STRATEGÍA

1X2

STJÓRN VS HAKKARAR Á HVERN TIPPAR ÞÚ?

NETÖRYGGISRÁÐSTEFNA FJARSKIPTASTOFU
8. OKTÓBER 2024

HELGA HLÍN HÁKONARDÓTTIR
LÖGMAÐUR OG EIGANDI STRATEGÍU

Fjarskiptastofa

INNGANGUR

ÁSKORANIR STJÓRNA OG UT FÓLKS

- Endalausar nýjar áskoranir og kröfur til stjórnenda sem kalla á nýja þekkingu og vinnubrögð
- Samfélagsábyrgð, stafræn þróun, persónuvernd, heimsfaraldrar, stríð, eineltismál, kynferðisleg áreitni, menning o.s.frv.
- UT mál hafa hina vegar í mörgum tilvikum farið undir radarinn hjá stjórnum – af einhverjum ástæðum…
- Á sama tíma hefur upplýsingatækni er orðin hryggjarstykki í starfsemi og rekstri fyrirtækja
- Sem krefst aukinnar þekkingar UT fólks á raunveruleika stjórnenda og starfsfólks
- Aukin þörf á gagnkvæmri þekking og skilningi

- Hver ykkar skilgreina ykkur sem „UT fólk“
- Hver ykkar skilgreina ykkur sem „stjórnendur“

DA DA DA....

GERÐU – VILTU – GETUR

- What you do and what you don't, ah-ha
- What you will and what you won't, ah-ha
- What you can and what you can't, ah-ha
- This is what you got to know
- Loved you though it didn't show

- Ich lieb' dich nicht, du liebst mich nicht
- Ich lieb' dich nicht, du liebst mich nicht
- Ich lieb' dich nicht, du liebst mich nicht
- Ich lieb' dich nicht, du liebst mich nicht

- Da da da
- Da da da
- Da da da
- Da da da

STRATEGÍA

EN - ÞAÐ ER STÓRMÓT FRAMUNDAN....

- Stjórn og hakkar etja kappi
- Hlutverk og verkefni UT eru að veði í þessu tilviki
- UT er í liði stjórnar og vill gera allt til þess að stjórn vinni leikinn

- Óvissa er um leikskilning stjórnar, reynslu, form og snerpu
- UT er frá Þýskalandi – en talar líka ensku
- Stjórn er frá Danmörku – en talar líka ensku

- Hvað gera þau, vilja þau og kunna þau?

- Tala þau sameiginlegt tungumál – eða láta da da da duga?
- Tékkum aðeins á því…

SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

S-IN ÞRJÚ

STEFNA - SKIPULAG – STJÓRNARHÆTTIR

Bridging the gaps to cyber resilience: The C-suite playbook

Findings from the 2025 Global Digital Trust Insights

Only 2%
have implemented cyber resilience actions across their organisation in all areas surveyed

< 50%
of CISOs are involved to a large extent in key business activities

13% point
gap in confidence between CISOs/CSOs and CEOs in their AI and resilience compliance

PwC's 2025 Global Digital Trust Insights survey of 4,042 business and tech executives from across 77 countries revealed significant gaps companies must bridge before achieving cyber resilience.

- **Gaps in implementation of cyber resilience**: Despite heightened concerns about cyber risk, only 2% of executives say their company has implemented cyber resilience actions across their organisation in all areas surveyed.
- **Gaps in preparedness**: Organisations feel least prepared to address the cyber threats they find most concerning, such as cloud-related risks and third-party breaches.
- **Gaps in CISO involvement**: Fewer than half of executives say their CISOs are involved to a large extent with strategic planning, board reporting and overseeing tech deployments.
- **Gaps in regulatory compliance confidence**: CEOs and CISOs/CSOs have differing levels of confidence in their ability to comply with regulations, particularly regarding AI, resilience and critical infrastructure.
- **Gaps in measuring cyber risk**: Although executives acknowledge the importance of measuring cyber risk, fewer than half do so effectively, with only 15% measuring the financial impact of cyber risks to a significant extent.

All of this points to the need for better C-suite collaboration and strategic investment to strengthen cyber resilience. By addressing these gaps and making cybersecurity a business priority, leaders can bridge to a more secure future. CISOs can help drive this outcome by sharing tech-enabled insights and by explaining cyber priorities in

SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

STEFNUMÖRKUN

SKIPULAG

STJÓRNARHÆTTIR

SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

Skýr sýn mörkuð út frá lagaumgjörð, tilgangi félags og væntingum eigenda - markviss innleiðing og stöðug eftirfylgni

SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

ᒪSTRATEGÍAᒣ

Skýr sýn mörkuð út frá lagaumgjörð, tilgangi félags og væntingum eigenda - markviss innleiðing og stöðug eftirfylgni

Skipurit og skipulag félags styður við árangursríka innleiðingu og eftirfylgni með stefnu þess

SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

STRATEGÍA

Skýr sýn mörkuð út frá lagaumgjörð, tilgangi félags og væntingum eigenda - markviss innleiðing og stöðug eftirfylgni

STEFNUMÖRKUN

Skýr sýn – innleiðing - eftirfylgni

Skipurit og skipulag félags styður við árangursríka innleiðingu og eftirfylgni með stefnu þess

SKIPULAG

Stjórnendur – stoðeiningar

STJÓRNARHÆTTIR

HUÁ – umboðskeðja - eftirlit

Stjórnarhættir, þ.m.t. hlutverk, umboð og ábyrgð einstakra stjórnareininga, útfærðir með skýrum hætti, með órofinni umboðskeðju

SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

STRATEGÍA

Skýr sýn mörkuð út frá lagaumgjörð, tilgangi félags og væntingum eigenda - markviss innleiðing og stöðug eftirfylgni

STEFNUMÖRKUN

Skýr sýn – innleiðing - eftirfylgni

SKILVIRKNI - ÁRANGUR

Skipurit og skipulag félags styður við árangursríka innleiðingu og eftirfylgni með stefnu þess

SKIPULAG

Stjórnendur – stoðeiningar

STJÓRNARHÆTTIR

HUÁ – umboðskeðja - eftirlit

Stjórnarhættir, þ.m.t. hlutverk, umboð og ábyrgð einstakra stjórnareininga, útfærðir með skýrum hætti, með órofinni umboðskeðju

STEFNA

STEFNA

- Skýr og skiljanleg öllum sem fara eftir henni
- Raunhæf en ekki bara falleg orð á blaði
- Stjórn þarf að taka tillit til lagalegra krafna, tilgangs félags og væntinga eigenda
- Mælanleg til að taka stöðuna frá einum tíma til annars
- Endurskoðuð reglulega og uppfærð þegar tilefni er til sbr. hér á eftir um vandaða ákvarðanatöku

SKIPULAG

STJÓRN – ENDURSKOÐENDU-INNRI ENDURSKOÐUN - FORSTJÓRI - STJÓRNENDUR

SKIPULAG

RÉTT SAMSETNING STJÓRNAR – ÞEKKING - REYNSLA

ALMENN MATRIXA

	Almenn matrixa - Samkomuhús	Addi	Palli	Bergþóra	Edda	Laddi
1	Stjórnun og stjórnarhættir	X	X	X	X	
2	Stefnumótun og framtíðarsýn	X	X	X	X	
3	Fjármál - áætlanagerð, reikningsskil og endurskoðun	X	X	X	X	
4	Sjálfbærni rekstrar og áhættustýring	X	X	X	X	
5	Mannauðsmál	X	X	X	X	
6	Innra eftirlit	X	X	X	X	
7	Samfélagsábyrgð / umhverfismál / loftlagsmál	X	X		X	
8	Lögfræði				X	
9	Markaðsmál / almannatengsl	X	X	X	X	
10	Upplýsingatækni			X		X
11	Aldur stjórnarmanns	47	60	57	33	27
12	Fjöldi ára í stjórn	4	6	0	0	0

	Sérstök matrixa - Samkomuhús	Addi	Palli	Bergþóra	Edda	Laddi
1	Menning- / menningararviðburðir	X	X		X	
2	Verslunarrekstur	X	X	X	X	
3	Ferðaþjónusta	X	X	X		
4	Stafræn þróun				X	X
5	Alþjóðleg markaðsmál					
6	Samgöngur	X	X		X	
7	Fjármagnsskipan félagsins	X	X			
8	Stjórnarhættir á samstæðugrunni		X			
9	Tiltekin áhætta – t.d. pólitík/umhverfi					X
10						
11						

SÉRSTÖK MATRIXA

STRATEGÍA

SKIPULAG

GLOPPUGREINING: ÁHÆTTA – BREYTT SAMSETNING – UTANAÐKOMANDI RÁÐGJÖF

ALMENN MATRIXA

	Almenn matrixa - Samkomuhús	Addi	Palli	Bergþóra	Edda	Laddi
1	Stjórnun og stjórnarhættir	X	X	X	X	
2	Stefnumótun og framtíðarsýn	X	X	X	X	
3	Fjármál - áætlanagerð, reikningsskil og endurskoðun	X	X	X	X	
4	Sjálfbærni rekstrar og áhættustýring	X	X	X	X	
5	Mannauðsmál	X	X	X	X	
6	Innra eftirlit	X	X	X	X	
7	Samfélagsábyrgð / umhverfismál / loftlagsmál	X	X		X	
8	Lögfræði				X	
9	Markaðsmál / almannatengsl	X	X	X	X	
10	Upplýsingatækni					X
11	Aldur stjórnarmanns	47	60	57	33	27
12	Fjöldi ára í stjórn	4	6	0	0	0

SÉRSTÖK MATRIXA

	Sérstök matrixa - Samkomuhús	Addi	Palli	Bergþóra	Edda	Laddi
1	Menning- / menningararviðburðir	X	X		X	
2	Verslunarrekstur	X	X	X	X	
3	Ferðaþjónusta	X	X	X		
4	Stafræn þróun				X	X
5	Alþjóðleg markaðsmál					
6	Samgöngur	X	X		X	
7	Fjármagnsskipan félagsins	X	X			
8	Stjórnarhættir á samstæðugrunni		X			
9	Tiltekin áhætta – t.d. pólitík/umhverfi					X
10						
11						

SKIPULAG
FRAMSETNING OG ÁHERSLUR Í SKIPURITI

- Skipurit endurspegli og styðji við stefnu og forgangsröðun
- Skilgreining og staðsetning málaflokksins endurspegli mikilvægi hans – forgangsröðun og sýnileiki
- Þekking stjórnar á einstökum rekstrareiningum nauðsynleg til að útfæra með hagkvæmum, skilvirkum og öruggum hætti
- Skipurit nauðsynlegt að rýna reglulega – sér í lagi undanfarin ár vegna nýrra áskorana og krafna
- Þarf að tryggja að stjórn geti axlað skyldur sínar – þar á meðal vegna lagalegra krafna, áhættustýringar og skilvirks eftirlit
- Og ekki síst til að ráða rétta forstjórann – styðja við hann og veita aðhald og eftirlit

STJÓRNARHÆTTIR

ÞRÍHJÓL STJÓRNARHÁTTA

STRATEGÍA

Skýrt hlutverk og umboð einstakra stjórnareininga skv. lögum, reglum, samþykktum, samningum og góðum stjórnarháttum

ÞRÍHJÓL STJÓRNARHÁTTA

STRATEGÍA

Skýrt hlutverk og umboð einstakra stjórnareininga skv. lögum, reglum, samþykktum, samningum og góðum stjórnarháttum

Ábyrgð, framkvæmd og eftirlit eru þar af leiðandi skýr - enda séu innleiðing, eftirfylgni og eftirlit virk í framkvæmd

ÞRÍHJÓL STJÓRNARHÁTTA

STRATEGÍA

Skýrt hlutverk og umboð einstakra stjórnareininga skv. lögum, reglum, samþykktum, samningum og góðum stjórnarháttum

Ábyrgð, framkvæmd og eftirlit eru þar af leiðandi skýr - enda séu innleiðing, eftirfylgni og eftirlit virk í framkvæmd

Ákvarðanataka stjórnar og stjórnenda tekur mið af hlutverki, umboði og ábyrgð, er innleidd með skilvirkum hætti – og er þar með áreiðanlegri en ella

ÞRÍHJÓL STJÓRNARHÁTTA

STRATEGÍA

Skýrt hlutverk og umboð einstakra stjórnareininga skv. lögum, reglum, samþykktum, samningum og góðum stjórnarháttum

Ábyrgð, framkvæmd og eftirlit eru þar af leiðandi skýr - enda séu innleiðing, eftirfylgni og eftirlit virk í framkvæmd

Ákvarðanataka stjórnar og stjórnenda tekur mið af hlutverki, umboði og ábyrgð, er innleidd með skilvirkum hætti – og er þar með áreiðanlegri en ella

STRATEGÍA

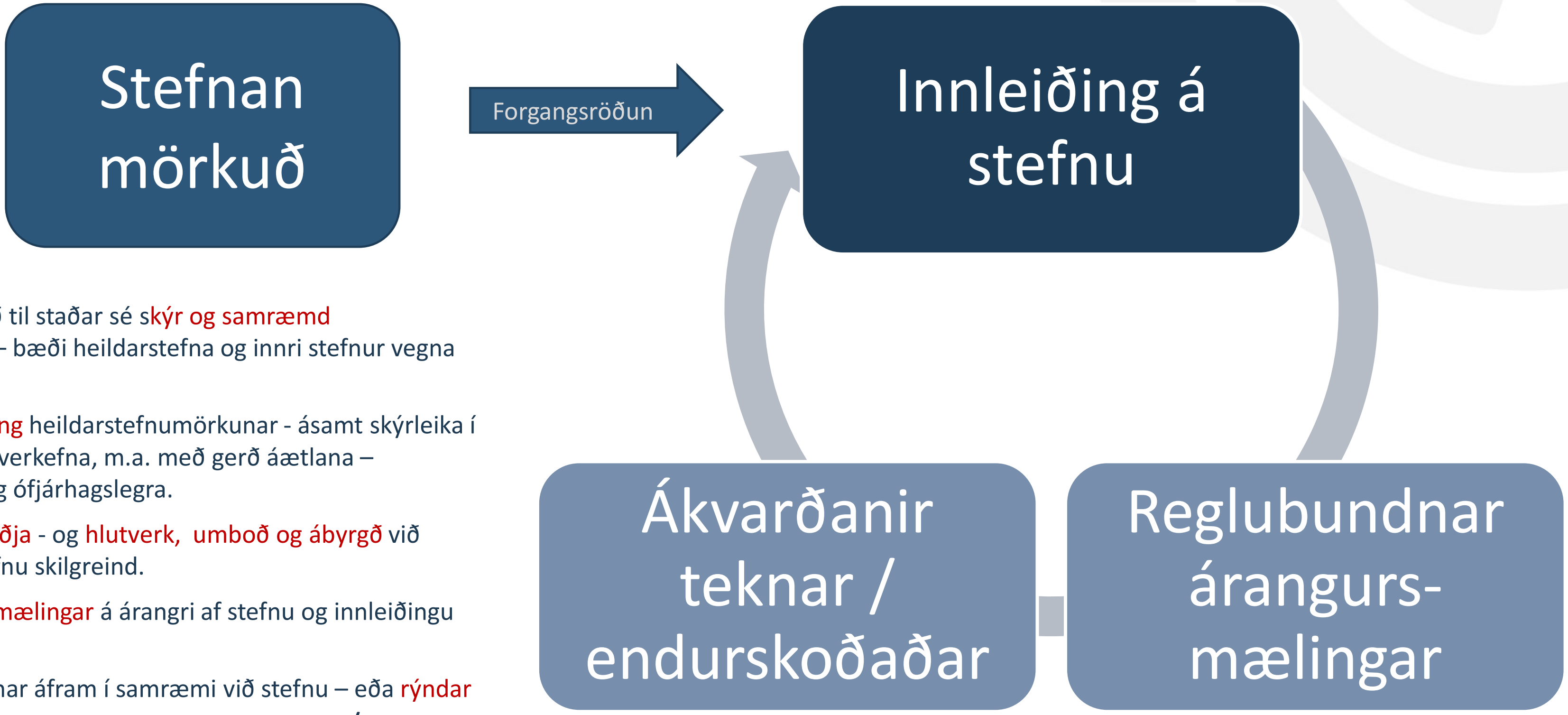
STJÓRNARHÆTTIR

HLUTVERK – UMBOÐ - ÁBYRGÐ

- Hlutverk og verkefni einstakra stjórnareininga/stjórnenda skýrt skilgreind – skipurit og starfslýsingar
- Mynda órofna umboðskeðju frá gólfi og upp í stjórn – svo stjórn geti sinnt stefnumörkunar- og eftirlitshlutverki sínu – og tekið góðar ákvarðanir
- Umboð og ábyrgð vegna einstakra verkefna skýr – innan skipurits og útávið
- Lyklar nýttir til að skilgreina hlutverk vegna einstakra verkefna
- Dæmi um lyklun verkefna framkvæmdastjóra UT mála vegna stefnumörkunar á sviði netöryggis:
    - Ábyrgð á að móta og gefa út stefnu?
    - Tillögugerð til þess sem ber ábyrgð?
    - Ráðgjöf til þess sem ber ábyrgð?
    - Þróar fyrir þann sem mótar og gerir tillögur?
    - Innleiðir frá þeim sem ber ábyrgð?
    - Eftirlit með þeim sem bera ábyrgð, veita ráðgjöf, gera tillögur eða innleiða?

STJÓRNARHÆTTIR

VÖNDUÐ ÁKVARÐANATAKA



Mikilvægt er að til staðar sé skýr og samræmd stefnumörkun – bæði heildarstefna og innri stefnur vegna starfsemi.

Skilvirk innleiðing heildarstefnumörkunar - ásamt skýrleika í forgangsröðun verkefna, m.a. með gerð áætlana – fjárhagslegra og ófjárhagslegra.

Skýr umboðskeðja - og hlutverk, umboð og ábyrgð við innleiðingu stefnu skilgreind.

Reglubundnar mælingar á árangri af stefnu og innleiðingu hennar.

Ákvarðanir teknar áfram í samræmi við stefnu – eða rýndar og endurskoðaðar út frá mælingum á árangri +/-

Skilvirkni og hagkvæmni í framkvæmd og reglubundnu eftirliti jafnframt mældar og endurskoðaðar.

STRATEGÍA

STJÓRNARHÆTTIR
PRAKTÍSKAR ÁSKORANIR

Áhættustýring

- Skilvirk áhættustýring – kortlagning og greining – stefna og áhættuvilji skilgreind – verklag útfært – mælingar – stýringar – upplýsingagjöf – viðbrögð – eftirlit
- Áhættuþættir hljóti vægi eftir mikilvægi þeirra

Lykilstarfsfólk og staðgenglar

- Lykilstarfsfólk skilgreint – hvaða starfsfólk/stöður eru nauðsynleg til að tryggja rekstrarsamfellu?
- Staðgenglar lykilstarfsfólks tilnefnt – ef lykilstarfsfólk forfallast

Viðbúnaðaráætlun

- Útfæra
- Æfa
- Endurskoða og uppfæra reglulega

Menning

- Greinna og setja markmið
- Innleiða rétta menningu
- Tone from the top

SPYRJUM AÐ LEIKSLOKUM….

STRATEGÍA

FARSÆL ÚRSLIT STÓRMÓTSINS?

- Stjórn þarf að hafa þekkingu og hæfni á sviði UT mála
    - Geta ekki útvistað til UT eða ráðgjafa
    - Vera virðisaukandi og styðja við UT fólk
    - Vera læs á ógnir og tækifæri
    - Veita aðhald og haft eftirlit
    - Vera loftið og gólfið
- UT fólk þarf að hafa þekkingu og hæfni til að skilja rekstur og starfsemi fyrirtækis
    - Geta ekki og eiga ekki að taka á sig ábyrgð stjórnar
    - Vera virðisaukandi og styðja við stjórn og aðra stjórnendur
    - Vera læs á ógnir og tækifæri
    - Mikilvægur hlekkur ef úrslitin eiga að vera farsæl

- Farsæl úrslit líklegri ef við sammælumst um tungumálið og tölum saman um forgangsröðun tækifæra og ógna – frekar en láta da da da duga…

GERUM – VILJUM - GETUM

ÁFRAM ÍSLAND!

STRATEGÍA

TAKK FYRIR!

FREKARI UPPLÝSINGAR:

HELGA@STRATEGIA.IS - SÍMI 662-0100

STRATEGIA.IS