



SIKRINGSNYT

FORTSAT DRIFT NÅR SKADEN ER SKET

Når krisen rammer, er det ikke kun beredskabet, der tæller – men også evnen til at holde hjulene i gang bagefter. Fortsat drift handler om at kortlægge virksomhedens kritiske processer, skabe robuste løsninger og sikre, at driften kan genetableres hurtigt og effektivt, selv under pres.

Af Andreas Norstedt,
Sikkerhedsrådgiver, DBI



Hvad går fortsat drift ud på i CER-loven?

Fortsat drift er en central del af resiliensbegrebet i CER-loven. Den handler om virksomheders evne til at opretholde drift trods en hændelse. Loven bygger på en før-under-efter-model. Mens risikovurdering og beredskabsplaner fokuserer på at forebygge og håndtere hændelser, tager fortsat drift udgangspunkt i, at skaden er sket. Formålet er at genetablere driften hurtigst muligt – enten i reduceret form eller ved hjælp af løsninger som backupleverandører eller omlagte produktionsmetoder.

Hvor beredskabsplanlægning (Emergency Management) dækker den akutte indsats under en hændelse og har fokus på at begrænse skaderne, fokuserer fortsat drift (Business Continuity Management) på at genetablere driften i den efterfølgende fase. Driften skal så vidt muligt kunne fortsætte, samtidig med at man udbedrer den skade, der er sket. Genopretning og drift sker samtidigt.

I nogle sektorer, såsom energisektoren, har man valgt at kombinere beredskabsplanlægning og fortsat drift for at gøre planlægningen mere operationelt anvendelig. For større virksomheder anbefales det dog stadig at holde de to adskilt, mens mindre virksomheder med færre ressourcer kan vælge at integrere elementer af fortsat drift i deres beredskabsplan.

Denne samling kan være hensigtsmæssig af hensyn til overblik og enkelhed, men den indebærer en risiko for, at fortsat drift ikke bliver tilstrækkeligt detaljeret eller gennemarbejdet. I praksis kan det betyde, at genopretningen ikke får den nødvendige strategiske opmærksomhed, fordi planlægningen primært koncentrerer sig om den akutte indsats.

Hvad skal virksomhederne helt konkret gøre?

Det første skridt i arbejdet med fortsat drift er at kortlægge virksomhedens kritiske processer og afhængigheder gennem en Business Impact Analyse. Analysen identificerer, hvilke funktioner og ressourcer virksomheden er mest afhængig af, og hvor konsekvenserne vil være størst, hvis de svigter. F.eks. kan en brand i en produktionsbygning medføre fuldt produktionsstop, medmindre der på forhånd er udarbejdet en plan, som involverer et alternativt produktionssted eller samarbejdspartnere, der kan tage over.

På baggrund af analysen udarbejdes en Plan for fortsat drift (Business Continuity Plan), der beskriver, hvordan driften kan opretholdes eller genetableres så hurtigt som muligt. Planen bør indeholde konkrete tiltag såsom backup-systemer, nødprocedurer og alternative leverandører. En gennemarbejdet plan minimerer nedetid og sikrer drift under vanskelige forhold.

Hvad er en god fremgangsmåde?

En velfungerende plan for fortsat drift begynder med ledelsens engagement. Det er afgørende, at topledelsen tager ejerskab og tydeligt prioriterer arbejdet. Uden denne opbakning risikerer indsatsen at blive en skrivebordsøvelse, der ikke fungerer i praksis, når en krise opstår.

Business Impact Analysen udgør det første centrale skridt, da den skaber overblik over virksomhedens mest kritiske funktioner og afhængigheder. For at planen skal være realistisk og operationel, er det vigtigt at inddrage relevante fagområder. Produktions- og driftsafdelingen har indsigt i, hvilke maskiner og materialer der er uundværlige. Logistikafdelingen kan bidrage med viden om kritiske leverandører og forsyningsveje. IT-afdelingen har en nøglefunktion i forhold til backup-systemer og hurtig genetablering af digitale systemer, mens HR kan planlægge, hvordan medarbejderressourcer og kommunikation håndteres under en krise. Tværgående input gør planen mere dækkende og robust.

Men en plan har kun værdi, hvis den er afprøvet og ajourført. Derfor skal den løbende testes og opdateres. Øvelser med realistiske scenarier træner medarbejderne i at handle korrekt under pres og afslører eventuelle svagheder i planen. Det kan f.eks. være en simuleret afbrydelse af en kritisk funktion, hvor man afprøver, hvordan driften kan opretholdes med alternative løsninger. Planen bør revideres regelmæssigt, så den følger med ændringer i virksomhedens struktur, teknologi og risikobillede. For nogle virksomheder kan en årlig revision være nødvendig, mens det i andre tilfælde er tilstrækkeligt at gennemgå planen hvert tredje år eller ved væsentlige organisatoriske ændringer.

Er der faldgruber, man bør være opmærksom på?

Der er en række typiske faldgruber, som kan gøre genopretning langt vanskeligere end nødvendigt. En af de mest udbredte fejl er at undlade at teste og øve planen i praksis. En plan, der alene eksisterer på papiret, risikerer at være ubrugelig, når krisen indtræffer, fordi medarbejderne ikke kender deres roller, og planens forudsætninger ikke er afprøvet.

Afhængighed af én leverandør er risikabelt og bør adresseres i planen. Ved at identificere og indarbejde alternative leverandører kan den sårbarhed reduceres betydeligt.

Det er også en fejl at springe Business Impact Analysen over og i stedet gå direkte til at udarbejde en Business Continuity Plan. Uden en grundig forudgående analyse risikerer man at overse afgørende afhængigheder og svagheder, hvilket gør planen mindre relevant og effektiv. Sidst, men ikke mindst kan uklare interne procedurer føre til usikkerhed og langsom reaktion i en krisesituation.