

FSPOS

Finansiella Sektorns Privat-
Offentliga Samverkan

FSPOS Samverkansövning 2014 Övningsrapport



Sammanfattning

I denna övningsrapport presenteras slutsatser och lärdomar från FSPOS Sektorsövning 2014 som genomfördes den 11 och 18 mars samt den 8 maj 2014 med representanter från banker, sparbanker, försäkringsbolag och värdepappersinstitut.¹ Övningen genomfördes i ett lärande syfte, och hade som övergripande målsättning att stärka förmågan att hantera störningar och avbrott i det finansiella systemet. Utifrån denna övergripande målsättning övades tre delmål, som fokuserade på behovet av samt formerna för gemensamt lägesbilsarbete, samverkan och proaktiv informationsgivning. Fokus för rapporten ligger på att redovisa de diskussionspunkter, slutsatser och lärdomar som framkom av de diskussioner som fördes under övningsdagarna. Rapporten lämnar även ett antal förslag på åtgärder som förväntas bidra till att ytterligare stärka sektorns förmåga framöver.

Gemensam lägesbild

Att aktörer inom sektorn förmår ta fram en gemensam lägesbild i kriser sågs som mycket betydelsefullt av de övade organisationerna. Det ansågs även kunna uppstå behov av att upprätta lägesbilder med aktörer utanför den egna sektorn. Utifrån lägesbilden ska sektorns aktörer kunna bilda sig en uppfattning över vad det är som inträffat, samt vilka åtgärder som bör vidtas. Eftersom upprättandet av en gemensam lägesbild ofta kräver att information samlas in från flera olika håll och aktörer, ansågs effektivt gemensamt lägesbilsarbete förutsätta att det inom sektorn finns en central aktör med ett övergripande ansvar för att leda och samordna arbetet. De övade organisationerna ansåg genomgående att de olika branschförbunden bör ges sådant ansvar.

Proaktiv informationsgivning

De övade organisationerna ansåg att kontinuerligt informationsutbyte mellan aktörer inom sektorn fyller en viktig funktion i kriser. Det lyftes även fram att det är av vikt att sektorn förmår ta fram gemensamma budskap som kan gå ut till media och allmänhet. Effektivt arbete kring att dela samt gå ut med gemensam information, ansågs förutsätta att det inom sektorn finns centrala aktörer som kan samordna sådant arbete. De övade organisationerna var även här av uppfattningen att branschorganisationerna borde ges sådant samordningsansvar.

Samverkan

Förmågan till samverkan med aktörer både inom och utanför den egna sektorn, ansågs vara av avgörande betydelse för effektivt krisarbete. Under diskussionerna framkom det att mycket av den samverkan som förekommer inom sektorn är av informell art, och flera övade organisationer ansåg därför att det finns behov av att ta fram bestämmelser och rutiner för när och hur samverkan bör bedrivas. Det lyftes även fram att de resurser och kanaler för samverkan, som i dagsläget finns hos aktörer inom sektorn, behöver kartläggas och vidareutvecklas. För effektivt samverkansarbete sågs centrala aktörer, med ansvar för att leda och samordna arbetet kring bättre samverkan, som en förutsättning. De övade ansåg att sådant samordningsansvar bör ligga hos branschförbunden.

¹ Övningen riktade sig till medlemmar i branschförbunden Bankföreningen, Sparbankernas Riksförbund, Svensk Försäkring och Svenska Fondhandlareföreningen.

Övergripande kommentarer

Under det erfarenhetsseminarium som hölls efter skrivbordsövningen, framkom att branschförbunden anser att det ligger inom ramen för deras uppdrag att ta på sig samordnande och ledande roller när mer omfattande kriser inträffar, samt att vissa resurser redan finns för sådant arbete. En slutsats som kan dras av detta är att det tycks finnas anledning för branschförbunden att tydliggöra detta ansvar och vilka samverkansresurser som finns i dagsläget till sina medlemsorganisationer. Utöver behovet av att tydliggöra branschförbundens roll, framkom också att det finns skäl att klargöra FSPOS eventuella operativa roll under pågående kris.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
1. INLEDNING	5
2. ÖVNINGENS MÅL.....	8
3. DISKUSSIONER INOM DELSEKTORER	10
4. ERFARENHETSSEMINARIUM	22
5. SLUTSATSER.....	24
6. REKOMMENDATIONER.....	26
BILAGA 1 – ARBETSGRUPP ÖVNINGS REPRESENTANTER	27
BILAGA 2 – VOTERINGAR KRING ÅTGÄRDSFÖRSLAG OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	28
BILAGA 3 – RESULTAT FRÅN INDIVIDUELL UTVÄRDERING	32
BILAGA 4 – FÖRTECKNING ÖVER DELTAGANDE ORGANISATIONER.....	34
BILAGA 5 – FSPOS CHECKLISTA FÖR SEKTORSGEMENSAM LÄGESBILD	36

1. Inledning

Den 11 och 18 mars genomfördes FSPOS Sektorsövning 2014 med representanter från banker, sparbanker, försäkringsbolag och värdepappersinstitut.² Totalt deltog ca 260 deltagare från 56 olika organisationer. Målet med övningen var att stärka förmågan att hantera störningar och avbrott i den finansiella sektorn. Utifrån denna övergripande målsättning övades tre delmål som fokuserade på behovet av- samt formerna för gemensamt lägesbilsarbete, samverkan och proaktiv informationsgivning. Övningen avslutades med ett erfarenhetsseminarium som ägde rum den 8 maj.

I denna övningsrapport presenteras resultaten från den genomförda övningen samt slutsatser och lärdomar som kan dras av de diskussioner som fördes under övningen och det efterföljande erfarenhetsseminariet. Rapporten lämnar även ett antal förslag på åtgärder som bör utredas för att ytterligare stärka sektorns förmåga att hantera störningar och avbrott.

Begreppen ”sektor” och ”delsektor” används genomgående i rapporten. Med sektor avses hela den finansiella sektorn, och i detta avseende innebär det medlemmarna i de fyra branschförbunden tillsammans. Begreppet delsektor refererar till medlemmarna i de fyra branschförbunden separat, d.v.s. fyra delsektorer övades under övningen; bank, sparbank, försäkringsbolag och värdepappersinstitut.

Om FSPOS

Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkansgrupp (FSPOS) bildades den 1 september 2005 och är ett frivilligt samverkansforum med syfte att stärka robustheten lokalt, regionalt och nationellt inom den finansiella sektorn i Sverige. Genom privat-offentlig samverkan är målet att sektorn som helhet ska öka förmågan att motstå eller snabbt återhämta sig från samhällsrelaterade kriser. Arbetet inom FSPOS bedrivs inom ett antal arbetsgrupper som inkluderar medlemmar från både den offentliga och privata delen av den finansiella sektorn. För utveckling och genomförande av övningar ansvarar FSPOS Arbetsgrupp Övning (AG Övning).³

FSPOS Övningsstrategi

Under senhösten 2011 påbörjade FSPOS arbetet med att ta fram en övningsstrategi för den finansiella sektorn avseende perioden 2012-2015.⁴ Framtagandet av övningsstrategin föregicks bl.a. av ett 20-tal djupintervjuer med representanter från den finansiella sektorn. Övningsstrategin har gett inriktning och stöd i arbetet med att planera för sektorsövningen 2014, både vad gäller övningens målgrupp men även omfattning och tidsupplägg. Enligt övningsstrategin skall sektorn genomföra tre övningar under perioden 2012-2015. Inriktningen är att ingen av dessa övningar enskilt kan tillgodose behovet hos samtliga aktörer i sektorn, utan att olika övningar ska anpassas efter olika målgrupper. 2014-års övning föregicks av den samverkansövning som hölls under 2013.⁵ I och med sektorsövningen 2014 har således två av tre övningar genomförts.

² Övningen riktade sig till medlemmar i följande branschförbund: Bankföreningen, Sparbankernas Riksförbund, Svensk Försäkring och Svenska Fondhandlareföreningen.

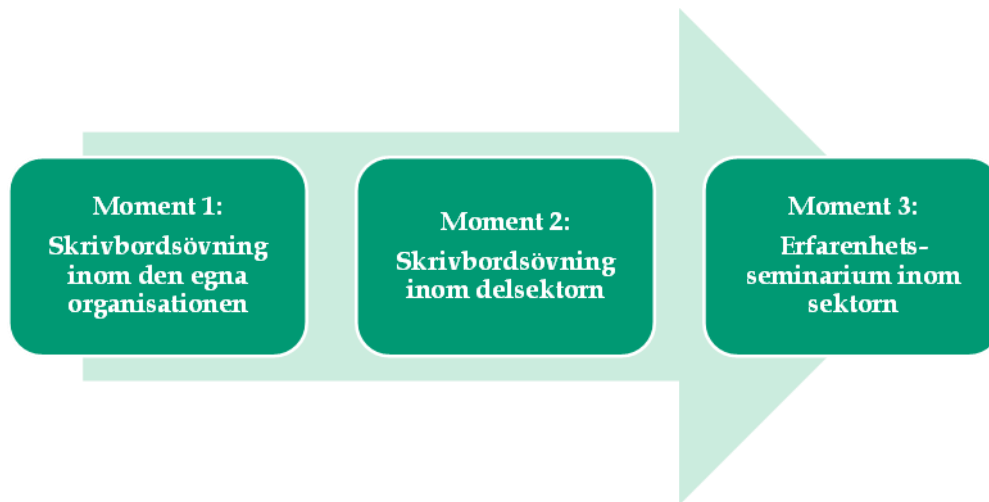
³ De personer som ingår i AG Övning finns angivna i bilaga 1.

⁴ FSPOS övningsstrategi återfinns på FSPOS hemsida www.fspos.se.

⁵ Övningsrapporten för 2013-års övning återfinns på FSPOS hemsida www.fspos.se.

Om övningen

Övningen var uppdelad i tre moment enligt bilden nedan.



De två första momenten genomfördes under två heldagar den 11 och 18 mars. Upplägget var detsamma under de båda tillfällena, men till följd av det stora antalet övade delades de två första momenten upp på två dagar. Den 11 mars övades representanter från banker och sparbanker. Den 18 mars övades representanter från försäkringsbolag och värdepappersinstitut. På förmiddagen den 8 maj genomfördes det tredje momentet, som utgjordes av ett erfarenhetsseminarium. Syftet med erfarenhetsseminariet var framförallt att ge möjlighet till uppföljning kring de åtgärdsförslag, frågeställningar och övriga diskussionspunkter som framkommit under övningsdagarna i mars, samt ge inspiration och underlag till framtida övningsaktiviteter.

Som stöd för de övade under övningens samtliga moment, samt vid förberedelsearbete och utvärdering, användes en övningswebb. Via denna fick de övade, inför övningen, ta del av bland annat utbildningsmaterial och förberedande scenarioninformation. Under övningen användes övningswebben för att förmedla scenarioninformation och frågeställningar. Efter övningen hade de övade möjlighet att fylla i ett utvärderingsformulär via övningswebben. För de organisationer som genomförde övningen i sina egna lokaler istället för att delta på Norra Latin alternativt valde att genomföra övningen igen på hemmaplan tillgängliggjordes allt övningsrelaterat material på övningswebben.

Moment 1 – Skrivbordsövning för den egna organisationen

Under moment 1 genomförde respektive övad organisation en skrivbordsövning inom den egna organisationen. Utifrån scenariot och ett antal givna frågeställningar fördes interna diskussioner kring konsekvenserna och den egna organisationens hantering av de inträffade händelserna.

Varje organisation hade inför övningen utsett en samordnare/observatör som observerade de förda diskussionerna. Till sin hjälp hade också varje samordnare och observatör ett övningsstöd, som bistod med ledning och input i diskussionerna.

De övade fick i slutet av moment 1 till uppgift att sammanställa en lägesbild som därefter användes som underlag till de gemensamma diskussioner som fördes inom ramen för moment 2. Moment 1 utvärderades ej av FSPOS utan endast av den egna organisationen då det huvudsakliga syftet var att fånga upp lärdomar för att utveckla det interna krishanteringsarbetet

Moment 2 – Övning inom delsektorn

Under moment 2 fick de övade resonera kring förmiddagens scenario i blandade diskussionsgrupper inom ramen för sin delsektor. Som utgångspunkt för diskussionerna i moment 2 låg de lägesbilder som tagits fram av organisationerna och de diskussioner som förts organisationsvis under moment 1. Momentet inleddes med att de övade redogjorde för sina lägesbilder samt övriga reflektioner och slutsatser som framkommit kring konsekvenserna av det inträffade. Diskussionerna kretsade därefter kring möjligheten till- och behovet av samverkan, gemensamt lägesbildsarbete och informationsgivning för att hantera de inträffade händelserna. Varje grupp hade ett övningsstöd, vars uppgift var att leda diskussionen framåt och dokumentera resultaten i ett antal dialogkartor.

Varje grupp fick i slutet av Moment 2 till uppgift att välja ut två prioriterade åtgärder/utvecklingsbehov och en frågeställning som gruppen ville lyfta inom sin delsektor. Därefter samlades deltagarna inom sina delsektorer för att rösta fram de åtgärdsförslag och frågeställningar som ansågs vara mest prioriterade att ta med till Moment 3 - erfarenhetsseminariet. Resultaten från de olika omröstningarna återges i bilaga 2.

Moment 2 utvärderades av FSPOS och det är framförallt observationerna från moment 2 som ligger till grund för denna rapport.

Moment 3 – Erfarenhetsseminarium inom sektorn

Moment 3 utgjordes av ett erfarenhetsseminarium till vilket samtliga deltagare från övningen bjöds in till att närvara. Syftet med seminariet var framförallt att lyfta och diskutera erfarenheter från övningen, ge möjlighet till uppföljning och dela erfarenheter kring de åtgärdsförslag, frågeställningar och övriga diskussionspunkter som framkommit under övningsdagarna i mars, samt ge inspiration och underlag till framtida övningsaktiviteter.

Övergripande scenario

I syfte att aktualisera relevanta frågeställningar för samtliga deltagande organisationer delades övningens scenario in i tre stycken delscenarier som alla utgick från en gemensam bakgrund. Övningens scenario hade många beröringspunkter med det scenario som övades 2013 och kretsade övergripande kring betalningsstörningar i kritisk infrastruktur, informationsförlust och bedrägerier, med hot och misstankar om riktade attacker från aktivistgrupper. Störningarna berörde alla banker, från storbanker till lokala sparbanker. Även försäkringsbranschen drabbades av problem då känsliga uppgifter om enskilda kunders skadehistorik läckt ut på internet. Samtidigt drabbades även Stockholmsbörsen av ett omfattande bedrägeri. Övningens scenario utvecklades i nära samarbete med representanter från den finansiella sektorn, från flera av de övade organisationerna och från samtliga branschförbund.

2. Övningens mål

Övningens övergripande målsättning var, i likhet med 2013 års övning, att stärka förmågan att hantera störningar och avbrott i den finansiella sektorn. För att ytterligare konkretisera den övergripande målsättningen utvecklades även ett antal delmål som fokuserade på behovet av samt formerna kring gemensamt lägesbildarbete, samverkan och proaktiv informationsgivning.

FSPOS Vision

Att samhällsviktiga finansiella tjänster alltid ska fungera.

AG Övnings Vision

Att genomförandet av övningsstrategin ska stärka den finansiella sektorns förmåga att hantera och förebygga kriser.

Övergripande mål övning 2014

Stärka förmågan att hantera störningar och avbrott i den finansiella sektorn genom att:

Delmål 1

Utreda behovet av samt formerna för lägesbildarbete inom den finansiella sektorn

Delmål 2

Utreda behovet av samt formerna för samverkan mellan sektorns aktörer

Delmål 3

Utreda formerna för proaktiv informationsgivning

Övningen hade en uttalad lärande ansats. Förutom själva genomförandet av övningen utgjorde förberedelsearbetet inför övningen, bland annat genom framtagandet av scenariot, en möjlighet för deltagande organisationer i AG Övning att se över de rutiner och beroendeförhållanden som råder inom sektorn, samt få en bättre förståelse för hur sektorn kan antas påverkas av olika slags kriser. Det förberedelsearbete som samtliga övade genomförde inför övningen bidrog även detta till övningens lärande fokus.

Utvärdering av övningen

Ett viktigt moment av FSPOS Sektorsövning 2014 är utvärderingen, vilken presenteras i denna rapport.

Utvärderingen baseras framför allt på de diskussioner, utifrån delmålen, som fördes delsektorsvis under moment 2. Informationen som antecknades på dialogkartorna har sammanställts tillsammans med observationer från övningsstöden. Dessa underlag har utgjort grunden för utvärderingen, tillsammans med diskussioner som fördes under erfarenhetsseminariet. Som ovan beskrivits utvärderas inte moment 1 av FSPOS. Dock rekommenderades de övade organisationerna att sammankalla till ett internt möte för att utvärdera den egna organisationens agerande och utvecklingsbehov.

Som komplement till utvärderingen utifrån delmålen genomfördes även en individuell utvärdering via övningswebben. I denna utvärdering fick samtliga övningsdeltagare (inklusive samordnare)

möjlighet att utvärdera övningen som sådan. De synpunkter som inkom handlade bland annat om att centrala aktörers roll under kriser behöver klargöras, om behovet av att öva samverkansförmågan mellan aktörer inom sektorn och om det praktiska genomförandet av övningen.⁶

⁶ För en genomgång av resultaten från den individuella utvärderingen, se bilaga 3.

3. Diskussioner inom delsektorer

Nedan följer en redogörelse över de diskussioner som fördes inom de olika delsektorerna under moment 2. I syfte att underlätta för läsaren redovisas respektive delsektors diskussioner i separata avsnitt. Då likartade resonemang fördes inom de olika delsektorerna bidrar en sådan uppdelning även till att undvika upprepningar.

Delsektorsdiskussioner – banker

SAMMANFATTNING

Banksektorns representanter ansåg det vara av stor vikt att sektorn förmår samverka i krissituationer, och då i synnerhet kring gemensamt lägesbildaarbete och informationsgivning. Ett behov av en central aktör som kan verka samordnande för sektorn sågs dock som en förutsättning för ett effektivt krishanteringsarbete, där Bankföreningen samt Riksbanken lyftes fram som de aktörer som bör inta en sådan roll. Oklarhet rådde dock kring vilka resurser som finns hos Bankföreningen för att kunna inta en samordnande roll för sektorn

Gemensam lägesbild

En stor del av övningsdeltagarna från banksektorn var eniga om att det är av stor vikt att sektorn i krislägen förmår upprätta gemensamma lägesbilder, i synnerhet då det rör sig om kriser där hela sektorn är drabbad. Lägesbilden bör innehålla information om vad man vet har inträffat, samt antaganden kring det som fortfarande är oklart. Att sektorn förmår få fram en så korrekt lägesbild som möjligt sågs som avgörande för att kunna bibehålla finansiell stabilitet. När det rör sig om allvarliga kriser kan även lägesbilder behöva upprättas med aktörer utanför banksektorn, exempelvis med SÄPO ifall det rör sig om externa angrepp. Andra exempel på externa aktörer med vilka behov skulle kunna uppstå av att upprätta gemensamma lägesbilder är IT-leverantörer och resebyråer (för kunder som befinner sig utomlands när störningar och avbrott som påverkar möjligheten att betala med kort inträffar).

Vidare lyftes det fram att behovet av gemensamma lägesbilder inom sektorn kan förändras allteftersom krisen fortskrider. I det omedelbara skedet direkt efter att en kris har inträffat, ansvarar till mångt och mycket varje enskild aktör för att upprätta sin egen bild över vad det är som har inträffat. Ju längre krisen pågår, desto större blir dock behovet av att en gemensam lägesbild kan upprättas.

Det rådde enighet om att möjligheten till att kunna ta fram en gemensam lägesbild inom sektorn är beroende av att samordningsstrukturer och kommunikationsvägar finns på plats, genom vilka de olika aktörerna kan ges möjlighet att kommunicera sinsemellan och utbyta information. Till följd av detta lyftes det därför fram att Bankföreningen bör samla branschen i krislägen och leda arbetet med att skapa en gemensam lägesbild, utifrån information från de enskilda bankerna. Övningsdeltagarna lyckades dock inte landa i en exakt beskrivning över hur Bankföreningen rent praktiskt skulle gå tillväga för att leda ett sådant arbete. Det föreslogs dock att Bankföreningen i krislägen borde samla in information från bankerna genom regelbundna möten, för att därefter använda denna information för att upprätta en lägesbild för sektorn. Genom regelbundna möten

bör också lägesbilden kontinuerligt uppdateras med eventuell ny information som kommer in. FSPOS checklista för gemensam lägesbild ansågs vara ett lämpligt underlag för Bankföreningen att använda sig av.

Vid sidan av Bankföreningen fanns även en förväntan om att Riksbanken intar en ledande funktion då kriser inträffar som drabbar hela banksektorn.

Proaktiv informationsgivning

Att i krislägen kunna gå ut med sektorsgemensam information till media och allmänhet ansågs vara av stor vikt, då detta sågs som en förutsättning för att kunna bibehålla förtroendet för sektorn samt visa att branschen tar de inträffade händelserna på allvar. Behov av att gå ut med gemensam information ansågs finnas så fort det rör sig om kriser som drabbar hela sektorn. De informationskanaler som skulle kunna användas för att nå ut med sektorsgemensamma budskap är desamma som de som redan används, exempelvis hemsidor, intranät, kundtjänst och sociala medier. Flera av de deltagande organisationerna förväntade sig att Riksbanken förser bankerna med regelbunden information vid stora kriser inom den finansiella sektorn, som sedan kan användas av bankerna för att gå ut med sektorsgemensam information till media och allmänhet.

I likhet med frågan om gemensamt lägesbildsarbete sågs Bankföreningen som den aktör som borde fungera som språkrör för branschen när det kommer till att gå ut med sektorsgemensam information. Deras arbete med informationsgivning föreslogs ske i två steg: först genom att fungera som stödfunktion för informationsdelning mellan bankerna för att senare gå ut med ett gemensamt budskap. Som ett sätt att kvalitetssäkra Bankföreningens kommunikationsarbete i krislägen föreslogs det att kommunikationsansvariga från de enskilda bankerna bör understödja Bankföreningen i deras krishanteringsarbete.

Samverkan

Samverkan sker i dagsläget med andra aktörer inom sektorn samt med branschförbunden. Samverkan sker även med aktörer utanför sektorn, exempelvis med myndigheter, IT-leverantörer och företrädare för försäkringsbranschen. Mycket av den samverkan som bedrivs är dock av informell art och är ofta personberoende, varför tydligare rutiner och strukturer behövs.

Behovet av samverkan ansågs bli viktigare ju längre en kris pågår. Det framhölls också att motiven för samverkansbehov ser olika ut i olika skeden av krisen. Inledningsvis handlar det främst om att samverka kring informationsutbyte i syfte att kunna ta fram gemensamma lägesbilder. Efter den inledande fasen av en kris flyttar fokus till att mer handla om samverkan kring hur krisen ska lösas.

En svårighet för sektorsövergripande samverkan som lyftes fram av övningsdeltagarna var att behoven av samverkan kan skilja sig mellan stora och små banker. Större banker ansågs vara mer benägna att gå ut med egen information och leda sitt eget krishanteringsarbete medan mindre banker kan förväntas vara mer beroende av Bankföreningen och central samordning av krishanteringsarbetet.

Åtgärdsförslag – banker

Bland bankerna fokuserade åtgärdsförslagen främst på vikten av att utveckla och tydliggöra Bankföreningens roll i krislägen. Förslag fördes fram om att Bankföreningen borde ges en samordnande roll när det kommer till sektorsövergripande kriser, där ett sätt att göra detta skulle vara att inom föreningen tillsätta en gemensam krishanteringsgrupp, vars arbete borde utgå från tydliga krishanteringsplaner. För att sektorn och en eventuell krishanteringsgrupp ska kunna agera snabbare och effektivare i krislägen föreslogs det även att specifika krishanteringsåtgärder, baserade på olika scenarier, borde tas fram. Fem scenarier som skulle resultera i konsekvenser för den finansiella sektorn, exempelvis avbrott i kritisk infrastruktur, med tillhörande åtgärdsförslag, bedömdes vara en lämplig ambition.

Det föreslogs även att ansvarsförhållanden borde förtydligas mellan olika aktörer inom sektorn. Ett sätt skulle kunna vara att roller och ansvar inom sektorn förtydligas genom att rutiner förbereds för hur samverkan kring lägesbildaarbete och informationsgivning bör gå till, där ansvarsfördelningen tydligt framgår.

Av de åtgärdsförslag som togs upp till omröstning lades den största andelen röster på åtgärdsförslaget: ”Bankföreningen borde ges en samordnande roll när det kommer till kriser som drabbar hela- eller stora delar av sektorn.”

Frågeställningar – banker

Frågeställningarna som fördes fram fokuserade på hur samverkan inom sektorn, bland annat kring framtagandet av en gemensam lägesbild, faktiskt ska gå till, samt vilka de bästa metoderna för ett sådant arbete är. Det framkom även frågor kring vad för slags roll och ansvar Bankföreningen och Riksbanken har i krislägen. Under diskussionerna framkom det även att övningsdeltagarna skulle vilja veta vad Bankföreningens egen uppfattning är kring att ges en sektorsövergripande krishanteringsroll.

Av de frågeställningar som togs upp till omröstning lades den största andelen röster på frågeställningen: ”Hur går man till väga för att ta fram en gemensam lägesbild inom sektorn?”

Delsektorsdiskussioner – sparbanker

SAMMANFATTNING

Sparbankerna ansåg det vara av stor vikt att sektorn förmår samverka i krislägen kring lägesbild och informationsgivning. Vidare ansåg många av övningsdeltagarna från sparbankssektorn att de var väldigt beroende av att i krislägen förses med kontinuerlig information från Swedbank och Sparbankernas Riksförbund. Det var också en genomgående uppfattning att dessa aktörer borde samordna sektorn och leda krishanteringsarbetet. Det framkom att många av sparbankerna skulle vilja se ett förtydligande kring hur förhållandena ser ut mellan Swedbank, Sparbankernas Riksförbund och sparbankerna.

Gemensam lägesbild

Bland sparbankernas representanter rådde det enighet om att det är av vikt att sektorn i krissituationer förmår upprätta en gemensam lägesbild. Eftersom enskilda sparbanker antogs kunna ha avsevärda problem att själva bilda sig en uppfattning över hur situationen ser ut nationellt och för andra aktörer inom sektorn, ansågs en sektorsgemensam lägesbild fylla en viktig funktion. Vidare påpekades det att omfattande skada skulle kunna orsakas ifall enskilda sparbanker skulle ta fram sina egna, potentiellt motstridiga, lägesbilder. Med en gemensam lägesbild för sektorn skapas i stället en gemensam förståelse för krisens omfattning, hur länge krisen förväntas pågå, samt vilka rekommendationerna till kunderna bör vara. Eftersom kriser i betalningssystemet kan resultera i allvarliga samhällskonsekvenser, ansågs även behov kunna uppstå av att stämma av lägesbilden med aktörer utanför sektorn, exempelvis med kommuner, länsstyrelser, polis och företrädare för dagligvaruhandeln.

Av utvärderingsmaterialet framkommer det att en vanlig uppfattning bland övningsdeltagarna, var att de enskilda sparbankerna i krissituationer, i syfte att kunna skapa sig en bild över vad som inträffat, är mycket beroende av information från Sparbankernas Riksförbund och Swedbank. Till följd av förväntningarna på Swedbank och Sparbankernas Riksförbund, var också uppfattningen att dessa organisationer borde inta rollen som samordnande aktörer i krislägen och leda arbetet med att ta fram en gemensam lägesbild för sektorn. Det rådde dock delade meningar kring vilken roll de enskilda sparbankerna bör ha i ett sådant arbete. Bland vissa övningsdeltagare var uppfattningen att sparbankerna borde samverka med Swedbank/Sparbankernas Riksförbund i framtagandet av lägesbilden, medan andra mer tryckte på att en lägesbild borde tas fram självständigt av Swedbank/Sparbankernas Riksförbund, och sedan delge denna till de enskilda sparbankerna. En genomgående uppfattning var dock att den aktör som har det övergripande ansvaret för framtagandet av en sektorsgemensam lägesbild kontinuerligt bör hämta in information från de enskilda sparbankerna. Det lyftes även fram att det faller ett ansvar på de enskilda sparbankerna att anpassa den gemensamma lägesbilden utifrån lokala förhållanden, d.v.s. upprätta egna lokala lägesbilder som komplement till den sektorsgemensamma bilden.

Trots att Swedbank och Sparbankernas Riksförbund båda pekades ut som aktörer som borde ansvara för att ta fram en sektorsgemensam lägesbild, förekom det viss oklarhet kring vilka ansvarsområden som bör falla under respektive organisation. Utöver dessa två aktörer förekom

även förväntningar på ytterligare organisationer att inta en ledande roll i lägesbildarbetet. Dessa var desamma som de som lyfts fram av banksektorn, alltså Bankföreningen och Riksbanken.

Proaktiv informationsgivning

Under diskussionerna framkom det att de olika sparbankerna ägnar sig åt regelbunden informationsgivning till media och allmänhet genom sina hemsidor och sociala medier. Regelbundet informationsutbyte sker också via informella kontakter med andra sparbanker.

I likhet med förmågan att kunna ta fram en gemensam lägesbild ansågs det vara mycket viktigt att också kunna gå ut med sektorsgemensam information till media och allmänhet, vilket ansågs vara av instrumentell betydelse för bibehålla lugnet hos allmänheten samt för att branschen ska kunna äga frågan och framstå som trovärdig. En förutsättning för detta ansågs dock vara att sparbankerna regelbundet förses med ny och uppdaterad information från Swedbank och Sparbankernas Riksförbund. Det ansågs vidare att sparbankerna skulle få svårt att agera gå ut med information ifall detta flöde skulle avstanna. Informationen från Swedbank och Sparbankernas Riksförbund borde också anpassas av sparbankerna till lokala förhållanden. Det lyftes även fram att Bankföreningen borde kopplas in ifall krisen blir tillräckligt allvarlig, exempelvis genom att kritisk infrastruktur i betalningsväsendets kärna drabbas.

Kommunikationsfrågan sågs av många övningsdeltagare som sammanlänkad med frågan om gemensamt lägesbildsarbete, eftersom sektorsgemensam information till stor del utgår från vad som finns i den gemensamma lägesbilden. Till följd av detta väcktes frågan ifall den organisation eller gruppering som förväntades arbeta med att ta fram en gemensam lägesbild, också borde ansvara för att gå ut med sektorsgemensam information i krislägen. Vidare framgår det av utvärderingsmaterialet att övningsdeltagarna ansåg att lägesbildsarbetet och frågan om proaktiv informationsgivning, båda kan ses som komponenter av den mer övergripande frågan om samverkan inom sektorn.

Samverkan

Visst arbete förekom kring samverkan mellan de deltagande sparbankerna. Större delen av denna samverkan beskrevs dock som informell, och utgjordes av samverkan med andra sparbanker, exempelvis mellan verkställande direktörer. Mer formaliserad samverkan bedrevs med Swedbank, samt med andra aktörer inom sektorn genom Sparbankernas Riksförbund. Det framkom även att samverkan sker med aktörer utanför sektorn, främst med andra lokala aktörer som kommun, lokalmedia och dagligvaruhandel.

Övningsdeltagarna var eniga om att samverkan inom sektorn är avgörande i krislägen. Beroende på krisens art och omfattning ansågs också samverkansförmåga med aktörer utanför sektorn att vara av stor betydelse, exempelvis med länsstyrelser och andra myndigheter. Behovet av samverkan ansågs även öka ju längre tid en kris pågår.

I likhet med diskussionerna kring gemensamt lägesbildsarbete och proaktiv informationsgivning, sågs bristen på samordnande aktörer och välutvecklade gemensamma forum som de största hindren för att uppnå effektiv och formaliserad samverkan inom sektorn. Det lyftes dock fram att en del befintliga resurser och kanaler finns inom Sparbankernas Riksförbund och Swedbank, och att dessa bör vidareutvecklas.

Åtgärdsförslag – sparbanker

En stor del av de åtgärdsförslag som togs fram av övningsdeltagarna från sparbankssektorn handlade om att Sparbankernas Riksförbund borde ges ett övergripande samordningsansvar för sektorn i krislägen. Utöver samordning borde också förbundet leda arbetet med att ta fram sektorsgemensamma lägesbilder och gå ut med gemensam information. I syfte att kontinuerligt upprätthålla god krishanteringsförmåga föreslogs det att Sparbankernas Riksförbund bör arbeta kontinuerligt med att ta fram rutiner och åtgärdslistor för olika potentiella händelser, samt upprätthålla kontaktlistor över vilka som bör kontaktas och när, utifrån olika händelser. Det ansågs även att Sparbankernas Riksförbund, så snart som möjligt efter att en kris inträffat, bör kalla till möten där representanter från de enskilda sparbankerna blir informerade om vad det är som inträffat samt vilka åtgärder som är lämpliga att vidta. Sparbankernas Riksförbund borde även samla in information från sparbankerna, samt ifrån andra som sitter nära händelserna, och utifrån denna information ta fram åtgärdsförslag. I den mån det blir svårt att bemanna en krissamordningsfunktion hos Sparbankernas Riksförbund bör resurser tas från sparbankerna. Utöver förslag relaterade till den roll övningsdeltagarna ansåg Sparbankernas Riksförbund borde ha i krislägen, föreslogs det även att deras nuvarande roll i krislägen borde tydliggöras.

Vidare handlade många åtgärdsförslag om att ingångarna och förhållandena mellan aktörerna i sektorn borde tydliggöras, i synnerhet mellan Swedbank, Sparbankernas Riksförbund och sparbankerna. Relaterat till detta föreslogs det att Sparbankernas Riksförbund borde fungera som koordinator mellan Swedbank och sparbankerna. Utöver åtgärder kopplade till Sparbankernas Riksförbund och Swedbank föreslogs det även att en informationslänk med Bankföreningen borde upprättas. Det lyftes även fram att det borde klarläggas hur relationerna ser ut mellan sektorn och olika slags myndigheter. Relaterat till detta föreslogs det att en informationskanal borde upprättas för information mellan myndigheter, såsom Finansinspektionen och Riksbanken, och sparbankerna.

Av de åtgärdsförslag som togs upp till omröstning lades den största andelen röster på förslaget: ”Det borde tas fram tydligare strukturer kring samverkan mellan Swedbank, Sparbankernas Riksförbund och sparbankerna.”

Frågeställningar – sparbanker

De frågeställningar som lyftes fram av övningsdeltagarna från sparbankerna ställde frågan om vem som är huvudsamordnare för branschen i krislägen samt ansvarar för att sektorsövergripande samverkansstrukturer finns på plats. Frågor ställdes även kring hur de olika aktörerna inom sektorn ska gå till väga för att stötta varandra i krishanteringsarbetet, exempelvis när det kommer till att förse varandra med information.

Av de frågeställningar som togs upp till omröstning lades den största andelen röster på frågeställningen: ”Vem är huvudsamordnare för branschen i en kris?”

Delsektorsdiskussioner – försäkringsbolag

SAMMANFATTNING

Det rådde stor enighet bland försäkringsbolagens deltagare att det är viktigt att sektorn förmår samverka kring gemensamt lägesbildsarbete och proaktiv informationsgivning i krislägen. En förutsättning för sådant arbete ansågs dock vara att det finns en samordnande aktör som kan inta en ledande roll i krishanteringsarbetet. Som förslag på sådan aktör lyftes Svensk Försäkring genomgående fram. En stor del av de deltagande försäkringsbolagen ville också veta hur Svensk Försäkrings roll och ansvar ser ut i dagsläget samt vilka resurser för sektorsövergripande samverkan som redan finns inom organisationen.

Gemensam lägesbild

En stor del av övningsdeltagarna från försäkringsbranschen var överens om att förmågan att upprätta en gemensam lägesbild för sektorn i krislägen är av stor betydelse. Att en lägesbild finns som hela branschen kan stå bakom, ansågs bli mer viktigt ju större och mer sektorsövergripande kriser det rör sig om. Det ansågs vara av mycket stor vikt att sektorns aktörer i krislägen snabbt förmår gå ut med information om det inträffade och vad som görs för att hantera situationen. För att sådan kommunikation ska vara möjlig ansågs det vara en förutsättning att en gemensam lägesbild finns på plats. Utöver vikten av att skapa en gemensam lägesbild inom den egna sektorn, framhöll också övningsdeltagarna att behov kan uppstå av att upprätta gemensamma lägesbilder med aktörer utanför den egna sektorn ifall det rör sig om en nationell kris, bl.a. med polisen, kommunerna, MSB eller Bankgirot.

Gällande innehållet i den gemensamma lägesbilden framfördes det att syftet med lägesbilden bör vara att identifiera sektorsgemensamma frågor som kräver åtgärder. Exempel på sådana frågor skulle kunna vara information om utbetalningar, giltighet av försäkringar efter ej inkomna premiebetalningar, hur man ska agera avseende dröjsmålsräntor samt hur sektorn ska agera avseende olika slags krav på kompensation. Överlag bör lägesbilden vara upplagd på ett sådant sätt att det snabbt går att bilda sig en uppfattning över vad man har och inte har kontroll över.

Bristen på en samordnande aktör för sektorn som kan leda det gemensamma krishanteringsarbetet lyftes fram som det största hindret för sektorn att kunna upprätta en gemensam lägesbild. Svensk Försäkring lyftes fram som den bäst lämpade aktören för att inta en sådan roll.

Proaktiv informationsgivning

Övningsdeltagarna från försäkringsbolagen påpekade att mycket av informationsgivningen till media och allmänhet går via hemsidor och sociala medier.

Vidare var övningsdeltagarna överens om att det är mycket viktigt att branschen förmår ta fram ett gemensamt budskap, som sedan kan gå ut till media och allmänhet. Att branschen går ut tillsammans med ett gemensamt budskap i krissituationer ansågs vara av avgörande betydelse för att upprätthålla förtroendet hos sektorn. Det påpekades dock att det i verkliga krissituationer kan vara svårt att veta ifall krisen är så pass allvarlig och sektorsövergripande att ett samordnat budskap

bör tas fram, och det finns en överhängande risk att alla bolag kommunicerar separat även ifall det skulle röra sig om en mycket allvarlig kris.

En genomgående uppfattning var att behovet av att gå ut med ett gemensamt budskap ökar ju längre tid kriser pågår. I krisens inledande skede ligger tyngdpunkten på att kunna gå ut med budskap som i första hand syftar till att skapa lugn och förmedla budskapet att sektorns aktörer arbetar med att lösa det som inträffat. I takt med att bilden klarnar över vad som har inträffat, uppstår dock behov av att gå ut med mer specifik information, varför samverkan kring samordnade budskap blir ännu viktigare.

I likhet med frågan om gemensam lägesbild, ansåg övningsdeltagarna att ansvaret borde falla på Svensk Försäkring att i krissituationer samla in information om vad som inträffat, samt gå ut med sektorsgemensam information till media och allmänhet.

Samverkan

Bland försäkringsbolagen bedrivs i dagsläget samverkan med andra bolag samt med Svensk Försäkring. Områden det samverkas kring är exempelvis tolkning av regelverk samt i frågor som berör GSR (försäkringsbolagens gemensamma skaderegister). Det framgick även från diskussionerna att samverkan sker med aktörer utanför sektorn, i synnerhet med banksektorn samt Finansinspektionen och andra myndigheter.

Under diskussionerna påpekades det att även ifall samverkan sker inom sektorn så är den av informell art, och att det saknas formella rutiner kring hur samverkan går till. Vidare kommer initiativen till samverkan ofta från de enskilda bolagen och inte från centrala aktörer, exempelvis Svensk Försäkring. Till följd av detta framfördes det att Svensk Försäkring borde ha ett övergripande samordningsansvar för branschen i krislägen.

Övningsdeltagarna ansåg att samverkansbehovet skiljer sig allteftersom krisen går in i olika faser, varför behovet av formaliserade rutiner för samverkan blir än viktigare. På kort sikt ansågs mycket av samverkansbehovet att kretsa kring arbete med att ta fram en gemensam lägesbild och gå ut med samlade informationsbudskap. I det längre loppet och efter krisen ansågs dock behov uppstå av att samverka kring andra frågor, främst i syfte att utbyta lärdomar och erfarenheter, samt långsiktig samverkan kring att återupprätta sektorns förtroende ifall detta blivit allvarligt skadat.

Åtgärdsförslag – försäkringsbolag

Många av de åtgärdsförslag som fördes fram av representanterna från försäkringssektorn handlade om att en central samordnande aktör borde utses som kan leda krishanteringsarbetet samt fungera som ett forum, varigenom sektorns aktörer kan arbeta tillsammans. Svensk Försäkring pekades ut som den aktör som borde leda sektorns gemensamma krishanteringsarbete och fungera som språkrör för branschen. Ett exempel på hur deltagarna ansåg att Svensk Försäkring borde agera, är att i ett så tidigt skede som möjligt bör sammankalla till möten. Under dessa möten föreslogs det också att Svensk Försäkring bör samla in information från de olika aktörerna i sektorn. Vidare borde det genom Svensk Försäkring upprättas rutiner och mallar för hur gemensamt lägesbildsarbete bör bedrivas. Som ett led i att skapa en samordnande krisledningsfunktion hos Svensk Försäkring föreslogs det att de samverkansresurser som redan finns borde kartläggas och vidareutvecklas.

Av de åtgärdsförslag som togs upp till omröstning lades den största andelen röster på åtgärdsförslaget: ”En formaliserad struktur för att säkra gemensam lägesbild och information, som leds och koordineras av Svensk Försäkring, borde upprättas.”

Frågeställningar – försäkringsbolag

Frågeställningarna som lyftes fram handlade främst om vilken aktör som gör vad i krissituationer. I synnerhet handlade frågorna om vilken roll Svensk Försäkring bör ha, och vilka resurser som i dagsläget finns för att organisationen ska kunna ta på sig rollen av krissamordnare. Relaterat till denna fråga lyftes det även fram frågor om varifrån resurser ska tas till att bemanna och underhålla en krisledningsfunktion hos Svensk Försäkring, samt hur stort intresset egentligen är bland de enskilda försäkringsbolagen att underställa resurser till en sådan funktion.

Övriga frågeställningar som framkom handlade om vilken roll FSPOS har i krissituationer, och ifall det finns någon operativ och/eller samordnande roll som kan intas av FSPOS. Frågan ställdes även om vem som äger och ansvarar för GSR.

Av de frågeställningar som togs upp till omröstning lades den största andelen röster på frågeställningen: ”Vilken roll har Svensk Försäkring under en kris?”

Delsektorsdiskussioner – värdepappersinstitut

SAMMANFATTNING

Värdepappersinstituterna såg det som mycket viktigt att sektorn kan samverka i krislägen, bland annat kring gemensamt lägesbilsarbete och proaktiv informationsgivning. En förutsättning för sådant arbete ansågs dock vara att det finns sektorsövergripande krishanteringsgrupper inom exempelvis Bankföreningen och Fondhandlareföreningen. Det rådde dock oklarhet kring hur detta ska gå till i praktiken, även om det stod klart att ett sådant arbete borde ta sin utgångspunkt i en kartläggning av vilka resurser det redan finns inom branschorganisationerna som kan verka operativt och sektorssamordnande i kriser.

Gemensam lägesbild

Deltagarna från värdepappersinstituterna var eniga om att det är av stor vikt att sektorn förmår upprätta en gemensam lägesbild i krissituationer. Det ansågs vara av avgörande betydelse att sektorn förmår gå ut med information om vad som inträffat till media och allmänhet. För att detta ska vara möjligt ansågs det vara en förutsättning att en lägesbild finns på plats. Även ifall varje aktör är ansvarig för att upprätthålla kommunikationen med sina egna kunder, är det ändå av stor vikt att kommunikationen utgår från korrekt fakta som hela branschen kan stå bakom.

Behovet av att etablera en gemensam lägesbild ansågs också bli större ju allvarligare kris det rör sig om, och ju längre krisen håller i sig. Det framhölls också att behov kan uppstå av att etablera lägesbilder med aktörer utanför den finansiella sektorn, exempelvis med aktörer inom IT-sektorn samt MSB.

Flera av övningsdeltagarna menade att ifall en kris i det finansiella systemet blir tillräckligt omfattande, krävs det att en gemensam lägesbild upprättas för hela den finansiella sektorn och inte enbart inom de olika delsektorerna. Ett problem är dock att de befintliga branschorganisationerna inte ansågs möjliggöra så pass övergripande samverkan. Inom den egna delsektorn lyftes dock Fondhandlareföreningen och Bankföreningen fram som aktörer som borde leda arbetet med att ta fram en gemensam lägesbild, och överlag verka samordnande för branschen i kriser.

Proaktiv informationsgivning

I likhet med frågan om gemensamt lägesbilsarbete ansågs det vara mycket viktigt att branschen i krislägen kan gå ut med gemensamma budskap till media och allmänhet. Vidare ansågs det vara av vikt att de olika aktörerna inom sektorn förmår dela information sinsemellan även efter en kris i syfte att bilda sig en uppfattning över vad det var som hände, och hur liknande händelser kan undvikas i framtiden. Det framhölls dock att varje enskild aktör är ytterst ansvarig när det kommer till att upprätthålla kommunikationen med sina egna kunder.

Det rådde viss oklarhet kring när en kris är att se som så pass stor att det skulle kräva att gemensam och samordnad information går ut till media och allmänhet. Enade budskap ansågs vara en komplex process som har många intressenter, varför sådant arbete endast ansågs vara befogat när en kris blir tillräckligt allvarlig.

Övningsdeltagarna ansåg att samordningsansvaret för att formulera gemensamma budskap, och sedan gå ut med dessa till media och allmänhet, bör ligga på Bankföreningen och Fondhandlareföreningen. Det lyftes fram att Bankföreningen i dagsläget har en grupp som arbetar med proaktiv informationsgivning, men att det är den enda resurs för informationsgivning som i dagsläget kunde identifieras hos branschorganisationerna av övningsdeltagarna.

Samverkan

En genomgående uppfattning bland övningsdeltagarna var att det i dagsläget inte förekommer speciellt mycket samverkan inom delsektorn. Det påpekades att samtliga organisationer inom delsektorn har kontakt med samma övergripande aktörer, såsom Bankföreningen, Fondhandlareföreningen och Euroclear, men att det i dagsläget finns väldigt lite överlapp mellan dessa aktörer. En genomgående uppfattning var att samverkansformerna inom delsektorn behöver bli mer formaliserade samt mer effektiva och kraftfulla. Det framfördes även att fördelen med samverkan måste vägas mot de risker som enskilda institut tar ifall känsliga uppgifter delas. Ett exempel skulle kunna vara aktörer ogärna ägnar sig åt samverkan och informationsdelning då de drabbats av olika typer av externa angrepp, exempelvis hackerattacker.

Vidare ansågs samverkansbehovet öka ju längre krisen fortgår. Samverkansbehovet kan även komma att skifta fokus över tid; från att till en början handla om upprättandet av en gemensam lägesbild till att i ett senare skede handla om att behandla de konsekvenser som uppstått som en följd av den inträffade krisen.

Åtgärdsförslag – värdepappersinstitut

De flesta åtgärder som pekades ut av övningsdeltagarna handlade om behovet av sammanhållande organ inom Bankföreningen och Fondhandlareföreningen som kan inta en ledande roll i krislägen och fungera som krisgrupper. Relaterat till detta övergripande åtgärdsförslag fördes flera idéer fram om vad som kan göras för att upprätta en sammanhållande krisgrupp. Ett förslag var att vidareutveckla de samverkansnätverk som redan finns, exempelvis de rutiner för samverkan som i dagsläget finns mellan ordföranden i organisationernas krisledningsgrupper. Det lyftes även fram att det borde tas fram kontaktlistor och tydlig ansvarsfördelning kring vem som ansvarar för vad i krissituationer. Utöver att verka samordnande i kriser föreslogs det även att Bankföreningen och Fondhandlareföreningen bör arbeta fram samverkansmandat för aktörer inom sektorn.

Det fördes även fram som åtgärdsförslag att FSPOS borde genomföra fler övningar med aktörer inom sektorn som har särskilda funktioner och ansvarsroller i krishanteringsarbetet, exempelvis med säkerhetschefer och ordföranden för koncernkrisgrupper.

Av de åtgärdsförslag som togs upp till omröstning lades den största andelen röster på åtgärdsförslaget: ”Skapa ett nätverk med ordföranden i respektive aktörs krisledningsgrupper.”

Frågeställningar – värdepappersinstitut

Frågeställningarna som kom fram berörde vilka möjligheter det i dagsläget finns för samverkan kring sektorsgemensamt krishanteringsarbete, och ifall de strukturer och forum för samverkan som finns i dagsläget är tillräckliga. Deltagarna ställde sig även frågan om hur man faktiskt går tillväga

för att samverka inom sektorn och ta fram en gemensam lägesbild samt vad för slags roll olika slags myndigheter har i krislägen och vilken av dessa som tar ledningen.

Av de frågeställningar som togs upp till omröstning lades den största andelen röster på frågeställningen: "Hur samverkar vi inom sektorn för att ta fram en gemensam lägesbild?"

4. Erfarenhetsseminarium

Erfarenhetsseminariet inleddes med att slutsatser från skrivbordsövningen presenterades. Mot bakgrund av slutsatserna hölls sedan en paneldiskussion med företrädare för branschförbunden, Riksbanken och FSPOS. Utöver detta hölls också två presentationer av MSB, där den ena handlade om myndighetens övergripande arbete, och den andra om hotet från cyberattacker. Syftet med erfarenhetsseminariet var framförallt att uppmärksamma och diskutera erfarenheter från övningen. Ambitionen var att ge möjlighet till uppföljning och dela erfarenheter kring de åtgärdsförslag, frågeställningar och övriga diskussionspunkter som framkommit under övningsdagarna i mars. Ytterligare ett syfte med erfarenhetsseminariet var att ge inspiration och underlag till framtida övningsaktiviteter. Nedan följer en sammanfattning av vad som framkom under paneldiskussionen.

Även resultaten från den individuella utvärderingen fungerade som ingångsvärde för de diskussioner som hölls under erfarenhetsseminariet.

Branschförbundens roll i sektorsgemensamma kriser

Under paneldiskussionen framkom det att företrädarna för de olika branschförbunden ansåg att det ligger inom ramen för deras uppdrag att ta på sig samordnande och ledande roller när sektorsgemensamma kriser inträffar. Det framkom även att branschförbunden ansåg sig ha goda förutsättningar att verka samordnande för sektorn då de har väl utarbetade kanaler mot sina medlemmar.

Bankföreningen lyfte fram att det i dagsläget finns nätverk och grupperingar inom organisationen, exempelvis KOG-gruppen, som eventuellt skulle kunna fungera som forum för samverkan. Bankföreningens informationssäkerhetsgrupp, som sammanträder varje månad och samverkar med polis och externa IT-leverantörer, lyftes fram som ytterligare ett exempel på ett utarbetat nätverk för krishanteringsarbete inom organisationen. Det påpekades också att Bankföreningen i dagsläget håller regelbunden kontakt med Riksbanken och andra myndigheter.

Sparbankernas Riksförbund poängterade att organisationens samordnande kapacitet i dagsläget är något begränsad. En ambition finns dock om att inleda ett arbete med att utreda förmågan avseende möjligheterna till sektorsövergripande krishanteringsarbete. Det framfördes även att det i dagsläget finns utarbetade kanaler för regelbunden kommunikation med organisationens medlemmar, vilket innebär att det finns goda förutsättningar att utveckla förbundets samordningsansvar.

Svensk Försäkring ansåg sig ha god potential att samordna det gemensamma krishanteringsarbetet inom försäkringsbranschen. En etablerad kontaktlista med medlemsbolagens krisansvariga är etablerad sedan flera år. Information skickas löpande från Svensk Försäkring och möte sker minst en gång om året. Det framfördes också att möjlighet finns för enskilda medlemsorganisationer att kontakta Svensk Försäkring när incidenter eller kriser inträffat. Efter att sådan kontakt tagits med förbundet kan sedan krishanteringsstöd ges till medlemsorganisationerna. Som exempel lyftes det fram att just detta inträffade i samband med askmolnet över Europa våren 2010. I spåren av denna händelse bistod Svensk Försäkring vissa av sina medlemsorganisationer, i det arbete som bedrevs hos bolagen med att hantera konsekvenserna av det inträffade. Svensk Försäkring informerade om

att organisationen också tar egna initiativ till att kalla medlemsbolagens när krissituationer uppstår. Det framfördes vidare att olika typer av kris påkallar olika kompetens. Mot den bakgrunden är det inte alltid som de krisansvariga kallas till möte, utan får lämna företräde för annan kompetens.

Fondhandlareföreningen meddelade att de efter övningen inlett diskussioner kring möjligheten att bilda en gruppering med ansvar för samordning i krislägen. Denna process har dock nyligen inletts och mycket arbete kvarstår. Det lyftes fram att de olika medlemsorganisationerna har god krishanteringsförmåga med väl genomarbetade beredskapsplaner. I likhet med övriga branschförbund har Fondhandlareföreningen upparbetade kanaler till sina medlemmar, vilka ger goda förutsättningar för att utveckla organisationens samordningsansvar i krislägen.

Utöver branschförbunden lyftes även Riksbanken fram som en aktör som förväntas få en betydelsefull roll i kriser som drabbar sektorn. I de diskussioner som fördes kring Riksbankens roll betonades särskilt det arbete som just nu pågår kring att utveckla ett nationellt samordningsansvar för krisberedskap i det centrala betalningssystemet. Riksbanken påpekade även att det i dagsläget finns god samverkan kring krisberedskapsarbete avseende RIX.

Vidare framfördes det av branschförbunden att en förutsättning för att kunna bedriva krishanteringsarbete ofta är att de får in uppgifter om vad som inträffat från sina medlemmar. Det påpekades i samband med detta att branschförbunden kan behöva förbättra sin förmåga att själva hämta in uppgifter från sina medlemsorganisationer.

FSPOS roll i sektorsgemensamma kriser

Vid sidan av diskussionerna kring de enskilda branschorganisationernas roll i krishanteringsarbetet, diskuterades även frågor kopplade till den övergripande krishanteringsförmågan inom den finansiella sektorn. Genomgående i dessa diskussioner var frågan om FSPOS roll i det sektorsövergripande krishanteringsarbetet.

Bland paneldeltagarna ansåg somliga att FSPOS borde ta en aktiv roll i kriser, medan andra ansåg FSPOS inte borde göra något sådant, och att FSPOS roll som frivilligt samverkansforum endast syftar till att understödja sektorns aktörer i arbetet kring krishanteringsförmåga. Samtliga paneldeltagare menade dock att FSPOS fyller en viktig funktion när det kommer till att förse sektorns aktörer med en plattform för fördjupad samverkan. Det rådde också enighet om att möjligheterna och förutsättningarna för att utveckla ett samordningsansvar i kriser för FSPOS, samt vad för slags roll FSPOS i dagsläget har under kriser, borde utredas.

Rekommendationer och önskemål för 2015-års övning

Sektorns förmåga till kommunikation under kriser ansågs vara ett viktigt fokus för det fortsatta övningsarbetet. Med kriskommunikation avsågs både kommunikation mellan aktörer inom sektorn och extern kommunikation till media och allmänhet. Utöver att få ökad kunskap och förståelse för hur och när sektorns aktörer bör ägna sig åt kriskommunikation, efterfrågades det också att tillfälle ges till att också praktiskt kunna testa den faktiska kriskommunikationsförmågan.

5. Slutsatser

Utifrån övningens tre delmål summeras nedan slutsatserna av de diskussioner som deltagarna förde under moment 2.

Gemensam lägesbild

De övade organisationerna var överens om att en gemensam lägesbild fyller en viktig funktion, och att det är viktigt att sektorn förmår etablera en sådan i händelse av en kris. Vidare ansågs behov kunna uppstå av att upprätta lägesbilder med aktörer utanför den finansiella sektorn. Övningsdeltagarna ansåg att en gemensam lägesbild bör innehålla så mycket information som möjligt kring vad som har inträffat, samt vilka antaganden som görs. I syfte att kunna upprätta en så heltäckande lägesbild som möjligt bör checklistor och rutiner finnas på plats som kan vägleda det gemensamma lägesbildsarbetet. Sådant arbete ansågs dock förutsätta centrala aktörer inom sektorn som kan samordna och leda arbetet kring att ta fram en gemensam lägesbild. Branschförbunden lyftes genomgående fram som de aktörer som borde ges ett sådant ansvar inom respektive delsektor.

Proaktiv informationsgivning

Övningsdeltagarna var eniga om att förmågan till proaktiv informationsgivning, både mellan sektorns aktörer och till media och allmänhet, spelar en mycket viktig roll i kriser. Denna uppfattning hade sin grund i att övningsdeltagarna såg kontinuerligt informationsutbyte som en förutsättning för att kunna skapa sig en bild över det inträffade, för att därefter kunna vidta åtgärder. En genomgående uppfattning var att centrala aktörer, med samordningsansvar för sektorn i kriser, är nödvändiga för att på ett effektivt sätt kunna utbyta information mellan sektorns aktörer samt gå ut med gemensamma budskap till media och allmänhet. Övningsdeltagarna ansåg att samordningsansvaret för arbetet med proaktiv informationsgivning inom sektorn, samt inom och mellan delsektorerna, borde ligga hos branschförbunden.

Samverkan

Samverkan ansågs vara av avgörande betydelse för effektivt krisarbete, både med aktörer i och utanför den egna sektorn. Det framkom dock att mycket av den samverkan som förekommer är av informell art, varför det ansågs att mer formaliserade rutiner och processer för hur och när samverkan ska bedrivas, behöver tas fram. Det lyftes även fram att de resurser och kanaler för samverkan, som i dagsläget finns hos aktörer inom sektorn, behöver kartläggas och vidareutvecklas. I syfte att ta fram de forum och resurser som krävs för effektiv samverkan ansåg övningsdeltagarna att centrala aktörer med ansvar för att leda och samordna arbetet kring bättre samverkan är en nödvändighet. Inom respektive delsektor föreslogs branschförbunden vara de aktörer som borde ges ett sådant ansvar.

Övergripande kommentarer

Utifrån de diskussioner som fördes under övningen och erfarenhetsseminariet, kan skilda uppfattningar noteras mellan branschförbunden och deras medlemmar. Många av de övade organisationerna ansåg att det saknas ansvariga aktörer när det kommer till att samordna krishanteringsarbetet inom sektorn. Vidare fanns förväntningar på branschförbunden att inta sådana ansvarsroller. Samtidigt framgick det under erfarenhetsseminariet att branschförbunden anser att det ligger inom ramen för deras uppdrag att ta på sig samordnande och ledande roller när

mer omfattande kriser inträffar, samt att vissa resurser redan finns för sådant arbete. Slutsatsen som kan dras av detta är att det finns anledning för branschförbunden att inleda dialoger med sina medlemsorganisationer, där medlemsorganisationerna informeras om vilken roll branschförbunden har i kris, samt vilka samordningsresurser de har.

6. Rekommendationer

Utifrån de diskussioner som fördes under skrivbordsövningen samt det efterföljande erfarenhetsseminariet önskar AG Övning lämna följande rekommendationer:

- Det finns ett behov av att klargöra ansvarsfördelningen mellan branschförbund, myndigheter och övriga aktörer i händelse av en kris.
- Branschförbunden bör kommunicera till sina medlemmar vilken roll de anser sig ha under kriser, vilka resurser de har samt hur de kan ge stöd till sina medlemsorganisationer vid en kris.
- Det bör tydliggöras vilken kapacitet ansvariga organisationer har när det kommer till att samordna sektorn under en pågående kris.
- Sektorns förväntningar avseende FSPOS roll under en pågående kris bör utredas och förtydligas. För den händelse att sektorn förväntar sig ett operativt agerande från FSPOS sida och det bedöms vara lämpligt bör kapacitet och processer utvecklas.
- Framtida sektorsövningar bör i ännu högre grad fokusera på kommunikation inom sektorn samt förmågan att kommunicera ett gemensamt budskap i händelse av en kris.

Bilaga 1 – Arbetsgrupp Övnings representanter

Namn:	Organisation:
Lotta Oscarsson (ordf.)	Riksgälden
Helena Engvall	Bankföreningen (genom SEB)
Dag Rosén	Svensk Försäkring (genom Trygg Hansa)
Berit Sjödin	Försäkringskassan
Erik Holst	Riksbanken
Sofie Ivarsson	Myndigheten för samhällsskydd och beredskap
Eric Sylvén	Euroclear Sweden
Torkel Agnér	Finansinspektionen
Staffan Moberg	Svensk Försäkring

Bilaga 2 – Voteringar kring åtgärdsförslag och frågeställningar

Nedan redovisas de åtgärdsförslag och frågeställningar som togs fram av deltagarna i diskussionsgrupperna under moment 2. Under återsamlingen i de olika delsektorsgrupperna upprättades en bruttolista över de olika åtgärdsförslagen och frågeställningarna som kommit in från diskussionsgrupperna, varefter övningsdeltagarna gavs möjlighet att rösta fram det åtgärdsförslag och den frågeställning de ansåg borde gå vidare till närmare behandling under erfarenhetsseminariet. Summering av åtgärdsförslagen och frågeställningarna, samt resultaten av omröstningarna, redovisas nedan. Omröstningarna genomfördes med hjälp av mentometerdosor.

Banker

Åtgärdsförslag	Antal röster (36)
Bankföreningen borde ges en samordnande roll när det kommer till kriser som drabbar hela- eller stora delar av sektorn.	11
Bankföreningen borde tillsätta en gemensam krishanteringsgrupp.	6
Förtydliga hur roller och ansvarsfördelning ser ut inom sektorn, exempelvis vad som gäller när det kommer till information från och till Bankgirot och Bankföreningen.	6
En samordningsgrupp mellan banker borde upprättas som kan utarbeta strukturer och ansvarsfördelningar i krissituationer.	5
Det borde förberedas krishanteringsåtgärder utifrån olika scenarier som kretsar kring gemensamt lägesbilsarbete, proaktiv informationsgivning och samverkan.	4
Det borde klargöras hur samverkan kan initieras inom sektorn	4

Frågeställning	Antal röster (36)
Hur går man till väga för att ta fram en gemensam lägesbild inom sektorn?	10
Vem tar ansvaret för att leda det sektorsgemensamma krisarbetet (genom att sammankalla till möten och agera ordförande)?	8
Hur bör bankerna samverka i kris- och kontinuitetsfrågor?	6
Vilken roll har Bankföreningen i dagsläget i händelse av kris?	5
Vad är Bankföreningens operativa roll i händelse av kris?	5
Vilken roll och vilket ansvar har Riksbanken i övningsscenarioet?	2

Sparbanker

Åtgärdsförslag	Antal röster (66)
Det borde tas fram tydligare strukturer kring samverkan mellan Swedbank, Sparbankernas Riksförbund och sparbankerna.	17
Sparbankernas roll i Swedbanks krishanteringssystem borde säkerställas	10
Sparbankernas Riksförbunds roll vid allvarliga kriser borde tydliggöras.	7
En central funktion med ansvar för att sammanställa och delge information borde upprättas.	7
En sektorsgemensam funktion/aktör för samverkan borde upprättas.	7
En informationslänk, från exempelvis Bankföreningen, som kan gå ut med information i krislägen borde upprättas.	5
Sparbanksaffären borde verka stödjande för de enskilda sparbankerna gällande bland annat informationsgivning.	5
Det borde klargöras vem som i krislägen för sparbankernas talan på det nationella planet	4
En informationskanal borde upprättas för information från sektorsmyndighet.	4
Sparbankernas Riksförbund borde ges en tydlig roll i framtagandet av gemensam lägesbild.	0

Frågeställning	Antal röster (69)
Vem är huvudsamordnare för branschen vid en kris?	23
Vem ansvarar för att en central funktion finns som plats som hämtar in och delger information i krislägen?	11
Vem ansvarar för den gemensamma lägesbilden?	9
Vilken roll har Sparbanksaffären i händelse av kris?	7
Hur bör samverkansstrukturer i samhället tydliggöras?	6
Hur kan FSPOS bli en aktör i arbetet kring gemensam lägesbild, proaktiv informationsgivning och samverkan?	5
Hur delger vi varandra information när många aktörer frågar efter information samtidigt?	5
Hur kan Bankföreningen stötta sparbankerna avseende informationsdelning?	3

Försäkringsbolag

Åtgärdsförslag	Antal röster (68)
En formaliserad struktur för att säkra gemensam lägesbild och information, som leds och koordineras av Svensk Försäkring, borde upprättas.	17
Processer för samverkan i krislägen borde etableras.	11
De krisgrupper som finns inom Svensk Försäkring borde förtydligas.	9
Ett krisforum på övergripande branschnivå borde tas fram.	7
Svensk Försäkrings roll i krislägen borde tydliggöras	7
Delsektorn borde öva tillsammans för att stärka förmågan till samverkan.	5
Svensk Försäkring borde ta en aktiv roll i krissituationer och delge eventuella kontinuitetsplaner till sektorns aktörer.	4
Fler samverkansgrupper inom Svensk Försäkring borde utvecklas.	4
Rutiner borde etableras för hur lägesbildsarbete ska bedrivas med Svensk Försäkring som samordnare.	2
Anpassa processer till villkor enligt sociala medier	2

Frågeställning	Antal röster (69)
Vilken roll har Svensk Försäkring under en kris?	15
Hur kan branschen utveckla en bättre omvärldsbevakning?	8
Hur arbetar Svensk Försäkring med samordning av kommunikation och gemensam lägesbild?	8
Vem ansvarar för att skapa samverkansstrukturer och leda arbetet under kris?	8
Vilken roll bör FSPOS ha i krissituationer?	8
Har bolagen något intresse av att underställa personal till Svensk Försäkring i krisfrågor?	6
Hur ska processen för samverkan göras personoberoende?	5
Vilka frågor skulle en krisgrupp inom Svensk Försäkring kunna agera som talesperson för?	4
Vilka resurser finns för att skapa en krisgrupp inom Svensk Försäkring?	4
Hur arbetar försäkringsbranscherna i andra länder med branschgemensam information och samverkan?	3

Värdepappersinstitut

Åtgärdsförslag	Antal röster (37)
Skapa ett nätverk med ordföranden i respektive aktörs koncernkrisledning.	10
Processer och strukturer för gemensam krishantering borde tas fram under ledning av Fondhandlareföreningen.	7
Det borde göras en kartläggning av vilka nu existerande grupper som finns som kan vara operativa under en kris. Denna information borde sedan förmedlas till aktörerna inom sektorn.	7
Skapa en sektorsgemensam roll med en samordnande roll i kris.	7
Bilda en krisgrupp inom något sammanhållande organ, exempelvis Bankföreningen och/eller Fondhandlareföreningen.	3
Arbeta fram samverkansforum inom branschorganisationerna.	3

Frågeställning	Antal röster (37)
Hur samverkan vi inom sektorn för att ta fram en gemensam lägesbild?	11
Vilken aktör intar en samordnande roll och hur implementeras detta i praktiken?	10
Finns det i dagsläget strukturer och riktlinjer för gemensam krishantering?	5
Finns det i dagsläget tillräckliga samverkansforum inom branschorganisationerna?	5
Hur ser myndigheternas roll ut i en kris, vem tar ledningen?	5

Bilaga 3 – Resultat från individuell utvärdering

Efter övningen gavs samtliga deltagare möjligheten att fylla i en individuell utvärdering via den övningswebb som användes under övningen. Totalt övade cirka 260 personer, varav 92 har svarat på den individuella utvärderingen. Nedan redovisas ett urval av de synpunkter som deltagarna har lyft fram såväl som en sammanställning av resultaten från övningen.

Kommentarer

Övningens nytta

”Att vår organisation fick tänka igenom beredskapsplanen utifrån ett nytt angreppssätt. Mycket lärorikt att inte bara lokaler eller system kan få en ur spel”.

”Bli medveten om att det osannolika mycket väl kan inträffa samt att även om kontinuitetsplaner, krisgrupper etc. finns, så är man aldrig tillräckligt förberedd när något händer. Vidare att man i princip alltid är beroende av omvärlden och därför måste samverka.”

”Förståelsen av nyttan med en väl fungerade samverkan samt att centrala aktörers roll i samverkan behöver förtydligas för aktörer i branschen.”

”Att få tid från kontoret och sätta fokus på frågor inom krishantering, något som annars hamnar långt ned på priolistan. Denna dag gav många idéer som kommer arbetas igenom på hemmaplan för att stärka beredskapsplanerna.”

Övningens genomförande

”Tycker att det hela var mycket proffsigt. Både introduktionen till övningen och genomförandet under dagen fungerade mycket väl.”

”Jag tror man har lagt ett bra fundament för att bygga vidare på samverkansformer i.o.m. övningen”

”Förmiddag[en] med egen organisation var mycket bra. Eftermiddagen med delsektorn var mindre bra p.g.a. otydliga frågor. Annars mycket bra att få dela erfarenheter med kollegor från andra banker.”

”Det kändes mer givande att prata inom den egna organisationen än att prata i delsektorn.”

Att ta med sig inför framtida övningar

”Förenkla, effektivisera, fortsätt!”

”Öva samverkan mellan aktörer”

”Samspelet mellan stora och små parter inom finansiella sektorn måste bygga upp ett bra kontaktnät innan det blir en kris samt att alla vet om man får information vid ev. kris eller ska leta information.”

Sammanställning av resultat från individuell utvärdering

Frågeställningar	Mycket bra	Bra	Mindre bra
Hur har du upplevt informationen som du fått ta del av inför övningen?	38 %	59 %	3 %
Hur värderar du din organisations egna förberedelser inför övningen?	37 %	60 %	3 %
Hur upplever du att övningsformen fungerade (skrivbordsövning inom den egna organisationen och inom delsektorn)?	47 %	49 %	4 %
Hur upplevde du övningens delmål (Samverkan/Lägesbild/Informationsgivning)?	29 %	64 %	7 %
Hur upplevde du att de praktiska delarna så som lokaler/teknik/förtäring fungerade under dagen?	66 %	33 %	1 %
Vad är din övergripande bedömning av övningen?	45 %	53 %	2 %

Frågeställningar	Avsevärt	I ganska stor utsträckning	I viss mån	Inte alls
Bedöm i vilken utsträckning du anser att övningen har bidragit till att öka krishanteringsförmågan i din organisation.	11 %	48 %	40 %	1 %
Bedöm i vilken utsträckning du anser att övningen har bidragit till att öka krishanteringsförmågan i den finansiella sektorn.	8 %	51 %	38 %	3 %
Frågeställningar	Mycket bra	Bra	Mindre bra	Vet ej
Hur upplevde du att övningswebben fungerade inför övningen?	40 %	42 %	4 %	14 %
Frågeställningar	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I låg utsträckning	Inte alls
I vilken utsträckning upplever du att övningen gav möjlighet till samverkan inom sektorn?	10 %	64 %	25 %	1 %

Bilaga 4 – Förteckning över deltagande organisationer

Organisation	Delsektor
AIG Property Casualty	Försäkring
AMF	Värdepapper/Försäkring
Avanza Bank	Värdepapper
Bankföreningen	Branschförbund
Bliwa Livförsäkring	Försäkring
Carnegie	Värdepapper
Dalslands Sparbank	Sparbank
Danica Pension	Försäkring
Danske Bank	Värdepapper
Danske Capital	Värdepapper
DNB Bank	Bank
Falkenbergs Sparbank	Sparbank
Folksam	Försäkring
Fondhandlareföreningen	Branschförbund
FOREX Bank	Bank
GE Money Bank	Bank
Handelsbanken Capital Markets	Värdepapper
Handelsbanken Liv	Försäkring
Hälsinglands Sparbank	Sparbank
If	Försäkring
Leksands Sparbank	Sparbank
Länsförsäkringar Bank AB	Bank
Länsförsäkringar Sak AB	Försäkring
Marginalen Bank	Bank
Nordea Liv & Pension	Försäkring
Nordnet	Värdepapper
Orusts Sparbank	Sparbank
Roslagens Sparbank	Sparbank
Sala Sparbank	Sparbank
SBAB	Bank
SEB Merchant Banking	Värdepapper
SEB Trygg Liv	Försäkring
Skandia Bank	Bank
Skandia Liv	Försäkring
Skandikon/Försäkringsbranschens Pensionskassa	Försäkring
Skurups Sparbank	Sparbank

FSPOS

Finansiella Sektorns Privat-
Offentliga Samverkan

Sparbanken 1826/Färs & Frosta Sparbank	Sparbank
Sparbanken Alingsås	Sparbank
Sparbanken Enköping	Sparbank
Sparbanken Karlshamn	Sparbank
Sparbanken Lidköping	Sparbank
Sparbanken Rekarne	Sparbank
Sparbanken Västra Mälardalen	Sparbank
Sparbankernas Riksförbund	Branschförbund
Swedbank Försäkring	Försäkring
Swedbank Large Corporates and Institutions (LC&I)	Värdepapper
Swedbank Sjuhärad	Sparbank
Svensk Försäkring	Branschförbund
Södra Dalarnas Sparbank	Sparbank
Sörmlands Sparbank	Sparbank
Tidaholms Sparbank	Sparbank
Trygg Hansa	Försäkring
Valdemarsviks Sparbank	Sparbank
Westra Wermlands Sparbank	Sparbank
Zurich Insurance	Försäkring

Bilaga 5 – FSPOS checklista för sektorsgemensam lägesbild

Sammanfattande:

- Presenterar syftet med mötet (varför samlas vi, vad lägesbilden ska användas till, samt hur informationen som kommer fram under mötet kommer att hanteras – *sekretessaspekten*)
- Genomför närvarokontroll (organisation, roll)
- Ansvarar för att anteckningar förs (lämpligen av deltagare från egen organisation)
- Fördelar därefter ordet till deltagarna

Respektive organisation redogör i turordning kortfattat för:

- Vad som har inträffat (Nuläge)
 - omfattning
 - konsekvenser
- Prognos (bästa, mest troliga, värsta utfall)
 - kort sikt
 - lång sikt
- Beskrivning av vidtagna och planerade åtgärder (ange ev. kritiska tidpunkter)
- Möjligheten att hantera händelsen
- Resurs- och samverkansbehov
- Samlad bedömning av läget (grön, gul, röd)

Sammanfattande:

- Ansvarar för att sammanfatta mötet
 - samlad bedömning av läget
 - tydliggör eventuella beslut
- Vilket budskap ska förmedlas till media och allmänhet och av vem?
- Utestående frågor
- Tid för nästa samling