

FSPOS

Finansiella Sektorns Privat-
Offentliga Samverkan



6 STEG TILL BÄTTRE ÖVNINGAR

Tips och metoder för organisationer
i den finansiella sektorn

FÖRORD

Den finansiella sektorns privat-offentliga samverkan (FSPOS) bildades år 2005 och består av både privata och offentliga aktörer från den finansiella sektorn i Sverige. Medlemmarna är banker, försäkringsbolag, fondkommissionärer, VPC, BGC, OMX, Riksgäldskontoret, Försäkringskassan, Riksbanken samt Finansinspektionen.

FSPOS har under åren 2005-2008 genomfört ett flertal aktiviteter i form av sektorsövningar, lokala samverkansprojekt och analyser för att stärka den finansiella sektorns robusthet. Under 2008 har FSPOS i samarbete med konsultföretaget 4C Strategies tagit fram en övningsguide för den finansiella sektorn. Utvecklingen av övningsguiden är ytterligare ett steg i FSPOS strävan att stärka den finansiella sektorns robusthet mot kriser.

Det är FSPOS förhoppning att denna övningsguide ska fungera som ett stöd och en inspirationskälla för planering, genomförande och utvärdering av övningar hos organisationer i den finansiella sektorn.

Med hjälp av övningsguiden ska aktörerna i den finansiella sektorn få hjälp att öva mer effektivt. Det är också FSPOS avsikt att genom övningsguiden skapa en gemensam syn på övningar i sektorn.

Ett särskilt tack riktas till de personer som deltagit i utvecklingen av övningsguiden. Utan deras erfarenhet och kloka synpunkter hade denna guide inte funnits.

Oktober 2008

Lars-Göran Emanuelson

Ordförande FSPOS

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD 2

INLEDNING 4

STEG 1: ARGUMENTERA FÖR ÖVNINGAR 6

VARFÖR BEHÖVER ÖVNINGEN FÖRANKRAS? 6

EKONOMISKA INCITAMENT FÖR ATT ÖVA 7

SAMHÄLLETS SÄKERHET 9

ÖVNINGENS NYTTA FÖR INDIVIDEN 10

REKOMMENDATIONER OCH LAGKRAV 11

STEG 2: SÄTT RAMARNA FÖR ÖVNINGEN 12

SYFTE: VARFÖR SKA VI ÖVA? 12

MÅL: VAD SKA ÖVNINGEN LEDA TILL? 13

VILKA SKA ÖVAS? 15

ÖVNINGSORGANISATIONEN 16

ÖVNINGSPLAN 17

STEG 3: VÄLJ ÖVNINGSTYP OCH SCENARIO 18

SKRIVBORDSÖVNING 18

SIMULERINGSÖVNING 19

VÄLJA SCENARIO 22

KVALITETSSÄKRA SCENARIOT 24

STRUKTURERA BERÄTTELSEN 25

GÖR SCENARIOT VERKLIGT FÖR DE ÖVADE 28

STEG 4: PLANERA FÖR UTVÄRDERING 31

UTVÄRDERINGSORGANISATIONEN 31

MÄTPUNKTER 33

METODER FÖR UTVÄRDERING 34

STEG 5: GENOMFÖR ÖVNINGEN 38

GENERALREPETITION 38

FÖRBEREDA DELTAGARNA 39

INFORMATIONSFAS 40

KLARA, FÄRDIGA, GÅ! 40

TIPS TILL SPELLEDNINGEN 41

OM DET GÅR FEL 42

GÖRA ETT BRA AVSLUT 44

STEG 6: UTVÄRDERA OCH ÅTGÄRDA 45

ANALYS AV EN SKRIVBORDSÖVNING 45

ANALYS AV EN SIMULERINGSÖVNING 46

PRESENTERA RESULTAT OCH REKOMMENDATIONER 47

IMPLEMENTERA OCH FÖLJA UPP ÅTGÄRDER 48

FÖRBEREDA NÄSTA ÖVNING 49

MER OM ÖVNINGAR: SAMVERKAN OCH STRATEGI 50

SAMVERKAN 50

SÅRBARHETER INOM DEN FINANSIELLA SEKTORN 51

SAMVERKANSÖVNINGAR 51

ÖVNINGAR UR ETT STRATEGISKT PERSPEKTIV 54

LITTERATURTIPS 55

INLEDNING

Varför finns guiden?

”Utbildning och övning förstärker individens och därmed organisationens förmåga att kunna hantera det oväntade. [...] För en god övningsverksamhet behövs stöd i form av metodik, handböcker, övningsledarutbildning m.m.”
– Regeringen, 2007

Syftet med övningsguiden är att hjälpa organisationer i den finansiella sektorn att förankra och planera övningar på ett effektivt och pedagogiskt sätt. Övningsguiden ska bidra till att övningar planeras, genomförs och utvärderas på ett strukturerat sätt som är gemensamt för den finansiella sektorn.

Vem ska läsa guiden?

Övningsguiden riktar sig i första hand till personer inom den finansiella sektorn som har viss erfarenhet av att planera, genomföra eller utvärdera övningar. Den som läser övningsguiden förväntas ha grundläggande förståelse för övningar och dess terminologi.

Läsaren bör exempelvis förstå vad ett scenario är samt att det ställs olika krav på organisationen beroende på vilken typ av övning som genomförs. Läsaren bör också ha en grundläggande förståelse för det finansiella systemet samt kunskap om den övade organisationen.

För personer som aldrig tidigare arbetat med övningar rekommenderas Krisberedskapsmyndighetens övningshandbok ”Öva krishantering – Handbok i att planera, genomföra och återkoppla övningar” som inledande orientering.

Hur ska guiden användas?

Övningar måste alltid anpassas till lokala och regionala förhållanden. Övningsguiden är tänkt att fungera som ett hjälpmedel och en inspirationskälla. Den ska ses som en sammanställning av erfarenheter från övningsplanering inom den finansiella sektorn. Guiden är således inte ett regelverk som måste följas till punkt och pricka.

Övningsguiden ska också kunna användas som ett uppslagsverk. Den ska även vara ett stöd vid de moment som utgör störst utmaning för läsaren. Vissa läsare kanske främst använder avsnittet om scenarioutveckling medan andra är mer intresserade av utvärdering, eller vill hitta argument för att sälja in en övning till ledningen.

Framgångsfaktorer för övningar

Att öva effektivt är inte raketforskning. Det mesta går av sig självt genom att använda sunt förnuft. En bra övning kräver dock en del planering och tankeverksamhet.

- För att kunna genomföra en framgångsrik övning behövs både ledningens och organisationens stöd. Alla inblandade måste förstå nyttan med att öva.
- En effektiv övning har ett specifikt behov som grund och utgår från tydliga mål. Målen avgör i sin tur vilka som ska övas och hur avancerad övningen kommer att vara. Det är viktigt att organisationen utvecklar sin övningserfarenhet innan alltför avancerade övningar genomförs.
- Det är viktigt att scenariot utgår från övningens syfte och mål. Var och ett av momenten som ingår i övningen ska kunna användas för att utvärdera ett eller flera mål.
- För att få de övades engagemang är det viktigt att scenariot är realistiskt och relevant. För de som övas ska det däremot inte råda någon tvekan om att scenariot är fiktivt och inte en verklig kris.
- Att utvärdera övningen framgångsrikt är lika viktigt som att lyckas med dess genomförande. Ungefär hälften av den tillgängliga tiden bör avsättas till utvärdering. Planering inför utvärdering bör påbörjas redan när syfte och mål bestäms och den övriga övningsplaneringen drar igång.
- Avsätt gott om tid till debriefing och en första utvärdering i direkt anslutning till övningen.
- Resultaten från övningen bör presenteras för de övade, styrgrupp och andra intressenter så snart som möjligt efter övningen.

Steg 1: Argumentera för övningar

*"Exercises create major opportunities to improve."
– Richard Maddison, The Financial Services Authority (FSA)*

För att kunna genomföra en framgångsrik övning behövs både ledningens och organisationens stöd. Det gäller inte minst implementering av åtgärder efter en övning. Inför alla övningar är det därför nödvändigt att genomföra ett visst förankringsarbete.

Att tänka igenom innan övningen säljs in

Syfte och Mål – En hypotes om övningens syfte och mål bör utvecklas tidigt. En övning utan syfte och mål är svår att sälja in till organisationen. Målen med övningen bör också ligga i linje med organisationens övergripande strategi för krishantering.

Tidplan – Ett förslag behöver tas fram om när övningen ska genomföras och hur mycket tid den får ta, både för de som deltar och de som planerar den.

Budget – Hur mycket övningen får kosta i form av resurser och omkostnader måste vara fastställt innan planeringen av övningen drar igång. Ett förslag på budget gör det lättare att sälja in övningen. Försök göra övningar till en del i den årliga budgetplaneringen.

Resurser – Vilka resurser som kan användas och i vilken utsträckning dessa behövs är viktigt att säkerställa. Personal som på ett eller annat sätt ska delta i övningen behöver engageras i god tid. Utrustning, lokaler och resultat från tidigare övningar bör allokeras i god tid. Även externa personer som är viktiga för övningen bör engageras i ett tidigt skede.

VARFÖR BEHÖVER ÖVNINGEN FÖRANKRAS?

Innan planeringen av en övning påbörjas bör den vara förankrad hos rätt personer på rätt nivå. Denna förankring är viktig för att ge de som planerar övningen legitimitet och mandat att genomföra övningen. På så sätt säkerställs också att övningens mål är i linje med organisationens övergripande strategi för risk- och krishantering.

En övning konkurrerar med andra investeringar och aktiviteter om resurser. Det är viktigt att kunna argumentera för övningars nytta. Klargör för beslutsfattarna vilka vinster som finns med just den övning som är påtänkt. En övning behöver inte innebära stora kostnader. Tid och resurser som krävs avgörs av övningens mål. Om målet är att krisgruppen ska enas kring sitt uppdrag kan en kortare workshop vara allt som krävs. Alla övningar kräver dock att övningsledningen tilldelas tid för planering och utvärdering samt att de övade kan avsätta den tid som behövs.

De som på olika vis ska delta i övningen bör förstå nyttan med övningar, både för organisationen som helhet och för dem själva som individer. Om de övade präglas av hög riskmedvetenhet och förståelse för nyttan med att vara förberedd har de bättre förutsättningar att lära av övningar. En tydlig förankring hos ledningen förenklar arbetet med att få övriga deltagare engagerade i övningen. Ledningens stöd kan användas som en morot för att visa hur viktiga övningar är "Eftersom ledningen stödjer övningen måste den vara bra för oss." Det går även att använda ledningens stöd som en piska "Ledningen har bestämt att vi ska öva, så då gör vi det".

EKONOMISKA INCITAMENT FÖR ATT ÖVA

Organisationer som övar kan hantera kriser

Studier baserade på verkliga kriser visar att ledningens agerande i samband med en kris har stor betydelse för marknadens fortsatta förtroende. Utöver de omedelbara ekonomiska konsekvenserna finns en risk att en kris utvecklas till en förtroendefråga om organisationen inte upplevs kunna hantera situationen. De organisationer som är förberedda lider inte lika stora ekonomiska förluster, dels för att de snabbare kan återgå till normal verksamhet, och dels för att ledningen kan agera på ett förtroendeskapande sätt i en stressad situation.

Riksbankens manuella rutiner

Under den finansiella sektorns krisledningsövning 2007 övades Riksbankens manuella rutiner för RIX-systemet. Övningen ledde till att Riksbanken tillsammans med övriga deltagare i RIX vidareutvecklade rutinerna och ytterligare en övning genomfördes i december samma år.

Den 9 maj 2008 drabbades Riksbanken av driftstörningar i RIX och gjorde en tillfällig övergång till dessa nya manuella rutiner. Störningen uppmärksammades av media men ledde inte till någon förtroendekris då de alternativa, och testade, rutinerna kunde ersätta RIX till dess att problemet hade lösts.

Övade organisationer visar på ansvarstagande

I efterdyningarna av tsunamin i Sydostasien 2005 uppdagades det att Utrikesdepartementet inte hade deltagit i övningar på flera år. Dessutom hade flertalet statsråd avstått från att delta i övningar med deras departement. Ingen kan med säkerhet säga att UD och Regeringen hade hanterat tsunamikatastrofen bättre om de övat. Men de hade inte i samma utsträckning behövt utstå kritiken att krishantering inte var ett prioriterat område för dem. Samma resonemang kan av styrelse, kunder och konkurrenter komma att riktas mot vilken organisation som helst. Att öva är därför ett sätt att få ett kvitto på att tillräckliga åtgärder vidtagits. Organisationen kan hävda att den gjort vad den kunnat för att förbereda sig, och kan på så sätt undvika en förtroendekris.

Planer är inget - planering är allt

Oavsett hur genomtänkta de planer och rutiner som finns på plats är finns det inget sätt att vara säker på att de fungerar i en krissituation om de inte i förväg har testats. Övningar skapar förutsättningar för organisationen att lära sig av en kris utan att behöva betala priset för dess konsekvenser.

Roller och ansvar tydliggörs genom övningar

Övningar bidrar till att klargöra vem som ska göra vad i en krissituation. När en organisation drabbas av en kris är det vanligt att olika rollers avgränsningar, uppgifter och ansvar blir otydliga. När ingen ser långsiktigt eller planerar för morgondagen riskerar krisen att eskalera. Övningar belyser vikten av att skilja på strategisk och operativ ledning.

Övningar hjälper organisationer välja riskprofil

Genom övningar kan en organisation simulera fram konsekvenser av sitt nuvarande risktagande och utifrån detta bestämma om de vill förändra, behålla eller omfördela sin riskprofil. Det gäller framförallt inom området operativa risker. En övning kan exempelvis tydliggöra att en organisation bör omfördela befintlig reservkraft mellan olika verksamhetsdelar som har olika behov av det.

Övningar ger underlag för organisationsutveckling

Genom övningar kan organisationer identifiera utvecklingsbehov och förslag på utbildningsinsatser inom områdena riskhantering, kontinuitetsplanering och krishantering. Övningar kan klargöra vilken utveckling enskilda individer, grupper eller enheter behöver. Genom att visa hur normala rutiner i organisationen fungerar i en pressad situation kan övningar fungera som en katalysator för den löpande organisationsutvecklingen.

STRÖMAVBROTT STOPPADE E-DEKLARATION

Ett strömavbrott i en datahall hindrade på söndagen [..bankens..] kunder från att komma åt sitt bank-id som används för e-deklarationen. I åtta timmar var hemsidan otillgänglig. [...]

- Som en bank via internet och telefon är tillgängligheten viktig för våra kunder och vi ser otroligt allvarligt på det här. Nu får vi kavla upp ärmarna och förbättra våra rutiner för att säkerställa att inte detta kan hända igen. [...]

Källa: Computer Sweden, 5 maj 2008

SAMHÄLLETS SÄKERHET

*"Öva är en av de viktigaste åtgärderna för att utveckla samhällets förmåga att hantera kriser."
– Krisberedskapsmyndigheten*

Samhällsansvar är varumärkesbyggande

De flesta organisationer har behov av att upprätthålla ett gott rykte och ett starkt varumärke. Idag uppmärksammas företagens etiska, sociala och miljömässiga ansvar, Corporate Social Responsibility (CSR) vid sidan av de affärsmässiga lönsamhetskrav som ställs. Många organisationer arbetar aktivt med CSR som en del av sitt varumärke. Genom övningsverksamhet kan organisationen uppvisa ett kvitto på att de håller sina beredskapsplaner uppdaterade och att de testat sin krisförmåga, både för sin egen och för samhällets säkerhet.

Övningar klargör beroenden inom en samhällsviktig sektor

Enligt Krisberedskapsmyndigheten bedriver den finansiella sektorn samhällsviktig verksamhet. Exempel på samhällsviktiga tjänster inom sektorn är bland annat betalningsförmedling, tillgång till kontanter, privata försäkringstjänster och värdepappershandel. De samhällsviktiga tjänsterna är sårbara, bland annat på grund av beroendet till annan samhällsviktig infrastruktur såsom el och elektroniska kommunikationer. Övningar är ett bra sätt att komma till insikt om vilka konsekvenser dessa beroenden kan få.

Övningar visar att organisationen tar sitt ansvar

En viktig grundsats i det svenska krishanteringssystemet är ansvarsprincipen, som innebär att den som har ansvar för en verksamhet under normala förhållanden också ska ha ansvaret under krissituationer. De finansiella företagen måste enligt denna princip kunna säkerställa att de kan bedriva de samhällsviktiga tjänsterna även om något skulle inträffa som stör den ordinarie verksamheten. Genom att öva visar organisationen att den tar ansvar för sin verksamhet.

BANKHAVERI DRABBAR 65 000 KUNDER

Efter en misslyckad lansering av den nya internetbanken tvingas [...banken...] återgå till sin gamla lösning. Det påverkar 65 000 kunder i södra Sverige. [...]

I tisdags kväll stod det klart för [...banken...] att det nya systemet, resultatet av två års planering och utvecklingsarbete, inte klarade trycket. Nu har banken återinfört det gamla systemet efter att under en tid helt har varit utan internetbank. [...]

Haveriet har tvingat banken att ha längre öppettider både på kontoren och på telefonbanken. [...]

Källa: Computer Sweden, 29 november 2007

ÖVNINGENS NYTTA FÖR INDIVIDEN

"People who have exercised usually perform better in the real event."
– Richard Maddison, FSA

Övningar bidrar till tryggare medarbetare

En kris ställer höga krav på organisationens medarbetare, i synnerhet när det gäller att hantera pressade situationer. Trötthet, oro och sömnbrist leder förr eller senare alla människor till att agera ineffektivt och kanske även irrationellt. Genom att öva får individen möjlighet att ta beslut i en trygg miljö. På så sätt kan individen lära känna sina reaktioner och vara bättre förberedd när den verkliga krisen inträffar. Övningar ökar de övades förtroende för sin förmåga att hantera svåra situationer.

Övningar skapar motivation och ansvarstagande

Övningar som genomförs med ledningens stöd signalerar till medarbetarna att de förväntas kunna agera enligt de planer och rutiner som finns. Detta skapar ett incitament för medarbetare att hålla sig à jour med organisationens planer. Genom övningar kan individuellt ansvarstagande bli en större del av organisationskulturen.

Övningar ger personlig utveckling

Under en övning händer det mycket inom de som övas. De övade ökar sin självkänedom och får en bättre förståelse för sin roll i organisationen och hur organisationen fungerar. Övningar kan även belysa individuella utvecklings- och utbildningsbehov. Att delta i en övning är därför en kompetenshöjande aktivitet.

IT-SPIONAGE MOT BANK - MILJONSTÖLD STOPPAD

Dold utrustning för att fjärrstyra en dator har i hemlighet installerats på [...bankens...] kontor i Knivsta. Flera miljoner kronor skulle stjälas, men kuppen avbröts i sista stund när en anställd drog ur sladden. Sju personer sitter nu anhållna. [...]

Källa: Computer Sweden 1 februari 2008

Att öva är roligt

Erfarenheter från övningar visar att det är roligt att öva. Att få möjligheten att ta en paus från de dagliga arbetsrutinerna och tillsammans med kollegor göra något annorlunda är en positiv effekt av övningar som ofta glöms bort. De flesta övningar har en teambyggande effekt, vid sidan av de utsatta övningsmålen.

REKOMMENDATIONER OCH LAGKRAV

Myndigheter måste öva

Myndigheter har ett explicit krav på sig att öva, vilket bland annat uttrycks i "Förordning om krisberedskap och höjd beredskap". Där anges att *"Varje myndighet skall ansvara för att personalen vid myndigheten får den utbildning och övning som behövs för att den skall kunna lösa sina uppgifter i samband med krissituationer. En planlagd utbildnings- och övningsverksamhet i syfte att uppnå detta mål skall genomföras."*

Finansinspektionen förespråkar övning

"Det är viktigt att organisationen övar de aktiviteter som planlagts och att krisorganisationen fortlöpande tränas."
– Finansinspektionen, 2006

För att öka den finansiella sektorns motståndskraft mot störningar förespråkar Finansinspektionen samverkan mellan de finansiella aktörerna. För att uppnå en högre motståndskraft mot kriser menar Finansinspektionen att aktörerna i den finansiella sektorn bör öva, både enskilt och gemensamt.

Basel II medför ekonomiska incitament

För att få använda de fördelaktiga metoderna för beräkning av kapitaltäckning enligt Basel II ska företagen ha goda riskhanteringssystem. I Finansinspektionens kvalificeringskriterier för riskmätningssystemet AMA uppmanas de institut som ansöker att *"Beskriv(a) hur institutet säkerställer att beredskaps- och kontinuitetsplaner för att säkerställa förmågan att upprätthålla verksamheten och begränsa förlusterna i händelse av en allvarlig störning i verksamheten finns samt hur dessa hålls aktuella."*

Övningar är ett sätt för företag att uppfylla dessa krav. Genom att öva kan företag hitta svagheter i sina riskhanteringssystem samt utveckla och revidera beredskaps- och kontinuitetsplaner. Övningar bidrar därför till att företagen på bästa sätt kan utnyttja de regelmässiga och i förlängningen ekonomiska fördelar som regelverket Basel II har medfört.

Steg 2: Sätt ramarna för övningen

"Den viktigaste utgångspunkten är ett tydligt måldokument med korta och tydliga målformuleringar. Måldokumentet måste förankras väl hos berörda parter, det får inte bara skickas ut utan ska presenteras och diskuteras."
– Urban Örtberg, Riksbanken

En generell regel är att resultatet av övningen står i direkt relation till de förberedelser som gjorts. Genom att sätta tydliga ramar och avgränsa övningen kan de som planerar den koncentrera sig på rätt saker. En välplanerad övning leder till relevanta resultat och en effektiv användning av tid och resurser.

SYFTE: VARFÖR SKA VI ÖVA?

För att skapa motivation hos de som deltar i övningen är det viktigt att tydligt kunna formulera varför övningen ska genomföras – att beskriva syftet med övningen. Att diskutera behovet med ledning och nyckelintressenter skapar ett engagemang och en förståelse för övningen och hjälper till att "sälja in" den.

En effektiv övning har ett specifikt behov som grund. Organisationen kan exempelvis ha behov av att öva en viss färdighet, att svetsa samman en krisledningsgrupp, att testa en kontinuitetsplan för manuell kassahantering eller att uppfylla kraven i organisationens policy för krishantering.



Ställ frågan - **Varför ska vi genomföra en övning?**

Exempel på syften

Testa överlämning från ordinarie krisledning till ersättarna

Testa kommunikation mellan operativ och strategisk krisledning under en längre kris

Följa upp åtgärdslista från tidigare övning samt identifiera nya åtgärder

Testa rutiner för övergång till reservsajt

Testa eskaleringsrutinen vid avbrott i tele- och datakommunikationer

Uppfylla de krav som finns i organisationens övningsstrategi

MÅL: VAD SKA ÖVNINGEN LEDA TILL?

"An exercise must be driven by objectives, doable, relevant, taken seriously, properly planned, controllable and supported at senior level."
– Richard Maddison, FSA

Mål sätter ramarna för övningen och gör det möjligt för organisationen att avgöra om syftet med övningen uppnått. Har eskaleringsrutinen testats steg för steg? Har deltagarna i krisledningsgruppen fått uppleva hur de tillsammans reagerar i en krissituation? Har svaga punkter som identifierats i kontinuitetsarbetet testats? Övningens mål ska kunna besvara om organisationens behov med hjälp av övningen har uppfyllts eller ej.



Ställ frågan – Vad ska övningen leda till?

Övningsmålen styr all vidare planering av övningen. Målen kan användas som hjälp vid vägskäl eller otydligheter. Allt som görs under övningen bör syfta till att målen ska kunna uppnås. Beroende på övningens omfattning kan den ha ett eller flera mål. Målen ska vara enkla, mätbara, och möjliga att uppnå. För att kunna åstadkomma detta bör antalet övningsmål begränsas. Bestäm om möjligt ett huvudsakligt mål med övningen som prioriteras.

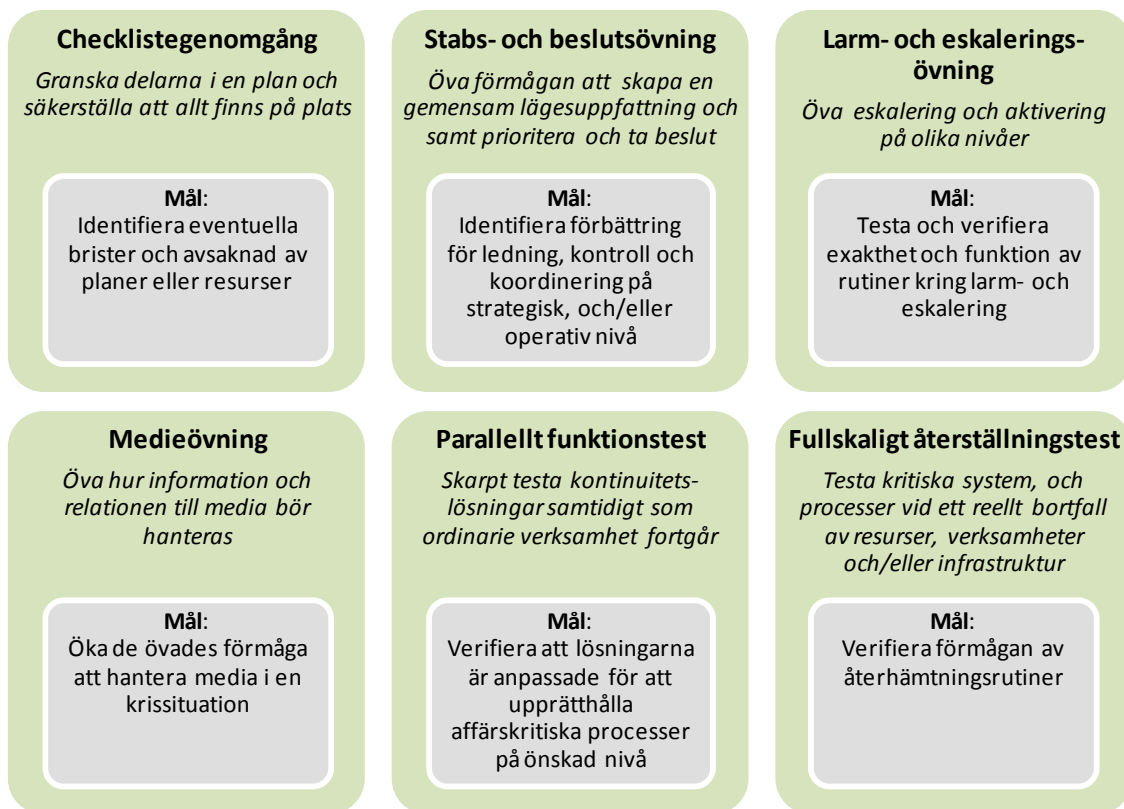
Övningens mål ska alltid kopplas till organisationens verksamhets- eller affärsmål. Ibland finns en fastställd strategi för övningar, exempelvis för test av organisationens kontinuitetslösningar eller krishantering. Denna strategi bör ligga till grund för övningens inriktning.

Strukturera mål

Ett sätt att strukturera övningens mål är att använda krisens faser som grund. De övades kunskap, förståelse och förmåga utvärderas då inom respektive fas.



Det finns ett antal målbeskrivningar som är särskilt lämpliga att använda som grund för övningar. Dessa målbeskrivningar rubriceras i sex stycken övningsteman.



Mål för den mogna organisationen

De organisationer som har övat sin krisgrupp många gånger kan hamna i en situation där de övade agerar på samma sätt varje gång. Gruppen fattar vissa beslut och ringer vissa samtal oberoende av scenario.

Ett sätt att öka pressen på de övade är att öva strategisk och operativ krishantering samtidigt, där faktiska arbetsuppgifter utförs i realtid av den operativa delen av verksamheten. Detta arbete får sedan följas upp av den strategiska krisledningen. Denna typ av övning kan generera väntetid för vissa av de övade och kräver att organisationen har god erfarenhet av övningar.

Ett annat sätt att göra en övning mer avancerad är att låta scenariot utgå från något som ligger fysiskt långt från, men ändå i hög grad påverkar, den egna verksamheten. Vad händer exempelvis om en bank eller ett försäkringsbolag med huvudkontor i Sverige förlorar sitt IT-system på ett av sina större dotterbolag ute i världen?

VILKA SKA ÖVAS?

*"De som arbetar med frågorna i vardagen är de som ska hantera det även i kris, därför ska de också övas."
– Christer Derger, Nordea*

Vilka som ska övas avgörs av övningens syfte och mål. Om test av manuella rutiner är målet bör de personer som utför de manuella rutinerna, exempelvis clearingpersonal, involveras. Om det rör sig om att fastställa roller och ansvar i krishanteringsgruppen bör dessa övas, och så vidare.

Att tänka på vid val av målgrupp:

- **Roll istället för individ** – Om möjligt bör målgruppen formuleras som roller eller funktioner. Det gör det möjligt att genomföra övningen även om en viss individ inte kan delta.
- **Relevant och begränsad målgrupp** – Det är viktigt att den grupp som övas är relevant. Öva inte heller fler personer än vad som är hanterbart. Det kan kännas frestande att "passa på" att öva en större målgrupp än nödvändigt, men det tar fokus från målen och försvårar utvärderingen. Om de övade inte känner att de påverkas under övningen minskar deras motivation att delta i fler övningar.
- **Vissa kan, vill eller bör inte övas** – Det kan vara nyttigt att ta reda på bakgrundsfakta om de övade. Finns det historik eller personkemi mellan de övade som kan påverka övningen negativt? Personliga erfarenheter kan göra att vissa inte vill eller bör övas. Det kan ibland vara bra att exkludera väldigt dominant individer från övningen. Var lyhörd för de övades syn på sitt deltagande.
- **Engagera de övade tidigt** – Ofta har de som bör delta i övningen också viktiga funktioner i sitt dagliga arbete. De övade är många gånger personer i ledningsposition eller andra nyckelpersoner. Tänk därför tidigt på att engagera dessa personer så att de har en möjlighet att göra plats för övningen i sitt tidschema. Undantaget gäller oannonserade övningar.

Tänk på att vissa personer kan behöva utbildning för att kunna dra nytta av övningen. Det kan gälla nya medlemmar i en krisgrupp som behöver orientering i planer och rutiner. Det kan också röra sig om förståelse för vad det innebär att delta i en övning.

ÖVNINGSORGANISATIONEN

"Den som anordnar övningen måste ha kunskap om målgrupp, dess verksamhet, vilka behov de har samt vilken "politik" som förs inom verksamheten. Den kunskapen går endast att skaffa sig genom ett nära samarbete med personer i organisationen under övningsplaneringen."
– Urban Örtberg, Riksbanken

Övningsorganisationen består av de personer som har det yttersta ansvaret för övningens uppbyggnad, form, utveckling, genomförande och utvärdering. Övningen kan liknas vid ett projekt där övningsorganisationen motsvarar projektorganisationen.

Övningens storlek och komplexitet bestämmer hur många personer som behövs i övningsorganisationen. Vid en mindre övning kan övningsorganisationen bestå av en ensam projektledare. Vid större övningar kan flera personer behöva involveras. Organisationens kan då struktureras upp i funktioner med olika ansvarsområden.



ÖVNINGSPLAN

*"Tänk på att inte komplicera saker – långa instruktion läser ingen."
– Christer Derger, Nordea*

En projektplan för planering, genomförande och utvärdering av övningen bör tas fram av projektledningen. Det bästa är att använda sig av organisationens egna etablerade rutiner och metoder för att genomföra projekt.

Det är viktigt att övningen har en tydlig tidplan. En stor del av de aktiviteter som ska genomföras av övningsorganisationens olika funktioner pågår parallellt från övningens början till slut. En enklare skrivbordsövning kan planeras och genomföras på ett fåtal mandagar. En större simuleringsövning kan däremot kräva motsvarande en heltidstjänst under en eller flera månader. Allt eftersom organisationen blir mer van vid att planera övningar minskar tiden som behövs för förberedelser.

Delar av övningsplanen bör distribueras till övade och intressenter innan övningen. Detta minskar risken för att övningen går fel på grund av informationsbrist. Den distribuerade informationen bör fokusera på övningens genomförande och kan innehålla en förteckning över övningens mål, tid och plats, deltagare, kontaktpersoner och liknande.

Att dokumentera övningen är ett viktigt ansvar för övningsorganisationen. Genom att dokumentera viktiga beslut och övningsspecifik information kan deltagarna på ett enkelt sätt få tillgång till, och sprida den information de behöver. Genom dokumentation är det också enklare att återanvända delar av övningen. Mängden dokumentation och detaljnivå varierar betydligt beroende på storlek och komplexitet på den tilltänkta övningen.

Dokumentationen från övningen kan vara mer eller mindre detaljerad. Följande delar bör dock på något sätt dokumenteras.

- Syfte, mål och avgränsningar
- Plats, tid och datum för övning
- Scenario med tidsangivelser
- Funktioner och personer i övningsorganisationen
- Funktioner och personer som övas
- Risker och problem
- Tidschema med aktiviteter och ansvar
- Mätpunkter och resultat av övningen
- Lärdomar från övningsprojektet
- Instruktioner för övade och spelledning

Steg 3: Välj övningstyp och scenario

*"Ett av de vanligaste misstagen är nog att man inte tar tillräckligt med höjd för hur mycket tid det tar att planera en övning."
– Urban Örtberg, Riksbanken*

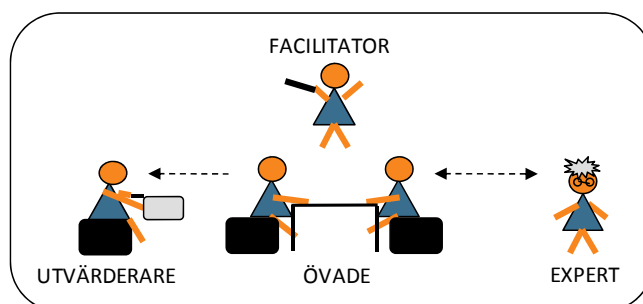
Redan tidigt i planeringen är det viktigt att fundera på vilka begränsningar som finns i form av resurser. Om övningen bygger på att mycket information måste inhämtas eller utvecklas måste det både finnas tid och resurser till detta. Övningar kan variera från att vara mycket enkla till mer komplexa. En övning som ska vara realistisk och verklighetstrogen kräver betydligt större resurser än en diskussionsbaserad övning. Grovt sett kan övningar delas in i två generella typer – skrivbordsövningar och simuleringsövningar. Varje övningstyp har sin egen karaktäristik och fördelar.

Den typ eller kombination av typer som väljs ska alltid utgå från övningens mål. Övningstypen väljs med hänsyn till organisationens ålder, övningskunskap, storlek, komplexitet och nisch inom den finansiella sektorn. Det är viktigt att organisationen utvecklar sin övningserfarenhet innan avancerade övningar genomförs. En övning som är för svår för organisationen kan leda till svårtolkade eller bristande resultat.

SKRIVBORDSÖVNING

En skrivbordsövning är en relativt enkel form av övning som inte kräver så stora förberedelser. Skrivbordsövningar genomförs med fördel för små grupper för att förbereda deltagarna för mer komplexa övningar. Deltagare från en eller flera organisationer samlas för en diskussion kring olika problem och frågeställningar. Genom att höra hur andra tänker och resonerar får de övade en tydlig bild av situationen och kunskap och förståelse överförs mellan deltagarna. Övningsmetodiken har ett utvecklande och utbildande fokus.

Skrivbordsövningar kan genomföras i olika svårighetsgrader. En enkel skrivbordsövning kan bestå av att krisledningsgruppen diskuterar hur de skulle agerat utifrån ett enkelt scenario. En mer avancerad skrivbordsövning kan innehålla fiktiva nyhetssändningar och en gradvis eskalering av ett scenario under en eller flera timmar. De roller som behövs under genomförande av en skrivbordsövning är normalt en facilitator, en eller flera utvärderare och ibland en eller flera expert. Under en skrivbordsövning befinner sig ofta spelledningen i samma rum som de övade. För att inte störa dynamiken i övningen är det lämpligt att hålla nere antalet deltagare i spelledningen.



Facilitator

Facilitatorn är den som styr övningen och driver, likt en dirigent, övningen framåt så att övningsmålen kan uppfyllas. Detta innefattar att presentera scenariot, ställa följdfrågor och ifrågasätta de övades beslut eller avsaknad av beslut. Att facilitera en skrivbordsövning kräver god social förmåga och förmåga att kunna relatera till andra människor på ett sätt som får dem att känna sig bekväma. Det är facilitatorns uppgift att hålla diskussionen fokuserad på problemet och den specifika frågan. Facilitatorn ska även försäkra sig om att deltagarna i slutet av diskussionen har tagit det kollektiva beslut som förväntas. Utvärderaren får då ett tillfredsställande observationsunderlag.

Utvärderare

Utvärderare är den eller de som ansvarar för att utvärdera övningen. De deltar i övningen genom att observera de övade. Utvärderare samverkar med facilitatorn för att utvärdera övningen.

Experter

Experter kan delta under skrivbordsövningen för att stödja de övade. Det kan vara personer i den egna organisationen som har speciell kännedom om vissa rutiner såsom clearing. Det kan också vara personer från andra organisationer såsom VPC, Riksbanken, eller representanter från telekombranschen. Experter används framförallt vid mer avancerade skrivbordsövningar.

SIMULERINGSÖVNING

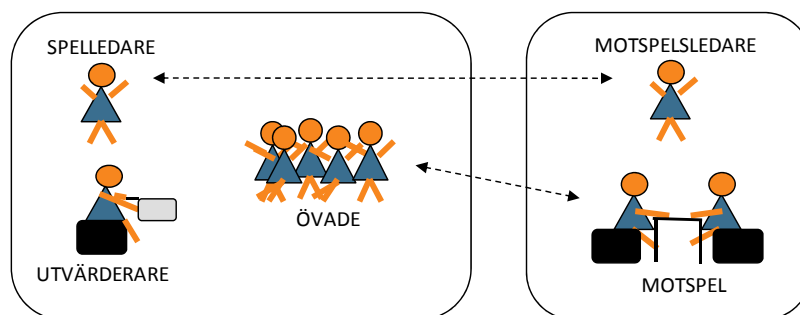
En simuleringsövning innebär att spelledningen försöker skapa en situation som är så lik en verklig händelse som möjligt. De övade utsätts för ett stort antal händelser i realtid och får agera precis som de skulle gjort i en skarp situation. De övade agerar kontinuerligt efter den information de får allteftersom övningen fortskrider.

Verifieringsgraden på denna typ av övning är hög men den är samtidigt mer komplex och kräver mer omfattande förberedelser än en skrivbordsövning. Simuleringsövningen har ett lärande och testande fokus. De övade får agera och finna

lösningar, testa hur det är att agera under stress, analysera situationen och utifrån det detta ta beslut. Exempelvis har Riksbanken genomfört övningar för att testa sina manuella reservrutiner.

Övningsformen är effektiv för att öva stressiga situationer, något som bidrar till att de övades agerande blir realistiskt. Samtidigt kan det sätta stor press på de övade att agera rätt och inte förlora ansiktet gentemot de kollegor, överordnande eller utomstående som deltar i övningen. Det är viktigt att inte hänga ut någon under övningen, även om de övades agerande naturligtvis ska observeras.

Vid en simuleringsövning blir spelleddningens roller och antalet personer som ingår i den ofta mer omfattande än vid en skivbordsövning.



Spelledare

Spelledaren är den person som har ansvaret för att övningen kontinuerligt drivs framåt mot övningens mål. Han/hon leder den övriga spelleddningens arbete mot övningsmålen. Spelledaren följer upp att planerade händelser i övningen genomförs enligt plan och att de har avsedd verkan. Spelledaren identifierar också avvikelser som påverkar händelseutvecklingen av övningen samt ger förslag på förändringar i spelschemat. Vid behov ökar/minskar spelledaren intensiteten i övningen genom att samverka med motspelet.

Ibland kan simuleringsövningar gynnas av att spelledaren tar en aktiv roll och instruerar de övade. Planerade eller oplanerade avbrott kan göras:

- För att öka den lärande effekten av övningen. Under pausen får de övade en möjlighet att reflektera över sitt agerande.
- Om övningsdeltagare agerar på ett sätt som riskerar att undergräva målet för övningen. Spelledaren kan då pausa övningen eller på annat sätt uppmärksamma handlandet för att hjälpa deltagarna att komma vidare med övningen.

Det är viktigt att se till att spelledaren också har tid att hantera och ta ställning till oväntade händelser under övningen. Utse gärna en spelledarassistent som kan avlasta spelledaren under övningen. Spelledaren ansvarar för att spelleddningen på

övningsdagen har all information de behöver och att de är förberedda på sin uppgift. Det är vanligt att den som är ansvarig för utveckling av övningens scenario är den som agerar spelledare under övningen.

Utvärderare

Utvärderarna ansvarar för att utvärdera övningen. De följer de övades agerande och rapporterar löpande till spelledningen. De noterar vilka beslut de övade har tagit, de övades arbetsbelastning eller annan information som kan vara viktig för utvärderingen. Vanligast är att använda utvärderare från den egna organisationen som känner till den övade gruppens verksamhet. Ibland kan dock externa utvärderare behövas för att kunna genomföra en oberoende utvärdering.

Motspelet – verkligheten i förklädnad

Motspelet består av rollspelare som representerar omvärlden för de övade. Rollspelarna skapar en simulerad verklighet där alla de, personer, organisationer eller funktioner som inte är övade finns representerade. Det finns fyra huvudsakliga kategorier av rollspelare:

- **Interna enheter, leverantörer och kunder.** Dessa personer bör känna den övade organisationen väl, speciellt avseende den enhet/avdelning som de ska representera.
- **Andra organisationer.** Dessa kan vara anställda från relevanta organisationer, som Riksbanken eller Securitas. De kan också vara experter som spelar Smittskyddsinstitutet eller Fortum. Använd gärna upparbetade kontakter.
- **Allmänheten eller anhöriga.** Dessa kan spelas av de flesta personer. Extra lämpliga är personer som jobbar på kundtjänst.
- **Media.** Om målet är att öva medietryck måste en stor del av motspelet bestå av personer som spelar journalister. Dessa personer bör också kunna publicera artiklar och andra typer av mediainspel som svar på de övades agerande.

Motspelet styrs av en motspelsledare. Han/hon ansvarar för att styra motspelet så att rollspelarna agerar i enlighet med övningens mål. Motspelsledaren samverkar med spelledaren för att nå rätt tempo i övningen. Vilka roller som behövs i motspelet avgörs av övningens scenario. Förutom de uppenbara roller som ges av scenariot bör det även finnas en eller flera personer som spelar "övrig" omvärld. Dessa personer måste vara förberedda på att få alla möjliga samtal.

Belastningen på rollspelarna är ofta lika hög som belastningen på de övade, om inte högre. Det är därför alltid bättre att ha för många personer i motspelet än för få. Dessutom brukar belastningen på de som spelar "övriga" öka exponentiellt i relation

till övningens storlek. Vid riktigt stora övningar kan dessa personer utgöra mer än halva motspelet.

Att sitta i motspelet kan vara minst lika lärorikt som att öva. Det kan därför vara lämpligt att låta ersättarna i en krisledning eller andra personer som berörs, men inte ska övas, delta i motspelet.

Är organisationen redo för en simuleringsövning?

Organisationen bör kunna svara ja på följande frågor innan beslut tas om att genomföra en simuleringsövning.

- Har de övade fått utbildning och information om sina roller och ansvar i relation till övningens mål?
- Har skrivbordsövningar genomförts som potentiella simuleringsövningar kan bygga vidare på?
- Har det gått tillräckligt lång tid från senaste övningen för att de övade ska vara motiverade att genomföra en ny övning?

VÄLJA SCENARIO

*"När övningen är verklighetstrogen vinner man snabbt de övades hängivenhet till uppgiften."
– Andreas Roos, Försäkringskassan*

Genom scenariot får de övade förutsättningar att nå övningsmålen. Scenariot driver handlingen i övningen framåt och ger de övade möjlighet att visa hur organisationen skulle ha fungerat i en krissituation. Det är vanligt att fastna för ett intressant och spännande scenario, men om scenariot inte stödjer målen med övningen ska det inte användas. Ett välkonstruerat scenario ger konsekvenser för organisationen och de övade och bör uppfylla följande kriterier:

- Underlätta den utveckling/test som övningen har som mål
- Uppmuntra till diskussion och/eller agerande kring konsekvenser
- Belysa förhållanden hos den övade organisationen
- Vara verklighetstroget

Skrivbordsövningar vars pedagogik är utbildande och utvecklande kan utformas kring "problemområden" snarare än scenarier. Simuleringsövningar behöver ett fylligare scenario, då de övade ska agera som de skulle göra i en verklig situation.

Inspiration för scenarioutveckling

Återanvända material från tidigare övningar både interna övningar, och övningar som genomförts i andra organisationers regi. Exempel på sådana övningar är SAMÖ2008 eller den finansiella sektorns krisledningsövning 2007.

Använda intern kunskap och kreativitet hos personer som inte ska övas. Ofta finns outnyttjad kunskap inom organisationen. Att fråga ansvariga inom olika funktioner vad som "håller dem vakna om natten" kan generera många intressanta scenarier.

Inspireras av verkliga händelser. Verkliga tidningsartiklar, tv-inslag och bilder kan användas som underlag och inspiration för den egna övningen.

Använda olika typer av analyser. Omvärldsanalyser eller risk- och sårbarhetsanalyser kan användas som inspiration. Exempelvis ger Riksbanken regelbundet ut rapporten *Finansiell Stabilitet* med en samlad bedömning av risker och hot mot det finansiella systemet.

"Varje dag avvecklas omkring 7550 transaktioner i RIX. Omsättningen för de transaktioner som avvecklas uppgår varje vecka till cirka 2 500 miljarder kronor, vilket är lika mycket som hela Sveriges BNP."
– FSPOS, 2008

Inom den finansiella sektorn finns det ett antal scenarier som är specifika för sektorn. Dessa scenarier kan både användas för att öva den generella krisberedskapen i organisationen, och för att testa olika specifika funktioner.

Störningar i Riksbankens betalningsavveckling	Avbrott i åtkomsten till VPC-konton	Registrering av dubbla betalningar
Förtroendekris till följd av exempelvis olämplig placering	Förtroendekris i sektorn som helhet	Attack mot internetbank
Inbrott/rån på kontor	Rån med personskada	Informationsstöld, virus
Nyckelperson försvinner	Strejk i stor skala	Personhot/utpressning
Skandal i ledningen och "mediedrev"	Insiderhandel/penningtvätt	Försäkringsgarantier ej uppfyllda
Lagbrott hos finansiell rådgivare	Inkorrekta kundregister	Elavbrott
Avbrott i IT- och telekommunikationer	Brand/översvämning i datahallar	Felaktig hantering av sekretessmaterial

Det finns ett antal aktörer som nästan alltid påverkas av scenarier som rör betalningssystemet. Aktörerna utgör "kärnan" i betalningsväsendet och består av BGC, Börsen, Riksbanken, Riksgälden, VPC samt storbankerna. Det är viktigt att lösningar som "kärnan" utvecklats för undvika avbrott fungerar ihop med den egna organisationens planer. För att säkerställa detta kan representanter från en eller flera av kärnans aktörer engageras i övningen, exempelvis som kvalitetssäkrare och expertstöd.

Ta hänsyn till organisationens förmåga och tidigare övningshistorik. Scenariot bör alltid anpassas så att det blir "lagom" svårt. En tillbakablick på tidigare övningar och erfarenheter kan vara till hjälp. Men för att inte göra övningen förutsägbar och få de övade engagerade bör nya och fräscha scenarier användas.

KVALITETSSÄKRA SCENARIOT

"Den finansiella sektorn är ett relativt abstrakt område. Det är troligen enklare att öva en brandman i hur man släcker bränder än att öva effekterna av ett dåligt beslut på ledningsnivå."
– Urban Örtberg, Riksbanken

Innan scenariot utvecklas i detalj bör det stämmas av med styrgrupp och personer som är kunniga om det/de ämnen som scenariot berör. Kvalitetssäkringen säkerställer att scenariot överensstämmer med övningens mål. Dessutom kan sådant som bedöms som orealistiskt sällas bort eller förändras. För detta ändamål tas ett scenariokoncept fram. Detta skissar övergripande upp innehållet i övningen och ska framförallt visa att scenariot stödjer övningens mål. Scenariokonceptet bör innehålla:

Bakgrundsinformation som visar hur scenariot leder fram till krisen/händelsen. Vissa delar av bakgrundsinformationen kan användas under en så kallad informationsfas, se steg 5.

Omedelbara konsekvenser kopplade till scenariot. Exempelvis leder en förtroendekris till att krisledningen måste kommunicera med media. Dessa konsekvenser stäms av mot målen för att säkerställa att dessa kan uppfyllas under övningen.

Plats eller "geografi" för scenariot. Var scenariot inträffar kan ge helt olika konsekvenser för organisationen. Ett strömavbrott vid Sergels torg i Stockholm ger helt andra konsekvenser än ett strömlöst bankkontor i Järna.

Tidpunkt på året och dygnet. Tillgänglighet till lokaler och personal skiljer sig åt mellan veckodagar/helger, dagar/nätter och andra speciella tillfällen. Dessa faktorer kan påverka de övades förväntade agerande och kan vara en viktig del i scenariot. En brand i datacentralerna på fredag kväll ger helt andra konsekvenser än ett stopp i RIX i slutet av månaden.

Avstämning med kvalitetssäkrare bör därefter göras kontinuerligt under utvecklingen av scenariot. Detta säkerställer att de antaganden som gjorts under vägens gång stämmer och är realistiska. Det finns ofta personer i den ordinarie verksamheten som kan bistå i scenarioutvecklingen. Människor är intresserade av det de är duktiga på, och delar därför gärna med sig av sina kunskaper. Kvalitetsgranskningen ger övningen ökad legitimitet hos de övade. De övade kan fokusera på övningsmålen istället för på realismen i scenariot.

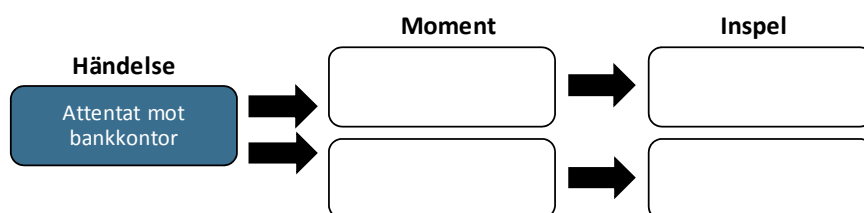
Kvalitetssäkrare kan med fördel delta under genomförandet av övningen som utvärderare eller motspel. Genom att engagera externa personer som inte är personligen involverade i övningen är det lättare att få objektiva råd och nya perspektiv.

STRUKTURERA BERÄTTELSEN

För att de övade ska kunna ta till sig scenariot under övningsdagen måste scenariokonceptet detaljeras. Scenariot brukar brytas ner i *händelser*, *moment* och *inspel*.

Händelser

Händelserna beskriver det övergripande innehållet i scenariot och kan liknas vid en innehållsförteckning. Vid skrivbordsövningar används ofta flera oberoende scenarier, eller problemområden som de övade får resonera kring. Varje scenario består då av en händelse. Simuleringsövningar innehåller för det mesta ett scenario med en eller två större händelser, exempelvis "Attentat mot bankkontor".



Antalet händelser beror på mål och syfte med övningen. I vissa fall, speciellt vid längre simuleringsövningar, krävs flera oberoende händelser, såsom teleavbrott kombinerat med sjukdom hos nyckelpersoner, för att målen med övningen ska kunna uppnås. Det blir dock inte realistiskt om övningen innehåller alltför många av varandra oberoende händelser. Deltagarna har svårt att leva sig in i scenariot om både en översvämning, ett terrorattentat och en pandemi utbryter samma dag, oberoende av varandra.

Moment

Varje händelse leder till ett antal konsekvenser, dessa kallas för händelsens moment. Exempelvis kan "Attentat mot bankkontor" leda till att "Räddningstjänsten rycker ut" till platsen och "utrymning av kontoret".



En händelse kan leda till flera samtidiga moment. Dessa kan i sin tur påverka varandra. Det kan därför vara lämpligt att göra en enkel konsekvensanalys för att i någon mån försöka förutse de övades agerande. Om de övade redan i början av övningen förväntas lämna över exempelvis kontakten med media till någon som inte övas är det onödigt att lägga mycket tid på moment som baseras på kontakt med media.

För att scenariot ska verka realistiskt för de övade bör organisationen fundera på om scenariot kan få effekter på den finansiella sektorn och samhället, som i sin tur påverkar den egna organisationen. Exempelvis kan scenariot ge:

- Makroekonomisk påverkan
- Marknadsfluktuationer
- Likviditetsfrågor
- Förändringar i marknadsvolymer
- Centralbankers räntenivåer
- Förändringar i konsumentbeteende

Antalet moment ska väljas så att de övade hålls upptagna, men ska inte vara så många att de blir överväldigade. Beroende på deltagarnas övnings- eller krishanteringsvana kan övningen också utformas så att deltagarna får uppleva mer eller mindre tryck på individnivå. Ett visst tryck kan vara nödvändigt för att kunna utvärdera övningens mål. Syftet är inte att hänga ut någon, men det är bättre att lära av misstag begångna i en simulerad situation än att misslyckas i skarpt läge.

- Vid en skrivbordsövning kan det räcka med en utökad beskrivning av händelsen, eller ett fåtal moment, för att de övade ska få tillräckligt underlag för diskussion.
- Vid en längre simuleringsövning bör ett större antal konkreta och realistiska moment tas fram. Det är svårt att säga exakt hur många moment som behövs. En fingervisning kan vara att planera för ett nytt moment var 5-15 minut med tonvikt på början av övningen.

Under övningen händer det ibland att ett visst moment blir olämpligt att använda. Då är det bra att ha en lista med extra moment som kan tas fram vid behov, några "ess i rockärmen". De personer som leder övningen måste också vara beredda på att

improvisera och producera nya moment under spelets gång, om så skulle behövas. Det kan vara lämpligt att avsluta övningen med ett tydligt moment som "knyter ihop säcken", exempelvis att branden är släckt och ingen är skadad.

Inspel

Inspel är det sätt på vilket momenten förmedlas till de övade. Det är genom inspelen som övningsdeltagarna tar till sig övningen bit för bit. Inspelen tillhandahåller de övade med information, ger dem problem att lösa, sätter gränser för deras handlingar och tvingar dem att handla och fatta beslut.

Ett vanligt misstag är att planera för ett stort antal moment, men inte utveckla några inspel. Utan inspel får de övade inte ta del av innehållet i momentet, och kan därför inte reagera på det. Exempel på ett inspel för momentet "utrymning av kontoret" kan vara ett telefonsamtal från kontorschefen på det attentatsdrabbade bankkontoret till personalchefen (övad) om att kontoret är utrymt. Ett moment kan förmedlas med ett eller ett par olika inspel.



Under en skrivbordsövning består inspelen ofta av information eller frågor som ställs till de övade. Under en simuleringsövning kan inspel ske genom telefonsamtal, fiktiva radiosändningar, lägesbeskrivningar, e-post eller fax. Eller så sker inspelet genom att infrastruktur eller resurser helt enkelt stängs ned eller flyttas. Att använda olika typer av bilder, kartor eller enkla fiktiva radiosändningar för att illustrera scenariot är ett kostnadseffektivt sätt att få de övade att engagera sig i övningen.

Det är viktigt att inspelsmetoden är realistisk och stämmer överens med hur organisationen eller omvärlden fungerar i verkligheten. Det gäller speciellt vid simuleringsövningar. Det är kanske inte realistiskt att mängder av kunder ringer direkt till krisledningen för att klaga. Istället kan en stor mängd klagomål från kunder förmedlas genom att ansvarig för kundtjänst ringer krisledningen och ber om hjälp. Om inspelsmetoden inte är realistisk kommer övningen inte att vara en förberedelse för verkligheten, utan bli en konstruerad miljö. Detta får dock inte leda till att planeringsarbetet fastnar i detaljer.

Vid utvecklingen av inspel kan det hjälpa att ställa följande frågor

- Vilken aktion ska stimulera en reaktion?
- Vem agerar? Vem reagerar och hur?
- Ska alternativa inspel finnas, om de övade inte reagerar på lämpligt sätt?

Vart och ett av momenten som ingår i övningen ska kunna användas för att utvärdera ett eller flera mål. Om det är otydligt vilket mål ett moment stödjer bör momentet förändras eller tas bort. För att kunna utvärdera målet bör mätbara kriterier för måluppfyllnad tas fram, så kallade mätpunkter. Mätpunkterna utvecklas normalt av utvärderaren.

Scenariot måste stimulera de övade att agera så att mätpunkterna kan kontrolleras. De inspel som produceras inom ramen för scenariot måste därför utgå från de kvantifierbara mätpunkter som utvärderaren tagit fram. Koppling mellan moment och mål samt utveckling av mätpunkter görs av utvärderare och scenarioansvarig i samarbete.

GÖR SCENARIOT VERKLIGT FÖR DE ÖVADE

*"Man ska ej underskatta den psykologiska effekten av att ha övat.
Det ska ha märkts att man har övat."
– Göran Karnfält, VPC*

Kriser drabbar de flesta organisationer mycket sällan, varför de ofta uppfattas som osannolika av de övade. Detta kan leda till att övningen inte tas på allvar. Men det finns vissa åtgärder som ökar sannolikheten att de övade tar till sig övningen.

Att pussla ihop bitarna

Under en övning är det viktigt att planerade moment inträffar vid rätt tidpunkt och på rätt plats. Det är centralt att inga moment motsäger varandra, kommer i fel ordningsföljd eller glöms bort. En tydlig struktur är särskilt viktigt vid simuleringsövningar då flera personer samtidigt förmedlar moment till de övade. Genom ett tydligt övningsschema kan denna struktur uppnås. Övningsschemat förbereds av planeringsorganisationen och används för att:

- Sätta ordningsföljden för momenten
- Bestämma tidpunkter för momenten och inspel
- Ge övningsorganisationen ett manus att följa
- Ge övningen rätt tempo och inriktning

Större övningar kan dra fördel av att använda ett övningsplaneringssystem. Ett sådant ger användarna stöd i hela processen från planering till utvärdering. Det ger också användaren möjlighet att återanvända delar eller hela övningsmaterialet vid nästa övning.

Skapa ett realistiskt tidsperspektiv

Scenariot innehåller ofta information som i verkligheten skulle vara tillgänglig för de övade innan krisen. Att använda sig av en så kallad informationsfas, där de övade innan övningen får viss information om scenariot utan att de börjar öva, är ett bra sätt att göra övningen mer verklig. Det förhindrar att början på övningen känns väl plötslig för de övade. Det kan uppfattas som orealistiskt att en översvämning med omfattande konsekvenser helt oannonserat drabbar ett område. Om scenariot är tänkt att skapa en överraskningseffekt hos de övade bör ett scenario med ett plötsligt eller snabbt eskalerande förlopp väljas.

Brus

För att öka realismen kan övningen kompletteras med moment som fungerar som "brus" för de övade. Brus är information som inte har relevans för övningen, men kan uppfattas som betydelsefull av de övade. Precis som i en verklig situation får de övade sälla och prioritera i informationsflödet.

Detaljerna som "gör det"

Skenbart små scenariomissar, så som att använda ett gammalt namn på ett finansiellt institut eller beskriva en clearingrutin felaktigt, kan i vissa fall underminera övningens trovärdighet eller förvirra de övade så att de tappar sin roll och störa hela övningen. Lägg därför tid på att kontrollera fakta och lokala rutiner för att uppnå realism och undvika pinsamma missar.

Tidsaspekter

Att kunna hantera tidsaspekter hos scenariot ingår i utvecklingen av övningen. Vissa övningar kräver att tiden komprimeras. En diskussion om ett översvämmat kontor kan kräva att en tidsrymd på 48 timmar komprimeras till 6 timmar för att kunna uppnå de satta målen med övningen. Andra övningar behöver genomföras i realtid (eller utdragen tidsrymd) för att de övade ska kunna agera eller visa på färdigheter som är nödvändiga för att uppfylla målen. Hantering av sömnbrist eller skiftbyte är sådant som behöver en viss tidsrymd för att kunna övas realistiskt.

Hantering av tidsaspekter bör skötas omsorgsfullt och genomtänkt, exempelvis kan en för stor tidskomprimering minska realismen avsevärt. Erfarenheter visar dock att vissa tidshopp som kan vara nödvändiga för att öva ett långt händelseförlopp, inte påverkar de övade om de anser scenariot vara realistiskt i övrigt.

Förbereda eller överraska?

Vid en annonserad övning känner de övade till att övningen ska äga rum och de har möjlighet att förbereda sig under lugna former. En oannonserad övning genomförs utan förvarning. De övade får utan förberedelser lägga den ordinarie verksamheten åt

sidan. Om överraskningsmomentet är en del av övningens syfte, och organisationen är övningsvan, kan en detta vara motiverat. Oannonserade övningar är dock svåra att kontrollera och riskerar att mottas med skepsis. Om de övade känner sig obekväma med situationen kan oannonserade övningar också skapa motstånd mot att öva.

Det perfekta scenariot

Även om scenariot kvalitetssäkrats minutiöst existerar inte det "perfekta scenariot" som alla övade upplever som optimalt. Vissa personer kommer alltid att tycka att scenariot är för tamt, andra att det var alltför avancerat eller orealistiskt. Det går dock att minska risken för negativa reaktioner genom planering och kvalitetssäkring.

Scenarier att undvika

Detaljrika scenarier kan leda till att både de som planerar och genomför övningen och de övade gräver ned sig i oväsentligheter. Då riskerar målen med övningen att gå förlorade. Detaljrika scenarier behöver omfattande kvalitetsgranskning.

Komplexa scenarier kan hindra de övades agerande. Alla scenarier ska vara realistiska, rimliga och utmanande. Men scenariot ska inte vara så avancerat att det överväldigar de övade och gör dem handlingsförlamade. Komplexiteten i övningen kan ökas allt eftersom övningsvanan i organisationen ökar.

Omfattande scenarier kan göra att de övade inte kan fokusera på övningsmålen. Om målet är att testa larmning av krisgruppen är det onödigt med ett scenario som även testar kommunikation, långsiktiga beslut och personalhantering. En övning med för många mål blir svår att utvärdera.

Känsliga scenarier kan ta bort fokus från det som är viktigt i övningen. Exempelvis bör man på verkliga terroristorganisationer, verkliga händelser som ligger nära i tiden och utpekande av specifika personer undvikas.

Scenarier som är beroende av de övades agerande innebär de övade hela tiden måste agera efter förväntan för att kommande moment ska ha någon relevans. Denna typ av övning har begränsad nytta. De kan liknas vid en regisserad pjäs där slutet är givet på förhand.

Steg 4: Planera för utvärdering

”De övade behöver hjälp med uppföljning, lämpligtvis genom en moderator och annars genom en checklista. Det är viktigt att diskutera och komma fram till vad den övade aktören gjorde bra och mindre bra under övningen.”
– Göran Karnfält, VPC

Att utvärdera övningen framgångsrikt är lika viktigt som att lyckas med genomförandet. Även övningsprojektet i sig bör utvärderas. Påbörja alltid planering av utvärderingen i god tid innan genomförandet av övningen.

UTVÄRDERINGSORGANISATIONEN

En utvärderingsansvarig bör utses så tidigt som möjligt i planeringsprocessen. Det är lämpligt att välja någon med tidigare erfarenhet av övningar. Denna person kan ha en eller flera utvärderare som hjälper till att observera de övade under övningsdagen, och ibland även efter.

Utvärderarens roll före övning	Utvärderarens roll under och efter övning
<ul style="list-style-type: none">• Utse och utbilda en utvärderingsorganisation• Utveckla mätpunkter och utvärderingsfrågor• Bestämma utvärderingsmetod utifrån övningsmålen	<ul style="list-style-type: none">• Observera och dokumentera de övades agerande• Ge feedback till övningsorganisationen och de övade under övning och vid debriefing• Sammanställa och analysera dokumentationen• Presentera resultat och rekommendationer• Utvärdera övningsprojektet• Implementera och följ upp åtgärder• Förbereda nästa övning

Det bör även beslutas vem eller vilka som ska ta övningsresultaten vidare och implementera eventuella åtgärder. Det är viktigt att betona att övningen underlättar dessa personers arbete och hjälper till att identifiera problem, men också bidrar till att

de kan lösas. Att upptäcka fel innan något inträffar är bättre än att bli medveten om dem genom en olycka eller incident.

För att få nya perspektiv och motverka hemmablindhet kan organisationen bjuda in externa personer som utvärderare. En extern utvärderare kan också besitta kompetens som kan vara svårt att få tillgång till internt. Det kan handla om detaljerad kunskap om den finansiella sektorn som helhet eller om övningsexpertis. En extern utvärderare utgör dock en extra kostnad och det blir viktigt att ta hänsyn till sekretessfrågor.

Utbilda utvärderare

Alla utvärderare måste kunna inhämta önskad information under övningen. De personer som inte aktivt deltar i planeringen av utvärderingen kan därför behöva förberedas för sin uppgift. Alla utvärderare bör ha kunskap om:

- De viktigaste bakgrundsdokumenterna, mål och syfte med övningen
- Regler för övningen
- Övningsscenario, inklusive lista över händelser med tidsangivelser
- Mätpunkter och en struktur för att checka av dessa
- Underlag och en struktur för att kunna genomföra utvärdering vid debriefing och efterföljande intervju, enkät eller annan utvärderingsform
- Andra dokument som är viktiga för övningen, t.ex. rutiner och planer

Beroende på utvärderarnas tidigare erfarenhet av organisationen och övningar kan det vara aktuellt att tillhandahålla följande information:

- Information om hur en övning går till
- Dokumentation om organisationens tidigare övnings- och kriserfarenheter
- Uppdrags- och arbetsbeskrivningar

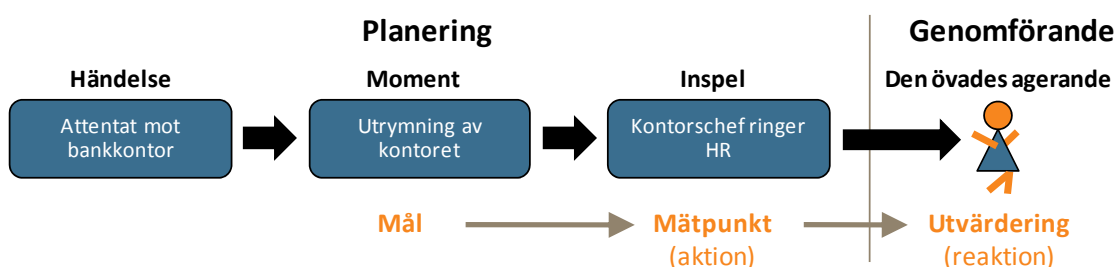
Utvärderingen ska planeras i tätt samspel med ansvarig för scenarioutveckling. Det är viktigt att säkerställa att de frågor som scenariot behandlar är möjliga att observera och analysera. Olika övningsval såsom övningstyp, scenario och inspelsmetod påverkar också utvärderingsfunktionen i hur den kan observera och bedöma om övningen uppnår målen.

MÄTPUNKTER

Utvärderaren har till ansvar att utveckla mätpunkter för övningen. Mätpunkterna utgår från övningens mål och formuleras med fördel som slutna frågor (frågor som kan besvaras med ja/nej). Frågorna består oftast av en kontroll av att vissa aktiviteter genomförts eller att beslut fattats.

Mätpunkterna ska i första hand ses som en checklista som kompletteras med kvalitativa observationer och slutsatser. En sådan ansats gör det möjligt att mäta effekten av övningen och ge förslag på eventuella utvecklingsmöjligheter.

Mätpunkterna formuleras ofta som den förväntade reaktionen på ett inspel. Reaktionen kan utgöras av att vissa aktiviteter genomförs, eller av att vissa beslut fattas. Det är därför viktigt att momenten är utformade så att de triggar deltagarna till agerande som kan bedömas av utvärderaren.



Utvärderaren bör samverka med scenarioansvarig och de som ska leda övningen för att säkerställa att scenario och inspel ger önskad effekt på de övades agerande. Om övningen inte utformas eller leds korrekt kan den sakna fokus och beslutstagande, vilket medför att de övade undrar exakt vad som uppnåddes under övningen.

Exempelvis kan en skrivbordsövning om en pandemi involvera en diskussion om rörelserestriktioner. Deltagarna kan ställas inför en eller flera frågor som "Skulle kunder och anställda kunna ta sig till banken eller kontoret vid den här tidpunkten?" Deltagarna får sedan en viss begränsad tid för att diskutera frågan och ta ett beslut.

Exempel på mätpunkter

- Används rutiner för logghantering?
- Har handlarbordet informerats om flytt till reservsajt?
- Har tillgång till hemsidan säkerställt inom 30 minuter?
- Har kontakt med Riksbanken etablerats inom 1 h från att krisgruppen samlats?
- Tas kontakt med media enligt befintlig kommunikationsrutin?

Antalet frågor som en övning ska besvara bör begränsas. För många mätpunkter minskar kvaliteten på övningen. Mätpunkterna bör granskas utifrån möjligheten att besvara dem. Går frågorna att besvara med de resurser som finns tillgängliga? Finns det kunskaper tillgängliga som möjliggör analys av observationer från övningen?

Det viktiga är att mätpunkterna gemensamt täcker de satta övningsmålen, men inte mäter sådant som inte är av relevans för övningen. Hur många mätpunkter och inspel som krävs för detta beror på antalet mål och övningens komplexitet. En skrivbordsövning med ett utvecklande fokus har färre mätpunkter än en testande simuleringsövning.

Maturity models

Det finns flera modeller för att skatta organisationens förmåga och sätta mål för utveckling av den. Sådana modeller går ofta under benämningen "Maturity Models". Med hjälp av en Maturity Model kan alla relevanta delar som måste finnas på plats för en väl fungerande krishantering kontinuerligt bedömas och mätas. Utifrån dessa mätningar kan det som saknas eller är undermåligt utvecklas, implementeras och regelbundet revideras. En känd Maturity Model är Capability Maturity Model Integration, CMMI, som är en metod för att utvärdera, certifiera och förbättra kvaliteten på användningen av utvecklingsprocessen hos mjukvaruorganisationer. Denna modell ligger till grund för flera andra Maturity Models.

Maturity Models kan användas som stöd i den eventuella övningsstrategi som organisationens enskilda övningar är en del av. Vid en enskild övning kan övningsmål och mätpunkter utformas utifrån och relateras till en Maturity Model, som då används som metod för att utvärdera övningen. Det underlättar att enskilda övningar sätts in i ett större sammanhang.

METODER FÖR UTVÄRDERING



Mätpunkterna kan besvaras under övningens gång, genom att utvärderaren kontinuerligt observerar de övade. Observationerna kompletteras sedan under den debriefing som följer på övningen. Mätpunkterna kan även stämmas av efter övningen, exempelvis genom att studera övningsmaterial eller genomföra intervjuer eller enkäter med övade och spelledning.

Flera tillfällen och metoder för utvärdering ökar validiteten i resultaten. Det gör också de övade aktivt delaktiga i utvärderingen. Viktigt är att utvärderingen behandlas som en enhetlig process så att inte de övade upplever att de behöver svara på samma fråga flera gånger.

För att kunna dra slutsatser utifrån mätpunkterna måste utvärderaren dessutom ha kompetens att skapa sig en generell uppfattning om:

- Vad som hände under övningen
- Vad som gick bra respektive dåligt
- Om de övade agerade som de skulle
- Vad de övade kunde ha gjort bättre

Observationer

Under övningens gång bör en eller flera utvärderare sitta tillsammans med de övade och observera.

VEM (namn eller position) utförde en handling eller tog ett beslut?
VAD hände (den observerade handlingen)?
VAR (på vilken plats) inträffade handlingen eller togs beslutet?
NÄR (i tiden) utfördes handlingen?
VARFÖR inträffade handlingen och varför togs beslutet (trigger)?
HUR utfördes handlingen och hur togs beslutet (processen)?

Mätpunkterna visar vad utvärderaren ska notera och lägga extra vikt vid. Det är även av intresse att notera sådant som kanske inte står explicit i mätpunkterna. Det kan till exempel röra stämningen bland de övade eller känslomässiga reaktioner. Utvärderaren bör även anteckna sådant som denne bedömer som uppseendeväckande eller av någon annan anledning viktigt att notera, exempelvis:

- Avvikelser från planer och procedurer
- Aktiviteter hos de övade som visar på kreativt problemlösande
- Yttre faktorer som påverkar övningsresultaten
- Behövde spelledningen påminna de övade om något

Vid en skrivbordsövning kan det finnas möjligheter att skjuta in oplanerade frågor under övningens gång. Facilitatorn kan bidra till utvärderingen genom att med hjälp av frågor styra de övade så att en bedömning kan göras.

Vid en simuleringsövning agerar de övade som i en verklig situation och ska helst inte ansättas av frågor. Utvärderaren får istället iakttä de övade och bocka av när de uppfyller de i förväg fastställda mätpunkterna. Om planerade pauser tas kan frågor eventuellt ställas under dessa. Vid debriefingen finns också möjlighet att vädra eventuella frågor som kan underlätta utvärderingen.

Ett effektivt sätt att fånga upp de övades observationer är att avsätta ett utrymme där de övade löpande under övningen kan notera sina spontana tankar kring exempelvis förbättringar. Detta gör att de övades iakttagelser kan tas tillvara vid ett senare tillfälle. De övade kan fortsätta agera på scenariot och behöver inte tappa fokus på övningen.

Debriefing

Direkt efter övningen bör spelledaren eller facilitatorn genomföra en debriefing med de övade. Syftet är att de övade ska få prata av sig och dela med sig av sina erfarenheter från övningen. Det är viktigt att kommunicera till de övade att debriefing är en del av övningen, och inte en frivillig aktivitet. Ett gott råd är att inte göra själva övningsdelen för lång, utan avsätta gott om tid till debriefing. Om det är en stor övning kan det behövas flera omgångar med debriefing i små och stora grupper. Deltagarna har ofta lättast att dela med sig av sina tankar i en liten grupp.

Debriefingen är ett utmärkt tillfälle att fånga upp information medan den fortfarande är fräsch och inte märkt av tillrättalägganden och glömska. Debriefingen kompletteras därför ofta med ett antal frågor relaterade till övningens mål. Debriefingen inleds med en öppen, förutsättningslös diskussion där alla övningsdeltagare får uttrycka sina tankar och känslor kring dagen. Facilitatorn eller spelledaren ser också till att deltagarna bidrar till utvärderingen genom att:

- Genomföra en första analys av övningen för att avgöra vad som gick bra och vad som gick dåligt och varför, utan fokus på att lägga skulden på någon
- Ta upp specifika frågor som framkommer av den prestationen eller icke-prestationen som utgör resultatet
- Uppmärksamma bra prestationer
- Söka konstruktiv information från de övade
- Finna och lyfta fram de största poängerna och föreslå uppföljande åtgärder
- Öppna upp för och informera om den kommande, djupare utvärderingen

Frågor till övade under debriefing

- Vad hände under övningen?
- Hur kändes det?
- Vad gick bra?
- Vad skulle kunna göras bättre?
- Någonting särskilt ni lade märke till under övningen?
- Behöver planer, procedurer eller utbildningar förbättras eller förändras?
- Uppnåddes målen och de övergripande mätpunkterna?
- Kommenterar om spelledningens agerande under övningen?
- Var övningen realistisk och effektiv?
- Hur skulle övningen ha kunnat göras bättre?

Debriefingen ska inte ses som en ersättare för en grundligare utvärdering. Den efterföljande utvärderingen har dock mycket bättre underlag till förfogande om det finns dokumentation både från övning och från debriefing. Det är värdefullt för utvärderaren att kunna ställa de övades funderingar vid debriefing mot andra observationer under övningen.

Vid en simuleringsövning bör också spelledningen genomgå en debriefing. Speciellt motspelet har ofta en minst lika hög press på sig som de övade, och kan behöva prata av sig. Spelledningens debriefing leds normalt av motspelsledaren men ibland kan det även vara lämpligt att övade och spelledning sitter tillsammans under debriefingen.

Övningsmaterial

Efter övningen utgör även det material som använts under övningen underlag för utvärdering. Med hjälp av detta kan utvärderaren ge specifika exempel på identifierade brister och konkreta förslag på utvecklingsmöjligheter.

Övningsmaterial som kan användas för utvärdering		
Loggböcker och anteckningar från deltagarna	Anteckningar från experter	Inspelade telefonsamtal
Loggböcker och anteckningar från spelledningen	E-postmeddelanden som skickats under övningen	Kartor eller ritningar som ingår i övningen

Intervjuer

Efter övningen kan intervjuer genomföras med både de övade och personer ur spelledningen. Intervjuer ger möjlighet för utvärderaren att skapa förtroende och ett personligt förhållande till den intervjuade. Vid en intervju kan utvärderaren följa upp tidigare observationer. Vid en gruppintervju skapas dynamik som ger utvärderaren en möjlighet att nå längre i diskussionerna.

Enkäter

Ett annat sätt att komplettera utvärderingen är genom enkäter. Dessa kan antingen tilldelas de övade direkt efter övningen eller en tid därefter. Det kan vara idé att låta övningen och de övades intryck sjunka in något, men inte så mycket att det faller i glömska, innan enkäter skickas ut eller intervjuer genomförs. Cirka en vecka efter övningen kan det vara lagom att samla in utvärderingssvar.

Steg 5: Genomför övningen

”Bli inte låst av planen och var inte rädd att skjuta från höften ibland. De övade gör inte alltid exakt som man har tänkt att de ska göra och då gäller det att snabbt kunna anpassa förutsättningarna. Det finns inga regler, bara möjligheter.”
– Andreas Roos, Försäkringskassan

GENERALREPETITION

För att säkerställa att övningen är realistisk, lagom lång och ger de övade rätt nivå av utmaning bör en generalrepetition genomföras. Vid en generalrepetition går representanter från spelleddningen inklusive en eller flera kvalitetssäkrare igenom alla händelser i övningen.

Generalrepetitionen brukar ta någon eller ett par timmar, men är väl investerad tid. Ofta upptäcks en eller flera inkonsekvenser i scenariot på dessa genomgångar. Vid en generalrepetition deltar inga övade.

Tekniskt test

Vid större övningar bör ett tekniskt test genomföras för att säkerställa teknik och logistik. Det tekniska testet omfattar följande aktiviteter:

Testa teknisk utrustning såsom projektor, datorer, uppkoppling mot Internet och andra tekniska system. Kör igång dessa och kontrollera att det som ska användas under övningen fungerar och är rätt dimensionerat

Kopiera pappersmaterial som ska användas i rätt antal upplagor

Säkerställ förnödenheter genom att kontrollera att fika, mat och kaffe är beställt och att det serveras vid rätt tid

Kontrollera informationstillgång såsom eventuella inloggningar och tillgång till elektroniskt material

FÖRBEREDA DELTAGARNA

*”Det är viktigt att kommunicera att de övade inte kan göra bort sig, de övade är där för att lära sig.”
– Christer Derger, Nordea*

Spelledningen

För att hela spelledningen ska ha samma ingångsvärden till övningen bör en gemensam genomgång genomföras innan övningen drar igång. Genomgången bör vara kort och bara innehålla sådan information som är viktig för att spelledningen ska kunna göra ett bra jobb. Några saker som alltid bör tas upp är:

- Syfte och mål med övningen
- Vilka som övas
- Vilka som ingår i spelledningen och deras roller
- Kommunikation under övningen, både med övade och inom spelledningen
- Kort genomgång av scenariot inklusive eventuell informationsfas
- Schema för övningsdagen
- Säkerhet under övningen

De övade

För att de övade ska kunna ta till sig övningen på bästa sätt bör de få en genomgång innan övningen. Det viktigaste för de övade att få ta del av är:

- Syfte och mål med övningen
- Varför det är bra att öva (höjer de övades motivation inför övningen)
- Spelledningens funktion och deras relation till de övade
- Kommunikation under övningen
- Säkerhet under övningen

Det är viktigt att kommunicera rätt förväntningar till de övade. Om övningens omfattning, innehåll eller tempo inte stämmer överens med de övades uppfattning om vad som ska hända finns en risk att de inte lever sig in i övningen. Det finns även en risk att de övade inte tar till sig resultatet av övningen eller inte vill delta i fler övningar. Den information som ges till de övade kan gärna distribueras i e-post, en folder eller liknande. Det gör det enkelt för dem att upprepa informationen vid behov.

För de som är inblandade i övningen ska det inte råda någon tvekan om att scenariot är fiktivt. Om information i övningen kommer obehöriga tillhanda kan den uppfattas som skarp. Ett scenario som upplevs som verklighet kan i värsta fall leda till en riktig kris för organisationen. För att säkerställa att alla förstår att det är en övning bör de som deltar:

- **Hållas isolerade under övningen** så att de agerar i den fiktiva verkligheten.
- **Alltid vara tydliga med att samtal och skrivna meddelanden är övningsmaterial.** Detta görs enklast genom att de inblandade i övningen alltid informerar mottagaren om att "Detta är ett övningssamtal", "Detta är ett övningsmejl" osv.
- **Samla alla nummer till motspel och övade i en övningskontaktlista.** De övade informeras om att endast de som är angivna på denna lista får kontaktas.

INFORMATIONSFAS

För att ge en ökad realism och förbereda de övade inför övningen kan en så kallad informationsfas inledas innan själva övningen startar. Informationsfasen är en form av upptrappning, både för att ge de övade information och för att de ska känna att scenariot är realistiskt.

Informationsfasen ger de övade möjlighet att få en ökad förståelse för scenariot och mentalt förbereda sig inför övningsituationen. En informationsfas kan således med fördel inleda både skrivbordsövningar och simuleringsövningar. Ett exempel när en informationsfas kan vara lämplig är vid ett långsamt eskalerande scenario såsom ett väderscenario. Det blir inte helt plötsligt storm utan att man har fått någon förvarning innan. Informationsfasen består då av den period när organisationen kan ha en förhöjd beredskap men fortfarande inte deklarerat kris.

KLARA, FÄRDIGA, GÅ!

Det är viktigt att spelledaren gör ett tydligt avstamp när övningen startar så att det står klart för alla involverade att övningen är igång.

Exempel på tekniker för att starta en övning

- Spelledaren samlar alla övade i ett rum och berättar att övningen har börjat
- De övade samlas och får se/höra en fiktiv nyhetssändning
- De övade befinner sig på sina ordinarie platser och spelledaren skickar ett sms till alla övade om att övningen startat
- En av de övade får information som sedan får spridas organiskt till övriga övade

TIPS TILL SPELLEDNINGEN

Beroende på vilken roll en person har under en övning finns det vissa saker som är extra viktiga att fokusera eller tänka på.

Facilitator (skrivbordsövning)

Ställ kontinuerligt kontrollfrågor, gärna i form av öppna frågor (vem, varför, var osv.). Öppna frågor ställer höga krav på de övade. För att hjälpa dem på traven kan facilitatorn då och då ställa en eller ett par stängda frågor (besvaras med ja/nej).

Försök läsa av gruppens energinivå tidigt. Är gruppen energisk eller loj? Facilitatorn kan påverka gruppen genom sin egen energinivå.

Förbered många frågor innan övningen, fler än vad som "behövs".

Spelledare (simuleringsövning)

Försök delegera arbetsuppgifter till andra i spelledningen om det är möjligt. Spelledaren har ofta fullt upp under en övning och det är viktigt att spelledarens viktigaste uppgift – att styra övningen mot målen – inte riskeras.

Kommunicera med motspelet via motspelsledaren istället för att kontakta rollspelarna direkt. Detta hjälper dem att behålla en samstämmig bild av övningen.

Samarbeta med utvärderaren. Utvärderaren har en viktig roll när det gäller att beskriva vilka beslut de övade har tagit, de övades arbetsbelastning eller annan information som kan vara viktig för spelledaren under övningens gång.

Utvärderare

Allt kan inte dokumenteras. Fokusera på det viktiga skeendena.

Tydliggör för de övade vilken roll utvärderaren har under övningen. Utvärderaren ska observera, inte svara på frågor från de övade eller styra övningen.

Vänta med eventuella frågor till det är en paus i övningsaktiviteterna.

Försök samla in kompletterande material, eller ta del av sådant som sparats i datasystem, loggböcker etcetera.

Motspel

Be att få återkomma om det inte går att svara på en fråga. Det ger tid för att ta reda på svaret. Det är också realistiskt då alla svar inte finns tillgängliga under en kris.

Var beredd på att improvisera. Det är svårt att förutse hur de övade reagerar på alla moment. Övriga skeenden kan därför behöva hanteras.

För loggbok över egna aktiviteter och följ upp de övades agerande på momenten. För att behålla kontroll över vad som sagts, till vem och när bör motspelet föra logg. Ring tillbaka om de övade inte inom rimlig tid återkommer som de lovat. Gör regelbundna avstämningar för att se hur det går med olika moment.

Gör regelbundna avstämningar. Motspelet har ofta ett högt tryck på sig och behöver regelbundet gör avstämning för att kunna förmedla en gemensam och konsekvent lägesbild. Låt varje deltagare redovisa viktiga händelser och övergripande status just nu (rött/gult/grönt).

OM DET GÅR FEL

"Blicka framåt, försök att alltid ligga ett steg före händelseutvecklingen."
– Mikael Prinzell, AFA Försäkring

Det är viktigt att spelledningen inser att en övning till viss del lever sitt eget liv. De övade styr till viss del övningen genom sitt agerande. Den plan som gjorts för övningen behöver i de flesta fall modifieras under övningens gång. Spelledningen måste ha beredskap för detta, dels genom att förbereda alternativa händelser och dels genom att mentalt ställa in sig på avvikelser.

Ett generellt tips är att alltid vara tydlig med övningens mål. Sätt gärna upp målen på väggen. Vid oklarheter eller störningar – utgå från målen och formulera lösningen efter dessa. Nedan presenteras ett antal vanliga problem som kan uppstå under övningar samt förslag på hur dessa kan lösas.

- ! **De övade kommer inte igång och börjar öva:** Vid en skrivbordsövning kan facilitatorn ställa öppna frågor för att stimulera gruppen. Vid en simuleringsövning bör spelledaren ha is i magen och vänta på att de övade kommer igång. Om de inte börjat agera inom 5-10 minuter kan någon i motspelet ringa in och visa att de faktiskt ska agera som de gör på riktigt. Alternativt kan spelledaren ställa några öppna frågor, eller förtydliga övningsmetoden. Fokusera på att få igång den person som vanligtvis leder gruppen.
- ! **De övade får för lite att göra:** Förbered extra händelser som kan spelas in till de övade. Använd gärna ökat kundtryck eller tryck från media för att öka pressen på de övade.
- ! **De övade får för mycket att göra:** Dra ner tempot genom att senarelägga eller ta bort planerade händelser.
- ! **Information läcker och uppfattas som skarp av någon utanför övningen:** Om organisationen vet att det kommer att genomföras en övning, och när, kommer eventuellt informationsläckage värderas utifrån denna kunskap. Utgå från detta men avdela en person som bevakar frågan. Eventuellt bör de övade informeras om problemet, eller övningen avbrytas.
- ! **Någon övad blir så stressad av övningen att han/hon inte kan ta till sig övningen:** Ta personen åt sidan och försök lugna. Om inte detta fungerar, erbjud diskret personligen att avbryta övningen. Det är viktigt att vara varsam och inte hänga ut

personen inför de övriga övade! Försök få incidenten att se ut som en del av övningen.

- ! **Scenariot utvecklas åt ett annat håll än planerat på grund av de övades agerande:** Försök att innan övningen förutse i vilka olika riktningar scenariot kan utvecklas och förbered för detta. Om utvecklingen är helt oväntad så försök improvisera och anpassa scenariot till de nya förutsättningarna utan att avvika från målen med övningen. Facilitatorn kan styra detta genom riktade frågor. Under simuleringsövningar kan övningen vid behov förkortas eller förlängas. Undvik att hålla i gång övningen bara för sakens skull, avbryt hellre om övningen inte längre är relevant.
- ! **De övade ifrågasätter scenariot:** Poängtera för de övade att det viktigaste i övningen är att de övar på att använda de rutiner, planer och organisationer som ska fungera i en kris. Scenariot i sig är egentligen av underordnad betydelse. Om det finns möjlighet att kort argumentera för scenariots realism är det dock inte fel. Gå dock inte in i diskussioner om detaljer. Om de övade insisterar på att få veta detaljer som inte finns – be dem själva avgöra, fråga en expert eller gör en kvalificerad gissning.
- ! **De övade missar att agera på ett viktigt moment:** Spelledaren ber motspelet att följa upp momentet, eller uppmärksammar de övade på att de kan ha missat något.
- ! **De övade agerar i "sinnevärlden"/agerar inte på momenten, utan konstaterar bara vad de skulle gjort:** Låt motspelet ringa och efterfråga resultat av de övades förmodade agerande. Det går också att ta en kort paus i övningen och åter informera om hur en simuleringsövning fungerar.
- ! **De övade hittar på orealistiska lösningar på problem (utser till exempel riksdagen till reservlokal):** Facilitatorn kan genom frågor få de övade att inse det orimliga i lösningen. Under en simuleringsövning bör motspelet visa en sund skepsis mot orealistiska lösningar och inte acceptera allt som de övade ber om. Motspelet kan spela en högre chef som ifrågasätter beslutet.
- ! **De övade ignorerar gamla moment så snart de får information om nya och agerar bara utifrån den senaste händelsen:** Spelledaren går in och ställer öppna frågor. Exempelvis "Vad ger det här för konsekvenser på lång sikt?". "Nu har det här hänt, vad gör ni då?". Motspelet följer kontinuerligt upp gamla moment och kräver svar från de övade. Spelledaren pausar övningen och låter de övade summera alla händelser. Spelledaren kan sedan påpeka vad som missats. Någon i motspelet får spela en person som vill ha en uppdatering av vad som hänt hittills. Detta tvingar de övade att tänka tillbaka.
- ! **Övningen störs av telefonsamtal eller liknande till de övade:** Spelledaren/facilitatorn får förklara förutsättningarna för övningen. Det kan ibland vara realistiskt att låta de övade hantera verkliga händelser under övningen, de ska dock informeras om att prioritering måste göras som om det vore en verklig kris.

- ! **Tekniska problem i utrustning som behövs för övningen:** Låt problemet bli en del av övningen eller bromsa/stoppa övningen och låt spelledningen lösa problemet. Välj lösning utifrån övningens mål.
- ! **Energivån sjunker hos de övade, de tappar intresset efter hand i övningen:** Gör ett avbrott i övningen, genomför en kort debriefing och gör sedan en nystart. Öka tempot i övningen genom att lägga in nya moment med tillhörande inspel som bör vara särskilt intressanta för de övade.

I undantagsfall kan övningen gå så fel att den helt spårar ur. Någon kanske gör sig allvarligt illa eller bryter ihop framför de andra. Det kan också vara så att en verklig kris inträffar samtidigt som övningen pågår. När något sådant händer bör övningen avbrytas. Det sista en övning ska göra är att trigga en verklig kris. Det är viktigt att alla som deltar i övningen förstår att övningen har avbrutits. Alla måste också veta vem som har befogenhet att avbryta övningen. Oklarheter kring detta kan annars förvärra situationen ytterligare.

GÖRA ETT BRA AVSLUT

När övningen är över är det viktigt att klargöra detta för alla involverade. Precis som vid starten kan det vara bra med någon form av hjälpmedel, kanske en ljudsignal eller något annat som klart och tydligt visar att övningen är slut. Övningen bör inte bara rinna ut i sanden lite vartefter. Personer som deltar i en övning kan påverkas av och bli involverade i scenariot på ett sätt som delvis motsvarar hur det skulle se ut i en verklig krissituation. Det är därför bra att avsluta övningen med ett tydligt moment som "knyter ihop säcken". Exempelvis genom ett inspel där det framgår att krisen är över och att allt ordnade sig.

Steg 6: Utvärdera och åtgärda

”Det är viktigt med bra uppföljning. Där ligger ansvaret hos anordnaren.”
– Göran Karnfält, VPC

Det viktigt att organisationen förstår varför övningen gett ett visst resultat. Genom analys av observationer från övning, debriefing, intervjuer och enkäter kan utvärderingsorganisationen skapa denna förståelse. Analysen bör innehålla en beskrivning av vad som hände och varför det hände. Innan en övning finns det ofta en förväntan om att allt ska gå bra och att deltagarna ska agera korrekt och enligt regelboken. I de flesta fall visar övningen på en generellt god förmåga. Ofta visar det sig också att det finns en hel del små och stora brister att åtgärda.

Ibland händer det att de övade misslyckas med att hantera krisen. Då är det viktigt att tänka på att syfte och mål med övningen kan uppnås även om de övade inte agerar optimalt. Viktiga insikter kan ändå göras om hur organisationen kan arbeta för att i framtiden kunna lösa kriser på ett framgångsrikt sätt. Om en övning inte uppnår sina mål bör styrgruppen däremot överväga om det är nödvändigt att göra samma eller liknande övning och test igen.

Genom att identifiera grundorsaken till ett problem kan förbättringar riktas mot själva orsaken istället för dess följdverkningar. Det gör mer nytta att sätta in åtgärder mot ”sjukdomen” istället för dess ”symptom”.

ANALYS AV EN SKRIVBORDSÖVNING

Utvärderaren bör inleda med att sammanställa en kronologisk berättelse av de diskussioner som skett under övningen. Utvärderaren fokuserar därefter på den information och de beslut som är mest relevanta för övningens mål. Denna berättelse kan sedan användas för att visa på styrkor och förbättringsområden utifrån målen.

Utifrån berättelsen bör utvärderaren ställa sig följande frågor:

- Har målen med övningen uppnåtts?
- Framgick det av diskussionen att all personal i en verklig kris skulle kunna slutföra sina uppgifter framgångsrikt?
- Framgick det av diskussionerna att all personal är lämpligt tränad och utbildad för att hantera de aktiviteter som han/hon skulle göra i verklig kris?

- Identifierades någon resursbrist som skulle kunna hämma förmågan att utföra en aktivitet?
- Stödjer befintliga planer, riktlinjer och procedurer de övades agerande?
- Behöver personal från olika organisationer eller enheter arbeta tillsammans för att utföra en aktivitet? Om ja, finns det överenskommelser eller relationer på plats som stödjer den nödvändiga koordineringen?
- Vilka är de största lärdomarna från övningen?
- Vilka styrkor identifierades?
- Vilka områden för förbättring rekommenderas?

ANALYS AV EN SIMULERINGSÖVNING

Utvärderarnas noteringar och iakttagelser av det som skett under övningen bör sammanställas i en kronologisk berättelse med tydliga tidsangivelser. Berättelsen kompletteras därefter med resultatet från eventuella intervjuer och enkäter relaterade till övningen. Utöka gärna berättelsen med spelledningens kommentarer och tolkningar. Ofta finns det större eller mindre skillnader mellan de övades och spelledningens uppfattning. De övade har en tendens att se mer positivt på sitt eget agerande.

Processen med att rekonstruera händelserna under övningen kan ta allt från några timmar till dagar eller veckor beroende på storlek och skala på övningen och mängden data som insamlats. Detta arbete kan liknas vid den rekonstruktion av händelserna som görs av de flesta organisationer efter att en verklig incident eller kris inträffat. Den slutliga produkten bör utgöra en tidslinje som fångar alla huvudpoänger som är relevanta för de områden och förmågor som övats. De beslut, diskussioner och aktiviteter som genomförts under övningen ska alla matchas in i på tidslinjen.

Med hjälp av tidslinjen ska utvärderaren kunna besvara följande frågor:

- Vad observerade utvärderarna under övningen?
- Vad borde utvärderarna ha observerat om de övade agerat i enlighet med riktlinjer, planer och förfaringssätt (mätpunkterna)?
- Finns det en skillnad? Om ja, varför?
- Vad är konsekvensen av skillnaderna?
- Vilken lärdom kan dras av skillnaderna?
- Vilka förbättringar bör göras eller vilken best practice ska införas?

Tips för erfarenhetsöverföring

Utgå från 50-50-regeln. Halva projektiden bör avsättas till planering av utvärdering och erfarenhetsåterföring efter genomförd övning. De som medverkar i genomförandet av övningen bör även ges möjlighet att ta del av utvärderingens resultat.

Använd de övade. Ett ömsesidigt informationsutbyte mellan de övade och utvärderarna är en viktig del av utvärderingsprocessen. Både för att ta tillvara kunskap och för att skapa en känsla av delaktighet hos de övade.

Tidsaspekten är viktig. Utvärderingen bör färdigställas medan minnet av övningen är intakt, både hos utvärderare och övade. Intrycken från övningen är en färskvara som snabbt når bäst före-datum.

Var hård, men inte för hård. Lyft fram både goda och mindre goda insatser i utvärderingen. Ställ alltid deltagarnas utbildning och erfarenhet i relation till deras prestation. Undvik personangrepp och fokusera på förbättringsmöjligheter. Låt deltagarna lämna projektet med en känsla av att ha lyckats.

Etablera kontakt med övningsutvärderingens mottagare. Ta reda på hur och i vilken form dessa vill tillgodose sig resultat och rekommendationer. Detta ökar chansen för en framgångsrik implementering av föreslagna åtgärder.

Fokusera på det viktigaste. Det kan räcka att presentera 5-10 förbättringspunkter. Det är svårare för mottagarna att ta till sig och mäta med förbättringsförslagen om de är många.

PRESENTERA RESULTAT OCH REKOMMENDATIONER

“It is important for participants to come together to discuss the exercise in advance and to celebrate success after.”
– Richard Maddison, FSA

Analysen bör resultera i rekommendationer på åtgärder som den övade organisationen kan vidta på kort, medellång och lång sikt. Rekommendationerna bör presenteras för de övade, styrgruppen och andra intressenter så snart som möjligt efter övningen. Rekommendationerna struktureras med fördel utifrån de övergripande mål och därtill kopplade mätpunkter som använts i övningen.

För att kunna förankra resultatet av övningen är det avgörande att de övade känner att de blivit rättvist utvärderade. Det är viktigt att på ett tydligt sätt kunna förklara

hur analysen genomförts och utifrån vilka kriterier de övades ageranden har bedömts. Om mätpunkterna är alltför grova eller vaga för att utgöra ett tillräckligt underlag kan utvärderaren behöva komplettera mätpunkterna med en förklaring. Denna ska täcka upp eventuella luckor och motivera hur och varför en viss bedömning gjorts.

Håll presentationen av rekommendationen och åtgärder kort, kärnfull och underhållande. Använd gärna bilder och kreativa grepp. Kommenterar från de övade, bilder från övningsdagen, eller kopplingar till riktiga kriser och andra övningar kan användas för att fånga åhörarnas uppmärksamhet.

Metoder för erfarenhetsåterföring

Ett seminarium kan genomföras efter ett par veckor när deltagarna hunnit smälta de första intrycken. Vid seminariet kan utvärderarna presentera sina första preliminära slutsatser och ge deltagarna en chans att kommentera dessa. Utgå från vad de övade vill ha och etablera en relation med dem. Tänk på att både presentera ris och ros; vad kan göras bättre och vad bör de övade få beröm för?

En rapport bör skrivas så snart som möjligt efter övningen. Syftet är främst att skapa ett enkelt medium för kunskapspridning och kunskapsförvaltning. I rapporten samlas de viktigaste lärdomarna från övning och utvärdering. Rapporten kan bestå av allt från en kort PM till en mer omfattande studie och kan innehålla information om:

- Bakgrunden till övningen
- Deltagare
- Syfte och mål
- Övningstyp och scenario
- Resultat och rekommendationer
- Ansvar för implementering
- Övningsprojektets utvärdering

Överlämning av utvärderingen genomförs med fördel vid en workshop där utvärderarna överlämnar identifierade åtgärder till de som ska implementera och följa upp dessa.

IMPLEMENTERA OCH FÖLJA UPP ÅTGÄRDER

En förbättring kan ske först då organisationen går från identifiering till åtgärd av de brister som lyfts fram i utvärderingen. För att underlätta för implementering bör åtgärdsförslagen vara konkret presenterade i övningsrapporten. Undvik vaga formuleringar som ger utrymme för tolkningar.

Exempel på tydligt formulerade åtgärdsförslag är:

- Skapa en rutin och därtill följande lathund för manuell kontanthantering
- Utse ersättare till varje funktion i krisledningsgruppen
- Skapa rutiner för att återställa information från datasystem X efter elavbrott
- Öva krisledningen i kommunikation och mediehantering inom ett halvår
- Skapa en övningsstrategi för organisationen som helhet

Utvärderaren bör föreslå en ansvarig och tidsgräns för när respektive åtgärd ska vara genomförd. Detta får gärna göras i samverkan med de som har till uppgift att fortsätta arbetet med åtgärdsförslagen. Det är viktigt att de ansvariga känner sig involverade så att de tydligt tar över ägandeskapet för resultatet från övningen. Ofta genereras en mängd åtgärdsförslag och alla kan inte alltid genomföras. Det måste då vara tydligt vem som prioriterar bland förslagen. Implementering och uppföljning av åtgärdsförslag bör genomföras i enlighet med organisationens gängse rutiner.

FÖRBEREDA NÄSTA ÖVNING

Övningsprojektet bör utvärderas. Detta gör att samma misstag slipper upprepas i kommande övningar som då kan genomföras effektivare. Om externa resurser använts bör dessa utvärderas för att säkerställa att de levererat ett bra resultat. Frågor för utvärdering av övningsprojektet:

- Uppnåddes mål och syfte med projektet?
- Gjorde övningen någon skillnad för organisationens prestation på lång sikt?
- Utgjorde övningen en möjlighet för de övade att agera på ett sätt som var mycket likt det som förväntas i verkligheten?
- Medförde övningens resultat en förbättring i prestationen för organisationen, enheter eller individer?

Material som använts vid övning bör arkiveras och läggas in i en kunskapsbank för att kunna användas vid kommande övningar. Förslag från de övade på scenarion, planer och inspel med mera bör läggas in kunskapsbanken.

Mer om övningar: Samverkan och strategi

"Den finansiella sektorn förväntas fungera. Varje organisation för sig fungerar ganska bra, men vi vet inte hur beroende vi är av varandra."
– Göran Karnfält, VPC

En enskild övning är ofta en del av ett större "övningssammanhang". Övningen kan vara en del av en samverkansövning där flera organisationer är inblandade, eller en del av en serie övningar inom organisationen.

SAMVERKAN

Samverkan sker mellan olika aktörer i samhället med syfte att utbyta information och kunskap av gemensamt intresse. Privat-offentlig samverkan är ett begrepp som kännetecknar en mer utvecklad och formaliserad form av samverkan om gemensamt arbete mellan offentliga och privata aktörer. Samverkan syftar till att i samförstånd identifiera och initiera åtgärder för att öka säkerheten och minska sårbarheten hos de deltagande aktörerna och i förlängningen i hela samhället.

FSPOS

År 2005 initierades den Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkansgrupp (FSPOS). FSPOS är ett frivilligt samverkansforum med syfte att stärka robustheten lokalt, regionalt och nationellt inom den finansiella sektorn i Sverige. FSPOS inkluderar medlemmar från både den offentliga och den privata delen i den finansiella sektorn i Sverige; banker, försäkringsbolag, fondkommissionärer, finansiella infrastrukturbolag, Riksgäldskontoret, Försäkringskassan, Riksbanken samt Finansinspektionen som har en samordnande funktion med övergripande ansvar för Sveriges finansiella sektor.

LFSPoS i Kristianstad

Den Lokala Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkan i Kristianstad (LFSPoS i Kristianstad) startades 2006 inom ramen för FSPOS. LFSPoS i Kristianstad är ett pilotprojekt med deltagare från både den offentliga sfären och finanssektorn. Syftet har varit att öka robustheten och höja den gemensamma krisberedskapen i Kristianstad samt att dra slutsatser för fortsatt arbete på andra orter.

SÅRBARHETER INOM DEN FINANSIELLA SEKTORN

Det finns ett antal aktörer som nästan alltid är involverade i de aktiviteter som utförs inom den finansiella sektorn. Aktörerna utgör kärnan i betalningsväsendet och består av BGC, Börsen, Riksbanken, Riksgälden, VPC samt storbankerna. Aktörerna i kärnan är mycket starkt beroende av varandra. Studier har visat att var och en av dem i någon mening betraktas som en "Single Point of Failure" för hela betalningssystemet.

En kris hos kärnan i betalningsväsendet drabbar även andra delar av den finansiella sektorn och samhället i övrigt. Exempelvis uppstår stora likviditetsproblem om en dags transaktioner av någon anledning inte kan avslutas i RIX-systemet. Obalanser uppstår om någon av aktörerna drabbas av omfattande tekniska störningar. Successivt uppkommer flaskhalsar i systemet när betalningar ställs på kö.

Övningar inom den finansiella sektorn har visat på ett stort och ökande beroende av samhällsgemensamma funktioner som elkraft, elektronisk kommunikation, vatten och avlopp samt transporter. Många aktörer i den finansiella sektorn anser att staten ska ta ansvar för att lösa problem med infrastruktur vid större kriser. Dock finns resurser, kompetens och ansvar både för att driva och att återstarta till exempel el- och telenät numera oftast hos privata företag.

Övningar har visat att många företag inom den finansiella sektorn är beroende av samma leverantörer för till exempel kontantförsörjning och bevakning. En kalkylerad risk som tagits av en aktör blir därför en påtvingad risk hos en annan. Utan vetskap om andra aktörers behov och redundanslösningar är det svårt att gardera sig mot denna typ av beroenden.

SAMVERKANSÖVNINGAR

De åtgärder som varje organisation i den finansiella sektorn vidtar för att hantera dessa sårbarheter är på samma sätt beroende av varandra. Även åtgärder och reservrutiner bör därför testas i gemensamma övningar. Genom samverkansövningar kan eventuella motsägelser och beroenden identifieras och åtgärdas. Gemensamma övningar hjälper organisationer att utveckla och testa gemensam infrastruktur, resurser, logistik, administrativa delar och operativa system.

Genom samverkansövningar kan okända och nya sårbarheter och beroenden mellan aktörerna i den finansiella sektorn identifieras. Genom att öva tillsammans lär organisationer och individer känna varandra och en god grund för ett fortsatt samarbete skapas eller stärks. Samverkansövningar skapar naturliga nätverk, kontaktvägar och arbetssätt mellan deltagarnas krisledning. Gemensamma övningar underlättar uppbyggnaden av strukturellt likartade krisledningsorganisationer och en gemensam terminologi.

Samverkansövningar kan vara tvärspektoriella eller fokuserade på en sektor och involvera många olika aktörer, privata såväl som offentliga. Samverkansövningar kan även vara mindre och endast involvera ett fåtal organisationer. Under 2004 genomfördes exempelvis en krisledningsövning för de sex största försäkringsbolagen i Sverige, som drabbades av en fiktiv influensapandemi och ett omfattande elavbrott.

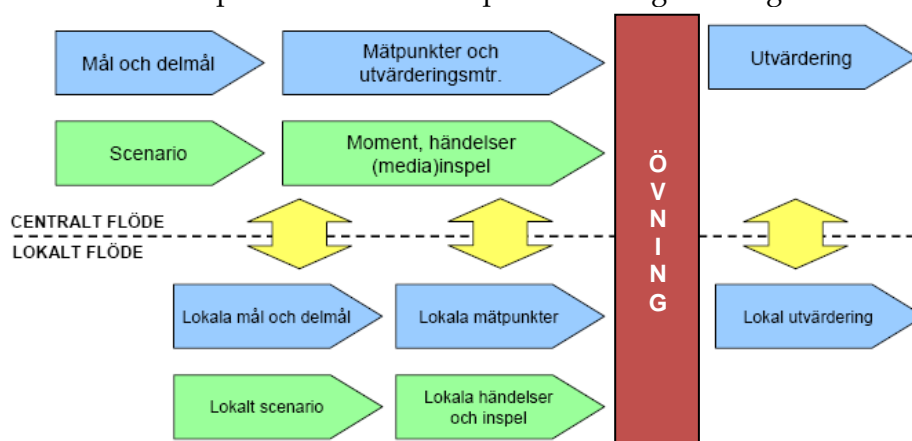
Exempel på samverkansövningar

Krisberedskapsmyndigheten genomförde samverkansövningen SAMÖ 2008 den 22-24 april 2008. Övningen var en så kallad distribuerad simuleringsövning där cirka 3 000 personer deltog i genomförandet av övningen. Scenariot var "IT-attack mot de finansiella systemen" och totalt deltog 21 olika aktörer från den finansiella och offentliga sektorn.

Den finansiella sektorns krisledningsövning FSKLÖ701 genomfördes den 27 september 2007. Målet var öka förmågan, dels enskilt men framförallt i samverkan, inom och utanför sektorn, att hantera konsekvenserna av en större konventionell kris. Sammanlagt deltog 800-1000 personer och 32 organisationer under övningen. Scenariot bestod av översvämning, störningar i Riksbankens betalningsavveckling och registrering av dubbla betalningar hos BGC.

Att delta i en samverkansövning

En samverkansövning består av två flöden, det centrala flödet och det lokala flödet. Det centrala flödet inbegriper utvecklingen av det gemensamma scenariot med händelser och inspel, centrala mål och mätpunkter samt genomförande och utvärdering av övningen för samtliga deltagare. Det lokala flödet innehåller motsvarande aktiviteter på lokal nivå hos respektive deltagande organisation.



Det centrala flödet påbörjas innan det lokala och sätter därmed många av förutsättningarna för det lokala flödet och den "övning i övningen" som sker hos den lokala organisationen. Om det centrala flödet fungerar ger det därför goda

förutsättningar för det lokala flödet och för att övningen ute hos de enskilda organisationerna blir lyckad.

I en samverkansövning behövs personer som sitter centralt och har ett helikopterperspektiv, så kallad central spelledning. Det behövs även personer som befinner sig ute hos de enskilda organisationerna under övningen, så kallad lokal spelledning. Vid en större samverkansövning kan det finnas spelledare och utvärderare både på central och på lokal nivå.

Den lokala spelledaren är den centrala spelledningens representant hos den övade organisationen. Denne övas inte tillsammans med sin organisation utan är istället ansvarig för att utveckla, genomföra och utvärdera övningen hos sin egen organisation. Det ska dock ske enligt de förutsättningar som ges inom ramen för den övergripande samverkansövningen. Vid samverkansövningar finns alltid ett centralt motspel. Detta kan dock behöva kompletteras med ett lokalt motspel som innehåller organisations specifika kompetenser.

Viktigt att tänka på vid samverkansövningar

Övningsmålen. De centrala mål kan vara relativt generella eftersom de gäller för alla deltagare i övningen. Den enskilda organisationen kan därför behöva komplettera med egna övningsmål och moment.

Förberedelsernas omfattning. Även om det är en annan organisation som arrangerar samverkansövningen behöver den egna organisationen lägga ned en del tid för att förbereda övningen lokalt.

Planering och kontinuitet. De som arbetar internt med övningen bör inte bytas ut under planeringens gång. I annat fall riskerar kompetens, erfarenhet och kontakter att gå förlorade. Tid bör läggas på att upparbeta en bra kontakt med andra organisationer som deltar i övningen. Genom erfarenhetsdelning kan egna resurser utnyttjas mer effektivt.

Informations- och sekretessfrågor. Det bör tidigt finnas en medvetenhet och öppen diskussion om frågor som rör sekretess och information. Exempelvis: Vilken information kan lämnas mellan olika organisationer? Vad måste anonymiseras i en utvärderingsrapport?

Fokusera på samverkan. En enskild organisation blir bara en del av helheten vid en samverkansövning. Det är därför viktigt både att se till att den egna organisationen får ut något av övningen, men också att organisationen ska dra nytta av att flera organisationer faktiskt deltar. Fokusera på att öva sådant som rör samverkan och interaktion med andra aktörer.

ÖVNINGAR UR ETT STRATEGISKT PERSPEKTIV

"Öva regelbundet så blir inte det oväntade så oväntat..."
– Mikael Prinzell, AFA Försäkring

Organisationer som tänker genomföra flera övningar och vill få en långsiktighet och kontinuitet i sin övningsverksamhet bör utveckla en övningsstrategi. Övningsstrategins omfattning bestäms utifrån vilken ambition som finns och de resurser som står till förfogande. Syftet med en övningsstrategi bör vara att olika målgrupper med bestämda intervall ska få tillräcklig och rätt anpassad övning. På det sättet upprätthålls krishanteringsförmågan hos organisationen i enlighet med den övergripande strategin för krishantering.

En övningsstrategi bör inrikta och stödja de aktiviteter som organisationen avser att genomföra. Övningsstrategin visar vilka övningar som ska genomföras och när. Strategin bör även ta hänsyn till eventuella gemensamma övningar med andra organisationer. En eller flera personer bör vara ansvariga för övningsstrategin som helhet och de övningar som ingår i den. Strategin kan då följas upp utifrån ett helhetsperspektiv.

En övningsstrategi måste kontinuerligt revideras efter vad som kommer fram i utvärderingarna från genomförda övningar och om det uppstår en ny hotbild eller andra ändrade förutsättningar för organisationen. Strategin bör utvärderas minst årligen i samband med verksamhetsplaneringen.

Den finansiella sektorns övningsstrategi

FSPOS har för den finansiella sektorns räkning utvecklat en övningsstrategi. Syftet är att inrikta och stödja den finansiella sektorns övningsverksamhet för åren 2008-2012. Målet är att övningsstrategin ska förbättra den finansiella sektorns förmåga att upprätthålla sektorns samhällsviktiga tjänster.

Målgruppen för FSPOS övningsstrategi är de aktörer som är kritiska för eller stödjer samhällsviktiga, finansiella tjänster. Målgruppen omfattar exempelvis de aktörer som brukar kallas "kärnan i betalningsväsendet": Riksbanken BGC, VPC, Riksgälden, Börsen och de fyra svenska storbankerna, men också flera andra aktörer direkt och indirekt.

LITTERATURTIPS

Deborah Pretty (2002) "Risks That Matter"

Emergency Management Australia (2001) "Australian Emergency Manuals Series, Part V Manual 2 - Managing Exercises"

Emergency Management Australia (1999) "Australian Emergency Manuals Series, Part V Manual 1 - Small Group Training Management"

Federal Financial Institutions Examination Council (2008) "Business Continuity Planning"

Finansinspektionen (2007) "Ansökan om internmättnings-metod, operativ risk"

Finansinspektionen (2006) "Operativa risker - företagens hantering och FI:s rekommendationer"

Finansinspektionen (2005) "Finanssektorns krisberedskap (2005:3)"

FSPOS (2008) "I lust och nöd - Handbok i privat-offentlig samverkan i den finansiella sektorn på lokal nivå"

FSPOS (2008) "FSPOS Övningsstrategi för åren 2008-2012"

FSPOS (2007) "Finansiella sektorns krisledningsövning 2007 - Erfarenhetsrapport"

Försvarsdepartementet (2006) "Förordning (2006:942) om krisberedskap och höjd beredskap"

KBM (2007) "Öva krishantering - Handbok i att planera, genomföra och återkoppla övningar"

KBM (2007) "Utvärdering av övningar - En handbok för utvärdering"

KBM (2007) Samhällsviktig! Förslag till definition av samhällsviktig verksamhet ur ett krisberedskapsperspektiv, Faktablad

National Institute of Standards and Technology (2006) "Guide to Test, Training, and Exercise Programs for IT Plans and Capabilities"

Regeringen (2008) "Proposition 2007/08:92 Stärkt krisberedskap - för säkerhets skull"

Rory F. Knight & Deborah J. Pretty, (1996) "The Impact of Catastrophes on Shareholder Value"

Räddningstjänsten (1996) "Räddningstjänsthandboken del 5 - Övningsuppläggning"

Sveriges Riksbank (2007) "Finansiell stabilitet 2007:2"

US Department of Homeland Security (2007) "Homeland Security Exercise and Evaluation Program (HSEEP)"