

RISIKO- OG SÅRBARHEDSANALYSE I ET STØRRE PERSPEKTIV

Når man arbejder med kvalitet, kommer man hurtigt i berøring med risiko-, interessent- og sårbarhedsanalyser. Samtidig indgår risikovurdering og beredskabsplaner i flere ledelsesstandarter – alt sammen med det fælles mål at gøre virksomheden mere robust over for uforudsete hændelser.

Af **Rune Søndergaard-Hannen**, *Proces-Konsulent*

STANDARDERNES KRAV

Nedenfor er et overblik over nogle af de mest anvendte ISO-standarder i relation til risiko- og sårbarhedsanalyse samt beredskab. Listen er ikke udtømmende, men viser tydeligt, at vi møder kravene flere steder.

STANDARD	KRAV RISIKOVURDERING	KRAV BEREDSKABSPLAN	FOKUSOMRÅDE	VÆRKTØJER	BRANCHER
ISO 9001 [KVALITET]	Risici & muligheder i processer	Ingen krav til beredskab	Stabil kvalitet & kundekrav	SWOT, FMEA, TOWS & risikomatrix	Alle brancher
ISO 13485 [MEDICINSK Udstyr]	Kræver risikostyring i hele produktets livscyklus	Nødprocedurer for tilbagekaldelse & kritiske hændelser	Kvalitetsledelse i medico	Design controls, CAPA, sporbarhed, dokumentkontrol	Producenter af medicinsk udstyr, laboratorieudstyr, implantater
ISO 14001 [MILJØ]	Miljøaspekter og risici	Nødberedskab ved miljøuheld	Miljøpåvirkning, forebyggelse af forurening	Miljøaspektanalyse, beredskabsøvelser & LCA	Produktion, kemi, energi, affald, transport, byggeri
ISO 45001 + 45003 [ARBEJDSMILJØ]	Identificere og styre fysiske- & psykiske farer og risici	Nødberedskab ved ulykker, evakuering, akutte situationer osv.	Sundhed, sikkerhed & Psykiskarbejds-miljø	APV, risikomatrix, hændelsesanalyse, evakueringsplaner, trivselsmålinger, stress-screening, interviews, handlingsplaner	Alle brancher – medarbejder tunge organisationer
ISO 22000 [FØDEVARE-SIKKERHED]	HACCP [fare-analyse]	Nødprocedurer ved tilbagetrækning, forurening osv.	Fødevarer sikkerhed	HACCP, PRP'er & sporbarhedssystem	Produktion- & forarbejdning af fødevarer samt restauranter & detailhandel
ISO 22301 [BEREDSKABS-STYRING]	Fuld ROS på kritiske processer	Detaljerede beredskabsplaner med test/øvelser	Robusthed & business continuity	BIA, ROS, beredskabsplaner, krisesimulationer	Finans, it, forsyning, transport, produktion, offentlige myndigheder



HVOR STOR ER OPGAVEN?

Virksomheder, der leverer samfundsvigtige eller -kritiske funktioner, kan være forpligtede til at følge ISO 22301. Det betyder en fuld analyse af alle kritiske processer samt beredskabsplaner, der løbende testes og øves. Opgaven er naturligvis både omfattende og omkostningstung.

På Beredskabsstyrelsens hjemmeside findes publikationen ROS-modellen: introduktion og brugervejledning (november 2023). Her er der i bilag A listet 15 områder og sektorer, som vurderes som samfundskritiske.

For de fleste virksomheder er en tilpasset udgave af ROS-modellen dog tilstrækkelig. Ved at fokusere på de mest relevante områder kan man reducere både kompleksitet og omkostninger – uden at miste effekten.

HVORFOR GIVER DET MENING?

Selv hvis din virksomhed ikke er pålagt krav om ROS, er der mange gode grunde

til at arbejde systematisk med risiko- og sårbarhedsanalyse.

For at illustrere det følger to eksempler fra virkeligheden.

Eksempel 1: I en fødevarer virksomhed blev en tilbagerækning testet. Øvelsen viste, at sporbarheden fungerede, men også at kommunikationen til kunder skulle styrkes. Resultatet blev en mere robust proces og større compliance over for myndigheder.

Eksempel 2: I en produktions virksomhed certificeret efter ISO 14001, blev et kemikaliespild anvendt som testscenarie. Øvelsen afslørede, at evakueringsprocedurerne fungerede, men at dokumentationen af hændelsen ikke var tilstrækkelig. På den baggrund blev rapporteringsrutinerne korrigeret, hvilket øgede både miljørobusthed og myndighedstillid.

I årtier har vi haft tillid til stabile forsyningskæder og nogenlunde ro på de geopolitiske fronter. Den virkelighed eksis-

terer ikke længere. Pandemier, krig i Europa, inflation og klimarelaterede hændelser har tydeligt vist, at usikkerheden vokser. Et tydeligt eksempel så vi under COVID-19.

Eksempel 3: Under COVID-19 lukkede flere danske produktions virksomheder midlertidigt – ikke på grund af ordretilbagegang, men fordi råvarer og kritiske reservedele udeblev.

Listen af kendte og ukendte risici vokser dag for dag. Man kan aldrig opnå et komplet billede – og det er heller ikke pointen. Formålet med ROS er ikke at kende alle scenarier, men at være forberedt på at kunne håndtere både kendte og ukendte scenarier.

Risici og trusler kan sammenlignes med et isbjerg: Kun 10-15 % er synlige og dermed mulige at forebygge. Resten er skjult, men kan stadig ramme virksomheden hårdt. For at være robust skal virksomheden kunne håndtere begge dele.





RUNE SØNDERGAARD-HANNEN

Proces-Konsulent, virksomhedskonsulent og rådgiver inden for procesoptimering, ledelsessystemer og ESG samt deltids interim-roller som ekstern kvalitets- eller produktionschef.

En uddannelsesmæssig baggrund med afsæt i blandt andet HD-SCM, CBB Lean Six Sigma, Master i Lean, certificeret facilitator, projektleder samt lead auditor i ISO-standarderne for kvalitets- og miljøledelse.

Prækvalificeret rådgiver på SMV:PRO pakkerne "Gør din virksomhed klar til det uventede" samt "Forretningsmæssig sparring"

Mere end 20 års erfaring med procesoptimering og gennemførelse af tur•narounds i mindre og mellemstore produktionsvirksomheder, primært i fødevarer- og hightechindustrien. I dette arbejde har ledelsessystemer været en vigtig og central del. Derudover har jeg fungeret som projektleder, specialist, mellemlider eller funktionsdirektør i disse virksomheder frem til jeg i 2019 etablerede Proces-Konsulent. CSRD kom med primo 2023, og siden da har jeg også hjulpet kunder i SMV-segmentet med udarbejdelse af deres ESG-rapporter.

www.proces-konsulenten.dk



HVAD INDEBÆRER EN ROS-ANALYSE OG EN BEREDSKABSPLAN

ROS-modellen arbejder i fem trin, som også afspejler ISO's High Level Structure (HLS):

1. Udgangspunkt for analyse (HLS kap. 4-5)
2. Identifikation/kortlægning af risici og trusler (HLS kap. 6)
3. Analyse af de enkelte risici og trussels scenarier
4. Kortlægning af samlet risiko- og sårbarhedsprofil
5. Risiko- og sårbarhedsreducerende strategier og tiltag

Sideløbende bør der arbejdes med en beredskabsplan, der fastlægger de konkrete rammer for, hvordan organisationen reagerer i en krisesituation. En praktisk model indeholder syv punkter: introduktion, kriseledelse, krisestyringsorganisation, situationskortlægning, koordination af indsats, krisekommunikation samt opretholdelse og genetablering af drift.

ROS-ANALYSEN

Udgangspunkt for analyse:

I udgangspunktet for analysen angives en række formalia, herunder dato for udarbejdelse, hvilken virksomhed eller forretningsdel der er analyseret samt hvem der har deltaget.

Herudover skal man forholde sig til, hvilke eventuelle samfunds- og forretningskritiske funktioner organisationen har ansvaret for samt scope for analysen.

Sidst men ikke mindst skal årsagen til gennemførelse af analysen angives.

Identifikation/kortlægning af risici og trusler
Opgaven i dette punkt er, kortlægning og opstilling af trusselsscenarier, der kan medføre en væsentlig negativ påvirkning af samfundsvigtige- eller forretningskritiske funktioner. Samt funktioner som er omfattet af organisationens eventuelle beredskabsansvar.

For hvert trussels scenarie angives

- Navn
- Truslens type og karakter
- Muligt hændelsesforløb
- Forventede geografiske
- Forventet varighed
- En vurdering af, hvornår scenariet kunne opstå
- Forventninger til varsling
- Hvem eller hvad er trues
- Begrundelse for at scenariet er valgt
- Årsag til scenariet realiseres
- Andre væsentlige oplysninger

Analyse af de enkelte risici og trusselsscenarier

Hver af de ovenstående scenarier, skal nu analyseres i forhold til en række parametre

- Har jeres organisation beredskabsansvar, der skal aktiveres hvis scenariet realiseres
- Sandsynlighed for scenariet realiseres (skala fra 1 – 5)

- Vurdering af konsekvenser egen organisation (skala fra 1 – 5)
- Vurdering af konsekvenser samfund (skala fra 1 – 5)
- Beregning af risiko niveau (sandsynlighed x konsekvens)
- Vurdering af sårbarhed
- Indsats og afhjælpning – under scenariet (tilgængelige ressourcer/kapaciteter)
- Reetablering (tilgængelige ressourcer/kapaciteter)

En stor del af kortlægningen i dette punkt er prosabaseret, og i den sammenhæng skal man være særligt opmærksom på, om der på nogle områder kan være udtalte narrativer/fortællinger, der ikke nødvendigvis er retvisende.

Kortlægning af den samlede risiko- og sårbarhedsprofil

Her samles alle scenarierne og plottes ind i en sandsynligheds- og konsekvensmatrix, for at give et samlet billede af virksomhedens risikoprofil.

Derudover, angives organisationens sårbarhed hvis scenariet realiseres.

- Hvor godt er organisationen forberedt
- Hvilke kapaciteter og ressourcer er der under scenariet
- Hvilke kapaciteter og ressourcer er der til reetablering

Risiko- og sårbarhedsreducerende strategier og tiltag

Punkt 1-4 skaber et overblik over den risikoprofil organisationen har. Arbejdet skaber kun værdi, hvis der også forberedes en række risiko- og sårbarhedsreducerende tiltag.

I min verden indeholder dette punkt som minimum følgende

1. En bruttoliste med definerede og kvalificerede aktiviteter/tiltag
2. Et samlet beslutningsoplæg, som ledelsen kan træffe beslutninger ud fra
3. En fuld og veldokumenteret beredskabsplan

BEREDSKABSPLAN

En beredskabsplan er i praksis et tillæg til ROS-analysen og styrker virksomhedens robusthed markant, når de to værktøjer kombineres. Hvor analysen skaber overblikket over risici og sårbarheder, fastlægger beredskabsplanen de kon-

krete rammer for, hvordan organisationen skal reagere i en krisesituation.

Planen indledes med en introduktion, hvor formål, forudsætninger og anvendelsesområde beskrives. Det er her, virksomhedens kritiske funktioner identificeres, og rammen for arbejdet tydeliggøres.

Dernæst følger en præcisering af kriseledelsens rolle: hvilke mål der skal nås under en krise, hvilke forventninger der stilles til ledelsen, og hvordan skal lederen prioritere, når ressourcerne er under pres.

Herefter beskrives selve krisestyringsorganisationen. Hvem har ansvar, hvilke roller indgår i organisationen, og hvordan fordeles beføjelserne? Det er afgørende, at hierarkiet er klart, så tid ikke spildes på uklarhed, når beslutninger skal træffes hurtigt.

En central del af planen handler om situationsskortlægning. Her fastlægges, hvordan man hurtigt skaber overblik og dokumenterer situationen på en måde, så information kan videreføres til andre

– både internt i organisationen og eksternt til samarbejdspartnere eller myndigheder.

På dette grundlag kan indsatsen koordineres, så de rette ressourcer, kompetencer og materialer bringes i spil der, hvor de gør størst nytte.

Korrekt og præcis kommunikation er kritisk under en krisehåndtering. Derfor indarbejdes der en struktur for krisekommunikation, så der er en klar rød tråd i budskaberne, og så misforståelser eller utilsigtede meldinger undgås.

Planen afsluttes med en beskrivelse af, hvordan virksomheden under og efter en krise kan opretholde de mest kritiske funktioner og gradvist genetablere normal drift.

SUMMERING

I en verden, hvor risici og sårbarheder konstant udvikler sig, er kravet til virksomheders robusthed større end nogensinde. Med en ROS-analyse kan du kortlægge de 10–15 % af risiciene, som kan



forudses, og samtidig skabe scenarier for det ukendte.

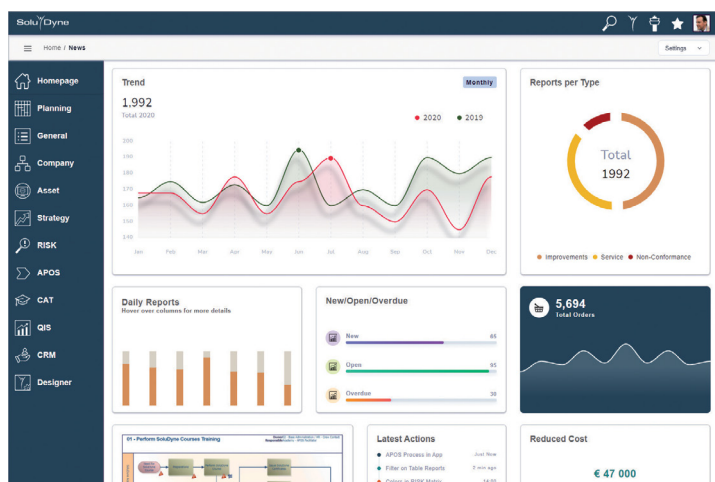
Når dette kombineres med en beredskabsplan, får du ikke blot et billede af truslerne, men også de nødvendige organisatoriske og tekniske rammer der skal til, for kunne håndtere et scenarie i praksis – uanset om scenariet er kendt eller ukendt.

Resultatet er en markant styrket robusthed, som både kunder, finanssektor og myndigheder lægger vægt på, da deres egen leveringssikkerhed i stigende grad afhænger af din virksomheds evne til at stå imod det uventede. ●



Vi hjælper dig med at blive bedre til business management | Tlf. 70 20 20 03 E-mail request@soludyne.com

Bliv Procesorienteret med SoluDyne Business Management, et moderne QHSE Ledelsessystem som kan implementeres nemt og hurtigt



Desktop view - eksempel



Tablet view - eksempel

Software as a Service eller On-Premise installation

Strategisk ledelse & Målstyring | Risikovurdering | Procesmodellering | Documentstyring | Handlingsplaner & Audit
Kvalitetsforbedring & Hændelsesrapportering | CRM | HR, Kursus, & Kompetencestyring | Vedligehold & Kalibrering