LÖNSAM SÄKERHET

ARBETSBOK

Klas Nilsson

Lönsam säkerhet

Arbetsbok

av

Klas Nilsson, CPP, PCI, PSP, CFE, CISM

Upphovsrättsinnehavare 2026 © Klas Nilsson

Mångfaldigande av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk förbjudet utan medgivande från författaren. Förbudet gäller tryckning, kopiering, skanning, bandinspelning med mera samt lagring på datamedia.

www.securitymanager.se

info@securitymanager.se
Författare: Klas Nilsson
Redigering: Klas Nilsson
Omslag: Klas Nilsson
Vissa bilder är AI-genererade.
ISBN: 978-91-531-7752-4

Innehållsförteckning

Prolog 7
Introduktion 11
- Modellen för lönsam säkerhet 12
- Tidsperspektivet – nu och sedan 14
- Att tillämpa modellen i praktiken 15

Tillgångar 19
- Syfte och mål 19
- Lära känna verksamheten 20
- Kategorisera och värdera 26
- Befintliga skyddsåtgärder 36
- Tillgångarna 37

Hotbild 43
- Syfte och mål 43
- Sammanställ ingångsuppgifter 44
- Identifiera hot mot tillgångarna 46
- Kategorisera och beskriva hoten 49
- Frekvens och sannolikhet 50
- Tillförlitlighet i sannolikhetsbedömning 51
- Trend och riktning i hotbilden 52
- Trend kräver historik 53
- Tillförlitlighet och variation i sannolikhetsbedömning 54
- Begränsningar i sannolikhetsbedömning 55
- Bedöm skadeverkan 56
- Kombinera frekvens och skadeverkan 57
- Samma hotbild – olika ekonomisk påverkan 58
- Hotbilden 59

Konsekvens 65
- Syfte och mål 65
- Sammanställ ingångsuppgifter 66
- Bedöm avbrottstid (T) 69
- Beräkna konsekvens per händelse (SLE) 71
- Beräkna förväntad skadekostnad per år (ALE) 73
- Sambandet i modellen 73
- Beroenden och följdeffekter 76
- Identifiera dimensionerande konsekvenser 78
- Riskaptit 82
- Riskkriterier 83
- Riskacceptans 84
- Urval av scenarier för metodval 85
- Konsekvenserna 86

Metod 91
- Syfte och mål 91
- Sammanställ ingångsuppgifter 92

Metodval och prioritering 93
Analysflöde – från tillgång till dimensionerande scenario 94
Utvärdera befintliga skyddsåtgärder 95
Reducera exponeringen först 96
Metodval – hur ska det oacceptabla hanteras? 97
Tillvägagångssätt – från metod till åtgärd 98
Identifiera åtgärder 99
Prioritera implementering 100
Metoderna 101
Organisation 107
Syfte och mål 107
Sammanställ ingångsuppgifter 108
Kartlägg nuvarande organisation 109
Bedöm arbetssättets mognad 111
Analysera organisatoriska brister 113
Fastställ organisatoriska förändringar 117
Organisationen 119
Effektivitet 125
Syfte och mål 125
Sammanställ ingångsuppgifter 126
Befintliga skyddsåtgärder och baslinje 127
Sårbarheter 128
Bedömd och tillämpad skyddseffekt 129
Bedömd skyddseffekt (E) 130
Tillämpad skyddseffekt (E') 131
Funktionsbaserad eller prestationsbaserad säkerhet 134
Balanserat skydd 136
Skyddsåtgärdernas ordning 138
Skydd på djupet 140
Beräkna effekt på sannolikhet 141
Kompletterande skydd (schweizerostprincipen) 142
Effektiv kontinuitet 144
Effektiviteten 150
Investering 155
Syfte och mål 155
Sammanställ ingångsuppgifter 156
Löpande kostnader 158
Livslängd 159
Periodisering 160
Total kostnad över livslängd (TCO) 161
Värdeförändring 162
Implementationsrisk 163
Kassaflöde 164
Alternativkostnad 165
Skyddskostnad per år 166

Livscykel och hållbar investering 167
Investeringen 168
Lönsamhet 173
Sammanställ ingångsuppgifter 174
Beräkna lönsamhet 175
Ekonomisk nytta utöver reducerad skadekostnad 176
Värdera och prioritera 181
Lönsamheten 183
Mätetal 189
Syfte och mål 189
Mått, mål och mätetal 190
Principer för relevanta mätetal 191
Mätetalen i modellen – från tillgång till lönsamhet 193
Följ upp och använd mätetal 196
Mätetalen 197
Att ta med sig från arbetsboken 198
Bilaga: Tillgångar 203
Exempel på kategorier av tillgångar 203
Exempel - verksamhetskritisk process 206
Bilaga: Hotbild 212
Exempel på källor för hotbildsanalys 212
Exempel på Förväntad årlig påverkan 215
Bilaga: Konsekvens 216
Exempel på sammanställning 216
Exempel: Beräkna konsekvens vid flera beroenden 217
Bilaga: Metod 220
Exempel på hur metodval kan omsättas till åtgärder 220
Bilaga: Organisation 228
Bilaga: Exempel på effektivisering och förlorad kontroll i HR-processer 230
Att träna ledarskap i praktiken 231
Övning – träna på att utbilda i vardagen 231
Chef och ledare – vad krävs för att nå resultat? 233
Bilaga: Lönsamhet 236
Ordlista 241
Vad menar vi med säkerhet? 261
Register 264
Epilog 267
Om författaren 269

Vad kostar fel säkerhet – i er verksamhet?

Prolog

Den här arbetsboken är inte till för att dokumentera säkerhet, utan för att skapa underlag för beslut.

I många organisationer beskrivs säkerhet i termer av hot, krav, åtgärder och kostnader. Det leder ofta till omfattande dokumentation, men inte nödvändigtvis till bättre prioriteringar eller ökad lönsamhet. Den här boken är ett försök att göra tvärtom.

Syftet med modellen Lönsam säkerhet kan sammanfattas i fyra punkter:

Öka värdet
- Säkerställ fortsatt intjäningsförmåga
- Möjliggör nya affärer

Minska kostnaderna
- Minimera skadekostnader
- Minimera skyddskostnader

Alla moment i arbetsboken syftar ytterst till att stödja ett eller flera av dessa mål.

Arbetsboken är utformad för att användas i reflektion, analys och workshop. Den hjälper till att synliggöra hur verksamheten faktiskt tänker om risk, värde och skydd, inte hur den borde tänka enligt en standard eller modell.

Arbetsboken hjälper verksamheten att synliggöra antaganden, ta ställning i viktiga frågor och skapa en gemensam förståelse för vad som är skyddsvärt och verksamhetskritiskt. Resultatet blir ett bättre underlag för beslut om säkerhet, prioriteringar och resurser.

Sträva efter att ta fram så bra underlag som möjligt. Identifiera tillgångar, förstå hotbilden och uppskatta konsekvenser med rimlig precision. Låt samtidigt inte jakten på exakta värden hindra arbetet. Även uppskattningar och kvalificerade bedömningar kan ge ett betydligt bättre beslutsunderlag än att inte analysera alls.

Arbetsboken är avsedd att skrivas i, strykas under och kompletteras över tid. Det som produceras här är inte färdiga styrdokument, utan ett arbetsmaterial som kan ligga till grund för vidare analys, beslut och uppföljning. **Metodboken** ger den teoretiska och metodmässiga bakgrunden till arbetsboken och sätter övningarna i ett större sammanhang.

Den här boken ska inte visa hur säkerhet ska se ut –
utan hjälpa er att förstå hur säkerhet bör styras i just er verksamhet.

Var i er verksamhet är säkerhet en dold tillgång?

Introduktion

Denna arbetsbok är ett praktiskt verktyg för att genomföra modellen för lönsam säkerhet. Modellen bygger på en enkel men konsekvent logik och beskrivs mer utförligt i boken **Lönsam säkerhet : Metodbok**.

I arbetsboken ligger fokus på tillämpning: att steg för steg omsätta modellen i konkret analys och beslutsunderlag. För att kunna fatta lönsamma säkerhetsbeslut behöver verksamheten först förstå vad som ska skyddas, därefter vad som hotar det, vilka konsekvenser som kan uppstå och slutligen vilka åtgärder som är proportionerliga och effektiva. Arbetet följer därför en tydlig struktur:

1. Identifiera och värdera tillgångar
2. Analysera hotbild
3. Bedöma konsekvenser
4. Välja metod – skydd och/eller kontinuitet
5. Säkerställa organisatorisk förmåga
6. Utvärdera effektivitet
7. Bedöma investering och lönsamhet

Varje steg bygger på det föregående. Tillgångarna utgör grunden. Utan kännedom om vad som är värdefullt eller verksamhetskritiskt saknas förutsättningar för att analysera hot, konsekvenser och skyddsnivå på ett meningsfullt sätt.

Arbetsboken är utformad för att användas aktivt – i workshop, i projektform eller som stöd i pågående säkerhetsarbete. Varje kapitel innehåller: syfte och mål, arbetsordning, konkreta frågor och exempel, struktur för dokumentation samt utgångsvärden som används i nästa steg.

Målet är inte att skapa perfekta analyser, utan att ta fram ett tillräckligt robust beslutsunderlag för att kunna prioritera rätt åtgärder, dimensionera skyddet proportionerligt och förstå sambandet mellan skyddskostnad, skadekostnad och verksamhetens lönsamhet.

Arbetet behöver samtidigt vara praktiskt genomförbart. Om analysen blir för omfattande eller tidskrävande riskerar besluten att baseras på gårdagens förutsättningar. Modellen är därför utformad för att vara strukturerad men effektiv, så att verksamheten kan fatta välgrundade beslut i takt med att omvärld och hotbild förändras.

Modellen kan tillämpas oavsett verksamhetens storlek. Det är ofta klokt att börja i en avgränsad del av verksamheten för att lära sig arbetssättet och därefter skala upp.

Säkerhet är inte ett separat område vid sidan av verksamheten. Det är en del av dess styrning. Denna arbetsbok är ett verktyg för att göra det sambandet konkret.

Modellen för lönsam säkerhet

Modellen för lönsam säkerhet beskriver hur säkerhetsarbete kan styras och prioriteras på ett sätt som både minskar risk och bidrar till verksamhetens lönsamhet. Utgångspunkten är att säkerhet aldrig är ett isolerat område, utan en integrerad del av verksamhetens värdeskapande. I modellen utgår säkerhetsarbetet från **tillgångarna** – det som är värdefullt eller verksamhetskritiskt och som verksamheten är beroende av. Tillgångarnas egenskaper, värde och betydelse påverkar vilka delar av **hotbilden** som är relevanta att analysera, både i nuläget och över tid. Tillgångar och hotbild utgör modellens datainsamlande moment. Övriga moment analyserar, bearbetar och använder denna information för att skapa beslutsunderlag.

Hotbilden och tillgångarnas egenskaper avgör i sin tur vilka **konsekvenser** som kan uppstå om skyddet brister, i form av direkta och indirekta skadekostnader.

Hur **effektivt** dessa risker hanteras beror på valet av **metod**, till exempel skydd eller kontinuitet, samt på hur **organisationen** arbetar – reaktivt eller proaktivt. Tillsammans påverkar dessa faktorer den faktiska **skyddseffekten**, det vill säga hur stor del av risken som reduceras i praktiken.

Säkerhetsarbete innebär alltid **investeringar**, både i form av grundinvesteringar och löpande kostnader.

För att säkerhetsarbetet ska bli **lönsamt** måste dessa investeringar stå i rimlig proportion till den nytta som uppnås, till exempel minskade skadekostnader, ökad stabilitet eller möjliggjorda affärer.

Här fungerar kostnads-nytto-analys (KNA) som ett viktigt beslutsstöd genom att synliggöra sambandet mellan skyddseffekt och ekonomiskt utfall.

Lönsam säkerhet uppstår när helheten optimeras – när rätt åtgärder vidtas, på rätt nivå och vid rätt tidpunkt, baserat på verksamhetens faktiska risker och mål. Modellen är därför cirkulär och dynamisk, inte linjär. Förändringar i verksamhet, hotbild eller omvärld kräver löpande omprövning av skyddsnivåer, arbetssätt och investeringar.

Modellen för lönsam säkerhet **kan tillämpas i både stort och smått**, från skyddet av ett helt land till skyddet av en enskild tillgång. I praktiken kan modellen behöva tolkas och anpassas efter verksamhetens förutsättningar, men principerna är desamma oavsett omfattning.

Modellens åtta delar kan användas som ett övergripande **stöd för minnet** eller brytas ned till **detaljerade analyser och beräkningar** när så behövs. Båda angreppssätten leder till ett mer medvetet och lönsamt säkerhetsarbete.

I de följande kapitlen fördjupas modellens olika delar, med start i tillgångarna, grunden för allt säkerhetsarbete och den första byggstenen i lönsam säkerhet.

© 2013 Security Manager Klas Nilsson

Tidsperspektivet – nu och sedan

Många av de vägval som görs i modellen Lönsam säkerhet handlar ytterst om tid. Säkerhetsarbete innebär ofta att väga behov och kostnader i dag mot konsekvenser och möjligheter i framtiden.

Flera av modellens centrala begrepp kan beskrivas genom två perspektiv:

- Nu – det som påverkar verksamheten i dag.
- Sedan – det som påverkar verksamheten i framtiden.

Exempel:

- Tillgångar: värdefull i dag eller verksamhetskritisk över tid.
- Hotbild: vad som har hänt hittills eller vad som kan hända framöver.
- Konsekvenser: direkta effekter nu eller indirekta effekter senare.
- Metod: skydd för att förhindra händelser eller kontinuitet för att hantera konsekvenser när de inträffar.
- Organisation: reaktiv hantering av det som har hänt eller proaktiv hantering av det som kan hända.
- Investeringar: kostnader som uppstår nu eller kostnader som uppstår över tid.

Många säkerhetsbeslut handlar därför inte om rätt eller fel, utan om när kostnaden, nyttan eller konsekvensen uppstår.

En investering i säkerhet innebär ofta att acceptera en kostnad i dag för att minska en framtida skadekostnad. Att avstå från en investering innebär motsatsen – att undvika kostnaden nu men acceptera en större osäkerhet längre fram.

Det är därför viktigt att inte enbart fokusera på nuläget. Ett säkerhetsarbete som enbart löser dagens problem riskerar att skapa morgondagens. På samma sätt kan ett alltför framtidsorienterat säkerhetsarbete bli dyrt och svårt att motivera i dag.

Lönsam säkerhet handlar ytterst om att skapa balans mellan nu och sedan.

Att tillämpa modellen i praktiken

De arbetsmoment som beskrivs i boken är förenklade och generaliserade. Syftet är att tydliggöra modellens logik och sambanden mellan tillgångar, hot, konsekvenser och beslut. I praktiken ser verksamheter olika ut. Förutsättningar, krav och risker varierar beroende på bransch, storlek, omvärld och tidpunkt. Exemplen i boken ska därför inte tolkas som färdiga lösningar, utan som ett stöd för att förstå helheten.

Det som beskrivs i boken kan upplevas som omfattande. Syftet är dock att visa hur delarna hänger samman. Modellen kan tillämpas i mindre skala och anpassas efter verksamhetens behov. Redan en förenklad tillämpning kan ge bättre beslutsunderlag, tydligare prioriteringar och ökad lönsamhet i säkerhetsarbetet.

För större verksamheter kan det vara ändamålsenligt att börja i liten skala. Ett sätt är att samla nyckelpersoner från olika delar av verksamheten och genomföra arbetet som en workshop avgränsad till en mindre del av verksamheten. På så sätt ges möjlighet att lära sig arbetssättet och genomföra hela modellen under en begränsad tidsperiod.

Därefter kan deltagarna ta med sig det gemensamma arbetssättet tillbaka till sina respektive verksamhetsdelar och fortsätta arbetet lokalt. Detta är ofta ett resurseffektivt sätt att både höja säkerhetsmedvetandet och skapa förutsättningar för ett mer lönsamt säkerhetsarbete.

Boken ingår i en serie där varje bok belyser modellen för lönsam säkerhet ur olika perspektiv. Tillsammans ger de en fördjupad förståelse och bättre förutsättningar att tillämpa modellen i praktiken.

Vilka tillgångar är värda att skydda?

Tillgångar

Tillgångar är sådant som har ett värde för verksamheten. Det kan vara resurser som kan mätas i pengar eller som bidrar till framtida intäkter eller minskade kostnader.

Syfte och mål

Syftet är att kartlägga verksamhetens tillgångar och sätta ett rimligt värde på dem, för att avgöra **vad som är värt att skydda.** För att kunna göra detta behöver man lära känna verksamheten och förstå vilka tillgångar som är skyddsvärda, var de finns och hur de bidrar till verksamhetens mål, intäkter och kontinuitet.

Arbetsuppgift - vad vi ska göra

- förstå organisationen och dess förutsättningar
- förstå intressenters behov och förväntningar
- bestämma omfattning för säkerhetsarbetet
- kartlägga skyddsvärda tillgångar, dess egenskaper, beroenden och värde.
- kategorisera som materiella/immateriella, värdefulla, verksamhetskritiska.

Mål med momentet - när vi är klara

När momentet är klart har vi identifierat verksamhetens skyddsvärda tillgångar, kategoriserat dem utifrån om de är värdefulla och/eller verksamhetskritiska samt satt ett rimligt värde på tillgångarna.

Arbetsordning - hur vi ska göra det

1. Avgränsa uppgiften. Börja med att avgränsa arbetet till en rimlig omfattning. Ett alltför stort område kan bli övermäktigt att börja med och riskerar att stoppa arbetet redan i startskedet.
2. Skapa förståelse för organisationens förutsättningar. Skapa en gemensam bild av verksamhetens förutsättningar samt intressenters behov och förväntningar. Om verksamheten arbetar med ett ISO-ledningssystem känns detta arbetssätt igen från kapitlet *organisationens förutsättningar*.
3. Kartlägg tillgångarna. Identifiera verksamhetens skyddsvärda tillgångar utifrån organisationens uppdrag, processer och beroenden.
4. Kategorisera och värdera tillgångarna. Kategorisera tillgångarna utifrån om de är värdefulla och/eller verksamhetskritiska och sätt ett rimligt värde på dem som underlag för fortsatt analys.

Lära känna verksamheten

Detta delmoment handlar om att **lära känna verksamheten**, inte om att granska den. Syftet med detta delmoment är att skapa ett gemensamt underlag för det fortsatta arbetet. Fokus ligger inte på att värdera eller prioritera, utan på att avgränsa och samla in relevant information och synliggöra hur verksamheten ser ut i dag.

Arbetet ska genomföras översiktligt och pragmatiskt. Det är viktigare att komma igång och få fram ett gemensamt nuläge än att försöka göra en fullständig kartläggning från början. Viktiga utgångspunkter:

- Ingångsvärden kan vara ofullständiga, det går att komplettera.
- Uppskattningar och antaganden är tillåtna.
- Momentet kan genomföras även om allt inte är färdigt eller dokumenterat.
- Börja gärna med ett begränsat område för att bli bekant med metoden.

Steg 1 – Avgränsa omfattningen

Börja med att avgränsa arbetet till en rimlig omfattning.

Att försöka kartlägga hela verksamheten i detalj redan från start leder ofta till att arbetet blir övermäktigt och stannar av. Välj därför en tydlig avgränsning, till exempel:

- en mindre del av verksamheten
- ett affärsområde
- en geografisk plats, funktion eller process
- den del som bedöms vara mest verksamhetskritisk

Avgränsningen behöver vara tydlig och kan justeras senare. Det viktiga är att den är tillräckligt tydlig för alla deltagare, så att arbetet kan genomföras i samförstånd. Dokumentera avgränsningen innan ni går vidare.

Steg 2 – Skapa förståelse för organisationens förutsättningar
Skapa en gemensam bild av verksamhetens förutsättningar och sammanhang. Utgå från följande frågor:

Vad är verksamhetens uppdrag?
- vilka mål styr verksamheten?
- affärsplan, verksamhetsplan, regleringsbrev eller motsvarande.

Vilka intressenter har krav, förväntningar eller beroenden till verksamheten?
För varje tillgång ska relevanta krav på skydd, tillgänglighet, sekretess, riktighet eller kontinuitet sammanställas, exempelvis:
- lagkrav, kundkrav, leverantörskrav, branschkrav
- egna krav, osv. involvera vid behov nyckelpersoner i verksamheten.

Vad måste fungera för att verksamheten ska kunna leverera?
- verksamhetens processer
- leverantörer och kunder
- stödsystem och andra beroenden osv.

Om verksamheten arbetar med ett ledningssystem (t.ex. ISO 9001, 14001, 22301, 27001, 28000 eller 45001) känns detta arbetssätt igen. Arbetet handlar om att förstå:

- verksamhetens kontext
- interna och externa intressenter
- övergripande krav och beroenden

Här finns ofta redan dokumentation, men det är inte ett krav att allt ska tas fram. Samtalet och den gemensamma förståelsen är viktigare än fullständiga underlag. Notera särskilt:

- förändringar i verksamheten
- planerade satsningar
- avvecklingar eller omorganisationer
- beroenden till andra delar av organisationen eller externa parter

I ISO-baserade ledningssystem görs avgränsning normalt efter att organisationens förutsättningar har fastställts. I denna bok görs avgränsningen tidigare i arbetet. Anledningen är att en tidig avgränsning ofta gör arbetet mer hanterbart. Om omfattningen exempelvis begränsas till ett lokalt kontor i en större koncern är det sällan nödvändigt att sätta sig in i hela koncernens samlade förutsättningar.

Steg 3 – Kartlägg skyddsvärda tillgångar

I detta steg identifieras verksamhetens skyddsvärda tillgångar inom den avgränsning som valts. Tillgångar som saknar värde eller betydelse för verksamhetens ekonomi, leveransförmåga eller intjäningsförmåga tas inte med i modellen.

Syftet med detta steg är att skapa en gemensam och användbar översikt över verksamhetens skyddsvärda tillgångar som underlag för fortsatt analys.

Målet är inte att avgöra vad som är viktigast, utan att synliggöra vad verksamheten är beroende av för att kunna fungera, leverera och nå sina mål.

Kartläggningen bör omfatta både **tillgångar som är värdefulla** i dag och därför viktiga att skydda, **känslig information** som kan orsaka skada vid röjande, samt sådana **tillgångar som är avgörande för framtida intäkter** och kontinuitet.

Okända tillgångar kan inte skyddas på ett lönsamt och proportionerligt sätt.

För varje tillgång är det tillräckligt att notera:

- **namn på tillgången,**
- **var den finns eller hör hemma,**
- **vilken funktion den fyller i verksamheten.**

Undvik i detta steg att:
- diskutera skyddsåtgärder
- prioritera mellan tillgångar
- räkna på konsekvenser

Kartläggning ur flera perspektiv

För att få en så heltäckande bild som möjligt bör tillgångarna kartläggas ur flera kompletterande perspektiv. Ingen enskild metod är tillräcklig på egen hand. Här följer exempel på **sex olika sätt** som kompletterar varandra.

1. Bokförda och ekonomiska tillgångar. Denna metod ger information om anskaffningsvärde och bokfört värde, men säger inte alltid något om tillgångens verkliga betydelse för verksamheten eller var den finns. **Gå igenom redovisningen** och identifiera tillgångar som:

- anläggningstillgångar
- finansiella tillgångar
- immateriella tillgångar

2. Fysisk plats och miljö. Detta perspektiv är särskilt viktigt för att senare kunna bedöma fysisk sårbarhet och skyddsbehov. **Gå runt i verksamheten** och identifiera tillgångar genom att:

- markera tillgångar på ritningar eller planskisser
- notera var värdefulla eller kritiska resurser är samlade
- ett bra tillfälle att tala med människor på plats

3. Utgå från verksamhetens mål. Ett ytterligare sätt att identifiera skyddsvärda tillgångar är att utgå från verksamhetens mål. Mål i affärsplan, verksamhetsplan eller strategidokument ger ofta en tydlig bild av vad som är viktigt för verksamheten. Genom att arbeta baklänges från målen går det att synliggöra vilka tillgångar som är avgörande för att målen ska kunna uppnås och vidmakthållas. Arbeta i två steg.

Först identifiera vad som är viktigt för att nå målen. Utgå från ett eller flera övergripande mål, till exempel lönsamma affärer och gör en lista över sådant som är nödvändigt för att målet ska kunna uppnås. Listan ska vara bred och fånga både operativa och strategiska faktorer. Exempel:

- huvudprocesser X & Y
- nöjda kunder
- pålitliga leverantörer
- kompetent personal
- tillstånd 001–005

Därefter bryt ned till förutsättningar och beroenden. Bryt därefter ned varje punkt till de förutsättningar som behöver finnas för att det viktiga ska fungera eller bestå över tid. I detta steg synliggörs ofta tillgångar som annars är lätta att ta för givna, men som är avgörande för verksamhetens förmåga att leverera och nå sina mål.

Resultatet från detta arbetssätt är en kompletterande lista över skyddsvärda tillgångar och beroenden som bör föras in i den samlade översikten. Exempel:

- stödprocesser A–O
- beroenden A, B & C
- nyckelpersoner Adam, Bertil och Cecilia
- fastighet
- maskiner
- råmaterial
- it-system y & z
- dokumentation
- kundregister
- elektricitet
- värme
- vatten

4. Processer och verksamhetsflöden. Här identifieras ofta tillgångar som inte syns i bokföringen. **Utgå från verksamhetens processer** och identifiera:

- vilka tillgångar som krävs för att processen ska fungera
- var beroenden finns
- vilka resurser som är svåra att ersätta eller snabbt återställa
- människor, kompetens och nyckelroller
- kunskap och erfarenhet
- IT-system
- information och data
- processer och beroenden
- exponeringstid, när och hur länge tillgången är potentiellt sårbar

5. Tala med nyckelpersoner. Ett av de mest effektiva sätten att identifiera skyddsvärda tillgångar är att tala med personer som har djup praktisk kunskap om verksamheten. Nyckelpersoner sitter ofta på information som:

- inte är dokumenterad
- inte syns i bokföringen
- inte fångas i processkartor

Det kan till exempel vara:

- chefer med lång erfarenhet
- medarbetare i nyckelroller
- personer som man alltid ringer när något krånglar
- individer som känner till informella arbetssätt och beroenden

Samtal med nyckelpersoner ger ofta insikt i:

- vilka tillgångar som faktiskt används i vardagen
- vilka resurser som är svåra att ersätta
- var verksamheten är personberoende
- vilka tillgångar som orsakar störst friktion när de inte fungerar
- hur löser man uppgiften när det saknas processer och instruktioner?

Ställ öppna frågor, till exempel:

- Vad i verksamheten är svårast att ersätta om det försvinner?
- Vad måste fungera för att arbetet ska flyta?
- Var uppstår problem när något går fel?
- Vem eller vad blir en flaskhals vid störningar?

Svaren behöver inte vara exakta eller samstämmiga. Skillnader i uppfattning är ofta en viktig signal i sig och bör noteras. Detta arbetssätt hjälper till att identifiera tillgångar som:

- kunskap och erfarenhet
- relationer och samarbetsformer
- informella processer
- personberoenden

Tillgångar som annars riskerar att förbises, men som ofta är avgörande för verksamhetens leveransförmåga och kontinuitet.

6. Undersök beroenden. Ingen kedja är starkare än sin svagaste länk. Tillgångar och deras beroenden löper som en kedja genom hela organisationen och vidare ut till externa leverantörer. Dessa beroenden är inte alltid tydligt dokumenterade och kan därför svåra att överblicka. Att synliggöra dem är en förutsättning för god kontinuitet.

En tillgång fungerar sällan isolerat. Den är beroende av andra tillgångar, system, människor och externa resurser. Det är först när dessa samband identifieras som den verkliga sårbarheten blir tydlig. Granska därför minst följande samband:

- beroenden mellan nyckelkompetens och system
- beroenden mellan informationshantering och informationslagring
- beroenden mellan systemstöd och elförsörjning
- beroenden mellan datanätverk och externa leverantörer
- beroenden i leveranskedjan

Målet i detta steg är inte att analysera hot eller åtgärder, utan att identifiera var kritiska beroendekedjor finns och var ett avbrott kan få oproportionerligt stora konsekvenser.

Kategorisera och värdera

Inför detta delmoment har verksamhetens skyddsvärda tillgångar och beroenden identifierats och dokumenterats.

I detta delmoment bearbetas tillgångarna för att skapa underlag för fortsatt analys och beslut. Arbetet genomförs i tre steg:

1. Avgöra om tillgången primärt kräver skydd, kontinuitet eller båda.
2. Beskriva tillgångens egenskaper för att möjliggöra lämpliga skydds- och kontinuitetsåtgärder.
3. Värdera tillgången för att kunna bedöma rimlig skyddsnivå och skyddskostnad.

Målet är inte att ta fram exakta svar, utan att uppnå tillräcklig tydlighet för att kunna fatta välgrundade beslut i kommande steg.

1. Avgör om tillgången är värdefull eller verksamhetskritisk

Skyddsvärda tillgångar kan vara skyddsvärda av olika skäl. I detta steg avgörs på vilket sätt tillgången är skyddsvärd.

Genom att tidigt skilja mellan tillgångar som kräver skydd och tillgångar som kräver kontinuitet skapas bättre förutsättningar för medvetna beslut om hur verksamheten organiseras. Det kan till exempel handla om att välja om tillgångar ska samlokaliseras för att stärka skyddet eller spridas för att minska sårbarhet och öka kontinuitet.

Denna **klassificering** är också central i nästa steg när hotbilden bedöms mot respektive tillgång, och i senare steg när konsekvenserna av ett bortfall eller en skada analyseras. I modellen skiljs tillgångar i två huvudkategorier:

- **Värdefulla tillgångar,** där skyddsbehovet främst motiveras av **tillgångens monetära värde eller av de skadekostnader som uppstår** om tillgången förloras, skadas eller röjs. Tillgången kan alltså vara värdefull i sig, eller värdefull att skydda eftersom ett bortfall medför ekonomiska, juridiska eller förtroendeskador. Dessa tillgångar kräver i första hand **lämpliga skyddsåtgärder.**
- **Verksamhetskritiska tillgångar,** där skyddsbehovet främst motiveras av att tillgången är nödvändig för verksamhetens förmåga att **generera intäkter,** leverera enligt uppdrag eller fungera över tid. Dessa tillgångar kräver i första hand **kontinuitet.**

Dokumentera för varje tillgång om den är värdefull, verksamhetskritisk eller båda, och ange en kort motivering där bedömningen inte är självklar.