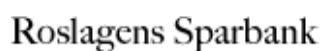


FSPOS Sektorsövning 2015 Övningsrapport

Danske Bank



Innehåll

INNEHÅLL	2
SAMMANFATTNING	3
SUMMARY IN ENGLISH	4
INLEDNING	5
OM FSPOS	5
SYFTE OCH MÅL	5
ÖVNINGSMETOD.....	6
UTVÄRDERING OCH SLUTSATSER.....	7
DELMÅL 1 – SAMVERKAN	7
DELMÅL 2 – SKAPA OCH DELA EN SAMLAD LÄGESUPPFATTNING.....	8
DELMÅL 3 – KOORDINERA BUDSKAP	9
REKOMMENDATIONER	10
BILAGOR	11
BILAGA 1 – OM ÖVNINGEN.....	11
BILAGA 2 – UTVÄRDERINGSMETOD	13
BILAGA 3 – MÄTPUNKTER UNDER ÖVNINGS DAG	14
BILAGA 4 – SJÄLVSKATTNING	18
BILAGA 5 – SUMMERING FRÅN ERFARENHETSSEMINARIET.....	20
BILAGA 6 – DELTAGANDE ORGANISATIONER FSPOS SEKTORSÖVNING 2015.....	22
BILAGA 7 – MEDLEMMAR FSPOS ARBETSGRUPP ÖVNING	23
BILAGA 8 – DEFINITIONER OCH BEGREPP	24

Sammanfattning

I enlighet med övningsstrategin för FSPOS har AG Övning planerat, genomfört och utvärderat FSPOS Sektorsövning 2015. Övningen genomfördes som en distribuerad simuleringsövning den 25 november, och hade då planerats i drygt tio månader. Deltagare var hundratals övade från 25 olika finansiella aktörer. Dessa övade utifrån sina egna arbetsplatser utspridda över hela landet medan motspelet satt samlat i Stockholm. Vid det erfarenhetsseminarium som hölls efter övningen och genomfördes i Stockholm den 9 december, deltog ett 60-tal representanter från de olika aktörerna.

Det övergripande målet med övningen var att stärka förmågan att hantera störningar och avbrott i den finansiella sektorn. Härutöver fanns tre definierade delmål för sektorn, dessa var:

- öka förmågan till *samverkan* inom hela eller delar av sektorn,
- öka förmågan att skapa och dela en *samlad lägesuppfattning* inom hela eller delar av sektorn, samt
- öka förmågan att *koordinera budskap* inom hela eller delar av sektorn.

Förstärkt förmåga skapas bland annat genom att de medverkande organisationerna enskilt förbereder, genomför och utvärderar sitt deltagande. En sektorsövning som denna utgör en engagerande fokuspunkt för ett arbete som många gånger bedrivs mer i det tysta hos de olika aktörerna. I denna rapport redovisas dock endast innehåll och slutsatser som är relevanta för sektorn som helhet och utifrån de tre övningsmålen. I mycket ringa omfattning berörs resultatet av deltagarnas interna utvärderingar av den egna organisationens krishanteringsförmågor.

Övergripande visar utvärderingen att det finns ett stort engagemang och ett intresse för att samverka sektorsövergripande, i andra grupperingar och bilateralt. Många olika samverkansinitiativ togs under övningen. Deltagarna delade öppet information om hur de påverkades av händelserna vid de samverkansmöten som genomfördes. Tack vare detta fick många aktörer bland annat en större förståelse för omfattningen av händelserna, vilket bidrog till en förbättrad krishantering. Sedan tidigare etablerade och relativt frekvent använda samverkansforum, till exempel inom RIX, fungerade i stort mycket väl.

De utvecklingsmöjligheter som identifierades i utvärderingen rör främst otydligheter kring vem som bör ansvara för att sammankalla till samverkansmöten, driva själva samverkansarbetet samt återkoppla efter möten. Dessa brister medför att initiativ till samverkan dröjer, att det saknas en tydlig agenda som följs och att det även brister i att sammanställa resultatet efter genomfört möte. En effekt av detta blev att flera aktörer inte upplevde att lägesuppfattningarna sammanställdes på ett tillfredsställande sätt under övningen, utan att samverkansarbetet ofta stannade vid en informationsdelning. En annan effekt var att budskap inte hann diskuteras och att koordinerade budskap därför endast i ringa omfattning togs fram.

Utvärderingen av övningen visar att delmålet om att öka förmågan till samverkan anses uppfyllt. Delmålet om att öka förmågan om att skapa och dela en samlad lägesuppfattning bedöms till viss del uppfyllt, medan delmålet om koordinerade budskap endast till ringa del kan ses som uppfyllt. Ett flertal konkreta förbättringsåtgärder har vidare identifierats, dessa kommer bland annat att vara till stöd vid utvecklingen av en ny övningsstrategi för FSPOS under 2016.

Summary in English

In accordance with the exercise strategy developed for FSPOS, the exercise working group has planned, conducted and evaluated *FSPOS Sektorsövning 2015*. The exercise was a distributed simulation exercise held on the 25th of November 2015. It had been planned for more than 10 months. Hundreds of participants from 25 different financial organisations were activated in the exercise from their own workplaces, spread throughout the country. The central simulation team was located in Stockholm. An evaluation seminar, conducted in Stockholm on the 9th of December, gathered some 60 representatives from the participating organisations.

The overall objective of the exercise was to strengthen the capabilities in the financial sector to manage disruptions and disturbances. Three specific objectives were defined:

- increase the capabilities to *cooperate* within parts of, or the entire, sector,
- increase the capabilities to create and communicate a *common situational awareness* within parts of, or the entire, sector, and to
- increase the capabilities to *coordinate public messages* within parts of, or the entire, sector.

A sector exercise as this one constitutes an engaging focal point for the work that many times is conducted more quietly and at a number of organisational entities within the various organisations. Only the content and conclusions that are relevant for the sector as a whole and based on the three overall exercise objectives are presented here. The results from the participating organisations' internal assessments of their crisis management abilities are only covered to a minor extent in this report.

Overall, the evaluation shows that there is a great commitment and interest to cooperate within the sector, in groupings and bilaterally. A number of cooperation initiatives were taken during the exercise. Participants openly shared information on how they were affected by the events in different meetings held throughout the day. Many organisations received a better understanding of the magnitude of the events thanks to the sharing of information, which also led to improved crisis management. In particular the previously established and relatively frequently used collaboration forums worked very well.

The improvement needs identified mainly concern the ambiguity about who should be responsible for summoning cooperative meetings, drive the cooperative work and follow-up of the meetings. Also, several organisations did not feel that a common situational awareness status was compiled in a satisfactory manner during the exercise and that the cooperation often stopped at simply sharing information. There was no time to discuss public messages, meaning that no coordinated messages were developed during the time of the exercise.

In summary, the exercise objective to increase the capability to cooperate within the sector is considered fulfilled. The objective to increase the capabilities to create and communicate a common situational awareness is considered partly fulfilled, whereas the objective to coordinate public messages only can be considered as fulfilled to a minor degree. Several additional improvement needs have also been identified and will, together with a range of other factors, be considered when developing a new exercise strategy for FSPOS during 2016.

Inledning

Den 25 november 2015 genomfördes FSPOS Sektorsövning 2015 med totalt 25 olika aktörer från den finansiella sektorn¹, utspridda över landet. Det övergripande målet med övningen var att stärka förmågan att hantera störningar och avbrott i den finansiella sektorn.

I denna övningsrapport beskrivs metod och resultat från övningen samt slutsatser baserat på insamlat utvärderingsmaterial. Rapporten lämnar ett antal rekommendationer och förslag på åtgärder för att ytterligare stärka sektorns förmåga att hantera avbrott och störningar. Endast i mycket ringa omfattning berörs här resultatet av deltagarnas interna utvärderingar av den egna organisationens krishanteringsförmågor, förbättringsbehov och framtida utveckling därav.

Om FSPOS

FSPOS (Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkan) bildades den 1 september 2005. Det är ett frivilligt samverkansforum med deltagare från det privata näringslivet och de offentliga institutionerna i finanssektorn. FSPOS vision är att samhällsviktiga finansiella tjänster alltid ska fungera. Verksamhetsidén är att FSPOS ska stärka den finansiella infrastrukturen genom att samverka, öva, kartlägga och dela information och på så sätt värna sektorn och samhället.

Verksamheten inom FSPOS bygger på frivilligt arbete bland deltagarna och bedrivs för närvarande i mindre arbetsgrupper. Arbetsgruppen Övning (AG Övning)² har till uppgift att inom krisberedskapsområdet följa och delta i andra sektors övningar samt genomföra egna övningar inom den finansiella sektorn. Syftet med dessa är att stärka finanssektorns krisberedskapsförmåga; genom att dels identifiera förebyggande åtgärder för att stärka sektorns robusthet och dels ta fram förslag på åtgärder i syfte att stärka sektorns förmåga att hantera en kris när den inträffar.

Syfte och mål

Det övergripande målet med övningen var att stärka förmågan att hantera störningar och avbrott i den finansiella sektorn. Detta mål har sedan brutits ned i tre delmål:

- öka förmågan till *samverkan* inom hela eller delar av sektorn,
- öka förmågan att skapa och dela en *samlad lägesuppfattning* inom hela eller delar av sektorn, samt
- öka förmågan att *koordinera budskap* inom hela eller delar av sektorn.

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 2015

Stärka förmågan att hantera störningar och avbrott i den finansiella sektorn genom nedanstående delmål, samt att identifiera prioriterade utvecklingsområden inom vart och ett av dessa.

Delmål 1

Öka förmågan till samverkan inom hela eller delar av sektorn.

Delmål 2

Öka förmågan att skapa och dela en samlad lägesuppfattning inom hela eller delar av sektorn.

Delmål 3

Öka förmågan att koordinera budskap inom hela eller delar av sektorn.

Prioriterade utvecklingsområden, relaterat till vart och ett av delmålen, skulle vidare identifieras.

¹ Se bilaga 6 för en förteckning över deltagande organisationer.

² Se bilaga 7 för en lista över medlemmarna i FSPOS Arbetsgrupp Övning 2015.

Övningsmetod

FSPOS Sektorsövning 2015 genomfördes som en distribuerad simuleringsövning under en heldag. I en simuleringsövning försöker man skapa ett läge som är så lik en verklig krissituation som möjligt och de övade förväntas agera som de skulle gjort i ett skarpt läge. Att övningen är distribuerad innebär att den genomförs med övade på ett flertal platser, i denna övning befann sig de övade i sina egna lokaler, medan motspelet befann sig i gemensamma lokaler i centrala Stockholm. Se bilaga 1 för mer information om övningsmetod och -upplägg.

Övningens scenario, dvs. de händelser som de övade agerade utifrån, levererades i form av inspel: främst telefonsamtal, Radio/TV-inslag och tidningsartiklar. Inspelen levererades till stor del av ett motspel som simulerade de övades omvärld. Uppskattningsvis 70-80 procent av inspelen var utvecklade som en del av det centralt utarbetade scenariot, övriga inspel var skräddarsydda för en (eller flera) övad organisation. Det centrala scenariot för övningen innehöll tre övergripande händelser: *Avbrott i tekniska system*, *IT-attacker* och *Hot*. Dessa händelser syftade till att på olika sätt aktualisera behov av att samverka för att få fram samlade lägesuppfattningar samt därefter koordinerade budskap.

Utvärderingen av övningen baserar sig på de lokala utvärderarnas observationsmaterial från själva övningen³, självskattningsformulären⁴ som fylldes i innan och efter övningen samt även dokumentation från det den 9/12 genomförda erfarenhetsseminariet⁵. Se bilaga 2 för ytterligare information om utvärderingsmetoden.

³ Se bilaga 3 för en sammanställning av observationsfrågorna.

⁴ Se bilaga 4 för en sammanställning av självskattningarna.

⁵ Se bilaga 5 för en sammanställning av slutsatser från erfarenhetsseminariet.

Utvärdering och slutsatser

I detta avsnitt av övningsrapporten presenteras observationer och slutsatser uppdelade på de tre delmålen för övningen. Viktigt att framhålla är att förstärkt förmåga skapas dels genom att öva samverkan men också dels genom att de medverkande organisationerna enskilt förbereder, genomför och utvärderar sitt deltagande. En sektorsövning som denna utgör en engagerande fokuspunkt för ett arbete som många gånger bedrivs mera i det tysta hos de olika aktörerna. I denna rapport redovisas endast innehåll och slutsatser som är relevanta för sektorn som helhet och utifrån de tre övningsmålen.

Delmål 1 – Samverkan

Observationer

Av de tre delmålen var det första (samverkan) det delmål som flest aktörer i utvärderingsunderlaget ansåg vara uppfyllt, ingen deltagare i erfarenhetsseminariet angav delmålet som *"ej uppfyllt"*.

Aktörerna ser samverkan som positivt och viktigt för att kunna hantera händelser som påverkar hela eller delar av sektorn. Den samverkan som genomfördes under övningen ansågs av flera aktörer ha haft positiv effekt för hanteringen av de uppkomna händelserna. Exempel som lyfts fram är:

- Delning av lägesinformation medförde att aktörerna fick en mer heltäckande bild av vad som inträffat.
- Utifrån den delade informationen kunde aktörerna sedan fatta mer välgrundade beslut avseende hur de uppkomna händelserna borde hanteras.
- Samtliga aktörer var öppna i sin delgivning och visade på att det finns en tydlig vilja att hjälpas åt inom sektorn.

Då övningen involverade flera olika typer av finansiella aktörer, och flera olika typer av scenariohändelser, uppstod olika konstellationer av aktörer som tillsammans deltog i ett olika samverkansmöten. Av de konstellationer som förekom kan särskilt följande lyftas fram:

- Samverkansmöten kopplade till problemen med RIX. Riksbanken fungerade som initiativtagande och samordnande aktör. Deltagarna utgjordes av de övade organisationer som är deltagare i RIX. Även Bankgirot spelade en aktiv roll och kallade till samverkansmöten.
- Samverkansmöten kopplade till problemen på värdepappersmarknaden, där Euroclear och Nasdaq fungerade som initiativtagande och samordnande aktörer.
- Samverkansmöten inom banksektorn där Bankföreningen verkade sammankallande och samordnande.
- Samverkansmöten inom försäkringssektorn där Svensk Försäkring verkade sammankallande och samordnande.

En genomgående uppfattning i utvärderingsunderlaget är att samverkan fungerade bättre och hade mer potential att åstadkomma positiva resultat i de fall då en enskild organisation tog på sig ansvaret att verka samordnande, såsom i fallet med Riksbanken när det kom till problemen med RIX. Det har även lyfts fram i utvärderingsunderlaget att samverkan inom försäkringssektorn

fungerade väl och att rollerna var tydliga. Att genomföra samverkansmöten har ansetts vara en god form för sektorsamverkan. Vidare så bidrog samverkansmötena till att nyttan med samverkan blev mer tydlig än innan, även om de i flertalet fall inte bidrog till mer konkreta åtgärder, samlade lägesuppfattningar eller koordinerade budskap.

Olika utmaningar och förbättringsområden har i utvärderingen lyfts fram och kopplats till hur samverkansmötena organiserades, genomfördes och följdes upp. De kommentarer som framförts kan sammanfattas enligt följande:

- *Otydliga ansvarsförhållanden:* Flera organisationer sammankallade till olika möten vilket gav upphov till osäkerhet då roller och ansvar dem sinsemellan var (eller blev) oklara. Det fanns även oklarheter kring både vilka organisationer samt vilka funktioner från respektive organisation som skulle delta i de olika samverkansmötena.
- *Otydliga mötesformer:* Det rådde oklarhet kring hur samverkansmötena skulle gå till i praktiken. Detta ledde i många fall till mindre effektiva möten som inte maktade med att inom avsatt tid enas i samlade lägesuppfattningar och koordinerade budskap.
- *Otydlig utkomst:* Otydligheter kring vem som ansvarade för att sammanställa och förmedla resultatet från mötena, t.ex. utskick av minnesanteckningar till mötesdeltagarna.

Utöver den samverkan som skedde genom olika typer av samverkansmöten togs även många bilaterala kontakter mellan de övade aktörerna. Dessa kontakter utgjordes mestadels av de organisationer med vilka samverkan förekommer redan i vardagen – såsom mellan Swedbank och sparbankerna. Vidare kontaktade olika värdepappersaktörer Nasdaq och flera banker tog bilaterala kontakter med varandra samt med Bankföreningen.

Sammanfattande slutsatser avseende samverkan

Det finns ett tydligt intresse av att samverka kring hanteringen av händelser som påverkar flera och eller stora delar av sektorn. En genomgående uppfattning har varit att samverkan fungerar bäst och ger mest effekt då det finns en aktör som har ett utpekat ansvar för att sammankalla till möten, ta fram agenda, moderera samt dokumentera och sprida minnesanteckningar efteråt.

Delmål 2 – Skapa och dela en samlad lägesuppfattning

Observationer

Delmålet att öka förmågan att skapa och dela en samlad lägesuppfattning inom hela eller delar av sektorn har av ett fåtal setts som helt uppfyllt, medan övriga deltagare i utvärderingen har sett det som endast delvis uppfyllt. Flera samverkansmöten lyckades delvis ta fram en samlad lägesuppfattning och man kan därmed hävda att förmågan i viss mån har stärkts. Flera aktörer har angett att de inte såg eller tog del av några samlade lägesuppfattningar. Detta skulle kunna ses som en indikation på att även om sektorn i viss utsträckning lyckades *skapa* samlade lägesuppfattningar får målet om att dessa även ska *delas* ses som ännu mindre uppfyllt.

Det samverkansmöte som anordnades av Finansinspektionen och som samlade flertalet aktörer var det möte som kom närmast att upprätta en lägesuppfattning för hela sektorn. Härutöver togs

det även fram samlade lägesuppfattningar i de samverkansmöten som ägde rum i mer begränsade konstellationer, såsom de som leddes av Riksbanken och Bankgirot.

Sammanfattande slutsatser avseende lägesuppfattning

Att skapa en samlad lägesuppfattning kan endast delvis sägas ha uppfyllts under övningen. Det konstateras i utvärderingen att dessa lägesuppfattningar av många uppfattats som "rudimentära", att de bara innefattat delad information och endast i ett fåtal fall följer FSPOS mall för lägesbild.

På erfarenhetsseminariet konstaterades att många av de som i övningen ansvarade för att sammanställa en lägesuppfattning inte hade tagit del av tidigare erbjudna utbildningar.

Delmål 3 – Koordinera budskap

Observationer

Det var många som i utvärderingsunderlaget ansåg att delmålet inte var uppfyllt, och de har alla valt att motivera detta med att koordinerade budskap inte togs fram. I många fall har detta förklarats med tidsbrist och att detta därför inte hanns med under de samverkansmöten som ägde rum i övningen.

De få som i utvärderingsunderlaget såg delmålet som helt eller delvis uppfyllt, har motiverat detta med att försök gjordes och att förmågan därigenom delvis torde ha ökat. Det som lyfts fram är att det gjorde förberedelser för en avslutande, gemensam presskonferens och som ett led i detta påbörjades arbete med att koordinera budskap för hela sektorn.

Flera aktörer nämner vidare att de tog del av vad andra övade aktörer publicerade på hemsidor och social media under övningen, och att de till viss del tog hänsyn till detta när de sedan själv kommunikerade via egna kanaler. Däremot förekom det praktiskt taget ingen aktiv koordinering och avstämning av budskap med andra aktörer.

Vissa aktörer menar att det inte fanns behov av ett gemensamt budskap i övningen eftersom händelsens kritiska fas avslutades relativt tidigt i övningens förlopp. De menar att krisen behöver vara mer fördjupad för att det ska finnas behov av ett koordinerat budskap inom sektorn.

Sammanfattande slutsatser avseende budskap

De samverkansmöten som genomfördes fokuserade på delgivning av lägesuppfattningar vilket tog stor del av tillgänglig tid i anspråk. Som framgått av föregående avsnitt fanns det även brister i effektivitet, återkoppling och sammanställning efter samverkansmöten, vilket också försvårade/omöjliggjorde arbetet med att ta fram och föra ut koordinerande budskap.

Många aktörer noterar i utvärderingsunderlaget att koordineringen av budskap torde underlätta arbetet med att upprätthålla förtroendet hos allmänheten vid en större händelse.

Rekommendationer

Nedan listas de rekommendationer AG Övning vill framföra med anledning av genomförd sektorsövning 2015.

Fortsätt arbetet med förbättra och stärka samverkan inom sektorn.

Det är tydligt att det inom sektorn dels finns en stark tro på att samverkan kan underlätta hanteringen av uppkomna händelser och dels finns en tydlig vilja att stötta varandra. Varje aktör har ett eget ansvar för att kunna samverka med andra aktörer och måste ta ansvar för att inkludera samverkan i sina respektive krisplaner.

Utred och föreslå vilka målen med och metoder/medel för samverkan bör vara.

För att kunna säkerställa att ett effektivt, adekvat och relevant samverkansarbete bedrivs och att samtliga aktörer har samma förväntningar bör det *utredas och fastställas vad man vill uppnå med samverkan inom sektorn*. Bör samverkan endast omfatta delning av lägesuppfattning eller bör man även sträva efter att koordinera åtgärder och budskap? Bör det finnas olika mål med olika forum? Vilka har eller bör ha ansvaret för att sammankalla, leda och dokumentera arbetet i dessa forum? Med vilka metoder och medel ska detta göras?

När och om aktörer med samverkansansvar identifierats inom sektorn bör arbete inledas med att *förankra* denna roll hos dem och hos sektorn. Med detta avses att t.ex. säkerställa att intresse och resurser finns för att ta en samordnande roll samt att därefter förmedla till sektorn vad som kan förväntas av dessa aktörer och vad som avgränsats bort och inte ingår i samverkansansvaret.

I syfte att säkerställa att relevanta frågor adekvat hinner förberedas och behandlas bör FSPOS, berörda aktörer och utpekade samverkansansvariga även utreda samt utveckla hur olika *former av samverkansmöten bör genomföras samt att rätt kompetens och mandat deltar*.

Sprida FSPOS mall för lägesuppfattningsarbete.

Den mall för lägesuppfattningsarbete (ofta kallad "fyrfältaren") som tagits fram av FSPOS mottogs väl under övningen men var inte känd av samtliga organisationer eller deltagare. Fördjupad informations- och utbildningsverksamhet bör därför bedrivas av FSPOS för att denna mall och andra lämpliga verktyg får större spridning och användning. Denna mall är troligtvis endast en del av de samverkansmedel som refereras till ovan, men en del som kan och bör få fortsatt fokus i FSPOS utvecklingsarbete.

Öva, öva och öva.

Den nu genomförda simuleringsövningen skapade stort engagemang och fokus under såväl planering som genomförande. Vid utvecklingen av FSPOS framtida övningsstrategi bör övervägas hur bäst åstadkomma en blandning av olika typer av liknande eller annorlunda övningsupplägg.

Bilagor

Bilaga 1 – Om övningen

Utvärderingen visar att övningsorganisationen, övningsformatet och utformat centralt scenario fungerade väl för att testa de övningsmål som var uppsatta. I kommande övningar av motsvarande omfattning bör motspelet dock bemannas med ytterligare resurser.

Scenario

Scenariot för övningen innehöll tre övergripande händelser: *Avbrott i tekniska system*, *IT-attacker* och *hot*. Dessa händelser syftade till att på olika sätt aktualisera behov av att samverka för att få fram samlade lägesuppfattningar samt koordinerade budskap.

De organisationer som deltog under övningen utgjordes av flera olika typer av finansiella aktörer med olika typer av risker och sårbarheter. Med anledning av detta anpassades scenariot så att mer vikt lades på avbrott i tekniska system för bank- och värdepappersaktörerna, medan försäkringsaktörerna hade större fokus på att hantera hot och problem kopplade till förlust av kunduppgifter.

1. Avbrott i tekniska system

Den övergripande händelsen *avbrott i tekniska system* utgjordes av två typer av händelser: avbrott i RIX samt referensdataprobem på värdepappersmarknaden.

- RIX-avbrott: Av till en början okänd anledning låg Riksbankens system RIX nere. Händelsen föranledde en stor mängd samverkansarbete, i synnerhet mellan Riksbanken och de övade aktörer som är deltagare i RIX.
- Referensdataprobem: Felaktiga referensdatafiler relaterade till ett antal frekvent handlade värdepapper ledde till stora problem på värdepappersmarknaden. Samverkan aktualiserades mellan flera aktörer, i synnerhet mellan Nasdaq och de övade värdepappersbolagen.

2. IT-attacker

Den övergripande händelsen *IT-attacker* utgjordes till största del av överbelastningsattacker som drabbade samtliga övade organisationer. För de deltagande bankerna innebar detta även att åtkomsten till internetbanktjänster låg nere vilket gav upphov till stor irritation och oro.

3. Hot

Den övergripande händelsen *hot* utgjordes av hot via epostmeddelanden samt ett publicerat manifest och video från en hackergrupp. Via dessa kanaler tog hackergruppen på sig ansvaret för de inträffade händelserna och hotade med att begå ytterligare attacker.

De övade försäkringsbolagen och sparbankerna mottog även ytterligare hot (vid sidan av de som kom från hackergruppen) om publicering av stulna kunduppgifter.

Organisation

Övningen var distribuerad, vilket betyder att respektive aktör övade i sina egna lokaler. Den centrala övningsledningen samt motspelet satt samlade i centrala Stockholm. Den centrala övningsledningen bestod av följande resurser:

- Övningsledare
- Säkerhetsansvarig
- Spelledare
- Modulledare
- Koordinatorer
- Teknisk support
- Administrativ support

Utöver övningsledningen fanns ett motspel uppdelat i 6 moduler: *Banker*, *Centrala myndigheter*, *Försäkringsbolag*, *Kärnan*, *Media* och *Värdepapper*. De olika modulerna ansvarade för att, i dialog med spelledaren och koordinatorerna, driva scenariot framåt inom det specifika området.

Övningen i siffror

Uppskattningsvis deltog ca 300 personer bland de övade organisationerna och ca 60 personer bemannade motspelet. Förutom representanter från de övande organisationerna fanns även representanter från Fondhandlarföreningen, Försäkringskassan, MSB, Post- och telestyrelsen och Svensk Bankförening med i motspelet. Under dagen genomfördes mer än 15 olika samverkansmöten och fler än 3 000 telefonsamtal ringdes; mellan motspel och övade samt mellan de övade.

Bilaga 2 – Utvärderingsmetod

Utvärderingen har genomförts i fyra steg:

1. Självskattning (innan och efter övningen)
2. Observationer under övningen
3. Utvärderingsdiskussion
4. Erfarenhetsseminarium

Självskattning

Inför övningen har var och en av de övade organisationerna fått svara på ett antal frågor (se bilaga 4) rörande aktörernas syn på hur samverkan bidrar till det egna arbetet i händelse av kris. Självskattningen ifylldes inför övningen av aktörernas lokala utvärderare och/eller den lokala övningsledaren, som efter övningen fick svara på samma frågor ännu en gång, för att fånga upp eventuella förändringar som kan ha uppkommit som ett resultat av övningen.

Observationer under övningen

Under övningen hade var och en av de övade organisationerna utsett en person som observerade övningsgenomförandet och med hjälp av ett observationsunderlag (se bilaga 3) svarade på ett antal frågor rörande organisationens hantering av det inträffade. Observationsfrågorna härrör från övningsmålen och berörde därmed aktörernas förmåga till samverkan, upprättande och delning av lägesuppfattning samt koordinering av budskap.

Utvärderingsdiskussion

Omedelbart efter övningen fick de övade genomföra en utvärderingsdiskussion, vilket innebar att de fick svara på ett antal övergripande frågor rörande organisationens deltagande. Frågor som diskuterades var exempelvis:

- Vad fungerade bra?
- Vad kan förbättras?
- Vad behöver sektorn göra?

Utvärderingsdiskussionerna berörde främst de enskilda aktörerna och inte sektorn varför de inte har inkluderats i denna rapport. Relevant information från utvärderingsdiskussionerna lyftes dock av aktörernas representanter vid erfarenhetsseminariet och har då beaktats i denna rapport.

Erfarenhetsseminarium

Två veckor efter övningen genomfördes ett erfarenhetsseminarium där ett 60-tal deltagare diskuterade övningen, framgångsfaktorer samt förbättringsmöjligheter. Se bilaga 5 för en sammanställning av återkopplingen från seminariet.

Bilaga 3 – Mätpunkter under övningsdag

Nedan presenteras de mätpunkter kopplade till delmålen som användes under själva övningsdagen. De uppskattningar som gjordes baserades främst på observationer av de övades beteende under själva övningen, men också i flera fall på utvärderingsdiskussioner som fördes direkt efter avslutad övning.

OBS – Motivera samtliga betygsättningar med utförliga kommentarer. Finns inte tillräckligt med plats i kommentarsfältet kan dessa skrivas på baksidan av detta eller separat papper.

Delmål 1 – Samverkan

1.1 Min organisation hade en klar bild över vilka aktörer vi behövde samverka med i syfte att främja krishanteringsarbetet och för att återupprätta och säkerställa fortsatt leverans av våra kritiska tjänster.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

1.2 Samverkan inleddes tillräckligt fort efter att samverkansbehov konstaterats.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

1.3 Det fanns en tydlig struktur för samverkan mellan min och andra organisationer. Detta innebär exempelvis processer, system, personer och en kultur/vilja som främjar samverkan.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

1.4 Samverkan ledde till att de uppkomna händelserna kunde hanteras på ett bättre/effektivare sätt.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

1.5 Samverkan med övriga aktörer bedöms ha bidragit till att vi skulle kunna mildra konsekvenser för de berörda aktörerna och/eller snabbare återhämta oss från störningar.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

Delmål 2 – Samlat lägesuppfattningsarbete

2.1 Under övningen tog min organisation initiativ till att inhämta lägesuppfattningsinformation från andra aktörer.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

2.2 Min organisation förmedlade löpande information till andra aktörer inom sektorn om hur vi påverkades av det inträffade, vilka antaganden vi gjorde om fortsatt händelseutveckling samt vilka åtgärder vi ämnade vidta.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

2.3 En samlad lägesuppfattning kunde upprättas inom hela eller delar av sektorn.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

2.4 Den lägesuppfattningsinformation som inkom från andra organisationer torde ha bidragit till en fortsatt leverans av våra samhällskritiska processer.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

Delmål 3 – Koordinerade budskap

3.1 Innan min organisation gick ut med budskap till media och allmänheten hämtade vi in information om vilka budskap andra relevanta aktörer inom sektorn hade gått ut/ämnade gå ut med.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

3.2 När behov uppstod av att gå ut med budskap till media och allmänhet, stämde vi av våra budskap med andra relevanta aktörer inom sektorn.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

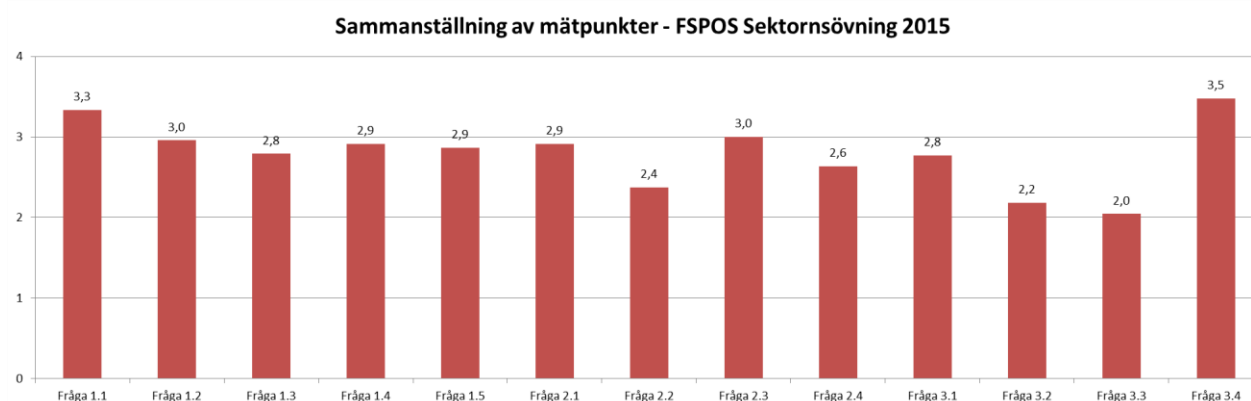
3.3 Gemensamma budskap togs fram och förmedlades av hela eller delar av sektorn.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

3.4 Koordineringen av budskap med andra aktörer torde underlätta vårt arbete med att upprätthålla förtroendet hos allmänheten.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

Sammanställning av observationsresultat

Nedan presenteras medelvärde av observationsunderlaget från ovanstående mätpunkter. För att kunna sammanställa observationsunderlaget i diagram har bedömningarna omvandlats enligt nedan.

Beskrivning	Värde
Instämmer helt	4
Instämmer till stor del	3
Instämmer till viss del	2
Instämmer inte alls	1



Resultaten från mätpunkterna indikerar att det förkom samverkan inom flera olika områden under övningen, men att det finns behov av förbättringsåtgärder, i synnerhet avseende format och struktur för samverkan.

Bland de mätpunkter som fått lägre genomsnitt återfinns mätpunkt 2.2 och 3.2. Dessa båda mätpunkter handlar om huruvida de enskilda aktörerna löpande förmedlade information till andra aktörer samt stämde av de budskap man ämnade gå ut med. Att dessa båda mätpunkter fått lägre

genomsnitt skulle kunna bero på att merparten av all samverkan kring lägesuppfattning och budskap skedde inom ramen för de frekventa samverkansmötena istället för löpande och bilateralt.

Den mätpunkt med lägst genomsnitt är 3.3 som handlar om huruvida gemensamma budskap togs fram och förmedlades av hela eller delar av sektorn. Förklaringen till att denna fått lägst medelvärde torde vara att koordinerat budskap inte togs fram under övningen.

Bilaga 4 – Självskattning

Nedan presenteras den självskattning som de övade ombads fylla i före och efter övningen. Målet med självskattningen var främst att utröna ifall övningen bidrog till en förändring av uppfattningarna eller ej.

Delsektor (kryssa för den du tillhör):

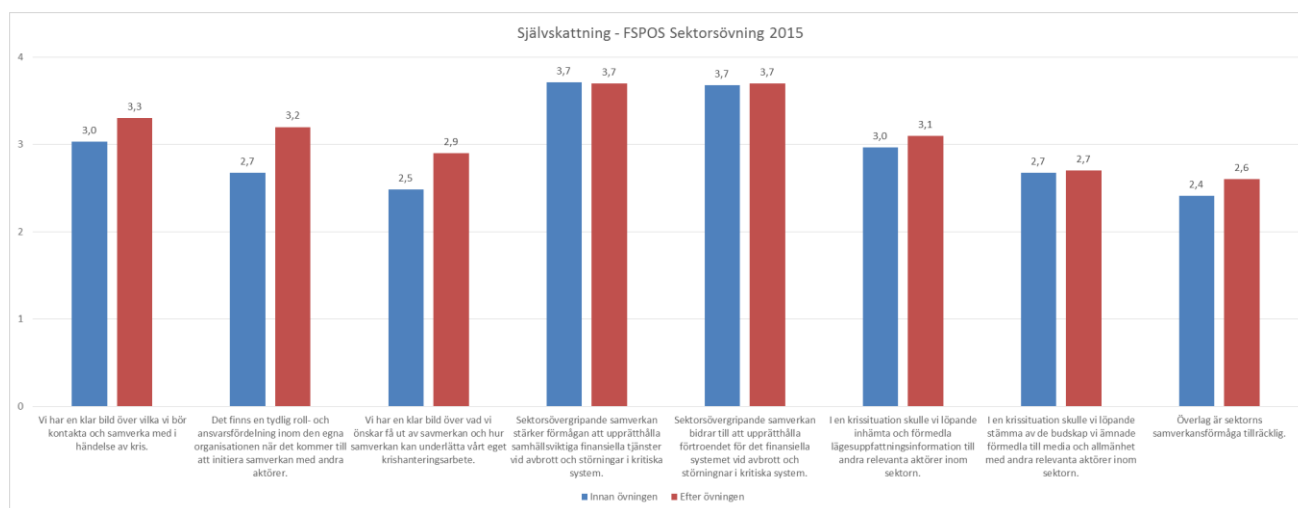
- ☐ Bank
- ☐ Sparbank
- ☐ Värdepappersbolag
- ☐ Försäkringsbolag
- ☐ Myndighet
- ☐ Övrigt

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi har en klar bild över vilka vi bör kontakta och samverka med i händelse av kris					
Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning inom den egna organisationen när det kommer till att initiera samverkan med andra aktörer					
Vi har en klar bild över vad vi önskar få ut av samverkan och hur samverkan kan underlätta vårt eget krishanteringsarbete					
Sektorsövergripande samverkan stärker förmågan att upprätthålla samhällsviktiga finansiella tjänster vid avbrott och störningar i kritiska system					
Sektorsövergripande samverkan bidrar till att upprätthålla förtroendet för det finansiella systemet vid avbrott och störningar i kritiska system					
I en krissituation skulle vi löpande inhämta och förmedla lägesuppfattningsinformation till andra relevanta aktörer inom sektorn.					
I en krissituation skulle vi löpande stämma av de budskap vi ämnade förmedla till media och allmänhet med andra relevanta aktörer inom sektorn.					
Överlag är sektorns samverkansförmåga tillräcklig					
Fritext: Vad anser du skulle bidra till ökad effekt av- och förmåga till samverkan inom den finansiella sektorn?					

Sammanställning av självskattningar

Nedan presenteras medelvärden av självskattningarna som besvarades innan och efter övningen. För att kunna sammanställa självskattningarna i diagram har dessa omvandlats till siffror enligt nedan.

Beskrivning	Värde
Instämmer helt	4
Instämmer till stor del	3
Instämmer till viss del	2
Instämmer inte alls	1



Störst skillnad i självskattningarna ses i de inledande frågeställningarna som rör den egna organisationen och deras förmåga. Flera aktörer anser att den interna ansvarsfördelningen tydliggjorts och att deras bild över hur samverkan kan se ut har klarnat. De flesta aktörer identifierade ett stort antal förbättringsområden inom sina respektive organisationer vilket även framkom på erfarenhetsseminariet.

Generellt anser de deltagande aktörerna att samverkan stärker sektorns förmåga och bidrar till att upprätthålla förtroendet för det finansiella systemet. Denna uppfattning är en förutsättning för att aktörerna ska samverka med varandra och för att samverkan ska kunna fungera.

Frågorna om kommunikation indikerar att det innan övningen fanns ett intresse av att samverka kring budskap, men att det inte gjordes i stor utsträckning eller att förmågan inte stärktes nämnvärt. Detta överensstämmer med övriga kommentarer från det samlade utvärderingsunderlaget.

Bilaga 5 – Summering från erfarenhetsseminariet

Nedan presenteras utkomsten från de diskussioner som fördes av deltagarna under erfarenhetsseminariet den 9 december 2015. Diskussionerna är kopplade till de tre delmålen om samverkan, lägesuppfattning och koordinerade budskap och fördes utifrån vad som fungerade bra, vad som kan förbättras och vilka åtgärder som kan/bör vidtas.

Samverkan, lägesuppfattning och budskap – Vad fungerade bra?

- Intresset av att samverka var högt.
- Flera samverkansmöten via telefon genomfördes och ägde rum löpande under övningsdagen.
- Bilateral samverkan ägde rum mellan samverkansmötena.
- De samverkansmöten som uppstod med anledning av problemen med RIX och leddes av Riksbanken fungerade bra (kändes ordnat, strukturerat och inövat).
- De övade *myndigheterna* lyckades väl med att ta fram samlade lägesuppfattningar och koordinerade budskap.
- Det fanns en tydlighet kring vem/vilka som fanns att kontakta i syfte att få mer information.
- Samverkan mellan sparbankerna och med Swedbank fungerade bra.
- Rollfördelning och samverkan inom försäkringssektorn fungerade bra.
- Övningen bidrog till att stärka uppfattningen att det är viktigt att samverka.

Samverkan, lägesuppfattning och budskap – Vad kan förbättras?

- Samverkansmöten borde i flera fall ha kommit igång tidigare.
- Flera av samverkansmötena kändes ineffektiva ("lite för byråkratiska") och drog ut på tiden. Det borde ha varit mer "ordning och reda" på samverkansmötena (tydlig agenda och målbild). Det hade behövts ett lika inövat koncept som för RIX-konferenserna i de andra samverkansmötena.
- Samverkansmötena lyckades i flera fall inte resultera i några konkreta utkomster, dvs. att samlade lägesuppfattningar togs fram eller att budskap koordinerades.
- FSPOS mall för lägesuppfattningsarbete borde ha använts i större utsträckning.
- Vissa aktörer, som borde ha varit med, saknades under flera av samverkansmötena. Överlag kändes det oklart vem/vilka som bör delta.

Samverkan, lägesuppfattning och budskap – Vilka åtgärder kan/bör vidtas?

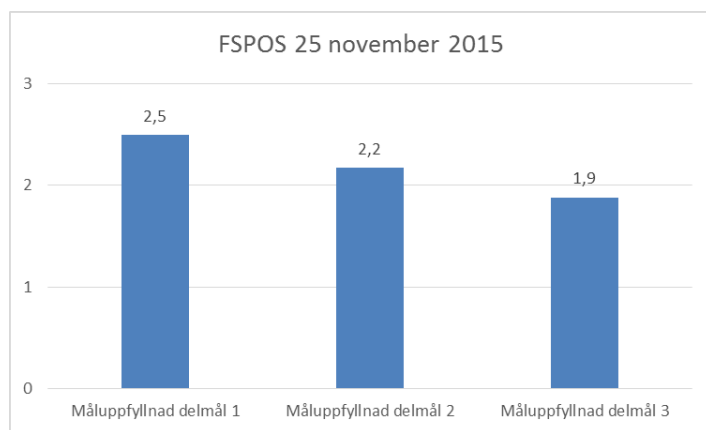
- En aktör som tar på sig ansvar för samverkan och sammankallar till samverkansmöten bör utses.
- Roller och samverkan mellan Bankföreningen, MSB och Riksbanken (RIX) bör förtydligas.
- Tydligare regler för samverkansmöten borde tas fram så att de kan bli mer produktiva och effektiva. Som ett led i detta bör det även utredas hur samverkansmöten kan läggas upp då en väldigt stor mängd aktörer (mer än 50) deltar. Det borde även säkerställas att FSPOS mall för lägesuppfattningsarbete används.

- Gemensamma kontaktlistor över vilka som bör vara med i olika typer av samverkansmöten bör tas fram.
- Samverkansarbete bör skrivas in i aktörers beredskapsplaner.

Uppfyllnad av delmål

Under erfarenhetsseminariet fick deltagarna svara på hur väl de ansåg att respektive delmål uppfylldes under övningen. Diagrammet nedan presenterar genomsnittet för respektive delmål.

Beskrivning	Värde
Helt uppfyllt	3
Delvis uppfyllt	2
Ej uppfyllt	1



Ovanstående tabell visar tydligt att delmål 1 om samverkan är det som flest sett som uppfyllt. Den primära motiveringen som lyfts fram till detta är att olika typer av samverkansarbete förekom under övningsdagen, speciellt via olika samverkansmöten.

Delmål 2 har i flera fall setts som uppfyllt, fast inte i lika stor utsträckning som för delmål 1. Detta skulle kunna förklaras av att flera aktörer ansåg att de i övningen inte hann med att ta fram samlade och avstämda lägesuppfattningar, även om delning av lägesuppfattningar förekom.

Delmål 3 är det enda som i flera fall setts som ej uppfyllt. Den primära motiveringen till detta är att koordinerade budskap inte togs fram, vilket i många fall förklarats med att aktörerna inte hann med att ta fram sådana under de samverkansmöten som genomfördes.

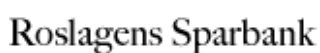
Bilaga 6 – Deltagande organisationer FSPOS Sektorsövning 2015

Totalt övade 25 organisationer i FSPOS Sektorsövning 2015.

Avanza
Bankgirot
Carnegie
Danske Bank
Euroclear
Finansinspektionen
Forex Bank
Handelsbanken
Länsförsäkringar Bank

Marginalen Bank
Nasdaq
Nordea
Nordea Livförsäkring
Nordnet Bank
Riksbanken
Riksgälden
Roslagens sparbank
SBAB Bank

SEB
Skandia
Sparbanken Skåne
Svensk Exportkredit
Svensk Försäkring
Swedbank
Swedbank Sjuhärad



Bilaga 7 – Medlemmar FSPOS Arbetsgrupp Övning

Namn	Organisation
Helena Engvall (ordförande)	SEB
Dag Rosén	Trygg Hansa
Eric Sylvén	Euroclear
Erik Holst	Riksbanken
Fredrik Maartmann	Nasdaq
Hans Helminen	Bankgirot
Ingela Rindå	Riksgälden
Seppo Suomi	Försäkringskassan
Sofie Ivarsson	Myndigheten för samhällsskydd och beredskap
Staffan Moberg	Svensk Försäkring
Torkel Agnér	Finansinspektionen

Bilaga 8 – Definitioner och begrepp

Samverkan

Med ”samverkan” avses den samlade förmågan för sektorns aktörer att samordna sitt krishanteringsarbete. Att sektorn samverkar betyder alltså inte nödvändigtvis gemensamt agerande, utan att sektorn genom att samverka i olika strukturer och praktiska moment skapar bättre förutsättningar för var och en av de enskilda aktörerna att hantera det inträffade, vilket i sin tur stärker den gemensamma förmågan.

Lägesuppfattning

Med ”samlad lägesuppfattning” avses den samlade förmågan för sektorns aktörer att genom samverkan och informationsdelning med andra aktörer inom sektorn, skapa sig en tydligare bild över vad som inträffat, vilka åtgärder som vidtagits samt rimliga antaganden om fortsatt händelseutveckling.

Begreppet innebär inte framtagandet av en gemensam lägesuppfattning för hela eller delar av sektorn. I stället handlar det om att varje organisation, genom samverkan och informationsutbyte med andra aktörer inom sektorn, får en mer välunderbyggd och omfattande lägesuppfattning som bidrar till att förbättra och underlätta det egna krishanteringsarbetet.

Koordinerade budskap

Med ”koordinerade budskap” avses den samlade förmågan för sektorns aktörer att genom samverkan skapa sig en tydligare bild över vilka budskap andra aktörer inom sektorn ämnar gå ut med, samt stämma av sina egna budskap med andra aktörer inom sektorn.

Att budskap koordineras innebär inte att hela eller delar av sektorn går ut med gemensamma budskap. I stället handlar det om att varje organisation är medveten om vad för slags budskap andra ämnar gå ut med, för att därigenom få en bättre underbyggd (och/eller förbättrad) egen kommunikationsstrategi.