



# Handbok för kommunalt RSA-arbete



FOI-R--4656--SE

DECEMBER 2018



LÄNSSTYRELSEN  
VÄSTRA GÖTALANDS LÄN



Pär-Anders Albinsson, Johan Bengtsson,  
Carl Denward, Anna Sparf, Vidar Hedtjärn Swaling

# Handbok för kommunalt RSA-arbete

|                    |                                       |
|--------------------|---------------------------------------|
| Titel              | Handbok för kommunalt RSA-arbete      |
| Title              | Handbook for communal RVA work        |
| Rapportnr          | FOI-R--4656--SE                       |
| Månad              | December                              |
| Utgivningsår       | 2018                                  |
| Antal sidor        | 110                                   |
| ISSN               | 1650-1942                             |
| Kund               | Länsstyrelsen i Västra Götalands län  |
| Forskningsområde   | 5. Krisberedskap och samhällssäkerhet |
| FoT-område         |                                       |
| Projektnr          | E13498                                |
| Godkänd av         | Lars Höstbeck                         |
| Ansvarig avdelning | Försvarsanalys                        |

Länsstyrelsen i Västra Götalands läns publikationsserie: Rapport 2018:62.

Bild: desktopbackground.org, bearbetad FOI.

Detta verk är skyddat enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk, vilket bl.a. innebär att citering är tillåten i enlighet med vad som anges i 22 § i nämnd lag. För att använda verket på ett sätt som inte medges direkt av svensk lag krävs särskild överenskommelse.

## Sammanfattning

Enligt lag är Sveriges kommuner ålagda att analysera vilka extraordinära händelser som kan inträffa i kommunen och hur dessa händelser kan påverka den egna verksamheten. Vart fjärde år ska resultatet sammanställas i en risk- och sårbarhetsanalys (RSA) och rapporteras till länsstyrelsen.

Denna handbok beskriver en arbetsgång med tonvikten på *kommunens egen nytta* av RSA-arbetet, men där resultaten även kan användas för den lagstadgade rapporteringen. Arbetsgången omfattar de fyra faserna *planering, RSA-arbete på verksamhetsnivå, RSA-arbete på kommunnivå, samt uppföljning, utvärdering och rapportering*. Handboken innehåller också ett antal hjälpmedel som presenteras i bilagor.

Handboken vänder sig främst till personer med ansvar för att leda och koordinera RSA-arbetet.

Handboken bygger på intervjuer, workshoppar och dokumentstudier. Utvecklingsarbetet har framför allt handlat om att kartlägga och analysera olika arbetssätt samt att identifiera stöd till de aktiviteter som kommunerna har ansett svåra.

Handboken är framtagen av Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) på uppdrag av Länsstyrelsen i Västra Götalands län, med finansiering av anslag 2:4 Krisberedskap från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

Nyckelord: RSA-arbete, kommun, verksamhet, risk, sårbarhet, beredskap, säkerhet, nytta.

## Summary

By law, Sweden's municipalities are required to conduct an analysis showing which extraordinary events can occur in the municipality and how those events might affect their activities. Every four years, the results are to be compiled and reported to the county administrative board in the form of a risk and vulnerability analysis (Swedish: "risk och sårbarhetsanalys," abbr. RSA).

The procedure detailed in the handbook emphasises the benefit to the municipality itself, but where the results can also be used in the reporting prescribed by law. The procedure comprises four phases: *planning*; *RSA work at operational level*; *RSA work at municipal level*; and *follow-up, evaluation and reporting*. A number of tools are presented in the appendices.

The handbook is intended primarily for those responsible for leading and coordinating the RSA work.

The handbook is based on interviews, workshops and textual studies. The development work has foremost involved mapping and analysing various ways of working, in addition to identifying support for those activities that the municipalities have considered difficult.

The handbook was produced by the Swedish Defence Research Institute (FOI), and commissioned by the County Administrative Board of Västra Götaland County, with financing from Allocation 2:4 Swedish Civil Contingencies Agency (MSB).

Keywords: RSA work, municipality, risk, vulnerability, preparedness, security, safety, utility.

## Förord

Denna handbok är resultatet av ett fyraårigt projekt med syfte att utveckla ett processtöd för kommunal risk- och sårbarhetsanalys (RSA). Projektet har utförts av Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) på uppdrag av Länsstyrelsen i Västra Götalands län, med finansiering av anslag 2:4 Krisberedskap från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

Det finns idag gott om generella metoder för RSA, men det har saknats ett praktiskt stöd som riktar sig till dem som ska arbeta med RSA i kommuner. Handboken baseras därför på de kommunala säkerhets- och beredskapssamordnarnas egna erfarenheter och önskemål, och utgår från de förutsättningar och strukturer som finns i en kommun.

Det finns flera utmaningar i kommunalt RSA-arbete som handboken kan hjälpa till att bemöta. En stor utmaning är att kommunerna inte sällan uppfattar den egna nyttan med RSA-arbetet som låg. Ett av syftena med det lagstadgade RSA-arbetet är att det ska stödja kommunernas arbete med att utveckla sin krisberedskapsförmåga, men istället ses RSA ofta som en rapporteringsuppgift.

Med utmaningarna som utgångspunkt har vi velat tydliggöra kopplingen mellan RSA och kommunens verksamhetsutveckling – kommunens och samhällets nytta behöver bli mer uppenbar. Därför lägger handboken särskilt fokus på genomförandet av de åtgärder som RSA-arbetet resulterar i.

Handboken bygger på intervjuer, workshoppar och dokumentstudier. Utvecklingsarbetet har framför allt handlat om att kartlägga och analysera olika arbetssätt samt att identifiera stöd till de aktiviteter som kommunerna har ansett svåra. Stora delar av utvecklingsarbetet har skett i direkt samråd med representanter från kommuner och länsstyrelser. Andra som har bidragit är MSB, Nätverket för kommunal krisberedskap (NKK) och Lund University Centre of Risk Assessment and Management (LUCRAM).

### **Andréa Harbeck**

Projektledare, Länsstyrelsen i  
Västra Götalands län

### **Vidar Hedtjärn Swaling**

Projektledare, Totalförsvarets  
forskningsinstitut (FOI)



# Innehållsförteckning

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inledning.....</b>                                  | <b>9</b>  |
| 1.1      | Målgrupp och användning.....                           | 10        |
| 1.2      | Om innehållet.....                                     | 11        |
| 1.3      | Handbokens utgångspunkt.....                           | 12        |
| <b>2</b> | <b>Handbokens faser – en översikt</b>                  | <b>15</b> |
| 2.1      | Fas I: Planering.....                                  | 16        |
| 2.2      | Fas II: RSA-arbete på verksamhetsnivå.....             | 19        |
| 2.3      | Fas III: RSA-arbete på kommunnivå.....                 | 20        |
| 2.4      | Fas IV: Uppföljning, utvärdering och rapportering..... | 21        |
| <b>3</b> | <b>Planering</b>                                       | <b>23</b> |
| 3.1      | Utvärdera tidigare RSA-arbete.....                     | 23        |
| 3.2      | Inrikta RSA-arbetet.....                               | 24        |
| 3.3      | Välja RSA-metod.....                                   | 30        |
| 3.4      | Förankra strategisk plan med kommunledningen.....      | 32        |
| 3.5      | Planera RSA-arbetet.....                               | 33        |
| <b>4</b> | <b>RSA-arbete på verksamhetsnivå</b>                   | <b>37</b> |
| 4.1      | Genomföra uppstartsmöte med ledningsgrupp.....         | 37        |
| 4.2      | Samla in och analysera data.....                       | 40        |
| 4.3      | Utarbeta underlag till åtgärdsplan.....                | 41        |
| 4.4      | Åtgärdshantering på verksamhetsnivå.....               | 43        |
| <b>5</b> | <b>RSA-arbete på kommunnivå</b>                        | <b>47</b> |
| 5.1      | Sammanställa RSA-arbete från verksamhetsnivå.....      | 47        |
| 5.2      | Analysera arbetsmaterial.....                          | 48        |
| 5.3      | Analysera åtgärder.....                                | 49        |
| 5.4      | Åtgärdshantering på kommunnivå.....                    | 50        |



|                  |  |           |
|------------------|--|-----------|
| <b>6</b>         | <b>Uppföljning, utvärdering och rapportering</b> | <b>57</b> |
| 6.1              | Följa upp och utvärdera genomfört arbete.....    | 57        |
| 6.2              | Rapportera genomfört arbete.....                 | 60        |
| <b>Bilaga A.</b> | <b>Arbeta med grunddata</b>                      | <b>65</b> |
| A.1              | Användningsområden .....                         | 65        |
| A.2              | Svårigheter .....                                | 66        |
| A.3              | Typer av grunddata .....                         | 67        |
| <b>Bilaga B.</b> | <b>Mognadsmatris</b>                             | <b>71</b> |
| <b>Bilaga C.</b> | <b>Exempel på tekniker</b>                       | <b>75</b> |
| C.1              | Datainsamling .....                              | 75        |
| C.2              | Klassificering och prioritering av åtgärder..... | 79        |
| C.3              | Upplägg för analys av data .....                 | 85        |
| <b>Bilaga D.</b> | <b>Exempel på resultat</b>                       | <b>89</b> |
| D.1              | Exempel på intressentförteckning.....            | 89        |
| D.2              | Exempel på kommunikationsplan .....              | 92        |
| D.3              | Exempel på strategisk plan .....                 | 98        |
| D.4              | Exempel på översiktlig fyraårsplan .....         | 100       |
| D.5              | Exempel på detaljerad plan .....                 | 102       |
| D.6              | Exempel på åtgärdsplan .....                     | 104       |
| D.7              | Exempel på handlingsplan.....                    | 107       |

# 1 Inledning

Enligt lag är Sveriges kommuner ålagda att analysera vilka extraordinära händelser som kan inträffa i kommunen och hur dessa händelser kan påverka den egna verksamheten.<sup>1</sup> Vart fjärde år ska resultatet sammanställas i en risk- och sårbarhetsanalys (RSA) och rapporteras till länsstyrelsen.<sup>2</sup>

Denna handbok tar utgångspunkt i den lagstadgade uppgiften men lägger tonvikten på kommunens egen nytta av RSA-arbetet. Lagar och regelverk berörs endast i liten utsträckning. Handboken vänder sig till dem som för första gången ska leda och genomföra ett RSA-arbete, men den syftar också till att inspirera de med mer erfarenhet.

Olika titlar och benämningar förekommer för de personer som arbetar med säkerhet och beredskap i en kommun.<sup>3</sup> I denna handbok kommer den person som leder och koordinerar RSA-arbetet att benämnas *beredskapssamordnaren*.

Beredskapssamordnarens roll i en kommun är mångfacetterad. Tidigare studier har visat att en beredskapssamordnare utöver rollen som samordnare även behöver vara kontrollant, marknadsförare, pedagog, analytiker och projektledare. En skicklig samordnare behöver dessutom vara entusiastmerande, social, lyhörd, empatisk, strategisk och prestigelös.<sup>4,5</sup>

Att klara av samtliga delar av rollen är svårt, särskilt om samordnaren ensam ansvarar för RSA-arbetet, vilket är fallet i många kommuner. Handboken är skriven för att stödja samordnaren i samtliga delar av rollen.

---

<sup>1</sup> Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH). Enligt 2 kap. 1 § ska kommuner och landsting ”analysera vilka extraordinära händelser i fredstid som kan inträffa i kommunen respektive landstinget och hur dessa händelser kan påverka den egna verksamheten. Resultatet av arbetet skall värderas och sammanställas i en risk- och sårbarhetsanalys.”

<sup>2</sup> Myndigheten för samhällsskydd och beredskap har föreskriftsrätt för kommuners risk- och sårbarhetsanalyser med stöd i 12 § förordningen (2006:637). Föreskrifterna återfinns i MSBFS 2015:5 föreskrifter och allmänna råd om kommuners risk- och sårbarhetsanalyser.

<sup>3</sup> Bland påträffade exempel återfinns *säkerhetsstrateg, säkerhetssamordnare, beredskapsstrateg och processledare för RSA-arbetet*.

<sup>4</sup> von Porat, C. & Stenström, M. (1994). *Att skapa civil beredskap – en studie av beredskapssamordning*, Totalförsvarets forskningsinstitut, FOA-R--94-00081-8.6.

<sup>5</sup> Swaling, V. H., Albinsson, P.-A., Bengtsson, J., Denward, C., Mossberg Sonnek, K. & Sparf, A. (2016). *Utmaningar för den kommunala risk- och sårbarhetsanalysen. En studie baserad på intervjuer med säkerhetssamordnare i Västra Götalands län*, Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI-R--4245--SE.

Med handboken vill vi

- tydliggöra beredskapssamordnarens roll i kommunen avseende RSA-arbetet
- skapa en plattform för beredskapssamordnaren
- underlätta förankring, samverkan och delegering
- skapa en kommunanpassad arbetsgång för hela RSA-arbetet
- tillhandahålla verktyg och tips som kan användas i det praktiska arbetet.

I handboken tar vi ett brett grepp om RSA-arbetet och ser det som en fyraårig process som inbegriper alltifrån val av ambitionsnivå till prioritering av åtgärder.

## 1.1 Målgrupp och användning

Handboken vänder sig främst till personer med ansvar för att leda och koordinera RSA-arbetet. Kommunerna skiljer sig inte enbart åt geografiskt, demografiskt och storleksmässigt utan även i hur de organiserar sitt arbete. Ett medvetet val har varit att rikta handboken mot mindre och medelstora svenska kommuner där resurserna ofta är mer begränsade och där standardiserade processer förekommer i mindre utsträckning. Vi anser dock att även större kommuner, liksom förvaltningar, kommunala bolag, kommunalförbund, myndigheter och privata bolag har nytta av handboken.

Vi tänker oss den typiska användaren av denna handbok som

- en beredskapssamordnare som ska genomföra sin första RSA
- en mer erfaren beredskapssamordnare som söker inspiration till sitt befintliga RSA-arbete.

Vi har sett hur beredskapssamordnare i brist på existerande praxis inom kommunalt RSA-arbete har tvingats uppfinna och etablera egna tillvägagångssätt för att komma framåt, vilket tar fokus från huvuduppgiften. RSA-arbetet kräver kunskap om risk- och sårbarhetsanalys, men en framgångsrik beredskapssamordnare känner även den kommunala organisationen väl, och vet hur frågor drivs inom kommunen. Vår förhoppning är att denna handbok ska vara en utgångspunkt för diskussioner om arbetssätt och roller, så att enskilda initiativ och erfarenheter ska komma fler beredskapssamordnare tillgodo.

## 1.2 Om innehållet

I denna handbok beskrivs RSA-arbetet som en arbetsgång med ett antal olika faser. Arbetsgången återspeglar hur RSA-arbetet kan läggas upp och ger samtidigt tips och råd om hur en beredskapssamordnare kan utföra särskilt viktiga delar av arbetet. Handboken tar upp vad som görs, varför det görs, förslag på i vilken ordning det ska göras och hur arbetet kan planeras.

Handboken har en enkel grundstruktur med de fyra faserna *planering*, *RSA-arbete på verksamhetsnivå*, *RSA-arbete på kommunnivå*, samt *uppföljning*, *utvärdering* och *rapportering*. Arbetsgången beskrivs översiktligt i nästa kapitel (kapitel 2) för att läsaren ska få en överblick och kunna hoppa direkt till de avsnitt som känns mest relevanta. Handboken innehåller också ett antal hjälpmedel som presenteras i bilagor.

Handboken handlar om att stödja kommunens RSA-arbete och omfattar således inte hur en kommun kan organisera sitt bredare säkerhetsarbete med delar som brottsförebyggande, olycksförebyggande<sup>6</sup>, internt skydd eller informationssäkerhet. En viktig ambition har dock varit att RSA-arbetet ska kunna fungera tillsammans med andra säkerhetsrelaterade processer.

Vissa saker som har beskrivits knäpphändigt eller diffust i andra metoder, modeller och handböcker har vi sett anledning att behandla mer detaljerat. Det tydligaste exemplet är hanteringen av de åtgärder som RSA-arbetet resulterar i. Åtgärder är i fokus eftersom det är åtgärderna som ger RSA-processen legitimitet och gör den uppföljningsbar, spårbar och kommunicerbar.

Några saker som **inte** ingår i handboken är hur en kommun

- utför en risk- och sårbarhetsanalys<sup>7</sup>
- rapporterar RSA:n enligt gällande föreskrifter till länsstyrelsen
- arbetar mot samhällsviktig verksamhet som drivs av någon annan aktör än kommunen. Handboken är främst utformad för arbete med verksamheter som kommunen är huvudman för. När det gäller externa privata verksamheter eller andra offentliga aktörers verksamheter kan arbetssättet behöva anpassas.

---

<sup>6</sup> Enligt lagen (2003:778) om skydd mot olyckor (LSO).

<sup>7</sup> Det finns ett antal befintliga analysmetoder i detta avseende. Mer information om att välja RSA-metod finns i avsnitt 3.2.

## 1.3 Handbokens utgångspunkt

Enligt MSB ska risk- och sårbarhetsanalysen "[...] först och främst tillgodose nyttan för den egna organisationen eller verksamheten". Utöver detta syfte ska redovisningen "bidra till en samlad nationell riskbild för samhället".<sup>8</sup>

RSA-arbetet upplevs ändå av många beredskapssamordnare som en rapporteringsrutin snarare än ett arbete eller en process. MSB styr inte hur RSA-arbetet utförs utan sätter via sin föreskriftsrätt ramarna för hur resultatet ska presenteras. Föreskrifternas rubriker kan dock uppfattas som just metodsteg som styr utförandet i riktning mot den reglerade rapporteringen. Med knappa resurser och begränsad erfarenhet av hur RSA-arbetet kan generera nytta utförs den av många beredskapssamordnare med motiveringen att *den är obligatorisk*.<sup>9</sup>

Handboken utgör inte något försök att etablera en ny RSA-metod i stil med exempelvis MVA, FORSA, ROSA eller IBERO.<sup>10</sup> Handboken är inte heller ett försök att skapa ett ramverk för hur RSA ska bedrivas nationellt. Ambitionen är istället att ge ett stöd för själva arbetsgången, där analysen är ett av flera ingående moment och där valet av analysmetod står beredskapssamordnaren fritt. Handbokens främsta ambition är att presentera en genomförandeprocess som hanterar typiska problem i den kommunala organisationsmiljön.

Kommunens egen nytta, det vill säga RSA-arbetets värde för de kommunala verksamheterna, har varit central i utformandet av handboken. Vi ser huvudsakligen tre sätt som RSA-arbetet kan ge nytta på:

- **I form av direktavkastning:** RSA-arbetet genererar kunskap och värde under arbetets gång, exempelvis inom ramen för en workshop eller ett möte. Med direktavkastning avses de insikter, mindre åtgärder och beslut som tas av enskilda verksamheter i samband med att de engageras i RSA-arbetet. En viktig ambition har varit att skapa en handbok som främjar och uppmuntrar direktavkastning och gör den spårbar.
- **I form av tyst kunskap:** Tyst kunskap är kunskap som enskilda anställda inom kommunen tillgodogör sig i anslutning till RSA-arbetet, och som leder till ett säkerhetsperspektiv i den ordinarie verksamheten.

<sup>8</sup> MSB, 2017. *Risk- och sårbarhetsanalyser*. Publikationsnummer: MSB860.

<sup>9</sup> Swaling, V. H., Albinsson, P.-A., Bengtsson, J., Denward, C., Mossberg Sonnek, K. & Sparf, A. (2016). *Utmaningar för den kommunala risk-och sårbarhetsanalysen – En studie baserad på intervjuer med säkerhetssamordnare i Västra Götalands län*. Stockholm, Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI-R--4591--SE.

<sup>10</sup> MVA: *Mångdimensionell verksamhetsanalys* (Lunds universitet). FORSA: *FOI:s modell för risk- och sårbarhetsanalys* (FOI). ROSA: *Risk- och Sårbarhetsanalyser* (Länsstyrelsen i Kronobergs län tillsammans med Växjö kommun). IBERO: *Instrument för beredskapsvärdering av områdesansvar* (Länsstyrelsen i Stockholm).

Här ingår även personalens riskmedvetenhet. Tyst kunskap är svår att mäta. Den tysta kunskapen går i vissa avseenden hand i hand med direktavkastningen.

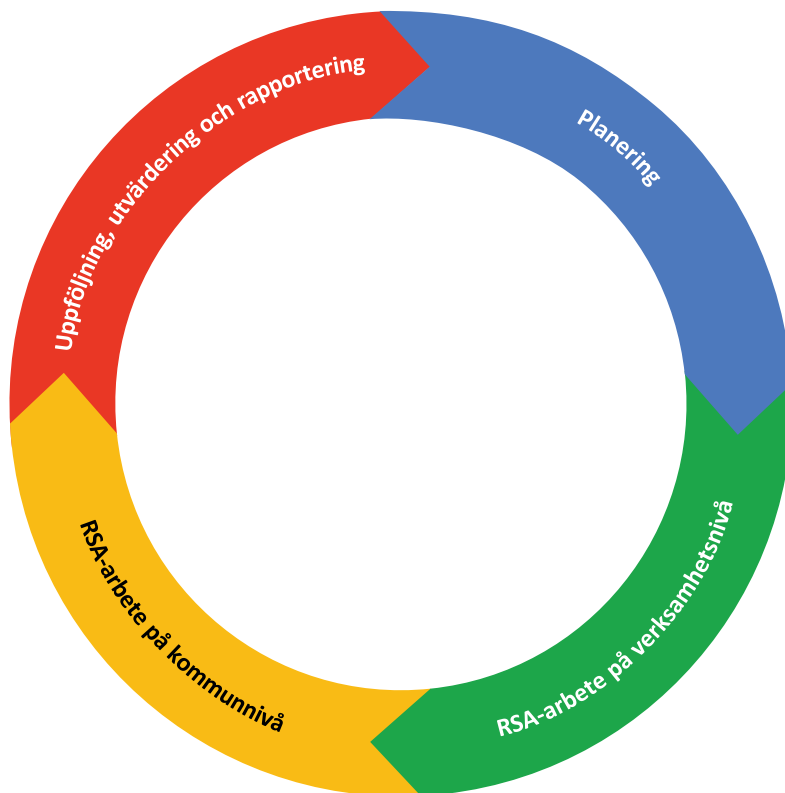
- **I form av åtgärder på lokal, regional och nationell nivå:** Denna typ av nytta framhävs ofta av RSA-förespråkare och uppstår i den mån länsstyrelser, centrala myndigheter eller MSB använder rapporteringsunderlagen för att besluta om, och genomföra, satsningar som gagnar kommunernas säkerhetsarbete.



## 2 Handbokens faser – en översikt

Handboken beskriver en arbetsgång som en beredskapssamordnare kan använda sig av i sitt RSA-arbete. Arbetsgången är indelad i fyra *faser* som i sin tur innehåller ett antal *aktiviteter*. Arbetsgångens huvudsakliga syfte är att strukturera och tydliggöra RSA-arbetet från beredskapssamordnarens perspektiv. Detta kapitel sammanfattar handbokens upplägg utifrån vad beredskapssamordnaren kan förvänta sig att få stöd med. Kapitlet ger därmed en snabb översikt av handboken.

I de följande avsnitten presenteras arbetsgångens fyra faser: *planering*, *RSA-arbete på verksamhetsnivå*, *RSA-arbete på kommunnivå* och *uppföljning, utvärdering och rapportering*. Faserna kan ses som en cykel där varje varv leder framåt i kvalitet och resultat (Figur 1). I Figur 2 illustreras arbetsgången linjärt för att tydligare åskådliggöra de ingående aktiviteterna.



Figur 1: De fyra faserna i RSA-arbetet.



## 2.1 Fas I: Planering

Den första fasen omfattar ett grundligt planeringsarbete. Planeringen ger förutsättningar att förbättra både förankring och engagemang kring RSA-arbetet samt dess kvalitet och resultat. Här följer i tur och ordning de olika aktiviteterna i den första fasen.

**Utvärdera tidigare RSA-arbete:** En beredskapssamordnare som är ny i sin roll börjar med att utvärdera vad som fungerat bra respektive dåligt i tidigare genomfört RSA-arbete tillsammans med några av de verksamheter<sup>11</sup> som varit involverade. Handboken bidrar med ett frågebatteri som stöd i dialogen.

**Inrikta RSA-arbetet:** Därefter genomför beredskapssamordnaren en strategisk planering, som syftar till att inrikta RSA-arbetet, fastställa prioriteringar av vilka verksamheter som är viktigast att inkludera och få alla intressenter (de som på något sätt berörs av RSA-arbetet) att arbeta mot gemensamma mål. Planen ska vägleda beredskapssamordnarens arbete över en fyraårsperiod, och ligga till grund för en löpande dialog med kommunens ledningsfunktioner. Handboken stödjer dessa aktiviteter med exempel på en intressentförteckning, en kommunikationsplan och en strategisk plan.

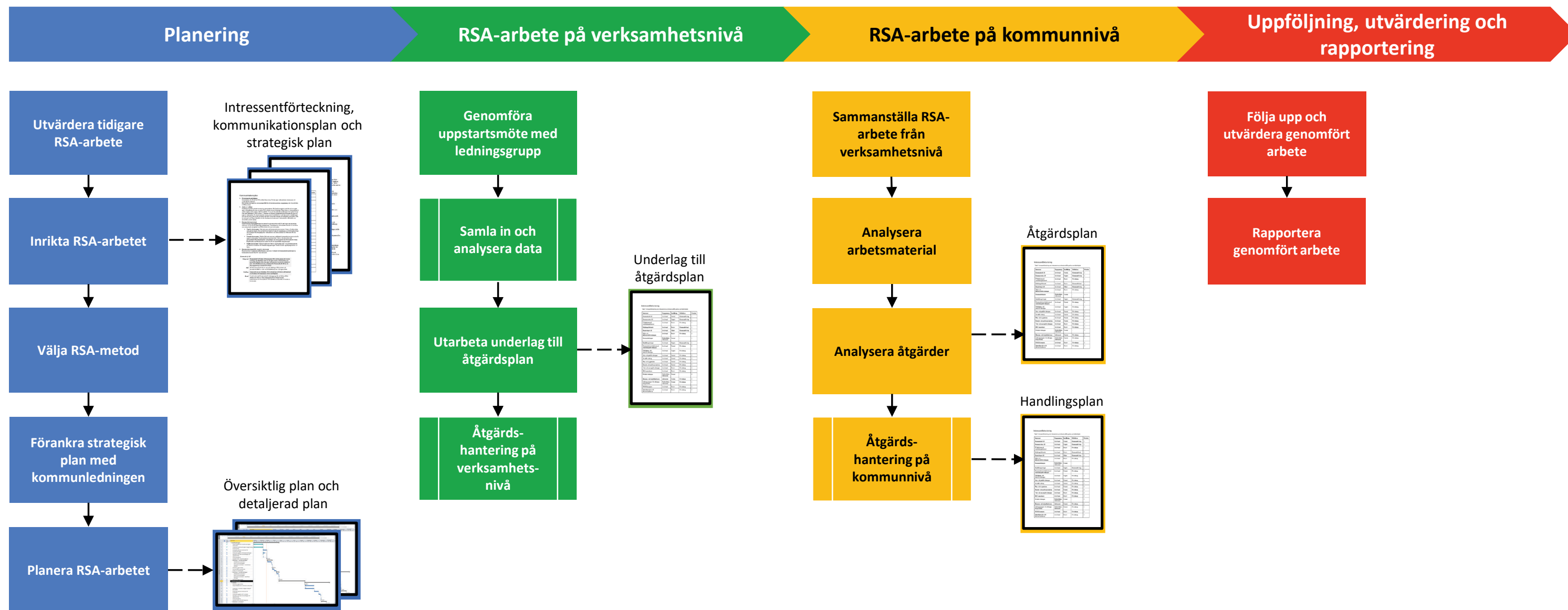
**Välja RSA-metod:** Under planeringsfasen står beredskapssamordnaren inför beslutet att välja vilken RSA-metod som ska användas i kommande arbete. En RSA-metod beskriver ett strukturerat arbetssätt för att identifiera, beskriva och bedöma risker och sårbarheter, som grund för identifiering av nödvändiga åtgärder.

**Förankra strategisk plan med kommunledningen<sup>12</sup>:** Ett möte med kommunledningen genomförs för att beredskapssamordnaren och kommunledningen ska ha en gemensam bild av vad som ska åstadkommas under den kommande fyraårsperioden, och *hur* det ska åstadkommas. I handboken finns förslag på punkter att avhandla under mötet.

**Planera RSA-arbetet:** Kvar återstår att först övergripande planera arbetet på längre sikt och därefter att planera årets aktiviteter och milstolpar mer detaljerat. Den resulterande, detaljerade planen är beredskapssamordnarens underlag för *vilket* arbete som konkret ska genomföras under det kommande året, *när* under året det ska genomföras och av *vem*. Handboken innehåller exempel på både en övergripande och en detaljerad plan.

<sup>11</sup> Kommuner har stor valfrihet i hur de utformar och benämner delverksamheter. I många fall används exempelvis benämningen förvaltningar, men det kan också handla om kommunala bolag, kommunalförbund eller privata bolag. I denna handbok utgör benämningen *verksamhet* ett paraplybegrepp för dessa.

<sup>12</sup> Med kommunledningen menas i denna handbok de ledande tjänstemän och berörda politiker med inflytande över det arbete som utförs på kommunnivå.



Figur 2: Arbetsgångens fyra faser med tillhörande aktiviteter och delresultat. Aktiviteter med två vertikala streck är aktiviteter där befintliga arbetssätt används och där handboken enbart ger grundläggande styrning.



## 2.2 Fas II: RSA-arbete på verksamhetsnivå

I den andra fasen påbörjas beredskapssamordnarens arbete tillsammans med verksamheterna i kommunen. Här finns en serie av aktiviteter som är tänkta att genomföras med varje enskild verksamhet som planerats in. Beroende på bland annat kommunens storlek och organisation kan aktiviteterna i denna fas genomföras på olika sätt. Ibland leder beredskapssamordnaren arbetet hos vissa verksamheter, medan andra verksamheter genomför arbetet självständigt med beredskapssamordnaren som stöd.

**Uppstartsmöte:** Arbetet inleds med att beredskapssamordnaren genomför ett uppstartsmöte tillsammans med varje verksamhetsledning (exempelvis en förvaltningsledningsgrupp) i syfte att förankra arbetet, säkra resurser och ha en dialog kring hur resulterande åtgärder ska omhändertas inom verksamheten. För detta möte tar beredskapssamordnaren avstamp i de förberedande aktiviteter som gjorts under fas I. Handboken föreslår ett antal aktiviteter som beredskapssamordnaren kan utföra för att förbereda mötena. Handboken ger också förslag på en mötesagenda.

**Samla in och analysera data:** I denna aktivitet tar beredskapssamordnaren kontakt med verksamheterna för att samla in nödvändig data för RSA-arbetet. Det är nu beredskapssamordnaren, med utgångspunkt i den valda RSA-metoden, använder en specifik insamlingsteknik. Insamling kan exempelvis ske i form av en workshop, en enkät eller intervjuer. Handboken ger övergripande beskrivningar av vanligt förekommande insamlingstekniker och när de är lämpliga att använda. Därefter återstår att analysera insamlad data i enlighet med vad den valda RSA-metoden föreskriver.

**Underlag till åtgärdsplan:** Utifrån insamlad och analyserad data formuleras konkreta förslag på åtgärder som kan bli aktuella att genomföra. I handboken föreslås att åtgärderna delas upp i tre olika nivåer för att tydliggöra vad som ska göras samt underlätta ansvarsfördelning och uppföljning. I handboken finns beskrivningar av varje åtgärdsnivå och förslag på vilken information som ska ingå i beskrivningen av varje enskild åtgärd.

**Åtgärdshantering på verksamhetsnivå:** För de enskilda verksamheterna återstår nu att planera in och eventuellt påbörja de åtgärder som insamlings- och analysarbetet resulterat i. Här framhålls vikten av att verksamheterna, i den grad det är möjligt, integrerar åtgärderna i befintliga ramverk för verksamhetsutveckling. Exempelvis kan åtgärder hanteras via ett kvalitetsråd inom en social- eller omsorgsförvaltning eller omhändertas av en projektorganisation inom en VA-förvaltning.

## 2.3 Fas III: RSA-arbete på kommunnivå

Målet med den tredje fasen är att skapa en bild av vilka åtgärder som ska omhändertas på kommunnivå och att identifiera eventuella åtgärder som bör lyftas upp till en högre nivå i krisberedskapssystemet via länsstyrelsen.

**Sammanställa RSA-arbete från verksamhetsnivå:** Åtgärdsförslagen från verksamheternas RSA-arbete sammanställs till en åtgärdslista där förslagen är spårbara till bakomliggande arbetsmaterial. Arbetsmaterialet sammanställs för att underlätta vidare analys. Åtgärdslistan kompletteras med eventuella ytterligare åtgärder som har identifierats i kommunens övriga säkerhetsarbete.

**Analysera arbetsmaterial:** Kvar från beredskapssamordnarens arbete med verksamheterna finns ett arbetsmaterial i form av mer eller mindre strukturerade minnesanteckningar med lärdomar, erfarenheter och annan information. Beredskapssamordnaren står nu inför uppgiften att sammanställa arbetsmaterialet för att erfarenheter och insikter lättare ska kunna förmedlas vidare. Det sammanställda arbetsmaterialet, av somliga beredskapssamordnare benämnt *levande dokument*, kan leda till nya uppslag till åtgärder eller användas inom närliggande arbeten såsom övningar och utbildningar. För sammanställningen tillhandahåller handboken ett antal frågeställningar som vägleder beredskapssamordnaren i genomläsningen och struktureringen av materialet.

**Analysera åtgärder:** Denna aktivitet består i att analysera samtliga föreslagna åtgärder. Målsättningen är att hitta synergier och motverka dubbelarbete mellan verksamheterna. Handboken tillhandahåller en beskrivning av hur beredskapssamordnaren kan göra analysen på ett systematiskt sätt. Aktiviteten resulterar i en åtgärdsplan på kommunnivå. Handboken ger exempel på hur en sådan kan se ut.

**Åtgärdshantering på kommunnivå:** Nu återstår att bearbeta åtgärdsplanen för att åtgärder ska kunna genomföras på kommunnivå. Inledningsvis behöver åtgärderna prioriteras för att en bedömning av hur kommunen bäst nyttjar sina resurser ska kunna göras. Därefter utarbetas en handlingsplan där åtgärderna omsätts i konkreta aktiviteter som är tidsatta, schemalagda och ansvarsfördelade för att det ska bli tydligare *vad* som behöver genomföras, *när* det ska genomföras och av *vem*. Handboken bidrar med ett exempel på hur åtgärder kan beskrivas i en handlingsplan.

Handlingsplanen behöver därefter förankras med kommunledningen för att kunna genomföras. Därför föreslås ett beslutsmöte med kommunledningen. Under detta möte är det viktigt att kommunledningen beslutar om vilka åtgärder som är viktiga att förankra, och i vissa fall ta beslut om, hos den politiska ledningen. Planeringen av mötet med kommunledningen stöds i handboken genom ett förslag på mötesagenda.

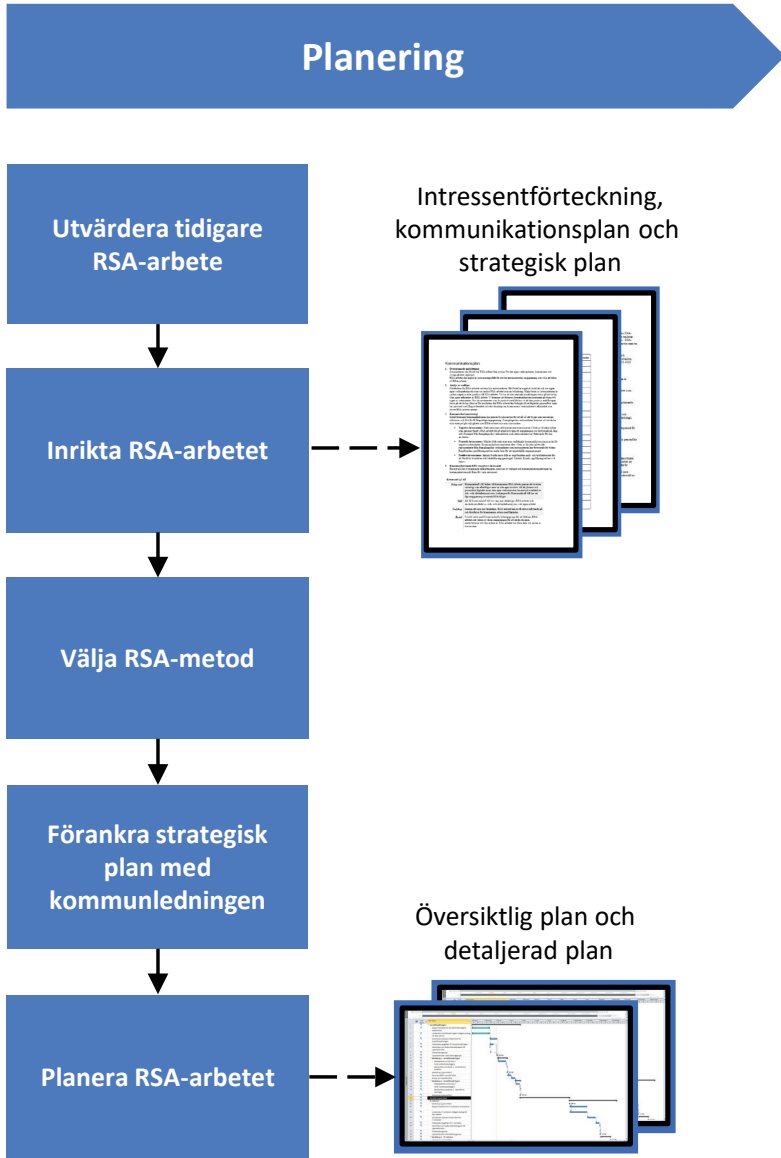
Avslutningsvis är det dags att börja genomföra åtgärderna (på kommunnivå) i den beslutade handlingsplanen. Dessa åtgärder omhändertas av ansvariga enligt kommunens ordinarie rutiner. Förändring av status för åtgärderna rapporteras av ansvarig till beredskapssamordnaren.

## 2.4 Fas IV: Uppföljning, utvärdering och rapportering

Fjärde och sista fasen inleds med att beredskapssamordnaren följer upp och utvärderar det sammantagna RSA-arbetet, det vill säga både beredskapssamordnarens eget arbete på kommunnivå och arbetet tillsammans med de enskilda verksamheterna, för den gångna perioden. Därefter återstår att rapportera till utvalda intressenter både inom och utanför kommunen.

**Följa upp och utvärdera genomfört arbete:** Uppdelningen i att genomföra både en uppföljning och en utvärdering av RSA-arbetet grundar sig i att de två aktiviteterna fyller helt olika syften. Att följa upp arbetet syftar till att stämma av att det som skulle genomföras har genomförts, medan en utvärdering syftar till att stämma av om det var rätt saker som utfördes. Handboken stödjer detta arbete med ett antal frågeställningar som beredskapssamordnaren kan använda sig av.

**Rapportering:** Fasens sista aktivitet består i att rapportera det genomförda RSA-arbetet. Beredskapssamordnaren uppmanas att ta ställning till vilka intressenter inom kommunen som berörs i rapporteringen. För vissa intressenter är rapporteringen given, exempelvis kommunledningen eller länsstyrelsen. Under RSA-arbetets gång kan det även framkomma information som bedöms vara relevant för andra intressenter inom kommunen. Att förmedla denna information, under mer eller mindre formella former, är också en del av rapporteringen. För ett framgångsrikt RSA-arbete är kommunledningens engagemang viktigt. Därför innehåller handboken ett förslag till en agenda för ett avrapporteringsmöte med kommunledningen.



## 3 Planering

Att planera det kommande RSA-arbetet, både översiktligt och detaljerat, kan upplevas som ett omfattande jobb, men det görs för att säkerställa att det finns förutsättningar att utföra RSA-arbetet. Planeringen syftar bland annat till att

- minska risken att glömma uppgifter som behöver hanteras
- säkerställa att nödvändiga resurser finns tillgängliga när de behövs
- förankra arbetet hos ledningsgrupper både hos kommunen och verksamheterna
- underlätta ett proaktivt förhållningssätt
- öka chansen att allt hinns med
- möjliggöra framförhållning i verksamheternas planering.

Ett flertal berörda organisationer deltar och åtskilliga risker och sårbarheter<sup>13</sup> ska beaktas. Planering över tid behövs för att förbättra arbetsbelastningen för både beredskapssamordnaren och de som ska delta. För att få en plan som ligger i linje med kommunens övriga arbete behöver beredskapssamordnaren ta hänsyn till viktiga datum, exempelvis tidpunkter för kommunledningens möten eller beslut om budget.

### 3.1 Utvärdera tidigare RSA-arbete

Som ny i rollen som beredskapssamordnare är det nödvändigt att analysera tidigare RSA-arbeten, både utifrån det faktiska resultatet och utifrån hur den egna organisationen har uppfattat arbetet. Förberedelsen underlättar kommande aktiviteter, som exempelvis att bestämma vilka som bör delta i RSA-arbetet, vilka kommunikations- och utbildningsbehov som finns och vilken metod som ska användas. Denna aktivitet är enbart nödvändig för nytillsatta beredskapssamordnare då motsvarande aktivitet återfinns i den fjärde fasen (avsnitt 6.1).

Nedan listas ett antal frågor som ger beredskapssamordnaren stöd i att få en bättre bild av tidigare RSA-arbete och hur det uppfattades i den egna organisationen.

---

<sup>13</sup> Olika RSA-metoder använder olika begrepp eller använder begrepp på olika sätt för de problem som de vill identifiera i RSA-arbetet. Vanliga begrepp som används för att beskriva problemen inkluderar önskad händelse, risk, beroende, hot och sårbarhet. I handboken används *risker och sårbarheter* för att innefatta samtliga sådana begrepp.



- Vilka deltog?
- Vilka var framgångsfaktorerna? Finns det goda exempel att ta del av?
- Vilka metoder har använts och vilka för- respektive nackdelar har dessa metoder haft?
- Vilken var ambitionsnivån och vilken mognadsgrad fanns inom kommunen? Mognadsmatrisen som beskrivs i bilaga B är ett stöd för att bedöma mognadsgraden.
- Hur har resultatet av föregående RSA-arbete använts?
- Vilka åtgärder har genomförts med anledning av föregående RSA-arbete?
- Har det inträffat oönskade händelser efter senaste RSA-arbetet som bör påverka kommande arbete?
- Har de som deltog i arbetet uppfattat det som meningsfullt?
- Hur uppfattas resultatet av de som inte deltog i föregående RSA-arbete?
- Vilka svårigheter har upplevts?

Att ta del av tidigare RSA-rapporter med tillhörande insamlade data är ett sätt att börja söka svar på dessa frågor. Ett annat sätt är att prata med personer i den egna organisationen som varit involverade i arbetet. Samtidigt knyts kontakter och en bättre förståelse nås för intressenternas förväntningar samt möjlighet att bemöta dessa. Att träffa personer ute i verksamheterna ger även beredskapssamordnaren möjlighet att förmedla sin egen syn på det kommande arbetet, berätta om förväntningarna på deltagande parter samt diskutera möjliga upplägg. Det är även möjligt att få en bättre förståelse för vilken kunskap avseende RSA som finns i organisationen för att på så sätt kunna planera in eventuella kunskapshöjande åtgärder.

Att prata med personer som varit involverade i tidigare arbeten är ett bra sätt att knyta kontakter inför det kommande arbetet.

Resultatet av denna aktivitet är en förbättrad bild av hur tidigare RSA-arbeten genomförts, vad som fungerat bra och vad som fungerat mindre bra, hur den egna organisationen ser på RSA-arbetet, vilka åtgärder som har genomförts samt underlag för en kommunikationsplan.

## 3.2 Inrikta RSA-arbetet

Att inrikta RSA-arbetet handlar om att fastställa prioriteringar och få alla intressenter att arbeta mot gemensamma mål. Inriktningen görs genom en

strategisk planering som i kommunsammanhang vanligtvis sträcker sig över en fyraårsperiod, men som även kan gälla en ännu längre period. Den strategiska planen ska ses över och uppdateras årligen. I planen ingår också att utifrån tillgängliga resurser fastställa risk- och sårbarhetsanalysens omfattning, exempelvis vilka kommunala förvaltningar, myndigheter eller privata aktörer i kommunens geografiska område som ska ingå. Omfattningen kan också avgränsas utifrån hur långt ner i organisationerna beredskapssamordnaren önskar involvera personal.

Kommunen bör även ta ställning till om delar av RSA-arbetet ska genomföras i samverkan med omgivande kommuner. Det kan exempelvis handla om att grannkommuner som har en likartad riskbild kan genomföra sina riskanalyser gemensamt.

Inriktningsarbetet består av tre moment: *intressentanalys*, *kommunikationsplan* och *strategisk plan*. Intressentanalysen är till för att ge en förståelse för vilka som på olika sätt berörs av RSA-arbetet. Det blir lättare att veta vilka som bör vara med i arbetet och på vilket sätt, hur information ska kommuniceras och att planera det kommande arbetet i stort. Utifrån intressentförteckningen görs en kommunikationsplan som syftar till att beskriva hur budskapet med RSA-arbetet ska nå fram till intressenterna. Intressentanalysen och kommunikationsplanen ligger sedan till grund för framtagandet av den strategiska planen. Dessa tre moment beskrivs i avsnitten som följer. I praktiken kan dessa delar delvis genomföras parallellt.

### 3.2.1 Intressentanalys

Arbetet med att identifiera och fastställa intressenter görs i form av en intressentanalys där de som påverkas av, eller själva kan påverka, risk- och sårbarhetsanalysen definieras. Intressenter utgörs av enskilda individer, grupper, verksamheter och organisationer som är engagerade i, ekonomiskt intresserade av eller beroende av en viss verksamhet, eller som har värdefull information och kunskap för RSA-arbetet.

Beredskapssamordnaren ansvarar för att intressentanalysen genomförs och att intressentförteckningen hålls uppdaterad. Intressenter hittas bland de som

- kommer att delta i RSA-arbetet
- har ledande befattningar och direkt ansvar för RSA-arbetets genomförande och resultat, till exempel kommunledningen
- har värdefull information och kunskap för RSA-arbetet
- kommer att använda resultatet av RSA-arbetet, till exempel kommunala förvaltningar och myndigheter

- är informella ledare och nyckelpersoner med stort inflytande på RSA-arbetet utan att ha en formellt ledande befattning.

Intressenter finns inte enbart inom den egna kommunen utan kan även hittas hos

- andra kommuner
- privata bolag
- myndigheter med en lokal närvaro, exempelvis Polismyndigheten eller länsstyrelserna
- centrala myndigheter med särskilda uppgifter inom krisberedskap, exempelvis Energimyndigheten eller Livsmedelsverket.

I Tabell 1 ger vi exempel på några typiska frågor som kan stödja arbetet med intressentanalysen och underlätta dess vidare användning. I bilaga D.1 ger vi exempel på hur resultatet från en färdigställd intressentanalys kan se ut.

Intressentanalysen används för att ta fram kommunikationsplanen som beskrivs i nästa avsnitt, men är också ett stöd i planeringen av vilka intressenter som ska vara delaktiga i RSA-arbetet och när. Om intressenter ändras, tillkommer eller faller bort, bör intressentanalysen uppdateras.

Tabell 1: Frågor för analys av intressenter.

|   |  |
|---|--|
| <b>Hur stort inflytande har intressenten?</b>                                   | Intressenter med stort inflytande över RSA-arbetet kan behöva vara mer involverade och få mer information än intressenter med mindre inflytande.   |
| <b>Ska intressenten vara involverad, informerad, rådfrågad eller ta beslut?</b> | Involverade intressenter förväntas delta aktivt i RSA-arbetet, intressenter som ska vara informerade deltar inte aktivt men behöver eller vill ha löpande information om RSA-arbetet, intressenter som ska rådfrågas har exempelvis kunskap och information som är värdefull i RSA-arbetet och beslutsfattare har mandat att fatta beslut i RSA-arbetet om till exempel resurser och ambitionsnivå.  |
| <b>Är intressenten neutralt, positivt eller negativt inställd?</b>              | Intressentens inställning till RSA-arbetet är bra att känna till för att kunna avgöra när och på vilket sätt intressenten ska vara involverad, och för att avgöra vilka kommunikationsinsatser som behövs. Intressenter med positiv inställning kan vara lämpliga att ha med tidigt i arbetet medan negativt inställda intressenter kan behöva mer omfattande kommunikationsinsatser innan de involveras. Denna typ av information är inte alltid lämplig att dokumentera men kan vara viktig att ha i åtanke för att beredskapssamordnaren ska kunna anpassa sin kommunikation i syfte att nå fram till respektive intressent med sitt budskap. |

|   |  |
|---|--|
| <b>Vilken driftsform har intressenten?</b>          | Driftsformen påverkar vilka möjligheter det finns att styra intressentens deltagande och engagemang. Exempel på driftsform är kommunal förvaltning, kommunalförbund, stiftelse, kommunalt bolag och privat bolag. Intressenter som kan styras direkt kan krävas vara mer involverade än intressenter som inte kan styras direkt och vars engagemang är frivilligt.   |
| <b>Hur prioriterad är intressenten?</b>             | Intressentens prioritet används för att bland annat styra ordningen på deltagande i RSA-arbetet och vilka kommunikationsinsatser som ska göras relativt intressenten. Prioritering kan ske utifrån olika prioriteringsgrunder. Vissa intressenter är viktigare att tidigt engagera i säkerhetsarbetet än andra. Ett exempel på prioriteringsgrund kan vara att en intressent bedriver en för kommunen eller samhället kritisk verksamhet som många är beroende av. Beredskapssamordnaren avgör vilken eller vilka prioriteringsgrunder som används, men det är viktigt att det dokumenteras hur prioriteringen görs. |
| <b>Vilken mognad har intressenten i RSA-frågor?</b> | Mognadsgraden i RSA-frågor påverkar intressentens möjliga bidrag till arbetet och vilka kommunikationsinsatser som behövs. Mognadsmatrisen på kommunnivå (bilaga B) kan vara ett stöd för att svara på den här frågan.   |

### 3.2.2 Kommunikationsplan

Baserat på intressentförteckningen tas en kommunikationsplan fram.

Kommunikationsplanen beskriver hur olika intressenter både internt och externt, ska informeras för att uppnå ett visst mål och föra fram ett önskat budskap. Budskapet ska anpassas efter målgruppen för kommunikationsinsatsen, exempelvis genom att budskapet presenteras på en detaljnivå som är relevant för målgruppen och med en terminologi som den känner igen sig i. En väl genomförd kommunikationsinsats ökar möjligheten att vinna den egna organisationens engagemang.

Ta hjälp av den egna kommunikationsenheten för att ta fram en kommunikationsplan enligt kommunens riktlinjer och för att utforma målgruppsanpassade budskap.

Beredskapssamordnaren bestämmer vilka som ska vara delaktiga i framtagandet av kommunikationsplanen. De som tar fram planen ska fundera över syftet med kommunikationen för varje intressent. Exempelvis kan kommunikationsplanen innehålla följande information för varje intressent:

1. **Mål**  
Vad vill vi uppnå med att kommunicera med intressenten? Mål kan exempelvis vara
  - a. **Informationsmål** – vad intressenten ska känna till
  - b. **Kunskapsmål** – vad intressenten ska kunna
  - c. **Attitydmål** – vilken inställning intressenten ska ha.
  - d. **Beteendemål** – vad intressenten ska göra.
2. **Budskap**  
Vilket budskap ska förmedlas till intressenten? Intressentens inställning till RSA-arbetet påverkar till stor del vilket budskap som ska förmedlas och hur ofta budskapet ska förmedlas.
3. **Kanal**  
Hur ska budskapet förmedlas till intressenten? Budskapet kan förmedlas genom exempelvis fysiska möten, affischer, kampanjer, e-post, intranät och sociala medier.
4. **Aktivitet**  
Vilka konkreta aktiviteter behöver utföras för att sprida budskapet och nå målet?
5. **När**  
När och hur ofta ska aktiviteterna genomföras?
6. **Ansvarig**  
Vem är ansvarig för att kommunikationen genomförs? Ansvaret bör alltid vara personanknutet för att öka engagemanget.

I bilaga D.2 visar vi ett exempel på en kommunal kommunikationsplan för RSA-arbetet. Exemplet är till för att beredskapssamordnaren lättare ska komma igång med en egen plan, anpassad i omfattning och innehåll till kommunens förutsättningar.

### 3.2.3 Strategisk plan

En strategisk plan kan vara allt ifrån ett kortfattat dokument på någon enstaka sida till en mer omfattande dokumentation med utförliga beskrivningar av arbetet och den tänkta utvecklingen. För RSA-arbetet bör den strategiska planen åtminstone omfatta:

- **Övergripande mål** för RSA-arbetet under den kommande fyraårsperioden.
- **Prioriterade teman** för RSA-arbetet under den kommande fyraårsperioden. Prioriterade teman syftar på vilka typer av

verksamheter i kommunen eller vilka typer av riskkällor som ska få extra fokus under RSA-arbetet. Energiförsörjning, barn- och äldreomsorg, VA-verksamhet och IT-drift är exempel på verksamheter, medan naturolyckor, terrorism och social oro är exempel på riskkällor. Vilka teman som prioriteras kan skilja sig åt från år till år under fyraårsperioden, vilket i så fall anges här. Inriktningar från exempelvis länsstyrelsen och MSB kan även påverka valet av prioriterade teman.

- **Mål** för RSA-arbetet under den kommande fyraårsperioden. Målen ska vara ett steg på väg mot det övergripande målet vilket innebär att mål kan vara både långsiktiga och kortsiktiga. Långsiktiga mål bör brytas ner i delmål för att underlätta uppföljningen och ge möjlighet att se om arbetet går i rätt riktning. Som stöd i att definiera mål för RSA-arbetet kan exempelvis perspektiven i mognadsmatrisen (bilaga B) användas. Alla mål som definieras bör vara SMART:a vilket innebär att de ska vara
  - **Specifika**  
Målen är tydligt definierade och begripliga.
  - **Mätbara**  
Det är möjligt att följa upp om målen uppnåtts eller inte; både kvantitativt (t.ex. antal genomförda workshoppar) och kvalitativt (t.ex. en verksamhets upplevda nytta av RSA-arbetet).
  - **Accepterade**  
Ledningen (primärt) och övriga intressenter står bakom uppsatta mål.
  - **Realistiska**  
Målen är möjliga att uppnå.
  - **Tidsatta**  
Det är bestämt i tid när respektive mål ska vara uppnått.
- **Resurser** som behövs för RSA-arbetet under den kommande fyraårsperioden.
- **Sekretess och informationssäkerhet** som behöver upprätthållas i RSA-arbetet. Det kan exempelvis handla om rutiner för hur arbetsmaterial ska hanteras, tillgång till säkerhetsskåp och fristående datorer utan internetuppkoppling samt rutiner för säkerhetskopiering.

Resultatet av denna aktivitet är en strategisk plan för det kommunala RSA-arbetet under den kommande fyraårsperioden. I bilaga D.3 återfinns ett exempel på en strategisk plan för kommunal RSA. Förankring och fastställande av den strategiska planen hos kommunledningen beskrivs i avsnitt 3.4.

### 3.3 Välja RSA-metod

En RSA-metod beskriver ett systematiskt sätt att identifiera, beskriva och bedöma risker och sårbarheter för att i slutänden kunna identifiera nödvändiga åtgärder. Risker ställs i regel mot nyttan med den analyserade verksamheten. Denna systematik bildar ett underlag för vilka åtgärder som behöver genomföras för att uppnå en acceptabel risknivå.

Det finns flera etablerade RSA-metoder i form av exempelvis MVA, FORSA, ROSA och IBERO. Handboken tillhandahåller därför inte någon ny RSA-metod, utan fokuserar istället på att komplettera befintliga RSA-metoder genom att ge stöd i hur RSA-arbetet kan genomföras i en kommun – från planering till genomförande av åtgärder och uppföljning.

Vilken RSA-metod som används i kommunerna väljs i stor utsträckning av beredskapssamordnaren. Vissa väljer att noggrant följa en specifik RSA-metod, medan andra har utvecklat egna metoder som är anpassade för den egna kommunen. De egenutvecklade metoderna kan ha sin grund i, eller vara influerade av, någon av de etablerade metoderna.

Alla RSA-metoder förutsätter någon form av datainsamling för att möjliggöra en analys. På vilket sätt insamlingen praktiskt bör genomföras styrs i sin tur av vilken typ av analys som RSA-metoden föreskriver. Tar analysen exempelvis sin utgångspunkt i kritiska beroenden kommer insamlingsmomentet att färgas av detta val.

Avseende själva analysmomentet finns flera etablerade sätt att vrida och vända på de data som insamlingen resulterat i. Ett exempel är att, utifrån givna skalor, bedöma sannolikheter och konsekvenser för identifierade risker och sårbarheter. Bedömningarna åskådliggörs därefter i en traditionell riskmatris som kan ligga till grund för prioritering av risker. En annan metod är att använda sig av bowtie-diagram, där oönskade händelsers orsaker och konsekvenser struktureras som trädstrukturer, och där barriärer definieras för att förebygga eller mildra problemen (bilaga C.3).

Beredskapssamordnaren behöver välja en RSA-metod att använda tillsammans med handboken för att RSA-arbetet ska kunna genomföras på verksamhetsnivå. Arbetet utför beredskapssamordnaren tillsammans med verksamheterna för att identifiera eventuella risker och sårbarheter i verksamheten och föreslå åtgärder. De flesta etablerade RSA-metoder går att använda tillsammans med handboken. Beredskapssamordnare som använder modifierade eller egenutvecklade RSA-metoder behöver säkerställa att metoden åtminstone

- resulterar i en lista med åtgärder, så långt det är möjligt beskrivna enligt de attribut som beskrivs i avsnitt 4.3

- inkluderar dokumentation av allt arbetsmaterial inklusive antaganden, resonemang och osäkerheter
- ger upphov till spårbarhet mellan åtgärder och de risker eller sårbarheter de ska hantera.

Därutöver är det bra att välja en metod som ger ett underlag som underlättar den rapportering som krävs enligt aktuella föreskrifter och lagar<sup>14</sup>.

Etablerade RSA-metoder ger inte alltid tydliga instruktioner för hur datainsamlingen ska genomföras för RSA-arbetet på verksamhetsnivå. Anledningen är att valet av insamlingsteknik till stor del beror på den analyserade verksamhetens struktur och förutsättningar. En vanlig insamlingsteknik är att anordna workshopar där exempelvis risker och sårbarheter identifieras och diskuteras. Vad insamlingsarbetet ska utgå från styrs av den RSA-metod som beredskapssamordnaren väljer. Vissa analysmetoder utgår exempelvis från skyddsvärda tillgångar medan andra utgår ifrån hot.

Valet av RSA-metod och insamlingsteknik kan få stor påverkan på planeringsarbetet, vilket är anledningen till att det redan nu är relevant att fundera över hur RSA-arbetet på verksamhetsnivå är tänkt att gå till. Exempelvis kan valet mellan att använda intervjuer eller workshopar som insamlingsteknik ha olika inverkan på nödvändig kalendertid för RSA-arbetet på verksamhetsnivå. Att använda workshopar som insamlingsteknik kan ge svårigheter att hitta tillfällen då alla deltagare kan samlas, medan det för intervjuer istället kan krävas mer kalendertid i form av flera intervjutillfällen och restid för att genomföra separata intervjuer. För att stödja beredskapssamordnaren med förslag på olika insamlingstekniker och när de är lämpliga att använda ges en övergripande genomgång av vanligt förekommande tekniker i bilaga C.1.

RSA-metoder tar sällan upp hur olika typer av grunddata kan användas för att stödja analysarbetet och på vilket sätt. Grunddata är befintliga underlag som exempelvis statistik om naturolyckor, trafikflöden eller geografiska karteringar som stödjer arbetet med att identifiera risker, sårbarheter och åtgärder. Bilaga A ger fler exempel på typer av grunddata och en introduktion i hur grunddata kan användas i RSA-arbetet.

**Grunddata** avser befintlig information, exempelvis publikationer, statistik, incidentdatabaser och geografiska databaser, som kan ligga till grund för RSA-arbetet.

Grunddata kan i sin vidaste bemärkelse innefatta all form av information som inte tas fram av kommunen själv under RSA-arbetet.

<sup>14</sup> För närvarande främst MSBFS 2015:5 och Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH).



### 3.4 Förankra strategisk plan med kommunledningen

Ett uppstartsmöte tillsammans med kommunledningen syftar till att beredskapssamordnaren ska få möjlighet att förankra RSA-arbetet. Kommunledningen har inte bara mandat att frigöra och tilldela de resurser som ett framgångsrikt RSA-arbete tar i anspråk, utan har även en egen roll i RSA-arbetet. Kommunledningen har exempelvis en viktig roll i genomförandet av åtgärder som verksamheterna inte kan genomföra på egen hand. Mötets huvudsakliga målsättning är att frigöra resurser och vinna engagemang, och utgår från beredskapssamordnarens strategiska plan.

Efter att en strategisk plan har tagits fram för de kommande åren ska den förankras och fastställas av kommunledningen. En fastställd strategisk plan säkerställer att RSA-arbetet sker i önskad takt och omfattning, samt att prioriteringen av deltagande verksamheter och teman ligger i linje med kommunledningens önskemål. Den strategiska planen bör ha delgivits mötesdeltagarna i god tid före mötet så att det finns möjlighet att ta beslut om att fastställa planen. Följande punkter bör avhandlas under mötet för att säkerställa att det finns förutsättningar för att genomföra RSA-arbetet:

Kommunicera gärna den strategiska planen med kommunledningen i god tid så att det finns möjlighet att fastställa den vid mötet.

- vad RSA är och vad RSA-arbetet innebär för kommunen
- vad nyttan med RSA är för kommunen, men även hur den bidrar på regional och nationell nivå
- förankring och fastställande av den strategiska planen
- hur åtgärder till följd av RSA-arbetet klassificeras och hanteras
- vilka roller verksamheter, beredskapssamordnaren, kommunledningen med flera har
- ett typiskt upplägg innefattande bland annat metoder för datainsamling
- hur data som samlas in, tas fram och sammanställs ska hanteras med avseende på informationssäkerhet (inklusive säkerhetsskydd)
- vilka förutsättningar som behöver finnas för att RSA-arbetet ska kunna genomföras med tillräckligt god kvalitet
- vilka verksamheter och övriga intressenter som ska inkluderas i den kommande fyraårsperioden
- vilka närliggande processer som RSA-arbetet ska samordnas med

- kommunens och verksamheternas mognadsgrad gällande RSA och eventuella planer att höja den (mognadsmatrisen i bilaga B kan stödja kommunikationen).

Följande beslut bör fattas under mötet:

- fastställande av strategisk plan där förutsättningarna och verksamheternas åtaganden klargörs och beviljas
- fastställande av hur åtgärder ska hanteras i kommunen
- fastställande av hur ofta avstämning med kommunledningen ska ske, exempelvis årligen, samt bokning av nästa möte som avhandlar den översiktliga planen
- fastställande av hur RSA-arbetet ska förankras politiskt.

Enligt *Överenskommelse om kommunernas krisberedskap*<sup>15</sup> ska kommunernas planering av risk- och sårbarhetsanalysen beskrivas i ett styrdokument. Den strategiska planering som beredskapssamordnaren tar fram med hjälp av handboken kan i valda delar inkluderas i detta styrdokument.

Vidare gör samma överenskommelse gällande att kommundirektören tar beslut om ett flertal av de punkter som nämns ovan.

### 3.5 Planera RSA-arbetet

Baserat på den strategiska planen görs en översiktlig plan för den kommande fyraårsperioden samt en detaljerad plan för det kommande året. Den översiktliga planen syftar till att ge en bild av vilka huvudsakliga aktiviteter som ska genomföras, vilka verksamheter som ska involveras, på ett ungefär när i tiden aktiviteter ska genomföras samt viktiga datum som RSA-arbetet behöver förhålla sig till. Hur lång tid en aktivitet tar på denna övergripande nivå beror på flera faktorer, exempelvis vilka resurser som finns avsatta och tillgängliga för genomförandet, verksamhetens komplexitet och vald insamlingsmetod. I bilaga D.3 återfinns ett exempel på en övergripande plan där huvudsakliga aktiviteter är fördelade i en kvartalsbaserad tidsplan.

Den detaljerade planen syftar i sin tur till att identifiera de aktiviteter som ska genomföras när under det kommande året och vilka resurser (exempelvis personal, lokaler, faciliteter) som behövs för genomförandet. Ofta används en typ av flödesschema med en tidsaxel (t.ex. GANTT-schema) för att skapa en tydlig tidsplan för de identifierade aktiviteterna. Fördelen med denna typ av scheman är att det ger en bra översikt över vad som ska göras och när aktiviteterna måste

---

<sup>15</sup> *Överenskommelse om kommunernas krisberedskap 2019-2022*. Dnr: MSB 2018-09779, SKL 18/03101.

vara genomförda för att inte hela RSA-arbetet ska fördröjas. I den detaljerade planen ingår oftast följande:

### 1. **Aktiviteter**

Aktiviteter är arbetsuppgifter som kräver tid och resurser för att genomföras. Aktiviteterna anges med unikt id och beskrivande namn. Aktiviteter kan definieras på olika nivå och det är vanligt att aktiviteter delas upp i delaktiviteter.

### 2. **Milstolpar**

Milstolpar används för att förtydliga etappmål. Milstolparna som definieras ska, precis som mål, vara SMART:a (Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidsatta). Det är även viktigt att beredskapssamordnaren själv äger de definierade milstolparna så att de inte är beroende av någon annan.

Milstolpen *Genomföra uppstartsmöte med kommunledningen* är ett exempel på en SMART milstolpe som ägs av beredskapssamordnaren. Milstolpen *Socialförvaltningen har lämnat in underlag* ägs däremot av socialförvaltningen och bör därför inte vara en milstolpe.

### 3. **Beroenden mellan aktiviteter**

Beroenden mellan de olika aktiviteterna styr vad som måste göras först, vad som kan göras senare och vad som kan göras samtidigt. Genom att tydligt beskriva beroendet mellan aktiviteterna är det också möjligt att få en överblick över den kritiska linjen, det vill säga det beräknade slutdatumet när aktiviteterna måste vara genomförda för att inte hela RSA-arbetet ska fördröjas.

### 4. **Resurser**

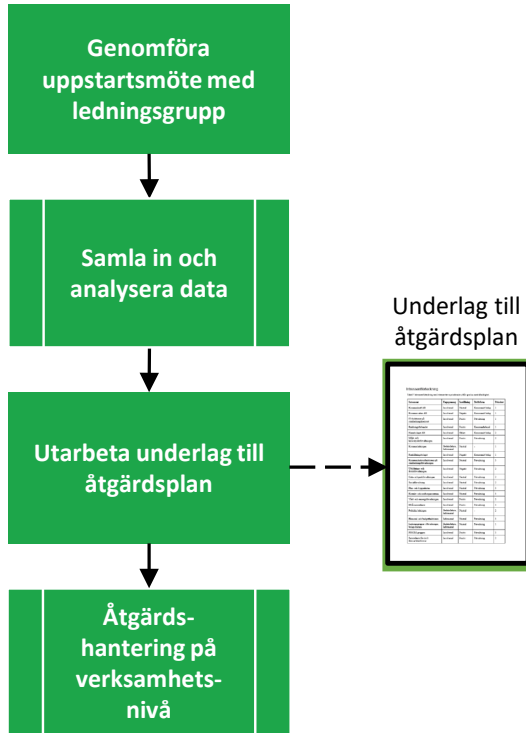
Fördelning av resurser för de olika aktiviteterna. Genom att identifiera vilka resurser som behövs för genomförandet av respektive aktivitet är det lättare att planera när i tiden resurserna behövs och även göra rätt resursförfrågningar.

I samband med att den detaljerade planen görs är det även bra att identifiera viktiga datum som planen måste förhålla sig till, exempelvis leveranser i förhållande till andra processer, deadlines och uppföljningsmöten med ledningsgrupper.

I bilaga D.5 ger vi ett exempel på en detaljerad plan, i form av ett GANTT-schema, för kommunalt RSA-arbete.



## RSA-arbete på verksamhetsnivå



## 4 RSA-arbete på verksamhetsnivå

I detta kapitel beskrivs RSA-arbetet på verksamhetsnivå mer ingående, från förberedelser till åtgärdsförslag. Aktiviteterna görs för varje deltagande verksamhet som planerats in. Arbetet med att samla in och analysera data enligt vald RSA-metod beskrivs bara översiktligt då handboken är metoderberoende.

Omfattningen av beredskapssamordnarens deltagande i RSA-arbetet på verksamhetsnivå kan variera från att vara den som leder och genomför merparten av arbetet till att mestadels vara en mottagare av resultaten. Det är naturligt att omfattningen varierar då både kommunen som helhet och de enskilda verksamheterna kan vara av olika storlek och därmed ha varierande tillgång till resurser för att genomföra RSA-arbetet.

Samarbetet med verksamheter skiljer sig beroende på vem som äger, driver eller har upphandlat verksamheten. Verksamheter som bedrivs helt i kommunens egen regi (t.ex. förvaltningar) är normalt enklare att utöva inflytande på än externa, privat drivna verksamheter. Mellan dessa ytterligheter finns exempelvis kommunala bolag och kommunalförbund. Skillnaderna påverkar hur en beredskapssamordnare utformar sin strategi för att etablera samarbeten med olika aktörer i det geografiska området. Därmed kommer det faktiska RSA-arbetet som utförs enligt detta kapitel att variera med rådande förutsättningar.

I avsnitten som följer beskrivs RSA-arbetet på verksamhetsnivå utifrån att det är beredskapssamordnaren som leder arbetet. För verksamheter där så inte är fallet ersätts beredskapssamordnarens roll av den som leder RSA-arbetet hos verksamheten.

### 4.1 Genomföra uppstartsmöte med ledningsgrupp

För att en kommun eller organisation ska kunna arbeta systematiskt med risk- och säkerhetsfrågor på ett meningsfullt sätt, är ett nära samarbete med verksamheternas ledningsgrupper en grundförutsättning. Det är ledningsgrupperna som har mandat att tillgängliggöra tid och resurser inom verksamheterna för att delta i RSA-arbetet, men även att genomföra åtgärder till följd av det.

Istället för att belysa fördelar och möjligheter fokuserar ett RSA-arbete på möjliga problem, exempelvis i form av risker och sårbarheter. RSA-arbetet kan därmed anläggas ett för verksamhetens ledningsgrupp mer problembaserat perspektiv på verksamheten, som kan ge nya uppslag för verksamhetsutveckling.

Uppstartsmötet syftar därutöver till att bygga ett förtroende mellan beredskapssamordnaren och verksamheterna, som i sin tur kan komma till nytta för andra delar av det kommunala säkerhetsarbetet.

#### **4.1.1 Förbereda uppstartsmötet**

Följande punkter kan stödja beredskapssamordnarens förberedelser inför ett uppstartsmöte:

- **Förstå verksamheten**  
Beredskapssamordnaren behöver en övergripande förståelse för deltagande verksamheter, deras tidigare identifierade risker och sårbarheter samt deras förutsättningar för deltagande. Beredskapssamordnaren behöver även en grundläggande förståelse för mandat, ansvarsområden och verksamhetens betydelse för RSA-arbetet som helhet. I bilaga C.1 beskrivs ett urval av tekniker som kan användas för att skapa en förståelse för verksamheter. Ofta behöver flera av teknikerna kombineras, till exempel dokumentanalys och intervju eller deltagande observation. I bästa fall finns en tydlig och gällande verksamhetsbeskrivning att tillgå.
- **Undersöka verksamhetens tidigare bidrag till RSA-arbete**  
Genom att ta del av föregående RSA-rapport och relaterade underlag kan verksamhetens tidigare bidrag analyseras. Finns det lösa trådar eller andra svårigheter som beredskapssamordnaren bör vara medveten om? Vilka åtgärder finns identifierade och vilken status har de? Vilken mognadsgrad har verksamheten? Har verksamheten gjort egna risk- och sårbarhetsanalyser utanför det RSA-arbete som beredskapssamordnaren ansvarar för? Frågorna kan vid behov tas upp vid ett möte med verksamheten.
- **Förbereda underlag till verksamheten**  
Utifrån den kunskap som byggs upp om verksamheten kan beredskapssamordnaren välja att själv utforma ett underlag som kan användas som utgångspunkt för det fortsatta RSA-arbetet på verksamhetsnivå, exempelvis ett scenario eller ett urval av risker. Befintliga grunddata kan vara ett stöd i att utforma ett sådant underlag

(bilaga A). Ibland kan även länsstyrelsen ge styrning och inriktning av arbetet, vilket då behöver arbetas in i underlaget.

- **Identifiera och kalla mötesdeltagare**  
Beredskapssamordnaren tar reda på vilka från ledningsgruppen och eventuellt andra nyckelpersoner som bör vara med på mötet. Det är viktigt att säkerställa att individer med rätt kompetens och som är väl förtrogna med verksamheten kallas.
- **Förbereda agenda**  
För att underlätta uppstartsmötet kan en förberedd agenda användas. I rutan till höger presenteras en kort, generell agenda för ett uppstartsmöte som kan användas som utgångspunkt.

#### Förslag på mötesagenda

1. Vad är RSA?
2. Vad innebär RSA-arbetet för kommunen?
3. Strategisk plan för RSA-arbetet inklusive planerat upplägg för 4-årsperioden.
4. Detaljerad planering för nästkommande år
5. Roller, ansvar och mandat i RSA-arbetet
6. Hantering av åtgärder
7. Innehåll och frekvens för avstämning med kommunledning

### 4.1.2 Uppstartsmöte med ledningsgrupp

Uppstartsmötet med ledningsgruppen har flera syften. Mötet handlar både om att informera och förankra, få en gemensam bild av kommande arbete och nuvarande mognadsgrad, tilldela uppgifter samt få frågor besvarade. Ibland kan en serie möten behövas. Informationen behöver presenteras på ett sätt som är anpassat för verksamhetens ledningsgrupp.

Följande aktiviteter kan utföras under ett, eller flera, möten:

- **Tydliggöra potentiell nytta med RSA**  
För att nå engagemang och förankring kan förberedda exempel på nyttan med RSA-arbetet, både för den aktuella verksamheten och för kommunen i stort, presenteras. Använd gärna exempel som ledningsgruppen kan känna igen sig i.
- **Etablera en gemensam bild kring verksamhetens mognadsgrad gällande RSA**  
Beredskapssamordnaren presenterar sin bedömning av verksamhetens mognad och vilka eventuella mål som finns att för att öka den. Mognadsmatrisen för kommunnivå (bilaga B) kan vara ett stöd i detta arbete.
- **Informera om vald metod för kommande RSA-arbete med verksamheten**  
Att tidigt informera om upplägg och vald metod kan underlätta kommande arbete. Om beredskapssamordnaren förberett underlag och



uppgifter som verksamheten ska göra inför datainsamlingen delges dessa under uppstartsmötet.

- **Informera om åtgärdshantering**  
Det är viktigt att RSA-arbetet resulterar i konkreta åtgärder. Därför kan beredskapssamordnaren lägga extra vikt vid att förklara processen runt åtgärder. Nu är även tillfälle att se över verksamhetens egen åtgärds-hantering för att nå en samsyn på hur den genomförs. I avsnitt 4.4 beskrivs förväntningarna på åtgärdshantering på verksamhetsnivå.
- **Förankra den detaljerade planen för året**  
När beredskapssamordnaren gått igenom planen för kommande RSA-arbete är målet att den detaljerade planen blivit förankrad i ledningsgruppen. I förankringen ingår att bestämma datum för aktiviteternas genomförande, till exempel genomförande av workshopar, intervjuer och andra typer av möten samt att säkerställa tilldelning av resurser främst i form av personal. Revideringar av planen kan behövas för att verksamhetens ledningsgrupp formellt ska godkänna planen, men ett principiellt beslut om att godkänna den bör fattas för att beredskapssamordnaren ska ha mandat att fortsätta arbetet.
- **Utse deltagare som ska vara med i kommande RSA-arbete**  
Ledningsgruppen utser i dialog med beredskapssamordnaren vilka som bör delta i det fortsatta arbetet utifrån den detaljerade planen. Deltagarna bör bestå av verksamhetsrepresentanter som har rätt kompetens och är väl förtrogna med den berörda verksamheten, personer som kan bedöma åtgärders genomförbarhet samt representanter från andra verksamheter som berörs av åtgärder.

## 4.2 Samla in och analysera data

När data ska samlas in under RSA-arbetet kan flera olika tekniker användas, vilket beskrivs i bilaga C.1. Vilka data som ska samlas in, hur de ska struktureras och vilken analys som sedan görs styrs till stor del av vald RSA-metod. Data kan ha sina ursprung i flera typer av källor – allt från den egna personalens erfarenheter och incidentrapporter till myndigheters rapporter och statistikdatabaser. I bilaga A beskrivs arbetet med olika typer av grunddata. Det finns flera etablerade sätt att analysera data i RSA-arbetet, exempelvis med utgångspunkt i kritiska beroenden eller baserat på sannolikhet och konsekvens för identifierade risker.

Denna handbok säger inget om vilken insamlingsteknik eller analysmetod som ska användas, men då det är vanligt förekommande att genomföra workshopar vid både insamling och analys presenteras ett exempel på ett möjligt upplägg med två workshopar med olika fokus i bilaga C.3. Det är dock viktigt att

analysen resulterar i en lista med åtgärder med tydlig spårbarhet till de risker och sårbarheter som åtgärderna avser att motverka.

Glöm inte bort att ta reda på hur dokument som omfattas av sekretess<sup>16</sup> ska hanteras både på verksamhetsnivå och på kommunnivå. Det arbetsmaterial som produceras under insamling och analys kan omfattas av sekretess, och så även de förslag på åtgärder som analysarbetet har resulterat i. Ett sätt att förbereda för att dokumentationen kan komma att omfattas av sekretess är att redan från start genomföra arbetet på en fristående dator som inte ansluts till det lokala nätverket eller internet.

### 4.3 Utarbeta underlag till åtgärdsplan

Föregående aktivitet (avsnitt 4.2) resulterar i en lista med åtgärder med en tydlig spårbarhet till de risker och sårbarheter som åtgärderna avser motverka. För att listan med åtgärder ska utgöra ett bra underlag till den kommunala åtgärdsplanen behöver åtgärderna beskrivas med följande attribut:

- **ID**  
En unik identifierare som används för att referera till åtgärden.<sup>17</sup>
- **Benämning**  
Ett namn på åtgärden som gör att det framgår vad åtgärden avser.
- **Beskrivning**  
En mer utförlig text som förklarar åtgärden och den förväntade effekten.
- **Åtgärdsnivå**  
Bedömning av om verksamheten själv kan hantera åtgärden eller om den ska lyftas till kommunledningen. Mer

#### Åtgärdsnivåer

Åtgärdsnivå 1: Åtgärder som kan genomföras inom verksamhetens ordinarie arbete. Verksamheten har både budget och mandat att genomföra åtgärden.

Åtgärdsnivå 2: Åtgärder som överskrider verksamhetens mandat eller budget, åtgärder som bör ske i samverkan med andra inom kommunen eller åtgärder som påverkar andra verksamheter inom kommunen.

Åtgärdsnivå 3: Åtgärder som överskrider kommunens budget eller mandat, åtgärder som påverkar andra kommuner samt åtgärder där det finns samordningsvinster mellan kommuner.

<sup>16</sup> I vilken omfattning verksamhetens arbete omfattas av sekretess kan variera. Den lag som är mest relevant för själva RSA-arbetet är Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400).

<sup>17</sup> Identifieraren bör innehålla ett löpnummer som räknas upp för varje ny åtgärd som läggs till, exempelvis att första åtgärden får identifieraren 0001, den andra 0002 och så vidare. För att särskilja olika verksamheter kan identifieraren inledas med en bokstavsförkortning för verksamheten, exempelvis SF-0001 som första identifierare för Socialförvaltningen. Ett annat alternativ är att inleda identifieraren med aktuellt år, exempelvis 2018-0001 som första identifierare för år 2018.

information om åtgärdsnivåerna finns i bilaga C.2.2.

- **Kostnad**  
En (inledningsvis grov) bedömning av vilken kostnad som är kopplad till att genomföra åtgärden.
- **Ansvarig**  
Vem som bör ansvara för att åtgärden genomförs.
- **Relaterade risker eller sårbarheter**  
En referens till risker eller sårbarheter som åtgärden avser reducera. Referensen ger därmed spårbarhet till vilka värden som behöver skyddas, vad de ska skyddas från och varför.
- **Motivering**  
Varför åtgärden är lämplig att genomföra. Exempelvis kan åtgärden jämföras med alternativa lösningar som har avfärdats.
- **Klassificering**  
Indelning av åtgärderna utifrån hur de påverkar relaterade risker och sårbarheter (*förebyggande, mildrande, återhämtande* eller *varnande*). Klassificering av åtgärder beskrivs i bilaga C.2.1.
- **Prioritet**  
Hur viktigt är det att åtgärden genomförs? Exempel på tekniker för prioritering samt kriterier att prioritera utifrån återfinns i bilaga C.2.3.
- **Skapandedatum**  
Datum för när åtgärden skapades.
- **Status**  
Nya åtgärder tilldelas statusen *föreslagen*. Längre fram i arbetet kan åtgärders status ändras till antingen *granskad, beslutad, påbörjad, bordlagd, genomförd* eller *avbruten*.

#### Varför sätts en viss prioritet?

Kom ihåg att resonemanget bakom en bedömning av prioritet är lika viktigt som det slutliga värdet som sätts.

En kort beskrivning av varför en åtgärd fick en viss prioritet ska komplettera själva värdet.

Då beredskapssamordnaren säkerställt att alla åtgärder är beskrivna enligt attributen ovan återlämnas de åtgärder som bedömts som verksamhetsinterna (åtgärdsnivå 1) till berörd verksamhet för fortsatt hantering i deras egen åtgärdshantering. Genom att beredskapssamordnaren ansvarar för att gå igenom samtliga åtgärder innan de skickas vidare säkerställs att kommande arbete kan utgå ifrån ett enhetligt underlag både för åtgärder som hanteras direkt av verksamheten och de som lyfts upp till RSA-arbetet på kommunnivå för bedömning.

Frågor som kan användas som stöd i att säkerställa att underlaget för åtgärdsplanen innehåller alla efterfrågade delar är:

- Finns en lista med föreslagna åtgärder och är de beskrivna enligt attributen ovan?
- Finns arbetsmaterial från analysarbetet?
- Har RSA-arbetet tagit hänsyn till beredskapssamordnarens underlag till verksamheten (enligt avsnitt 4.1.1)?

När det har säkerställts att omfattningen är i enlighet med vad som kan förväntas är det dags att göra en kvalitetsgranskning. Kvalitetsgranskningen syftar till att säkerställa att de åtgärder som föreslås är rimliga baserat på vad som beskrivs i arbetsmaterialet och att det inte är någon uppenbar åtgärd som saknas. Frågor som kan användas som stöd i detta är:

- Är alla föreslagna åtgärder tydligt beskrivna?
- Är åtgärdsnivåerna rimliga för de föreslagna åtgärderna?
- Är prioriteringarna rimliga för de föreslagna åtgärderna?
- Saknas det föreslagna åtgärder för någon av de risker eller sårbarheter som RSA-arbetet identifierat?
- Är det någon risk eller sårbarhet som saknas i RSA-arbetet och som borde ha tagits med?

Om något bedöms saknas eller vara felaktigt i dokumenten behöver det korrigeras innan beredskapssamordnaren tar underlaget vidare till RSA-arbetet på kommunnivå. Därefter sätts åtgärdernas status till *granskad*.

Denna aktivitet resulterar i ett underlag till åtgärdsplan med verksamhetens föreslagna åtgärder.

## 4.4 Åtgärdshantering på verksamhetsnivå

Med åtgärdshantering på verksamhetsnivå avses åtgärder med åtgärdsnivå 1 som hanteras direkt av verksamheterna. Genomförandet av sådana åtgärder är något som verksamheten själv anser ligger inom verksamhetens mandat och resursramar.

Denna handbok föreslår ingen specifik metod för verksamheternas egen åtgärdshantering, men för att kunna följa handboken förutsätts att

- information om åtgärderna sparas och finns tillgänglig för berörda parter
- förändringar av åtgärdernas attribut dokumenteras och förmedlas till beredskapssamordnaren.

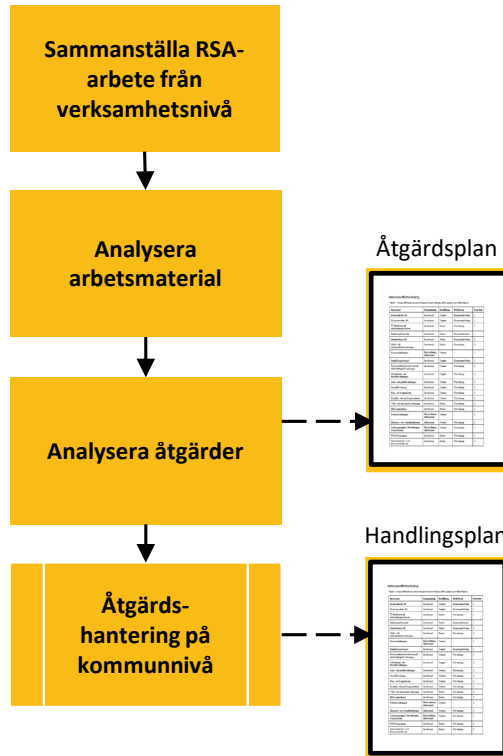
Det är vanligt att tillvägagångssätten för utveckling av den egna verksamheten skiljer sig beroende på verksamhet. I vissa verksamheter finns exempelvis

*projektorganisationer* som kan ta tillvara nya åtgärder, medan andra verksamheter använder sig av ett *systematiskt kvalitetsarbete* eller *verksamhetsutvecklare*. Ett annat exempel återfinns inom vissa socialförvaltningar, som använder *kvalitetsråd* för att implementera nya rutiner i den bredare verksamheten. Det är upp till respektive verksamhet att bestämma hur åtgärder ska implementeras.

Handboken rekommenderar dock att åtgärdshanteringen inte sker i en separat process om befintliga processer för verksamhetsutveckling redan finns. I dessa fall uppmanas verksamheterna och beredskapssamordnaren att använda sig av befintliga ramverk för verksamhetsutveckling i genomförandet av åtgärder.



## RSA-arbete på kommunnivå



## 5 RSA-arbete på kommunnivå

I detta kapitel beskrivs det arbete som tar vid efter att RSA-arbetet på verksamhetsnivå är genomfört (kapitel 4). Utgångspunkten är alltså att det redan finns en uppsättning åtgärder och någon form av arbetsmaterial som motiverar resultatet.

Beroende på hur brådskande eller omfattande åtgärderna på åtgärdsnivå 2 eller 3 är kan det vara lämpligt för beredskapssamordnaren att lyfta frågan hos kommunledningen inom ramen för ordinarie ledningsgruppsmöten. Denna dialog syftar till att besluta huruvida åtgärderna behöver hanteras särskilt skyndsamt. Om RSA-arbete på verksamhetsnivå och kommunnivå löper parallellt eller seriellt beror till stor del på hur beredskapssamordnaren valt att planera RSA-arbetet för aktuella verksamheter.

Utöver de åtgärder som har sitt ursprung i resultaten av RSA-arbetet på verksamhetsnivå kan det även finnas förslag på åtgärder från övrigt säkerhetsarbete som genomförs inom kommunen. Dessa förslag på säkerhetsåtgärder kan exempelvis ha sitt ursprung i beredskapssamordnarens enskilda arbete, övningar eller incidentutvärderingar. Dessa åtgärdsförslag beskrivs på samma sätt som åtgärder från verksamheternas RSA-arbete (avsnitt 4.3). Eventuella behov av kompletteringar för att beskriva åtgärdsförslagen stäms av med källan till respektive åtgärdsförslag.

I detta kapitel beskrivs det tillvägagångssätt som används för att analysera och sammanställa verksamheternas föreslagna åtgärder. Kapitlet tar dessutom upp hur åtgärder kan hanteras på kommunnivå.

### 5.1 Sammanställa RSA-arbete från verksamhetsnivå

De åtgärdsförslag som har inkommit från verksamheterna och det övriga säkerhetsarbetet i kommunen sammanställs till en åtgärdslista. Tänk på att även spara arbetsmaterialet från analyserna på ett strukturerat sätt. En struktur innebär att beredskapssamordnaren på enklaste sätt sparar arbetsmaterial med spårbarhet till de resonemang och diskussioner som lett fram till konkreta åtgärdsförslag.

Syftet med att spara arbetsmaterialet är att varje åtgärdsförslag ska vara spårbart och att det därmed ska vara möjligt att gå tillbaka till källan till åtgärdsförslaget om så skulle behövas. Genom denna spårbarhet underlättas dessutom framtida uppföljning av kommunens RSA-arbete.



## 5.2 Analysera arbetsmaterial

Utöver åtgärderna resulterar verksamheternas RSA-arbete även i ett arbetsmaterial ur vilket åtgärderna har identifierats. Arbetsmaterial kan skilja sig i sak och detaljeringsgrad, något som kan bero på exempelvis vilken verksamhet som avses eller vilken RSA-metod som använts. Sannolikt följer arbetsmaterialet en struktur och håller sig till begrepp som beror på den RSA-metod som beredskapssamordnaren har valt. En insamling av data vid en verksamhet kan exempelvis resultera i en inventering av verksamhetens risker och sårbarheter, verksamhetens förmågebedömning gentemot några av beredskapssamordnaren förutbestämda scenarier eller en lista på kritiska beroenden.

### Arbetsmaterial

Arbetsmaterial utgörs i korthet av den information, de insikter och synpunkter som tillkommit i arbetet tillsammans med verksamheterna som inte utgörs av rena åtgärder. Det samlade arbetsmaterialet utgör i grunden det *levande dokument* som innehåller lärdomar, erfarenheter och information från beredskapssamordnarens arbete tillsammans med verksamheterna.

### 5.2.1 Tematisera och strukturera insamlat arbetsmaterial

Arbetsmaterialet från verksamheternas RSA-arbete samlas in efterhand som insamlingsinsatserna genomförs. Det är sedan upp till beredskapssamordnaren att sammanställa, renskriva och strukturera anteckningar, fotografier, illustrationer och annat insamlat material. Resultatet kan struktureras med utgångspunkt i exempelvis vilken verksamhet arbetsmaterialet kommer från eller tematiseras utifrån centrala begrepp som används i vald RSA-metod (t.ex. beroenden, risker eller sårbarheter).

Beredskapssamordnaren väljer själv vilken typ av lagring som passar. Vissa väljer att på enklaste sätt förvara arbetsmaterial i ett mappsystem på ett digitalt lagringsmedium, medan somliga föredrar att föra in materialet i databaser.

Det är viktigt att beredskapssamordnaren överväger hur känslig den samlade mängden material är. Därför kan det vara lämpligt att ta hjälp av ansvariga för informationssäkerhetsrutiner på kommunen. Även material som inte omfattas av sekretess när arbetet börjar, men som med tiden växer i omfattning, kan komma att omfattas av sekretess.

### 5.2.2 Analysera arbetsmaterialet

När arbetsmaterialet har dokumenterats analyseras det av beredskapssamordnaren. Analysen kan göras utifrån exempelvis följande frågor:

- Föranleder arbetsmaterialet uppslag till nya åtgärder som beredskapssamordnaren behöver ombesörja?

- Kan arbetsmaterialet användas för att utforma framtida övningar eller utbildningar?
- Föranleder arbetsmaterialet osäkerheter eller andra frågor som kan vara värda att återkoppla till verksamheterna för förtydligande?
- Innehåller arbetsmaterialet synpunkter för hur framtida RSA-arbete kan vidareutvecklas och förbättras?

Om beredskapssamordnaren bedömer att behov finns av nya åtgärder, formuleras dessa enligt attributen i avsnitt 4.3 och läggs till i åtgärdslistan som utgör underlag för analysen av åtgärder i avsnitt 5.3.

### 5.2.3 Dokumentationens användningsområden

Det finns flera skäl till varför det är viktigt att beredskapssamordnaren ägnar tid åt att renskriva, strukturera och förvara arbetsmaterialet på ett säkert sätt.

Ett skäl är att beredskapssamordnaren genom att bearbeta arbetsmaterialet får en överblick över vilka risker och sårbarheter verksamheterna har. Bearbetningen bidrar dessutom till att befästa beredskapssamordnarens allmänna kännedom om den egna organisationen. Ett ytterligare skäl är att beredskapssamordnarens kunskap om organisationen och dess risker och sårbarheter på ett praktiskt sätt ska kunna överföras till kollegor eller efterträdare. Systematisk dokumentation skapar förutsättningar för en kontinuitet för beredskapssamordnarrollen.

Dokumentationen kan ligga till grund för andra delar av det kommunala säkerhetsarbetet, inte minst övningar och utbildningar, och har också ett naturligt användningsområde vid rapportering (avsnitt 6.2).

#### Varför dokumentera?

- Beredskapssamordnaren får en överblick över risker och sårbarheter.
- Dokumentationen bidrar till att befästa beredskapssamordnarens kännedom om organisationen.
- Dokumentationen säkrar en kontinuitet vid byte av beredskapssamordnare.
- Dokumentationen kan användas inom övningar och utbildningar.

## 5.3 Analysera åtgärder

Genom att analysera åtgärderna i åtgärdslistan utifrån ett kommunperspektiv kan beredskapssamordnaren identifiera exempelvis överlapp i verksamheternas föreslagna åtgärder, möjliga samordningsvinster mellan verksamheterna eller överlapp med redan befintliga åtgärder i kommunens åtgärdsplan. Aktiviteten resulterar i en åtgärdsplan, alternativt en reviderad åtgärdsplan i de fall kommunen redan har en åtgärdsplan från tidigare RSA-arbete.

Att flera verksamheter ser behov av samma eller en liknande åtgärd kan även vara en indikation på att det är en åtgärd som bör hanteras på en kommungemensam nivå snarare än i flera enskilda verksamheter. Om det bedöms som fördelaktigt att hantera en åtgärd på kommunnivå lägger beredskapssamordnaren till en ny åtgärd i åtgärdslistan som beskriver den gemensamma åtgärden och ger den en åtgärdsnivå som är 2 eller 3 beroende på hur åtgärden kommer att hanteras. Den nya åtgärden ersätter därmed åtgärderna hos de enskilda verksamheterna (åtgärdsnivå 1) som därmed kan tas bort från åtgärdslistan *efter* att förändringen diskuterats med berörda verksamheter. Motsvarande analys genomförs för att identifiera överlapp mellan åtgärder i åtgärdslistan och åtgärder i kommunens befintliga åtgärdsplan.

Nästa steg är att analysera eventuella skillnader i de åtgärder som verksamheterna har föreslagit. Ett sätt är att ta inspiration från andra verksamheters åtgärder för att identifiera om det är någonting som saknas, exempelvis närliggande verksamheter som bör ha likartade risker och sårbarheter, och därmed även likartade åtgärder. Eventuella skillnader diskuteras med de berörda verksamheterna innan några ändringar införs i åtgärdslistan.

Nu kvarstår att gå igenom åtgärdslistan för att identifiera åtgärder som beredskapssamordnaren bedömer har fel åtgärdsnivå. Fokus bör läggas på åtgärder som ligger på nivå 2 eller 3 för att bedöma om det faktiskt är åtgärder som bör genomföras på kommunnivå eller om det är åtgärder som ska lösas inom ramen för verksamheternas arbete (åtgärdsnivå 1). Eventuella ändringar diskuteras med berörd verksamhet innan de införs i åtgärdslistan.

Slutligen överförs åtgärderna till kommunens åtgärdsplan som redan kan innehålla åtgärder från tidigare RSA-arbete. Prioriteringen av åtgärder görs på samma sätt som i avsnitt 4.3, där åtgärderna prioriterades för de enskilda verksamheterna, men nu ur ett kommunperspektiv. Beskrivning av olika tekniker för prioritering av åtgärder och exempel på kriterier att prioritera utifrån ges i bilaga C.2.3. Exempel på utformning av åtgärdsplan återfinns i bilaga D.6.

#### Varför sätts en viss prioritet?

Kom ihåg att reflektera över resonemanget bakom prioriteringen eftersom det är lika viktigt som prioritetsvärdet.

Det är viktigt att ändringar som gjorts dokumenteras, tillsammans med tillhörande motiveringar. Dokumentationen sparas tillsammans med övrigt arbetsmaterial från analysen.

## 5.4 Åtgärdshantering på kommunnivå

Medan verksamheterna själva hanterar sina egna åtgärder, det vill säga åtgärder på åtgärdsnivå 1, behöver resterande åtgärder hanteras på kommunnivå. Åtgärdshanteringen på kommunnivå hanterar i sin helhet de åtgärder i

åtgärdsplanen som har åtgärdsnivå 2, medan åtgärder på nivå 3 lyfts till länsstyrelsen för vidare behandling.

I detta avsnitt ges ett förslag på arbetssätt för åtgärdshantering på kommunnivå. Om kommunen redan har en befintlig åtgärdshanteringsprocess som används och som fungerar bör denna användas. För att kunna följa handboken när en befintlig process för åtgärdshantering används så förutsätts att

- en handlingsplan tas fram som beskriver vilka åtgärder som ska utföras
- varje åtgärd i handlingsplanen har konkretiserats med aktiviteter som ska utföras
- handlingsplanen fastställs av kommunledningen
- åtgärderna i handlingsplanen faktiskt genomförs och aktuell status rapporteras regelbundet.

### 5.4.1 Utarbeta handlingsplan

Handlingsplanen ska beskriva en konkret plan för genomförandet av de åtgärder som beredskapssamordnaren föreslår att kommunen genomför. Handlingsplanen ska dessutom beskriva de åtgärder som beredskapssamordnaren föreslår att kommunledningen lyfter till länsstyrelsen. Handlingsplanen fastställs senare av kommunledningen (avsnitt 5.4.2). Utgångspunkten för utarbetandet av handlingsplanen är åtgärderna i åtgärdsplanen.

Kommunen har troligtvis fler åtgärder i åtgärdsplanen än vad som är möjligt att genomföra, både avseende budget och tillgänglig tid, vilket gör det nödvändigt att göra ett urval. Hur urvalet av åtgärder görs behöver vara spårbart, vilket gör det nödvändigt att fundera över lämpliga urvalskriterier. Att ta fram urvalskriterier är något som ska göras både för beredskapssamordnarens egen skull och för att möjliggöra framtida uppföljningar. Genom att ha tydliga urvalskriterier kommer det alltid att vara möjligt att kunna svara på frågor kring varför en åtgärd valts istället för en annan.

Urvalskriterierna ska beskriva en mätbar egenskap som relaterar till åtgärden och som därmed möjliggör jämförelse av åtgärder. Vilka urvalskriterier som används kommer alltså att påverka vilket urval av åtgärder som kommer med i handlingsplanen. En högt prioriterad åtgärd kan exempelvis vara både dyr, kräva kompetens som saknas och vara beroende av andra åtgärder, vilket leder till att lägre prioriterade åtgärder väljs ut till handlingsplanen istället. De exempel som återfinns i bilaga C.2.3 kan användas som inspiration vid val av urvalskriterier.

Tanken är att handlingsplanen ska kunna användas av kommunledningen som ett beslutsunderlag. För att det ska vara möjligt krävs en handlingsplan som inte bara beskriver åtgärderna övergripande utan även konkretiserar åtgärderna till en nivå som möjliggör för kommunledningen att fatta ett så kallat informerat

beslut<sup>18</sup>. Åtgärderna kan konkretiseras genom att utförandet delas upp i ett antal aktiviteter. På så sätt får både beredskapssamordnaren och kommunledningen en övergripande tidsplanering som beskriver både den tänkta arbetsgången, vilka resurser som behöver medverka, och när medverkan behövs. Åtgärderna i handlingsplanen kompletteras med följande information:

- **Ansvarig**  
Den ansvarige är en person eller verksamhet som tar ägarskap för åtgärdens genomförande.
- **Kostnadsuppskattning**  
I kostnadsuppskattningen ges en mer detaljerad uppskattning av nödvändig budget och eventuell tidsåtgång för kommunens egen personal för att kunna genomföra åtgärden.
- **Tidsplanering**  
I tidsplaneringen delas genomförandet av åtgärden upp i konkreta aktiviteter som tidsätts och planläggs för att tydliggöra vad som behöver genomföras när och eventuella kritiska resurser.

#### Kostnadsuppskattning

Ta hjälp av sakkunniga inom kommunen för att ta fram rimliga kostnadsuppskattningar i enlighet med kommunens gängse rutiner. Exempelvis kan kommunens fastighetsenhet ta fram kostnadsuppskattningar för byggnadsåtgärder medan kommunens IT-organisation kan ta fram kostnadsuppskattningar för IT-säkerhetsåtgärder. På så sätt får beslutsfattare ett underlag som gör det möjligt att fatta beslut.

Om åtgärder ska lyftas till länsstyrelsen krävs beslut av kommunledningen, vilket gör det lämpligt att presentera åtgärder på åtgärdsnivå 3 i ett eget kapitel i handlingsplanen. För att kommunledningen ska kunna fatta ett informerat beslut behöver åtgärderna kompletteras med följande:

- **Mottagare**  
Mottagaren är den organisation eller person som bedöms vara lämplig mottagare av den lyfta åtgärden.
- **Motivering**  
Motiveringen beskriver varför åtgärden inte ryms inom ramen för åtgärdshanteringen på kommunnivå alternativt varför hantering av åtgärden på en högre nivå bör kunna ge samordningsvinster.

Den resulterande beskrivningen av varje åtgärd som föreslås lyftas kommer att användas som ett underlag av länsstyrelsen på samma sätt som beredskapssamordnaren använder underlag från verksamheterna. Det är således i beredskapssamordnarens intresse att se till att beskrivningarna av åtgärderna är

<sup>18</sup> Med ett informerat beslut menas i korthet ett beslut som *inte* tagits baserat på intuitiv basis – det vill säga magkänsla. Istället har beslutsfattaren gjort ett övervägande baserat på tillgängliga fakta.

så utförliga som möjligt. På så sätt ges även länsstyrelsen möjlighet att ta informerade beslut kring vilka åtgärder som bör genomföras på deras nivå alternativt lyftas vidare uppåt.

Utgående från de utvalda och uppdaterade åtgärdsbeskrivningarna kan nu en föreslagen handlingsplan skapas. Denna plan kommer att vara det beslutsunderlag som kommunledningen har att ta ställning till när beredskapssamordnaren presenterar sitt förslag på åtgärder som kommunen bör genomföra under den kommande perioden. Exempel på utformning av handlingsplan återfinns i bilaga D.7.

## 5.4.2 Beslutsmöte med kommunledningen

För att ge legitimitet åt den av beredskapssamordnaren föreslagna handlingsplanen är det nödvändigt att ha ett beslutsmöte med kommunledningen. Syftet med mötet är att kommunledningen ska ta ett beslut om att kommunen ska genomföra beredskapssamordnarens föreslagna handlingsplan. Beslutsmötet kan även fungera som en del i att förankra RSA-arbetet i kommunledningen. Kommunledningen blir mer involverad i RSA-arbetet samtidigt som beredskapssamordnaren får ett tydligare mandat att driva på genomförandet av föreslagna åtgärder i kommunen.

Beslutsmötet förbereds genom att beredskapssamordnaren i god tid skickar den föreslagna handlingsplanen till representanterna i kommunledningen. På så sätt ges kommunledningen möjlighet att sätta sig in i de föreslagna åtgärderna i handlingsplanen.

Mötet inleds med en övergripande beskrivning av det RSA-arbete som ligger till grund för den föreslagna handlingsplanen. Därefter går åtgärderna på nivå 2 respektive nivå 3 igenom för att säkerställa att alla i kommunledningen har fått en korrekt uppfattning av vad åtgärderna innebär. Deltagarna bjuds därefter in till diskussion kring åtgärderna och ger på så sätt kommunledningen möjlighet att komma med kommentarer. Diskussionen kan exempelvis fokusera på om åtgärderna har tilldelats rätt nivå, det vill säga om det är åtgärder som kan hanteras inom kommunen eller om det är nödvändigt att lyfta dem till länsstyrelsen. Resonemanget bakom åtgärdens prioritet kan också diskuteras. Kriterierna i bilaga C.2.3 kan vara till stöd för dessa diskussioner. Beredskapssamordnaren samlar in

### Förslag på mötesagenda

1. Övergripande beskrivning av RSA-arbetet som lett fram till handlingsplanen.
2. Genomgång av åtgärder som hanteras av kommunen (nivå 2).
3. Diskussion och förslag till revidering av planen för åtgärder med nivå 2.
4. Genomgång av åtgärder för eskalering till länsstyrelsen (nivå 3).
5. Diskussion och förslag till revidering av planen för åtgärder med nivå 3.
6. Beslut om genomförande av handlingsplan.

förändringsförslag och reviderar vid behov handlingsplanen för att möjliggöra beslut.

Det förväntade resultatet från beslutsmötet med kommunledningen är en fastställd handlingsplan för de åtgärder som föreslagits som ett resultat av verksamheternas och kommunens RSA-arbete.

### **5.4.3 Genomförande av åtgärder**

De åtgärder som återfinns i handlingsplanen utförs enligt kommunens gängse rutiner. Varje åtgärd i handlingsplanen har en utvald person som ansvarar för att åtgärden genomförs enligt plan. Den personen ansvarar även för att ändringar av åtgärdens status återrapporteras till beredskapssamordnaren för att möjliggöra uppföljning av arbetet.





## Uppföljning, utvärdering och rapportering

Följa upp och  
utvärdera genomfört  
arbete



Rapportera  
genomfört arbete

## 6 Uppföljning, utvärdering och rapportering

Uppföljning och utvärdering av det RSA-arbete som genomförts syftar till att svara på om planerna har följts och om planerna har varit ändamålsenliga. Tanken är att aktiviteterna ska ge beredskapssamordnaren det underlag som behövs för att både kunna rapportera till identifierade intressenter och kunna genomföra ett förbättringsarbete. Rapporteringen är en viktig del i att framför allt förankra RSA-arbetet hos de olika intressenterna och samtidigt nyttiggöra analysresultaten i kommunen. Förbättringsarbetet innebär att ta tillvara de erfarenheter som har upparbetats under den gångna perioden så att de vid behov kan återföras i planeringen för det fortsatta arbetet.

### 6.1 Följa upp och utvärdera genomfört arbete

Efter att RSA-arbetet har genomförts både på verksamhetsnivå och på kommunnivå är det dags att gå igenom vad som gjorts. Denna genomgång av arbetet är uppdelad i de två aktiviteterna *följa upp genomfört arbete* och *utvärdera*. Uppdelningen grundar sig i att de två aktiviteterna fyller olika syften. Att följa upp arbetet syftar till att stämna av att det som skulle genomföras har genomförts, medan en utvärdering syftar till att stämna av om det var rätt saker som utfördes.

#### 6.1.1 Följa upp genomfört arbete

Uppföljningen av det genomförda arbetet utgår ifrån de olika typerna av planer som har tagits fram under arbetets tre inledande faser, exempelvis den strategiska planen och kommunikationsplanen. Ett stöd i utvärderingen kan vara att formulera ett antal frågor som utvärderingen ska besvara. Exempel på hur frågorna kan se ut återges i Tabell 2 där frågorna är sorterade efter vilken plan de relaterar till.

Genom att följa upp arbetet fås inte bara en tydligare bild av det arbete som har genomförts under den gångna perioden, utan även en summering av vad som inte har hunnits med. För det arbete som inte har hunnits med är det nödvändigt att se över huruvida det är arbete som behöver föras över till den detaljerade planen för nästa period. Uppföljningen bör även tydliggöra eventuella konsekvenser av att arbetet inte har kunnat utföras enligt plan.

Resultatet från uppföljningen används som underlag för kommande rapportering (avsnitt 6.2) och för detaljplaneringen av det fortsatta arbetet (avsnitt 3.5).

Tabell 2: Frågor som stöd till uppföljning av genomfört arbete.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Strategisk plan</b>    | Har prioriterade teman varit i fokus?<br>Har de mål som beskrivits i den strategiska planen uppnåtts?<br>Har planerade resurser funnits tillgängliga och nyttjats? |
| <b>Kommunikationsplan</b> | Har en intressentförteckning gjorts?<br>Har planerade aktiviteter genomförts?<br>Har kommunikationsmålen uppnåtts?   |
| <b>Översiktlig plan</b>   | Har de huvudsakliga aktiviteter som planerats in genomförts?<br>Har de verksamheter som planerats in varit involverade?  |
| <b>Detaljerad plan</b>    | Har aktiviteterna genomförts enligt tidsplan?<br>Har milstolparna uppnåtts?  |
| <b>Åtgärdsplan</b>        | Vad är status för åtgärderna i åtgärdsplanen?<br>Vilka förändringar har skett avseende åtgärderna?   |
| <b>Handlingsplan</b>      | Vad är status för åtgärderna i handlingsplanen?<br>Vilka förändringar har skett avseende åtgärderna?   |

### 6.1.2 Utvärdera

Även vid utvärderingen är utgångspunkten de planer som har tagits fram under de tre inledande faserna. Utvärderingen syftar till att gå igenom det RSA-arbete som utförts under den gångna perioden för att identifiera vad som har fungerat bra respektive mindre bra. På så sätt ges förutsättningarna att regelbundet dra lärdomar av det RSA-arbete som genomförts och vid behov revidera planerna för arbetet framöver.

Exempel på frågeställningar som kan användas som ett stöd i utvärderingen för att säkerställa att alla delar av arbetet blir belysta återges i Tabell 3.

Tabell 3: Frågor som stöd till utvärdering av genomfört arbete.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Strategisk plan</b>    | <p>Hur har prioriterade teman varit vägledande i arbetet?</p> <p>Har omfattningen av prioriterade teman varit lämplig?</p> <p>Har antalet prioriterade teman varit lämpligt?</p> <p>Har de mål som definierats varit rimliga?</p> <p>Har målen varit användbara för att stödja arbetet?</p> <p>Har uppskattat behov av resurser varit rätt?</p>  |
| <b>Kommunikationsplan</b> | <p>Innehåller intressentförteckningen rätt intressenter?</p> <p>Stämde beskrivningen av intressenterna med verkligheten?</p> <p>Har kommunikationsplanen varit ett stöd i arbetet?</p> <p>Har kommunikationsinsatserna fokuserats på rätt intressenter?</p> <p>Hur har det förmedlade budskapet påverkat intressenternas inställning?</p> <p>Hur har kommunikationsinsatserna bidragit till att uppnå målen och den övergripande målsättningen?</p> <p>Hur har de valda kommunikationsstrategierna fungerat i praktiken?</p> |
| <b>Översiktlig plan</b>   | <p>Har det varit rätt huvudsakliga aktiviteter som planerats in?</p> <p>Har det funnits tillräcklig kalendertid att genomföra de huvudsakliga aktiviteterna?</p> <p>Har rätt verksamheter varit involverade?</p> <p>Har verksamheterna varit involverade i rätt ordning?</p>   |

---

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Detaljerad plan</b> | <p>Har aktiviteterna i den detaljerade planen varit tillräckligt specifika?</p> <p>Har den detaljerade planen varit genomförbar?</p> <p>Har arbetsbelastningen för att följa den detaljerade planen varit rimlig?</p> <p>Innehöll den detaljerade planen rätt aktiviteter?</p> <p>Har tidsuppskattningen varit rimlig för aktiviteterna i den detaljerade planen?</p> <p>Hur har insamlingen av data fungerat?</p> <p>Höll insamlad data tillräcklig kvalitet?</p> <p>Hur har arbetssättet för dataanalys fungerat?</p> <p>Hur har granskningen av verksamheternas RSA-arbete fungerat?</p> <p>Har insamlade data kunnat användas för att utarbeta en åtgärdsplan?</p> |
| <b>Åtgärdsplan</b>     | <p>Är åtgärderna i åtgärdsplanen tillräckligt beskrivna för att ligga till grund för handlingsplanen?</p>  |
| <b>Handlingsplan</b>   | <p>Hur har genomförandet av åtgärder gått?</p>   |

---

## 6.2 Rapportera genomfört arbete

Utgångspunkten för denna handbok är att RSA-arbetet är ett mål i sig i skapandet av nytta för kommunen, dels genom den nytta som genereras hos de enskilda kommunala verksamheterna, dels genom en levande process för hantering av åtgärder på de olika nivåerna. Rapporteringen av risk- och sårbarhetsanalyserna har traditionellt riktat sig mot ett antal olika mottagare, inte minst länsstyrelserna. Länsstyrelserna lämnar i sin tur ett material, som till del baseras på kommunernas underlag, till MSB. Vidare styrs kommunernas rapportering till länsstyrelserna genom exempelvis föreskrifter<sup>19</sup> där föreskriftsrätten vilar hos MSB.

Detta avsnitt behandlar endast i begränsad utsträckning rapporteringen till länsstyrelsen. Skälet är att föreskrifterna inom de närmaste åren sannolikt kommer att förändras varför denna typ av rapportering utgör ett rörligt mål. Därutöver är handbokens huvudsakliga målsättning att främja kommunens nytta snarare än att utveckla rapporteringen till externa parter.

---

<sup>19</sup> För närvarande MSBFS 2015:5.

För att öka chanserna att informationen från RSA-arbetet nyttiggörs förespråkar handboken att beredskapssamordnaren tar fram ett antal *riktade underlag* mot specifika målgrupper, istället för att göra *en generell rapportering* som riktar sig till samtliga. Rapportering med riktade underlag ger dessutom beredskapssamordnaren möjligheten att delge specifika aktörer viktig och detaljerad, men ur ett sekretessperspektiv känslig, information som inte hade kunnat inkluderas i en allmän och öppen rapportering.

### 6.2.1 Bestämma rapporteringens inriktning och innehåll

Beredskapssamordnarens första steg vad gäller rapporteringen är att blicka tillbaka på kommunikationsplanens förteckning över intressenter. Av intressenterna är två av naturliga skäl svåra att välja bort, nämligen kommunledningen och länsstyrelsen. Rapporteringen till dessa avhandlas specifikt i följande två avsnitt. Utöver dessa intressenter kan det inom kommunen eller det geografiska området finnas andra intressenter som det är lämpligt att rapportera till.

Det är beredskapssamordnarens uppgift att mot bakgrund av genomfört RSA-arbete avgöra vilka parter som bör få riktade underlag. Ett riktat underlag behöver inte innebära ett skriftligt delgivande, utan kan handla om mer informella kommunikationsinsatser mot enskilda personer i kommunorganisationen. Vissa parter inom kommunen kan det dock vara lämpligt att tillhandahålla skriftliga underlag. Ett exempel är den verksamhet inom kommunen som ansvarar för den fysiska planeringen. I detta fall kan beredskapssamordnaren behöva ställa sig frågan huruvida RSA-arbetet har genererat information och insikter som är relevant för hur planeringen av den fysiska miljön genomförs framöver. Ett annat exempel kan vara att beredskapssamordnaren sammanställer cyber- och informationssäkerhetsrelaterad information för att delge kommunens IT-chef.

### 6.2.2 Rapportera till kommunledningen

Kommunledningen är en av RSA-arbetets mest centrala intressenter. Ledningen råder över beredskapssamordnarens förutsättningar att genomföra RSA-arbetet, samtidigt som vissa åtgärder kräver kommunledningens handpåläggning för att genomföras.

Ett möte bör således bokas med kommunledningen i slutet av året och ha ett flertal, både mjuka och hårda, syften:

- Säkra kommunledningens engagemang och intresse för säkerhetsarbetet i allmänhet och RSA-arbetet i synnerhet. Ett engagemang kan i nästa steg ligga till grund för att RSA-arbetet och dess resultat är *efterfrågat*. Värdet av ett bra möte ska inte underskattas, och kan medföra att

beredskapssamordnaren växer i sin roll samtidigt som säkerhetsfrågorna i större utsträckning hamnar på agendan.

- Ge kommunledningen en bild av hur genomförandearbetet fortlöper avseende de åtgärder som finns i handlingsplanen. Går genomförandet av någon åtgärd trögt, och finns behov av kommunledningens stöd?
- Informera om och förankra nästkommande års detaljplanering.

Nedan följer förslag på ett antal punkter som kan ingå i en mötesagenda:

1. Beredskapssamordnaren beskriver årets arbete. Hur har insamlingsarbetet gått? Återkoppling sker till genomförda uppföljningar och utvärderingar. Vilka slutsatser drar beredskapssamordnaren till följd av arbetet? Här är det lämpligt att beredskapssamordnaren gör ett urval från samtliga åtgärder och redogör för ett antal goda exempel – nyttan med RSA-arbetet. Det kan vara en fördel att ta upp ett antal åtgärder på åtgärdsnivå 1 för att visa på den direkta nyttan ute i verksamheterna.
2. Beredskapssamordnaren går igenom status för åtgärderna i handlingsplanen.
  - a. Slutförda åtgärder.
  - b. Fördröjda åtgärder.
  - c. Åtgärder som löper på enligt plan.
3. Behöver beredskapssamordnaren kommunledningens hjälp i någon fråga som ligger utanför samordnarens eget mandat?
4. Beredskapssamordnaren återkopplar till den översiktliga planen.
5. Beredskapssamordnaren föreslår en detaljplanering för nästkommande år.

### **6.2.3 Rapportera till länsstyrelsen**

Syftet med kommunens rapportering till länsstyrelsen är att bidra i arbetet med att etablera en regional, respektive nationell risk- och förmågebedömning. Därutöver kan en rapportering ligga till grund för länsstyrelsens och MSB:s analys rörande vilka åtgärder som behöver genomföras på regional eller nationell nivå.

Beroende på vilken RSA-metod som beredskapssamordnaren har valt, består rapporteringsarbetet i att sortera information från datainsamlingarna i samarbete med verksamheterna. Dessutom kan slutsatser från beredskapssamordnarens sammanställning av arbetsmaterialet under föreskrifternas

rapporteringsrubriker<sup>20</sup> vara relevanta. Under *Behov av åtgärder med anledning av risk- och sårbarhetsanalysens resultat* kan beredskapssamordnaren förslagsvis välja att redogöra för de viktigaste åtgärderna på nivå 2 och 3 efter egen bedömning.

För vägledning avseende rapportering till länsstyrelsen, se MSB:s föreskrifter<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> 1. Beskrivning av kommunen och dess geografiska område. 2. Beskrivning av arbetsprocess och metod. 3. Identifierad samhällsviktig verksamhet inom kommunens geografiska område. 4. Identifierade kritiska beroenden för kommunens samhällsviktiga verksamhet. 5. Identifierade och analyserade risker för kommunen och kommunens geografiska område. 6. Beskrivning av identifierade sårbarheter och brister i krisberedskap inom kommunen och dess geografiska område. 7. Behov av åtgärder med anledning av risk- och sårbarhetsanalysens resultat.

<sup>21</sup> För närvarande MSBFS 2015:5.





## Bilaga A. Arbeta med grunddata

Att göra självständiga analyser och dra slutsatser från den egna verksamheten och på så sätt skapa *ny* information är en viktig del av RSA-arbetet. Det finns även stora mängder *befintlig* information som i olika grad kan vara användbar för RSA-arbetet. Vi väljer att kalla denna typ av information för *grunddata* i handboken. Med grunddata avses exempelvis publikationer, statistik, incidentdatabaser och geografiska databaser, som på olika sätt kan ligga till grund för RSA-arbetet. Grunddata kan därmed i sin vidaste bemärkelse innefatta all form av data som inte tas fram av kommunen själv under RSA-arbetet.

Med hjälp av grunddata kan beredskapssamordnare och övriga aktörer i RSA-arbetet identifiera risker och sårbarheter, höja kvaliteten på analysen av riskerna och sårbarheterna samt stödja arbetet med åtgärder. Att använda gemensamma grunddata ger också bättre möjligheter att nå likvärdigt utarbetade resultat inom och mellan kommuner.

### A.1 Användningsområden

Grunddata används framför allt för följande syften:

- **Identifiera risker och sårbarheter**  
Det finns både grunddata som beskriver en uppsättning konkreta risker (t.ex. nationell risk- och förmågebedömning) och grunddata som går in på djupet på individuella områden (t.ex. SMHI<sup>22</sup>:s klimatscenarioer, SGU<sup>23</sup>:s information om vattentäkter och SGI<sup>24</sup>:s karteringar). Genom att utgå ifrån befintliga underlag kan kraft samlas på att konkretisera risker och sårbarheter i den egna kommunen.
- **Stödja resonemang och höja kvaliteten på analyser**  
För att dra välgrundade slutsatser när risker och sårbarheter sätts i en kommuns perspektiv krävs grunddata som stödjer resonemanget. Vad en identifierad risk eller sårbarhet innebär för kommunen kan kräva en analys från flera olika grunddatakällor (t.ex. kommunens sammanställning av kommunala vattentäkter, mätningar av trafikbelastning, kommunens handlingsprogram enligt lagen om skydd mot olyckor, MSB:s RIB-system).
- **Stödja utformningen av åtgärder**  
Grunddata kan vara information som påverkar åtgärders utformning,

---

<sup>22</sup> Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut

<sup>23</sup> Sveriges geologiska undersökning

<sup>24</sup> Sveriges geotekniska institut

exempelvis prognoser och bedömningar som utgör villkor för åtgärder. Prognoser för höjd havsnivå är ett exempel på hur grunddata påverkar åtgärder. Åtgärder kan påverkas av flera olika typer av grunddata. Om åtgärden exempelvis handlar om transport av farligt gods kan grunddata om vägnät, trafikflöde och vattentäkter behövas. Grunddata kan även uttryckligen beskriva olika former av åtgärder och därmed vara ett direkt stöd i en valsituation.

- **Likrikta begrepp och processer**

Genom att utgå ifrån ett gemensamt underlag i form av grunddata kommer både begrepp och arbetssätt bli mer enhetliga. Verksamhetens analyser inom en kommun och olika kommuners analyser kan lättare jämföras och bidra till varandra. Därmed kan även möjligheter till samordning lättare identifieras.

Beroende på förutsättningarna i kommunen, exempelvis med avseende på geografi, demografi och infrastruktur, kan olika grunddata behövas för att stödja RSA-arbetet. En kommun med stora skredrisker kommer att behöva grunddata i form av exempelvis skredkarteringar och resultat från geologiska undersökningar, medan en storstadskommun som har problem med organiserad kriminalitet har nytta av grunddata i form av exempelvis statistik från Brottsförebyggande rådet och Socialstyrelsen. Eftersom det finns ett stort antal källor till grunddata måste källorna tydliggöras i arbetet för att ge spårbarhet. I de fall då det finns flera källor för samma ärende, kanske även motstridiga, kan beredskapssamordnaren låta utreda och fatta beslut om vilka källor som håller bäst kvalitet för ändamålet, och sprida beslutet i kommunen.

## A.2 Svårigheter

Det finns ett antal svårigheter som utgör en tröskel för att komma igång och för att se den egna nyttan:

- **Veta vilka grunddata som behövs och varför**

Den första svårigheten en beredskapssamordnare stöter på är att veta varför grunddata behövs och vilka källor som fyller behoven.

- **Hitta och bedöma kvaliteten hos befintliga källor**

Ett flertal myndigheter och andra aktörer erbjuder olika internetbaserade informationstjänster och portaler där flera källor är samlade på samma ställe. Källorna är inte varaktiga utan nya tjänster och portaler tillkommer och gamla försvinner. Vissa källor används och uppdateras regelbundet medan andra är mer eller mindre statiska. Det är svårt att hitta någon sammanställning av status och kvalitet gällande källor.

- **Välja bland likartade källor**

I flera fall kan samma, eller ungefär samma information, hittas i olika

källor. Vilken källa som är ursprunget är inte alltid lätt att se och inte heller vad som skiljer två liknande källor åt, vilket medför att det kan vara svårt att avgöra vilken källa som bör användas.

- **Veta vilka grunddata som saknas**  
Trots den stora mängden grunddata som finns i olika källor anser kommuner att det saknas vissa underlag (t.ex. nämns grunddata om privata aktörer, försvaret, farligt gods, andra kommuners RSA-arbete och sammanställda konkreta underlag från myndigheter att utgå ifrån). Eftersom det kan vara svårt att hitta källor kan det även vara svårt att veta om informationen saknas eller om rätt källa helt enkelt inte hittats.

Ett sätt att minska tröskeln för arbetet med grunddata är att beskriva i vilka situationer grunddata har ett värde i RSA-arbete, vilket föregående avsnitt gör. Ett sätt att hantera svårigheterna som nämnts ovan är att sammanställa befintliga typer av grunddata för att på så vis tydliggöra spännvidden för beredskapssamordnaren, vilket görs i nästa avsnitt.

## A.3 Typer av grunddata

Det finns för närvarande ingen officiell sammanställning av, eller verktyg för, RSA-relaterade grunddatakällor. Handboken presenterar därför ett urval av de typer av grunddata som myndigheter och kommuner själva framhåller som nyttiga.

Grunddata kan vara av olika form:

- **Kunskapsbanker**  
De flesta myndigheter har någon form av generell kunskapsbank där större delen av myndighetens publikationer finns tillgängliga. Kunskapsbankerna kan variera från sofistikerade informationsportaler med indelningar i områden och andra kategorier till enkla listningar av rapporter. Vissa informationsportaler spänner över flera myndigheter och därmed kan olika portaler överlappa varandra.
- **Analyser**  
Myndigheter tillgängliggör resultat från analyser av specifika ämnen i form av rapporter eller olika sammanställningar. MSB redovisar exempelvis regelbundet bedömningar av risker och förmågor. MSB har även analyser av beroenden i samhällsviktig verksamhet och bedömningar av kostnader för olyckor och större händelser. SMHI ger ut klimatscenarier som baseras på deras analyser.
- **Geografiska data**  
En stor del av alla grunddata har någon form av geografisk dimension även om den inte alltid är i fokus. Däremot finns det grunddata som till

sin karaktär är geografiska, som exempelvis karteringar av olika slag. Många av de källorna finns samlade i olika portaler, bland annat av MSB men också av SGU, SGI och Lantmäteriet.

- **Statistik**  
Omfattande statistiska underlag finns tillgängliga hos flera myndigheter. MSB har samlat ett stort underlag rörande exempelvis räddningstjänstens insatser, stora olyckor och upplevd trygghet i kommuner. Andra stora underlag finns hos Socialstyrelsen, Folkhälsomyndigheten, Brottsförebyggande rådet och Rådet för främjande av kommunala analyser.
- **Handböcker och vägledningar**  
Utöver grunddata i form av samlingar av fakta inom vissa ämnen tar myndigheter även fram publikationer i form av handböcker och vägledningar. MSB tar exempelvis fram vägledningar för olika delar av RSA-arbetet, Livsmedelverket har en handbok i RSA ur ett dricksvattensperspektiv och Naturvårdsverket har en vägledning i riskbedömning för förorenade områden.

Grunddata kan även delas in i ämnen. I Tabell 4 listar vi ett flertal ämnen som på olika sätt har identifierats som relevant i RSA-arbetet och där grunddata finns tillgängliga.

Tabell 4: Exempel på ämnen som grunddata tar upp.

|  |   |
|--|---|
| <b>Brott och social oro</b>                | Grunddata om bland annat brott och trygghet tillhandahålls av Brottsförebyggande rådet. Även MSB tillhandahåller statistik om säkerhet och upplevd trygghet i kommuner.   |
| <b>Energiförsörjning</b>                   | Vägledning om elektricitetsbrist beskrivs av MSB och Energimyndigheten. Energimyndigheten tillhandahåller en handbok för hur hantering av elbrist ska planeras.   |
| <b>Farliga ämnen och farlig verksamhet</b> | Flera myndigheter ansvarar för olika typer av farliga ämnen och verksamheter. Till exempel tillhandahåller MSB information om Seveso och i viss mån transport av farligt gods, SGU om bland annat miljögifter, Naturvårdsverket om förorenade områden och SMHI om bland annat simuleringar av föroreningar i havet. |
| <b>Hälsa</b>                               | Grunddata om bland annat hälsa, vårdutnyttjande och socialtjänst finns hos Socialstyrelsen. Folkhälsa, livsvillkor, levnadsvanor och smittskydd tas upp i Folkhälsomyndighetens grunddatakällor.  |

---

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Informationssäkerhet</b> | MSB ger i samarbete med flera andra myndigheter ut information om olika aspekter av informationssäkerhet: tillgänglighet, riktighet, konfidentialitet och spårbarhet. Utöver generell information om informationssäkerhet tillhandahålls metodstöd och förslag på tekniska lösningar.     |
| <b>Klimatrisker</b>         | Klimatrelaterade grunddata handlar om naturolyckor som kan uppstå på grund av klimatförändringar och hur anpassningar kan ske för att hantera dem. SMHI tillhandahåller både en klimatanpassningsportal och scenarier som beskriver klimatförändringar och deras effekter.                |
| <b>Kultur</b>               | Det finns en kulturell aspekt av skyddsvärden. Jordbruksverket tillhandahåller information om särskilda natur- och kulturvärden och Riksantikvarieämbetet om viktiga fornlämningar, kulturhistoriska lämningar och det byggda kulturarvet.  |
| <b>Livsmedel och vatten</b> | Information om livsmedel och vatten tas bland annat upp av Livsmedelsverket och SGU. SGU har grunddata om grundvattentillgångar, vattentäkter och vattenverk och Livsmedelsverket har grunddata om säker mat och säkert dricksvatten.   |
| <b>Migration</b>            | Migrationsverket tillhandahåller grunddata om asylärenden och relaterad information.  |
| <b>Naturolyckor</b>         | Olika former av naturolyckor och relaterad information tar både MSB, SMHI och SGI upp i sina grunddata. De inkluderar information om översvämning, skogsbrand, gräsbrand, ras, skred och erosion och information presenteras ofta geografiskt.  |
| <b>Resurstillgång</b>       | Register över tillgången till ovanliga eller ändamålsenligt specifika resurser tillhandahålls av exempelvis MSB. Det kan röra sig om information om brandstationer, skyddsrum och unika resurser för räddningstjänst.   |
| <b>Trafik</b>               | Trafikrelaterade grunddata hittas hos Trafikverket, Transportstyrelsen och Trafikanalys. Flera omfattande geografiska databaser med hela Sveriges vägnät finns tillgängliga. Andra databaser innefattar trafikflöden och olycksstatistik samt detaljerad information om broar och tunnar. |

---

En stor del av underlaget av grunddata finns tillgängligt på internet. Kommuner tar även direktkontakt med ägare av grunddata för att tillgodogöra sig information. Handboken gör ingen sammanställning av specifika grunddatakällor som kan användas i RSA-arbetet i dagsläget eftersom denna typ av listningar med tiden blir inaktuella.



## Bilaga B. Mognadsmatris

Som stöd för beredskapssamordnaren i att planera och inrikta RSA-arbetet samt presentera mål för ledningen i utvecklingen av det kommunala RSA-arbetet kan en bedömning göras avseende kommunens mognadsnivå på en 5-gradig skala, från nivå 1 till nivå 5. Nivå 1 avser den lägsta mognadsnivån där RSA-arbetet är ostrukturerat och saknar stöd och förankring i kommunen medan nivå 5 avser ett mycket moget RSA-arbete som bedrivs inom kommunen. Kommunens mognadsnivå i RSA-arbetet bedöms i denna matris utifrån sex olika perspektiv: process, förankring, engagemang, planering, granskning och åtgärdshandling. Matrisen är ett exempel på hur kommunens mognadsnivå kan bedömas utifrån olika perspektiv. Perspektiven är framtagna under arbetet med handboken och det finns sannolikt andra relevanta perspektiv som inte identifierats under handbokens framtagande.

Mognadsnivåerna kan dels användas för att få en förståelse för var kommunen står i sitt RSA-arbete, dels som diskussionsunderlag för hur kommunledningen ser på vilken ambitionsnivå kommunen önskar avseende RSA-arbetet.

Mognadsmatrisen bygger på att öka mognadsnivån genomgående för de olika perspektiven. Det finns i flera fall ett beroende mellan perspektiven vilket gör att det exempelvis kan vara mycket svårt att uppnå mognadsnivå 5 inom ett perspektiv och samtidigt ligga kvar på mognadsnivå 1 eller 2 inom ett annat perspektiv.

Perspektiven i mognadsmatrisen har definierats enligt följande:

- **Process**  
Formaliserat arbetssätt med en upprepningsbar sekvens av aktiviteter som leder till ett definierat resultat.
- **Förankring**  
Att informera och sälja in RSA-arbetet så att alla kan stödja det så långt det är möjligt.
- **Engagemang**  
Viljan att vara delaktig och bidra till RSA-arbetet.
- **Planering**  
Delprocess med avsikt att uppnå framtida mål. Planeringen ska ske med olika tidsperspektiv.
- **Granskning**  
Systematisk genomgång av planerat arbete för att undersöka om det har



genomförts och om det har gett önskat resultat, det vill säga att det är rätt saker som har genomförts.

- **Åtgärdshantering**  
Strukturerat arbete med att identifiera, dokumentera, genomföra och följa upp resultatet av genomförda åtgärder.

|      |  |   |  |   |  |  |
|------|--|---|--|---|--|--|
| 5    | Kommunens RSA-process tillämpas och är integrerad med kommunens övriga processer samt synkroniserad med säkerhetsrelaterade processer hos övriga relevanta aktörer inom det geografiska området. | RSA-arbetet är förankrat inom kommunens egna verksamheter och hos övriga relevanta aktörer inom det geografiska området.  | RSA-arbetet omfattar kommunens egna verksamheter och övriga relevanta aktörer inom det geografiska området. Samarbete sker internt inom kommunen, med övriga relevanta aktörer inom det geografiska området samt med andra kommuner och myndigheter. | Det finns en fastställd strategisk plan som inriktar RSA-arbetet, en översiktlig fyraårsplan där kommunens berörda verksamheter och relevanta aktörer inom det geografiska området är inplanerade samt en detaljerad plan för genomförandet innevarande samt nästkommande år. | Uppföljning avseende genomfört arbete, inklusive åtgärder, sker regelbundet och redovisas för kommunledningen (kommunstyrelsen och tjänstemannaledningen), verksamheternas ledningsgrupper, samtliga berörda nämnder och övriga berörda ledningsgrupper inom det geografiska området.<br><br>Utvärderingar av RSA-arbetet sker tillsammans med övriga aktörer inom det geografiska området minst vart fjärde år under den tidsperiod för vilken den strategiska planen sträcker sig. | Åtgärder relaterade till RSA-arbetet är väl dokumenterade och samtliga deltagande verksamheter inom kommunen genomför dem enligt en överenskommen process. Samarbetet med övriga relevanta aktörer inom det geografiska området resulterar i beredskapsfrämjande åtgärder.<br><br>Åtgärder som kommunledningen (kommunstyrelsen och tjänstemannaledningen) bedömer inte kan hanteras av kommunen själv lyfts till relevanta aktörer via exempelvis länsstyrelsen för fortsatt hantering. |
| 4    | Kommunen har en gemensam och etablerad RSA-process som tillämpas och som är integrerad med kommunens övriga processer.   | RSA-arbetet är förankrat hos samtliga kommunala verksamheters nämnder, ledningsgrupper och hos de medarbetare som är involverade.   | Samtliga verksamheter bedriver RSA-arbete lokalt. Löpande samordning sker mellan de vars verksamheter är angränsande eller direkt beroende av varandra. En centralt placerad funktion sammanställer en kommungemensam risk- och sårbarhetsanalys.    | Det finns en fastställd strategisk plan som inriktar RSA-arbetet, en översiktlig fyraårsplan där kommunens berörda verksamheter är inplanerade samt ett utkast på detaljerad plan för genomförandet innevarande samt nästkommande år.   | Uppföljning av genomfört arbete, inklusive åtgärder, sker regelbundet under året och redovisas för kommunledningen (kommunstyrelsen och tjänstemannaledningen), verksamheternas ledningsgrupper samt samtliga berörda nämnder.<br><br>Utvärdering av RSA-arbetet sker under den tidsperiod för vilken den strategiska planen sträcker sig.   | Åtgärder relaterade till RSA-arbetet är väl dokumenterade och samtliga deltagande verksamheter inom kommunen genomför dem enligt en överenskommen process.<br><br>Kommunledningen (kommunstyrelsen och tjänstemannaledningen) involveras i beslut om genomförande av åtgärder som ska hanteras centralt.   |
| 3    | Kommunen har en gemensam och etablerad RSA-process som tillämpas av alla prioriterade verksamheter.  | RSA-arbetet är förankrat hos de prioriterade verksamheternas nämnder och ledningsgrupper. Ledningsgrupperna stödjer RSA-arbetet genom till exempel tilldelning av resurser.   | Prioriterade verksamheter bedriver RSA-arbete lokalt. En centralt placerad funktion samordnar arbetet i de olika prioriterade verksamheterna och sammanställer en kommungemensam risk- och sårbarhetsanalys.   | Det finns en fastställd strategisk plan som inriktar RSA-arbetet samt utkast på en översiktlig fyraårsplan där kommunens berörda verksamheter är inplanerade.   | Uppföljning av genomfört arbete, inklusive åtgärder, sker årligen och redovisas för kommunledningen (kommunstyrelsen och tjänstemannaledningen) samt deltagande verksamheters ledningsgrupper och nämnder.<br><br>Utvärdering av RSA-arbetet sker i begränsad utsträckning.  | Åtgärder relaterade till RSA-arbetet är väl dokumenterade enligt en given mall och genomförs lokalt av de prioriterade verksamheterna.   |
| 2    | Kommunen har en etablerad process för RSA-arbetet som tillämpas i några av kommunens verksamheter.   | RSA-arbetet är förankrat hos kommunledningen (kommunstyrelsen och tjänstemannaledningen) som stödjer arbetet.   | En centralt placerad funktion leder och samordnar RSA-arbetet och kallar representanter från de olika verksamheterna att medverka i RSA-arbetet. Berörda verksamheter samarbetar genom kommunledningen.  | Det finns ett utkast till strategisk plan som inriktar RSA-arbetet.   | Uppföljning sker för innevarande års arbete och redovisas för kommunledningen (kommunstyrelsen och tjänstemannaledningen).<br><br>Ingen utvärdering av genomfört arbete sker.  | Åtgärder relaterade till RSA-arbetet är bara dokumenterade i viss mån och genomförs ad-hoc.  |
| 1    | RSA-arbete genomförs utan att följa ett formaliserat arbetssätt.   | RSA-arbetet är inte förankrat inom kommunen utan görs endast på grund av att kommunen enligt gällande lagstiftning är skyldig att lämna in en RSA-rapport till länsstyrelsen. | Engagemanget inom kommunen är lågt. En centralt placerad funktion bestående av enstaka medarbetare bedriver det huvudsakliga RSA-arbetet utan att övriga verksamheter är involverade. De berörda verksamheterna samarbetar inte.                     | RSA-arbetet saknar planering och arbetet genomförs ad-hoc.  | Det görs ingen uppföljning eller utvärdering av genomfört arbete.  | Inga, eller en obetydlig mängd, åtgärder genomförs. De åtgärder som trots allt genomförs saknar tydlig relation till RSA-arbetet.  |
| Nivå | Process  | Förankring  | Engagemang   | Planering   | Granskning   | Åtgärdshantering   |



# Bilaga C. Exempel på tekniker

## C.1 Datainsamling

Valen av insamlingstekniker för RSA-arbete görs redan under planeringsarbetet och i dokumentationen av valen ingår en beskrivning av när och för vilken verksamhet varje insamling ska ske och i vilket syfte vald teknik ska användas tillsammans med en motivering. Anledningen till att insamlingstekniker behöver väljas redan vid planeringsarbetet är att beredskapssamordnaren så tidigt som möjligt ska vara medveten om när, och i vilken omfattning, olika resurser kommer att behöva nyttjas.

Några av de tekniker som är vanliga för att skapa förståelse för kommunernas olika verksamheter och identifiera deras risker och sårbarheter utgörs av intervjuer, deltagande observationer, workshopar, dokumentanalys och scenarier. Dessa tekniker beskrivs närmare nedan.

Olika RSA-metoder använder olika begrepp eller använder begrepp på olika sätt för de problem som de vill identifiera i RSA-arbetet. Vanliga begrepp inkluderar önskad händelse, risk, beroende, hot och sårbarhet. I handboken används *risker och sårbarheter* för att innefatta samtliga sådana begrepp.

### C.1.1 Intervjuer

Med hjälp av intervjuer kan en övergripande förståelse skapas för vad intressenterna gör, hur de upplever sin nuvarande situation samt hur de interagerar med sin omgivning. Förståelsen ligger till grund för att identifiera olika typer av risker och sårbarheter samt åtgärder.

Intervjuer kan delas upp i strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer.

- Strukturerade intervjuer innebär att alla frågor som ställs är definierade på förhand och påminner om en enkät med den skillnaden att intervjuaren fyller i den och har möjlighet att förtydliga frågorna om det behövs.
- Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjun utgår från en uppsättning fördefinierade frågor men att följdfrågor kan anpassas efter exempelvis respondentens svar, tidigare erfarenheter, bakgrund och miljö.
- Ostrukturerade intervjuer saknar fördefinierade frågor och intervjun utgår istället vanligtvis från ett antal teman eller områden.

Ostrukturerade intervjuer liknar mer ett vanligt samtal där den som intervjuar ställer följdfrågor om sådant som kan vara värt att följa upp.

Det allra vanligaste är att intervjuer är semistrukturerade eftersom det oftast finns ett antal fördefinierade frågor som behöver besvaras, men att dessa frågor brukar leda till följdfrågor och andra diskussioner som inte är fördefinierade men likväl uppfattas som intressanta.

Det finns flera fördelar med intervjuer. Bland annat ger intervjuer möjlighet att ta del av personers resonemang kring frågeställningar, vilket kan resultera i bättre förståelse för både helhet och detaljer. Intervjuer har också fördelen att beredskapssamordnare kan ställa följdfrågor efter behov.

Nackdelen med intervjuer är att de är resurskrävande och att databearbetningen tar tid. Intervjuer genomförs ofta med ett mindre antal individer för att göra bearbetningen hanterbar. Intervjuer är inte heller helt objektiva eftersom den som intervjuar i viss utsträckning påverkar respondenten genom exempelvis terminologi, kroppsspråk eller *hur* frågor ställs. Intervjuer kan användas tillsammans med andra tekniker för att hitta en balans mellan djup och bredd i datainsamlingen.

### C.1.2 Deltagande observationer

Deltagande observationer används för att få förståelse för hur personal utför sitt arbete i sin arbetsmiljö. På så sätt kan observatören uppleva hur säkerhetsrelaterat arbete ter sig för olika verksamheter i praktiken. Att be personalen *tänka högt* när de utför sina arbetsuppgifter kan komplettera informationen som fås genom att endast observera. En annan variant är att fokusera på när det uppstår problem eller går fel i arbetsflödet. Sociala och organisatoriska faktorer som påverkar arbetet kan vara svåra att identifiera för de som utför arbetet medan dessa faktorer kan vara tydliga för en utomstående observatör.

En fördel med observationer av faktiska arbetssituationer är att de bidrar till att upptäcka oförutsedda problem som inte skulle ha upptäckts annars, invanda handlingssätt som tas för givna och oväntade perspektiv som inte finns uttalade. Observationer passar bra för situationer där de som observeras är ovana eller av tradition haft en perifer roll och därmed har svårare att formulera sitt arbete i ord. Det finns en benägenhet hos människor att ändra sitt beteende om de vet om att de observeras, men den största potentiella felkällan med deltagande observationer är att observatören gör felaktiga antaganden och tolkningar av en situation. Genom att komplettera observationer med intervjuer av användare och verksamhetsansvariga kan iakttagelser bekräftas.

### C.1.3 Workshop

En workshop är ett strukturerat arbetsmöte, fokuserat till ett specifikt tema, som genomförs efter en förutbestämd metodik och med ett visst syfte. Ett begränsat antal deltagare väljs ut baserat på deras kompetens inom det aktuella temat så att de aktivt kan diskutera och besvara specifika frågor. Under arbetet leder workshopledaren deltagarna genom ett antal frågeställningar med relevans för det aktuella området. Samtliga deltagare förväntas vara aktiva och bidra med sin kompetens. En blandning av arbete i mindre grupper med gemensamma samlingar för att sammanställa ett resultat är vanligt.

Fördelen med en workshop är att det finns möjlighet att samla flera respondenter samtidigt vilket ger deltagarna möjlighet att stödja varandra. Deltagarna blir ofta mer engagerade, kreativa och genererar fler betydelsefulla och nyanserade idéer. Att deltagarna har olika bakgrund och olika perspektiv är också värdefullt eftersom de då kan ha olika syn på risker och sårbarheter, vilket kan berika den dialog som förs under workshopen. Den största nackdelen med workshoppar är att det finns risk för obalans bland deltagarna där vissa är mer aktiva och andra blir passiva.

### C.1.4 Dokumentanalys

Dokumentanalys innebär att gå igenom dokumentation, både formell och informell, som beskriver verksamheten och befintliga system. Det är viktigt att beakta att dokument har tagits fram med ett visst syfte och i ett visst sammanhang, vilket påverkar informationen i dokumenten. Dokumentanalys genomförs primärt för att få en förståelse för verksamhetens organisation, övergripande mål, mål och aktiviteter.

Dokumentanalys behöver kompletteras med andra tekniker, till exempel deltagande observationer eller intervjuer. Det är vanligt att officiella dokument, till exempel processbeskrivningar, beskriver hur det är *tänkt* att arbetet ska genomföras och inte hur det görs i praktiken. Dessutom beskrivs inte de brister eller utmaningar som intressenterna upplever.

Fördelarna med dokumentanalys är att det ofta är ett lättillgängligt sätt att få information. Däremot är det inte säkert att dokumenten är fullständiga, aktuella eller avspeglar verkligheten på ett tillförlitligt sätt.

### C.1.5 Scenarier

Scenarier beskriver tänkbara händelsekedjor som försöker konstruera olika möjliga framtidsbilder. Vanligen behöver flera scenarier för olika typer av skeenden utvecklas för varje typ av verksamhet. Händelserna i ett scenario kan inträffa i den egna verksamheten, men det kan även vara händelser som indirekt

påverkar den egna verksamheten eller påverkar den egna verksamheten i ett längre tidsperspektiv, exempelvis krig eller extrema klimatförändringar i andra länder med stora folkvandringar till följd. För att få deltagarnas engagemang är det viktigt att scenariot känns realistiskt och relevant.

Att utveckla bra scenarier tar ofta tid, vilket kräver att det finns tillräckligt med resurser avsatta. Inspiration till scenarier kan hämtas från bland annat verkliga händelser som beskrivs i tidningsartiklar, TV-inslag eller fotografier, vilka sedan även kan användas som underlag i scenariot. Scenarierna bör innehålla tidsangivelser och geografisk plats då dessa är förutsättningar som i många fall påverkar utfallet.

Scenarier kan vara mer eller mindre strukturerade. Mindre strukturerade scenarier omnämns ibland som *berättelser* i vilka olika situationer beskrivs. Berättelser används för att få fokuserade diskussioner om vad som behövs i den specifika situationen i form av olika typer av lösningar. Berättelser utgår ofta från en eller flera fiktiva personer, precis som i skönlitteratur, för att det ska vara lättare att relatera till dem. Berättelser syftar även till att ge en mer övergripande beskrivning av en situation och har en fri och mer berättande form. Berättelser kan vara allt från väldigt korta stycken till längre texter.

Mer strukturerade scenarier kan ha en tydlig sekvens av händelser som sker. Ett mer strukturerat scenario kan exempelvis innehålla:

- bakgrundsinformation som beskriver hur situationen uppstod med de förutsättningar som gäller då scenariot initieras
- en beskrivning av de förutsättningar som gäller då scenariot initieras
- en beskrivning av det normala arbetsflödet för verksamhetens genomförande
- en beskrivning av vad som kan gå fel och hur problemen som uppstår kan hanteras
- information om andra aktiviteter som pågår samtidigt
- en beskrivning av tillståndet då scenariot avslutas.

Scenarier används både för att uppmuntra till och underlätta diskussioner kring olika händelsekedjor och situationer samt som underlag vid genomförande av övningar. Scenarier kan konstrueras för att utmana det väntade och kringgå invanda rutiner, exempelvis genom att styra vilka som engageras och vilka skyddsvärden som hamnar i centrum.

## C.2 Klassificering och prioritering av åtgärder

Detta avsnitt inleds med en beskrivning av hur åtgärder kan klassificeras utifrån på vilket sätt de påverkar den underliggande oönskade händelsen. Därefter beskrivs hur åtgärder kan delas in i olika åtgärdsnivåer med stöd av ett beslutsträd. Avslutningsvis presenteras olika tekniker för prioritering av åtgärder.

Observera att åtgärdsklassificering är valfri att göra, och syftar till att hjälpa beredskapssamordnaren att kategorisera och göra åtgärdslistan överblickbar.

### C.2.1 Åtgärdsklassificering

Åtgärdsklassificering innebär att åtgärder grupperas utifrån någon specifik egenskap. Klassificeringen kan exempelvis säga någonting om på vilket sätt en åtgärd påverkar en oönskad händelse eller säga någonting om vilket verksamhetsområde en åtgärd påverkar. Med en given uppsättning klasser att välja på kan klassificeringarna vara ett stöd i att se om det finns en övervikt av åtgärder med samma klassificering. Åtgärdsklassificeringarna kan även vara en utgångspunkt när nya åtgärder ska tas fram för att avgränsa möjliga alternativ på åtgärder.

Ett sätt att klassificera åtgärder är att utgå från på vilket sätt åtgärderna påverkar de underliggande oönskade händelserna. Varje åtgärd placeras då i någon av de fyra klasserna *förebyggande*, *mildrande*, *återhämtande* eller *varnande*.

Att en åtgärd klassificeras som *förebyggande* innebär att den minskar sannolikheten för att den oönskade händelsen ska inträffa. Exempel på förebyggande åtgärd kan vara genomförandet av utbildning eller övning där personalens kunskaper inom ett område förbättras för att öka medvetenheten och i slutändan minska sannolikheten att en specifik händelse inträffar. Förebyggande åtgärder kan även innebära att en oönskad händelse i princip byggs bort genom mer fysiska lösningar som exempelvis permanenta skyddsvallar som förhindrar översvämning av vattendrag.

*Mildrande* åtgärder syftar till att begränsa konsekvenserna av en oönskad händelse som har inträffat. Exempel på mildrande åtgärd kan vara att ha reservkraftverk som klarar av att ge elektricitet till den mest kritiska verksamheten under en begränsad tid om den oönskade händelsen *omfattande avbrott från ordinarie elleverans* inträffar. En mildrande åtgärd påverkar alltså inte huruvida den oönskade händelsen inträffar, men lindrar däremot konsekvenserna genom att upprätthålla en viss elleverans under en begränsad tid.

En *återhämtande* åtgärd syftar till att möjliggöra ett snabbare återställande till ursprungsläget efter att en oönskad händelse har inträffat. Ett exempel på en återhämtande åtgärd kan vara att det finns rutiner och utrustning för att återstarta



ett elsystem efter ett totalt elbortfall. Att det finns rutiner och nödvändig utrustning på plats kommer inte att ha någon påverkan på sannolikheten att ett totalt elbortfall inträffar. Återställandeplanen kommer inte heller att påverka den direkta konsekvensen av elbortfallet. Däremot kommer det att gå snabbare att återstarta elsystemet efter att ett totalt elbortfall väl har inträffat.

En *varnande* åtgärd identifierar och varnar om att en oönskad händelse kan vara på väg att inträffa eller har inträffat. En varnande åtgärd påverkar varken sannolikheten för, eller konsekvensen av, att en händelse inträffar, men den ger förutsättning att kunna vidta förebyggande, mildrande eller återhämtande åtgärder. En varnande åtgärd bör därför kombineras med en eller flera åtgärder av annan klass. Ett exempel på en varnande åtgärd är ett övervakningssystem som mäter vattennivån i ett vattendrag och varnar när nivån kommer över ett specificerat gränsvärde.

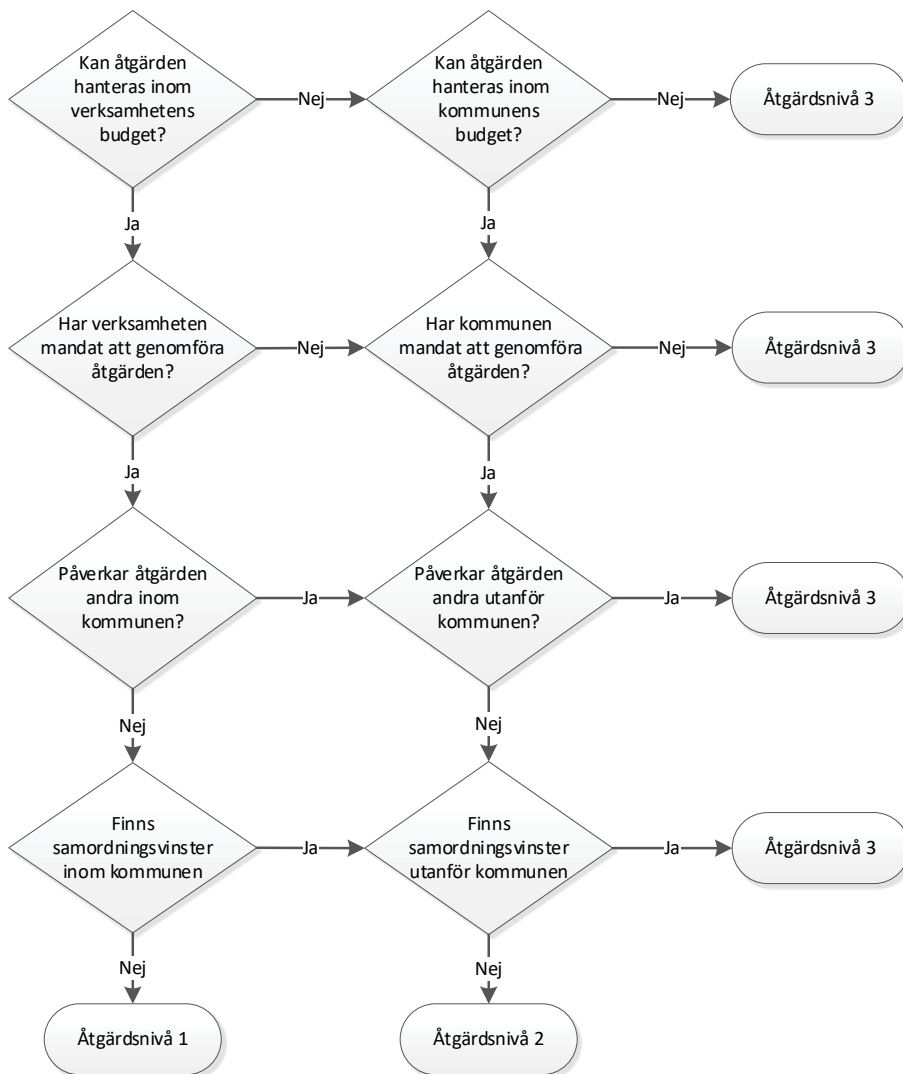
Det kan vara svårt att avgöra hur en åtgärd ska klassificeras. Det kan exempelvis bero på att en åtgärd innehåller vissa delar som kan anses vara förebyggande, medan andra delar snarare är mildrande. Det är då viktigt att komma ihåg att tanken bakom klassificeringen inte nödvändigtvis är att alla åtgärder ska få en hundraprocentigt korrekt klassificering. Syftet med klassificeringen är att få ett stöd i att ta fram en bred uppsättning av åtgärder.

Genom att överblicka åtgärdsklassificeringen för en samling åtgärder är det möjligt att upptäcka om det finns en övervikt av åtgärder av en viss typ. Om det finns en övervikt av förebyggande åtgärder kan det indikera avsaknad av förmåga att hantera konsekvenser när händelser trots allt inträffar. En övervikt av mildrande åtgärder kan indikera att oönskade händelser tillåts inträffa onödigt ofta. En övervikt av återställande åtgärder kan indikera ett potentiellt kostsamt upplägg där händelser både tillåts inträffa och få allvarliga konsekvenser. Slutligen kan en övervikt av varnande åtgärder indikera en avsaknad av åtgärder som faktiskt påverkar de oönskade händelserna. En övervikt av varnande åtgärder kan liknas vid att ha en brandvarnare men samtidigt sakna både brandkår och utryckningsinstruktioner.

## C.2.2 Åtgärdsnivå

Åtgärder tilldelas en av tre åtgärdsnivåer (1, 2 eller 3) beroende på om det finns budget och mandat att genomföra åtgärden eller om åtgärden påverkar andra kommuner eller om det finns samordningsvinster. I beslutsträdet i Figur 3 åskådliggörs hur beslut tas om vilken åtgärdsnivå som ska tilldelas. Initialt kontrolleras om åtgärden kan hanteras inom verksamhetens budget. Beroende på om svaret är ja eller nej ställs nästa fråga, till exempel om åtgärden kan hanteras inom kommunens budget. Genom att besvara frågorna och följa vägen genom beslutsträdet tilldelas åtgärden en åtgärdsnivå.

- **Åtgärdsnivå 1**  
Åtgärder som kan genomföras inom verksamhetens ordinarie arbete. Verksamheten har både budget och mandat att genomföra åtgärden. Åtgärdena påverkar inga andra inom kommunen och det finns inga direkta samordningsvinster.
- **Åtgärdsnivå 2**  
Åtgärder som överskrider verksamhetens budget eller mandat, åtgärder som bör ske i samverkan med andra inom kommunen samt åtgärder som påverkar andra verksamheter inom kommunen.
- **Åtgärdsnivå 3**  
Åtgärder som överskrider kommunens budget eller mandat, åtgärder som påverkar andra kommuner samt åtgärder där det finns samordningsvinster med andra aktörer utanför kommunen.



Figur 3 Beslutsträd för klassificering av åtgärder.

### C.2.3 Åtgärdsprioritering

Det finns flera olika tekniker för att prioritera åtgärder i förhållande till varandra. Ofta är det en kombination av kriterier som används för att prioritera åtgärderna vilket gör att det är viktigt att även dokumentera *varför* en åtgärd fått den prioritet den fått. Exempel på kriterier kan vara:

- **Allvarlighet**  
Hur allvarlig är den oönskade händelsen som åtgärden avser? Resonera i termer av både sannolikhet och konsekvens.
- **Effekt**  
Hur stor effekt bedöms åtgärden att ha på sannolikheten för eller effekten av den oönskade händelsen?
- **Kostnad**  
Hur mycket kostar åtgärden att genomföra? Ryms åtgärden inom tillgänglig budget?
- **Tid**  
Hur lång tid bedöms det ta att genomföra åtgärden?
- **Kalendertid**  
När under året kan åtgärden genomföras? Vissa åtgärder kan exempelvis bara genomföras under sommaren eller vintern.
- **Tillgängliga resurser**  
När är de nödvändiga resurserna tillgängliga för att genomföra åtgärden? Resurser kan exempelvis vara specifika maskiner eller personal som behöver vara tillgängliga.
- **Beroenden**  
Är åtgärden beroende av att andra åtgärder också genomförs?
- **Speciella omständigheter**  
Finns det speciella omständigheter som gör det mer eller mindre fördelaktigt att genomföra åtgärden vid ett visst tillfälle? Ett exempel kan vara att ett redan inplanerat grävarbete minskar kostnaden dramatiskt för en åtgärd i åtgärdsplanen.

På en övergripande nivå finns det två olika varianter av prioritering.

- **Gruppering**  
Ett antal grupper (exempelvis grupp 1, grupp 2 och grupp 3) skapas tillsammans med kriterier som beskriver varje grupp. Varje enskild åtgärd sorteras sedan in i den grupp som passar bäst utifrån de uppsatta kriterierna.
- **Rankning**  
Åtgärderna jämförs med varandra för att skapa en lista utifrån åtgärdernas inbördes ordning där exempelvis högst prioriterad åtgärd återfinns först i listan och den lägst prioriterade åtgärden är sist.

Fördelen med gruppering är att varje åtgärd inte behöver jämföras med alla andra åtgärder. Åtgärderna sorteras in i grupper en i taget tills inga åtgärder kvarstår. Slutresultatet skulle hypotetiskt kunna bli att alla åtgärder hamnar i samma

grupp. Nackdelen med gruppering är att det inte finns en bedömning av den inbördes ordningen för åtgärderna i varje grupp.

Fördelen med ranking är att alla åtgärder jämförs med varandra, vilket innebär att det finns en inbördes ordning mellan alla åtgärder. Nackdelen är att det snabbt kan bli tidsödande att jämföra alla åtgärder med varandra då antalet nödvändiga jämförelser snabbt ökar när antalet åtgärder stiger. Tio åtgärder resulterar i totalt 45 jämförelser medan 100 åtgärder resulterar i totalt 4950 jämförelser.

En medelväg i valet av prioriteringssätt kan vara att inleda med en gruppering och sedan vid behov genomföra en ranking av åtgärder i en specifik grupp.

## C.3 Upplägg för analys av data

Att använda workshoppar är ett upplägg för att samla in och analysera data. Genom att utföra två workshoppar med två olika syften, *identifiera oönskade händelseorsaker och konsekvenser* samt *föreslå åtgärder*, kan beredskapssamordnaren tillsammans med verksamheten gå från problem i form av oönskade händelser till lösningar i form av åtgärdsförslag. Upplägget beskrivs först i korthet och därefter mer detaljerat med en specifik arbetsmetod i form av *bowtie-diagram*.

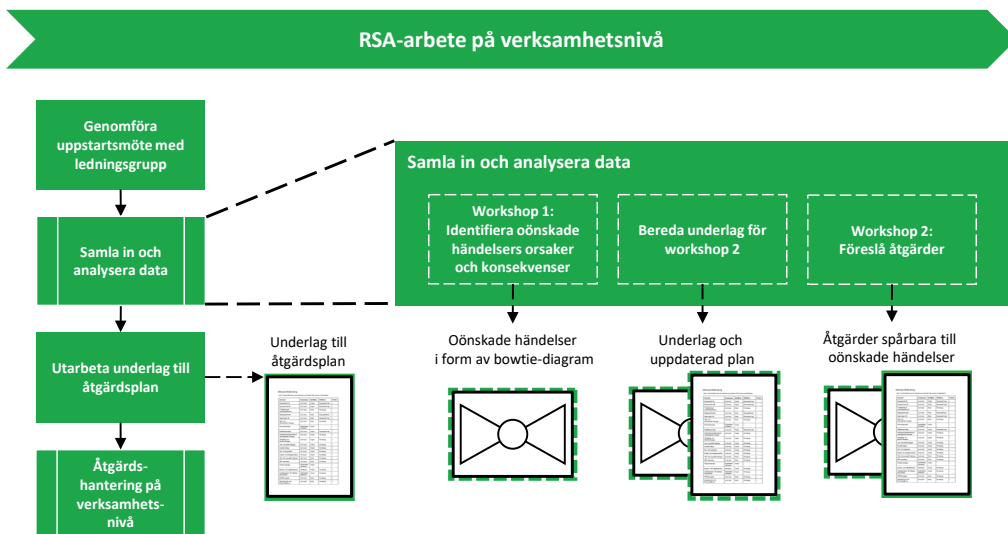
I detta exempel har en analys av grunddata<sup>25</sup> redan påbörjats av verksamheten utifrån de uppgifter beredskapssamordnaren delat ut tidigare till de deltagare som beskrivs i den detaljerade planen. Beredskapssamordnaren har försett verksamheten med en uppsättning oönskade händelser från MSB:s nationella risk- och förmågebedömning och gett dem uppgiften att kort beskriva dessa ur verksamhetens perspektiv och utifrån verksamhetens åtaganden. Arbetet under första workshoppen fokuserar sedan på att fortsätta analysen tillsammans för att konkretisera varje oönskad händelses potentiella orsaker och konsekvenser.

Den andra workshoppen tar analysen vidare från oönskade händelser till åtgärder. Här beskriver deltagarna åtgärder som kan lösa de olika typer av problem som var resultatet från första workshoppen. Figur 4 åskådliggör upplägget.

Efter första workshoppen sammanställs de oönskade händelserna, deras orsaker och deras konsekvenser inför den andra workshoppen. Efter sammanställningen görs en bedömning av vilka personer som behöver delta i den andra workshoppen för att kunna ta steget från identifierade problem till möjliga lösningar. Exempelvis kan en representant från en annan kommun som haft liknande problem vara en värdefull deltagare. Det kan även röra sig om någon form av expert inom ett område. Vilka personer som deltar kan därmed variera mellan de två workshopparna och nya behov kan uppstå som inte tidigare har identifierats i den detaljerade planen.

---

<sup>25</sup> Bilaga A beskriver olika typer av grunddata och hur de kan användas.



Figur 4: Exempelupplägg på insamling och analys enligt handboken. Samtliga aktiviteter från processmodellens *RSA-arbete på verksamhetsnivå* visas till vänster i bilden. Aktiviteten *samla in och analysera data* har konkretiserats med tre ingående aktiviteter (streckade). De streckade underliggande resultaten är exempel på möjliga användbara resultat medan de övriga resultaten är sådana som alltid ska tas fram enligt processtödet.

### C.3.1 Användning av bowtie-diagram

Bowtie-diagram används för att strukturera de problem som omgärdar oönskade händelser och de potentiella lösningar som finns för dessa problem. Diagrammen hjälper även till med att ge en överblick under arbetet med analysen av problem vilket underlättar för deltagarna att identifiera olika typer av lösningar på problemen. Det finns flera olika metoder som använder sig av bowtie-diagram med olika begrepp och ursprung. MSB beskriver exempelvis ett sådant tillvägagångssätt i en av deras vägledningar<sup>26</sup>.

En detaljerad beskrivning av hur bowtie-diagram används ligger utanför handbokens ramar men förenklat innehåller bowtie-diagram fyra olika typer av information (Figur 5).

#### 1. **Oönskad händelse**

I mitten av diagrammet finns den händelse som är i fokus. Händelsen ska vara *konkret* och *extraordinär* för att resultaten ska bli relevanta för det kommunala RSA-arbetet.

<sup>26</sup> Vägledning – Riskhantering för mindre och medelstora verksamheter (MSB, 2017)

## 2. Orsaker

Till vänster i diagrammet anges orsakerna som leder till händelsen i mitten. Orsakerna kan anges i flera steg likt ett träd som grenar ut sig från händelsen i mitten.

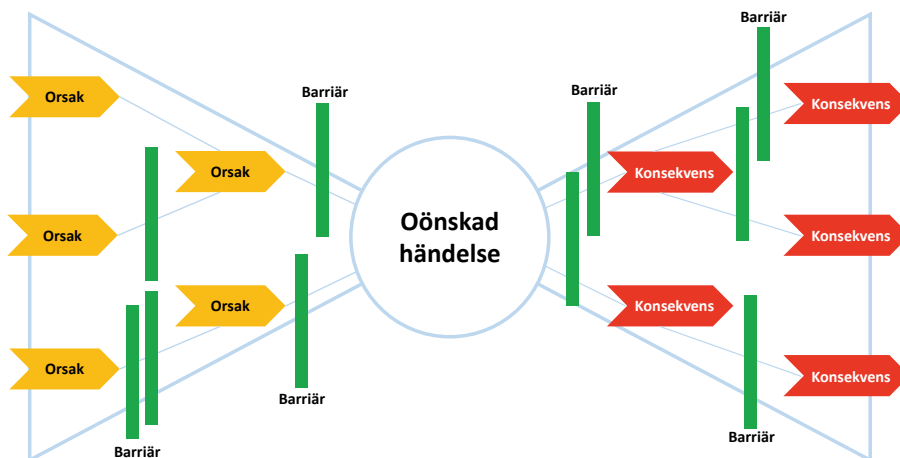
## 3. Konsekvenser

Till höger i diagrammet beskrivs konsekvenserna. På samma sätt som för orsakerna kan konsekvenserna beskrivas i en trädstruktur som grenar ut sig från händelsen i mitten.

## 4. Barriärer

För att förhindra orsaker på vänster sida eller begränsa konsekvenser på höger sida används barriärer. Metoden i bilaga C.2.1 kan användas för att klassificera barriärerna. På vänster sida återfinns framför allt förebyggande barriärer medan det på höger sida framför allt finns mildrande och återhämtande barriärer. Varnande barriärer kan finnas på båda sidor.

I exemplet i Figur 5 skulle den oönskade händelsen exempelvis kunna vara *magsjukeepidemi*. En av orsakerna till vänster skulle då kunna vara *förorenat dricksvatten* och en konsekvens på höger sida *utsatta personer dör*. En förebyggande barriär skulle kunna vara *rutiner vid vattenanläggningar* och en mildrande barriär skulle kunna vara *spåra smittkälla*. En återhämtande barriär skulle kunna vara *sanering*.



Figur 5: Ett bowtie-diagram.



### C.3.2 Workshop 1: Önskad händelsers orsaker och konsekvenser

Inför första workshopen har verksamheten beskrivit de önskad händelser som beredskapssamordnaren tidigare delat ut. Beskrivningarna är kortfattade och har som främsta syfte att aktualisera dem inför arbetet i workshoparna.

Beskrivningarna kan innefatta speciella omständigheter för verksamheten som gör händelsen särskilt allvarlig, tidigare inträffade händelser samt relaterade befintliga åtgärder och sårbarheter. Om händelser beskrivs på en för hög eller generell nivå blir arbetet med bowtie-diagram svårare. Därför är det viktigt att beredskapssamordnaren försett verksamheten med händelser av passande karaktär.

Deltagarna fyller i ett bowtie-diagram för varje önskad händelse. Beroende på antalet deltagare kan arbetet ske i ett antal mindre grupper. Orsaker till den önskad händelsen identifieras och beskrivs på vänster sida i diagrammet och konsekvenser på höger sida. I detta läge ska arbetet styras till att inte diskutera lösningar i form av barriärer eller åtgärder. Om eventuella lösningar ändå kommer upp till diskussion parkeras de till nästa workshop som har just lösningar i fokus.

### C.3.3 Workshop 2: Föreslå åtgärder

I andra workshopen arbetar en, potentiellt förändrad, uppsättning deltagare vidare med samtliga påbörjade bowtie-diagram från första workshopen. Målet är att i bowtie-termer beskriva vilka barriärer som kan sättas in och var, för att på olika sätt hantera de önskad händelserna.

När beredskapssamordnaren bedömer att arbetet med barriärerna gett tillräckligt med resultat, exempelvis efter en halvdag, ska arbetet gå över till att identifiera åtgärder. Deltagarna undersöker vilka åtgärder som behöver genomföras för att realisera barriärerna. I vissa fall kan en åtgärd helt enkelt handla om att köpa teknisk utrustning som realiserar en barriär (t.ex. ett varningssystem). Åtgärder kan även handla om att ta fram rutiner eller utbildningar som realiserar förebyggande eller mildrande barriärer (t.ex. en utbildning i hjärt- och lungräddning). En åtgärd kan också vara att säkerställa att vissa barriärer redan finns och fungerar som de ska (t.ex. en kontroll av befintliga rutiner vid epidemier).

Arbetet ska resultera i en lista med åtgärder med tydlig spårbarhet till de problem som åtgärderna avser motverka.

## Bilaga D. Exempel på resultat

### D.1 Exempel på intressentförteckning

I Tabell 5 ges ett exempel på förteckning över intressenter i RSA-arbetet. I exemplet beskrivs intressenterna utifrån typ av engagemang, driftsform samt prioritet men även andra aspekter kan användas för att beskriva intressenterna. Engagemang delas in i *involverad*, *informerad*, *beslutsfattare* och *rådfrågad*<sup>27</sup>. Driftsform har betydelse genom att det påverkar vilka krav som kan ställas på intressentens deltagande och engagemang. Prioritet anges här på en skala 1–3 där 1 är högst prioritet. I exemplet är intressenterna prioriterade utifrån grad av samhällsviktighet.

Tabell 5: Exempel på intressentförteckning. I exemplet är intressenterna prioriterade utifrån grad av samhällsviktighet.

| <b>Intressent</b>                                      | <b>Engagemang</b>          | <b>Driftsform</b> | <b>Prioritet</b> |
|--|----------------------------|-------------------|------------------|
| Kommunkraft AB   | Involverad                 | Kommunalt bolag   | 1                |
| Kommunvatten AB  | Involverad                 | Kommunalt bolag   | 1                |
| IT-funktionen på stadsledningskontoret                 | Involverad                 | Förvaltning       | 1                |
| Räddningstjänstförbundet                               | Involverad                 | Kommunalförbund   | 1                |
| Hamnbolaget AB   | Involverad                 | Kommunalt bolag   | 2                |
| Miljö- och hälsoskyddsförvaltningen                    | Involverad                 | Förvaltning       | 2                |
| Kommunledningen  | Beslutsfattare, Informerad | -                 | 1                |
| Renhållningsbolaget                                    | Involverad                 | Kommunalt bolag   | 1                |
| Kommunikationsfunktionen på stadsledningsförvaltningen | Involverad                 | Förvaltning       | 3                |

<sup>27</sup> Rådfrågade intressenter har information eller kunskap som kan bidra till RSA-arbetet men är inte engagerade på annat sätt. Informationen som behövs kan i många fall erhållas från publikationer och annat material från intressenternas egna webbplatser.

| <b>Intressent</b>                                 | <b>Engagemang</b>          | <b>Driftsform</b> | <b>Prioritet</b> |
|---|----------------------------|-------------------|------------------|
| Utbildnings- och fritidsförvaltningen             | Involverad                 | Förvaltning       | 2                |
| Gatu- och parkförvaltningen                       | Involverad                 | Förvaltning       | 2                |
| Socialförvaltningen                               | Involverad                 | Förvaltning       | 2                |
| Plan- och byggenheten                             | Involverad                 | Förvaltning       | 3                |
| Kontakt- och medborgarcentrum                     | Involverad                 | Förvaltning       | 3                |
| Vård- och omsorgsförvaltningen                    | Involverad                 | Förvaltning       | 2                |
| Samordnare av kommunens brottsförebyggande arbete | Involverad                 | Förvaltning       | 3                |
| Politiska ledningen                               | Beslutsfattare, Informerad | -                 | 2                |
| Ekonomi- och budgetfunktionen                     | Informerad                 | Förvaltning       | 3                |
| Ledningsgrupper i förvaltningar, bolag etc.       | Beslutsfattare, Informerad | Förvaltning       | 1                |
| POSOM-gruppen                                     | Involverad                 | Förvaltning       | 3                |
| Samordnare för civilt försvar                     | Involverad                 | Förvaltning       | 2                |
| Grannkommun A                                     | Involverad                 | Kommun            | 1                |
| Grannkommun B                                     | Informerad                 | Kommun            | 1                |
| Telekomoperatörer                                 | Rådfrågad                  | Privat/Extern     | 1                |
| Polismyndigheten, lokalpolisområdet               | Rådfrågad                  | Offentlig/Extern  | 1                |
| Regionala rådet                                   | Rådfrågad, Informerad      | Offentlig/Extern  | 3                |
| FM militärregion                                  | Rådfrågad, Informerad      | Offentlig/Extern  | 2                |
| Regionala elbolaget                               | Rådfrågad                  | Offentlig/Extern  | 1                |

| <b>Intressent</b>    | <b>Engagemang</b> | <b>Driftsform</b> | <b>Prioritet</b> |
|----------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Kustbevakningen      | Rådfrågad         | Offentlig/Extern  | 3                |
| Tullverket           | Rådfrågad         | Offentlig/Extern  | 3                |
| Trafikverket         | Rådfrågad         | Offentlig/Extern  | 3                |
| Livsmedelsverket     | Rådfrågad         | Offentlig/Extern  | 3                |
| Landstinget          | Involverad        | Offentlig/Extern  | 1                |
| Folkhälsomyndigheten | Rådfrågad         | Offentlig/Extern  | 3                |
| Länsstyrelsen        | Informerad        | Offentlig/Extern  | 2                |

## D.2 Exempel på kommunikationsplan

Kommunikationsplanens viktigaste innehåll är en beskrivning av de kommunikationsinsatser som ska genomföras för olika intressenter. Planen bör även beskriva vilken övergripande målsättning beredskapssamordnaren har med kommunikationsinsatserna.

### 1. Övergripande målsättning

Under den kommande fyraårsperioden ska kommunikationsinsatserna sträva efter att

- intressenterna ska förstå hur RSA-arbetet kan nyttjas för den egna verksamheten, kommunen och övriga aktörer regionalt
- RSA-arbetet ska upplevas som meningsfullt av intressenterna för att öka deras engagemang och vilja att bidra till RSA-arbetet
- RSA-arbetet ska vara förankrat hos involverade intressenters ledningsgrupper så att de stödjer RSA-arbetet.

### 2. Analys av nuläget

Förståelsen för RSA-arbetet varierar hos intressenterna. Ett flertal ser ingen egen verksamhetsnytta utan de ser endast RSA-arbetet som en belastning. Majoriteten av intressenterna har liten egen erfarenhet av RSA-arbete. Vi kommer att fokusera kommunikationsinsatserna på dessa intressenter. Det finns även intressenter som tidigare har råkat ut för incidenter, men där RSA-arbetet nu har bidragit till att åtgärder genomförts. Dessa intressenter har personal med lång erfarenhet och stor kunskap om kommunens verksamheter i allmänhet och som driver RSA-arbetet internt.

### 3. Kommunikationsstrategi

Initialt kommer kommunikationen ske genom fysiska möten för att på så sätt bygga upp personliga relationer och försöka få långsiktiga engagemang. Framgångsrika verksamheter kommer att användas som exempel på möjligheter med RSA-arbetet och som missionärer.

- **Verksamhetsledningarna**  
Involveras för att säkerställa att de stödjer RSA-arbetet i den egna verksamheten och att resurser tilldelas i tillräcklig utsträckning.
- **Intressenter som ser RSA-arbetet som en belastning**  
Frekventa men små kommunikationsinsatser i form av fysiska möten som initieras tidigt i RSA-arbetet för att gradvis bygga ett engagemang och förtroende på lång sikt. Exempel från framgångsrika verksamheter som intressenterna har förtroende för kan användas.

- **Intressenter med liten egen erfarenhet**  
Mindre frekventa men mer omfattande kommunikationsinsatser än för intressenter som ser RSA-arbetet som en belastning. Kommunikationsinsatserna sker i form av fysiska möten där representanter från framgångsrika verksamheter som intressenterna har förtroende för bidrar. Regelbundna uppföljningsmöten under åren för att upprätthålla engagemanget.
- **Intressenter med god erfarenhet av RSA-arbete**  
Initialt fysiskt möte följt av regelbunden e-post- och telefonkontakt för att förstärka kontakten och bibehålla engagemanget. Enstaka fysiska uppföljningsmöten vid behov.

#### 4. **Kommunikationsmål för respektive intressent**

Baserat på den övergripande målsättningen, analysen av nuläget och kommunikationsstrategin tas kommunikationsmål fram för varje intressent. Nedan presenteras två exempel på kommunikationsmål för Kommunkraft AB respektive Renhållningsbolaget.

| <b>Kommunkraft AB</b> |   |
|-----------------------|---|
| <b>Bakgrund</b>       | Kommunkraft AB bidrar till kommunens RSA-arbete genom att leverera underlag som efterfrågas men tar inte egna initiativ till att planera och genomföra åtgärder inom den egna verksamheten baserat på resultatet av risk- och sårbarhetsanalysen. Ledningen för Kommunkraft AB har ett lågt engagemang avseende RSA-frågor. |
| <b>Mål</b>            | Att få Kommunkraft AB att vara mer delaktiga i RSA-arbetet och använda resultatet av risk- och sårbarhetsanalysen i det egna arbetet.   |
| <b>Budskap</b>        | Genom att vara mer delaktiga i RSA-arbetet kan de få större inflytande på, och förståelse för, kommunens arbete med åtgärder.   |
| <b>Kanal</b>          | Fysiskt möte med Kommunkrafts ledningsgrupp för att förklara RSA-arbetet och vikten av deras engagemang för att stödja de egna medarbetarna och öka nyttan av RSA-arbetet både hos dem och i resten av kommunen.  |

| <b>Renhållningsbolaget</b> |   |
|----------------------------|---|
| <b>Bakgrund</b>            | Renhållningsbolaget har haft problem med RSA-arbete tidigare på grund av upplevd resursbrist och ser RSA-arbetet som en belastning, varför både engagemang och bidrag till arbetet har blivit lidande. Problemen har handlat om att de har upplevt för liten egen nytta av RSA-arbetet. Vi bedömer att Renhållningsbolaget tidigare har använt ett alltför resurskrävande arbetssätt. |
| <b>Mål</b>                 | Vi vill öka engagemanget från bolaget och få dem att vilja bidra till arbetet genom att ge bättre förutsättningar att arbeta effektivt och få användning av resultatet.   |
| <b>Budskap</b>             | Påvisa att det finns flera olika metoder och arbetssätt att välja bland. Vi kan stödja med val av metod och arbetssätt för att minska arbetsbelastningen genom att exempelvis berätta om goda exempel från andra verksamheter där metoden har lett till användbara resultat för den egna verksamheten.  |
| <b>Kanal</b>               | Vi tror att det är viktigt att bygga upp personliga relationer på nytt och vill därför att fysiska möten används för kommunikationsinsatsen. En utbildningsinsats krävs också för att på sikt förse dem med bättre förutsättningar att nå egen nytta.   |

## 5. Mätning och utvärdering

Årlig enkät där deltagande intressenter får skatta den upplevda egna nyttan av RSA-arbetet.

Beredskapssamordnaren gör en årlig bedömning avseende intressenternas engagemang och hur förankrat RSA-arbetet är hos intressenternas ledningsgrupper.

## 6. Sammanställning och aktivitetsplan

Tabell 6 visar ett exempel på en översiktlig sammanställning av de identifierade kommunikationsinsatserna för samtliga utvalda intressenter från intressentanalysen med en plan för vilka aktiviteter som ska utföras när och vem som är ansvarig för genomförandet.

Tabell 6: Exempel på enkel aktivitetsplan baserat på intressentförteckningen.

| <b>Intressent</b>                      | <b>Mål</b>  | <b>Budskap</b>  | <b>Kanal</b>   | <b>Aktivitet</b>   | <b>När/frekvens</b>                          | <b>Ansvarig</b>       |
|--|---|---|----------------|--|--|-----------------------|
| Kommunkraft AB                         | Ökat engagemanget och bidra till RSA-arbetet, ökad egen nytta | Påvisa verksamhetsnyttan med RSA för deras del.                                   | Fysiskt möte   | Introduktionsmöte tillsammans med samordnare för civilt försvar                                    | Kvartal 1 2020                               | Säkerhetschefen       |
|  |   |   |                | Uppföljningsmöten  | Kvartalsvis                                  | Säkerhetschefen       |
| Kommunvatten AB                        | Ökat engagemanget och bidra till RSA-arbetet, ökad egen nytta | Påvisa verksamhetsnyttan med RSA för deras del.                                   | Fysiskt möte   | Informella informationsmöten (t.ex. fikamöten) innefattande goda exempel, pågående RSA-arbete etc. | Månadsvis med start januari 2020             | Säkerhetschefen       |
| IT-funktionen på stadsledningskontoret | Bibehålla högt engagemang, fortsätta bidra till RSA-arbetet   | Vikten av att ha med deras kompetens i bedömning av IT-relaterade säkerhetsfrågor | Fysiskt möte   | Introduktionsmöte med fokus på hur andra är beroende av IT i sin verksamhet                        | 1 månad innan deras deltagande               | Beredskapssamordnaren |
|  |   |   | E-post/telefon | Förstärka kontakten och bibehålla engagemanget   | Månadsvis efter uppstart av deras deltagande | Beredskapssamordnaren |



| <b>Intressent</b>        | <b>Mål</b>                       | <b>Budskap</b>   | <b>Kanal</b>   | <b>Aktivitet</b>  | <b>När/frekvens</b>                          | <b>Ansvarig</b>       |
|--------------------------|----------------------------------|--|----------------|---|--|-----------------------|
| Räddningstjänstförbundet | Bidra till RSA-arbetet           | Vikten av att ha med deras kompetens i bedömning av risker, sårbarheter och utvecklingsbehov | Fysiskt möte   | Introduktionsmöte med fokus på hur andra verksamheters RSA-arbete kan stödjas av Räddningstjänstförbundet | Januari 2020                                 | Beredskapssamordnaren |
|                          |                                  |  | E-post/telefon | Uppföljning och förmedling av andra verksamheters behov av stöd   | Månadsvis efter uppstart av deras deltagande | Beredskapssamordnaren |
| Kommunledningen          | Ökat engagemang, tillgängliggöra | Kommunledningens nyckelroll i RSA-arbetet och i åtgärdshanteringen.                          | Fysiskt möte   | Förankringsmöte för att fastställa den strategiska planen   | Kvartal 4 2019                               | Beredskapssamordnaren |

| <b>Intressent</b>   | <b>Mål</b>   | <b>Budskap</b>   | <b>Kanal</b> | <b>Aktivitet</b>   | <b>När/frekvens</b>                                     | <b>Ansvarig</b>       |
|---------------------|--|--|--------------|--|---|-----------------------|
|                     | resurser inom kommunen                                   | Verksamhetsnyttan med att göra RSA.<br><br>Behovet av resurser för att kunna genomföra RSA med tillräcklig kvalitet. | Fysiskt möte | Uppföljningsmöte för att informera om status för RSA-arbetet i förhållande till den strategiska planen | Årligen   | Beredskapssamordnaren |
| Renhållningsbolaget | Ökat engagemang, bidra till risk- och sårbarhetsanalysen | De kan få stöd att välja och tillämpa andra metoder för att minska arbetsbelastningen.                               | Fysiskt möte | Informella informationsmöten (t.ex. fikamöten) innefattande goda exempel, pågående RSA-arbete etc.     | Månadsvis med start januari 2020                        | Beredskapssamordnare  |
|                     |  |  | Workshop     | Utbildning och praktisk tillämpning av mer lämplig metod   | Lunch-till-lunch vid ett tillfälle under kvartal 1 2020 | Beredskapssamordnare  |

## D.3 Exempel på strategisk plan

Denna strategiska plan avser perioden 2019–2022.

### 1. Övergripande mål

RSA-arbetet är genomgående väl förankrat och bedrivs enligt en gemensam RSA-process som är integrerad med kommunens övriga processer. RSA-arbetet omfattar samtliga verksamheter och samarbete sker med alla viktiga externa aktörer. RSA-arbetet bedrivs enligt en långsiktig plan och resulterar i åtgärder och egen nytta samt en ökad nationell förmåga vid extraordinära händelser.

### 2. Prioriterade teman

Under perioden 2019–2022 kommer fokus att vara *informationssäkerhet* och *antagonistiska hot*, exempelvis påverkansoperationer, terrorism och cyberattacker. Särskilt fokus kommer att ligga på verksamheterna dricksvattenförsörjning och stadsnät.

### 3. Mål

#### a. Process

Mål: Kommunen har en gemensam och etablerad RSA-process som är integrerad med kommunens övriga processer.

#### b. Förankring

Mål: RSA-arbetet är förankrat hos ledningsgrupper i de verksamheter som tidigare haft svårt att få stöd från den egna ledningen.

#### c. Engagemang

Mål: Samordning sker löpande mellan de vars verksamheter är angränsande eller direkt beroende av varandra.

#### d. Planering och uppföljning

Mål: Uppföljning av genomfört arbete sker regelbundet under året och redovisas för kommunledning, verksamheternas ledningsgrupper samt samtliga berörda nämnder.

Mål: Utvärdering av RSA-arbetet sker minst en gång under den tidsperiod för vilken den strategiska planen sträcker sig.

#### e. Åtgärdshantering

Mål: Åtgärder relaterade till RSA-arbetet är väl dokumenterade och genomförs lokalt av de prioriterade verksamheterna.

Mål: Åtgärderna följs upp årligen.

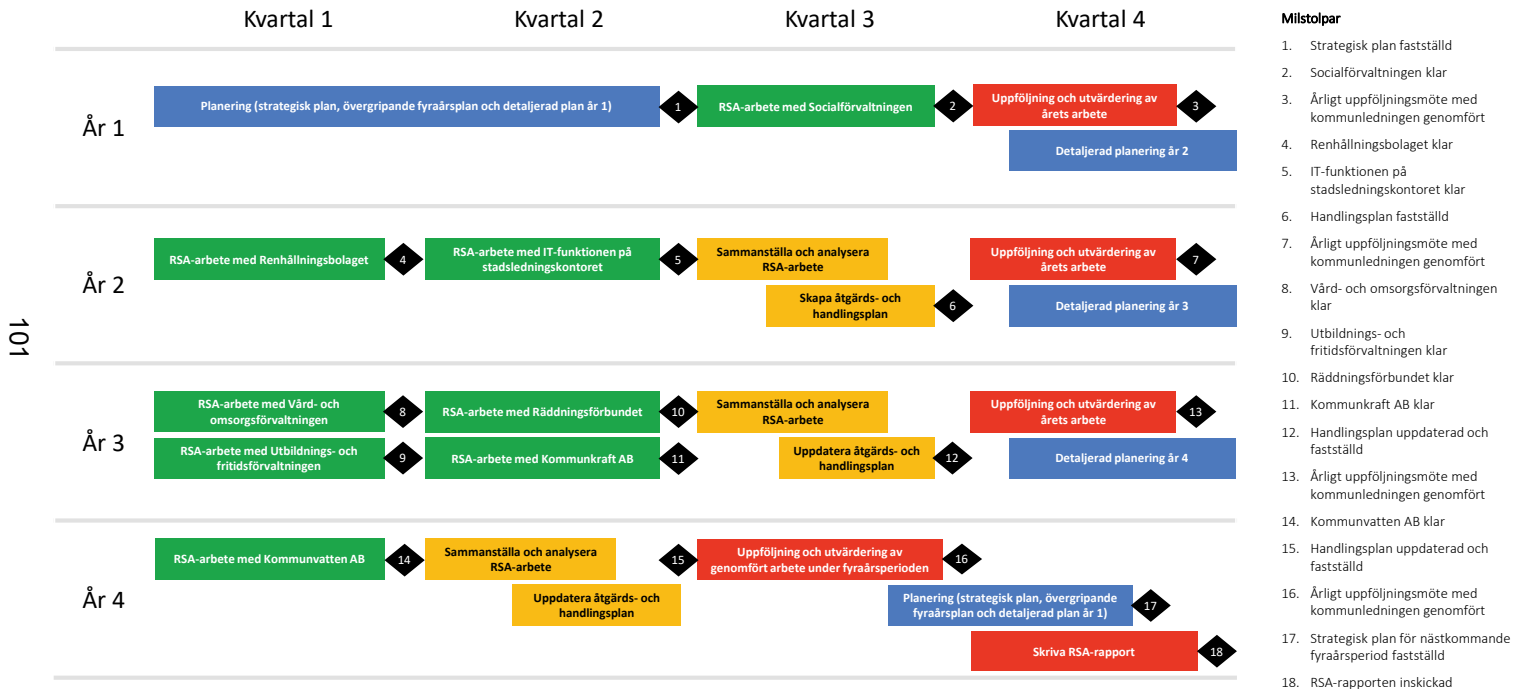
#### 4. Resurser

Vi bedömer att tillgängliga medel räcker till en halvtidstjänst som beredskapssamordnare. Beredskapssamordnaren ska vid sidan av RSA även arbeta med planering, utbildning och övning. Vi bedömer att det krävs en heltidstjänst för att uppnå målen enligt ovan. Därmed måste kommunen komplettera med den resterande halvtiden. Total kostnad: 400 tkr/år.

Vi beräknas behöva 1–2 lokala representanter per verksamhet på 10 % för att bistå med expertkunskap. Totalt kommer 7 kommunala verksamheter att beröras under perioden till en total kostnad av ca 1000 tkr/år.

## D.4 Exempel på översiktlig fyraårsplan

I Figur 6 visas ett exempel på en översiktlig fyraårsplan där de huvudsakliga aktiviteterna är fördelade i en kvartalsbaserad tidsplan. Flera verksamheter är inplanerade för RSA-arbete under fyraårsperioden, bland annat Socialförvaltningen, Renhållningsbolaget och IT-enheten. Hur lång tid som bör avsättas för varje huvudaktivitet beror på många faktorer, exempelvis tillgängliga resurser i form av personal, hur stor del av beredskapssamordnarens tid som är avsatt för RSA-arbetet, om beredskapssamordnaren arbetar ensam, val av insamlingsmetod (t.ex. workshopar eller intervjuer), deltagande verksameters engagemang och komplexitet samt hur många verksamheter som är inplanerade under fyraårsperioden. Prioriterade teman i den strategiska planen bör styra den övergripande planeringen, till exempel avseende vilka verksamheter som ska vara engagerade när.



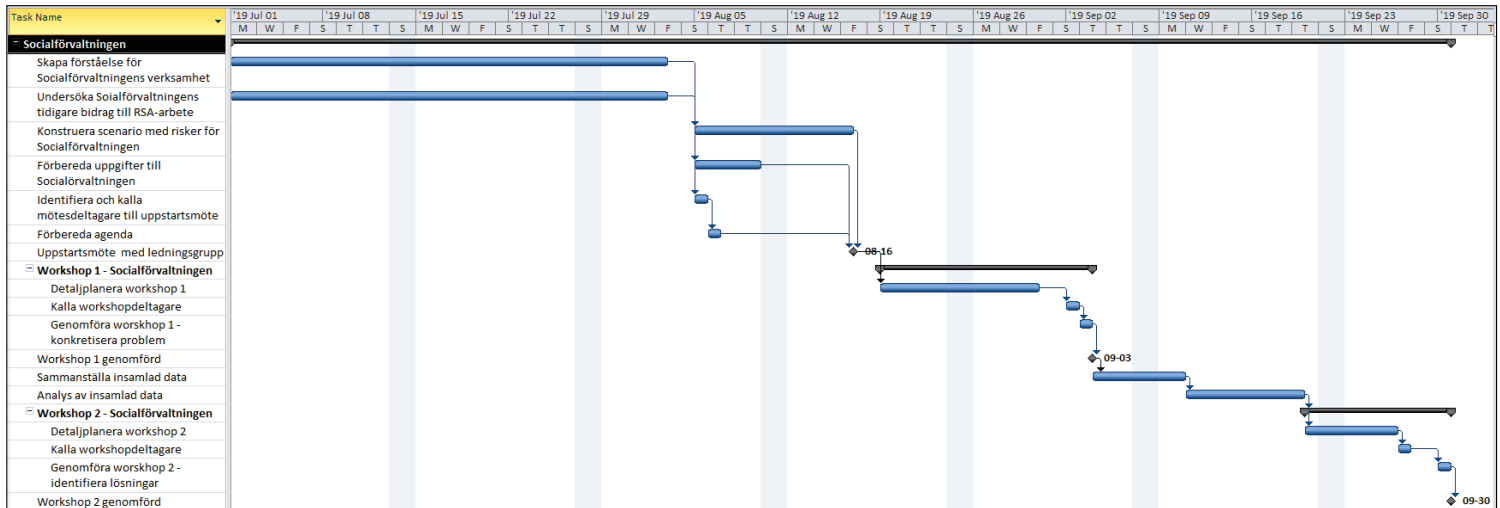
Figur 6: Exempel på en översiktlig fyraårsplan.

## D.5 Exempel på detaljerad plan

I Figur 7 visas ett exempel, i form av ett GANTT-schema, på en detaljerad planering som bygger på det workshopupplägg som presenteras i bilaga C.3. I exemplet visas planeringen för RSA-arbetet för Socialförvaltningen som är tänkt att genomföras under kvartal 3.

Genom att planera aktiviteterna och lägga ut dem i tiden är det möjligt att få en överblick över vad som är realistiskt att hinna med, hur lång tid olika aktiviteter får ta för att de ska hinnas med under avsedd tidsperiod samt hur tidsplanen påverkas om aktiviteter genomförs parallellt eller seriellt. Planen underlättar även resursplaneringen genom att ge en uppfattning om när i tiden aktiviteter kan genomföras och vilka som måste vara delaktiga i genomförandet. I exemplet går det till exempel att se att för att hinna med alla förberedelser är det lämpligt att planera in den första workshopen med socialförvaltningen i mitten av augusti och den andra i slutet av september.

Hur genomförandet fortlöper bör följas upp för att tidigt få indikation på om tidsplanen inte håller och justeringar behöver göras.



Figur 7: Exempel på detaljerad plan för RSA-arbetet för Socialförvaltningen i form av ett GANTT-schema.



## D.6 Exempel på åtgärdsplan

I en åtgärdsplan är det nödvändigt att åtgärderna är beskrivna med en detaljeringsgrad som är tillräcklig för att det ska vara möjligt att få en uppfattning om både vad det är som behöver göras och hur omfattande det är. I Tabell 7 återges ett exempel på hur åtgärder kan presenteras i en åtgärdsplan. I exemplet används de attribut som föreslås i avsnitt 4.3 i handboken. Exemplet är inspirerat av Borgholm Energis beskrivning av hanteringen av vattenbristen på Öland under 2015 och 2016 som fanns beskriven på <https://www.borgholmenergi.se> under 2017.

Tabell 7: Exempel på hur åtgärder beskrivs i en åtgärdsplan.

| ID  | Benämning                                | Beskrivning  | Åtgärdsnivå | Bedömd kostnad | Ansvarig       | Relaterade risker eller sårbarheter | Motivering  | Klassificering | Prioritet | Skapad     | Status   |
|-----|--|--|-------------|----------------|----------------|-------------------------------------|---|----------------|-----------|------------|----------|
| 001 | Ny vattenledning till ön från fastlandet | Vattenproduktionen i närmsta storstad på fastlandet har en produktionskapacitet med utrymme att försörja en ny vattenledning över till ön. Ny vattenledning för färskvatten skulle kunna dras mellan [...] | 2           | 8 000 000 SEK  | VA-huvudmannen | Risk 02                             | Mildrar effekten av vattenbrist och är en del i en mer långsiktig lösning för vattenförsörjningen [...] | Mildrande      | 1         | 2015-01-15 | Påbörjad |
| 002 | Vattentransport till området med lastbil | Regelbunden transport av färskvatten från fastlandet bedöms kunna ske genom att [...]  | 2           | 2 000 000 SEK  | VA-huvudmannen | Risk 02                             | Nödåtgärd för att minska vattenbrist under högsäsong när förbrukningen av vatten är som störst [...]    | Mildrande      | 1         | 2015-01-15 | Påbörjad |
| 003 | Borra nya vattenbrunnar på ön            | Borrandet av nya vattenbrunnar bedöms kunna göras på platser i närheten av [...]   | 2           | 1 500 000 SEK  | VA-huvudmannen | Risk 02                             | Nya brunnar möjliggör ökad tillförsel av vatten på flera [...]  | Förebyggande   | 1         | 2015-01-15 | Påbörjad |
| 004 | Avsaltning av vatten från Östersjön      | Produktionen av färskvatten via avsaltning bygger på filtertechnik. [...]  | 2           | 84 500 000 SEK | VA-huvudmannen | Risk 02                             | Avsaltning av bräckt vatten från [...]  | Förebyggande   | 2         | 2016-06-13 | Granskad |
| 005 | Uppdatera vattenledningsnätet på ön      | Kapaciteten i vattenledningsnätet uppdateras på följande sju platser för att tillåta full distribution från utökad vattenproduktion [...]  | 2           | 28 700 000 SEK | VA-huvudmannen | Risk 02                             | Om inte kapaciteten i vattenledningsnätet uppdateras får vi inte ut full effekt av [...]                | Förebyggande   | 2         | 2016-06-13 | Granskad |



## D.7 Exempel på handlingsplan

I en handlingsplan är det nödvändigt att öka detaljeringsgraden för hur åtgärden beskrivs jämfört med i åtgärdsplanen. Informationen om åtgärden från åtgärdsplanen kompletteras med mer detaljerad information om framför allt kostnadsuppskattning och en uppdelning av arbetet i aktiviteter med både tydlig tidsplan och ansvarsfördelning. Nedan ges exempel på hur åtgärd 004 från Tabell 7 i åtgärdsplanen kan beskrivas i en handlingsplan. Informationen i Tabell 8 motsvarar raden som beskriver åtgärd 004 i Tabell 7. I Tabell 9 ges exempel på hur det planerade genomförandet av åtgärden beskrivs i konkreta aktiviteter. Exemplet är inspirerat av Borgholm Energis beskrivning av hanteringen av vattenbristen på Öland under 2015 och 2016 som fanns beskriven på <https://www.borgholmenergi.se> under 2017.

Tabell 8: Information om åtgärden från åtgärdsplanen.

|  |   |
|--|---|
| <b>ID</b>                                  | 004   |
| <b>Benämning</b>                           | Avsaltning av vatten från Östersjön   |
| <b>Beskrivning</b>                         | <p>Produktionen av färskvatten via avsaltning bygger på filterteknik. Råvatten från havet tas in, antingen via öppet intag i ledning, eller via strandborrade brunnar. Vattnet filtreras sedan i flera steg, där de första stegen är förbehandling inför det sista membranfiltersteget. Det sista filtersteget består oftast av RO-membran som avskiljer mikroorganismer, eventuella toxiner från alger, bekämpningsmedel och läkemedelsrester. Efter behandlingen erhålls ett rent vatten med låg salthalt, där även lukt, smak och färg reducerats.</p> <p>För att det behandlade vattnet ska vara smakrikt och inte korrosivt för ledningar bör mineraler tillsättas i en efterbehandling. Detta kan ske genom blandning av befintligt grundvatten eller genom tillsats av naturliga mineraler, som är godkända av Livsmedelsverket. Före distribution ut på nätet desinficeras vattnet, vilket kan ske med antingen klor eller UV-ljus.</p> |
| <b>Åtgärdsnivå</b>                         | 2   |
| <b>Bedömd kostnad</b>                      | 84 500 000 SEK  |
| <b>Ansvarig</b>                            | VA-huvudmannen  |
| <b>Relaterade risker eller sårbarheter</b> | Risk 02: ”Under 2015 och 2016 var nederbörden extremt låg vilket medförde en akut vattenbrist på ön. För att klara vattenförsörjningen på lång sikt behövs en hållbar lösning.”   |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Motivering</b>     | Avsaltning av bräckt vatten från Östersjön är en åtgärd som styrelsen för VA-huvudmannen har funnit lämplig att gå vidare med. Tekniken är beprövad i större skala, bl.a. i Mellanöstern och Spanien där avsaltning av havsvatten är en betydelsefull del av vattenproduktionen. Region Gotland har efter resultatet av tidigare pilotförsök byggt ett avsaltningsverk i Herrvik som stod färdigt sommaren 2016. |
| <b>Klassificering</b> | Förebyggande   |
| <b>Prioritet</b>      | 1  |
| <b>Skapandedatum</b>  | 2016-06-13   |
| <b>Status</b>         | Granskad   |

Tabell 9: Det planerade genomförandet av åtgärden beskrivs i konkreta aktiviteter.

| Aktivitet                            | Beskrivning   | Ansvarig       | Bedömd kostnad | Status   | Startdatum | Slutdatum |
|--------------------------------------|---|----------------|----------------|----------|------------|-----------|
| Utredning av lokalisering            | Identifiera lämplig placering av avsaltningsverk. Hela verkets kapacitet ska vara möjlig att distribuera i ledningsnätet året runt. Distributionen från verket får inte hindra distribution från befintliga verk. | VA-huvudmannen | 1 000 000 SEK  | Planerad | 2016-06    | 2016-08   |
| Byggentreprenad                      | Uppförande av verkets byggnad.  | VA-huvudmannen | 25 500 000 SEK | Planerad | 2016-09    | 2016-12   |
| Installation av maskin/process       | Installation i verkets byggnad av de maskiner som utgör avsaltningsverket.  | VA-huvudmannen | 52 000 000 SEK | Planerad | 2016-11    | 2017-05   |
| Funktionstest                        | Testerna avser säkerställa att verket fungerar enligt specifikation och levererar rätt vattenmängd av rätt kvalitet.  | VA-huvudmannen | 5 000 000 SEK  | Planerad | 2017-04    | 2017-05   |
| Överlämnande av driftklar anläggning | Utbildning av avsaltningsverkets personal samt förberedelser inför driftstart.  | VA-huvudmannen | 1 000 000 SEK  | Planerad | 2017-06    | 2017-06   |



Enligt lag är Sveriges kommuner ålagda att analysera vilka extraordinära händelser som kan inträffa i kommunen och hur dessa händelser kan påverka den egna verksamheten. Vart fjärde år ska resultatet sammanställas i en risk- och sårbarhetsanalys (RSA) och rapporteras till länsstyrelsen.

Denna handbok beskriver en arbetsgång med tonvikten på kommunens egen nytta av RSA-arbetet, men där resultaten även kan användas för den lagstadgade rapporteringen.

Handbokens arbetsgång omfattar de fyra faserna *planering, RSA-arbete på verksamhetsnivå, RSA-arbete på kommunnivå, samt uppföljning, utvärdering och rapportering*. Med ambitionen att tydliggöra kopplingen mellan RSA-arbetet och kommunens verksamhetsutveckling läggs särskilt fokus på genomförandet av de åtgärdsförslag som RSA-arbetet resulterar i. Handboken innehåller också ett antal hjälpmedel som presenteras i bilagor.

Handboken vänder sig främst till personer med ansvar för att leda och koordinera RSA-arbetet. Ett medvetet val har varit att rikta handboken mot mindre och medelstora svenska kommuner där resurserna ofta är mer begränsade och där standardiserade processer förekommer i mindre utsträckning. Även större kommuner, liksom förvaltningar, kommunala bolag, kommunalförbund, myndigheter och privata bolag kan ha nytta av handboken.

Handboken är framtagen av Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) på uppdrag av Länsstyrelsen i Västra Götalands län, med finansiering av anslag 2:4 Krisberedskap från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

**FOI är ett av Europas ledande forskningsinstitut inom försvar och säkerhet. FOI är en statlig myndighet under Försvarsdepartementet, men merparten av verksamheten är uppdragsfinansierad. FOI:s största uppdragsgivare är Försvarsmakten, Försvarets materielverk, Regeringskansliet och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. FOI har även många uppdrag för andra statliga myndigheter, kommuner och företag inom främst krisberedskaps- och säkerhetsområdet.**