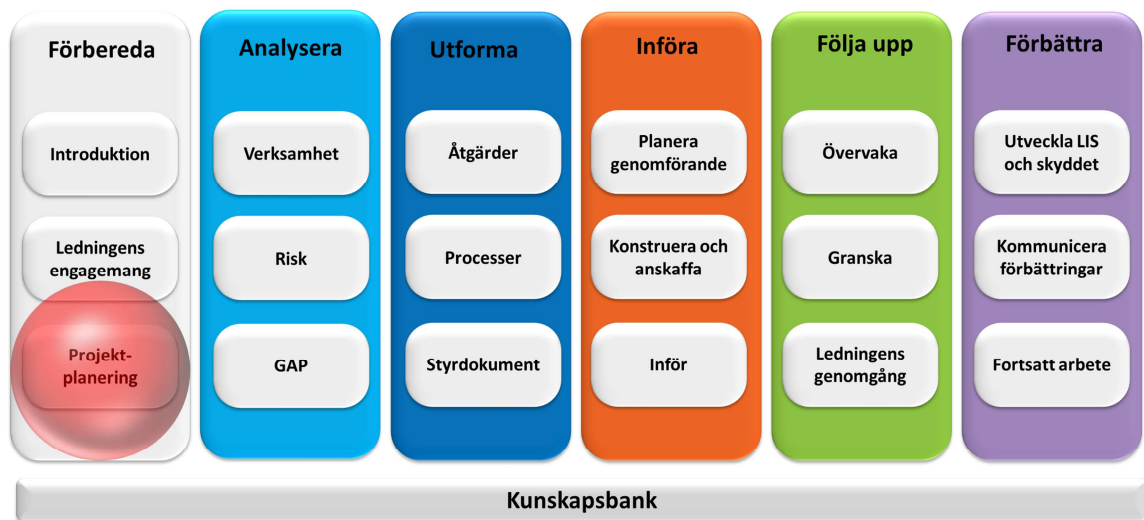


Projektplanering



Det här dokumentet är en del av metodstödet som finns att tillgå på 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

1. Inledning	4
2. Mål och beslutspunkter	5
3. Projektorganisationens kompetens	6
3.1 Anlitande av extern kompetens	6
3.2 Relation till övrig styrning i organisationen	6
3.3 Förvaltningsplanering.....	7
4. Roller	8
5. Projektrisker	9
6. Nyttan och effektmål	9
7. Prioritering	10
8. Kommunikation	10

1. Inledning

Standarderna rekommenderar att etablerandet av ett LIS i en verksamhet genomförs i projektform. Om man väljer projektformen bör organisationens ordinarie modell vara utgångspunkten för styrning av projektet. Det betyder bland annat att nödvändiga projektstyrdokument ska tas fram, ansvariga utses, resurser tilldelas, mål och leveranser definieras och tidssätts, samt att ett slutdatum för projektet anges.

En projektplan ska tas fram. Den ska bl.a. definiera omfattning och gränser för LIS med avseende på verksamhetens art, organisation, dess lokalisering, tillgångar och teknik. Den initiala projektplanen för LIS utgör projektets grund, men säkerställer också ledningens åtaganden och godkännande av de resurser som krävs vid införande av LIS.

Det går att definiera omfattningen för LIS så att det omfattar hela organisationen eller delar av den, exempelvis en avdelning, enhet eller en specifik tjänst som erbjuds till kunder. Om ledningen väljer att exkludera vissa delar av organisationen från omfattningen av LIS bör syftet till detta dokumenteras. När omfattningen för LIS är definierad är det viktigt att gränserna är så tydliga att alla berörda förstår detta.

Förutsättning för lyckad planering

Erfarenheten visar att LIS-projekt kan fastna i detaljer. Det gäller därför att hålla fast vid den fastställda projektplanen. Nya uppdrag, behov av åtgärder, analyser etc. som inte finns i projektplanen antecknas för att tas om hand i ett senare skede. Saker som kräver akuta åtgärder bör så långt som möjligt hänskjutas till linjeverksamheten, det vill säga utanför projektet, för att åtgärdas där.

2. Mål och beslutspunkter

Det är viktigt att tydliggöra målen med projektet, både övergripande och delmål samt tidsätta dessa. Arbetet i projektet underlättas av att projektet delas in i olika stadier. Som i alla projekt är det viktigt att dela in projektet i olika delleranser. I varje dellerans förväntas ett godkännande från LIS-projektets styrgrupp och ett beslut om att gå vidare. Lämpliga beslutspunkter under projektets gång kan vara:

- Efter de grundläggande analyserna (Verksamhetsanalys, Riskanalys och Gapanalys)
- När säkerhetsåtgärder, säkerhetsprocesser, policy och styrdokument är framtagna
- När ledningssystemet är infört
- När ledningssystemet har varit i drift och utvärderats

3. Projektorganisationens kompetens

Det är viktigt att det finns tillräcklig kompetens och bredd i projektorganisationen. Om projektet saknar kompetens i någon del för att bedriva LIS-projektet måste den frågan lösas innan beslut att starta projektet fattas, antingen genom utbildning, rekrytering eller att anlita extern kompetens.

Den person som ska utses att leda projektet bör vara van med projektarbete. Det är en stor fördel om projektledaren har kunskap om informationssäkerhet. Är detta inte fallet få den kompetensen hämtas från annat håll, inom eller utanför organisationen. Vidare är det av avgörande betydelse att det finns personer med djup kunskap om verksamheten. Erfarenhet visar att det är en framgångsfaktor att kompetenser från personalavdelningen, rättsavdelningen och IT-avdelningen (eller motsvarande enheter) deltar i projektet.

3.1 Anlitande av extern kompetens

Det är vanligt att organisationer anlitar extern kompetens i LIS-projekt. För att säkerställa att leveranserna i projektet förvaltas på ett bra sätt är det viktigt att det sätts tydliga ramar för i vilken omfattning den externa kompetensen anlitas. Särskilt i början av projektet är det en fördel att ta in extern kompetens. Desto närmare förvaltningsfasen man kommer ju viktigare är det att fasa ut den externa kompetensen och ersätta den med egen personal. Kunskapsöverföring kan därför vara en del av uppdraget för den externa kompetensen.

3.2 Relation till övrig styrning i organisationen

Det är viktigt att tidigt inse att många delar i organisationen kommer att bli påverkade av LIS-projektet. I definitionen av omfattning och gränser för organisationen bör relationen mellan befintliga ledningssystem, lagstiftning, överenskommelser och organisationens målsättning beskrivas. Finns ledningssystem för miljö, arbetsmiljö, kvalitet etcetera redan på plats är det en fördel att, åtminstone på sikt, integrera dessa till ett enda. Även verksamhetens art, organisation, dess lokalisering, tillgångar och teknik.

Redovisa kända gränsvytor och/eller beroenden till andra projekt, verksamhetsområden, system etc. som projektet ska ta hänsyn till. Beskriv även hur dessa beroenden ska samordnas.

Ange referens till respektive gränsyta, t.ex. diarienummer, systemägare/processägare, kontaktperson med mera.

3.3 Förvaltningsplanering

Det är viktigt att redan när beslut fattas om att införa LIS i organisationen skapa förutsättningar för att organisationen själv ska kunna förvalta resultatet. Detta görs dels genom att ledningen redan från början avsätter tillräckliga resurser i form av tid för medarbetare att delta aktivt i projektet. Beroende på förutsättningarna kan det också vara bra att undvika att lägga ut hela projektet på externa konsulter. Detta görs genom att dels planera för förvaltningsfasen redan inledningsvis samt att säkerställa att organisationens medarbetare deltar aktivt i LIS-arbetet redan från början.

4. Roller

Det är viktigt att ha en ändamålsenlig projektorganisation. Flera roller behöver bemannas och nedan ges ett exempel på en organisationsstruktur för ett LIS-projekt.

Exempel på roller i organisationen:

Projektsponsor/uppdragsgivare: VD, GD, Förvaltningschef etc.

Ansvar:

- uppdragsgivare och huvudansvarig för projektet
- fastställer projektspecifikationen och projektplanen
- tillhandahåller ekonomiska resurser
- beslutar när projektet är slutfört

Projektledare: Exempelvis informationssäkerhetschef eller -samordnare

Ansvar:

- ansvarar för att projektet genomförs enligt plan
- ansvarar för projektledning
- kontinuerlig rapportering/uppföljning till uppdragsgivaren och till referensgruppen
- tydliggör problemställningar och eventuella avvikelser
- ansvarar för att uppdraget levereras

Projektgrupp: Representanter från exempelvis personalavdelning, IT-avdelning, rättsavdelning

Ansvar:

- tillsammans med projektledaren ansvarar de för att projektet genomförs enligt plan
- förankra de lösningar som tas fram i organisationen

Styrgrupp: personer som ledningen tillsatt för att styra projektet mot uppsatta mål

Ansvar:

- följer projektarbetet och tar ställning till delleveranser
- beslutar godkännande av det som projektet levererar
- tar ställning till avvikelser från projektplanen

Kommunikationsansvarig

Ansvar:

- tar fram kommunikationsplan och initierar revideringar vid behov
 - ansvarar för att föreslagna aktiviteter genomförs och följs upp
-

5. Projektrisker

Som vid alla projekt är det viktigt att göra en riskanalys. Riskanalysen bör sedan upprepas med jämna mellanrum, exempelvis varje kvartal. Resultatet av riskanalyserna ska delges styrgruppen som får besluta hur identifierade risker bör omhändertas. Exempel på vanligt förekommande risker:

- Ledningen kommunicerar inte ut projektets mål, projektledarens mandat i organisationen
- Avsatta resurser används för andra ändamål vilket riskerar att försena leveransen
- Arbetet i projektet fokuserar i allt för hög grad på utformning av styrning på detaljnivå vilket gör att tidplanen inte håller och projektet får svårt att nå målen
- Senare beslut från ledningen konkurrerar om tilldelade resurser
- Bristande beredskap för förvaltningsfasen gör att projektets resultat inte inarbetas i organisationens verksamhet

6. Nyttan och effektmål

Det är viktigt att identifiera och kommunicera den nytta som ett införande av ett LIS ger organisationen. När projektets effektmål formuleras bör man sträva efter att göra dessa så mätbara som möjligt. Exempel på mål kan vara:

- Inom ett år ska 80 procent av medarbetarna ha genomgått en utbildning rörande informationssäkerhet
- Antalet incidenter inom behörighetsadministrationen ska inom ett år minska med 50 procent

7. Prioritering

Projektsponsorn/uppdragsgivaren ska beskriva hur kvalitet, kostnad och tid är prioriterade i förhållande till varandra där summan ska uppgå till 100%. Prioriteringen kan se olika ut i olika organisationer och vid olika tidpunkter. I vissa situationer kan tid och kostnad vara direkt styrande och i andra kan kvalitet vara av avgörande betydelse. Med bristande kvalitet avses vanligen att projektet inte förmår leverera allt som förutsätts i projektplanen inom fastställd kostnad och tid.

8. Kommunikation

För att säkerhetsåtgärder och säkerhetsprocesser ska få genomslag i den praktiska verksamheten är det även viktigt att i planeringskedet utse en kommunikationsansvarig.

Det är av stor betydelse att de som arbetar i verksamheten blir informerade om kommande förändringar, varför förändringar behövs och hur verksamheten kommer att utvecklas till följd av förändringarna. LIS-projektets styrgrupp beslutar om en kommunikationsplan och utser en kommunikationsansvarig. Kommunikationsplanen har nära koppling till projektplanen.

Kommunikationsplanen ska innehålla en beskrivning av målgrupper, budskap och tidsatta aktiviteter. Det är ofta lämpligt att använda många kanaler, flera avsändare och olika uttryckssätt.

Det är viktigt att de föreslagna aktiviteterna i kommunikationsplanen följs upp och utvärderas för att se att man uppnått önskat resultat i organisationen.