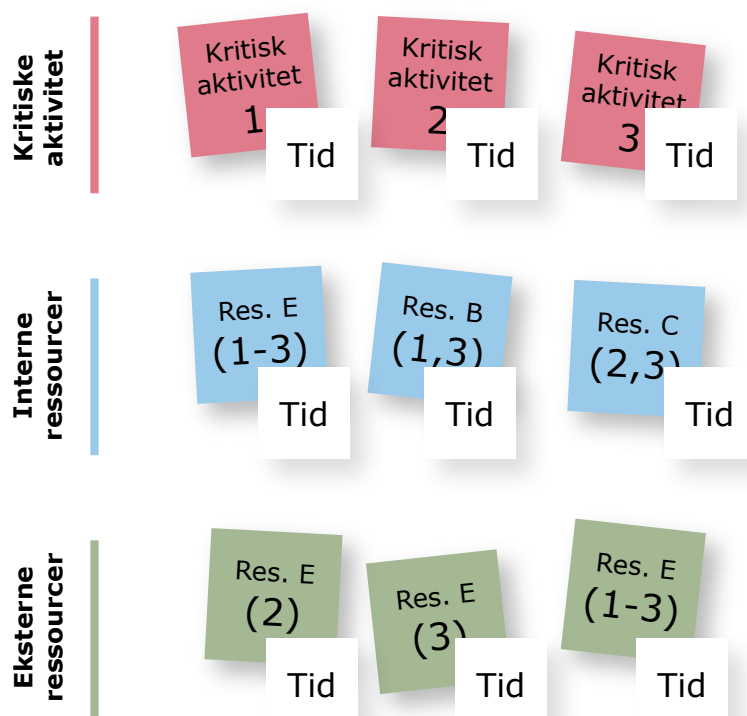
De interne ressourcer kan sædvanligvis disponeres af organisationen selv, mens de eksterne ressourcer oftest er afhængige af kontraktlige forhold eller andre former for aftaler med tredje part.

Mål for genopretningstider

Til sidst fastlægges mål for genopretningstider for disse kritiske ressourcer, dvs. inden for hvilken tid ressourcerne skal kunne genoprettes efter en forstyrrelse eller afbrydelse for ikke at give uacceptable konsekvenser for organisationen. Angiv om muligt også den lavest acceptable kapacitet, ressourcen skal kunne genoprettes til, dvs. om ressourcen skal kunne fungere 100 %, 50 %, 25 % osv., herunder om dette ændrer sig over tid.

Mål for genopretningstider udgår fra de overliggende aktiviteter maksimale acceptable nedetider. I praksis sættes mål for genopretningstider (for ressourcerne) med en sikkerhedsmargin i forhold til de acceptable nedetider (for de kritiske aktiviteter). Ved fastlæggelsen af mål for genopretningstider skal der også tages højde for, at de enkelte ressourcer er eller kan være afhængige af atter andre ressourcer, fx kan hovedleverandører af varer og tjenesteydelser være afhængige af ydelser m.m. fra underleverandører og servicepartnere.

Kritisk funktion/kerneopgave (eller kritisk proces)



Figur 13: Identifikation af kritiske ressourcer og fastlæggelse af mål for genopretningstider

Det anbefales også her at gennemføre analysen ved en workshop.

Risikovurdering

Det næste trin i processen er gennemførelsen af en risikovurdering. Formålet med risikovurderingen er at vurdere, om den eksisterende redundans, dvs. nødprocedurer og reserveløsninger, er tilstrækkelig til at overholde de mål for genopretningstider, som er defineret for de kritiske ressourcer.

I modsætning til traditionel risikostyring, der tager afsæt i identificerede risici og forsøger at håndtere disse, så tager risikovurderingen her afsæt i robustheden af kritiske aktiviteter og understøttende ressourcer. På denne måde vurderes organisationens evne til at møde risici, der kan påvirke tilgængeligheden, under hensyntagen til tilgængelige kontinuitetsløsninger. Risikovurderingen kan gennemføres for både de kritiske ressourcer og de kritiske aktiviteter.

Risikovurderingen munder ud i et overblik over risici og en opgørelse over eksisterende reserveløsninger samt en vurdering af, om disse er tilstrækkelige. Vurderingen tegner endvidere et billede af, hvor og hvordan man bør fokusere sin indsats for bedst muligt at sikre, at organisationen kan opretholde sine kritiske aktiviteter på et acceptabelt niveau. Risikovurderingen giver på denne måde også et godt grundlag for at prioritere forebyggende tiltag koblet til de kritiske aktiviteter og/eller ressourcers sårbarhed og redundans.

Risikovurderingen gennemføres i fem procestrin.



Figur 14: Risikovurdering

Udvælg de mest kritiske ressourcer

Som det første identificeres samtlige kritiske ressourcer. Herefter udvælges de mest kritiske. De mest kritiske ressourcer angives hver især med mål for genopretningstider. Det anbefales at opliste ressourcerne i tabelform, enten i et regneark, på en tavle eller på et papirark i plakatformat.

Kritisk ressource (mål for genopretningstid)	Risici/ hændelser som kan påvirke ressour- cerns tilgængelig- hed	Eksisteren- de redun- dans	Kan tidskravene opfyldes med eksisterende redundans?			Bemærk- ninger
			Ja	Måske	Nej	
Ressource (x timer)						
Ressource (x timer)						
Ressource (x timer)						
Ressource (x timer)						

Figur 15: Eksempel på skema til risikovurdering

Identificer forstyrrelser

Herefter identificeres forstyrrelser (risikohændelser), der kan påvirke ressourcens tilgængelighed. Listen skal ikke være udtømmende, men indeholde forskellige typer af forstyrrelser, der kan foranledige forskellige typer af løsninger.

Forstyrrelser, for så vidt angår den interne ressource 'personale', kan eksempelvis beskrives som 'omfattende personalemangel' eller 'tab af nøglekompetencer'. Da kontinuitetsløsningerne for disse forstyrrelser vil være forskellige, anbefales det at opliste dem som forskellige forstyrrelser i risikovurderingen. Hvis nødprocedurerne, som iværksættes for at håndtere sådanne forstyrrelser, er relativt ensartede, behøver man ikke nødvendigvis opliste dem som separate forstyrrelser i risikovurderingen.

Det anbefales at gruppere forstyrrelserne således, at en gruppe af forstyrrelser fører til samme type af nødprocedurer eller reserveløsninger. 2-4 forskellige typer af forstyrrelser pr. ressource er sædvanligvis tilstrækkeligt. Det er her vigtigt at huske, at formålet med kontinuitetsplanlægning er at sikre, at organisationen kan opretholde driften af de kritiske funktioner på et acceptabelt niveau, uanset hvad der måtte indtræffe af risikohændelser.

Identificer redundans

Dernæst identificeres eksisterende tiltag og mulige/tilgængelige kontinuitetsløsninger, også kaldet redundans, hvis de kritiske ressourcer ikke er tilgængelige. Redundans kan både være intern og ekstern, og kontinuitetsløsningerne kan både omfatte håndteringen af den indtrufne risikohændelse, fx alarmering, fejlsøgning eller genopretning af ressourcen, og alternative løsninger til at håndtere selve forstyrrelsen/afbrydelsen i aktiviteten eller ressourcerne, fx manuelle rutiner og alternative lokaler. Det er alene løsninger, som allerede er implementeret og virker, der skal beskrives.

Ved beskrivelsen af redundans kan organisationens eksisterende planer og procedurer være til hjælp, men det kan også være nødvendigt at inddrage nogen i organisationen med specialviden, fx organisationens it-afdeling, procesledere og/eller sikkerhedsansvarlige. Redundansen beskrives kortfattet for at skabe overblik. Beskrivelsen anvendes senere som input til udarbejdelsen af kontinuitetsplanen, hvor nødprocedurer beskrives mere detaljeret.

Vurder, om mål for genopretningstid kan opfyldes

Herefter skal det vurderes, om redundansen er tilstrækkelig, dvs. om de kritiske aktiviteter kan genoprettes rettidigt, altså inden for den acceptable nedetid, hvis en risikohændelse indtræffer. Endvidere vurderes det, om de kritiske ressourcer kan genoprettes i overensstemmelse med de fastlagte mål for genopretningstider ud fra de mulige/tilgængelige kontinuitetsløsninger.

I det viste eksempel (figur 15) vurderes dette ud fra tre svarkategorier; 'ja', 'nej' eller 'måske', men den enkelte organisation kan selv fastlægge en vurderingsskala. Selv om vurderingen ligger i kategorien 'ja', og risikoen vurderes at være acceptabel, bør det altid overvejes, om redundansen skal styrkes yderligere. Hvis vurderingerne ligger i kategorierne 'nej' eller 'måske', er der behov for at identificere forslag til yderligere kontinuitetsløsninger, som kan bidrage til, at aktiviteten/ressourcen kan opfylde de fastlagte tidskrav. Alternativt skal der tages en beslutning om ikke at implementere yderligere kontinuitetsløsninger, eksempelvis hvis omkostningerne herved overstiger den forventede nytteværdi.

Identificer behov for kontinuitetsløsninger

For de ressourcer, hvor kontinuitetsløsningerne enten ikke findes eller vurderes at være utilstrækkelige, beskrives forslag til yderligere løsninger. Samtidig overvejes behov og muligheder for tiltag, der kan implementeres for at 'skærme' for risikohændelser, altså egentlige forebyggende foranstaltninger.

Eksempel på løsninger:

- Skaffe alternative leverandører
- Gennemgå aftaler med leverandører om vigtige varer og tjenesteydelser
- Sikre adgang til nøglepersoner og -kompetencer
- Udpege alternative lokaler og faciliteter
- Etablere reservekraft, bl.a. for så vidt angår elforsyning, telefoni og it-drift
- Opbygge større lagerkapacitet af kritiske ressourcer/varer
- Etablere yderligere nødprocedurer

Forebyggende tiltag kan bidrage til at reducere sandsynligheden for, at risikohændelser indtræffer, mens kontinuitetsløsninger kan mindske nedetider og afbøde konsekvenserne af forstyrrelser og nedbrud. Tiltag og løsninger, herunder estimerede omkostninger, ansvarlige personer og deadlines, kan beskrives i skemaet under 'Bemærkninger'. Her anføres det også, om der er udestående spørgsmål, og om tiltaget fordrer en ledelsesmæssig beslutning og godkendelse.

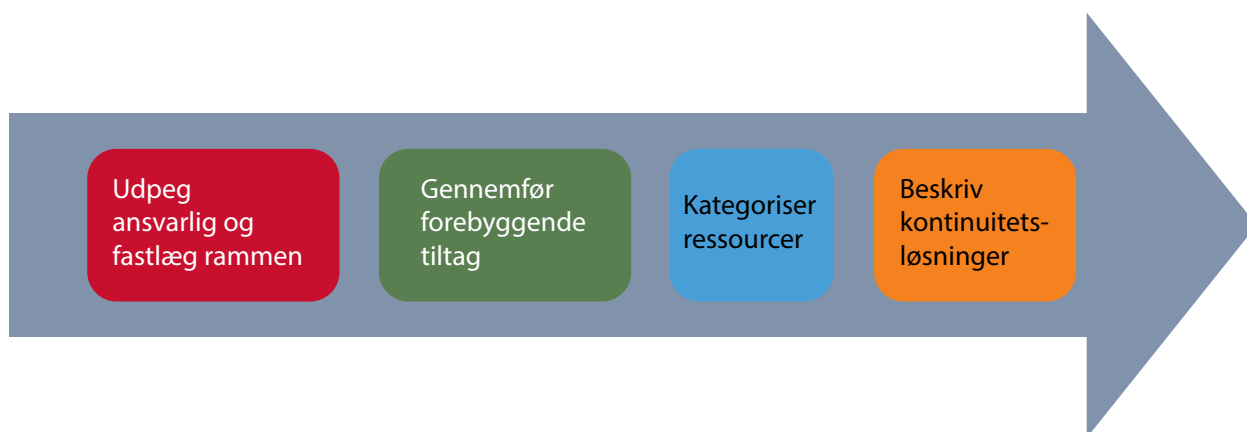
Risikovurderingen er herefter færdig, og resultaterne kan nu dokumenteres.

Kontinuitetsplanen

Næste del af analyse- og planlægningsarbejdet handler om dels at beskrive de identificerede kontinuitetsløsninger, hvilket er hovedformålet med planlægningen, dels at beslutte og gennemføre mulige forebyggende tiltag.

Kontinuitetsløsningerne beskrives i én eller flere kontinuitetsplaner. Hvis en organisation har mange kritiske funktioner, kan det ofte betale sig at udarbejde en kontinuitetsplan for hver funktion. Har organisationen blot få kritiske funktioner, kan disse funktioner med fordel grupperes og samles i én plan. Kontinuitetsløsningerne kan også indarbejdes i eksisterende indsatsplaner eller lignende.

Udarbejdelsen af kontinuitetsplanen kan ske i fire procestrin.



Figur 16: Udarbejdelse af kontinuitetsplanen

Udpeg ansvarlig og fastlæg rammen

Det første skridt i udarbejdelsen af selve planen består i at udpege, hvem der skal være ansvarlig for – og dermed ejer af – planen/kontinuitetsløsningen. Det vil normalt være den samme person, som i dagligdagen er ansvarlig for den kritiske funktion, og som har det driftsmæssige ansvar som en del af sin almindelige opgaveportefølje. Tiltag, der går på tværs af organisationen, kan eventuelt placeres ved og koordineres af proceslederen.

Endvidere skal det afklares, hvordan planen skal opbygges, hvad den skal indeholde, hvor den skal opbevares (fysisk/digitalt), hvem der skal have adgang til den, samt hvornår og hvordan den skal vedligeholdes, herunder ajourføres og videreudvikles. Alt dette kan beskrives i den indledende del af planen.

Gennemfør forebyggende tiltag

Forebyggende tiltag besluttet typisk af ledelsen og kan kræve både investeringer og/eller omfordeling af interne ressourcer. Tiltagene skal også prioriteres og planlægges, ligesom der skal tages stilling til udførelsesansvar og deadlines. Implementering af forebyggende tiltag kan foregå enten som en del af den generelle beredskabsplanlægning, i forbindelse med kontinuitetsplanlægningen eller integreres i organisationens eksisterende virksomhedsplanlægning. Det er vigtigt i den forbindelse også at huske at informere i organisationen om både iværksatte og ikkeprioriterede forebyggende tiltag.

Kategoriser ressourcer

Planen indeholder en beskrivelse af kontinuitetsløsningerne for samtlige kritiske ressourcer, som knytter sig til en given kritisk funktion. For at lette anvendelsen af planen anbefales det at kategorisere ressourcerne på samme måde som under konsekvensanalysen. Som minimum anbefales det at kategorisere ressourcerne i 'Interne' og 'Eksterne', men for at skabe et godt overblik kan det være nyttigt at gå mere detaljeret til værks som angivet i eksemplet i figur 12. Hvis der er tale om få ressourcer, er der ingen grund til at foretage en kategorisering, og i så fald kan dette trin i processen springes over.

Beskriv kontinuitetsløsninger

Kontinuitetsplanen skal som udgangspunkt indeholde handlingsorienteret information om, hvordan kritiske funktioner kan opretholdes under en forstyrrelse, hvordan ressourcerne kan gendannes under en forstyrrelse, og hvordan man genopretter driften, når aktiviteter/ressourcer igen er normale.

Kontinuitetsplanen kan eksempelvis opbygges således:

- Indholdsfortegnelse
- Kritisk funktion/kerneopgave (eller proces)
- Ansvarlig for kontinuitetsplanen
- Dato for seneste opdatering/revision
- Dato for seneste test/øvelse
- Kriterier for aktivering af planen
- Hændelser hvor planen aktiveres umiddelbart
- Kontaktpersoner ved aktivering
- Beskrivelse af kontinuitetsløsninger for aktiviteter/ressourcer (se nedenfor)
- Roller, opgaver, ansvar og beføjelser i forhold til kontinuitetsløsningerne
- Kontaktoplysninger i forhold til de enkelte procedurer

Hvor meget og hvilken information der skal være i kontinuitetsplanen, afhænger af, hvordan planen skal kunne anvendes, og hvem der skal kunne anvende den. Planen bør som udgangspunkt dog kun indeholde information, der skal anvendes konkret i forbindelse med selve håndteringen af en forstyrrelse eller afbrydelse.

Det sidste trin i processen handler om at beskrive de konkrete kontinuitetsløsninger for samtlige kritiske ressourcer. Løsninger kan også beskrives på aktivitetsniveau. En kontinuitetsløsning for en kritisk ressource (eller aktivitet) består som oftest af tre dele eller procedurespor:

- Alternative arbejdsmetoder/nødprocedurer, dvs. hvordan vi arbejder under en forstyrrelse/afbrydelse, hvor de kritiske ressourcer ikke eller kun delvist er tilgængelige.
- Procedurer for gendannelse af de kritiske ressourcer efter en afbrydelse, dvs. hvordan vi arbejder på at genskabe/tilvejebringe ressourcerne.
- Procedurer for genopretning til ordinær drift, dvs. hvordan vi vender tilbage til ny normal, når aktiviteten igen er oppe, og de kritiske ressourcer igen er tilgængelige.

Kritisk ressource (krav til genopretningstid)	Kontinuitetsløsninger
Ressource A (X timer)	Alternative arbejdsmetoder/nødprocedurer Procedurer for gendannelse af de kritiske ressourcer Procedurer for genopretning til ordinær drift Kontaktoplysninger
Ressource B (X timer)	Alternative arbejdsmetoder/nødprocedurer Procedurer for gendannelse af de kritiske ressourcer Procedurer for genopretning til ordinær drift Kontaktoplysninger

Figur 17: Eksempel på struktur for en kontinuitetsplan (på ressourceniveau)

Eksempelvis kan nødproceduren for et digitalt (patient)journalssystem være at dokumentere manuelt efter en standardskabelon. Proceduren for gendannelse kan være at indhente ekstern konsulentbistand til identifikation og udbedring af systemfejl. Og proceduren for genopretning kan være at iværksætte overarbejde med henblik på at overføre de manuelle journaldata til det digitale journalssystem, når driften er genoprettet.

Procedurene beskrives så konkret som muligt, så planen er praktisk anvendelig. Procedurene skal som udgangspunkt kunne forstås af alle i organisationen. For alle tre procedurer beskrives roller, opgaver og ansvar samt de nødvendige og relevante kontaktoplysninger. Det bør fremgå, hvem der beslutter at iværksætte de enkelte procedurer, og hvem der skal orienteres i forbindelse med aktivering af procedurene.

Kritisk ressource (krav til genopretningstid)	Kontinuitetsløsninger
Lokaler/kontorfaciliteter (8 timer)	Alternative arbejdsmetoder/nødprocedurer • Direktøren beslutter flytning til alternativ lokation • Respektive chefer orienterer deres medarbejdere • Procedurer for flytningen og opholdet på den alternative lokation er beskrevet i bilag 1 Procedurer for gendannelse af de kritiske ressourcer • Intern service orienterer udlejer om problemet og er dagligt i kontakt med udlejer om retableringen • Intern service orienterer personalet om, hvornår lokaler/kontorfaciliteter forventes at være tilgængelige Procedurer for genopretning til ordinær drift • Direktøren beslutter tilbageflytning • Respektive chefer informerer deres medarbejder herom • Proceduren for, hvordan flytningen skal foregå, og hvilke aktiviteter der skal gennemføres, er beskrevet i bilag 2. Kontaktoplysninger Ansvarlig for alternativ lokation: Jens Jensen, mail jj@org.dk tlf. 2233 4455 Udlejer: Niels Nielsen, mail nn@udlejer.dk, tlf. 1122 3344

Figur 18: Eksempel på kontinuitetsløsning

Kontinuitetsplanen kan indeholde relevante bilag, fx tjeklister, kontaktoplysninger på leverandører og samarbejdspartnere samt samarbejdsaftaler, eller i det mindste en oversigt over disse, og hvor man kan finde dem. Det er sædvanligvis en fordel at have det relevante materiale samlet ét sted.

Resumé

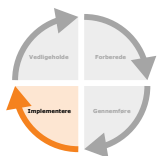
- ☑ Med afsæt i resultaterne af interessentanalysen og fastlæggelsen af risikotolerance udarbejdes der en konsekvensanalyse og en risikovurdering.
- ☑ Ved konsekvensanalysen kortlægges kritiske funktioner, aktiviteter og ressourcer, og der fastlægges acceptable nedetider og mål for genopretning af kritiske ressourcer.
- ☑ Konsekvensanalysens syv trin: udvælgelse af kritiske funktioner, identifikation af aktiviteter, vurdering af konsekvenser, fastlæggelse af acceptable nedetider, udvælgelse af kritiske aktiviteter, identifikation af kritiske ressourcer og fastlæggelse af mål for genopretningstider.
- ☑ Risikovurderingen har til formål at vurdere, om eksisterende nødprocedurer og reserveløsninger er tilstrækkelige for at overholde mål for genopretningstider.
- ☑ Risikovurderingens fem trin: valg af kritiske ressourcer, identifikation af mulige forstyrrelser, identifikation af redundans, vurdering af, om mål for genopretning kan opfyldes, og identifikation af behov for kontinuitetsløsninger.
- ☑ Analyserne munder ud i en kontinuitetsplan, dvs. alternative arbejdsmetoder/nødprocedurer, procedurer for genopretning af kritiske ressourcer, procedurer for genopretning af ordinær drift og nødvendige kontaktoplysninger.

Kapitel 4

Implementere







Kapitel 4.

Implementere

Når hændelser indtræffer og kræver hurtig respons, er det generelt vigtigt, at kontinuitetsløsningerne er effektivt implementeret. Hvis ingen ved, at planerne findes, og hvordan de skal anvendes, eller er i stand til at omsætte planerne til handlinger, har planlægningen ingen reel værdi for organisationen.

Implementeringen skal sikre:

- at analyser og planlægning er dokumenteret og gjort tilgængelig for dem, der skal bruge løsningen i praksis
- at dokumentationen eventuelt er suppleret med en kort metodebeskrivelse, en oversigt over deltagerne i planlægningsarbejdet, og hvordan der skal arbejdes videre med planlægningen i organisationen
- at kontinuitetsplanlægningen er tydeligt organisatorisk forankret ved en person, funktion eller enhed i organisationen, således at der er klarhed om roller, opgaver og ansvar
- at der er bevidsthed om og forståelse for planlægningens relevans og betydning samt kendskab til de konkrete planer i hele organisationen
- at ledere og medarbejdere tager aktivt ansvar for opretholdelse af fortsat drift, og at kontinuitetshåndtering er integreret i alle relevante dele af organisationen.

Formidling af kontinuitetsplanen

Involvering i forberedelserne, analysearbejdet og planlægningen bidrager til at opbygge ejerskab i ledelsen og blandt medarbejdere, og derfor betones vigtigheden af inddragelse i processen fra start til slut.

Når planen er udarbejdet, bør der orienteres bredt i hele organisationen, så alle ansatte er klar over, at der er udarbejdet en plan, hvorfor den er udarbejdet, hvad planen indeholder, og i hvilke situationer den skal anvendes. Planen forankres lokalt, hvor den skal anvendes. Ved aktivering af planen kan organisationens beredskabsansvarlige eventuelt assistere og støtte.

Formidling af kontinuitetsplanerne til de medarbejdere, der i det daglige varetager de vigtige funktioner, som understøttes med kontinuitetsløsninger, skal sikre, at de relevante personer har den fornødne indsigt i planernes opbygning og indhold. Det er i øvrigt vigtigt, at planerne er tilgængelige i både fysisk og digital form, og at de opbevares samme sted som de planer og procedurer, der anvendes i dagligdagen. Dele af planerne kan være fortrolige og kun tilgængelige for særlige personer, der fx skal sikkerhedsgodkendes.

Uddannelse i anvendelse af procedurer

Det skal gennem uddannelse og træning sikres, at de medarbejdere, der skal anvende planmaterialet i praksis, er fortrolige med, dels hvordan de bliver påvirket af planerne, dels egne roller og de konkrete procedurer. Uddannelse og træning skal holde den enkelte skarp på rutinerne. Det er vigtigt at gennemgå procedurerne og træne iværksættelsen af kontinuitetsløsningerne.

Test/afprøvning og øvelser for ledelse og medarbejdere

Det er ligeledes vigtigt løbende at øve planerne for at sikre, at kontinuitetsløsningerne er tilstrækkelige, og at de medarbejdere, der skal anvende planerne, rent faktisk er i stand til at følge procedurerne. Øvelser kan både anvendes til at teste planerne (kontrol) og til at udvikle organisationens evne og kompetencer (læring).

Det er til enhver tid organisationens behov, prioriteringer og ressourcer, der er bestemmende for, hvad, hvordan og hvor ofte der skal øves, samt hvem og hvor mange der skal deltage, og om formålet med øvelserne skal være kontrol eller læring – eller begge dele. Man kan enten øve planen i sin helhed eller i udvalgte dele. Og man kan rette sit fokus mod enten at diskutere procedurerne eller at foretage en egentlig praktisk afprøvning.

Eksempler på områder, der kan øves:

- Aktiveringen af kontinuitetsplanen
- Relevansen og tilstrækkeligheden af fastlagte procedurer
- Hensigtsmæssigheden af forebyggende tiltag
- Den enkeltes fortrolighed med procedurerne i planen
- Evnen til at opretholde eller genoprette kritiske ressourcer
- Samarbejdet med eksterne aktører om håndtering af forstyrrelser og afbrydelser
- Opfyldelsen af definerede mål- og tidskrav i forhold til opretholdelse af driften
- Opretholdelsen af logistik og leverandørløsninger
- Intern og ekstern kommunikation i forbindelse med kontinuitetshåndtering

Test og afprøvning af kontinuitetsplanen kan enten gennemføres som en separat øvelse eller som en integreret del af en beredskabsøvelse, hvor også organisationens beredskabsplan og krisestyring øves. Dette fordrer dog en vis erfaring med øvelsesplanlægning.

Når planen skal øves, kan man med fordel anvende følgende typer af test/øvelser: gennemgang af dokumentation, procedureøvelser, dilemmaøvelser, krisestyringsøvelser og/eller fuldskalaøvelser. Øvelsestyperne svarer til de øvelsestyper, man anvender i forbindelse med afprøvning af organisationens generelle beredskabsplan.

- *Gennemgang af dokumentation* har til formål på en struktureret måde at identificere flaskehalse og andre svagheder i planerne. Deltagerne gennemgår, undersøger og diskuterer trin-for-trin dele af planerne for at identificere eventuelle mangler og forbedringsbehov i forhold til rutiner og kontinuitetsløsninger.

- Ved en *procedureøvelse* testes én eller flere procedurer. Her får deltagerne mulighed for med baggrund i et fiktivt scenarie og ved forskellige indspil at handle på samme måde, som de ville have gjort, hvis det havde været en rigtig hændelse. Procedureøvelsen har et mere testende fokus end skrivebordsøvelsen.
- Ved en *dilemmaøvelse (skrivebordsøvelse)* diskuterer deltagerne ud fra ét eller flere scenarier, hvordan en given forstyrrelse eller afbrydelse kan håndteres med baggrund i kontinuitetsplanen. Skrivebordsøvelsen giver først og fremmest mulighed for at diskutere og reflektere over hensigtsmæssigheden og anvendeligheden af planmaterialet.
- Ved en *krisestyringsøvelse* kan en bredere kreds af deltagere øve deres roller og ansvar under en simuleret krise, hvor organisationens kritiske funktioner bliver ramt af alvorlige driftsmæssige forstyrrelser og/eller svigt af kritiske leverancer. Her kan deltagerne øve bl.a. samarbejde, kommunikation og problemhåndtering mere grundigt, i større målestok og i længere tid end ved en dilemmaøvelse. Her kan man teste kontinuitetsplanerne, selv om beslutninger og handlinger stadig kun foregår 'på papiret'
- En *fuldskalaøvelse* giver mulighed for reelt at udfordre og trykprøve hele eller meget væsentlige dele af kontinuitetsplanlægningen og de udarbejdede planer, herunder ressourcer, kapaciteter og kompetencer. Under fuldskalaøvelsen simuleres hændelser, der fører til iværksættelse og testning af kontinuitetsløsninger.

Øvelser kan variere i type, omfang og tid; fra små procedureøvelser til mere omfattende fuldskalaøvelser. Man kan øve enkelte kontinuitetsløsninger eller flere parallelle.

Valg af øvelsestyper bør altid være tilpasset organisationens behov og omstændigheder samt ressourcer og muligheder. Omfang og frekvens af øvelser bør også tilpasses efter, hvor vigtig en aktivitet eller ressource er for organisationen. Meget kritiske aktiviteter og ressourcer skal øves hyppigere end mindre kritiske.

En test/øvelse af planen bør altid omfatte kontinuitetsløsningens tre dele: i) alternative arbejdsmetoder/nødprocedurer, ii) procedurer for gendannelse af de kritiske ressourcer efter en afbrydelse og iii) procedurer for genopretning til ordinær drift

Kontinuitetsplanen bør under alle omstændigheder øves jævnligt – og gerne minimum en gang om året – for både at tage højde for de forandringer, der sker løbende i organisationen og omverdenen, og for at udvikle medarbejdernes kompetencer. Øvelsesplanlægningen kan være en integreret del af organisationens program for beredskabs- og krisestyringsøvelser.

Evaluering og identifikation af forbedringspunkter

Det er vigtigt, at organisationen evaluerer både rigtige hændelser, hvor kontinuitetsplanen har været aktiveret, og øvelser, hvor planen har været afprøvet. Læringspunkterne skal omsættes i konkrete forbedringer. Man bør samtidig følge op på forebyggende tiltag.

Formålet med en evaluering kan, ligesom selve øvelsen, være kontrol og/eller læring. I et kontrolperspektiv kan der eksempelvis ud fra fastlagte tider, mål og succeskriterier (tjekliste) foretages en vurdering af, hvor godt man er lykkedes med sin kontinuitets håndtering. I et læringsperspektiv kan man ud fra refleksionsspørgsmål (samtaleguide) diskutere oplevelser, erfaringer og læringspunkter for at udvikle kompetencerne.

Det er vigtigt, også i relation til evalueringer af hændelser og øvelser, at sikre inddragelse af alle ledere og medarbejdere, som har deltaget i aktiveringen af planen, for at alle kan få sat ord på deres oplevelser og refleksioner.

Afrapportering til ledelsen

Efter en evaluering er det vigtigt at rapportere til ledelsen om både i) hændelsesforløbet/øvelsen, ii) resultaterne af evalueringen af forløbet/øvelsen og iii) forslag til forbedringstiltag. Det anbefales at anvende et stramt format for afrapporteringen, der opsummerer de høstede erfaringer og præsenterer konkrete forbedringsforslag med reference til fastlagte mål og succeskriterier. Hellere en god, kort og udbytterig evalueringsproces end en lang og kedelig rapport.

Afrapporteringen skal bidrage til, at ledelsen er velinformeret om status på organisationens driftsmæssige robusthed, og at der ledelsesmæssigt er fokus på kontinuerligt at tilpasse og forbedre kontinuitetsløsningerne. Afrapporteringen bør indeholde anbefalinger til ledelsen om mulige supplerende tiltag til styrkelse af organisationens kontinuitetsplanlægning. Derudover kan afrapporteringen som dokumentation være med til at synliggøre svagheder og forbedringsbehov samt styrker og fremskridt i organisationens arbejde med at sikre den fortsatte drift under forstyrrelser.

Resumé

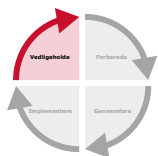
- ☑ Kontinuitetsplanen skal formidles bredt i organisationen, og medarbejderne, der skal anvende kontinuitetsløsninger, skal uddannes og trænes i procedurerne.
- ☑ Planen skal løbende afprøves og øves med henblik på at teste kontinuitetsløsningerne og udvikle organisationens kompetencer.
- ☑ Man kan med fordel øve planen, bl.a. ved kritisk at gennemgå dokumentationen samt gennemføre skrivebordsøvelser, procedureøvelser, krisestyringsøvelser eller fuldskalaøvelser.
- ☑ Kontinuitetsplanen evalueres, når den har været brugt i forbindelse med rigtige hændelser og øvelser, og læringspunkter omsættes til forbedringer af planen.
- ☑ Ledelsen skal holdes løbende orienteret om organisationens driftsmæssige robusthed og om behov for at tilpasse og forbedre kontinuitetsløsningerne.

Kapitel 5

Vedligeholdelse







Kapitel 5. Vedligeholde

Kontinuitetsplanlægningen bør betragtes som en del af hverdagen og den almindelige planlægning i organisationen – og ikke som et ekstraarbejde. Der skal derfor, ligesom på andre områder, ske løbende opfølgning og gennemføres de nødvendige justeringer og forbedringer af planlægningen for at sikre, at planlægningsgrundlaget, herunder bl.a. interessentanalyse, risikotolerance og konsekvensanalyse, og planerne er opdaterede.

Løbende opfølgning

Der kan være behov for at opdatere, tilpasse eller udvide planlægningen, når der sker forandringer i organisationen eller i dennes omverden. Det kan fx være ændrede mål, nye opgaver og omprioriteringer, strukturtilpasninger, procesomlægninger, nye it-systemer eller udskiftning af leverandører og samarbejdspartnere.

Derfor er det også vigtigt, at der er godt styr på aktiviteter, tidsplaner, roller, og hvem der er ansvarlige for den løbende vedligeholdelse af planlægningen. Mindst én gang årligt bør der ske en samlet gennemgang og eventuel revision af planlægningen, der omfatter følgende aktiviteter:

Opdatering af analyser

Der skal for det første foretages en revurdering af virksomhedens vigtige funktioner og af, om der skal udpeges yderligere områder for kontinuitetsplanlægning. Der skal ske en opdatering af interessentanalysen, risikotolerancemodellen, konsekvensanalysen og risikovurderingen for at sikre, at grundlaget for den videre planlægning er ajourført og tilstrækkeligt.

De områder, man analyserer i forbindelse med kontinuitetsplanlægningen, er ikke statiske, men dynamiske, og de bør derfor løbende genovervejes. Det gælder eksempelvis fastlæggelse af acceptable nedetider, som der kan være behov for at op- eller nedjustere.

Opfølgning på forebyggende/afhjælpende tiltag

Der skal for det andet foretages en opfølgning på planlagte og iværksatte forebyggende tiltag, herunder nødvendig justering og tilpasning samt vurdering af behov for yderligere, supplerende forebyggende tiltag.

Ajourføring og videreudvikling af kontinuitetsplanerne

Der skal for det tredje følges op på de beskrevne/eksisterende kontinuitetsløsninger, der eventuelt justeres og tilpasses. Endvidere vurderes behovet for yderligere, supplerende kontinuitetsløsninger.

Løbende information og træning

Der skal for det fjerde informeres bredt i organisationen og direkte til de berørte om ændringer i planmaterialet, og medarbejderne skal uddannes og trænes i nye eller om-lagte rutiner og procedurer. Derigennem sikres det, at medarbejderne har den fornød-ne handleparathed i forhold til at iværksætte kontinuitetsløsningerne. Uddannelse og træning kan ske både som sidemandsoplæring og som fælles undervisning.

Erfaringsopsamling vedrørende selve planlægningsprocessen.

Det anbefales endvidere at følge op på organisationens måde at gribe planlægningsar-bejdet an på. I den forbindelse bør der reflekteres over følgende:

- Opnår vi som organisation det ønskede?
- Skal ansvar og roller i arbejdet justeres?
- Er planlægningsarbejdet hensigtsmæssigt designet og organiseret?
- Anvender vi relevante metoder og værktøjer?
- Er der afsat tilstrækkelige ressourcer til arbejdet?
- Har vi behov for yderligere kompetencer inden for visse dele af planlægningen?
- Er der behov for yderligere uddannelse og træning?
- Er der behov for at øve mere eller anderledes?
- Er der områder, vi skal have mere eller mindre fokus på?

Eventuelle ændringer indarbejdes i styringsdokumentet og kommunikeres efterfølgen-de bredt i organisationen.

Resumé

- ☑ Der skal løbende følges op på organisationens kontinuitetsløsninger, så de til enhver tid er ajourførte og tilstrækkelige.
- ☑ Man skal løbende revidere de vigtige/kritiske funktioner og opdatere de analyser, der ligger til grund for planlægningen.
- ☑ Der skal på baggrund af opdaterede analyser følges op på forebyggende tiltag og eksisterende kontinuitetsløsninger.
- ☑ Der skal med mellemrum også følges op på selve planlægningsarbejdet, herunder eksempelvis organisering, metoder og værktøjer, uddannelse og udbytte.

Ordliste

Aktiviteter

I relation til konsekvensanalysen: De aktiviteter, som opretholder de valgte kritiske funktioner. Aktiviteter er noget, som udføres inden for rammerne af processen. Aktiviteter er 'hvad der gøres'.

Beredskabshændelser (ekstraordinære hændelser)

Hændelser eller situationer, herunder ulykker, katastrofer og kriser, som ikke kan klares inden for rammerne af den almindelige struktur og organisering eller ved hjælp af de umiddelbart tilgængelige ressourcer, kapaciteter og rutiner i hverdagen.

Genopretningstid (krav til)

Genopretningstid er den målsatte tid for at genoprette en organisations kritiske aktiviteter og ressourcer efter et udfald eller en driftsmæssig forstyrrelse. Krav til genopretningstider fastlægges ved konsekvensanalysen.

Interessentanalyse

Analyse, der i forbindelse med kontinuitetsplanlægningen afdækker interessenternes krav og forventninger til organisationens aktiviteter, herunder ydelser, service og produkter m.m. såvel under normal drift som i tilfælde af afbrydelser eller forstyrrelser.

ISO 22301

En standard, der opstiller kravene til et ledelsessystem for forretningskontinuitet og anvendes som et værktøj til at identificere, styre og imødegå risikoen for pludselige produktions- eller leveringsstop og til at varetage organisationens primære funktioner under og efter en krise.

Kontinuitet

En organisations evne til efter forstyrrelser eller afbrydelser at opretholde driften på et på forhånd defineret acceptabelt niveau.

Kontinuitetsløsninger

Består som oftest af alternative arbejdsmetoder/nødprocedurer, der anvendes under en forstyrrelse eller afbrydelse, procedurer for gendannelse af de kritiske ressourcer og procedurer for genopretning til ordinær drift, når ressourcerne atter er tilgængelige.

Kontinuitetsplan (plan for fortsat drift)

En plan, der skal hjælpe med at sikre, at organisationens forretningsprocesser kan fortsætte på et acceptabelt niveau ved en beredskabshændelse eller -krise. Planen indeholder information og procedurer for, hvad man skal gøre ved forstyrrelser omkring organisationens kritiske aktiviteter eller ressourcer.

Kontinuitetsplanlægning

En planlægning, hvor der foretages risiko- og sårbarhedsvurderinger og på den baggrund fastlægges planer og procedurer for, dels hvordan organisationens forretningsprocesser kan opretholdes på et acceptabelt niveau under en beredskabshændelse eller krise, og dels hvordan organisationen kan genoprette driften så hurtigt som muligt.

Konsekvensanalyse

Analyse, hvor man bl.a. identificerer de kritiske aktiviteter, som opretholder organisationens vigtige funktioner, vurderer konsekvenser ved forstyrrelser eller afbrydelser og kortlægger de ressourcer, som aktiviteterne er afhængige af. I forbindelse med analysen fastlægges de acceptable nedetider og mål for genopretningstider for de kritiske ressourcer.

Kritisk infrastruktur

Infrastruktur – herunder faciliteter, systemer, processer, netværk, teknologier, aktiver og serviceydelser – som er nødvendig for at opretholde eller genoprette samfundsvigtige funktioner.

Ledelse af fortsat drift (kontinuitetsledelse)

En ledelsestilgang, der har til formål at forebygge og håndtere trusler og risici, der kan ramme organisationens kritiske aktiviteter og/eller ressourcer og derved forårsage pludselige produktions- eller leverancestop.

Nedetid (maksimal accepteret)

Den tid, det maksimalt kan/må tage, før en forstyrrelse får uacceptable konsekvenser.

Nødprocedurer

Alternative fremgangsmåder, rutiner og processer, som kan anvendes ved en forstyrrelse eller afbrydelse.

Organisation

Vejledningen anvender fællesbetegnelsen 'organisation' for statslige myndigheder, regioner, kommuner samt private virksomheder og organisationer.

Procesleder

En person, der varetager ledelse, projektstyring og processtøtte i forbindelse med analyse- og planlægningsarbejdet. Proceslederen er en slags katalysator, der bidrager til, at de involverede udvikler og tager ansvar for kontinuitetsløsningerne.

Redundans (reserveløsninger)

I forbindelse med kontinuitetsplanlægning kan redundans forstås som reserveløsninger, kapaciteter eller backupløsninger, der sikrer, at vigtige funktioner kan videreføres, selv om systemer sætter ud, eller kritiske ressourcer ikke er tilgængelige.

Ressourcer

I relation til konsekvensanalysen: De ressourcer, som de kritiske aktiviteter er afhængige af. Kan inddeles i interne og eksterne ressourcer. Fx personale, kompetencer og lokaler (interne) og leverandører af varer og tjenesteydelser samt it-systemer (eksterne).

Risikotolerancemodel (kriteriemodel)

En model, der anvendes til at vurdere, hvilke konsekvenser af forstyrrelser der anses for at være acceptable for organisationen. Med modellen opstiller organisationen selv de relevante konsekvenskategorier, fx økonomi, omdømme og serviceydelser. Og for hver kategori defineres konsekvensniveauer, fx ubetydelige, mærkbare, alvorlige og meget alvorlige.

Risikovurdering

Er i relation til kontinuitetsplanlægning en analyse, der med afsæt i robustheden af kritiske aktiviteter og understøttende ressourcer vurderer organisationens evne til at møde risici, der kan påvirke tilgængeligheden under hensyntagen til tilgængelige kontinuitetsløsninger.

Robusthed

Organisationens evne til at modstå forstyrrelser og afbrydelser, evnen til at minimere konsekvenserne, hvis forstyrrelser eller afbrydelser alligevel indtræffer, samt evnen til at komme på fode igen efter en forstyrrelse eller afbrydelse.

Samfundsvigtige funktioner (kritiske funktioner)

De aktiviteter, varer og tjenesteydelser, som udgør grundlaget for samfundets generelle funktionsdygtighed, og hvis afbrydelse vil få/medføre uacceptable konsekvenser. Konsekvenserne kan række fra økonomiske effekter eller konkurs til alvorlige negative effekter for samfundet i form af tab af liv, helbred eller skade på miljøet eller ejendom.

Styringsdokument (Policy)

Et overordnet dokument, der er mål- og rammesættende for organisationens arbejde med kontinuitetsplanlægning. Dokumentet definerer på et strategisk niveau, hvordan arbejdet med kontinuitet ledes, gennemføres og administreres. Dokumentet beskriver ofte også processer, metoder og værktøjer til kontinuitetsplanlægning.

Har du spørgsmål til publikationen?

Kontakt os

Beredskabsstyrelsen
Beredskabsplanlægning og Krisestyring
Datavej 16
3460 Birkerød
Telefon:
Mail: brs-ktp-brk@brs.dk

Vejledning og skabeloner kan downloades på Beredskabsstyrelsens hjemmeside www.brs.dk.

Fotokreditering:

Christian Lindgren, Scanpic:	Omslag
David Levene, Scanpix:	Sde 14 - 15
Lars Laursen, Scanpix:	Side 24 - 25
Lars Havn Eriksen Scanpix:	Side 40 - 41
Mads Claus Rasmussen, Scanpix:	Side 48 - 49

