

PM Omvärldsanalys

En introduktion till omvärldsanalys, framsyn och scenarioanalys

Omvärldsanalys innebär en systematisk och kontinuerlig process på strategisk och operativ nivå avseende insamling, analys och kommunikation av omvärldsinformation för att öka organisationens konkurrenskraft.



En föränderlig omvärld skapar behovet av att analysera den

Efter att Ryssland påbörjade anfallskriget i Ukraina 2022 har det säkerhetspolitiska läget i Europa kraftigt försämrats. Situationen i Sveriges närområde är det allvarligaste sedan flera decennier. Utvecklingen har lett till att Sverige och Finland ansökt och blivit medlemmar i Nato. Rysslands storskaliga krigföring riskerar att fortgå och påverka både säkerheten i Europa och Sverige. Sverige är sårbart på flera sätt, bland annat i egenskap av sitt strategiskt viktiga läge vid Östersjön och beroendet av export. Risken har ökat för att Sverige eller svenska intressen ska utsättas för olika former av påtryckningar. Teknologins framfart gör också att hotbilden idag är mer komplex än vad den var under exempelvis kalla kriget.

Förutom den säkerhetspolitiska utvecklingen i vårt närområde har även samhället visat sig sårbart av

helt andra orsaker. När Coronapandemin spred sig med full kraft under 2020 påverkade smittan Sverige på flera olika plan. Vi lärde mycket av det inträffade. Alltifrån hur patienter kunde behandlas för att minska dödligheten till hur sårbara vi faktiskt är - vikten av att planera för kontinuitet i en verksamhet och att trygga en inhemsk läkemedelsförsörjning var frågor som gjorde sig allt mer påtagliga.

Klimatförändringar har alltid skett och under de senaste åren har larmen om dess påverkan på vår miljö och dess konsekvenser för vårt samhälle avlöst varandra. I dag rapporteras det om att förändringarna sker i en allt snabbare takt. Jordskred, översvämningar och skogsbränder sätter avtryck i såväl den svenska miljön som i debatten. Stämningen är stundtals spänd och debatten devis polariserad. Det vi vet är att klimatförändringar innebär stora konsekvenser som kommer att påverka Sverige i generationer framöver.

Med exemplen ovan vill vi belysa omvärldens föränderlighet, komplexitet och samhällets beroende av den. Omvärldens föränderlighet skapar ett behov av att ständigt analysera den.

På Combitech har vi en mångårig erfarenhet av att arbeta med omvärldsanalys. Eftersom vi arbetar dagligen med frågor som rör krisberedskap och civilt försvar är omvärldsanalys en viktig förutsättning för vårt arbete.

EN GEDIGEN OMVÄRLDSANALYS HJÄLPER OSS ATT NAVIGERA I EN STÄNDIGT FÖRÄNDERLIG OMVÄRLD OCH GÖR ATT VI STÅR BÄTTRE RUSTADE ATT MÖTA FRAMTIDENS UTMANINGAR. PROCESSEN I SIG SKAPAR EN MÖJLIGHET ATT FAKTISKT KUNNA VARA MED OCH PÅVERKA JUST DEN FRAMTID SOM VI VILL LEVA !!

▪ Omvärldsanalys i Combitechs anda	03		
▪ Akronymer och begrepp	05		
▪ Grunder omvärldsanalys	06		
-- Att förstå helheten	07		
- Tillämpningsområden	08		
- Träffsäkerhet	09		
- Informationsmiljön	11		
- Politisk risk	12		
- Hotaktörer	13		
- AI förändrar allt och ingenting?	14		
▪ Metoder och verktyg	15		
- Vad påverkas vi av och vad påverkar vi?	16		
- PESTLE	17		
- SWOT	19		
- Strukturerade analystekniker	20		
- Underättelsecykeln	22		
- Hotunderättelser	25		
▪ Källor	26		
- OSINT	28		
- Val av källor	29		
- Betydelsen av triangulering	30		
- Sannolikhet	21		
- Värdering av källor	32		
		▪ Lägesanalys	33
		- Operativ förmåga	35
		- Lägesbild	36
		▪ Framsyn och scenarioanalys	37
		- Vad är framsyn och scenarioanalys	39
		- Olika scenarier för olika behov	41
		- Konstanter, variabler och wild cards	42
		- Seven step forecasting funnel	43
		- Delphi metoden	44
		- DTAG och CDAG	45
		▪ Referenser, verktyg och tips	46

Akronymer och begrepp

PESTLE - Political, Economical, Sociological, Technological, Legal, Environmental

PMSII – Political, Military, Sociological, Information, Infrastructure

SAT´s – Structured Analytical Techniques (strukturerade analysmetoder)

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

OSINT – Open Source Intelligence (onlineundersökningar/inhämtning via öppna källor)

TI – Threat Intelligence (Hotunderättelser)

DCIR - Decision Critical Information Requirement

IR – Information Requirements

PIR - Prioritised Information Requirements,

SIR - Specific Intelligence Requirement

EI - Essential Elements of Information

GRUNDER OMVÄRLDSANALYS

Omvärldsanalys - ett sätt att förstå helheten

EN VIKTIG GRUND FÖR OMVÄRLDSANALYS ÄR ATT BEVAKA OCH ANALYSERA OLIKA TRENDER OCH TENDENSER I SAMHÄLLET FÖR ATT I SIN TUR KUNNA DRA SLUTSATSER OM DESS EVENTUELLA PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLET FÖR EN VISS VERKSAMHET, AKTÖR ELLER INDIVID. I takt med att omvärlden ständigt förändras blir det också allt mer angeläget att ta reda på olika möjligheter och hot som omvärlden bär med sig. Kriget i Ukraina har inneburit ett bottenlöst mänskligt lidande. Trots detta lär vi oss mycket av att begrunda dess utveckling- erfarenheter som kan vara användbara för det svenska totalförsvaret. Rysslands krigföring har inte endast visat sig vara ett militärt vågspel. Det har också visat hur civilbefolkningen kommit att bli en attraktiv måltavla i konfliktföringen. Västvärlden kan ha överskattat rysk militär förmåga men samtidigt underskattat dess farlighet, dvs. dess benägenhet att gå i krig och dess brutalitet. I dagsläget har Sverige bland annat stärkt den egna civila förmågan, bland annat genom att utöka civilplikten inom framför allt Räddningstjänsten.

Alla individer och aktörer bör ha en grundläggande förståelse för sin omvärld. Genom att anamma en effektiv omvärldsbevakning kan sårbarheter i den egna verksamheten härledas och identifieras. Processen kommer bidra till att stärka den egen förmåga och ytterst att skapa ett säkrare samhälle. En holistisk analys gör det möjligt att se själva helheten i en komplex omvärld medan en mer operativ analys kan motverka tunnelseende och stödja aktörer i själva stunden. Analyserna bör inte betraktas som separerade från varandra utan snarare som en växelvis förstärkning. Utan en gedigen operativ analys kan en analytiker inte ta fram en mer långsiktig analys av omvärlden. Det sker således alltid en växelverkan mellan en operativ och en mer strategisk analys. Genom en effektiv omvärldsbevakning i alla led, hjälps vi åt att tillsammans förstå samtiden och planera inför framtiden. Det gör att vi står starkare när nästa kris inträffar.



En föränderlig omvärld



Trender?



Möjliga hot & sårbarheter



Slutsatser



BESLUTSTÖD

Omvärldsanalys har ett stort tillämpningsområde

En organisation kan använda sig av omvärldsanalys för olika syften beroende på vilken omvärld en organisation verkar inom. Omvärlden inom försvarsindustrin kan exempelvis te sig väldigt annorlunda i förhållande till skolans eller en enskild kommuns omvärld. Vad som ändå förenar olika aktörers omvärldsanalys är själva behovet – behovet av att skapa sig en såväl operativ som strategisk förmåga. Inom en verksamhet kan det finnas behov av att skapa sig en gemensam lägesuppfattning om ett skeende. Det kan i sin tur mynna ut i en skriftlig lägesbild. En omvärldsanalys kan utgöra ett stöd till beslutsfattare avseende inriktning inför beslut eller för att stödja strategier och prioriteringar. Det kan också vara ett underlag som främjar samarbete och nätverk.

Under exempelvis stora samhällsstörningar som flyktingsituationen 2015 och 2022, skogsbränderna i Sverige 2018 och under pandemin 2020 har Combitech medverkat i att ta

fram olika former av bland annat skriftliga lägesbilder som används just för detta syfte. Underlagen har också främjat samarbete och nätverkande mellan olika aktörer. Lägesbilderna har delats mellan olika aktörer som arbetat i komplexa händelser i samhället.

En analys av omvärlden identifierar ofta risker, hinder och drivkrafter avseende hur en händelse eller företeelse kommer att utvecklas. Analysen i sig kan innebära att beslutsfattare tar höjd för en viss utveckling i exempelvis resursfördelning eller planering av aktiviteter i organisationen. En omvärldsanalys kan bidra till att främja strategisk och framåtblickande analyser som exempelvis scenarier som ligger till grund för olika verksamhetsprognoser.

Här har Combitech också gedigen erfarenhet av att ha tagit fram underlag som bidragit till viktiga avvägningar och behov.

aktörer att hantera olika former av utmaningar- från det lilla till det stora.

En omvärldsanalys är en ständigt återkommande och iterativ process som egentligen aldrig avslutas. En gedigen omvärldsanalys kräver att den följaktligen ständigt revideras och utmanas av nya bedömningar och antaganden. Detta ska dock inte hindra en organisation från att faktiskt våga ta fram en analys även om den kan vara felaktig. Det är bättre att revidera en analys som slagit fel än att inte ha någon analys alls. En analys kan också bidra till att vara en ögonöppnare för vad som behöver göras för att inte hamna i ett oönskat läge.



Stöd & inriktning
beslut



Hantera stora utmaningar



Lägesuppfattning/
Lägesbild



Strategier &
prioritering



Identifiera
risker, hinder &
drivkrafter



Främja samarbete
& nätverk



Holistiskt
perspektiv



Framåtblickande

En välvägd analys ger en högre träffsäkerhet

OMVÄRLDEN ÄR STOR OCH FÖLJAKTLIGEN BEHÖVER EN OMVÄRLDSANALYS ALLTID AVGRÄNSAS FÖR ATT DET SKA FINNAS EN MÖJLIGHET ATT FAKTISKT FÅ RÄTT FÖRUTSÄTTNING ATT STUDERA ETT VISST OMRÅDE.

Analysen kan vara inriktad på olika perspektiv exempelvis ett aktörsdrivet perspektiv som riktar in sig på globala aktörer som exempelvis EU, FN och NATO. Ett regionalt perspektiv riktar in sig på exempelvis påverkan för en viss kommun eller region medan ett tematiskt perspektiv undersöker hur exempelvis höga energipriser medför högre omkostnader och sociala ojämlikheter för en socioekonomiskt utsatt grupp i ett samhälle.

För att skapa sig ett så bra utgångsläge som möjligt bör den som studerar omvärlden alltid lägga extra kraft i analysens förarbete.

- Vad är det som ska studeras och går det att dela upp eller bryta ner frågeställningen?

- Vilka trender påverkar utvecklingen och vilka konstanter finns att förhålla sig till i analyshänseende?
- Vilka faktorer påverkar utvecklingen och går dessa att rangordna. Vad ser vi för osäkerheter och hur kan de komma att utvecklas över tid?

Detta är några exempel och listan kan göras längre. Som tidigare har nämnts behöver analysen också avgränsas. Det kan ske genom att begränsa tidsperioden för själva analysen, den geografiska ytan som studeras eller till att omfatta en tematisk fråga. Ju mer välvägd ansats i omvärldsanalysens inledningsskede ju större möjlighet har den som studerar omvärlden att också nå resultat.

OMVÄRLDEN ÄR INTE STATISK OCH DEN KOMMER ALLTID ATT LEVA I SYMBIOS MED EN VISS OSÄKERHET. JU LÄNGRE TIDSHORISONT SOM ANALYSEN BASERAS PÅ DESTO HÖGRE SANNOLIKHET FÖR EN VISS FÖRÄNDRING MEN MED EN ÖKAD OSÄKERHET.

Olika frågor tenderar att vara olika utmanande att bedöma på sikt. Teknikens utveckling kan anses som mer oförutsägbar under en medellång tidsperiod än exempelvis demografiska trender som tenderar att vara mer stabila och således mer förutsägbara över tid. Prognoser över väderlek kan vara tillförlitlig under ett antal dagar, därefter är det betydligt svårare att prognostisera utvecklingen. Studerar man global uppvärmning går det däremot att förutse klimatpåverkan med en betydligt längre tidshorisont.



Aktörsdrivet perspektiv



Ett regionalt perspektiv



Ett tematisk perspektiv

Bias och annat att förhålla sig till ...

DET FINNS OFTA EN BIAS NÄR OMVÄRLDEN SKA STUDERAS OCH ANALYSERAS. DET ÄR VIKTIGT ATT HA I ÅTANKE ATT VÅRA EGNA VÄRDERINGAR OCH ÅSIKTER PÅVERKAR OSS MEDVETET ELLER OMEDVETET. ÄVEN SAMHÄLLET'S GRUNDLÄGGANDE INSTÄLLNING KAN PÅVERKA DESS MEDBORGARES SYN PÅ VISSA FRÅGOR. MÄNNISKORS UPPFATTNING AV ANDRA LÄNDER PÅVERKAS AV DERAS EGNA ERFARENHETER, VÄRDERINGAR OCH PREFERENSER, LIKSOM AV LÄNDERNAS GEOGRAFISKA, KULTURELLA OCH POLITISKA NÄRHET.

Enskilda händelser, och hur olika länder agerar på den internationella arenan, kan också spela roll för den bild som förmedlas avseende Sverige utomlands. Svenska Institutet som bland annat aktivt studerar hur bilden av Sverige framställs utomlands har exempelvis i sina analyser kunnat visa att på aggregerad nivå är bilden av Sverige utomlands stabil och positiv. Det finns dock skillnader mellan hur olika länder ser på Sverige. Geografisk närhet till Sverige eller personliga erfarenheter av landet spelar en stor roll för kännedomen och uppfattningen om Sverige.

Bilden av Sverige har visat sig vara föremål för ogrundad information genom bland annat vilseledande och felaktig information som syftar till att skada Sverige som land och även våra grundläggande värden. Den så kallade LVU-kampanjen har bidragit till en förändrad hotbild. Myndigheten för psykologiskt försvar har observerat att utländska aktörer varit väldigt aktiva både under LVU-kampanjen och påskupploppen.

LVU-kampanjen påvisar behovet av aktiv omvärldsanalys och närvaro online. Att vara medveten om att vi alla påverkas av den omgivning som vi omger oss av och att det finns en risk för olika påverkanskampanjer i endera riktningen.

INFORMATIONSMILJÖN (ENG. INFORMATION ENVIRONMENT, IE) ÄR ETT SÄTT ATT FÖRSTÅ HUR MÄNNISKOR OCH ORGANISATIONER KOMMUNICERAR OCH PÅVERKAR VARANDRA. DEN HJÄLPER OSS ATT SE HUR VI UPPFATTAR VÄRLDEN OCH FATTAR BESLUT BASERAT PÅ DEN INFORMATION VI FÅR.

Informationsmiljön består av tre delar:

- Kognitiv dimension: Det handlar om hur vi tänker, förstår saker och tar beslut.
- Fysisk dimension: Den omfattar människor, organisationer och den fysiska infrastrukturen som vi använder.
- Digital dimension: Den består av all slags information som vi använder, som fakta, kunskap och data.

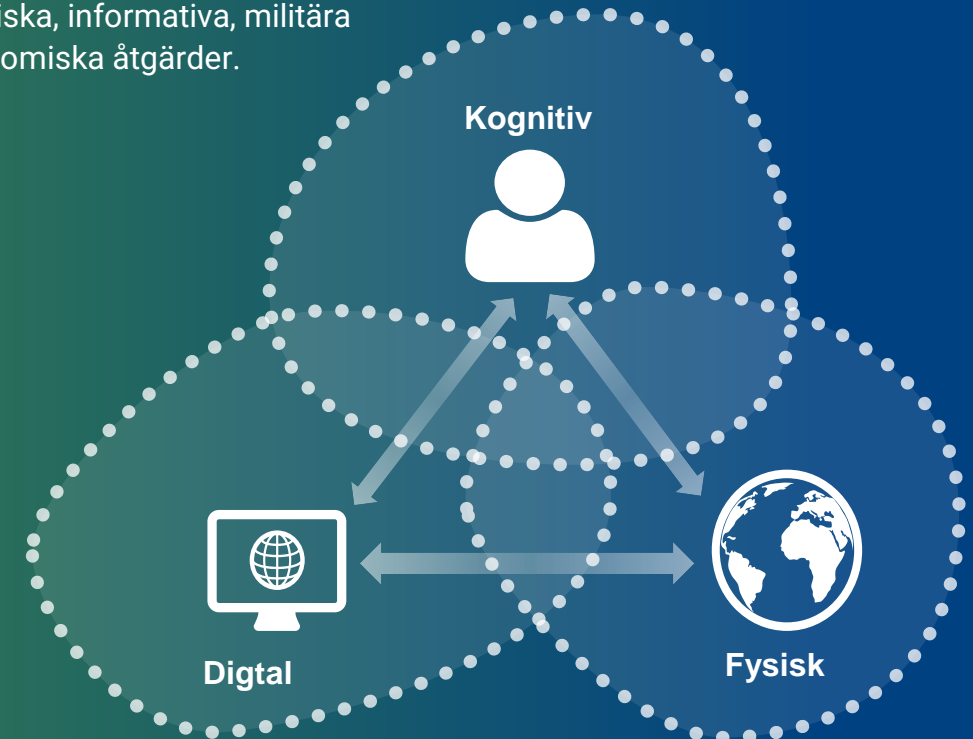
Även om informationsmiljön ofta kopplas till mediavärlden, är den

mycket bredare. Den tar upp allt från militära ställningstaganden till byggandet av stora projekt som gasledning. Genom att använda informationsmiljön kan vi förstå hur olika handlingar och händelser kommunicerar meddelanden till människor. Det handlar alltså om mer än bara nyheter och media; det är ett sätt att se på kommunikation och påverkan i stort.

⇒ Analys av informationsmiljön kan hjälpa till att förstå hur hybrida hot utnyttjar sårbarheter, såsom kulturella skillnader eller missnöjen, för att underminera den målinriktade nationen samtidigt som det gynnar den ansvariga aktörens strategiska intressen. Att ta itu med inhemska frågor och bygga samhälllig motståndskraft är en nyckelkomponent i bekämpningen av hybrida hot.

⇒ Alla aktiviteter som en aktör genomför påverkar informationsmiljön och påverkar beslutsfattandet i den kognitiva dimensionen. Samtidigt som information kan vara en möjliggörare för nationell makt, kommer förmågan att påverka publik från samverkan av nationella instrument, inklusive diplomatiska, informativa, militära och ekonomiska åtgärder.

SAMVERKAN AV OLIKA FIENTLIGA ÅTGÄRDER KAN UTNYTTJA SÅRBARHETER ÖVER HELA SPEKTRUMET AV EN MÅLINRIKTAD NATIONS STATSSYSTEM – POLITISKA, MILITÄRA, EKONOMISKA, SOCIALA, INFORMATIVA OCH INFRASTRUKTURELLA (KÄNDA SOM PMESII-SPEKTRUMET). HYBRIDA HOT.



Politisk risk

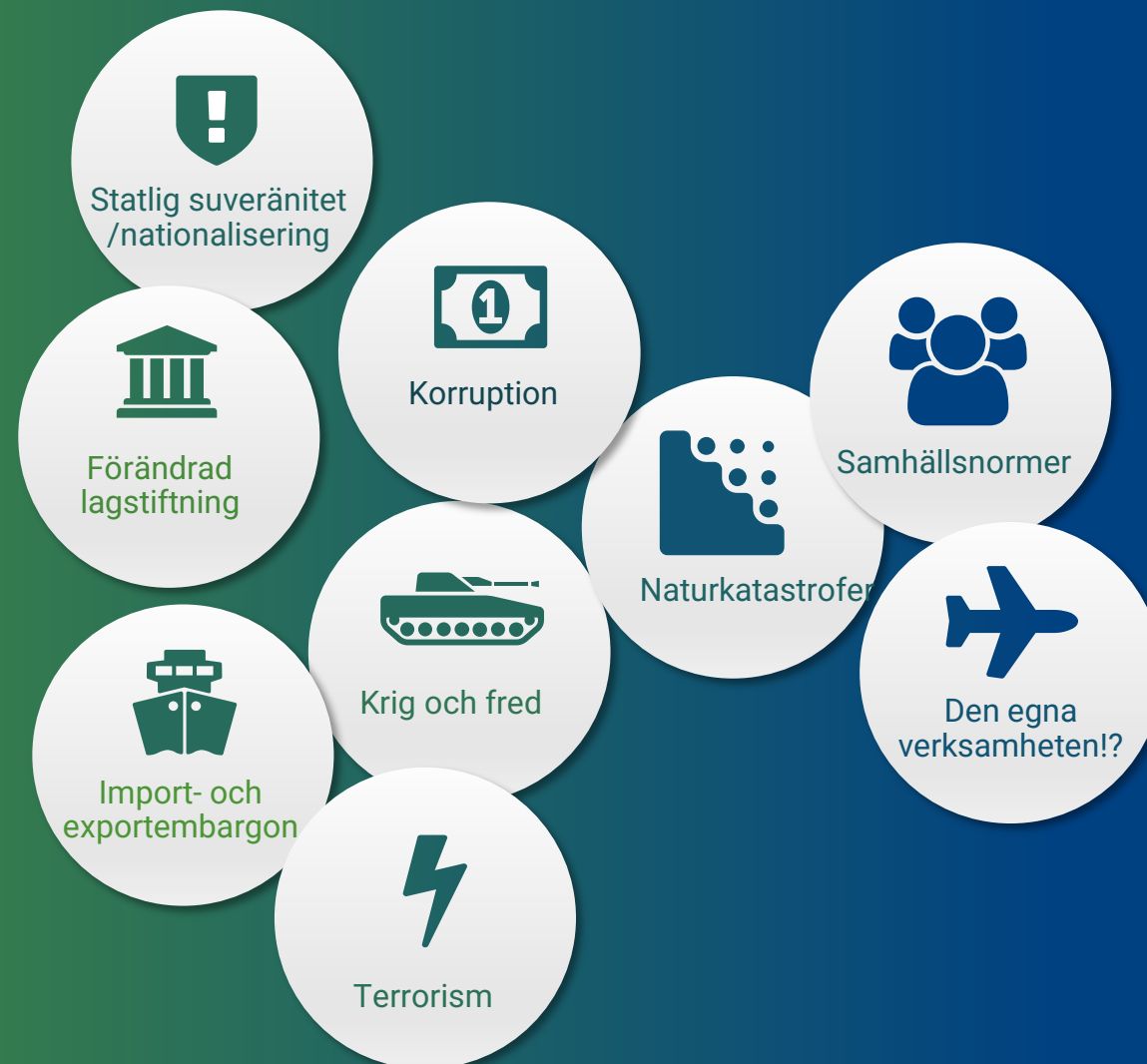
Politiskt motiverade beslut och politiskt dysfunktionella system

POLITISK RISK ÄR RISKEN FÖR ATT POLITISKA FAKTORER ELLER HÄNDELSER KAN HA NEGATIV INVERKAN PÅ EN ORGANISATION ELLER VERKSAMHET. DET KAN INKLUDERA HÄNDELSER SOM POLITISK INSTABILITET, SOCIAL ORO, FÖRÄNDRINGAR I POLITISKT LEDARSKAP, KORRUPTION, KRIG OCH KONFLIKTER, OCH OLIKA TYPER AV REGLERINGAR.

Det är viktigt att analysera politisk risk vid omvärldsanalys eftersom det kan ha en direkt påverkan på en organisation eller verksamhet och dess framgång. Om politisk instabilitet eller social oro uppstår kan det leda till minskade investeringar, störningar i tillgångskedjan eller produktionen, förändringar i regleringsmiljön, och en minskad efterfrågan på produkter och tjänster. Dessa faktorer kan alla ha negativ inverkan på organisationens förmåga att nå sina mål och

upprätthålla sin konkurrenskraft.

Genom att analysera politisk risk kan organisationer förutse potentiella hot och ta proaktiva åtgärder för att minimera risken för negativa effekter.



Hotaktörer



Begreppet hotaktörer syftar på personer, grupper, organisationer eller stater som utgör en potentiell eller verklig fara för en annan verksamhet eller organisation. Dessa aktörer kan ha olika motiv och målsättningar, och deras illasinnade avsikter kan vara inriktade mot att skada, förstöra, stjäla eller på annat sätt skada en verksamhet eller organisation.

STATLIGA AKTÖRER är framstående spelare. Deras mål sträcker sig från att skapa utrikes- och säkerhetspolitiska fördelar, att ge inhemsk konkurrenskraft, att förbereda för framtida operationer mot samhällskritisk infrastruktur, till att samla information för påverkansoperationer.

STATSUNDERSTÖDDA ANTAGONISTER, även kända som APT (Advanced Persistent Threats), är en annan typ av aktörer. De använder cyberangrepp för att samla information som gynnar deras egen utrikespolitik eller ekonomi.

KRIMINELLA AKTÖRER är ofta drivna av vinst och utför en rad kriminella aktiviteter som bedrägerier och stölder. Dessa kan drabba företag, myndigheter och privatpersoner, även de med höga säkerhetsåtgärder.

OPPORTUNISTER är aktörer som utnyttjar situationer för egen vinning utan en djupare agenda. De kan dra nytta av sårbarheter i system eller situationer för att uppnå personlig fördel.

IDEOLOGISKA AKTÖRER inkluderar exempelvis hacktivister och anti-demokratiska extremistrelser. Dessa grupper använder desinformation och konspiratoriska narrativ för att underminera det liberaldemokratiska systemet. De är särskilt farliga eftersom de riktar sin aggression mot både statliga institutioner och civilsamhället.

EKONOMISKA AKTÖRER representerar en annan del av landskapet. De utnyttjar exempelvis ogrundad information och desinformation för att uppnå sina mål. I detta sammanhang finns det en växande global industri kring dessa tjänster.

AI förändrar allt och ingenting?

UTVECKLINGEN AV GENERATIV AI SÅSOM LLM, (STORA SPRÅK-MODELLER) ÄR EXPONENTIELL. AI blir allt mer integrerat i olika aspekter av våra liv. Med detta står vi inför en paradoxal situation där AI verkar förändra allt – samtidigt som den lämnar fundamentala principer orörda. Inom området omvärldsanalys, erbjuder generativ AI möjligheter att revolutionera och **effektivisera varje steg i underättelsecykeln: Inriktning, Inhämtning, Bearbetning och Delgivning.**

Genom att automatisera insamling och analys av data kan AI dramatiskt snabba upp processen att inhämta och bearbeta information, vilket möjliggör snabbare och mer informerade beslut. AI kan identifiera mönster och trender som annars skulle förbli dolda för mänskliga analytiker, och kan på så sätt ge en djupare insikt i komplexa frågeställningar. Dessutom kan AI anpassa leveransen av information till olika målgrupper, säkerställa att rätt information når rätt personer vid rätt

tidpunkt. Samtidigt betonar denna teknologiska utveckling vikten av att inte förlora greppet om de grundläggande principerna bakom underrättelsearbetet. Medan AI kan hantera och bearbeta en enorm mängd data snabbare än någonsin tidigare, krävs det fortfarande en mänsklig bedömning för att tolka och värdera informationen korrekt. Att förstå kontexten, dra slutsatser och fatta beslut baserat på AI-genererad analys kräver en djup förståelse för de områden som undersöks, samt en förmåga att kritiskt granska AI:s slutsatser.

Därför är det avgörande att även som vi omfamnar AI:s potential, fortsätter att utveckla och underhålla en robust metodik för omvärldsanalys och underrättelsearbete som integrerar AI-verktyg på ett sätt som kompletterar och förstärker vår expertis. Utbildning och fortbildning i att arbeta tillsammans med AI, samt utveckling av etiska riktlinjer för dess användning, blir allt viktigare för att säkerställa att vi kan dra full nytta av

AI:s förmågor utan att kompromissa med kvaliteten på våra analyser eller vårt beslutsfattande.

SEDAN NÅGRA ÅR PÅGÅR EN BETYDANDE TRANSFORMATION INOM SEKTORN FÖR DATAANALYS, OMVÄRLDSANALYS OCH UNDERRÄTTELSE VIA ÖPPNA KÄLLOR (OSINT). Idag erbjuder de flesta aktörer inom segmentet AI-tjänster, som antingen är en uppgradering av tidigare erbjudanden eller helt nyutvecklade.

REALISTISKA SIMULERINGAR AV FRAMTIDEN. AI, särskilt genom framsteg som gjorts med modeller likt Sora (Open-ai) bedöms bana väg för utvecklingen av framtidens simulatorer. Genom att träna på omfattande dataset av video- och bildmaterial, med varierande längd och kvalitet, demonstrerar AI-modeller som denna en förmåga att generera högkvalitativt videoinnehåll. Detta öppnar för möjligheter att skapa realistiska simuleringar av den fysiska och digitala världen, inklusive dess invånare och deras interaktioner.

Sådana AI-drivna simulatorer kan komma att användas för att modellera komplexa miljöer och scenarion, från att förutsäga effekterna av klimatförändringar till att utveckla virtuella verkligheter för utbildning och underhållning.

Detta pekar mot en framtid där AI:s kapacitet att simulera verkligheten blir alltmer sofistikerad och tillämpbar i en rad olika sammanhang.



Metoder och verktyg

Vad kan vi påverka? - och vad påverkas vi av?

För att kategorisera faktorer som påverkar en organisation eller verksamhet går det att använda modeller som denna:

Invärld: denna nivå innefattar faktorer som har direkt påverkan på organisationen, såsom dess interna processer och strukturer. Det kan inkludera personal, finansiering, företagskultur och ledarskap.

Närvärld: denna nivå innefattar faktorer som har en indirekt påverkan på organisationen, men som ändå är närliggande. Det kan inkludera konkurrenter, leverantörer, samarbetspartners, kunder och andra intressenter.

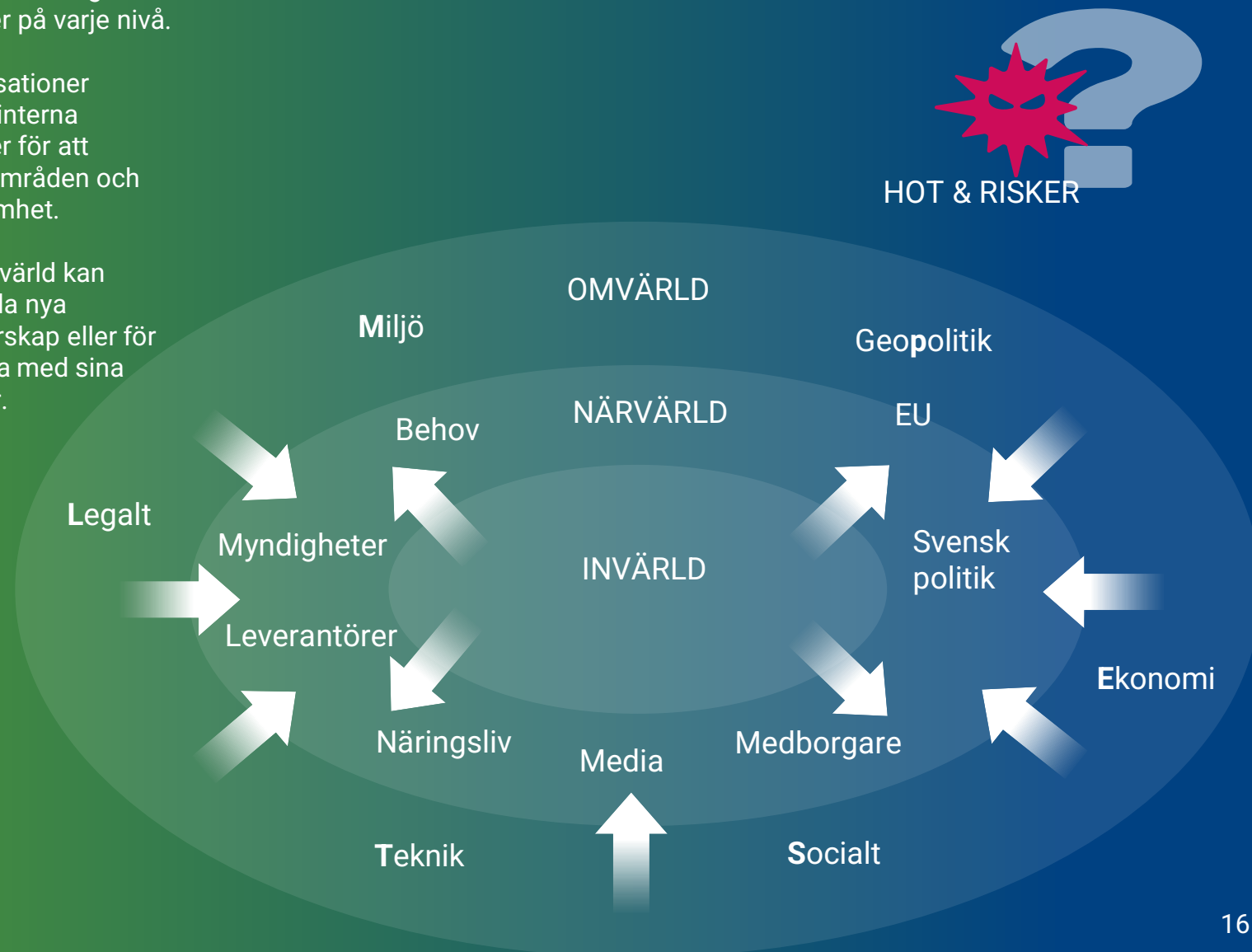
Omvärld: denna nivå innefattar faktorer som påverkar organisationen på en bredare skala, men som ligger utanför dess närområde. Det kan inkludera politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska och miljömässiga faktorer som nämns i andra modeller såsom PESTLE eller STEEP-analys.

Genom att använda denna modell kan organisationer få en bättre förståelse för hur olika faktorer påverkar deras

verksamhet och var de kommer ifrån. Organisationer kan också använda modellen för att utveckla strategier för att hantera olika faktorer på varje nivå.

Till exempel kan organisationer använda data från sina interna processer och strukturer för att identifiera förbättringsområden och effektivisera sin verksamhet.

Information från sin närvärld kan användas för att utveckla nya samarbeten och partnerskap eller för att förbättra relationerna med sina kunder och leverantörer.



Vad betyder alla dessa akronymer och vad har de gemensamt?

PEST, PESTLE, STEEP, PMSII och DIME är alla akronymer för olika modeller för omvärldsanalys och utvärdering av olika faktorer som kan påverka en organisation eller en verksamhet.

- **PEST** står för politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska faktorer. Denna modell används för att identifiera de största drivkrafterna och hoten i den omgivande miljön, och är en populär metod inom marknadsföring och affärsplanering.
- **STEEP** står för sociala, teknologiska, ekonomiska, miljömässiga och politiska faktorer.
- **PMSII** står för politiska, militära, sociala, information, och infrastrukturella faktorer. Denna modell används i militär och underrättelseverksamhet för att bedöma hot och möjligheter på ett brett spektrum av områden, inklusive cyberförsvar och informationssäkerhet. PMSII kan kompletteras med +PT (Physical Environment and Time) vilka fysiska

och tidsmässiga faktorer är viktiga för att förstå händelseutvecklingen.

- **DIME** står för diplomatiska, informationsmässiga, militära och ekonomiska faktorer. Denna modell används också inom militär och underrättelseverksamhet, och hjälper till att bedöma och planera för insatser på olika nivåer.

Alla dessa modeller fokuserar på att identifiera och analysera faktorer i omvärlden som kan påverka en organisation eller verksamhet. De hjälper till att kartlägga hot och möjligheter, och kan användas för att utveckla strategier och planer för att hantera eller dra nytta av dessa faktorer.

Exempel PESTLE

För att genomföra en PESTLE-analys kan man följa följande steg:

- 1) Politiska faktorer: Utvärdera politiska faktorer som kan påverka organisationen, som politisk stabilitet, regleringar, skatter, handelsavtal och så vidare.
- 2) Ekonomiska faktorer: Utvärdera ekonomiska faktorer som kan påverka organisationen, som inflation, arbetslöshet, tillväxttakt och valutakurser.
- 3) Sociala faktorer: Utvärdera sociala faktorer som kan påverka organisationen, som demografi, konsumentbeteenden, trender och kulturella förändringar.
- 4) Teknologiska faktorer: Utvärdera teknologiska faktorer som kan påverka organisationen, som nya teknologier, IT-infrastruktur, automatisering och digitalisering.
- 5) Legala faktorer: Utvärdera lagliga faktorer som kan påverka organisationen, som lagar och regleringar inom arbetsrätt, miljö, säkerhet och integritet.
- 6) Miljömässiga faktorer: Utvärdera miljömässiga faktorer som kan påverka organisationen, som klimatförändringar, hållbarhet och miljöregleringar.



Political



Economic



Social



Technological



Legal



Environmental

PESTLE – exempel “Cyber”, Q4 2022



Political

US/China power rivalry >> CHIPS

Digital authoritarianism on the rise

Defence/Preparedness/Cyber Security on the political agenda.

Power rivalry and decoupling will increase as a significant factor even for small and medium-sized businesses

The “China factor” will affect more and more actors.



Economic

Increasing Govern investments: Defence/Preparedness/Cyber Security.

Inflation, raising expenses – raw materials >> advanced products and services

Crypto failure

Higher demands will be placed on price and delivery. Wage demands from employees

Cost efficiency in all aspects

Cybercriminals adaption of modus?!



Social

Total defense and Cyber security get a lot of focus in media and in the public debate

Rising public awareness and interest in crisis preparedness, resilience.

Interest and acceptance in our goods and services



Technological

Quantum getting closer >> new crypto standards

The UAS (drone) market will grow big.

XR & Gamification

Generative AI/ML accelerating development.

5G full scale

Rapid change and development in all areas of Cyber Security. Faster and more transparent sharing of information is vital for success.

Increased demands to be agile and adaptable >>.



Legal

- Privacy Shields II
- NIS2
- DORA
- CER Directive
- EU AI Act
- EU Cyber Act
- GDPR next step
- ...

More security legislation for critical infrastructure – our customers

Need to ensure that **own personnel and our services** will meet new legislation – our customers needs and demands



Environmental

ESG - at the crossroads of policy and reputation .

Large listed companies set goals to halve the climate impact – rapid increase in two years

Know your stakeholders. Sustainability factor - increased importance as a **hygiene factor** as well as a **business risk factor.**

PESTLE assessment based on sources trusted by our customers



Implications for us

SWOT



SWOT-ANALYS ÄR EN METOD FÖR ATT UTVÄRDERA EN VERKSAMHETS STYRKOR, SVAGHETER, MÖJLIGHETER OCH HOT. SWOT står för "Strengths" (styrkor), "Weaknesses" (svagheter), "Opportunities" (möjligheter) och "Threats" (hot). Genom att använda SWOT-analysen kan verksamheten få en bättre förståelse för sin interna och externa miljö och använda den informationen för att fatta bättre informerade beslut. För att genomföra en SWOT-analys kan man följa följande steg:

- 1) Identifiera verksamhetens styrkor och svagheter: Vad är organisationens styrkor och svagheter inom olika områden som till exempel personal, ledarskap, teknologi, produktutveckling, marknadsföring, ekonomi och så vidare.
- 2) Identifiera verksamhetens möjligheter och hot: Vad är de externa faktorer som kan påverka organisationen positivt eller negativt, som marknadsförändringar, teknologisk utveckling, konkurrens, kundbeteende och så vidare.

- 3) Analysera sambandet mellan styrkor, svagheter, möjligheter och hot: Vilka samband finns det mellan organisationens styrkor och svagheter och de möjligheter och hot som identifierats? Hur kan organisationens styrkor användas för att utnyttja möjligheterna och motverka hoten?
- 4) Utveckla strategier: Utifrån analysen av styrkor, svagheter, möjligheter och hot kan organisationen utveckla strategier som kan hjälpa den att utnyttja sina styrkor, förbättra sina svagheter, utnyttja möjligheter och hantera hot.

SWOT-analysen kan användas för att utveckla strategier på olika nivåer i organisationen, till exempel på företagsnivå, avdelningsnivå eller produktnivå. Analysen kan hjälpa verksamheten att förstå sina konkurrensfördelar och utmaningar, och hjälpa dem att fatta bättre informerade beslut. Det kan också hjälpa organisationer att kommunicera och prioritera sina mål och strategier internt och externt.

Strukturerade analystekniker (SATs)

STRUKTURERADE ANALYSTEKNIKER (SATs) ÄR VIKTIGA VERKTYG FÖR ANALYTIKER OCH ANDRA YRKESGRUPPER SOM HANTERAR STORA MÄNGDER INFORMATION OCH OSÄKERHET.

Inom underrättelseanalys definieras ofta SAT som "ett mekanism genom vilken interna tankeprocesser externaliseras på ett systematiskt och transparent sätt så att de kan delas, byggas på och enkelt kritiseras av andra". I grunden är SATs en rad analytiska tekniker avsedda att förbättra underrättelseanalys genom att adressera två källor till mänskligt fel:

- Systematiska bias
- Slumpmässigt brus

PESTLE, DIME och SWOT är ett tre exempel på SATs som lyfts tidigare. Här är några ytterliggare exempel på SATs och hur de kan användas i praktiken:

KEY ASSUMPTIONS CHECK

Denna metod innebär en kritisk granskning av de grundläggande antaganden som ligger till grund för analysen. Genom att ifrågasätta dessa antaganden kan analytiker upptäcka och korrigera felaktiga förutsättningar

och därmed förbättra analysens noggrannhet och tillförlitlighet.

ANALYSIS OF COMPETING HYPOTHESES (ACH)

ACH är en systematisk metod för att jämföra olika hypoteser genom att identifiera och utvärdera bevis för och emot varje hypotes. Detta hjälper analytiker att objektivt bedöma vilken hypotes som bäst stöds av den tillgängliga informationen, vilket minskar risken för bekräftelsebias.

"WHAT IF?" ANALYSIS

Denna teknik utforskar potentiella framtida händelser genom att ställa "vad om?"-frågor. Det tillåter analytiker att identifiera möjliga utfall och konsekvenser, vilket är särskilt användbart för kontingensplanering och att förbereda sig för oväntade händelser.

CROSS-IMPACT MATRIX

Genom att använda en korspåverkansmatrix kan analytiker utvärdera hur olika variabler eller händelser påverkar varandra. Detta underlättar förståelsen för komplexa samband och kan hjälpa till att identifiera oväntade konsekvenser av vissa händelser eller beslut.

INDICATORS AND SIGNPOSTS OF CHANGE

Denna metod fokuserar på identifiering av indikatorer och signaler som kan signalera förändringar inom ett specifikt område. Det är ett sätt att förutse och förbereda för framtida trender eller händelser.

RED TEAM ANALYSIS

Red Team Analysis innebär att en grupp agerar motståndare och kritiskt utmanar en analys eller plan för att identifiera svagheter, potentiella motståndaråtgärder och andra perspektiv som annars kan förbises.

OUTSIDE-IN THINKING

Denna teknik uppmuntrar analytiker att tänka från utsidan och in, från ett bredare perspektiv mot det mer specifika. Det kan hjälpa till att identifiera nya insikter och undvika tunnelvision.

PATH TO VIOLENCE

Path to Violence är en metod som används för att bedöma riskerna för våldsam extremism genom att analysera steg eller beteenden som kan leda en individ eller grupp mot våldshandlingar.

HIGH-IMPACT/LOW-PROBABILITY ANALYSIS

Den här tekniken används för att bedöma händelser som har låg sannolikhet men som skulle ha stor påverkan om de inträffade. Det hjälper organisationer att förbereda sig för och minimera riskerna med sådana händelser.

Genom att använda dessa och andra SATs kan analytiker och andra yrkesverksamma förbättra kvaliteten på sin analys, undvika vanliga fällor i tänkandet

“Örat mot rälsen”

COMBITECH

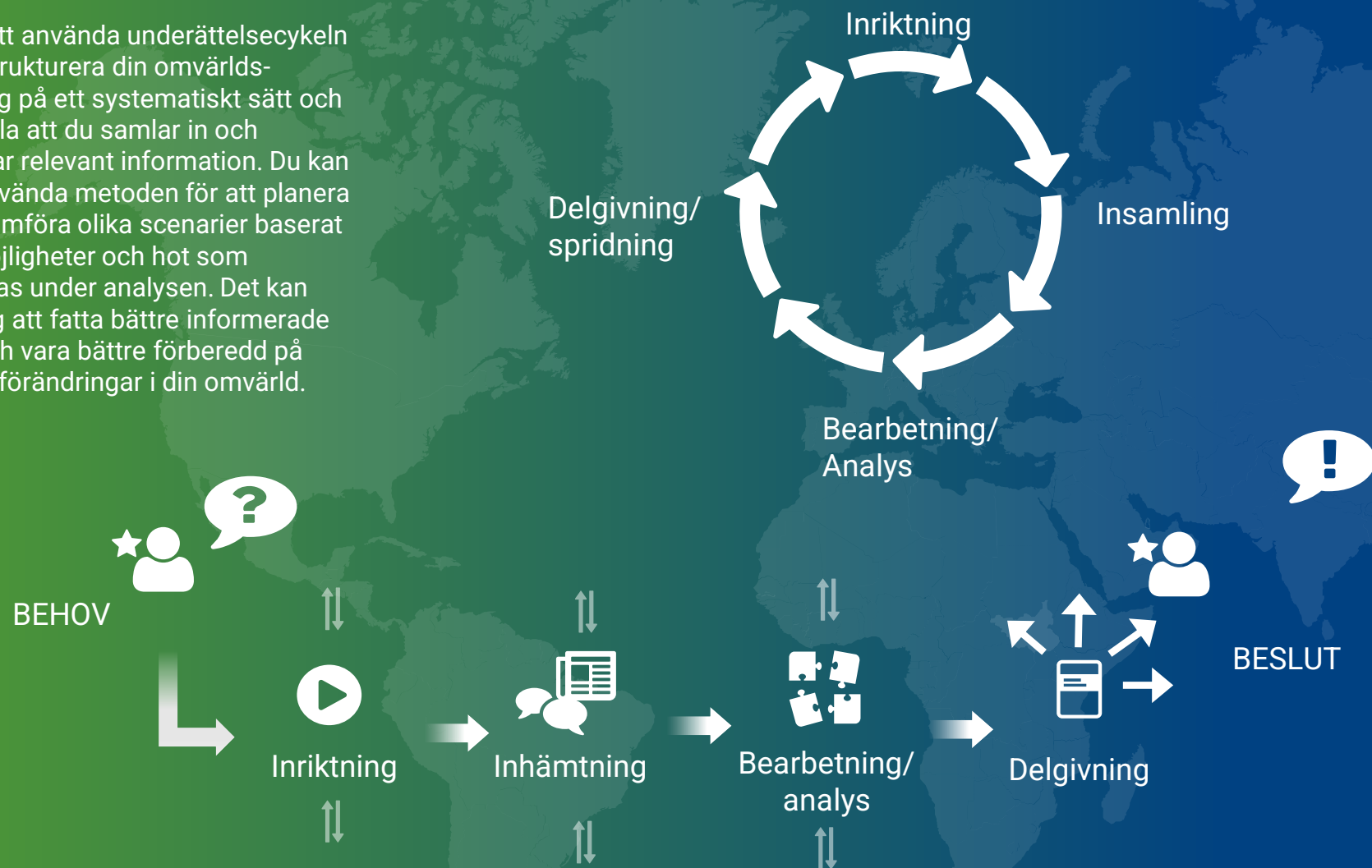


Underrättelsecykel

Underrättelsecykeln är en metod för att systematiskt samla in, analysera och sprida information om en specifik omvärld. Metoden består av sex steg:

- 1) Planering/inriktning: Definiera syftet med omvärldsbevakningen och välj vilka områden som ska övervakas.
- 2) Insamling: Samla in relevant information från olika källor som tidningar, rapporter, webbsidor och sociala medier.
- 3) Bearbetning: Sortera och analysera den insamlade informationen för att identifiera trender och mönster.
- 4) Analysera: Bedöm och tolka den insamlade informationen för att identifiera hot, möjligheter och trender som kan påverka organisationen.
- 5) Delgivning/spridning: Sprid resultatet av analysen till de relevanta intressenterna, såsom chefer, beslutsfattare och andra personer inom organisationen.
- 6) Feedback: Utvärdera effekten av omvärldsbevakningen och justera metoderna och planerna vid behov.

Genom att använda underrättelsecykeln kan du strukturera din omvärldsbevakning på ett systematiskt sätt och säkerställa att du samlar in och analyserar relevant information. Du kan också använda metoden för att planera och genomföra olika scenarier baserat på de möjligheter och hot som identifieras under analysen. Det kan hjälpa dig att fatta bättre informerade beslut och vara bättre förberedd på framtida förändringar i din omvärld.

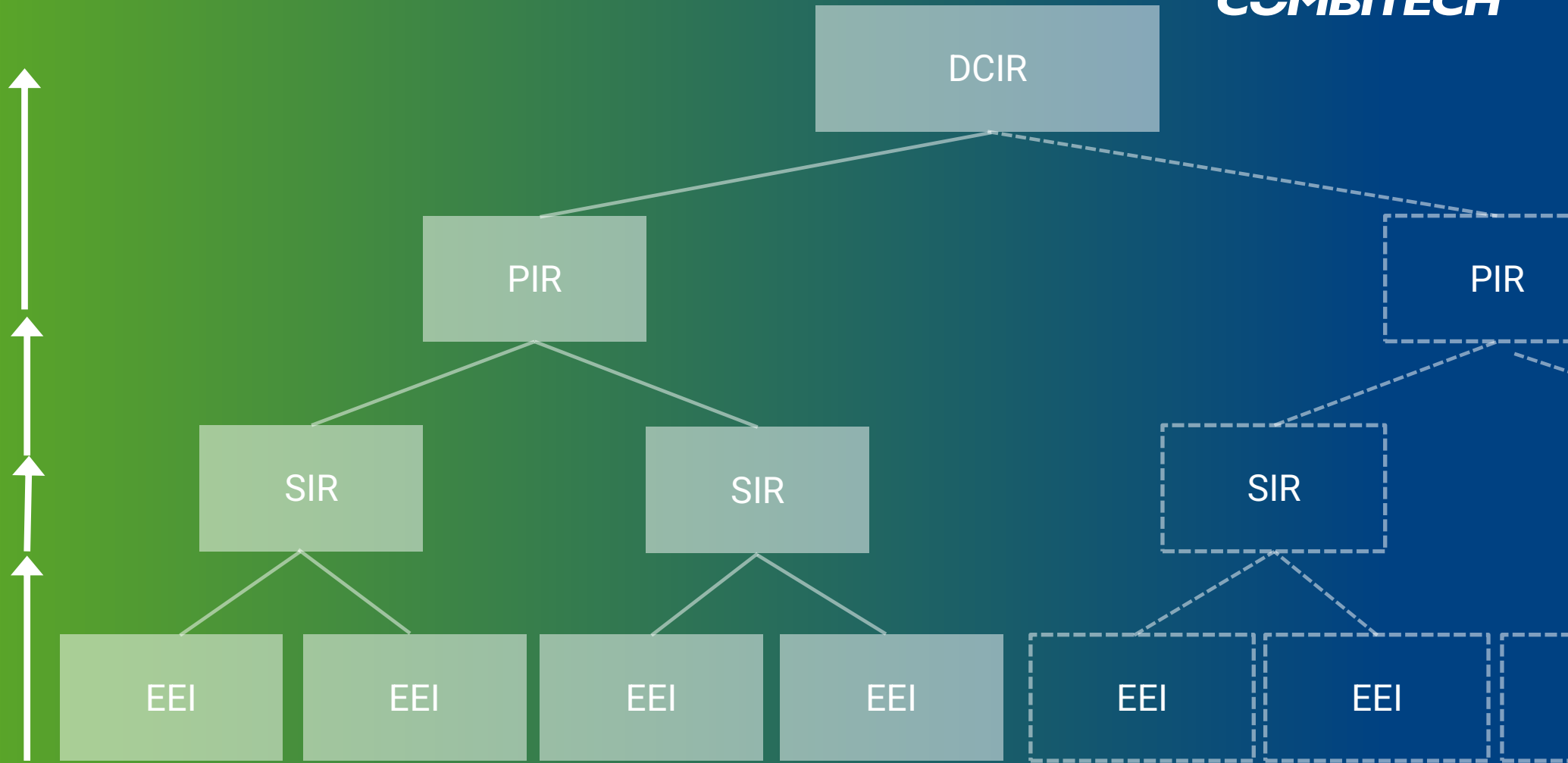


Förståelse

Kunskap

Information

Data



Informationsbehov som är identifierade och prioriterade

Informationsbehov som är identifierade men inte prioriterade

DCIR: Decision Critical Information Requirement
 PIR: Prioritised Information Requirements,
 SIR: Specific Intelligence Requirement
 EEI: Essential Elements of Information

Hotunderättelser?

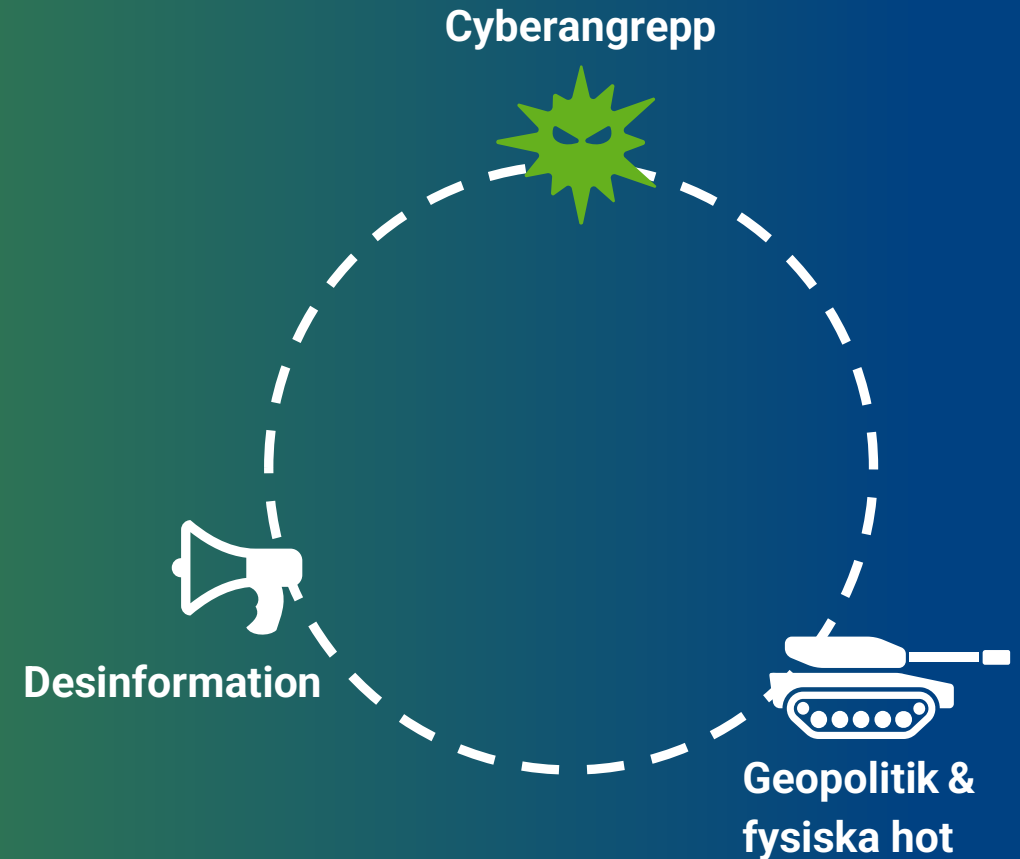
HOTUNDERÄTTELSE(ENG.: THREAT INTELLIGENCE) ÄR EN METOD SOM BYGGER PÅ UNDERRÄTTELSE-CYKELN. VILKEN ÄR VANLIG INOM OMRÅDET "CYBER" FÖR ATT SAMLA, ANALYSERA OCH ANVÄNDA INFORMATION OM HOT OCH SÅRBARHETER SOM KAN PÅVERKA EN ORGANISATION ELLER VERKSAMHET. Denna information kan inkludera hot från cyberbrott, spionage, sabotage, terrorism och andra hot som kan påverka organisationens verksamhet, data eller infrastruktur.

Modeller för hotunderättelser kan användas för systematisk omvärldsanalys inom andra områden genom att följa samma principer för datainsamling, analys och rapportering.

Genom att använda modeller för hotunderättelser kan organisationer och verksamheter identifiera hot i en tidig fas och vidta åtgärder för att skydda sig mot dem. Detta kan hjälpa organisationer att minska risken för att drabbas av hot och störa deras verksamhet eller skada deras varumärke.

Processen för hotunderättelser kan beskrivas i fem steg:

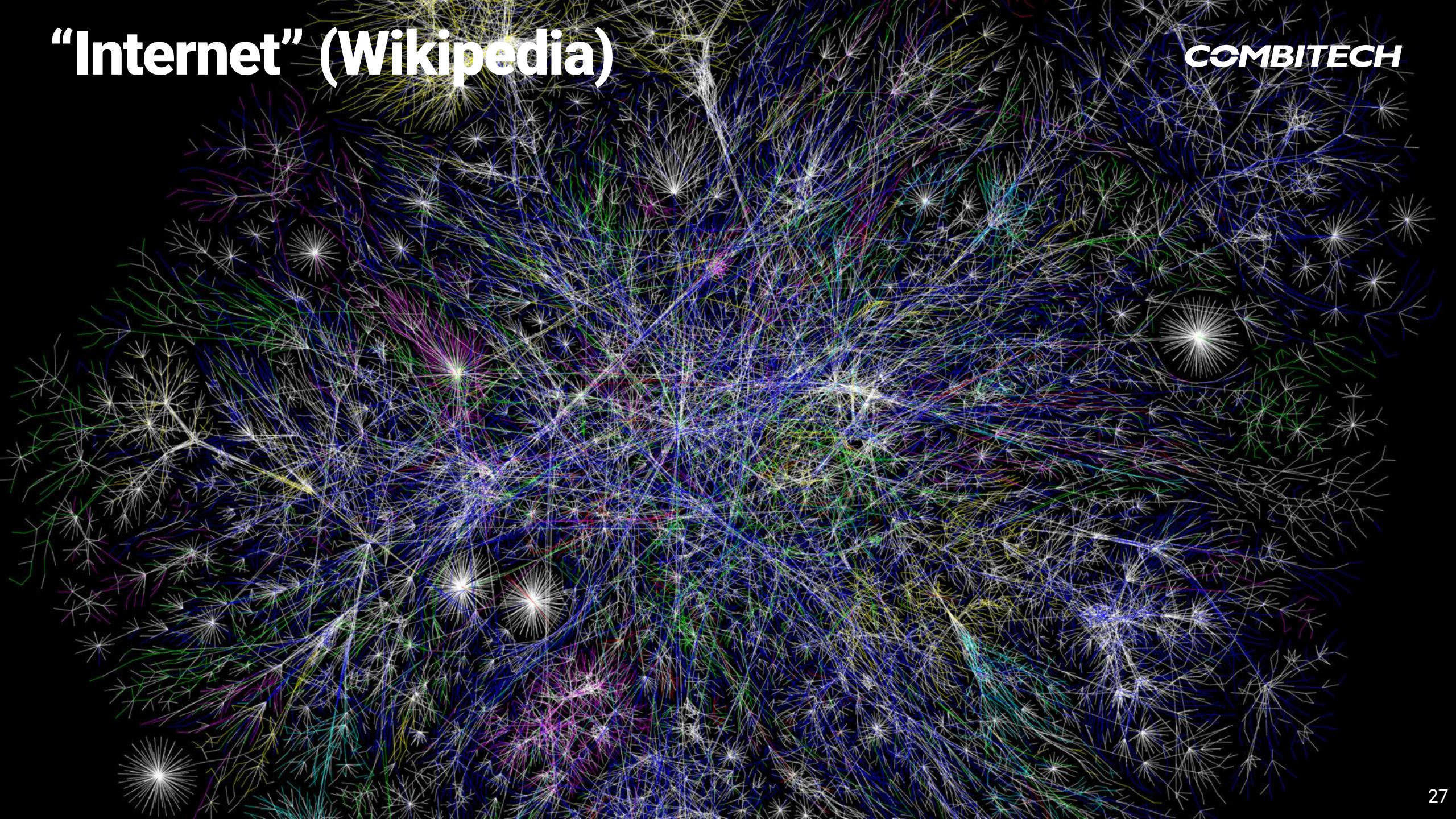
- 1) Insamling av information: Data samlas in från olika källor, såsom interna system, externa källor, sociala medier, dark web, och andra informationskällor.
- 2) Analys av information: Data analyseras för att identifiera mönster, trender och hot som kan påverka organisationen eller verksamheten.
- 3) Bedömning av hot: Informationen bedöms och prioriteras baserat på hotets allvarlighetsgrad och dess påverkan på organisationen eller verksamheten.
- 4) Rapportering av hot: Rapporter om hot och hotnivåer rapporteras till relevanta personer eller avdelningar inom organisationen eller verksamheten.
- 5) Åtgärder mot hot: Åtgärder vidtas för att minimera hotet och dess påverkan på organisationen eller verksamheten.



Källor

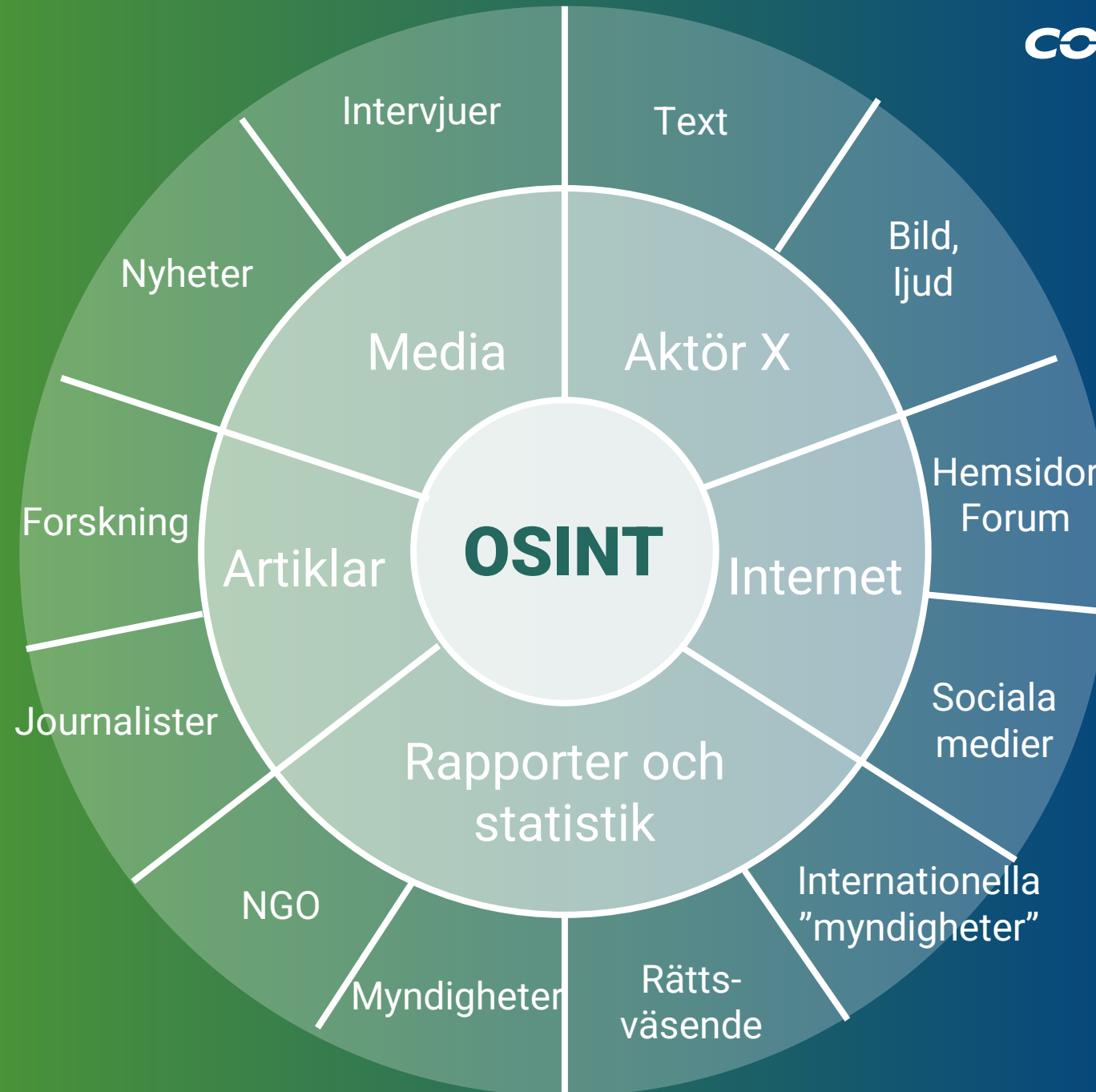
“Internet” (Wikipedia)

CCMBITECH



OSINT?

OSINT står för "Open Source Intelligence" och innebär att man använder offentligt tillgänglig information för att samla in och analysera data om olika ämnen och händelser. OSINT kan användas inom olika områden, inklusive militär, brottsbekämpning, underrättelsetjänst och affärsverksamhet.



Val av källor?

Här är några exempel på källor som kan vara användbara vid strukturerad omvärldsanalys och scenarioanalys:

TIDNINGAR OCH TIDSKRIFTER

Genom att läsa tidningar och tidskrifter kan man få en uppfattning om aktuella händelser och trender som påverkar olika branscher och marknader.

BRANSCHRAPPORTER

Branschrappporter kan ge en djupare förståelse för marknadstrender, konkurrens och regleringar som påverkar olika sektorer.

EKONOMISKA OCH POLITISKA RAPPORTER

Ekonomiska och politiska rapporter från organisationer som IMF, Världsbanken och OECD kan ge en överblick över den globala ekonomin och politiska förhållanden som kan påverka företag.

SOCIALA MEDIER

Sociala medieplattformar som X (fd. Twitter) och LinkedIn kan användas för att följa experter och opinionsbildare inom olika branscher och ämnen.

EVENTS

Event såsom konferenser och seminarier kan vara en utmärkt möjlighet att nätverka och lära sig mer om aktuella trender och innovationer inom olika branscher.

BÖCKER OCH FORSKNINGSRAPPORTER

Böcker och forskningsrapporter från akademiska institutioner och forskningsinstitut kan ge en mer djupgående förståelse för specifika ämnen och trender inom olika branscher.

EXPERTINTERVJUER

Intervjuer med experter inom olika branscher kan ge värdefull insikt och perspektiv på hur olika trender och händelser kan påverka företag och marknader.

MARKNADSUNDERSÖKNINGAR

Marknadsundersökningar kan användas för att samla in data om konsumentbeteende, marknadsandelar och efterfrågan inom olika branscher och marknader.

Att välja vilka källor kan vara utmanande. Några grundläggande faktorer att ta hänsyn till är:

- Tillförlitlighet: Det är viktigt att se till att källan är pålitlig och har trovärdighet. Kolla om källan är känd för att tillhandahålla korrekt och relevant information.
- Relevans: Se till att källan är relevant för ämnet som du vill forska om. Du behöver söka information från källor som är relevanta och ger svar på de frågor som du söker svar på.
- Opartiskhet: Vissa källor kan ha en viss agenda eller ett perspektiv, så det är viktigt att vara medveten om detta och att söka information från flera olika källor. Se till att du använder källor som ger en balanserad och objektiv bild.
- Kvalitet: Se till att källan är av hög kvalitet. Titta på om källan är professionell, till exempel om den publicerats i en vetenskaplig tidskrift eller bok. Undvik att använda källor som inte verkar vara professionella eller pålitliga.

- Ålder: Kolla upp åldern på källan. Det kan vara viktigt att använda källor som är relativt nya, särskilt om ämnet du söker information om är snabbt föränderligt eller om det har hänt något viktigt på senare tid.
- Källkritik: Var alltid kritisk till källorna. Kolla om informationen som du hittar verkar stämma överens med andra källor och om den verkar vara korrekt. Var särskilt uppmärksam på information som är för bra för att vara sann eller som verkar vara väldigt partisk.

Att ha förmåga att välja "rätt källor" är en viktig del av arbetet med omvärldsanalys.

Betydelsen av triangulering

GENOM TRIANGULERING – ATT KORSREFERERA INFORMATION FRÅN OLIKA KÄLLOR ELLER GENOM OLIKA METODER ÖKAR TILLFÖRLITLIGHETEN OCH VALIDITETEN. Detta är särskilt viktigt i en tid där information kan vara ofullständig, partisk, eller direkt vilseledande. Genom att använda triangulering minskar risken för feltolkningar och felaktiga slutsatser, vilket leder till mer informerade och säkra beslut.

Exempel på triangulering i arbetet med omvärldsanalys och OSINT

KONKURRENTANALYS

För att få en djupare förståelse för en konkurrents strategier, kan en organisation samla in data från konkurrentens webbplats, finansiella rapporter, samt nyhetsartiklar. Triangulering innebär att jämföra dessa källor för att identifiera konsekvenser och avvikelser, vilket ger en mer nyanserad och korrekt bild.

MARKNADSANALYS

En organisation som undersöker en ny marknadstrend kan använda branschrapporter, sociala medieanalyser, och

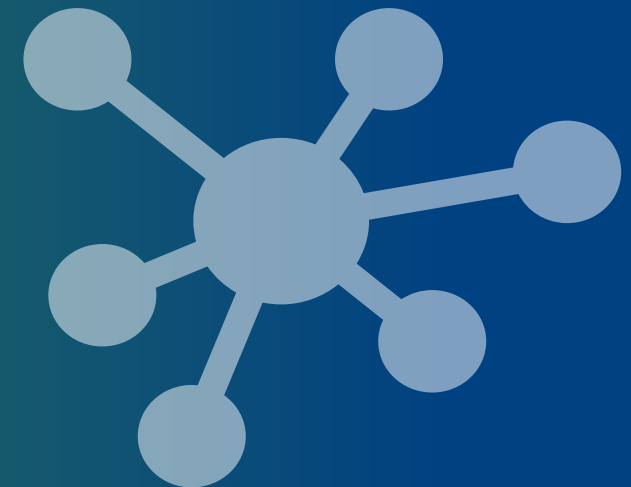
patentansökningar som källor. Genom triangulering kan man bedöma trendens relevans och hållbarhet över tid från olika perspektiv.

REKOMMENDATIONER FÖR ATT ARBETA MED TRIANGULERING:

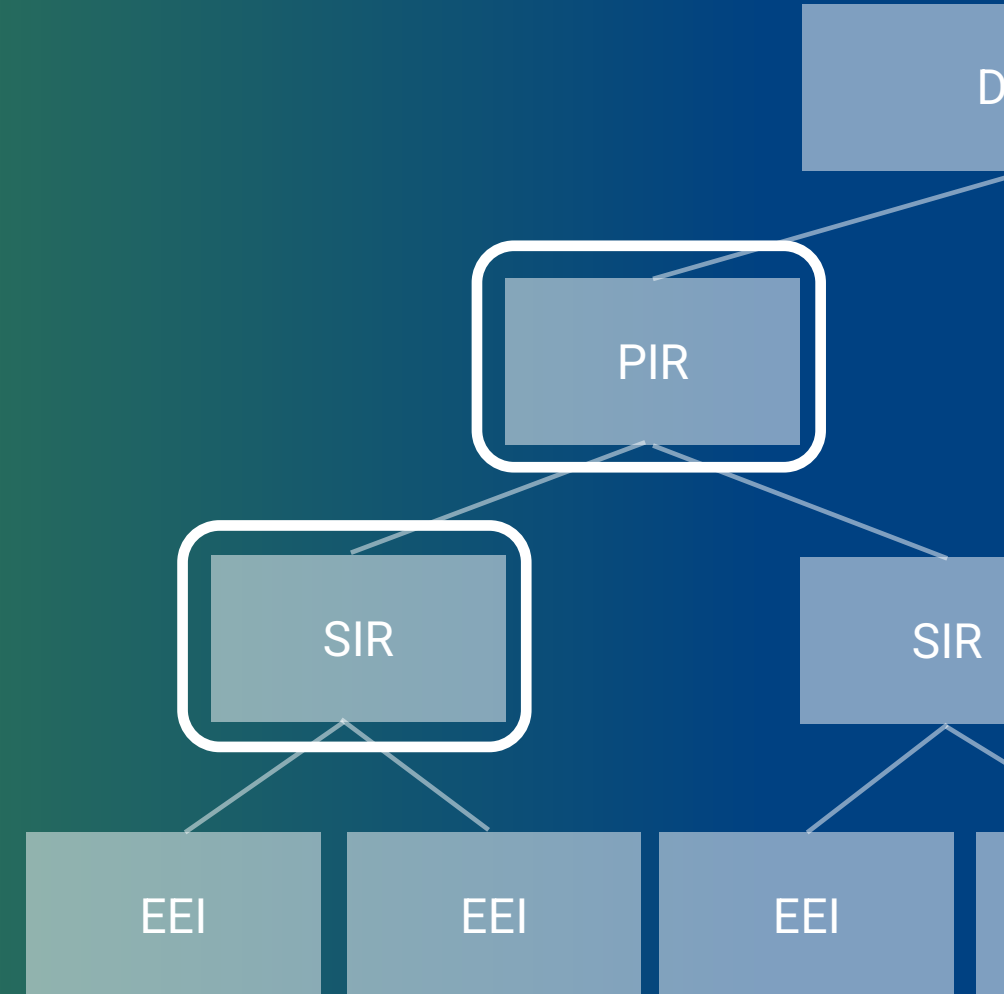
- Använd en mix av källor. Kombinera primär- och sekundärkällor, digitala och fysiska källor, samt kvalitativa och kvantitativa data för att få en bred och mångsidig informationsbas.
- Kritisk granskning
Utvärdera varje källas tillförlitlighet, fördomar och begränsningar. Var medveten om källornas ursprung och potentiella agenda.
- Analysera inkonsekvenser. Var uppmärksam på och utforska orsakerna till eventuella avvikelser i informationen. Inkonsekvenser kan avslöja dolda insikter eller peka på behovet av ytterligare undersökning.
- Uppdatera regelbundet. Omvärlden förändras ständigt, så det är viktigt att regelbundet

uppdatera och verifiera information med nya data och källor.

- Förlita sig på teknologi
Använd verktyg och plattformar som kan automatisera insamling och första analysen av stora datamängder, men glöm inte bort behovet av mänsklig bedömning och tolkning.



Probability statements for assessments		Definition
Highly likely (Högts sannolikt)	>90%	Highly likely shall be seen as confirmed information. Confirmed information must be seen as fact. As a result, it is not a prognosis or assessment.
Likely (Sannolikt)	61-90%	Considerably more and heavier factors speak for the assessment than against it.
Even chance (Möjligt)	41-60%	More or heavier factors speak for the assessment than against it.
Unlikely (Osannolikt)	10-40%	Only a few or weak factors speak for the assessment.
Highly unlikely (Väldigt osannolikt)	<10%	Almost no factors speak for the assessment, but it cannot be ruled out.



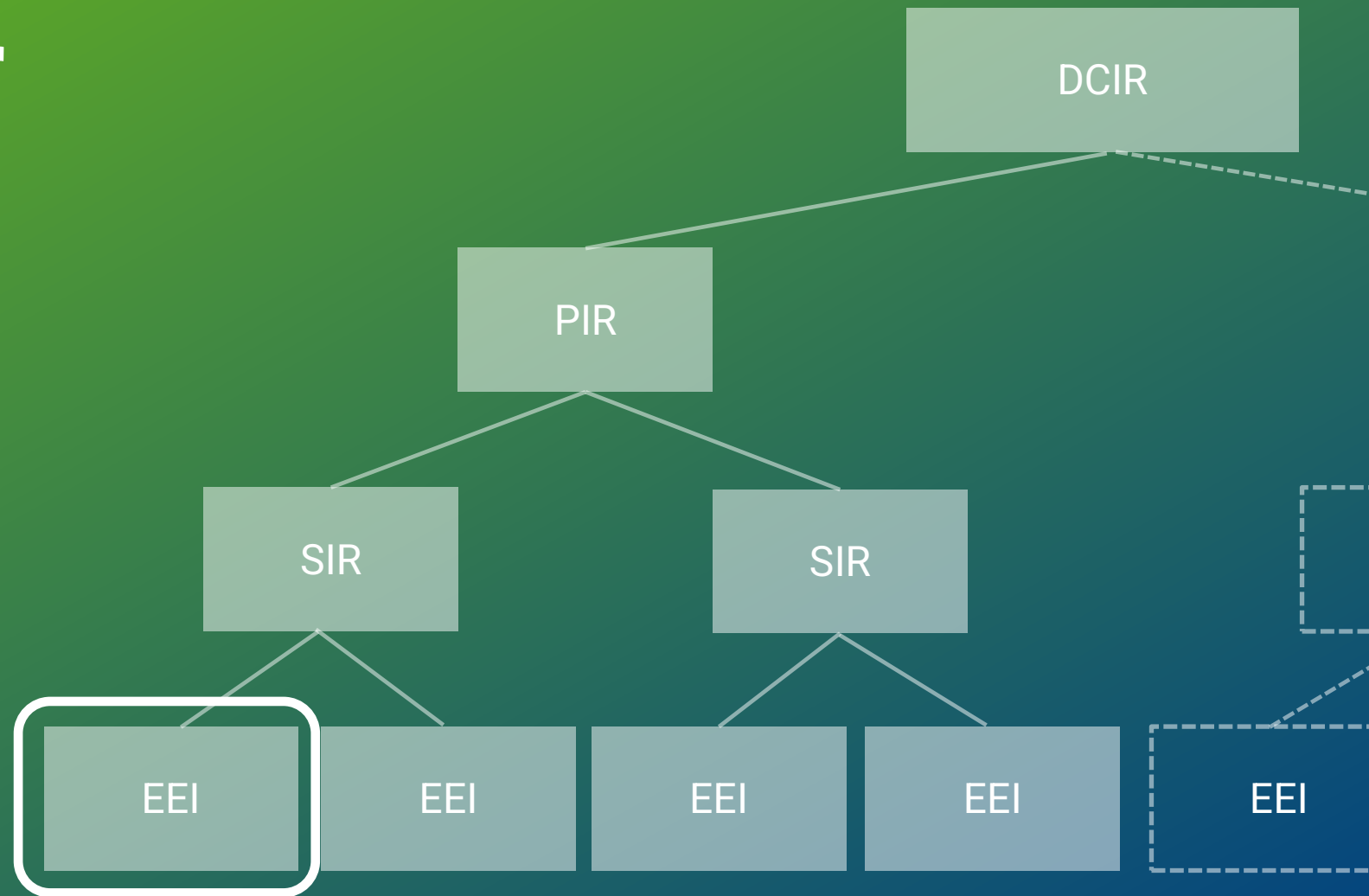
Värdering av källor

Reliability of the source

- A. Completely reliable
- B. Usually reliable
- C. Fairly reliable
- D. Not usually reliable
- E. Unreliable
- F. Reliability cannot be judged

Credibility of the information

- 1. Confirmed by other sources
- 2. Probably True
- 3. Possibly True
- 4. Doubtful
- 5. Improbable
- 6. Truth cannot be judged



Source reliability = B
Information credibility = 1

Intelligence grading = B1
for the circled EEI

Lägesanalys



Lägesanalyser ger oss en bättre operativ förmåga vid en större händelse

LÄGESANALYSER HAR OFTAST ETT OPERATIVT SYFTE OCH HJÄLPER OSS ATT TA REDA PÅ VAD VI VET OM EN HÄNDELSE OCH VILKA KONSEKVENSER DET KAN FÅ FÖR SAMHÄLLET. De kan också ringa in de åtgärder som behöver vidtas från olika aktörers sida och vilka aktiviteter som behöver genomföras för att den samlade resursen kan användas på bästa sätt.

En skriftlig lägesbild utgör ett urval av den information som finns att tillgå när en händelse väl har inträffat och kan vara värdefull att dela till olika aktörer. Det kan handla om den inträffade händelsen, händelseutvecklingen och resursanvändningen men också om vidtagna beslut och åtgärder samt prognos gällande den fortsatta utvecklingen.

Lägesbilder kan se väldigt olika ut beroende på vilket syfte de har, vilken händelse som har inträffat och vilken aktör som tar fram den men ofta är lägesbilder korta, koncisa och lättbegripliga i sina format. Det som också förenar lägesbilder är att de oftast tas fram i situationer där det finns en komplexitet och det råder oklarheter. I själva händelsen kan det finnas flera inblandade aktörer som har ett behov av att etablera kontakt och utbyta information. Lägesbilderna kan således bidra till att sprida information mellan olika aktörer men också utgöra en grogrund för samarbete mellan olika aktörer.

LÄGESBILDER UPPDATERAS KONTINUERLIGT OCH I TAKT MED ATT HÄNDELSEN UTVECKLAS.



Vad är en lägesbild?

MSB:s beskrivning:

En lägesbild består av särskilt viktiga aspekter från den tillgängliga informationsmängden i form av beskrivningar och bedömningar av en pågående händelse och information om exempelvis:

- Inträffad händelse
- Händelseutveckling
- Åtgärder och beslut
- Resursanvändning
- Prognos



Lägesbilder tas fram i situationer där det finns en komplexitet och det många gånger råder oklarheter



I en situation där flera aktörer är inblandade och har behov av att etablera kontakt och utbyta information.



Genom en lägesbild kan en aktör skapa en förståelse kring en inträffad händelse.



En lägesbild kan utgöra en viktig källa **för att sprida information** mellan olika aktörer.



Den ska vara, kort och koncis, lättförståelig och gärna med bilder som styrker information.



Vad är framsyn och scenarioanalys?

Framsyn och scenarioanalys handlar om att systematiskt utforska möjliga framtida händelseutvecklingar. Exempelvis inom en viss avsatt tidsram eller ett specifikt område.

FRAMSYN INNEBÄR EN METODISK OCH DISCIPLINERAD ANSATS FÖR ATT KARTLÄGGA VAR MAN BÖR SATSA OCH HUR MAN KAN VINNA I FRAMTIDEN, SAMT HUR MAN BÄST RUSTAR ORGANISATIONEN FÖR ATT STÅ STARK I MÖTET MED

OVÄNTADE. (Strategisk) framsyn handlar inte bara om att förutse vad som kommer närmast, utan även om att skapa en kultur där kontinuerlig lärande och anpassning är normen. Om vi tydligare integrerar strategi och framsyn kan det ha stor effekt för vårt arbete att navigera i nuvarande verklighet såväl som att vi mer aktivt kan forma framtiden. Genom att göra detta kan vi säkerställa att våra organisationer inte bara överlever utan även blomstrar i den ständigt föränderliga världen.

För att konkretisera scenarioanalys behöver omvärldsanalysen ta höjd för, och svara på, följande frågeställning:

- Vad händer? (med utgångspunkt i de trender och tendenser som påverkar utvecklingen)
- Varför händer det? (studera drivkrafter, aktörer, lagstiftning, praxis som påverkar utvecklingen)
- Vad innebär det på sikt och vad betyder det för vår verksamhet? (här behöver analysen relatera till eventuella konsekvenser som blir synliga)

”Strategi och framsyn (foresight) var historiskt sett en och samma disciplin – det är dags att de återförenas och att det blir så igen. ... för i dagens snabba affärsvärld kan fokus på de dagliga rutinerna leda till en strategiprocess som mer handlar om att kryssa i rutor och fylla i mallar.” [Amy Webb](#)

” Osäkerheter

AI Påverkansfaktorer

Trender och tendenser

Drivkrafter och osäkerheter



De viktigaste framtida utmaningarna



Nuvarande strategier



Nya strategier



Beslutstöd

Scenarioanalys hjälper oss att skapa narrativ av framtiden

INOM OMVÄRLDSANALYS UTGÖR SCENARIOANALYS OFTA EN CENTRAL DEL I ARBETET. Genom att förstå omvärlden kan det också te sig lättare att förstå framtiden. Scenarier bygger på just förändringar i omvärlden och beskriver olika framtidsskeenden. Scenarier är alltid behäftade med osäkerhet. Ingen vet hur den exakta utvecklingen kommer att se ut och osäkerheten ökar över tid.

SCENARIOANALYS HANDLAR OM ATT SYSTEMATISKT UTFORSKA EN MÖJLIG FRAMTIDA HÄNDELSE-UTVECKLING INOM EN VISS AVGRÄNSAD TIDSRAM. En scenarioanalys tar utgångspunkt i en presumtiv utveckling i en viss fråga och som analytiker blir det viktigt att kunna navigera och hantera osäkerheter i vår omgivning som kan påverka analysen i endera riktningen. Olika påverkansfaktorer påverkar utvecklingen vilket kan reflekteras i olika scenarios respektive utveckling.

En gedigen scenarioanalys handlar om att analysera tendenser och trender som påverkar utvecklingen i samhället. Analysen identifiera de drivkrafter och osäkerheter som påverkar scenarier. Oftast tar en omvärldsanalys upp en viss utveckling i flera olika scenarier, viktas de olika scenarierna mot varandra och försöker bedöma det scenario, det så kallade huvudscenariot, som har den mest sannolika utvecklingen. De olika scenarierna utformas så att de ringar in de viktigaste framtida utmaningar i en viss fråga. Underlaget kan sedan mynna ut i en prognos.

DET FINNS FLERA MOTIV TILL ATT TA FRAM EN SCENARIOANALYS. En scenarioanalys hjälper oss att studera och förstå mönster av förändring, begynnande trender och tendenser och eventuella brytpunkter på det som analyseras. Scenarioanalys kan användas för att utvärdera och förfina nuvarande strategier i en organisation men också som beslutsunderlag.

GENOM ATT TA FRAM SCENARION SOM EVENTUELLT MYNNAR UT I ETT PROGNOUNDERLAG KAN DET SKAPA BÄTTRE PLANERINGS-FÖRUTSÄTTNINGAR, SPARA TID GENOM AMBITIONEN ATT SCENARIOANALYSEN LIGGER ETT STEG FÖR NUTIDEN. En scenarioanalys ger oss alternativa tolkningar på framtiden genom att identifiera samverkande processer. Den skapar olika narrativ av framtiden vilka är baserade på strukturella ramverk och evidens. Genom att ta fram olika scenarion som stödjer en händelseutveckling i olika riktningar hjälper analysen oss att förstå ett spann av en möjlig händelseutveckling. Det är vanligt att tala om ett övre, ett undre och ett mellanscenario där det mellersta scenariot utgör huvudscenariot och det scenario som en verksamhet planerar för.

En myndighet kan arbeta med återkommande prognoser rörande sin verksamhet. Genom att exempelvis Migrationsverket tar fram olika scenarion rörande antalet asylsökande som bedöms ta sig till Sverige under innevarande och kommande år skapar sig myndigheten bättre förutsättningar att planera för ett värdigt mottagande för människor som tar sig till Sverige för att söka skydd.

Olika scenarier för olika behov

SCENARIER KAN TAS FRAM UTIFRÅN OLIKA SYFTEN OCH AVNÄMARE. EXPLORATIVA ELLER UTFORSKANDE SCENARIER VISAR PÅ EN FRAMTIDA PRESUMTIV UTVECKLING I EN VISS FRÅGA.

Exempelvis kan en svensk kommun som vill ta reda på hur den framtida energianvändningen kommer att utvecklas i kommunen ta fram olika scenarier. Dessa innehåller beskrivningar av hur olika faktorer utvecklas så som säkerheten i omvärlden, teknikutvecklingen, socioekonomiska faktorer och politiska beslut. Prediktiva eller troliga scenarier visar vad som sannolikt kommer att hända.

Det kan handla om att en organisation behöver ta fram olika scenarier gällande en viss fråga och att ett av scenarierna, efter noga övervägande, är det mest troliga. Organisationen kan därefter planera sin verksamhet utifrån det mest troliga scenariot.

Normativa eller önskvärda scenarier beskriver en önskvärd eller föredragen framtid. I detta scenario beskriver omvärldsanalysen vad som ska hända och hur organisationen kan agera för att komma dit. Klimatmål, kostnadseffektivitet eller nollvision för dödsfall i trafiken är några exempel på normativa scenarier.



Explorativa eller utforskande scenarier



Prediktiva eller troliga scenarier



Normativa eller önskvärda scenarier

Konstanter, variabler och wild cards påverkar analysen

I SCENARIOBESKRIVNINGEN FINNS KONSTANTER, VARIABLER OCH SÅ KALLADE WILD CARDS SOM PÅVERKAR HÄNDELSE-UTVECKLINGEN.

Konstanter är exempelvis de förhållanden som finns i samtliga av de scenarier som analysen beskriver. Undersöker analysen klimatet så återspeglas exempelvis klimatet i samtliga scenarier.

Variabler är de förhållanden som kan inordnas utifrån flera perspektiv, exempelvis drivkrafter och förändringsfaktorer.

Exempel på variabler kan vara socioekonomiska faktorer så som ekonomiska eller politiska incitament eller utveckling i endera riktningen.

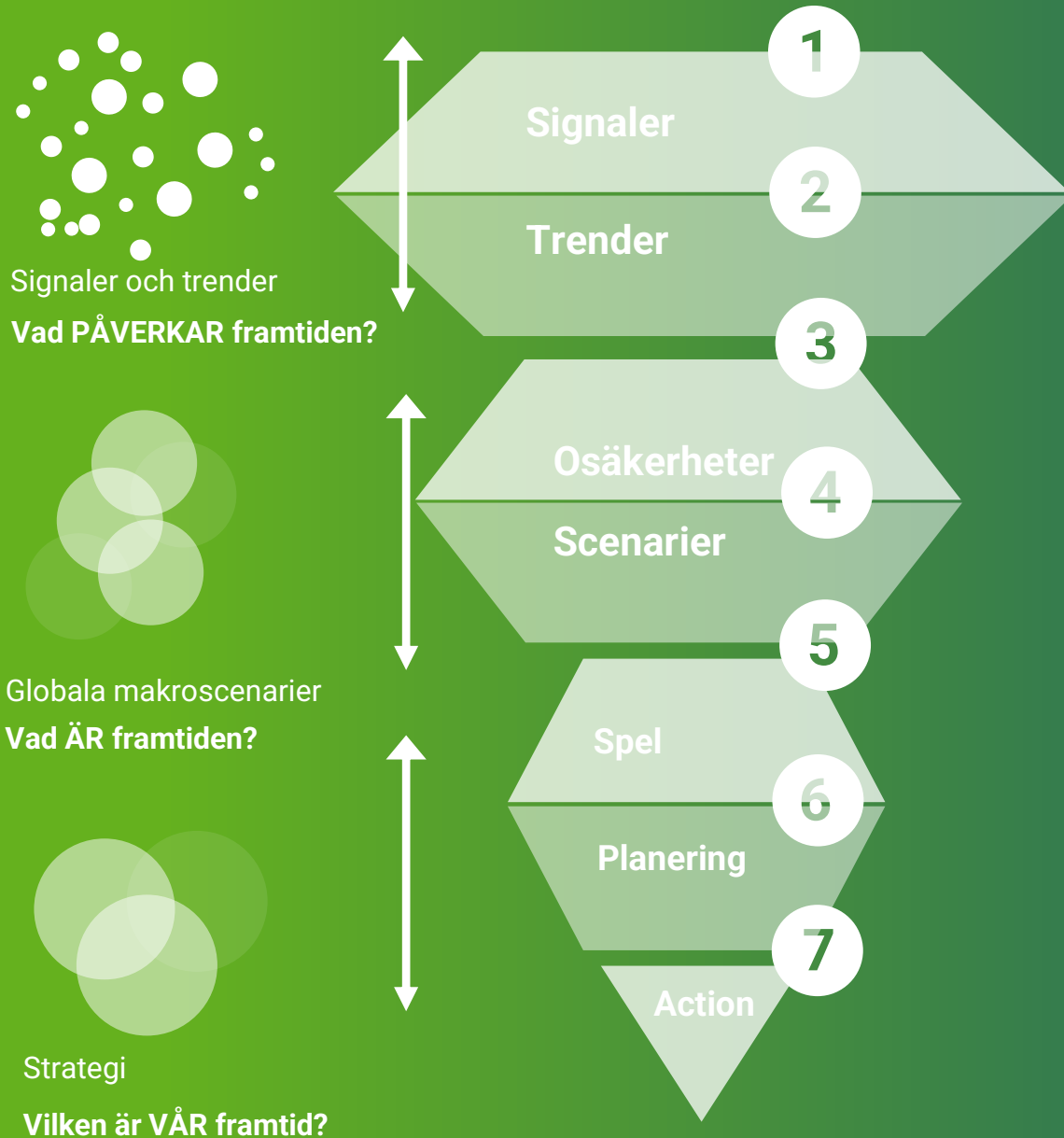
Wild cards kan innebära ett avbrott, chocker eller rupturer som föranleder förändringar. Ett tydligt exempel är en händelse i Tunisien i december 2010 som kom att inleda den så kallade arabiska våren 2011.

Visserligen hade det funnits starka socioekonomiska och politiska incitament till förändring i många samhällen i MENA¹-regionen där politiska ledare suttit på makten i decennier och där det fanns starka sociala ojämlikheter i samhällena. Mycket förenklat var det dock en ung grönsakshandlare i Tunisien som tände eld på sig själv i ren protest mot de orättvisor som förelåg. Många tunisier kände igen sig i grönsakshandlaren livssituation och händelsen blev själva startskottet till att demonstrationer med krav på ett mer rättvist samhälle spred sig som en löpeld i MENA-regionen.

En väl avvägd fråga och transparens skapar en grogrund för framgång

För att lyckas i en scenarioanalys har vi tidigare nämnt vikten av att i omvärldsanalysen inledningsvis ställa en träffsäker och väl avgränsad fråga eller frågeställning. Det är också viktigt att syftet med scenariot är tydligt och stringent och att det finns en avnämare för den analys som tas fram. Dessutom ska en scenarioanalys vara transparent och det ska vara möjligt för en utomstående att följa och granska den omvärldsanalys som scenarierna bygger på. De antaganden och den modell som scenarierna relaterar till ska tydligt redovisas och resultatet behöver vara presenterat på ett begripligt sätt. Kvalitetssäkra alltid underlagen och bekräfta de val av källor som analysen använder sig av. (Koppling till Antons redovisning). Eventuella avgränsningar och osäkerheter behöver vara kända för mottagaren.

“Seven step forecasting funnel”



1) **Signaler:** I det här steget identifierar man signaler från olika källor som kan indikera en förändring eller en händelse som kan påverka det man vill förutsäga. Signalerna kan komma från olika källor som nyheter, rapporter, sociala medier, marknadsdata eller andra externa källor.

2) **Trender:** Efter att man har identifierat signalerna, analyserar man dem för att utveckla trender. Man kan använda statistiska verktyg och tekniker för att hjälpa till med analysen. Det är viktigt att identifiera både kvantitativa och kvalitativa trender.

3) **Osäkerheter:** Slutligen, i det här steget, identifierar man osäkerheter som kan påverka prognosen. Osäkerheterna kan komma från olika källor, såsom brist på data, oförutsedda händelser eller andra faktorer. Man bör också utveckla scenarier för att hantera osäkerheter och deras påverkan på prognosen.

4) **Scenarier:** I detta steg utvecklar man scenarier baserat på signalerna, trenderna och osäkerheterna. Scenarierna är möjliga framtida utvecklingar som kan inträffa och som kan användas för att utveckla en mer robust prognos.

Scenarierna kan också användas för att utveckla strategier och handlingsplaner för olika eventualiteter.

5) **Spel:** I det här steget simulerar man hur scenarierna kan utveckla sig genom att spela ut olika alternativ och deras konsekvenser. Spelen kan användas för att testa olika strategier och handlingsplaner och för att identifiera möjliga risker och möjligheter.

6) **Planering:** Efter att man har spelat ut olika scenarier och strategier, kan man utveckla en handlingsplan baserad på resultatet av spelen. Planeringen ska inkludera olika steg och åtgärder för att hantera olika eventualiteter.

7) **Aktiviteter:** Slutligen implementerar man handlingsplanen genom att genomföra olika aktiviteter och åtgärder. Det är viktigt att övervaka resultatet av aktiviteterna och göra justeringar vid behov för att säkerställa att man når de önskade resultaten.

Delphi metoden

DELPHI-METODEN ÄR EN STRUKTURERAD KOMMUNIKATIONS-METOD, OFTA ANVÄND FÖR ATT SAMLA IN DATA GENOM SERIER AV ENKÄTER, MED MÅLET ATT NÅ EN KONSENSUS INOM EN EXPERTGRUPP OM SPECIFIKA FRÅGOR ELLER FÖRUTSÄGELSER OM FRAMTIDEN.

Ursprungligen utvecklad under 1950-talet av RAND Corporation för att adressera osäkerhet och förbättra beslutsfattandet inom militären, har metoden sedan dess anpassats till en mängd andra områden, inklusive affärsstrategi, folkhälsa, och framför allt, foresight-arbete.

Vid användning i framsyn-arbete, där målet är att förutse och förbereda för framtida utvecklingar, erbjuder Delphi-metoden en systematisk approach för att utforska och analysera framtida trender, teknologiska framsteg, och potentiella samhällsförändringar. Processen involverar vanligtvis flera rundor av anonyma enkäter där deltagarna först presenteras med en fråga eller ett påstående. Efter varje runda

sammanställs svaren, och sammanfattande feedback delas med gruppen. Deltagarna uppmanas sedan att ompröva sina tidigare svar med möjlighet att justera dem baserat på grupp-feedbacken. Detta upprepas tills en grad av konsensus eller en stabil fördelning av åsikter uppnås.

Användningen av Delphi-metoden inom framsyn har flera fördelar. För det första möjliggör den samling av insikter från ett brett spektrum av experter utan behov av fysiska möten, vilket kan vara särskilt värdefullt för att hantera komplexa eller globala frågeställningar. För det andra bidrar metoden till att minska effekten av dominant individer inom en grupp, eftersom processen är anonym och fokuserar på att sammanställa en kollektiv intelligens snarare än att framhäva enskilda åsikter. Slutligen ger Delphi-metoden en strukturerad process för att gradvis närma sig en gemensam förståelse eller förutsägelse om framtiden, vilket är kritiskt för effektivt foresight-arbete.

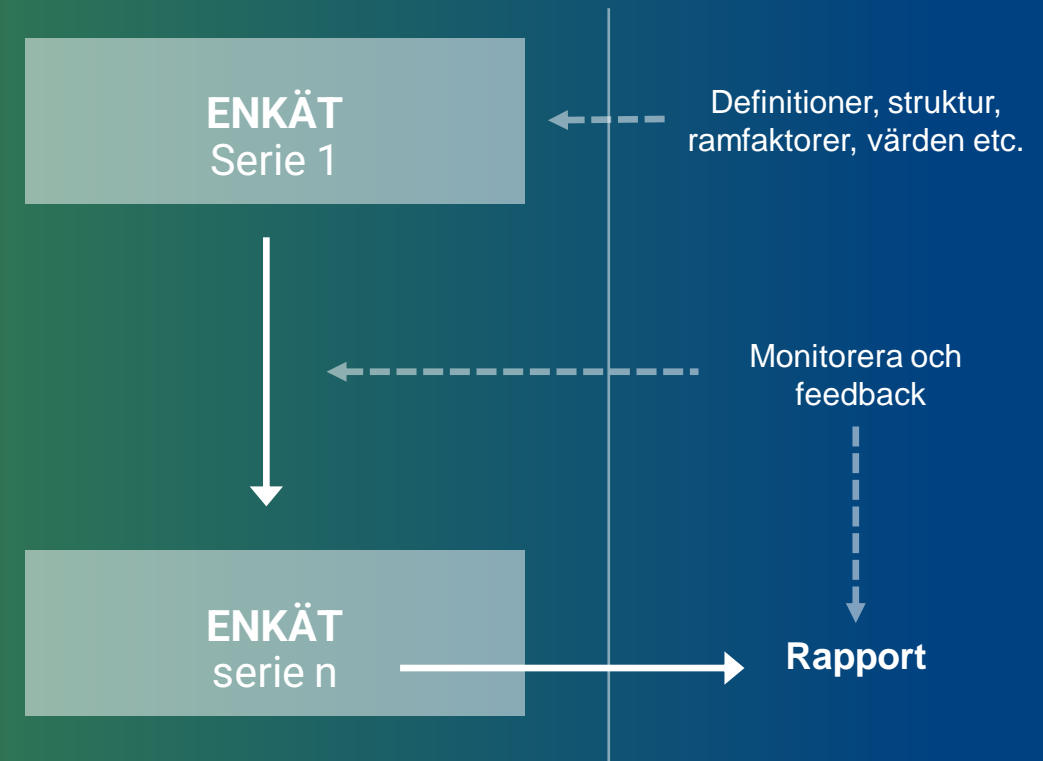


Bild: Delphimetoden kommunikationsstruktur

DISRUPTIVE TECHNOLOGY ASSESSMENT GAME (DTAG) ÄR EN METOD UTVECKLAD UNDER TVÅ NATO-STUDIER MELLAN 2006 OCH 2011, AVSEDD ATT UTFORSKA PÅVERKAN AV DISRUPTIVA TEKNOLOGIER INOM FÖRSVARSS- OCH SÄKERHETSSEKTORN. Denna interaktiva övning syftar till att hjälpa beslutsfattare och strateger att förstå potentiella framtida teknologiska utmaningar och möjligheter, för att därigenom kunna utforma mer effektiva försvarsstrategier. Genom scenariobaserade diskussioner och strategisk planering möjliggör DTAG en djupgående analys av hur ny teknik kan omforma samhället och dess institutioner.

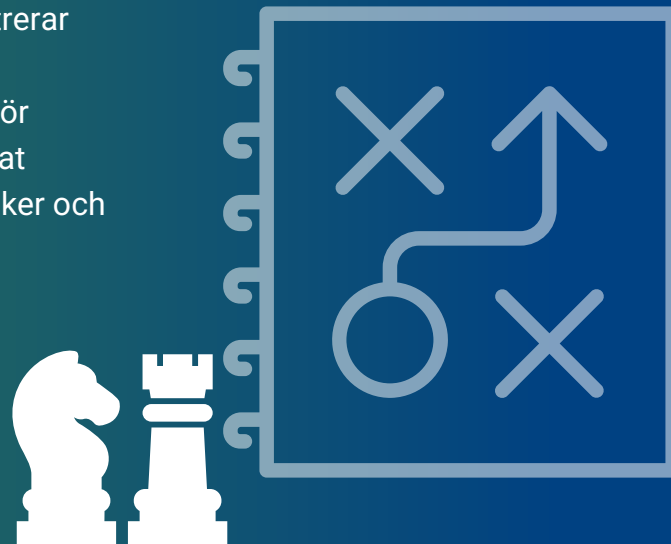
Utifrån DTAG:s framgångar har metoden anpassats till Concept Development and Experimentation Assessment Game (CDAG), en variant

som breddar tillämpningsområdet till konceptutveckling bortom den militära sfären. **CDAG ANVÄNDER LIKNANDE PRINCIPER SOM DTAG MEN FOKUSERAR PÅ INNOVATION OCH STRATEGI INOM CIVILA SEKTORER, INKLUSIVE AFFÄRER OCH OFFENTLIG FÖRVALTNING.** Båda metoderna involverar samarbete i grupp, där deltagarna tar på sig rollen som olika intressenter för att navigera genom framtidsscenarioer och utvärdera effekterna av teknologiska förändringar.

Kärnan i DTAG och CDAG ligger i deras förmåga att simulera komplexa framtidsscenarioer, vilket uppmuntrar till kreativt tänkande och strategiskt beslutsfattande. Deltagarna engagerar sig i en process av kritisk reflektion, där de utforskar och diskuterar potentiella disruptiva teknologier och deras inverkan på samhället. Denna process

hjälpes till att identifiera "okända okända", stimulera tvärvetenskapligt samarbete och underlätta kunskapsutbyte över sektorsgränserna.

GENOM ATT ERBJUDA EN RISKFRI MILJÖ FÖR ATT TESTA OCH UTVECKLA NYA KONCEPT OCH STRATEGIER, BIDRAR DTAG OCH CDAG TILL ATT FÖRBEREDA INDIVIDER OCH ORGANISATIONER FÖR DEN SNABBFÖRÄNDERLIGA TEKNOLOGISKA FRAMTID. Dessa spelbaserade övningar demonstrerar värdet av simulering och scenarioplanering som verktyg för innovativt tänkande och förbättrat beslutsfattande i en allt mer osäker och komplex värld.



Referenser, lästips och verktyg

Referenser, lästips och verktyg

VERKTYG, FORSKNING

EU, Nato, FN och andra internationella aktörer

- [Futures thinking and foresight: a brief guide - GOV.UK \(www.gov.uk\)](https://www.gov.uk)
- [Strategic foresight \(europa.eu\)](https://europa.eu)
- [ISO, ISO Foresight Trend Report 2022](https://iso.org)
- [Using the future report | Download and gain foresight capabilities \(cifs.dk\)](https://cifs.dk)
- [Hybrid CoE and the JRC launch a new model to build resilience against hybrid threats - Hybrid CoE - The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats](https://ec.europa.eu)

Sverige

- [FOI, Metod för beskrivning och bedömning av rymdaktörer, https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--5205--SE](https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--5205--SE)
- [FOI, Framåtblickande omvärldsanalyser, https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--4585--SE](https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--4585--SE)
- [Rapporter och memon där scenarier har använts, FOI](https://www.foi.se)
- [Assessment Games - en översikt \(foi.se\)](https://www.foi.se)

OSINT

- [Welcome to ObSINT! | ObSINT](https://www.obsint.com)
- [Svensk OSINT: Översikt | LinkedIn](https://www.linkedin.com)
- [OSINT Toolkit | Links To Digital Tools Used By Researchers \(comskills-ukraine.co.uk\)](https://comskills-ukraine.co.uk)
- [Online investigation Toolkit, Bellingcat](https://www.bellingcat.com)
- [Social Media Monitoring: A Primer, Stratcom](https://www.stratcom.com)
- [Social Media Monitoring Tools: An In-Depth Look, Stratcom](https://www.stratcom.com)
- [Digitools | Kairos Future](https://www.kairosfuture.com)
- <http://web.archive.org/>
- [Shodan Search Engine](https://www.shodan.io)

ANDRA EXEMPEL OCH KÄLLOR

- [What We See - Future Today Institute](https://www.futuretoday.com)
- [Trend- och omvärldsanalys | Helsingborgs stad](https://www.helsingborgsstad.se)
- [Partnerskapet LOFT – ett kommunledningspartnerskap](https://www.loft.se)
- [Samtalet om Sverige , Svenska institutet](https://www.svenska-institutet.se)
- [BBC Monitoring Essential Media Insight](https://www.bbc.com)
- [Mot 2030, Judith Wolst](https://www.judithwolst.com)
- [Video generation models as world simulators \(openai.com\)](https://www.openai.com)
- [Assessing the Value of Structured Analytic Techniques in the U.S. Intelligence Community \(rand.org\)](https://www.rand.org)

COMBITECH

Shaping a smart and resilient society