

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: 978-91-531-8767-7

Innehållsförteckning

Prolog	7
Om författaren	9
Introduktion	13
Modellen för lönsam säkerhet	14
Bokserien Lönsam säkerhet	15
Tidsperspektivet – nu och sedan	16
Att tillämpa modellen i praktiken	17
Tillgångar	21
Syfte och mål	21
Lära känna verksamheten	22
Kategorisera och värdera	28
Befintliga skyddsåtgärder	38
Tillgångarna	39
Hotbild	45
Syfte och mål	45
Sammanställ ingångsuppgifter	46
Identifiera hot mot tillgångarna	48
Kategorisera och beskriva hoten	51
Frekvens och sannolikhet	52
Tillförlitlighet i sannolikhetsbedömning	53
Trend och riktning i hotbilden	54
Trend kräver historik	55
Tillförlitlighet och variation i sannolikhetsbedömning	56
Begränsningar i sannolikhetsbedömning	57
Bedöm skadeverkan	58
Kombinera frekvens och skadeverkan	59
Samma hotbild – olika ekonomisk påverkan	60
Hotbilden	61
Konsekvens	67
Syfte och mål	67
Sammanställ ingångsuppgifter	68
Bedöm avbrottsid (T)	71
Beräkna konsekvens per händelse (SLE)	73
Beräkna förväntad skadekostnad per år (ALE)	75
Sambandet i modellen	75
Beroenden och följd effekter	78
Identifiera dimensionerande konsekvenser	80
Riskaptit	84
Riskkriterier	85
Riskacceptans	86
Urval av scenarier för metodval	87
Konsekvenserna	88

Metod	93
Syfte och mål	93
Sammanställ ingångsuppgifter	94
Metodval och prioritering	95
Analysflöde – från tillgång till dimensionerande scenario	96
Utvärdera befintliga skyddsåtgärder	97
Reducera exponeringen först	98
Metodval – hur ska det oacceptabla hanteras?	99
Tillvägagångssätt – från metod till åtgärd	100
Identifiera åtgärder	101
Prioritera implementering	102
Metoderna	103
Organisation	109
Syfte och mål	109
Sammanställ ingångsuppgifter	110
Kartlägg nuvarande organisation	111
Bedöm arbetssättets mognad	113
Analysera organisatoriska brister	115
Fastställ organisatoriska förändringar	119
Organisationen	121
Effektivitet	127
Syfte och mål	127
Sammanställ ingångsuppgifter	128
Befintliga skyddsåtgärder och baslinje	129
Sårbarheter	130
Bedömd och tillämpad skyddseffekt	131
Bedömd skyddseffekt (E)	132
Tillämpad skyddseffekt (E')	133
Funktionsbaserad eller prestationsbaserad säkerhet	136
Balanserat skydd	138
Skyddsåtgärdernas ordning	140
Skydd på djupet	142
Beräkna effekt på sannolikhet	143
Kompletterande skydd (schweizerostprincipen)	144
Effektiv kontinuitet	146
Effektiviteten	152
Investering	157
Syfte och mål	157
Sammanställ ingångsuppgifter	158
Löpande kostnader	160
Livslängd	161
Periodisering	162
Total kostnad över livslängd (TCO)	163
Värdet förändring	164
Implementationsrisk	165

Kassaflöde	166
Alternativkostnad	167
Skyddskostnad per år	168
Livscykel och hållbar investering	169
Investeringen	170
Lönsamhet	175
Sammanställ ingångsuppgifter	176
Beräkna lönsamhet	177
Ekonomisk nytta utöver reducerad skadekostnad	178
Värdera och prioritera	183
Lönsamheten	185
Mätetal	191
Syfte och mål	191
Mått, mål och mätetal	192
Principer för relevanta mätetal	193
Mätetalen i modellen – från tillgång till lönsamhet	195
Följ upp och använd mätetal	198
Mätetalen	199
Att ta med sig från arbetsboken	200
Bilaga: Tillgångar	205
Exempel på kategorier av tillgångar	205
Exempel – verksamhetskritisk process	208
Bilaga: Hotbild	214
Exempel på källor för hotbildsanalys	214
Exempel på förväntad årlig påverkan	217
Bilaga: Konsekvens	218
Exempel på sammanställning	218
Exempel: Beräkna konsekvens vid flera beroenden	219
Bilaga: Metod	222
Exempel på hur metodval kan omsättas till åtgärder	222
Bilaga: Organisation	230
Exempel på effektivisering och förlorad kontroll i HR-processer	232
Att träna ledarskap i praktiken	233
Övning – träna på att utbilda i vardagen	233
Chef och ledare – vad krävs för att nå resultat?	235
Bilaga: Lönsamhet	238
Ordlista	243
Vad menar vi med säkerhet?	263
Register	266
Epilog	269
Bokserien Lönsam säkerhet	270

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.*

Turn Security from Cost to Asset

Om författaren

Klas Nilsson har arbetat med säkerhet sedan början av 1990-talet och har mer än trettio års erfarenhet av säkerhetsarbete inom privat och offentlig verksamhet. Under åren har han arbetat som säkerhetschef, säkerhetsskyddschef, konsult, utredare, utbildare och författare inom ett stort antal delar av säkerhetsområdet.

Hans erfarenhet omfattar bland annat säkerhetsledning, fysisk säkerhet, informationssäkerhet, personalsäkerhet, personskydd, säkerhetsskydd, riskhantering, kontinuitet, krishantering och utredningar. Han har arbetat med säkerhetsfrågor inom bland annat finansiell verksamhet, hotell- och besöksnäring, spelverksamhet, IT och telekom, säkerhetsbranschen och samhällsviktig verksamhet.

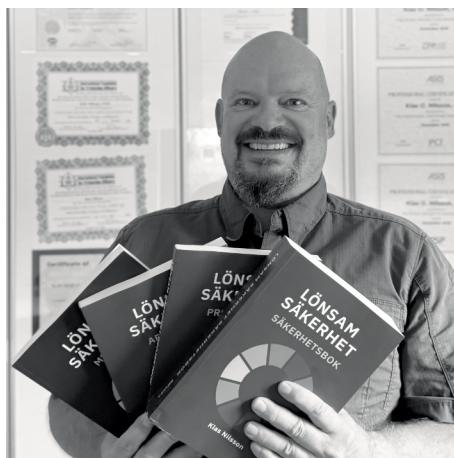
Denna bredd har gett honom erfarenhet av säkerhetsarbete på flera nivåer, från praktiska skyddsåtgärder och utredningar till riskhantering, ledningssystem, verksamhetsutveckling och beslutsunderlag för ledning och styrelse.

Klas Nilsson började utveckla modellen **Lönsam säkerhet** under 2000-talet. Modellen växte fram ur erfarenheten att säkerhetsfrågor ofta beskrivs i termer av hot, risker och krav medan verksamhetens ledning behöver fatta beslut om mål, investeringar, kostnader, prioriteringar och förväntade resultat. Modellen förenar dessa perspektiv och gör säkerhetsarbetet till en integrerad del av verksamhetens styrning och värdeskapande.

Hans syn på säkerhet är pragmatisk, riskbaserad och affärsdriven. Utgångspunkten är att skydda det som verkligen är skyddsvärt och verksamhetskritiskt och välja åtgärder som ger störst nytta för verksamheten. Målet är ett effektivt och lönsamt säkerhetsarbete som bidrar till verksamhetens förmåga att nå och överträffa sina mål.

Klas har studerat kriminologi vid Stockholms universitet och riskhantering i lokalsamhället vid Karlstads universitet samt ekonomi och juridik. Han har vidareutbildat sig inom bland annat informationssäkerhet, projektledning och kriskommunikation.

Han innehar de internationella personcertifieringarna Certified Protection Professional (CPP), Physical Security Professional (PSP), Professional Certified Investigator (PCI), Certified Information Security Manager (CISM) och Certified Fraud Examiner (CFE). Klas Nilsson är författare till flera fackböcker om säkerhet och upphovsman till modellen och bokserien Lönsam säkerhet.





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 för att minska risk, skapa nytta och bidra till verksamhetens lönsamhet. Utgångspunkten är att säkerhet är en integrerad del av verksamhetens styrning och värdeskapande.

I modellen utgår säkerhetsarbetet från **tillgångarna** – det som är värdefullt eller verksamhetskritiskt och som verksamheten är beroende av. Tillgångarnas egenskaper, värde och betydelse avgör vilka delar av **hotbilden** som är relevanta att analysera, både i nuläget och över tid. Tillgångar och hotbild utgör modellens datainsamlande moment. Övriga moment bearbetar och använder denna information för att skapa beslutsunderlag.

Tillgångarna och hotbilden ligger till grund för bedömningen av **konsekvenser**, i form av direkta och indirekta skadekostnader om en oönskad händelse inträffar.

Hur riskerna hanteras beror på valet av **metod**, till exempel skydd eller kontinuitet, och på hur **organisationen** arbetar – reaktivt eller proaktivt. Tillsammans avgör dessa faktorer säkerhetsarbetets faktiska **effektivitet**, det vill säga hur stor skyddseffekt som uppnås i praktiken.

Säkerhetsarbete kräver **investeringar**, både i form av grundinvesteringar och löpande kostnader. För att säkerhetsarbetet ska bli **lönsamt** behöver investeringarna stå i rimlig proportion till den nytta som uppnås genom exempelvis minskade skadekostnader, ökad stabilitet eller möjliggjorda affärer. Kostnads-nyttanalys (KNA) används som beslutsstöd för 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 utifrån verksamhetens faktiska risker och mål. Modellen är därför cirkulär och dynamisk. Förändringar i verksamhet, hotbild eller omvärld kräver löpande omprövning av skyddsnivåer, arbetssätt och investeringar.

Modellen kan tillämpas i både stort och smått, från skyddet av ett helt land till skyddet av en enskild tillgång, i privat och offentlig verksamhet. Tillämpningen anpassas efter verksamhetens förutsättningar, medan modellens grundläggande principer är desamma oavsett omfattning.

Modellens åtta delar kan användas som ett övergripande stöd för minnet eller brytas ned till detaljerade analyser och beräkningar. Båda angreppssätten ger bättre förutsättningar för ett medvetet och lönsamt säkerhetsarbete som stödjer verksamhetens mål.

Arbetsboken omsätter modellen i praktiskt arbete. I de följande kapitlen behandlas modellens olika delar steg för steg, från att förstå och värdera tillgångarna till att bedöma säkerhetsarbetets lönsamhet.



Bokserien Lönsam säkerhet

Böckerna i serien Lönsam säkerhet bygger på samma modell och kompletterar varandra. Tillsammans beskriver de säkerhetsarbetet från förståelse och analys till genomförande och fungerande säkerhet.

Metodboken beskriver modellen för lönsam säkerhet och ger grunden för att förstå och fatta beslut om säkerhetsarbetet.

Arbetsboken omsätter modellen i praktiskt arbete och ger stöd för att analysera, värdera och välja åtgärder.

Projektboken beskriver hur beslutade förändringar planeras, genomförs och omsätts till fungerande verksamhetsförmåga.

Säkerhetsboken ger den breda kunskap om säkerhetsarbetets olika områden som behövs för att förstå, välja och utveckla lämpliga lösningar.

Böckerna kan användas var för sig eller tillsammans för att utveckla ett effektivt och lönsamt säkerhetsarbete som stödjer verksamhetens mål.

Bokserien Lönsam säkerhet

Bokserien Lönsam säkerhet beskriver hur säkerhetsarbetet kan integreras i verksamhetens ledning och samtidigt nå ut i hela organisationen. Böckerna bygger på samma modell men behandlar säkerhetsarbetet ur olika perspektiv, från ledningens beslut och verksamhetens analyser till genomförande, säkerhetsåtgärder och uppföljning.

Gemensamt för böckerna är synen på säkerhet som en del av verksamhetens styrning och värdeskapande. Syftet är att utveckla ett effektivt och lönsamt säkerhetsarbete som skyddar verksamhetens tillgångar, utvecklar dess förmåga och bidrar till att verksamheten kan nå och överträffa sina mål.

Böckerna kan användas var för sig, men tillsammans skapar de ett gemensamt arbetssätt för ledning, chefer, säkerhetsansvariga, projektledare och andra delar av verksamheten.

Metodboken – förstå och fatta beslut. Metodboken beskriver modellen för Lönsam säkerhet och förklarar sambanden mellan verksamhetens tillgångar, hotbild, konsekvenser, säkerhetsåtgärder, organisation, investeringar, effektivitet och lönsamhet. Boken ger den teoretiska och metodmässiga grunden för att styra säkerhetsarbetet utifrån verksamhetens mål.

Arbetsboken – analysera och välja. Arbetsboken omsätter modellen i praktiskt arbete. Den leder verksamheten steg för steg genom analysen av tillgångar, hotbild, konsekvenser, metoder, organisation, effektivitet, investeringar och lönsamhet. Resultatet är ett strukturerat beslutsunderlag för val och prioritering av åtgärder.

Projektboken – genomföra förändringen. Projektboken tar vid när verksamheten har beslutat vad som ska förändras. Den beskriver hur behov och krav omsätts till fungerande lösningar genom projektering, upphandling, genomförande, kvalitets-säkring, överlämning och förvaltning. Målet är inte bara en genomförd leverans utan en fungerande verksamhetsförmåga.

Säkerhetsboken – förstå säkerhetsarbetet. Säkerhetsboken ger den breda kunskap som behövs för att förstå och utveckla verksamhetens säkerhet. Den behandlar säkerhetsledning, riskhantering och olika säkerhetsområden samt verksamhetens kontinuitet, resiliens och krishantering. Boken fungerar som seriens kunskapsbas och fördjupar de områden och lösningar som aktualiseras när modellen tillämpas.

Tillsammans ger böckerna kunskap, metoder och arbetssätt för att föra säkerhetsarbetet från ledningens beslut ut i hela verksamheten och utveckla en säkerhet som skapar lönsamhet och bidrar till att verksamheten kan nå och överträffa sina mål.



Hur gör man säkerhetsarbete lönsamt i praktiken?

Arbetsboken omsätter modellen för lönsam säkerhet i praktiskt arbete. Den leder verksamheten steg för steg från att förstå vad som är skyddsvärt och vilka hot som finns till att välja åtgärder, bedöma effekt och avgöra om en investering är lönsam.

Boken innehåller arbetssätt, frågor, tabeller och beräkningsmodeller som kan användas individuellt eller tillsammans med andra i verksamheten för att skapa strukturerade och jämförbara beslutsunderlag.

Boken beskriver bland annat hur man:

- identifierar och värderar tillgångar
- analyserar hotbild och konsekvenser
- väljer och jämför säkerhetsåtgärder
- bedömer organisation och skyddseffekt
- beräknar investeringar och skadekostnader
- bedömer säkerhetsarbetets lönsamhet
- utvecklar mätetal för uppföljning

Arbetsboken riktar sig till säkerhetsansvariga, specialister, chefer och andra som arbetar praktiskt med säkerhetsfrågor. Den visar hur arbetet genomförs och skapar underlag för välgrundade beslut om säkerhet.

www.securitymanager.se

www.lönsamsäkerhet.se

