



Kontinuitetsplanlegging

Egenberedskap for virksomheter

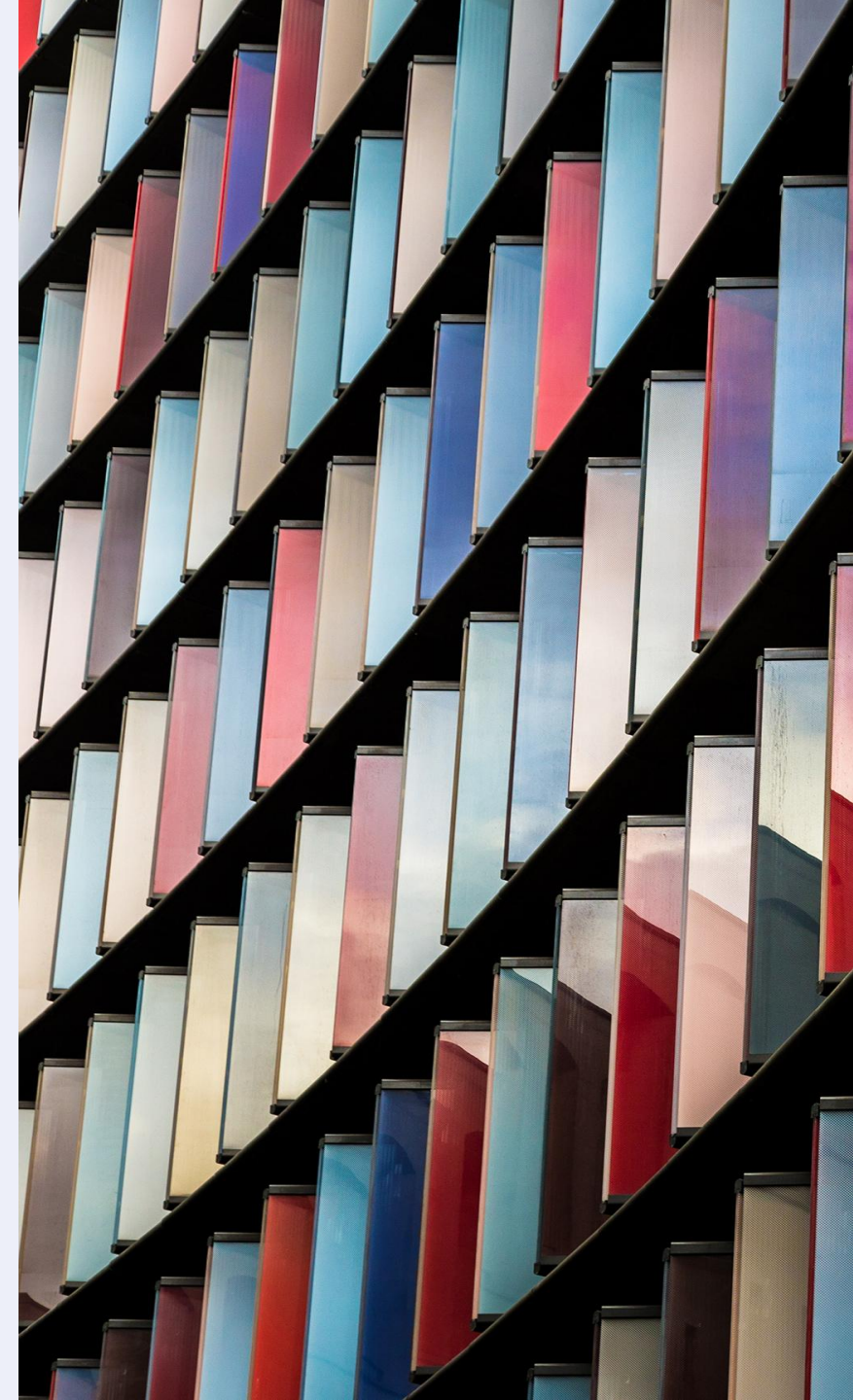


Mai 2026

Direktoratet for
samfunnssikkerhet og beredskap

Innhold

- **Budskap:** Å være forberedt på uønskede hendelser som kan forstyrre din virksomhets aktiviteter, er en sentral del av egenberedskapen om en krise skulle oppstå
- **Innføring:** Veilederen gir en innføring i hva kontinuitetsplanlegging er og hvorfor det er viktig, samt hva en kontinuitetsplan er og bør inneholde
- **Prosess:** Veilederen tar for seg aktiviteter som inngår i prosessen med kontinuitetsplanlegging og spørsmål som det er viktig å ta stilling til i egen organisasjon
- **Struktur:** Veilederen er ikke ment som en fasit, men som støtte til å strukturere arbeidet med kontinuitetsplanlegging. Veilederen er generell og metodene som beskrives må velges ut fra din virksomhets behov
- **Eksempler:** Veilederen gir eksempler på hendelser som kan forstyrre kontinuitet og mulige tiltak



Kontinuitetsplanlegging – å være forberedt

Å være forberedt på det som kan forstyrre din virksomhets aktiviteter, er en sentral del av egenberedskapen. **Kontinuitetsplanlegging** er et verktøy for å styrke din virksomhet mot uønskede hendelser og forstyrrelser av ulike slag. Dette gjelder også når det kreves forhøyet beredskap og i krig. **Kontinuitetsplanlegging** gir et godt grunnlag for å sette krav til sikkerhetsnivå på informasjonen som tilgjengeliggjøres i din virksomhet.

Kontinuitetsplanleggingen gir din virksomhet kunnskap om hvilken informasjon som kan være tilgjengelig, at den er korrekt, og hvilken informasjon som kun autorisert personell skal ha tilgang til.

Å opprettholde
kontinuitet handler
også om forebygging.

Sikkerhetstiltak kan
forebygge at en
uønsket hendelse i det
hele tatt skjer, og slik
bidra til at kontinuitet
opprettolde

Aktiviteter som inngår i kontinuitetsplanlegging:

- Identifisere hvorfor en **kontinuitetsplan er nødvendig** og hva målene med planen er
- **Kartlegging og analysere** organisasjonens virksomheter med viktige samfunnsfunksjoner
- **Identifisere innsatsfaktorer/ressurser** som er nødvendige for å opprettholde produksjon/tjeneste
- Bestemme **akseptable nedetider** for virksomheten
- **Gjennomføre tiltak** for å redusere muligheten for og konsekvensene av påkjenninger
- **Utarbeide planer** med rutiner og sjekklister, for å håndtere uønskede hendelser

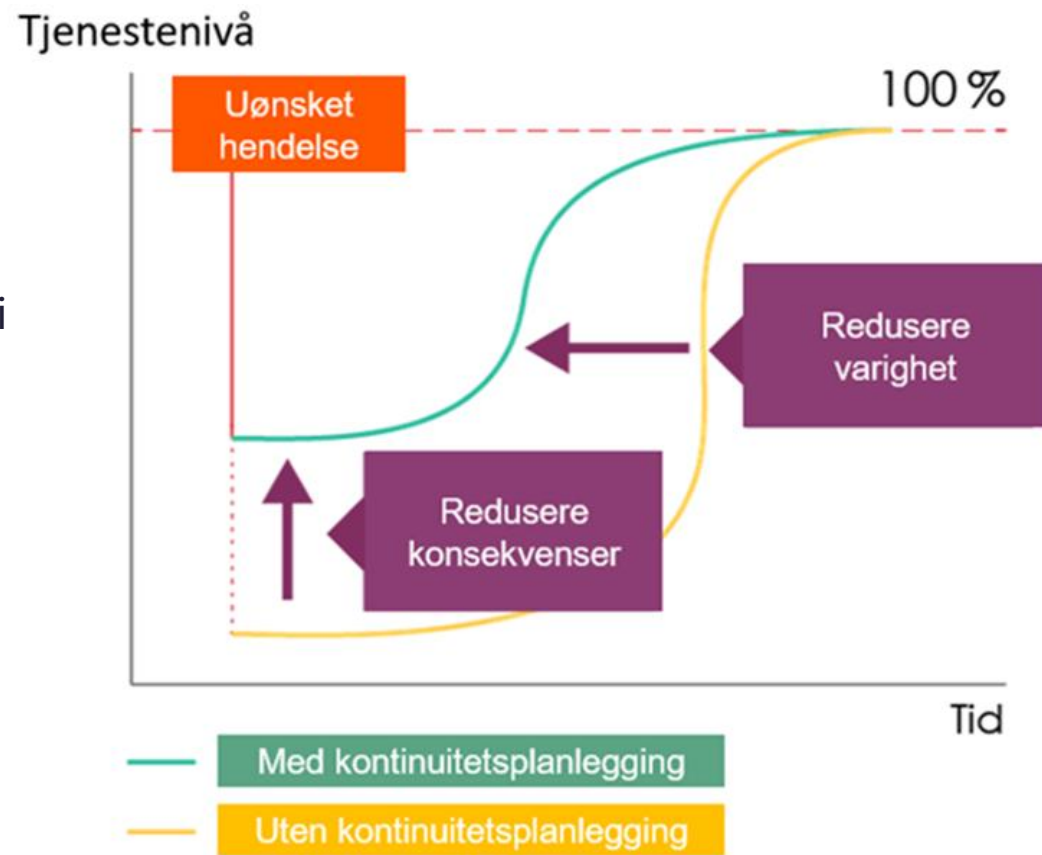
Hvorfor ha en kontinuitetsplan?

Det er viktig at alle virksomheter har en **kontinuitetsplan** da eventuell stans kan ha konsekvenser for andre aktører og samfunnet i stort. En **kontinuitetsplan** kan styrke evnen til å opprettholde produksjon og tjenesteleveranser hvis disse skulle bli rammet av forstyrrelser. Slik kan man styrke virksomhetens robusthet.

Formålet med en **kontinuitetsplan** er i stor grad å håndtere situasjonen som oppstår *når* en hendelse har inntruffet. Dette er fokuset i veilederen. En **kontinuitetsplan** inneholder derfor reserveløsninger for å begrense nedetid i produksjonen eller tjenesteleveranser, som følge av en uønsket hendelse. Reserveløsninger kan også bidra til å redusere varigheten av en hendelse, og slik bidra til at konsekvenser reduseres.

Kontinuitetsplanen bør testes for å se om den fungerer i praksis og at reserveløsningene man har er hensiktsmessige. Slik kan man avdekke mangler og ytterligere forbedringspotensial.

✦ DSB



Kilde: Kontinuitetsledelse – ISO 22301

**En kontinuitetsplan
kan kalles for en
reserveplan**

Hendelser som kan forstyrre kontinuitet og mulige tiltak

| Kategori | Hendelser | Mulige tiltak |
|---|--|---|
| Menneske-relaterte forstyrrelser | Pandemi, personellmangel | Beredskapsplaner, alternative lokaler, opplæring i krisehåndtering, opplæring av personell i ulike oppgaver |
| Teknologiske og digitale forstyrrelser | Teknisk svikt, cyberangrep, nettverksfeil, systemsvikt | Redundante systemer, overvåkning, opplæring i manuelle rutiner, fysiske kopier |
| Fysiske forstyrrelser | Strømbrytning, stengte veier, drivstoffmangel, vannskader, bortfall av lokaler | Reserve/nødstrøm, alternative ruter, beredskapslagre, rutiner for gjenoppbygging, alternative lokaler |
| Miljø- og naturhendelser | Forurensning, ekstremvær, skog- og lynnbrann, naturkatastrofer, solstormer | Alternative kommunikasjonsmidler, beredskapslagre, overvåkning, systemer for tidlig varsling, evakueringsplaner |
| Sabotasje og sikkerhetstruende hendelser | Cyberangrep, hacking | Samordning med nasjonale aktører, redundante systemer |

Redundante systemer er systemer som har backup eller alternative løsninger som kan ta over hvis hovedsystemet svikter

Forankring og viktige forutsetninger for planleggingen

Viktige forutsetninger for planleggingen før arbeidet starter er:

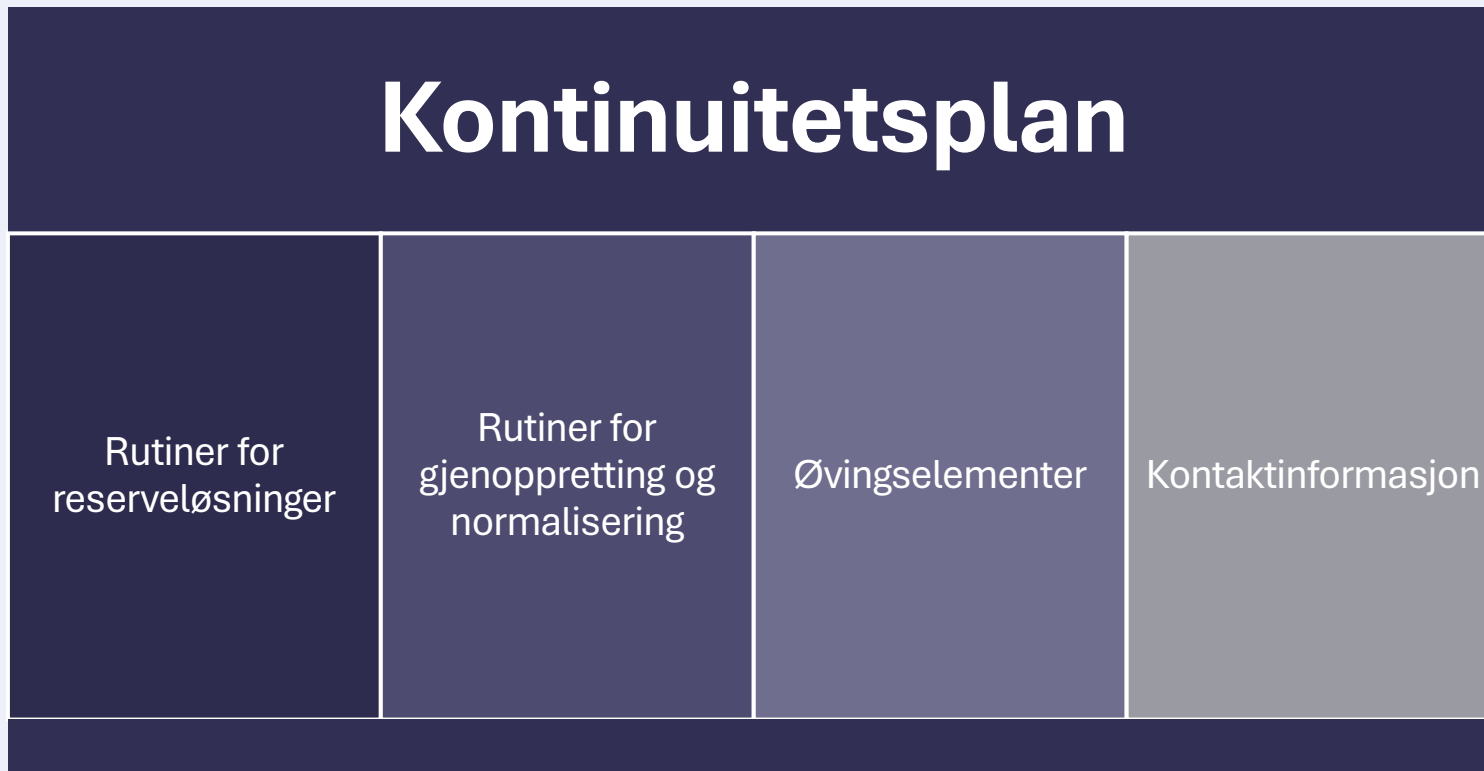
- God **forankring** i ledelsen og tydelig kommunikasjon om prosessen rundt om i virksomheten
- God **forståelse** blant både ledelse og ansatte av nytten av arbeidet øker engasjementet og deltakelsen i arbeidet
- **Samarbeid** med personell fra den aktuelle virksomheten/området og med både beslutningstakere og operativt personell
- Ta hensyn til behovet for å **beskytte** informasjonen som samles inn i arbeidet
- **Kunnskap** om virksomheten og hva den leverer/produserer
- **Bevissthet** over hvilken betydning virksomhetens aktiviteter har for andre
- **Oversikt** over hva produksjonen/leveransene er avhengige av og hvilke innsatsfaktorer som er viktige
- **Vurdering** av evnen til å opprettholde *kvaliteten* på varer og tjenester, ikke kun evnen til å produsere eller levere som sådan

Deler av innholdet i flere av stegene er kanskje allerede gjort i tilknytning til andre prosesser – for eksempel eksisterende planer som er laget på grunnlag av krav i (sektor)lovverk, avtaler med kunder, IKT-sikkerhet osv. Man starter vanligvis med et eksisterende grunnlag og bygger videre på dette. Ofte har en virksomhet allerede en ROS-analyse som avdekker virksomhetens risiko og sårbarheter. Denne kan utvides til å spesifikt se på hva som kan true de kritiske områdene som har blitt kartlagt tidligere i prosessen.



Kontinuitetsplanen

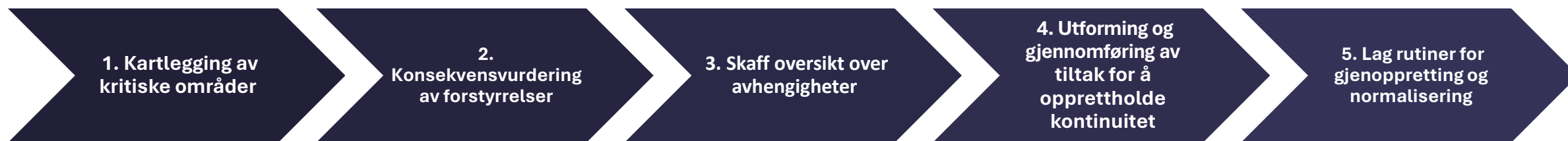
Hver kontinuitetsplan må tilpasses den respektive virksomhets behov. En kontinuitetsplan bør inneholde følgende elementer.



Kontinuitetsplanlegging som prosess

Kontinuitetsplanlegging kan beskrives som en prosess som består av flere steg. Deler av innholdet i flere av stegene er kanskje allerede gjort i tilknytning til andre prosesser – for eksempel eksisterende planer som er laget på grunnlag av krav i (sektor)lovverk, avtaler med kunder, IKT-sikkerhet osv. Man starter vanligvis med et eksisterende grunnlag og bygger videre på dette. Ofte har en virksomhet allerede en ROS-analyse som avdekker virksomhetens risiko og sårbarheter. Denne kan utvides til å spesifikt se på hva som kan true de kritiske områdene som har blitt kartlagt tidligere i prosessen.

Proessen med kontinuitetsplanlegging kan se slik ut:



Arbeidet med kontinuitetsplanlegging gir også nyttige innspill til andre prosesser

Kartlegging av kritiske områder

Kartlegg hvilke aktiviteter eller områder virksomheten består av. Hvilke av disse aktivitetene er de mest kritiske, og hvilke interne aktiviteter er dere avhengige av?

I mange organisasjoner identifiserer man viktige produksjonsledd i forbindelse med ROS-analyser, identifisering av grunnleggende nasjonale funksjoner (sikkerhetsloven) og sektorlovverk. Det er viktig å samordne dette.

Hvilken del av produksjonen vil påvirkes ved avbrudd/ mangel på innsatsfaktorer?

- Vil etterspørselen øke, være uforandret eller reduseres, vil dette variere fra produkt til produkt? Hvor store vil endringene være?
- Hvordan vil etterspørselsendringer påvirke omdisponeringer?

Er noen kunder eller brukere særlig avhengig av virksomhetens produksjon/tjenester?

- Kan reduksjon i produksjonen medføre at liv og helse settes i fare hos kunder eller brukere? Hvilke produkter og kunder/brukere gjelder dette?
- Har virksomhetens leveranser avgjørende betydning for andre virksomheters evne til å levere varer og tjenester eller kan manglende leveranser påføre dem eller andre store økonomiske tap?

Hvilke aktiviteter/funksjoner er mest kritiske?

- Hvilke er det viktigst å opprettholde i en situasjon hvor spesifikke innsatsfaktorer bortfaller? Lag en prioriteringsliste over aktiviteter.
- Kan enkelte deler av produksjonen settes på pause/nedskaleres for en periode til fordel for annen produksjon? Eventuelt hvor lenge?

Konsekvensvurdering av forstyrrelser



Utfør en **konsekvensanalyse** ved å gjøre en vurdering av hva som vil være konsekvensene av forstyrrelser eller nedetid. Dette kan være konsekvenser for økonomi og omdømme, men også alvorlig om enkeltpersoner eller andre virksomheter er avhengige av leveranser fra din virksomhet. Det kan videre være krav og avtaler med kunder, men også reguleringer i lov for forskrift som setter krav til leveransene fra virksomheten.

I konsekvensanalysen inngår en **avklaring av akseptabel nedetid** for produksjonen/tjenesten, som ble kartlagt som kritisk tidligere. Vurderingen av konsekvenser og akseptabel nedetid kan med fordel støtte seg på en kriteriemodell. Den hjelper å vurdere hva som er uakseptable konsekvenser for virksomheten basert på ulike kriterier og konsekvenskategorier, og er nyttig for å fastsette akseptabel nedetid basert på konsekvensomfang og tid for gjenoppretting.



Med **akseptabel nedetid** menes det tidsrommet en aktivitet kan være nede før det får uakseptable konsekvenser for samfunnet. Dette innebærer at en virksomhets tjenesteleveranser eller produksjon stopper opp i et omfang som påvirker samfunnets funksjoner negativt.

Å avgjøre akseptabel nedetid handler om å bestemme hvor lenge en aktivitet kan være sterkt redusert eller avbrutt før det får alvorlige konsekvenser. Ofte er det den enkelte virksomhet som vil avgjøre hva som regnes som akseptabel nedetid.

Å avklare akseptabel nedetid inkluderer å ha en oversikt over hva som kreves for gjenoppretting til normal drift.

Skaff oversikt over avhengigheter

Ressurser kan være interne eller eksterne:

- **Interne ressurser** kan være arbeidskraft, kapital, energi, e-komptjenester, vann og avløp, IT-tjenester og råvarer. Dette er viktige elementer som inngår i produksjonen av en vare eller leveranse av en tjeneste.
- **Eksterne ressurser** kjøpes fra andre virksomheter, og egen organisasjons kontroll over eksterne ressurser er vanligvis svakere enn kontrollen over interne.

Evnen til en virksomhet til å opprettholde tjenesteleveranse og vareproduksjon vil avhenge av tilgangen på ulike ressurser. Avhengighet av disse utgjør sårbarheter. Svikt eller reduksjon av ressurser kan medføre hel eller delvis svikt i produksjonen eller leveranser. Den enkelte virksomhet må selv vurdere hvilke ressurser som er sentrale for å opprettholde sine aktiviteter. **Kontinuitetsplanlegging** avgrenser seg ikke til bortfall av en og en innsatsfaktor, men at det kan skje hendelser som tar bort flere på en gang.

Spørsmål man kan stille seg er:

- Hvilke ressurser er eksterne og interne?
- Hvilke av de eksterne leverandørene kan selv være sårbare?
- Hvilke av de eksterne ressursene er man så avhengig av at virksomheten bør sikre seg mot forstyrrelser i leveransen av disse? Angi også den laveste akseptable kapasiteten ressursen kan være på for å kunne anvendes i de kritiske aktivitetene. I hvilket omfang kan ressursen være redusert, 100%, 50%, 10% osv.?

Skaff oversikt over avhengigheter

Risikovurdering i kontinuitetsplanlegging er ikke en ny prosess, men bygger på eksisterende vurderinger og kartlegginger. Det går ut på å identifisere forstyrrelser og trusler og redundans (reserveløsninger) for de spesifikke kritiske områdene som allerede er kartlagt.

I de fleste tilfeller har virksomheten en ROS-analyse, som man kan bygge videre på. Risikovurderingen brukes til å prioritere kritiske områder basert på sannsynlighet og konsekvens for uønskede hendelser.

Prioriteringen gir grunnlag for:

- Utforming av ulike tiltak og dertil ansvar
- Ressursallokering der risikoen, og konsekvensene, for ulike forstyrrelser er størst



Utforming og gjennomføring av tiltak for å opprettholde kontinuitet

Dersom eksisterende redundans hos de identifiserte kritiske aktivitetene og/eller ressurser ikke er tilstrekkelige for å opprettholde kontinuitet, er det behov for å utforme tiltak som:

- **Reduserer varigheten av forstyrrelser**
- **Reduserer konsekvensene av forstyrrelser**

Tiltakene kan være både **forebyggende, gjenopprettende og for å skape redundans**. Listen over tiltak kan inneholde forslag på hvem som er ansvarlig for tiltaket, beregnet kostnad for gjennomføring av det enkelte tiltak, prioritering av tiltak og tidsplan for gjennomføring. Det er også nyttig å beskrive om tiltaket krever beslutning av ledelsen eller en annen beslutningstaker. Informasjonen sammenstilles i selve **kontinuitetsplanen**.

Eksempel på tiltak kan være å:

- Skaffe alternative leverandører
- Se over avtaler med leverandører av viktige varer og tjenester
- Sikre tilgang på nøkkelpersonell
- Vurdere/skaffe alternative lokaler
- Se over behovet for nød/reservestrøm og alternative kommunikasjonsmidler
- Opprette beredskapslager av kritiske varer

Utforming og gjennomføring av tiltak for å opprettholde kontinuitet

I utformingen av tiltak bør man ta stilling til følgende:

Vurder forebyggende tiltak som kan gjennomføres straks eller før en hendelse inntreffer.

- Ledelsen bør diskutere hvordan virksomheten skal håndtere en hendelse med tillitsvalgte, verneombud, bedriftshelsetjeneste etc.
- Inngår leveransesikkerhet i avtaler (tjenestenivåavtaler) med leverandører? Ta opp med eksterne leverandører at man forventer at de har beredskapsplaner som gjør det mulig å opprettholde kritiske leveranser ved uønskede hendelser.
- Finnes det alternative leverandører av varer og tjenester? Bør man sikre seg med avtaler på områder hvor sårbarheten er særlig stor?
- Kan virksomheten kompensere for bortfall av leveranser ved å gjøre mer i egen regi? Vurder i hvilken grad man bør informere kunder og brukere om eventuell usikkerhet knyttet til om leveransene kan opprettholdes. Slik informasjon kan være viktige innspill til andres planlegging.

Hvilke beredskapstiltak bør gjennomføres når hendelsen har skjedd?

- Kan leveranser fremskyndes? Kan lagerholdet økes?
- Hva kan gjøres for å redusere risikoen for at andre ressurser og annen virksomhet i organisasjonen blir rammet?

Hvordan kan virksomheten forberede seg på å håndtere selve hendelsen?

- Organisasjonen bør ha en plan som beskriver hvordan organisasjonen skal styres i en slik situasjon.
- Hvem inngår i kriseledelsen? Hvordan skal man holde oversikt over situasjonen fra dag til dag?
- Hvem har fullmakter til å omdisponere ressurser?
- Hvem har ansvar for internkommunikasjon, kommunikasjon med kunder og brukere og med omverdenen?

Lag rutiner for gjenoppretting og normalisering

En **kontinuitetsplan** bør også inkludere hvordan virksomheten skal gjenopprette aktiviteter og komme tilbake til **normal drift** etter en uønsket hendelse. Dette kan gjøres ved å identifisere mål for gjenopprettingstider for ressursene, dvs. innenfor hvilken tid ressursen må gjenopprettes etter en forstyrrelse for å ikke gi uakseptable konsekvenser for virksomheten.

Lag en oversikt over hva som skal til og hvor lang tid som trengs for å få tilbake normal drift. Desto mer kritisk aktivitetene er, desto mindre sårbarheter kan man tåle og desto bedre redundans burde man ha. Tenk på at gjenopprettingstiden må være kortere enn den akseptable nedetiden.



Hjelpemidler

- **Veilederen** bygger på hovedtrekkene i standarden **NS-EN ISO 22313:2020** Sikkerhet og resiliens. Ledelsessystemer for forretningskontinuitet - Veiledning om bruk av ISO 22301
- **Veilederen** baserer seg på materiell utviklet av Myndigheten för civilt försvar (MCF) i Sverige. Støttmateriell, fordypning og eksempler finnes på **MCFs nettside**: [Kontinuitetshantering](#)
 - Informasjon om kriteriemodell til bruk i konsekvensanalyse kan finnes på MCFs nettsider: [Fördjupning kriteriemodell](#)
- **Andre standarder for kontinuitetsplanlegging som kan brukes som verktøy:**
 - **NS-EN ISO 22301:2019**: Sikkerhet og resiliens. Systemer for kontinuitetsledelse. Krav. (En kontinuitetsplan inngår som en sentral del i et system for kontinuitetsledelse, et slikt system er beskrevet i standarden)
 - **ISO/TS 22317:2021**: Security and resilience, Business continuity management systems, Guidelines for business impact analysis
- **Annet støttmateriell:**
 - **DFØ**: [Verktøy til risikostyring | DFØ](#)
 - **NSM**: [Håndbok i kartlegging, vurdering og rapportering av avhengigheter - Nasjonal sikkerhetsmyndighet](#), se også [Veiledere og håndbøker - Nasjonal sikkerhetsmyndighet](#)
 - **Digdir**: [Helhetlig styring og kontroll av informasjonssikkerhet | Digdir](#)