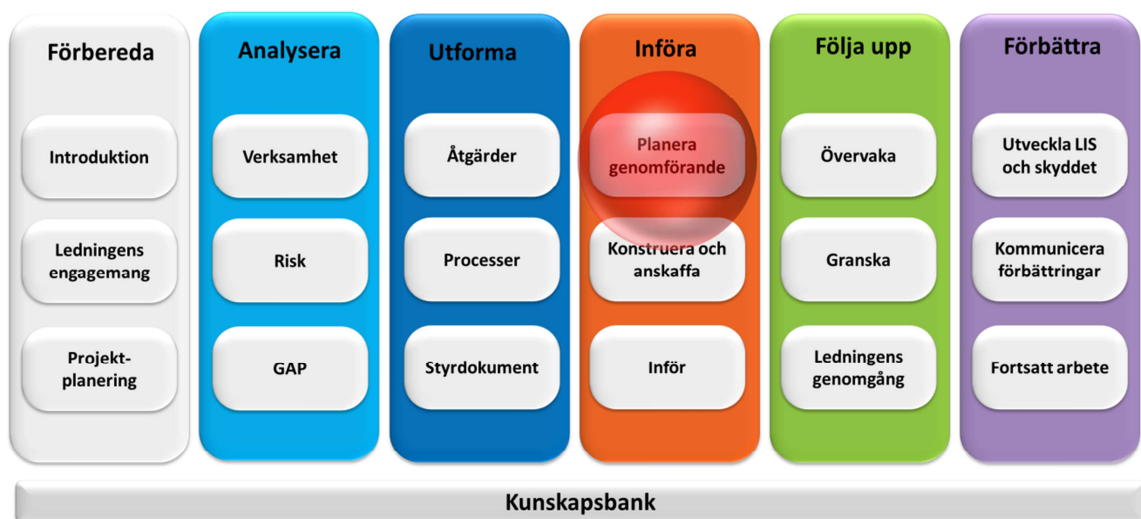




# Planera genomförande



Det här dokumentet är en del av metodstödet som finns att  
tillgå på [www.informationssakerhet.se](http://www.informationssakerhet.se)



### **Upphovsrätt**

Tillåtelse ges att kopiera, distribuera, överföra samt skapa egna bearbetningar av detta dokument, även för kommersiellt bruk. Upphovsmannen måste alltid anges som "MSB, www.informationssäkerhet.se". Vid egna bearbetningar får det inte antydast att MSB godkännt eller rekommenderar bearbetningen eller användningen av det bearbetade verket. Dessa villkor följer licensen "Erkännande 2.5 Sverige (CC BY 2.5)" från Creative Commons. För fullständiga villkor, se <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/se/legalcode>.

### **Författare**

Helena Andersson, MSB  
Jan-Olof Andersson, RPS  
Fredrik Björck, MSB konsult (Visente)  
Martin Eriksson, MSB  
Rebecca Eriksson, RPS  
Robert Lundberg, MSB  
Michael Patrickson, MSB  
Kristina Starkerud, FRA

### **Publicering**

Denna utgåva publicerades 2011-12-15

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>4</b>
1.1 Införandeprojektet .....	4
1.2 Leveransobjekt .....	4
1.3 Roller ansvar och samordning .....	5
<b>2. Arbetsuppgifter för att planera genomförandet .....</b>	<b>6</b>
2.1 Planera med helhetsperspektiv .....	6
2.2 Konkretisera leveransobjekten .....	7
2.3 Ta fram en tidsplan för införandet .....	9
2.4 Ta fram en kommunikationsplan .....	10
<b>3. Nästa steg .....</b>	<b>11</b>

# 1. Inledning

Nu är ”ritningen” för ledningssystemet färdig, med alla säkerhetsåtgärder och säkerhetsprocesser, och det är dags att sätta igång det hela. Den första aktiviteten i processteget införa LIS är att ta fram en plan för framtagandet av säkerhetsprocesser och säkerhetsåtgärder samt införandet av dessa i verksamheten. Planen går ut på att identifiera och tänka igenom de olika aktiviteterna som krävs för ett effektivt införande samt planera in dem i kalendern. Då blir det också tydligt vilka resurser som krävs för de olika aktiviteterna. Tog arbetsgruppen fram en projektplan för LIS-införandet inför de grundläggande analyserna? I så fall är det dags att uppdatera och förtydliga den baserat på de åtgärder som utformades under processteget utforma LIS.

I det här skedet tar man fram en övergripande plan för införandet. Arbetet kan delas in i fyra huvudsakliga arbetsuppgifter:

1. Planera med ett helhetsperspektiv.
2. Konkretisera de fastställda säkerhetsåtgärderna och säkerhetsprocesserna till den grad att de kan planeras.
3. Ta fram en tidsplan för införandet.
4. Ta fram en kommunikationsplan.

## 1.1 Införandeprojektet

Det här dokumentet diskuterar planeringen för att införa ett LIS. Det ordinarie arbetet med informationssäkerhet ska under tiden fortsätta och planeras i linjeorganisationen som vanligt. Det löpande informationssäkerhetsarbetet bedrivs i olika omfattning i hela organisationen. I valet om en arbetsuppgift kopplad till LIS-införandet ska genomföras inom linjen eller av införandeprojektet kan relationen mellan organisationens olika delar, till exempel IT-stödet och säkerhetsfunktionen spela roll, och det är organisationens utgångsläge som avgör var gränsen går mellan dem. Det här dokumentet innehåller dock inga egentliga rekommendationer kring hur detta val bör göras. För att skilja det löpande arbetet från införandet av LIS handlar det här dokumentet om *införandeprojektet*.

## 1.2 Leveransobjekt

Det förra processteget (utforma LIS) gick ut på att bestämma vilka säkerhetsåtgärder och säkerhetsprocesser som ska införas samt vilka styrdokument som behövs. Säkerhetsprocesserna är nu till stora delar ”färdiga”, men de kan inte specificeras i detalj förrän säkerhetsåtgärderna finns

på plats. Vissa styrdokument påverkas, särskilt rutinbeskrivningar kräver till exempel specifika detaljer om de nya säkerhetsåtgärderna. Nästa processteg, konstruera och anskaffa, handlar om att ta fram både säkerhetsåtgärder och säkerhetsprocesser. Resultatet från konstruktionen eller anskaffningen kallas för *leveransobjekt*.

### **1.3 Roller ansvar och samordning**

I den övergripande planeringen ska vissa strategiska vägval göras. Därför är det viktigt att de ansvariga i både införandeprojektet och i linjeverksamheten är aktiva. Om det finns en styrgrupp för införandeprojektet är det förmodligen den som tar de strategiska besluten i samråd med de berörda linjecheferna. För att få en realistisk helhetsplanering måste gruppen bestå av deltagare från verksamhetens olika delar, och det är särskilt viktigt att ha med representanter från IT-stödet och säkerhetsfunktionen. När det gäller att konstruera och anskaffa säkerhetsåtgärder kan man vänta med att utse ansvariga för de olika leveransobjekten. Däremot måste resurserna för genomförandet säkras. Det är också bra att redan i planeringsskedet utse en kommunikationsansvarig, för att kunna införa leveransobjekten på ett smidigt sätt och för att de ska tas emot i verksamheten och få avsedd verkan.

De olika leveransobjekten kan utvecklas relativt oberoende av varandra, men själva införandet kräver en hel del samordning inom organisationen. Nya arbetssätt kan till exempel förankras samtidigt för flera leveransobjekt. Erfarenheterna från att införa ett leveransobjekt kan vara värdefullt inför nästa och därför bör man redan i planeringen utse en ledare som har ett övergripande ansvar för hela införandet. Han eller hon är länken till LIS-projektets styrgrupp och ska hålla samman, följa upp och koordinera införandeplanerna (se dokumentet "Inför LIS") för samtliga pågående säkerhetsåtgärder och säkerhetsprocesser.

## 2. Arbetsuppgifter för att planera genomförandet

### 2.1 Planera med helhetsperspektiv

Det förra processteget (*Utforma LIS*) gick ut på att bestämma vilka leveransobjekt (säkerhetsåtgärder och säkerhetsprocesser) som ska införas. Mot bakgrund av nuläget och kraven på informationssäkerhet ska först några strategiska vägval göras. Huvudfrågan som ska besvaras är hur man bäst når det önskade läget.

Det finns ett antal frågor som stöd för att analysera hur de strategiska vägvalen ska göras. Svaren på flera av frågorna går att hitta i till exempel resultatet från de inledande analyserna.

#### Exempel på analysfrågor för planeringen:

- Var finns de största riskerna?
- Var finns de stora gapen?
- Finns det vissa IT-system som ska prioriteras eller är det viktigast att införa generella säkerhetsåtgärder?
- Ska införandet börja med ett pilotprojekt för att snabbt få goda exempel?
- Finns det några snabba lösningar som kan ge goda exempel?
- Vilka leveransobjekt ska prioriteras?
- Finns det leveransobjekt som har långsiktig betydelse och kan behöva prioriteras trots att säkerheten inte höjs omedelbart?
- Bör man av pedagogiska skäl införa leveransobjekten i någon speciell ordning som gör att förändringen tas emot bättre i verksamheten?
- Finns det överväganden (till exempel ekonomiska eller resursmässiga) som påverkar när i tiden leveransobjektet kan utvecklas och införas?

I det här skedet är det viktigt att tänka igenom vad som ska ingå i införandeprojektet och vad som är bättre att hantera i den löpande verksamheten. Resultatet av den övergripande planeringen visar i vilken ordning de olika leveransobjekten ska införas.

Den övergripande planeringen ska sedan godkännas av beslutsfattare som kan sätta in införandeprojektet i ett större planeringsperspektiv för organisationen.

## 2.2 Konkretisera leveransobjekten

Nu finns en grovplan som visar i vilken ordning leveransobjekten ska tas fram och införas. För att omsätta den i en realistisk tidsplan bör man börja med att konkretisera varje leveransobjekt för att se exakt vad det innebär. En del är stora, andra små, en del är komplexa och andra enkla.

Leveransobjekten kan antingen *konstrueras* eller *anskaffas*. Med konstruktion menas det som man utvecklar inom verksamheten och anskaffning gäller sådant som köps in utifrån.

### **Exempel på säkerhetsåtgärder som en verksamhet väljer att utveckla själva:**

Organisationen har beslutat om centraliserad loggning av ett servernät där samtliga servrar ska logga till en central loggserver. Eftersom man har egen kompetens på området ska loggservern utvecklas av befintliga komponenter i egen regi.

En befintlig och fungerande process för behörighetsadministration behöver kompletteras med en blankett som säkerställer att alla beställningar av behörigheter för olika system verkligen kommer från en behörig beställare.

### **Exempel på säkerhetsåtgärder som en verksamhet väljer att anskaffa:**

Organisationen har beslutat att köpa in en film om informationssäkerhet som ska visas på intranätet i utbildningssyfte.

Organisationen väljer att komplettera ett befintligt larmsystem med kameraövervakning för en IT-hall genom att köpa in detta.

Kom ihåg att ett leveransobjekt kan vara antingen en säkerhetsåtgärd eller en säkerhetsprocess. I arbetet med att konkretisera leveransobjekten är förstås samma frågor relevanta oavsett om det är en säkerhetsåtgärd eller en säkerhetsprocess som ska tas fram och om det är en ny process som ska införas eller om en befintlig process ska förbättras. För att strukturera arbetet kan man, för varje leveransobjekt dokumentera svaren på frågorna nedan (se tabell 1 för exempel hur den dokumentationen kan göras).

### Frågor som stödjer planeringen

#### Aktiviteter

Vad är det som ska göras?

#### Tid

Hur lång tid tar det att få leveransobjektet på plats (ta fram och införa det)?

#### Resurser

Vilka resurser krävs för att leveransobjektet ska komma på plats?

#### Ansvar

Vilken funktion ska ansvara för att leveransobjektet konstrueras eller anskaffas? Vilken funktion ska ansvara för att det införs?

Tabell 1. Exempel på tabell som stödjer arbetet

<b>Benämning på leveransobjektet:</b>	
<b>Konstruera eller anskaffa:</b>	
<b>Delaktiviteter</b>	1.
	2.
	3.
<b>Tidsåtgång:</b>	
<b>Resursbehov/kompetens:</b>	



<b>Resursbehov kostnad:</b>	
<b>Resursbehov övrigt:</b>	
<b>Ansvarig:</b>	

## 2.3 Ta fram en tidsplan för införandet

Nu är den övergripande planeringen klar och leveransobjekten är definierade, och då är det dags att planera in åtgärderna i tid. Utgå från den övergripande planeringen och beslutsfattarens synpunkter för att ta fram en detaljerad och konkret tidsplan. Ju mer konkret den blir, desto mindre blir osäkerheten, till exempel när det gäller resursåtgången.

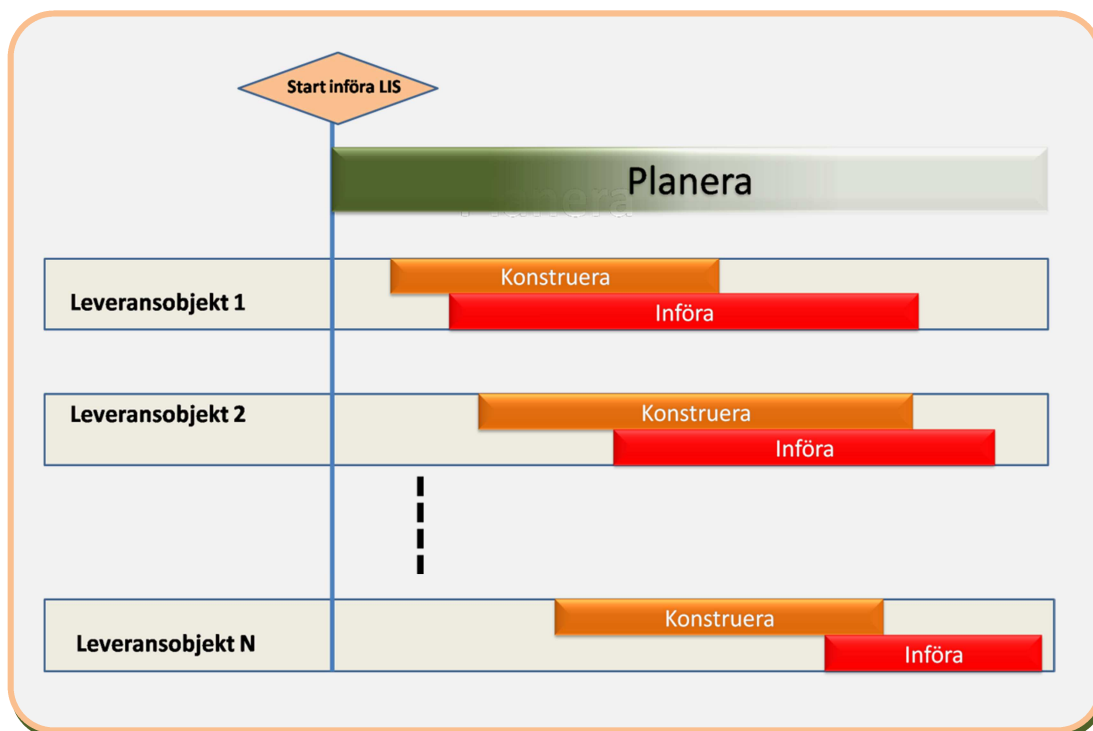
### Exempel på analysfrågor för tidsplanen

- När är de nödvändiga resurser tillgängliga?
- Behövs någon ny kompetens?
- Bygger leveransobjektet på att andra leveransobjekt redan finns på plats?
- När passar det bäst att införa leveransobjektet, med tanke på den löpande verksamheten och planerade insatser på andra områden?

I det här arbetet är det viktigt att jobba nära dem som kommer att påverkas av varje leveransobjekt i verksamheten. Det kan till exempel vara den som ansvarar för införandet, eller den som ska ta emot, integrera och förvalta ett leveransobjekt. Det är också viktigt att samarbeta med dem som ansvarar för den verksamhetsplanering som redan är gjord.

För varje leveransobjekt ska man bestämma när införandet ska börja och när det ska vara klart. Erfarenheten visar att det är bra med lite marginal i tidsplaneringen för att lättare kunna hantera mindre avvikelser. Ett Gantt-schema eller liknande kan användas för att åskådliggöra tidsplaneringen i en bild. Figur 1 visar ett exempel med liggande stapeldiagram från ett kalkylprogram, där starttidpunkten och varaktigheten har angivits i veckor för varje leveransobjekt. Notera att aktiviteten *konstruera* överlappar aktiviteten *införa* i varje leveransobjekt. Det är alltså möjligt att börja införandet redan innan leveransobjektet är helt färdigt.

Figur 1. Exempel på planeringsöversikt i ett kalkylprogram



Tidsplanen ska sedan godkännas av ledningsgruppen för införandeprojektet, i samråd med den som ansvarar för verksamhetens övriga planering.

## 2.4 Ta fram en kommunikationsplan

Det är viktigt att de som arbetar i verksamheten blir informerade om de kommande förändringarna, varför de behövs och hur verksamheten kommer att tjäna på detta. Projektledaren för införandeprojektet ska ta fram en kommunikationsplan som i stora drag beskriver hur de berörda medarbetarna ska få information om effekten av varje förändring. Kommunikationsplanen ska innehålla

- en beskrivning av målgrupperna för informationen
- information om hur arbetet kommer att påverkas
- tidsatta aktiviteter för personalen, till exempel informationsmöten eller utbildningar.

Kommunikationsplanen ska godkännas av införandeprojektets ledningsgrupp. Det är viktigt att planen uppdateras och hålls aktuell.

## 3. Nästa steg

I det här momentet har en tidsplan för konstruktion eller anskaffning av de säkerhetsprocesser och säkerhetsåtgärder som beslutades i processteget fastställa säkerhetsåtgärder tagits fram. Likaså har en projektorganisation för konstruktion och anskaffning samt för införandet av leveransobjekten skapats. Som en del i arbetet har också en kommunikationsplan utarbetats. När tidsplanen, projektorganisationen och kommunikationsplanen är klara och beslutade är det dags att konstruera eller anskaffa de inplanerade leveransobjekten, vilket görs i nästa steg.