



”Riskhantering i det mjuka landskapet”

SWERMA

8 oktober 2013

Stefan Öhlund

Ekelöw

Stefan Öhlund



Ekelöw



- **Rådgivare**, affärsutveckling med riskperspektiv
- **Marknadschef** på Ekelöw, ingår i bolagsledningen, tidigare vd, affärsområdeschef m.m.
- 25 års erfarenhet av strategisk och operativ riskhantering, ett 50-tal uppdrag som rådgivare
- Bakgrund från näringsliv, Säkerhetspolisen, Försvarsmakten .
- Och, jag älskar skärgården i alla dess former...

”Dagens frågor -- tankeväckare ”

- God riskhantering bidrar till **måluppfyllnad** och **riskbalans**! Vi är överens!

Men...

- Har världen förändrats så att vi behöver **fokusera på ”nya” hotriktningar**?
- Håller vi på att bli **kvalitativt baktunga**? Förädlar vi befintlig metodik när vi borde tänka annorlunda istället?
- Hur hanterar vi **riskmässigt de mjuka frågorna** när det t.ex. gäller att skapa och utveckla lojalitet, förtroende, god etik och gemensam värdegrund?

Dagens innehåll... Människan i fokus

”Upplysningsskylten”

Omvärlden
(förändring)

Insidern
(hotet)



Utmaningen
(konflikten)

Systematiken
(metoden)

Omvärlden

”Fokus i dag”

Världen mer fredlig än någonsin

Publicerad i dag 13:21

Allt är relativt
– Det är lugnt
nuförtiden...

120216



Att statsmakter har fått våldsmonopol har förändrat kriget.

Vi människor tror gärna att vi lever i en våldsam tidsålder. Men detta är en illusion. Antalet offer för krig, mord och tortyr har aldrig varit så lågt som nu. Världen är en mer fredlig plats än någonsin tidigare.

Det hävdar den amerikanske psykologen, språkforskaren och

Men *Pinker* påpekar att det finns många krig längre tillbaka i tiden som, när hänsyn tas till folkmängden, var betydligt blodigare än de båda världskrigen.

Värst av alla krig var sannolikt An Lushan-upproret i Kina på 700-talet som krävde 36 miljoner människors liv. Det skulle ha inneburit 429 miljoner döda med nuvarande folkmängd.

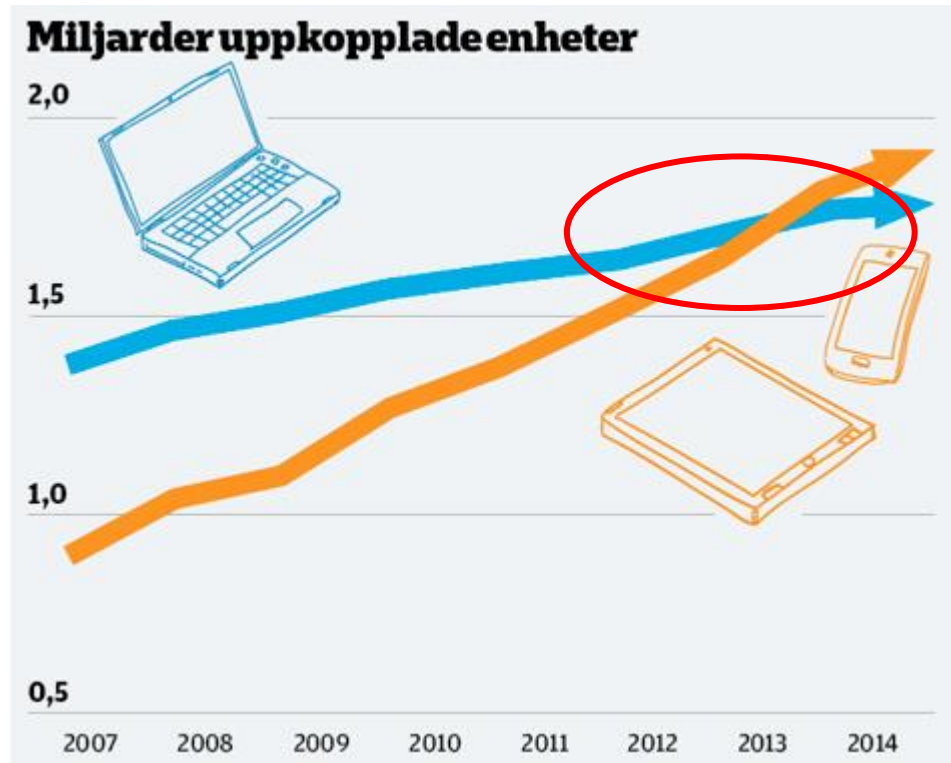
På andra plats kommer mongolernas härjningar på 1200-talet, och **på tredje** slavhandeln i Nordafrika och Mellanöstern från 600- till 1800-talet.

Först på **nionde plats** hittar vi andra världskriget...

högsta kvalitet. Kop dem

”Telefonen tar över tättplatsen”

En ny värld,
med nya
möjligheter...



Morgan Stanley Research

121009



Det mobila
kontoret...

Valhallavägen
120821

Teenage rampage... Var god dröj, multi-uppkoppling pågår!



Amazon hjälper CIA övervaka allt



Av Emanuel Videla

NYHETER Amazon Web Services ska bygga ett privat moln åt den amerikanska underrättelsetjänsten CIA. "Vi ska samla in allting och behålla det för alltid", säger CIAs teknikchef.



"Cloud Intelligence Agency & Big Data"



130321

14:05 De är coolast i molnet

13:57 Blackberrys säkerhetsstrul - en tidningsanka

13:43 "Helt rätt med tv-licens för mobiltelefon"

100 senaste nyheterna

Affären har höjt vissa ögonbryn. För det första eftersom en så stor aktör, som hanterar stora mängder känslig och kritisk information, lockas av en molntjänst. Det andra är att affären enligt tidningen Federal Computer Weeks källor går ut på att Amazon Web Services bygger ett privat moln åt CIA – något som skulle vara helt nytt för Amazon Web Services. CIAs nya moln ska helt, eller delvis, använda underrättelsetjänstens befintliga infrastruktur istället för Amazons datacenter.

Enligt uppgifterna ska kontraktet sträcka sig över 10 år, och vara värt 600 miljoner dollar. Syftet ser ut att vara big data. CIAs cto, Ira Hunt, framträdde under gårdagen på en big data-konferens i New York. Där ska han i sitt tal ha nämnt flera referenser till big data och molntjänster, skriver Huffington Post.

- Vissa bitar information är endast värd något om du kan koppla den

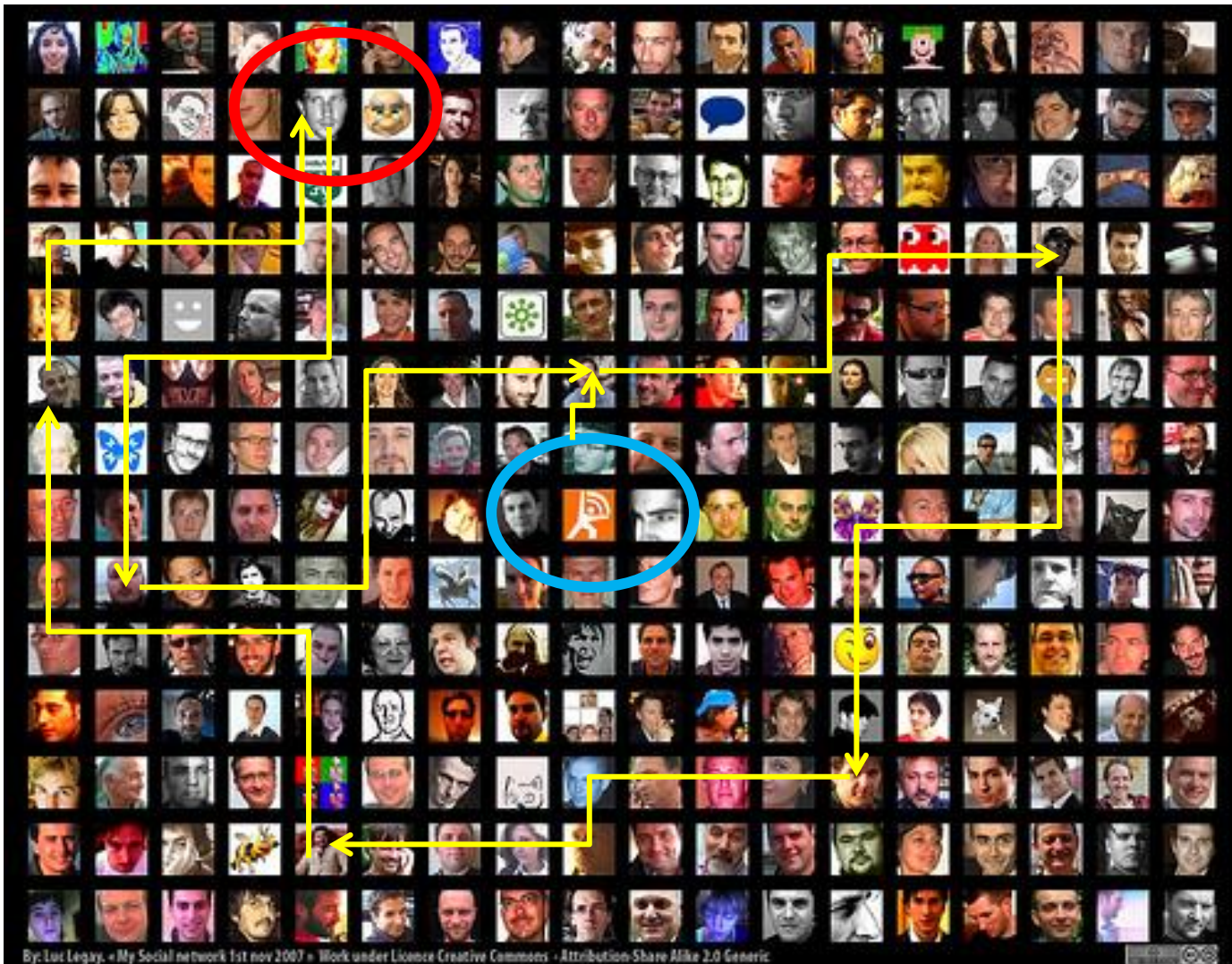


Pyttedatorerna som utmanar Raspberry Pi

TEKNIK Lilla Raspberry Pi har skeppats i miljonupplaga och triggat intresset för hobbyprogrammering. Turligt nog finns rad andra produkter i samma kategori.

49

Social media, social relations and responsibilities



Svenskar slarvar med säkerheten



Av Kenneth Tarre |



Kommentera 2

Nortons senaste rapport visar att svenskar har dåliga vanor i sociala medier och att antalet nätbrott i mobilen ökar kraftigt.

ANNONS

TRM

Blogga den

eln

ogg kan

a Twing

Och ja,
även vi (f f a) behöver
tydiligen bli bättre...

131008

13

Anmäl dig gratis här!



"Vi svenskar slarvar när det gäller säkerheten. Vi har en så hög teknisk erfarenhet att vi börjat slappna av", säger Per Hellqvist, säkerhetsexpert på Symantec.

Siffror från säkerhetsföretaget Nortons senaste rapport visar att svenskarnas vanor och upplevelser på internet på flera sätt utmärker sig från hur det ser ut globalt. Av 13 000 tillfrågade personer i 24 länder så svarade 39 procent att de inte brukar logga ut från sociala medier efter varje session, medan 51 procent av svenskarna brukar strunta i det. Nästan var tredje svensk, 30 procent av de tillfrågade, uppger också att de delat sitt lösenord med andra.

Per Hellqvist, säkerhetsexpert på Symantec, menar att vi börjat slappna

Blogga den

eln

ogg kan

a Twing

*Per Hellqvist, säkerhets-
expert på Symantec,
menar att vi börjat
slappna av.*

*- Vi svenskar slarvar när
det gäller säkerheten. Vi
har en så hög teknisk
erfarenhet att vi börjat
slappna av.*

*- Dåliga vanor är något vi
måste akta oss för.*

datacenterbygge.

OS blir VM i övervakning

Ryssland håller koll på både idrottare och publik.

09:54

Umeå registrerar Finlandsfödda

"Mycket tveksamt" hanterande, enligt Datainspektionen.

09:37

Uppkopplade prylar för biljoner

IDC tror på tillväxt för sakernas internet.

07:38

Faster - better - worldwide.

RiMatrix S:
Det första serietillverkade datacentrat. Bara anslut och den är klar att använda.

- Endast ett artikelnummer
- Snabb leverans
- Excellent PUE värde
- Förenklad certifiering



www.rittal.se

FRIEDHELM LOH GROUP



Omvärlden

”Hotförändring”

Brottslighetens utveckling

Säpo har i en rapport från november 2012 konstaterat att **hotbilden för bl.a. myndighetsföreträdare har ökat.**

- Det handlar t.ex. om den grova organiserade brottslighetens otillåtna påverkan (hot, trakasserier, våld) på viktiga samhällsfunktioner.
- Förutom trenden att otillåten påverkan ökar i samhället så ökar också risken med ensamma gärningsmän som agerar i egen sak (som t.ex. rättshaverister, insiders).
- Hotbilden generellt påverkas även av *det internationella inflytandet*. Rikskriminalpolisen (RKP) har belyst detta i redovisningar under senaste åren.

Påverkan på verksamheter

- Samhället (myndigheter) analyserar allt bättre, men dess ”rättsliga (faktiska) hantering” f f a av korruption flyttas ut till enskilda aktörer
 - *Enskilda aktörer bör utveckla **egen (skydds-)förmåga** för att identifiera och hantera f f a **korruptionsrisker**, och då ta stöd i inriktning av den hotanalys som samhällen erbjuder.*
- Hotet kommer både utifrån och inifrån, och även bland de som anses ha särskilt förtroende (**insider**)
 - ***Värdegrunden** påverkar alltmer beteende, och blir allt viktigare att verifiera och hantera, strukturer avgör avsteg och konsekvens.*

Omvärlden

”Korruption”



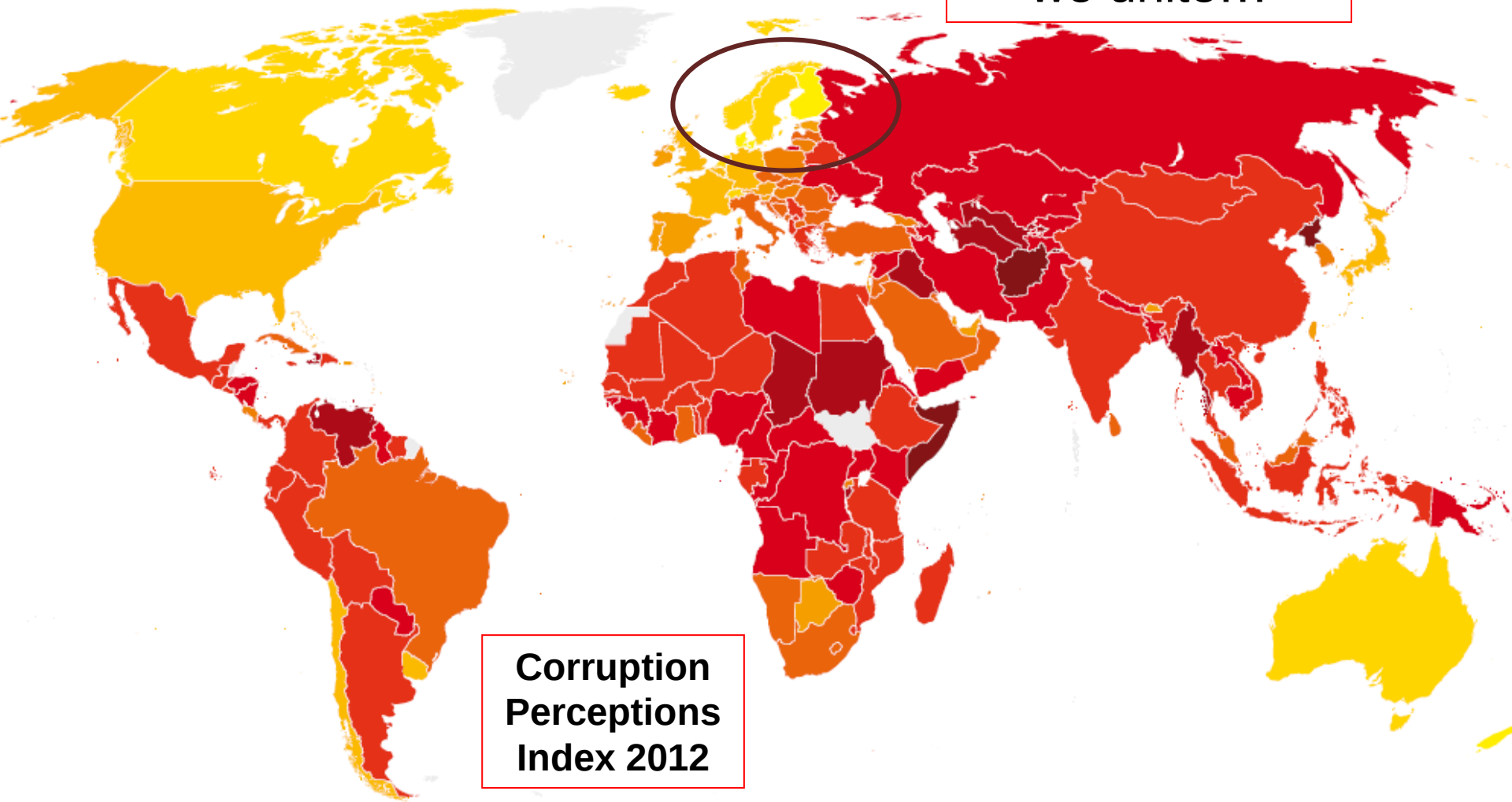
**TRANSPARENCY
INTERNATIONAL**
the global coalition against corruption

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2012

The perceived levels of public sector
corruption in 176 countries/territories
around the world.



In a global world
we unite...





Statliga myndigheters skydd mot korruption

RIR 2013:2

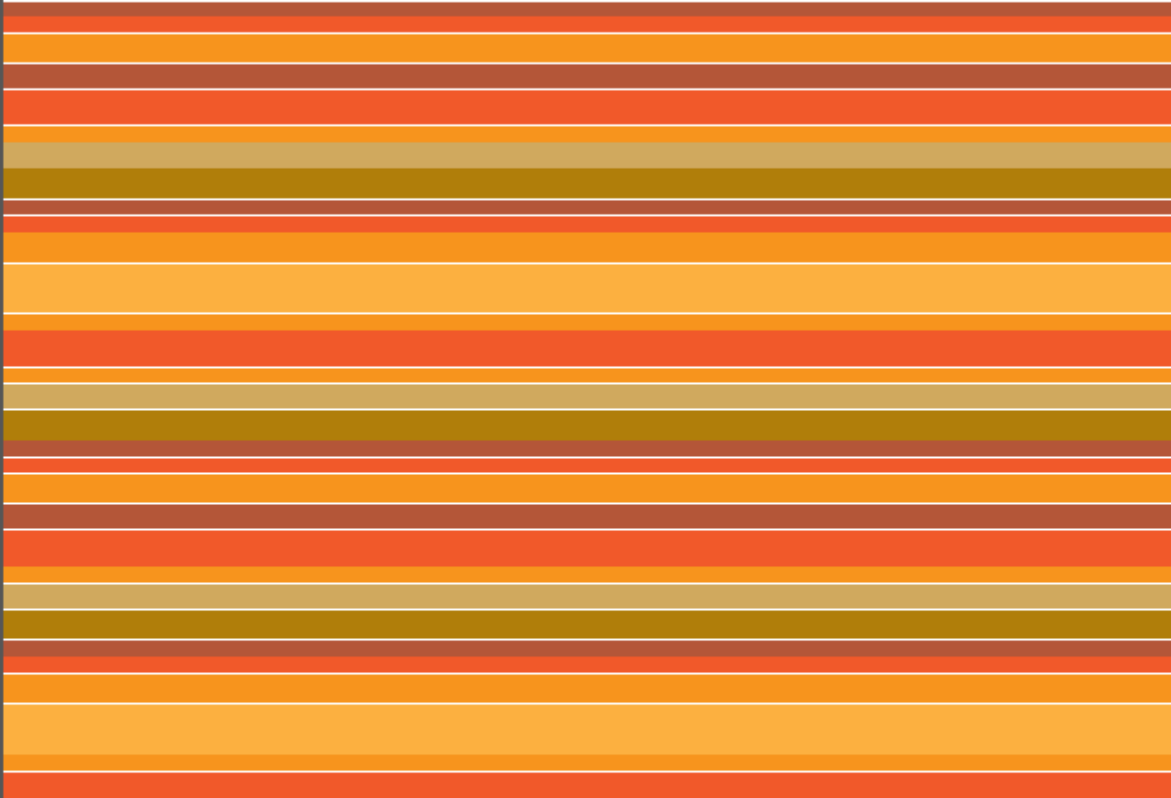


RIKSREVISIONEN

Korruptionsrisk bland myndigheter

Riksrevisionens rapport (RIR 2013:2)

- De senaste åren har visat att **korruption förekommer**, även inom statliga myndigheter.
- Bedömningen är att ***många myndigheter inte har analyserat korruptionsriskerna*** och saknar centrala åtgärder mot korruption.
- Enskilda åtgärder som **riktlinjer och policyer** mot mutor är inte tillräckligt.
- Det är **riktade åtgärder** mot identifierade risker och ett aktivt ledarskap som kan göra skillnad.
- Frågor som gäller korruption bör inkluderas i alla myndigheters arbete med etik och värdegrund.



ETIK OCH KORRUPTIONSRISKER I SAMHÄLLSBYGGNADSSEKTORN

Transparency International Sverige
Rapport no. 3 | 2012

Hur uppstår ”korrupt verksamhet”, ex.

ur Rapport *Etik och korruptionsrisker i Samhällsbyggnadssektorn*

Sammanfattningsvis... de identifierade villkor som sektorn verkar i och som är **högriskområden** vid oetiskt handlande är:

- **Stora kontrakt** genom offentliga upphandlingar och tillhörande processer
- Känslighet för **konjunktursvängningar**
- Arbete i projektform vilket leder till **informella nätverk**
- Komplexa **leverantörskedjor** och svåruppskattade **kostnadskalkyler**
- **Branschkulturen...**

Förändringar riskinriktning, *utökning*

- Områden

- Smarta motståndare

- Från tjuvar: utslagna, lågutbildade, stöldinriktade
 - Till kvalificerade motståndare: analyserande, utbildade, strukturerade och organiserade "med stajlade visitkort"

- Komplexitet

- Från simplex: områdesinriktade mål (stöld, hacking, sekretess)
 - Till komplex: angrepp som utgör delmoment i långsiktig (strategisk) målprocess t.ex. *genom* outsourcing, underentreprenör, "globalitet"

- Objektsfokus blir (betrodd) människa

- Från egendom, information, systems tillgänglighet
 - Till människan: lojalitet, förtroende, kultur, trovärdighet

Insidern

”Statistik”

"Vår största
risk?!"



THE RISK OF INSIDER FRAUD

SECOND ANNUAL STUDY

SPONSORED BY

Attachmate

Independently conducted by Ponemon Institute LLC
Publication Date: February 2013

Urval, ca 750 personer – "Management"

- Senior Executive 1%
- Vice President 1%
- **Director 18%**
- **Manager 23%**
- **Supervisor 17%**
- **Technician 29%**
- Staff 6%
- Contractor 4%
- Other 1%
- **Total 100%**

Insider- är det ett reellt problem?

- On average, organizations have had approximately **55 employee-related incidents of fraud in the past 12 months**.
- More than 30 percent say that employees' use of personally owned, **mobile devices** has resulted in malware and virus infections that infiltrated their corporate networks and enterprise systems and another 26 percent it is very likely to occur.
- **61 percent** rate the **threat of insider** risk within their organization as very high or high.
- 23 percent say insider fraud incidents existed six months or longer before being discovered and nine percent could not determine when they occurred.
- 55 percent of organizations say their organization does not have the ability/intelligence to determine if the off-site employee's non-compliance is due to negligence or fraud.

(Ponemon Institute, Feb 2013)

Insikt och verkan

- **Sixty-one (61) percent** of respondents say that the **insider risk** in their organizations is either very high or high
- But... a smaller percentage of respondents (**44 percent**) believe that their organization considers the prevention of insider fraud as a top security priority. (!)
- Evidence that it is not considered a priority is respondents' agreement that **technologies** and **governance practices** are not adequate to stop insider fraud.
- The risk is not only the tendency of employees not to comply with policies but...
the inability to determine if such non-compliance is occurring!

(Ponemon Institute, Feb 2013)

Insidern

”Vår verklighet”

Bedrägerier avslöjade på Panaxia

Den konkursade Panaxiakoncernen har medvetet använt bedrägerier som en del av verksamheten. Det rapporterar Ekot idag, som tagit del av ett bandat samtal mellan två högt uppsatta, före detta, chefer.



När säkerhet är en
bisyssla...

121106

6 november 2012 kl 08:53 , uppdaterad: 6 november 2012 kl 08:54

I det inspelade samtalet beskriver en av cheferna hur man har belånat dyrbara värdeväskor som egentligen inte fanns. Det handlade om att blåsa upp tillgångar. 1 400 påstådda väskor var i verkligheten bara 200. Så här låter en del av det bandade samtalet mellan de två cheferna:

– Du vet ju hur det där med väskfinansieringen och hur de ligger och hur det gått till, eller du kanske inte vet?

– Jodå, i stora drag så hänger jag med. I för sig är det väl inget olagligt i

TOPPNYHETER SVD NÄ

Tre frågor SAS måste
svara på

SAS uppskjutna rapport
ökar trycket på facken
om...

"Hushållens skulder
hindrar sänkt ränta"

Ingves: Inför tak för
svenskarnas
skuldsättning.

Bil körningen i
Sverige minskar med
internet

Yngre generationer
prioriterar olika.

Rekommendera 6

6

0

sidans adress

och hoppas att du

kan man

”

YOTHI_TARZAN
Fler kommentarer 17

✉ 🖨 ⚠ T

PÅ BÖRSEN

GÖR NLIV.SE TILL DI

SENASTE NYTT

Näringsliv

Nyheter från DI

12:23 Vinstlyft för Megafon

11:56 Ingves vill begränsa s

11:51 Hårt tryck på anställda
försöker överleva

Vanligare med kriminella "insiders"

130107

Det är i dag svårare för kriminella få tag på pengar. Kontant-hanteringen har minskat och bankrån lönar sig inte längre.

Brottslingarna vill därför i högre utsträckning hitta insiders.

Motdraget för de kriminella blir att ta sig in - att rekrytera eller placera folk inne på företag och myndigheter.

- Vi har indikationer på att man medvetet placerar ut personer som är kopplade till kriminella nätverk i olika branscher, säger polisen.

De kriminella vill åt information om allt från ett säkerhetsföretags rutiner till att få fram uppgifter ur myndigheternas register. De vill även ha kontroll över viktiga funktioner. Det kan handla om en handläggare som kan godkänna utbetalningar eller ekonomipersonal.

Annons: Inslaget börjar om – sekunder

Hela Södertäljemålet tas om efter jäv

Notan för hela Södertäljemålet

har kost
kronor.

Men n
om, me

En av
tingsrät

f Rekomi

Tweeta

Det var h
började g
dubbelm
Moussa,
spelklubb
kopplade
advokate

Efter d
20 perso
så kallad
Södertälj

Enligt

målet kos
kronor. D
polisens
minst 95
Men nu
om.

Svea f
fredagen

Bakgrundskontroll...
någon?"

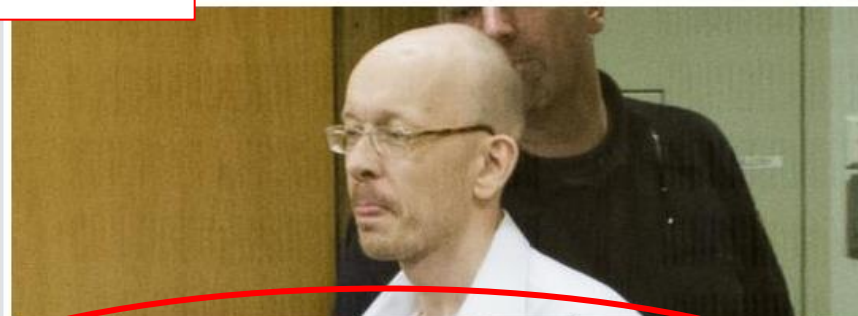
121006



Se senaste
förstasidorna

Följ Expressen på
facebook
Like 14k

MENY
Förstasidan
Allt om bilar
Bloggar
Debatt
Dokument
Expressen i bilder
Expressen.tv
Extra
Fotboll



Väntan på dom. Serieskytten Peter Mangs under rättegången i Malmö. En rättegång som nu kan tvingas göras om. Foto: Tomas Leprince

Rättegång mot Mangs riskerar få tas om

Malmö. Den omfattande rättegången mot serieskytten Peter Mangs i Malmö riskerar att behöva göras om.

- 08:51 ▶ Lundsberg har inte skärpt sig - tar böta en halv miljon
 - 09:17 ▶ Uppgifter till NRK: EU får Nobels fredspris
 - 09:12 ▶ LIVE: Fredspristagare tillkännages i Oslo
 - 09:10 ▶ Gustav Fridolin: Riksdagspolitiker borde ha lärarlön
 - 08:44 ▶ Brott mot heder och ursprungssannolikhet
- ▶ Visa fler ▶ Senaste dygnet

Storlek på text: A A A

Skånsk robot på muséet

SENASTE NY

Lokalt Övrigt

- 10:31 ▶ Expert Skurup
- 09:11 ▶ Ny rätt miljons
- 07:53 ▶ Här sö
- 06:09 ▶ Bedrog
- 11 okt ▶ Chihua
- 11 okt ▶ Genom
- 11 okt ▶ "Han a

Tillbaka

6 kommentarer



Busschef lurade anställda på miljoner

Uppdaterad 2012-10-19 08:44. Publicerad 2012-10-19 08:40



Foto: Colourbox

Visst kan man lita på chefen...

121019

En företagsledare inom en busskoncern i Kalmar kommun har polisanmälts misstänkt för att ha bedragit 27 tidigare anställda på 5 miljoner kronor.

Enligt polisanmälan, som Östran tagit del av, ska skatter på de anställdas löner först ha betalats in till Skatteverket, men sedan dragits tillbaka för att till sist försvinna.

Polisen rubricerar brottet som bedrägeri.

TT

RELATERADE ARTIKLAR

Bolån

Du kan få billigare bolån. Jämför alla boräntor här (Extern tjänst)

ARTOPPEN >>

Dag

Vecka

1. Samuelsson ny vd för Volvo PV
2. Branschens nya mardrömmar om Apple
3. Aktien bara rasar och småspararna bara köper
4. Vinsten rasar för Google
5. Kommentar: Därför får Jacoby sparken

PRENUMERERA >>

Prova Dagens industri -1 månad för endast 99 kronor



annons

SÖK NYTT JOBB >>

Coca-Cola

Associate Director Strategic Planning Coca-Cola Ente...

SENASTE NYTT >>

Minskad vinst för min)

S skissar på beslut om välfärdsvinster (11 min)

Så ska nya vd:n va (12 min)

Société Générale (16 min)

Skavlands feta miljö (min)

Stockholmsbörsen brantare (52 min)

General Electric ö (min)



Så många miljoner



De drog vinstlotten



115 SVT Text Fredag 19 okt 2012 INR
oktober

Alla har ett
”pris”...?

Snusmutan var på 500 miljoner kr

121019

Swedish Match blev erbjudet att betala 60 miljoner euro, över 500 miljoner kronor, för att få snusförbudet i EU hävt, uppger Aftonbladet. Patrik Hildingsson, kommunikationschef på Swedish Match, bekräftar för tidningen att det är de nivåerna det handlar om.

I tisdags avgick EU-kommissionären John Dalli sedan antikorrupsionsbyrån Olaf rapporterat att han känt till men inte agerat, när en maltesisk affärs- man erbjudit Swedish Match ändrad EU- politik om snuset i utbyte mot pengar.

Tillbaka

Misstänkt brott i Saab Automobile

Uppdaterad 2013-05-20 14:49. Publicerad 2013-05-20 14:18



Foto: Evelina Carborn

Tre personer i den tidigare ledningen för Saab Automobile misstänks för grovt försvårande av skattekontroll, rapporterar Sveriges Radio P4 Väst, med hänvisning till chefsåklagare Olof Sahlgren.

De tre ska på måndagen ha hämtats in för förhör och två av dem har anhållits.

"Insiders, do insider things..."

130520

Brott och straff

Konkursen i Saab

Mullers år med Saab

Berättelsen om Saab offentlig

Ville sälja Saab till vrakpris

Därför stämmer Spyker GM

Spyker stämmer GM - på drygt 20 miljarder

Jan Åke Jonssons nya verksamhet

Så mycket förlorade Muller på Saab

Lofalk om bråket med Muller

Brott och straff

Största dataintrånget i domstol

Ex-chefen: "Jag har inga pengar"

Ericsson anklagar ex-chefer för förskingring

Konkursen i Saab

Saab Parts ökar försäljningen

Så mycket gav Saab-auktionen

SENAST

26-åring

kronor (

Eddie Izz

London (

Storfusio

(29 min)

Misstänk

(30 min)

Yahoo b

Hockeyh

(39 min)

Ryanair

(39 min)



Kungen g

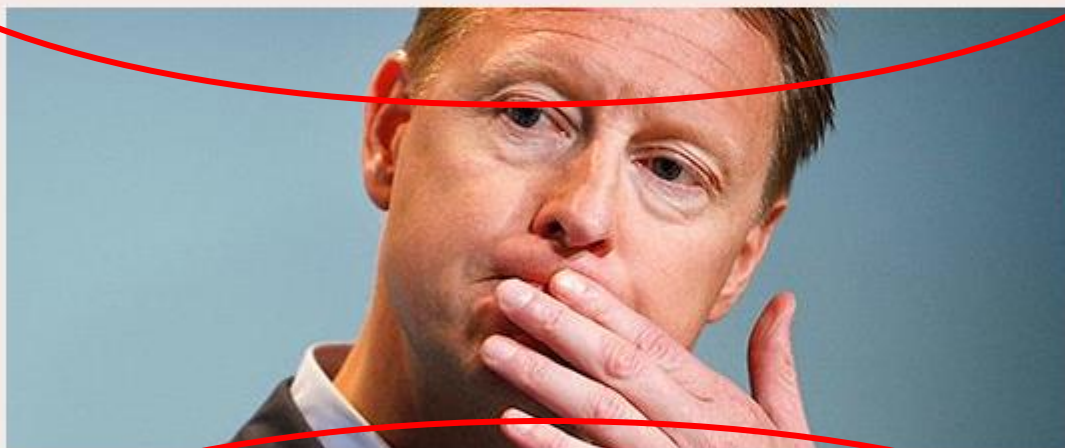




Tillbaka

Ericsson anklagar ex-chefer för förskingring

Uppdaterad 2013-05-20 11:02. Publicerad 2013-05-20 09:05



Hans Vestberg, vd för Ericsson.

Foto: Fredrik Persson/Scanpix

Ericsson anklagar tre tidigare chefer för att ha förskingrat över 200 miljoner kronor. Pengarna kommer från konton i Schweiz som bolaget använde för hemliga betalningar till sina agenter runt om i världen. Det avslöjar tidningen Dagens industri på måndagen.

Ericsson pekar ut den tidigare toppchefen Liss-Olof Nenzell som huvudperson och kräver honom på närmare 250 miljoner kronor, skriver Di. Även den tidigare chefen Thomas Lundin samt en tredje chef vid Ericssons dotterbolag i Rumänien pekas ut.

"Insiders, do insider things..."

Ericsson



Brott och straff



RELATERADE ARTIKLAR

130520

inga pengar" r licenstvist

Landsting tvingades ge kriminell 1 miljon

Skidstjärnor blåsta på prispengar

Bilstölderna fortsätter sjunka

Filmstjärnornas juveler stulna

Polisrazzior mot skrothandlare

Ericsson

Ericsson vinnare när EU tar strid mot Kina

Ericsson tar smäll vid försäljning av kabeldel

Ericssonchef tvingas betala tillbaka 50 miljoner

Brott och straff

Misstänkt brott i Saab Automobile

Största dataintrånget i domstol

Sjöpiraten: Svenskarna dumpade oss i ett hål

SENASTE NYTT »

Seko skuter upp varsel (

Yahoo lovar att inte klanta (2 min)

Telia Soneras bolag Turke handelsstoppat (2 min)

26-åring drog in 1,5 miljard kronor (11 min)

Eddie Izzard vill bli borgmä London (17 min)

Storfusion i läkemedelsvär (33 min)

Misstänkt brott i Saab Auto (34 min)



Lotten som är värd 4 miljard

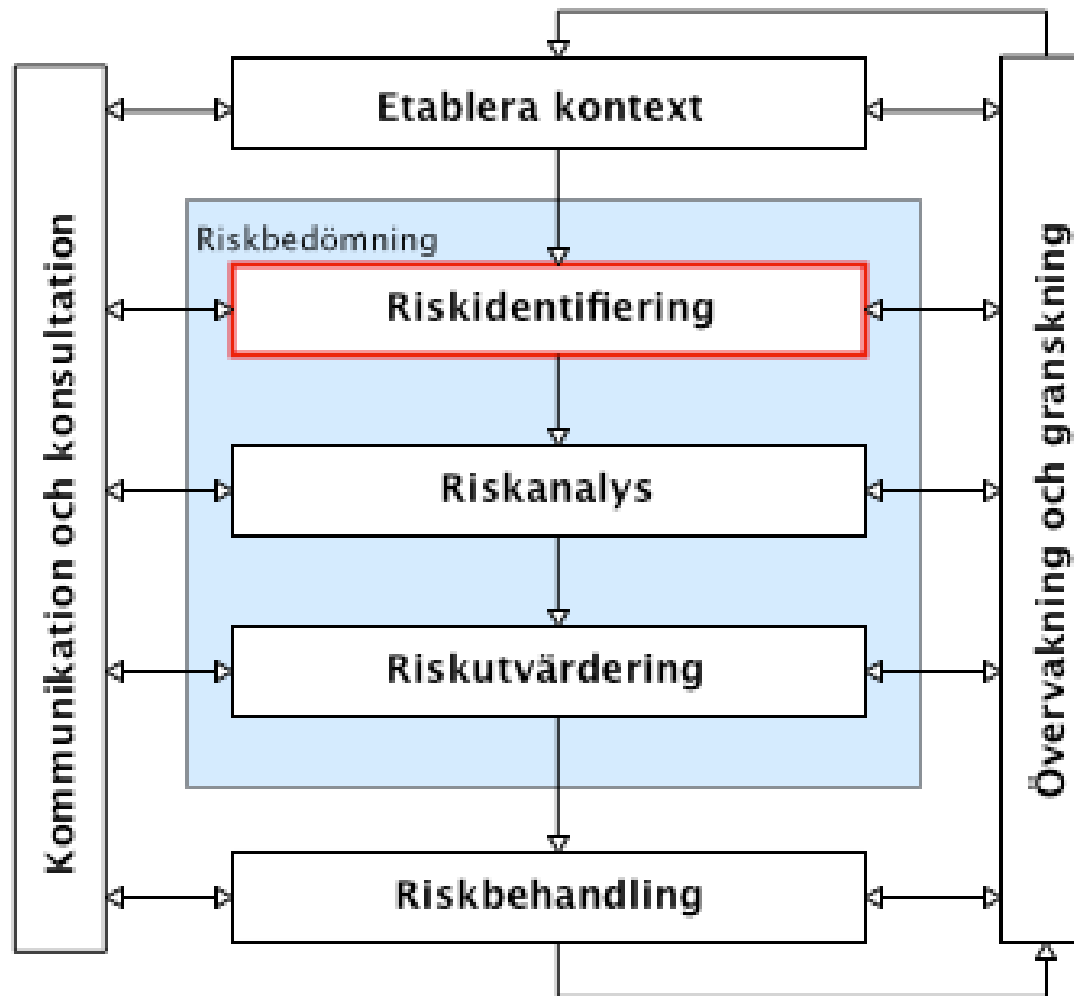


Komiker vill bli borgmästar London

Systematiken

”Metoden”

Generella principer



Systematik & struktur – är kvalitativt viktigt!

- **Modellprinciper** (kvalitet)
 - **Processintegrering** (ledningssystem)
 - **Metodik** (effektivitet)
 - **Roller** (ägarskap)
 - **Dokumentation** (spårbarhet)
- ✓ **Verkan** (nytta)

AMNE:(Riskhantering)

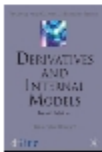
Sök

☐ Mi

Sökning: AMNE:(Riskhantering)

Resultat 1-10 av 602 [1] 2 3 4 5 6 7 ... 61 ▶

Sortering: relevans Gruppering: ingen Träffar per sida: 10

1. ☐  **Advances in risk management of government debt**
2005
Bok 1 bibliotek
2. ☐  **Bremmer, Ian, 1969- (författare)**
The fat tail : the power of political knowledge for strategic investing / Ian Bremmer and Preston Keat.
2009
Bok 3 bibliotek
3. ☐  **Chapman, C. B. (Christopher Baker), 1939- (författare)**
Project risk management : processes, techniques and insights / Chris Chapman and Stephen Ward
1997
Bok 6 bibliotek
4. ☐  **Chapman, C. B. (Christopher Baker), 1939- (författare)**
Project risk management : processes, techniques and insights / Chris Chapman and Stephen Ward
2003. - 2. ed.
Bok 3 bibliotek
5. ☐  **Deutsch, Hans-Peter (författare)**
Derivatives and internal models [Elektronisk resurs] / Hans-Peter Deutsch
2009. - 4. ed.
E-bok 1 bibliotek
6. ☐  **Economic capital : a practitioner guide / edited by Ashish Dev**

Behöver vi fler
metoder?
Eller, annat
förhållningssätt?

131003

Åtkomst

• fritt online (49)

Bibliotek

• Anna
• Arbe
• Blekinge tekniska ... (33)
• Borås stadsbibliot ... (5)
• Centrum för Inform ... (6)
• visa fler...

Typ

• bok (589)
• artikel/kapitel (9)
• tidskrift m.m. (2)
• film/video (1)
• multimedium (1)
• e-resurs (60)
• avhandlingar (62)

Författare/upphov

• Brealey, Richard A. (9)
• Allen, Franklin, 195 ... (6)
• Myers, Stewart C. (6)
• Oxelheim, Lars, 1944 ... (5)
• Renn, Ortwin. (5)
• visa fler

"Metodiken är avgörande"

Nedan nämns några andra metoder som kan användas för identifiering av risker. Det ges ingen fullständig metodbeskrivning utan läsaren hänvisas till litteraturen (utdrag ur SGF:s Metodbeskrivning 2 för riskhantering)

5.1 Nominal group

Nominal group är en gruppmetod som påminner om brainstorming, men skillnaden är att deltagarna börjar med att individuellt skriva listor över riskerna. Dessa listor lämnas sedan fram till facilitatorn, som listar dem på blädderblock. Härefter fortsätter man med att bygga på med ytterligare listor. Fördelen med metoden är att idéerna lämnas anonymt och att en del negativa inflytanden från grupp dynamiken försvinner.

5.2 Crawford slip

Crawford slip påminner om nominal group, men man lämnar här fram en idé i taget på en pappersremsa (eller PostIt™-lappar), samtidigt som de andra deltagarna. Metoden kan öka antalet idéer från en del deltagare, men kan också minska det från andra.

5.3 Delphi-metoden

Delphi-metoden är anonym. Ett antal experter svarar på frågor från facilitatorn som sammanställer svaren och sedan skickar ut dem på en ny omgång. Detta upprepas till dess man nått konsensus.

5.4 Checklistor

Checklistor är en metod där man kontrollerar det aktuella projektet mot möjliga risker på en lista. En fara med metoden ligger i att endast de risker som finns på listan kommer med och att man kan få en falsk trygghet.

5.5 PHA

PHA (Preliminary Hazard Analysis) används tidigt i projektskeden där det finns lite information om detaljer. Det är en enkel induktiv metod för att hitta hot, farliga situationer och händelser som kan skada en aktivitet eller ett system. Metoden används ofta för att identifiera områden för ytterligare analys.

5.6 HAZOP

HAZOP (HAZard and OPerability studies) används vanligen i senare delen av projekteringsskedet, exempelvis i detaljprojektering. Man börjar med avvikelser från vad som avsågs i designen och arbetar sig mot orsakskällan med hjälp av ledord ("för mycket", "för lite"...).

15 (19)

5.7 FMEA

FMEA (Failure Mode And Effects Analysis) innehåller mer än själva riskidentifieringen, eftersom man också beskriver riskens konsekvenser och trolighet. Metoden används vanligen för att analysera ett (föreslaget) system, där man listar systemets funktioner och systematiskt försöker hitta alla sätt som kan orsaka ett misslyckande och beskriver följderna. Till skillnad från HAZOP börjar man alltså med orsakerna och arbetar sig till konsekvenserna.

5.8 TRIZ/AFD

TRIZ är en metod som ursprungligen togs fram för att underlätta uppfinnande. Metoden har på senare tid rekommenderats för riskidentifiering under beteckningen AFD (Anticipatory Failure Determination) av Kaplan m.fl. (1999).

5.9 6 thinking hats (de Bono)

Identifiering av risker är ett kreativt tänkande och idéskapande och en metod "Sex tänkande hattar", de Bono (2009)

Systematiken

”Metoden”

Mer struktur anger brister bättre...

- Systematik och struktur är bra för
 - Ange **mål**
 - Bedöma och tilldela **resurser**
 - Tydliggöra **ansvarsområden**
 - Notera och dokumentera **avvikelser**
 - Stödja **uppföljning** och revision

Men...

- **Kaos** är nog ”det bästa skyddet” mot en **kvalificerad och målstyrd angripare**...T.ex. en **insider**.

Väl..!?

Bruce Schneier... "Risk perception"

(News Letter Sept 2013, urklipp)

- We have spent over one trillion dollars and thousands of lives fighting terrorism in the past decade—including the wars in Iraq and. We now know that the NSA has turned into a massive domestic surveillance organization, and that its data is also used by other government organizations, which then lie about it.
- Some of this fear results from imperfect risk perception. We're bad at accurately assessing risk; we tend to exaggerate spectacular, strange, and rare events, and downplay ordinary, familiar, and common ones. This leads us to believe that violence against police, school shootings, and terrorist attacks are more common and more deadly than they actually are -- and that the costs, dangers, and risks of a militarized police, a school system without flexibility, and a surveillance state without privacy are less than they really are.
- ~~When you implement measures to mitigate the effects of the random risks of the world, you're safer as a result.~~
- **When you implement measures to reduce the risks from your fellow human beings, the human beings adapt and you get less risk reduction than you'd expect—and you also get more side effects, because we *all* adapt.**
- ~~We need to relearn how to recognize the trade-offs that come from risk management, especially risk from our fellow human beings.~~
- We need to relearn how to accept risk, and even embrace it, as essential to human progress and our free society.
- The more we expect technology to protect us from people in the same way it protects us from nature, the more we will sacrifice the very values of our society in futile attempts to achieve this security.

En (elak) insider är inte lojal med verksamheten

- Låt oss ta det igen...

”En insider är inte lojal med verksamheten”

- Denne är (per definition)
 - Betrodd
 - Behörig
 - Förstår kulturen
 - Kan systemet
 - Vet svagheter
 - Kan verka under lång tid
 - Kan ta stöd av medarbetare för att skapa förtroende/dölja misstroende
- Så, hur tror vi att systematik och struktur ska fånga en (illojal men) betrodd medarbetare?!

En (elak) insider är inte lojal med verksamheten

- Så hur tror vi att systematik och struktur ska fånga en (illojal) betrodd medarbetare?!

- Svaret är....

—Det kan vi inte!

(detta kan däremot ange gränser och konsekvenser)

- Vi kan dock bygga **lojalitet** som de facto motverkar insiders!
- Så, **hur identifierar och skapar vi lojalitet?**

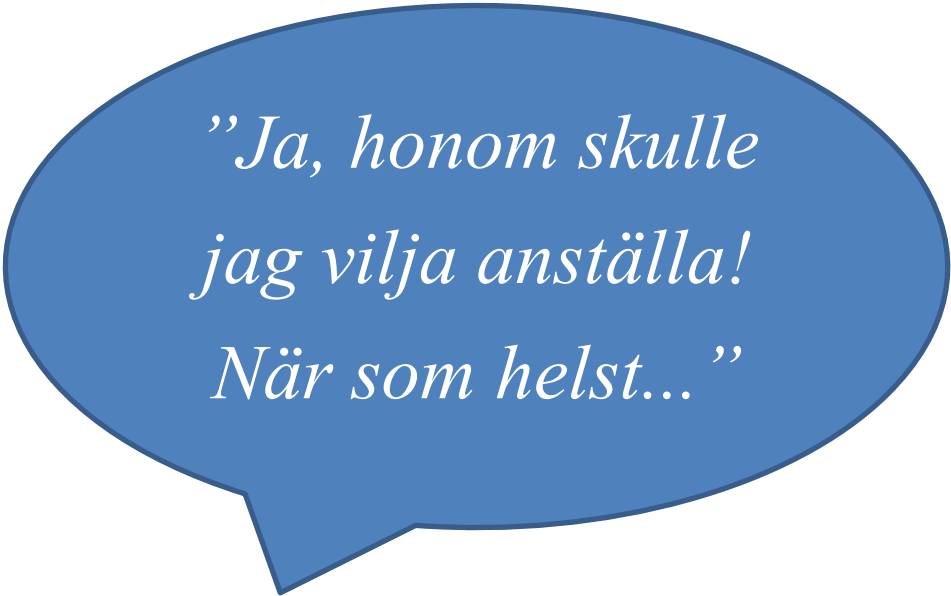
Mänskliga drivkrafter

”Dynamiken & mjuka värden”

Lojalitet, synonyma begrepp

- **Lojalitet**

- Solidaritet
- Pålitlighet
- Trohet
- Trofasthet
- Kamratlighet
- Tillgivenhet



*”Ja, honom skulle
jag vilja anställa!
När som helst...”*

Chef & ledarskap

- En undersökning utförd 2011 av Novus Opinion för tidningen Chefs räkning beskriver ledares utmaning att hantera oengagerade medarbetare.
- Nio av tio vittnar om att de har eller har haft den utmaningen. 35% beskriver att de ofta har utmaningen.
- Undersökning säger att hela 71 procent av cheferna önskar att de hade större möjlighet att byta ut oengagerade och/eller uttråkade medarbetare mot mer engagerade medarbetare(...)

– ”Tänk om livet vore så enkelt ” 😊

Maslow

En dominerande teori kring mänskliga drivkrafter är Maslows behovstrappa. Maslow antog att det finns fem nivåer av grundläggande mänskliga drivkrafter:

1. Kroppsliga
2. Trygghet
3. Kärlek
4. Uppskattning
5. Självförverkligande

Spranger

En tysk forskare vid namn Eduard Spranger klassificerade och beskrev människans grundläggande drivkrafter som sex stycken:

1. Ekonomi
2. Makt/inflytande
3. Omtanke
4. Kunskap
5. Etik/moral
6. Självförverkligande

Pink

Ett annat exempel är den amerikanske författaren Daniel Pink som anför tre drivkrafter som starka i 2000-talets arbetsliv:

- Självbestämmande
- Mästerskap
- Mening

**”Det finns inga lata människor,
bara omotiverade människor”**

- 9 tips

(ur Altaleda)

Mänskliga drivkrafter

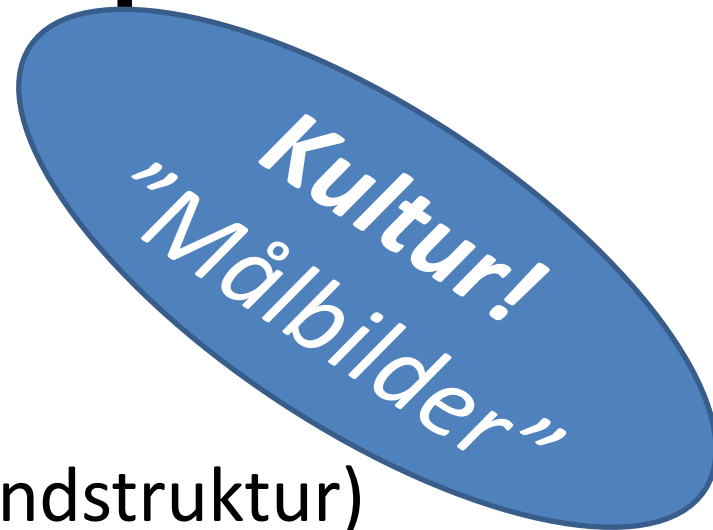
*”Riskhantering
av mjuka värden”*

Systematik, riskperspektiv

- **Hot** mot... (mål)
 - Förtroende
 - Lojalitet
 - Engagemang
- Beror på **brist** på... (verktyg)
 - Ärlighet
 - Samhörighet
 - Nyttoförståelse

Systematik, riskperspektiv

- Ställer **krav** på... (ägarskap)
 - Ledarskap (chef)
 - Gruppdynamik (medarbetare)
- Som **utgår** från ... (kulturell grundstruktur)
 - Värdegrund (etik)
 - Verksamhetens synsätt (acceptans, korrigering)
 - Förhållningssätt (uppträdande, signalvärden)



***"Kultur"** - där måste vi börja!*

Vilka roller är centrala?

- **Ledningen**

- Mål, etik, styrande principer, riskacceptans

- **Förvaltningschefen**

- Systematik, kvalitetsstruktur, rolluppbyggnad

- **Personalchef**

- Rekrytering, uppföljning, personligt stöd

- **Kommunikationschef**

- Budskap, tydlighet, pedagogik, målgruppsanpassning

- **Risk manager/säkerhetschef**

- Riskhanteringsmodell, skyddsåtgärder, korrigerande, legalitet

- **Revision**

- Uppföljning, avvikelsernotering, lärande organisation

- **Medarbetaren**

- Ågerande, egen korrigerande & "rapportering", förändringsbenägenhet



Kultur!
"Ledarskap"

Hur kan man utveckla god kultur såsom lojalitet, engagemang etc.?

- ★ Värdegrund (utgår från: etik)
 - Kommunikation (pedagogik)
 - Transparens (tydlighet)
 - Förtroende (ärlighet)
 - Lojalitet (samhörighet)
 - Engagemang (nyttoförståelse)
 - Språkrör (utveckling)
 - Spridning (WoM)

Kultur!
"Multifunktion"

Sammanfattning

Individen i fokus... **Hotet kommer inifrån**

- **Spänningarna och polariseringar ökar motivationen**
 - Ekonomi och finansiella tillgångar ligger alltmer i polariserade miljöer ("rika blir rikare") vilket avgör alltmer vilken värld du kan tillhöra, eller inte.
 - Snabbheten till pengar ger högre status (klipparmentalitet).
- **Genvägar är möjligheter vilket ökar korruptionen**
 - Korruptionen förstärks genom globalitet, systemintegrering, multikulturella konflikter och bristande rättsresurser
 - Outsourcing förstärker otydliga ansvarsförhållanden
- **Insider är alltmer i fokus**
 - Komplexiteten kräver insikt om var pengar och sårbarheter finns.
 - Insider är bäst på att finna relevant information och effektivt tillvägagångssätt.

Individen i fokus... **Motkraften** Inriktningsområden

- **Objektsfokus, människa & kultur**
 - Utgå från värdegrund & kultur, så vi vet vad som känns rätt, och är "rätt". Mindre fokus på system, mer på beteende.
 - Större fokus på människan: lojalitet, förtroende, personlighet
 - Det är kulturen som skapar lojala medarbetare.
 - Riskvärdera därför kulturen i sig ("hur den hanterar t.ex. insiders").
- **Smartare än motståndaren**
 - Riskanalysera motståndaren i sig (jfr insider-profil). Se inte enbart *effekten* av motståndaren.
 - Klarlägg motståndarens värdegrund och drivkrafter.
 - Utgå från att en (elak) insider är illojal.
- **Samverkan** (ex. som Risk Manager)
 - Samverka med bl.a. förvaltningschef (motsv.) och HR-funktion och för att skapa både kvalitet och lojalitet.

Individen i fokus... **Hantering av mjuka värden**

- **Förstå drivkrafter hos människan**
 - Lojalitet bygger på bekräftelse, påverkansmöjlighet etc , jfr ”9 tips”
- **Identifiera (riskanalysera) hot mot värdegrundernas (mjuka) mål**
 - Dvs kritiska resurser som t.ex. förtroende, lojalitet, engagemang
- **Tydliggör ”ägarskap” för hantering av ovanstående**
 - Gott ledarskap genom roller inom egen organisation
- **Skapa kulturen som är lika med riskacceptans**
 - ”Gör jobbet”. Samverkan mellan styrande och bärande funktioner är centralt. T.ex. HR, Säk, Adm

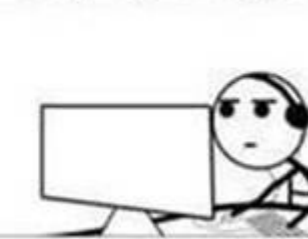
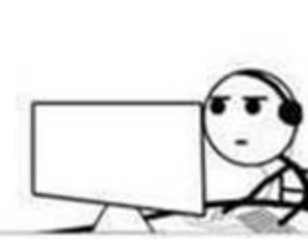
Individen i fokus... **Förhållningssätt** Balans

- **Komplexitet är naturlag, så även intuition**
 - En **komplex verklighet** skapar utrymme (risk för) för "riskbedömda **frizoner**".
 - Dvs identifierade områden som pga sin komplexitet inte bedöms tidseffektiva att djupare analysera/hantera, och därför inte omhändertas. Även om deras allvarlighetsgrad är relativt stor.
 - Vi bör därför inte bara vara (mer) systematiska. Utan våga vara än mer **pragmatiska** (smartare) i genomförandena.
 - "Känns det fel-så är det fel".
 - Därför, i valet mellan
 - hög grad av systematik och kvalitet (**struktur**) och
 - intuitivt (**verkligt uppfattat**) behov som ger effekt ("uppfattad nytta")... så våga ibland välja **intuition!** 😊

*Hmmm, vi
behöver tänka
nytt igen, och
igen...*

*För något har
förändrats...*

Väl?!

	IN THE OLD DAYS	NOW
LISTENING TO MUSIC		
WATCHING FILMS		
CHATting WITH FRIENDS		
READING THE NEWS		
PLAYING MUSIC		

Frågor..?

Åsikter..?

Dialog!