

6 STEG TILL BÄTTRE ÖVNINGAR

Version 2.0, 2017

Metodstöd och praktiska tips vid
planering, genomförande och utvärdering
av övningar

För organisationer i den finansiella sektorn

Förord

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

Syftet med FSPOS verksamhet är att öka robustheten i den finansiella sektorn och sedan starten har FSPOS genomfört ett flertal aktiviteter i form av sektorsövningar, utbildningar, lokala samverkansprojekt, analyser och utveckling av olika dokument såsom vägledningar, instruktioner och rapporter.

6 steg till bättre övningar publicerades första gången 2008 och har under 2017 uppdaterats till version 2.0. Det är FSPOS förhoppning att denna övningsguide ska fungera som ett stöd och en inspirationskälla för planering, genomförande och utvärdering av övningar hos organisationer i den finansiella sektorn.

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

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

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	2	OM DET GÅR FEL.....	44
INLEDNING	4	GÖRA ETT BRA AVSLUT.....	47
STEG 1: ARGUMENTERA FÖR ÖVNING	7	STEG 5: UTVÄRDERA ÖVNINGEN	48
VARFÖR BEHÖVER ÖVNINGEN FÖRANKRAS?	8	UTVÄRDERINGSDISKUSSION	48
ÖVNINGAR SKAPAR NYTTA – FÖR ORGANISATIONER, SAMHÄLLET OCH INDIVIDER	8	DJUPGÅENDE UTVÄRDERING EFTER ÖVNINGEN....	49
REKOMMENDATIONER OCH LAGKRAV	12	ANALYS AV EN SKRIVBORDSÖVNING	50
STEG 2: SÄTT RAMARNA FÖR ÖVNINGEN ..	14	ANALYS AV EN SIMULERINGSÖVNING	51
SYFTE: VARFÖR SKA VI ÖVA?.....	14	PRESENTERA RESULTAT OCH REKOMMENDATIONER	51
MÅL: VAD SKA ÖVNINGEN LEDA TILL?.....	15	STEG 6: IMPLEMENTERA OCH FÖLJ UPP ÅTGÄRDER	53
VILKA SKA ÖVAS?	19	IMPLEMENTERING AV ÅTGÄRDSFÖRSLAG.....	53
ÖVNINGSORGANISATIONEN	20	FÖRBEREDA NÄSTA ÖVNING	54
ÖVNINGSPLAN	20	MER OM ÖVNINGAR: SAMVERKAN OCH STRATEGI	55
STEG 3: PLANERA ÖVNINGEN	22	SAMVERKAN	55
SKRIVBORDSÖVNING	22	SÅRBARHETER INOM DEN FINANSIELLA SEKTORN .	55
SIMULERINGSÖVNING.....	24	SAMVERKANSÖVNINGAR	56
UTVECKLING AV ETT LÄMPLIGT SCENARIO	27	ÖVNINGAR UR ETT STRATEGISKT PERSPEKTIV	59
PLANERA FÖR UTVÄRDERING.....	35	LITTERATURTIPS	60
STEG 4: GENOMFÖR ÖVNINGEN	40		
GENERALREPETITION	40		
FÖRBEREDA DELTAGARNA	41		
INFORMATIONSFAS	42		
KLARA, FÄRDIGA, GÅ!.....	42		
TIPS TILL SPELLEDNINGEN	43		

Inledning

6 steg till bättre övningar är en övningsguide som riktar sig till organisationer i den finansiella sektorn vid planering, genomförande och utvärdering av övningar. Övningsguiden ska bidra till att övningar genomförs på ett effektivt, strukturerat och likartat sätt vilket leder till ökad robusthet i den finansiella sektorn. Denna version är en uppdatering av den övningsguide som arbetades fram inom Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkansgrupp (FSPOS)¹ under 2008.

Som komplement till detta dokument finns även en kondenserad version av *6 steg till bättre övningar* i PowerPoint-format. Denna kan användas för exempelvis utbildningar i planering, genomförande och utvärdering av övningar eller vid uppstarten av en övning för att introducera de övade till vad en övning innebär.

Vem ska läsa guiden?

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

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

För personer som inte tidigare arbetat med övningar rekommenderas Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps (MSB:s) vägledning för övningar² och tillhörande metodhäften³ som inledande orientering.

¹ Huvudmän i FSPOS: Riksbanken, Bankföreningen, Bankgirot, Euroclear Sweden, Finansinspektionen, Försäkringskassan, Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap, Nasdaq OMX, Riksgäldskontoret, Sparbankernas Riksförbund, Svensk Försäkring, Svenska Fondhandlareföreningen

² *Övningsvägledning: Grundbok - Introduktion och grunder i övningsplanering*, MSB (2014)

³ Följande metodhäften finns tillgängliga på MSB:s webbplats: *Simuleringsövning med motspel, Övning med fältenheter, Seminarieövning, Funktionsövning, Lokal övningsledare, Utvärdering av övning*

Hur ska guiden användas?

Som titeln antyder består dokumentet av 6 avsnitt som var och ett beskriver aktiviteter som bör genomföras för att uppnå en lyckad övning.

1. Argumentera för övning
2. Sätt ramarna för övningen
3. Planera övningen
4. Genomför övningen
5. Utvärdera övningen
6. Implementera och följ upp åtgärder

Övningsguiden behöver inte läsas från pärm till pärm utan är tänkt att fungera som ett uppslagsverk där läsaren själv väljer vilka avsnitt som är mest relevanta att hämta stöd ifrån. Vissa läsare kanske främst använder avsnittet om scenarioutveckling medan andra är mer intresserade av utvärdering, eller vill hitta argument för att sälja in en övning till ledningen.

Innehållet i guiden är framför allt en sammanställning av erfarenheter från övningsplanering inom den finansiella sektorn samt best practice. Guiden ska ses som ett hjälpmedel och en inspirationskälla, inte ett regelverk. Det är också viktigt att påpeka att övningar alltid måste anpassas till de förutsättningar varje organisation i den finansiella sektorn har att förhålla sig till.

Framgångsfaktorer för övningar

Att öva effektivt behöver inte vara svårt och komplext. En bra övning kräver dock en del planering och tankeverksamhet.

- För att kunna genomföra en framgångsrik övning behövs både ledningens och organisationens stöd. Alla inblandade måste förstå nyttan med att öva.
- En effektiv övning har ett specifikt behov som grund och utgår från tydliga mål. Målen avgör i sin tur vilka som ska övas och hur avancerad övningen kommer att vara. Det är viktigt att organisationen utvecklar sin övningserfarenhet innan alltför avancerade övningar genomförs.
- Det är viktigt att scenariot utgår från övningens syfte och mål. Var och ett av momenten som ingår i övningen ska kunna användas för att utvärdera ett eller flera mål.
- För att få de övades engagemang är det viktigt att scenariot är realistiskt och relevant. För de som övas ska det däremot inte råda någon tvekan om att scenariot är fiktivt och inte en verklig kris.
- Att utvärdera övningen framgångsrikt är lika viktigt som att lyckas med dess genomförande. Ungefär hälften av den tillgängliga tiden bör avsättas till

utvärdering. Planering inför utvärdering bör påbörjas redan när syfte och mål bestäms och den övriga övningsplaneringen drar igång.

- Resultaten från övningen bör presenteras för de övade, styrgrupp och andra intressenter så snart som möjligt efter övningen.

Steg 1: Argumentera för övning

För att kunna genomföra en framgångsrik övning behövs både ledningens och organisationens stöd. Detta gäller inte minst för att säkerställa tillräckliga resurser för planering och genomförande av övningen samt för en effektiv implementering av åtgärder efter övningen. Inför alla övningar är det därför nödvändigt att genomföra ett visst förankringsarbete.



Att tänka på vid förankring av övningen

Ha en tydlig hypotes om övningens syfte och mål -
"Varför ska vi genomföra den föreslagna övningen?"

En hypotes om övningens övergripande syfte och mål bör utvecklas tidigt för att motivera varför övningen genomförs och vad den är tänkt att uppnå.

Visa på en tidsplan för planering, genomförande och utvärdering av övningen -

"När ska övningen genomföras?"

En första, grov tidsplan behöver presenteras i förankringsskedet. I tidsplanen bör centrala tidpunkter för planerings-, genomförande- och utvärderingsfaserna presenteras.

Analysera behovet av resurser -

"Vilka resurser kommer att krävas, såväl vid planering som genomförande och utvärdering?"

Uppskatta hur många och vilka resurser som kommer att involveras i övningens olika faser. Även behovet av teknisk utrustning, övningsmaterial och lokaler behöver analyseras i god tid inför övningen. Slutligen bör även externa resurser som är viktiga för övningen engageras i ett tidigt skede.

Ha en uppskattning över trolig budget för övningen -

"Vad kommer övningen att kosta?"

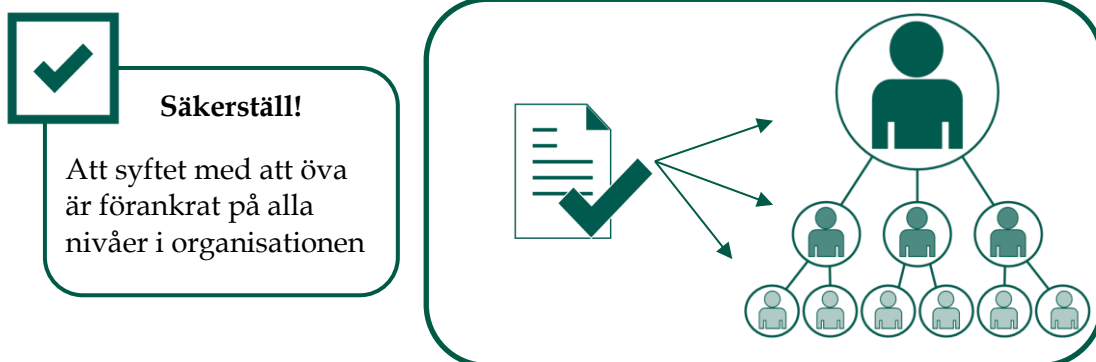
För att få ledningens stöd behövs en uppskattning av kostnader. I budgeten bör såväl kostnader för resurser som omkostnader inkluderas.

VARFÖR BEHÖVER ÖVNINGEN FÖRANKRAS?

Övningens mål ska vara i linje med organisationens övergripande strategi för risk- och krishantering. Innan planeringen av en övning påbörjas bör den därför vara förankrad hos rätt personer på rätt nivå för att kunna säkerställa förtroende och mandat för övningsledningen samt att skänka legitimitet till planeringsprocessen och genomförandet.

En övning konkurrerar med andra investeringar och aktiviteter om resurser. Det är därför viktigt att kunna argumentera för övningars nytta. Tydliggör för beslutsfattarna vad övningen förväntas leda till och vilken nytta detta medför. En övning behöver inte innebära stora kostnader. Hur mycket tid och resurser som krävs avgörs av övningens mål och format. Om målet är att krisgruppen ska enas kring sitt uppdrag kan en kortare workshop vara allt som krävs. Alla övningar kräver dock att övningsledningen tilldelas tid för planering och utvärdering samt att de övade kan avsätta den tid som behövs.

De som på olika vis ska delta i övningen bör förstå nyttan med övningar, både för organisationen som helhet och för dem själva som individer. Om de övade präglas av hög riskmedvetenhet och förståelse för nyttan med att vara förberedd har de bättre förutsättningar att lära av övningar. En tydlig förankring hos ledningen förenklar arbetet med att få övriga deltagare engagerade i övningen. När deltagare och organisationsledning inser nyttan med att öva ökar chanserna för att både kortsiktiga och långsiktiga övningsmål uppfylls.



ÖVNINGAR SKAPAR NYTTA – FÖR ORGANISATIONER, SAMHÄLLET OCH INDIVIDER

Som ovan nämnt är det viktigt att kunna argumentera kring varför en övning ska genomföras. Nedan beskrivs ett antal fördelar som kan uppnås, enskilt eller tillsammans, genom att öva.

Övningar ger organisationer bättre förutsättningar att hantera kriser

Utvärderingar av inträffade kriser visar att ledningens agerande i samband med en kris har stor betydelse för marknadens eller samhällets fortsatta förtroende. Utöver de omedelbara ekonomiska konsekvenserna som kan uppstå i samband med en kris finns en stor risk att organisationens förtroende ifrågasätts, vilket kan få konsekvenser på väldigt lång sikt. De organisationer som är väl förberedda, exempelvis genom att öva regelbundet, lider inte lika stora ekonomiska förluster. Dels för att de snabbare kan återgå till normal verksamhet, och dels för att ledningen kan agera på ett förtroendeingivande sätt i en stressad situation.



Exempel från verkligheten - Övning ger färdighet

En svensk storbank drabbades en tidig fredagsmorgon av stora problem i sitt SWIFT-system. Det bedömdes snabbt att störningarna inte kunde hanteras av ordinarie organisation. Problemen genererade driftstopp och förhindrade transaktioner och det stora transaktionsflödet omöjliggjorde manuell hantering.

Stabschefen sammankallade snabbt krisledningen. Tack vare en skrivbordsövning en månad tidigare, samt en inträffad mindre kris några veckor tidigare, var gruppen på tårna och samlas snabbt i det på förhand dedikerade krishanteringsrummet.

Krisorganisationen anpassades snabbt till den rådande krisen vilket möjliggjorde en snabb överblick av situationen och på så sätt en mer stringent hantering. En tydlig överblick av framtida cut-off tider ritades upp på en, för alla berörda, synlig whiteboard. Utefter dessa cut-off tider skapades ett schema för kontinuerlig återrapportering i syfte att berörda parter ständigt skulle ha likvärdig information.

Medlemmarna delgavs ny information löpande och arbetsuppgifter delegerades ut. Vidare loggfördes all aktivitet digitalt vilket underlättade avrapportering i ett senare skede.

Systemet var åter uppe på lördag förmiddag, tack vare ett andra back-up system då det första fallerat. Lördagen och söndagen gick åt till att hantera den backlog som skapats och vid 09:30 på måndagsmorgonen togs beslut om att avveckla krisledningen då det säkerställts att systemet höll för ordinarie verksamhet.

Övningar möjliggör organisationsutveckling

Beroende på vilket fokus och vilka mål en övning har kan olika områden belysas. Det kan vara områden som identifierats som otydliga eller särskilt utmanande och som organisationen därför vill öva. Det kan också vara uppdaterade rutiner eller planer

som behöver förankras i exempelvis krisledningsorganisationen och som därmed blir föremål för en övning.

Exempel på målområden för en övning kan vara larmning och eskalering, roller och ansvar, upprättande av lägesbild, kriskommunikation, personalhantering eller avveckling och utvärdering av krisledningsorganisationen. Beroende på övningens storlek och målsättning kan enstaka eller flera av dessa (eller andra) områden övas.

Genom att öva kan organisationer identifiera utvecklingsbehov och åtgärdsförslag inom såväl riskhantering och kontinuitetsplanering som krishantering. Övningar kan klargöra vilken utveckling enskilda individer, grupper eller enheter behöver.

Övningar skapar förutsättningar för organisationen att lära sig av en kris utan att behöva betala priset för dess konsekvenser.

Exempel från verkligheten – Riksbanken övar manuella rutiner

Riksbanken har haft sedan 2000 talets början haft manuella reservrutiner för betalningssystemet RIX och nödvändig kringverksamhet. Dessa rutiner övas normalt vid minst två tillfällen varje år.

Rutinerna liksom övningarna anpassas och vidareutvecklas löpande för att bibehålla sin aktualitet och följa förändringarna i den bakomliggande verksamheten. Fokus har också vidgats från att endast omfatta störningar i Riksbankens egna system till att även omfatta störningar hos enskilda deltagare som får återverkningar hos andra aktörer i betalningssystemet. En ny typ av övning är därför under utveckling där Riksbanken skall försöka öva avstämning och återhämtning efter en allvarlig störning i en större deltagares betalningsflöde.

Övningar hjälper organisationer att välja riskprofil

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

Övningar visar att organisationer tar sitt ansvar

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

organisationen att den tar ansvar för sin verksamhet och i förlängningen för samhällets säkerhet.

Övningar klargör beroenden inom samhällsviktig verksamhet

Finansiella tjänster räknas som en av de elva sektorer inom vilka viktiga samhällsfunktioner kan identifieras. Dessutom är flera andra samhällsviktiga sektorer beroende av att just de finansiella tjänsterna fungerar. De samhällsviktiga tjänsterna är sårbara, bland annat på grund av beroendet till annan samhällsviktig infrastruktur såsom el och elektroniska kommunikationer. Övningar är ett bra sätt att komma till insikt om vilka konsekvenser dessa beroenden kan få.

Inom den finansiella sektorn finns samhällsviktig verksamhet, exempelvis i form av det svenska betalningssystemet. Inom sektorn finns även myndigheter med ett särskilt ansvar för krisberedskapen i Sverige, men också privata organisationer som exempelvis innehar viktiga roller för fungerande samhällsbetalningar. Organisationernas samlade krishanteringsförmåga är därmed av betydelse för finansiell stabilitet och för att samhällsviktig verksamhet ska kunna fungera.

Exempel från verkligheten – Stora beroenden inom samhällsviktig verksamhet

Utländska IT-spioner förbereder för att slå ut svensk infrastruktur

Konsekvenserna om det svenska elsystemet slås ut blir dramatiska. Äldre personer skulle sitta sex trappor upp i ett hyreshus utan fungerande hiss och utan ett fungerande trygghetslarm. Maten skulle ruttna i kylskåp. Det skulle inte gå att tanka bilen. Det skulle inte gå att få ut pengar på bankomaten. Efter en tid skulle inte telekommunikationerna fungera.

(SVT, 9 januari 2017)

Övningar bidrar till tryggare medarbetare

En kris ställer höga krav på organisationens medarbetare, i synnerhet när det gäller att hantera pressade situationer. En individ är ofta första instans vid en inträffad händelse och denne individ måste snabbt fatta, troligtvis svåra, beslut utan att ha särskilt mycket information till förfogande. Under en långvarig kris leder ofta stress, oro och sömnbrist förr eller senare till att individer agera ineffektivt och kanske även irrationellt. Genom att öva får individer möjlighet att fatta beslut i en trygg miljö. På så sätt kan individer lära känna sina reaktioner och vara bättre förberedda när den verkliga krisen inträffar. Övningar ökar de övades självkännet och förtroende för den egna förmågan att hantera svåra situationer.

Övningar skapar motivation och ansvarstagande

Övningar som genomförs med ledningens stöd signalerar till medarbetarna att de förväntas kunna agera enligt de planer och rutiner som finns. Detta skapar ett

incitament för medarbetare att hålla sig à jour med organisationens planer. Genom övningar kan individuellt ansvarstagande bli en större del av organisationskulturen.

Övningar ger personlig utveckling

Genom övningar ökar de övade sin självkänedom och får en bättre förståelse för sin roll i organisationen och hur organisationen fungerar. Övningar kan även belysa individuella utvecklings- och utbildningsbehov. Att delta i en övning är därför en kompetenshöjande aktivitet. Dessutom visar erfarenheter från övningar att det är roligt att öva. Att få möjligheten till en paus från dagliga arbetsrutiner och tillsammans med kollegor göra något annorlunda är en positiv effekt av övningar som ofta glöms bort. De flesta övningar har en teambyggande effekt, vid sidan av de utsatta övningsmålen.



REKOMMENDATIONER OCH LAGKRAV

Myndigheter måste öva

Myndigheter har ett explicit krav på sig att öva, vilket bland annat uttrycks i förordningen om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap⁴. Där anges att myndigheter ska ansvara för att personalen får den utbildning och övning som behövs för att den ska kunna lösa sina uppgifter i samband med krissituationer. Myndigheten ska därför ha en planlagd utbildnings- och övningsverksamhet.

Också i förordning om totalförsvar och höjd beredskap⁵ framhålls att myndigheter ska minska samhällets sårbarhet och att de ska utveckla en god förmåga att hantera sina uppgifter inför och vid höjd beredskap.

Finansinspektionen förespråkar övning

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

⁴ Förordning (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap

⁵ Förordning (2015:1052) om totalförsvar och höjd beredskap

föreskrifterna om operativa risker⁶ att företagen regelbundet ska uppdatera och testa sina beredskapsplaner, kontinuitetsplaner och återställningsplaner.

Vidare redogör Finansinspektionen i flera av sina föreskrifter⁷ för hur bank- och finansaktörer ska säkerställa att personal har tillräcklig kunskap att hantera uppkomna risker och händelser, samt att dessa kunskaper och kompetenser upprätthålls. Finansinspektionens allmänna råd pekar också på vikten av att använda simuleringar och scenarion för att kunna bibehålla och öka kunskaper som krävs i händelse av en incident. Ovanstående rekommendationer kan mötas genom att genomföra övningar av olika slag för att sedan utvärdera dessa och implementera eventuella åtgärder.

Internationella rekommendationer och EU-föreskrifter medför ekonomiska incitament

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

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

⁶ FFFS 2014:4 Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om operativa risker (Finansinspektionen, 2014)

⁷ Se litteraturförteckning sida 60

Steg 2: Sätt ramarna för övningen

En väl förberedd och planerad övning ger flera fördelar för resultatet av övningen. Bland annat blir genomförandet av övningen tydligt för de övade, användandet av tid och resurser sker på ett effektivt sätt, resultatet av övningen blir relevant och föreslagna åtgärder kan implementeras på lämpligt sätt. Genom att sätta tydliga ramar och avgränsningar kan ansvariga fokusera på att planera en relevant övning för den tilltänkta målgruppen.

SYFTE: VARFÖR SKA VI ÖVA?

Formulera ett syfte med övningen för att skapa motivation hos de som ska delta i övningen. Syftet ska tydligt beskriva varför övningen ska genomföras, vilket bör baseras på ett identifierat behov. Organisationen kan exempelvis ha behov av att öva en viss färdighet, att svetsa samman en krisledningsgrupp, att testa en kontinuitetsplan för manuell kassahantering eller att uppfylla kraven i organisationens policy för krishantering. Att diskutera behovet med ledning, anställda och/eller nyckelintressenter skapar ett engagemang och en förståelse, vilket bidrar till att marknadsföra och motivera övningen.



Syftet ska besvara frågan - Varför ska vi genomföra en övning?

Exempel på syften

- Öka krishanteringsförmågan i organisationen
- Testa (nya/uppdaterade) rutiner för exempelvis samverkan, kriskommunikation, upprättande av lägesbild etc.
- Tydliggöra ansvars- och rollfördelning i krisledningsorganisationen
- Följa upp åtgärdslista från tidigare övning samt identifiera nya åtgärder
- Testa kommunikation mellan operativ och strategisk krisledning under en längre kris
- Testa eskaleringsrutinen vid avbrott i tele- och datakommunikationer
- Testa överlämning från ordinarie krisledning till ersättarna
- Uppfylla de krav som finns i organisationens övningsstrategi

MÅL: VAD SKA ÖVNINGEN LEDA TILL?

Formulera mål för övningen baserade på det övergripande syftet för att tydliggöra vad övningen ska leda till. Målen sätter ramarna för övningen och gör det möjligt för organisationen att avgöra om syftet med övningen uppnåtts. Har eskaleringsrutinen testats steg för steg? Har deltagarna i krisledningsgruppen fått uppleva hur de tillsammans reagerar i en krissituation? Har svaga punkter som identifierats i kontinuitetsarbetet testats? Övningens mål ska kunna besvara om organisationen, genom att öva, har tillfredsställt de behov som identifierats.



Ställ frågan - Vad ska övningen leda till?

Övningsmålen styr planering, genomförande och utvärdering av övningen. Allt som görs under övningen ska syfta till att målen ska kunna uppnås. Beroende på övningens omfattning kan den ha ett eller flera mål. Målen ska vara enkla, mätbara, och möjliga att uppnå. För att kunna åstadkomma detta bör antalet övningsmål begränsas. Vid otydligheter eller vägskalet i planeringen av övningen ska målen alltid kunna användas som inriktning för det fortsatta arbetet. Genomförandet av övningen ska syfta till att möjliggöra för de övade att uppnå målen, och utvärderingen av övningen ska beskriva huruvida målen uppfyllts eller inte.



Tips! - För att underlätta formuleringen av mål kan den så kallade SMART-modellen användas. Ett välformulerat mål ska vara:

- Specifikt
- Mätbart
- Accepterat
- Realistiskt
- Tidsatt

Exempel på målformuleringar

EXEMPEL 1:

Övergripande syfte:

- Testa uppdaterade rutiner för samverkan

Mål:

- Samverkan med aktörer inom finansiella sektorn har bedrivits
- Samverkan med aktörer utanför den finansiella sektorn, till vilka organisationen har ett beroende, har bedrivits

EXEMPEL 2:

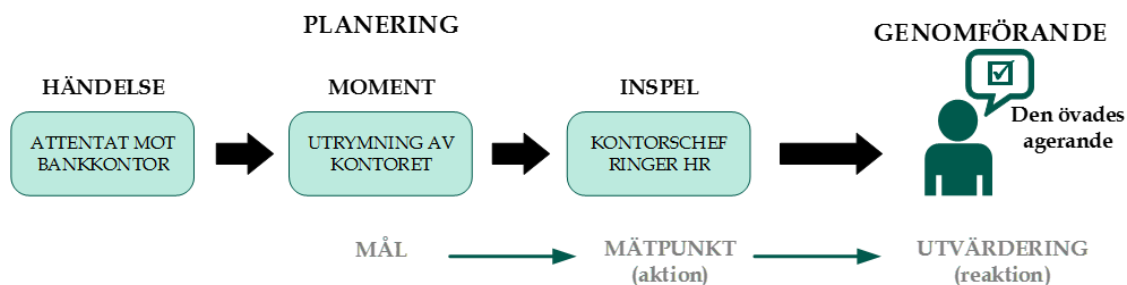
Övergripande syfte:

Öka krishanteringsförmågan i organisationen

Mål:

- Rutiner för larmning och eskalering är tydliggjorda
- Krisledningen har förmåga att upprätta en gemensam lägesbild och utgå ifrån den i hanteringen av händelsen

Mätpunkter underlättar bedömningen om måluppfyllelsen. Som komplement till målen bör mätpunkter arbetas fram för att på så sätt underlätta bedömningen om huruvida målen uppfyllts eller inte. Mätpunkterna bedöms av en observatör eller motsvarande under övningsgenomförandet. Mätpunkterna formuleras med fördel så att de går att besvara genom att "ja"/"nej" eller "grönt"/"gult"/"rött" eller liknande. Baserat på uppfyllnaden av mätpunkterna kan en sammanvägd bedömning av respektive mål, och i förlängningen det övergripande syftet, genomföras vid utvärderingen av övningen.



Exempel på mätpunkter

EXEMPEL 1:

Övergripande syfte:

Testa uppdaterade rutiner för samverkan

Mål 1:

Samverkan med aktörer inom finansiella sektorn har bedrivits

Mätpunkter:

- Etablerade kontaktvägar med berörda aktörer inom den finansiella sektorn finns tillgängliga
- Tydlig agenda för samverkan med aktörer inom den finansiella sektorn finns
- Den gemensamma lägesbilden används som utgångspunkt i samverkan med aktörer inom den finansiella sektorn

Mål 2:

Samverkan med aktörer utanför den finansiella sektorn, till vilka organisationen har ett beroende, har bedrivits

Mätpunkter:

- Etablerade kontaktvägar med berörda aktörer utanför den finansiella sektorn finns tillgängliga
- Beroendeförhållandet mellan den egna organisationen och externa aktörer är känt
- Tydlig agenda för samverkan med aktörer utanför den finansiella sektorn finns
- Den gemensamma lägesbilden används som utgångspunkt i samverkan med aktörer utanför den finansiella sektorn

EXEMPEL 2:

Övergripande syfte:

Öka krishanteringsförmågan i organisationen

Mål 1:

Rutiner för larmning och eskalering är tydliggjorda

Mätpunkter:

- Definierad och känd kontaktväg till krisledningen dygnet runt är tydlig
- Det finns beskrivning av vilken funktion som fattar beslut om aktivering av krisorganisation
- En förteckning över vilka personer som kan bli berörda om krisorganisationen sammankallas finns
- Alternativa kontaktvägar till individer i krisledningsorganisationen finns dokumenterade

Mål 2:

Krisledningen har förmåga att upprätta en gemensam lägesbild och utgå ifrån den i hanteringen av händelsen

Mätpunkter:

- Det finns en funktion med uttalat ansvar för att sammanställa en lägesbild för händelsen
- Det finns en övergripande struktur för hur lägesbilden ska upprättas
- Det finns en förståelse för lägesbildens funktion och vikten av att löpande rapportera till ansvarig för lägesbild
- Lägesbilden tas fram och innehåller:
 - beskrivning av händelsen inklusive vidtagna åtgärder och beslut (fakta)
 - bedömning av sannolik händelseutveckling (prognos)
 - strategisk inriktning
 - föreslagna åtgärder



Att skapa och arbeta med lägesbild

Krisledningens viktigaste uppgift är att fatta beslut som möjliggör för organisationen att vidta åtgärder som minskar konsekvenserna av krisen. För att kunna fatta så bra beslut som möjligt behövs ett väl genomarbetat beslutsunderlag vilket också ingår i krisledningens arbete att ta fram, med stöd från andra funktioner och experter inom eller utanför organisationen.

En central del av beslutsunderlaget utgörs av en lägesbild. Analysdelen av krisledningsarbetet bör få ta tid för att dels skapa så bra beslutsunderlag som möjligt och dels undvika att krisledningen blir alltför operativ för snabbt. Ett effektivt sätt att upprätta en lägesbild är genom en så kallad "fyrfältare".

1. FAKTA	2. PROG NOS
<ul style="list-style-type: none">• Vad har hänt?• Vilka åtgärder har vi vidtagit?	<ul style="list-style-type: none">• Vad tror vi om utvecklingen?• Vilka centrala antaganden har gjorts?
3. INRIKTNING	4. ÅTGÄRDER
<ul style="list-style-type: none">• Vilken är vår strategiska inriktning?	<ul style="list-style-type: none">• Vilka åtgärder, på en övergripande nivå, planerar vi att genomföra?

Mål för den mogna organisationen

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

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

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

VILKA SKA ÖVAS?

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

Tänk på att vissa personer kan behöva utbildning för att kunna dra nytta av övningen. Det kan antingen handla om individer som behöver utbildning i organisationens rutiner och planer eller om individer som behöver utbildning i vad det innebär att delta i en övning.



Att tänka på vid val av målgrupp:

Roll istället för individ – Om möjligt bör målgruppen formuleras som roller eller funktioner. Det gör det möjligt att genomföra övningen även om en viss individ inte kan delta.

Relevant och begränsad målgrupp – Gruppen ska vara relevant och inte större än vad som är hanterbart. Det kan kännas frestande att "passa på" att öva en större målgrupp än nödvändigt, men det tar fokus från målen och försvårar utvärderingen. Om de övade inte känner att de påverkas under övningen minskar deras motivation att delta i fler övningar.

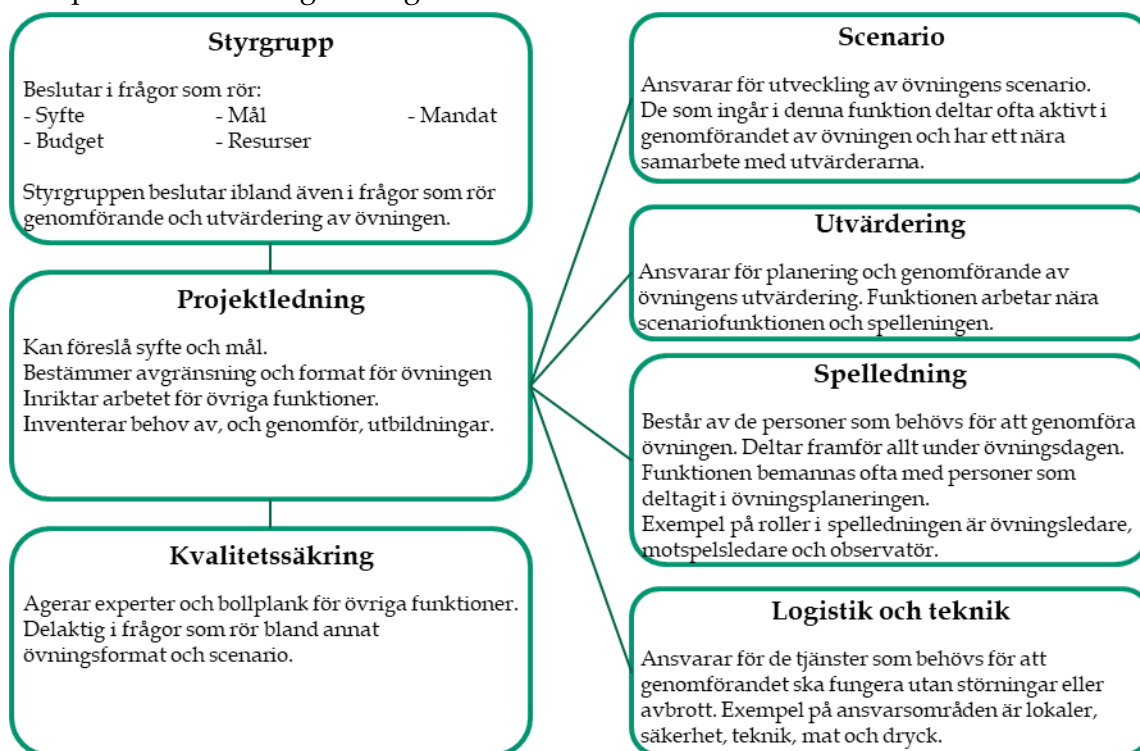
Vissa kan, vill eller bör inte övas – Det kan vara nyttigt att ta reda på bakgrundsfakta om de övade. Finns det historik eller personkemi mellan de övade som kan påverka övningen negativt? Personliga erfarenheter kan göra att vissa inte vill eller bör övas. Det kan ibland vara bra att exkludera väldigt dominant individer från övningen. Var lyhörd för de övades syn på sitt deltagande.

Engagera de övade tidigt – Ofta har de som bör delta i övningen också viktiga funktioner i sitt dagliga arbete. De övade är många gånger personer i ledningsposition eller andra nyckelpersoner. Tänk därför tidigt på att engagera dessa personer så att de har en möjlighet att göra plats för övningen i sitt tidschema. Undantaget gäller oannonserade övningar.

ÖVNINGSORGANISATIONEN

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

Övningens storlek och komplexitet bestämmer hur många personer som behövs i övningsorganisationen. Vid en mindre övning kan övningsorganisationen bestå av en ensam projektledare. Vid större övningar kan fler personer behöva involveras. Organisationen kan då struktureras upp i funktioner med olika ansvarsområden. Se kommande avsnitt för ytterligare beskrivningar av olika roller i skrivbords- respektive simuleringsövningar.



ÖVNINGSPLAN

En plan för planering, genomförande och utvärdering av övningen bör tas fram av projektledningen. Det bästa är att använda sig av organisationens etablerade rutiner och metoder för att genomföra projekt. I ett övningsprojekt dokumenteras detta i en övningsplan.

Det är viktigt att övningen har en tydlig tidplan. En stor del av de aktiviteter som ska genomföras av övningsorganisationens olika funktioner pågår parallellt från övningens början till slut. En enklare skrivbordsövning kan planeras och genomföras på ett fåtal mandagar, medan en större simuleringsövning kan kräva motsvarande en

heltidstjänst under flera månader. Allt eftersom organisationen blir mer van vid att planera övningar minskar tiden som behövs för förberedelser. I övningsplanen bör därför en detaljerad tidplan finnas med.

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

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



Tänk på!

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

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

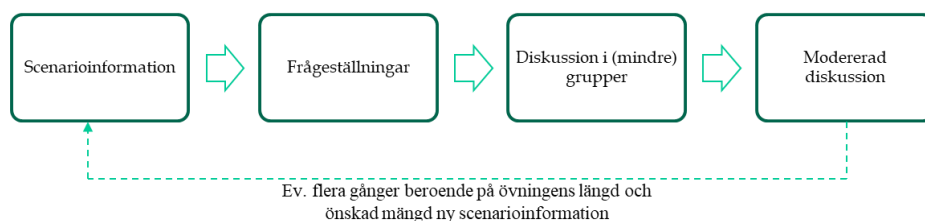
Steg 3: Planera övningen

Övningar kan vara mer eller mindre komplexa. Om övningen bygger på att mycket information måste inhämtas eller utvecklas krävs såväl tid som resurser till detta. Övningar kan variera från att vara mycket enkla till mer omfattande och komplexa. En övning som ska vara realistisk och verklighetstrogen kräver betydligt större resurser än en diskussionsbaserad övning. Generellt kan övningar delas in i två format - skrivbordsövningar och simuleringsövningar. De två övningsformaten har sina särskilda förutsättningar och fördelar.

Vilket övningsformat som väljs ska alltid utgå från övningens syfte och mål. Övningsformatet väljs bland annat med hänsyn till organisationens mognad, övningskunskap, storlek, komplexitet och nisch inom den finansiella sektorn. Det är viktigt att organisationen utvecklar sin övningserfarenhet innan avancerade övningar genomförs. En övning som är för svår för organisationen kan leda till svårtolkade eller bristande resultat. Utöver organisationens förutsättningar är det också viktigt att basera valet av övningsformat på det syfte och de mål som övningen avser uppnå.

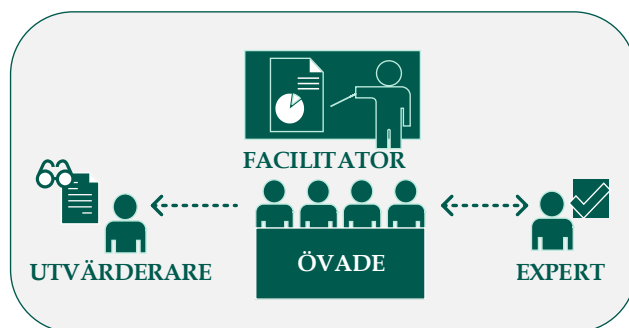
SKRIVBORDSÖVNING

En skrivbordsövning är en relativt enkel form av övning som ofta inte kräver omfattande förberedelser. Skrivbordsövningar genomförs med fördel för mindre grupper, ibland i syfte att förbereda deltagarna för mer komplexa övningar. Deltagarna samlas för en diskussion kring ett eller flera scenarier som utifrån givna frågeställningar ska diskuteras och/eller besvaras. Genom att höra hur andra tänker och resonerar får de övade en tydlig bild av situationen och kunskap och förståelse överförs mellan deltagarna. Övningsmetodikerna har ett utvecklande och utbildande fokus, och passar bra för organisationer/individer som inte har så stor övningsvana eller för områden som inte tidigare övats, exempelvis uppdaterade planer eller rutiner.



Skrivbordsövningar kan genomföras i olika svårighetsgrader. En enkel skrivbordsövning kan bestå av en kortare diskussion där en grupp, exempelvis krisledningen, diskuterar hur de skulle agera utifrån ett enkelt scenario. En mer avancerad skrivbordsövning kan innehålla fiktiva nyhetssändningar och en gradvis eskalering av ett scenario under en eller flera timmar.

De roller i spelledningen som behövs under genomförandet av en skrivbordsövning är normalt en facilitator, en eller flera utvärderare/observatörer och ibland en eller flera experter. Under en skrivbordsövning befinner sig spelledningen ofta i samma rum som de övade. För att inte störa dynamiken i övningen är det lämpligt att hålla nere antalet deltagare i spelledningen.



Övningsorganisation - skrivbordsövning

Facilitator

Facilitatorn är den som styr och driver övningen framåt så att övningsmålen kan uppfyllas. Detta innefattar att presentera scenariot och de frågeställningar som ska besvaras, ställa följdfrågor och moderera gemensam diskussion. Att facilitera en skrivbordsövning kräver social kompetens och förmåga att driva diskussioner framåt. Det är facilitatorns uppgift att hålla diskussionen fokuserad på problemet och den specifika frågan. Facilitatorn ska även försäkra sig om att deltagarna i slutet av diskussionen har tagit det kollektiva beslut som förväntas. Utvärderaren får då ett tillfredsställande observationsunderlag.

Utvärderare/observatör

Utvärderare/observatör är den eller de som ansvarar för att observera och utvärdera övningen. De deltar i övningen genom att observera de övade, med fördel utifrån givna utvärderingskriterier såsom mätpunkter. Rollen samverkar med facilitatorn för att utvärdera övningen och sammanställa resultatet i något format, exempelvis en utvärderingsrapport.

Experter

Experter kan delta under skrivbordsövningen för att stödja de övade. Experterna kan vara personer från den egna organisationen som har speciell kännedom om vissa

rutiner såsom clearing. Det kan också vara personer från andra organisationer såväl inom som utanför den finansiella sektorn. Experter används framförallt vid mer avancerade skrivbordsövningar.

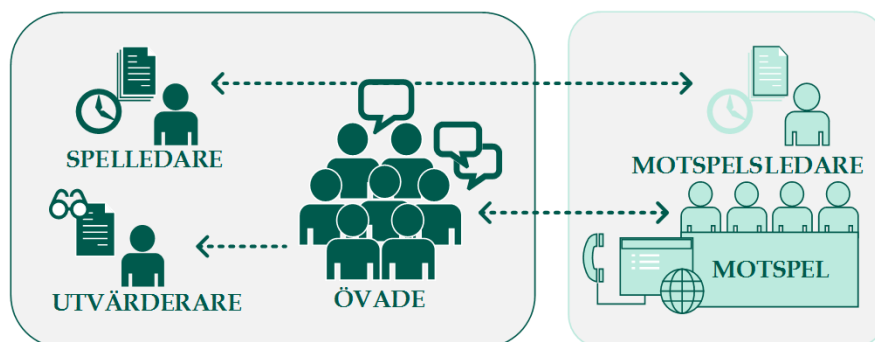
SIMULERINGSÖVNING

En simuleringsövning innebär att övningsorganisationen försöker skapa en situation som är så lik en verklig händelse som möjligt. De övade utsätts för ett stort antal händelser i realtid och får agera precis som de skulle gjort i en skarp situation. De övade agerar kontinuerligt, exempelvis genom att samverka med relevanta aktörer, kommunicera externt och internt, upprätta lägesbild eller liknande, baserat på den information de får allteftersom övningen fortskrider.

Verifieringsgraden på simuleringsövningar är hög men övningsformatet är samtidigt mer komplext och kräver mer omfattande förberedelser än en skrivbordsövning. Simuleringsövningar har ett lärande och testande fokus. De övade får agera och finna lösningar, testa hur det är att agera under stress, analysera situationen och utifrån det ta beslut.

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

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



Övningsorganisation - simuleringsövning

Spelledare

Spelledaren är den person som har ansvaret för att övningen kontinuerligt drivs framåt mot övningens mål. Denne leder den övriga spelledningens arbete mot övningsmålen. Spelledaren följer upp att planerade händelser i övningen genomförs enligt plan och att de har avsedd verkan. Spelledaren identifierar också avvikelser som påverkar händelseutvecklingen av övningen samt ger förslag på förändringar i

spelschemat. Spelledaren samverkar med motspelet och kan efter behov öka eller minska intensiteten i övningen.

Det är viktigt att se till att spelledaren också har tid att hantera och ta ställning till oväntade händelser under övningen. Utse gärna en spelledarassistent som kan avlasta spelledaren under övningen. Spelledaren ansvarar för att spelledningen på övningsdagen har all information de behöver och att de är förberedda på sin uppgift. Spelledaren har mandat att avbryta övningen om behov av detta uppstår, exempelvis på grund av skarp, pågående händelse eller oväntad, oönskad utveckling av övningen.



Tips!

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

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

Utvärderare/observatör

Utvärderarna/observatörerna ansvarar för att observera och utvärdera övningen. De följer de övades agerande och rapporterar löpande till spelledningen. Utvärderingen sker utifrån övningen mål och de mätpunkter som tagits fram i samband med övningsplaneringen. Observatörerna noterar vilka beslut de övade fattar, de övades arbetsbelastning eller annan information som kan vara viktig för utvärderingen. Vanligast är att använda utvärderare från den egna organisationen som känner till den övade gruppens verksamhet och de rutiner eller processer som ska följas. Ibland kan dock externa utvärderare behövas för att kunna genomföra en oberoende utvärdering.

Motspelet – en simulerad omvärld

Motspelet består av rollspelare som representerar omvärlden för de övade. Rollspelarna skapar en simulerad omvärld där alla de personer, organisationer eller funktioner som inte är övade finns representerade. Rollspelet har som uppgifter att dels proaktivt ge de övade scenarioinformation genom så kallade inspel (se vidare avsnittet nedan om scenarioutveckling) och dels reaktivt svara på de övades agerande.

Det finns fyra vanliga kategorier av rollspelare:

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

Vilka roller som behövs i motspelet avgörs av övningens scenario. Förutom de uppenbara roller som ges av scenariot bör det även finnas en eller flera personer som spelar "övrig" omvärld. Dessa personer måste vara förberedda på att få alla möjliga samtal.

Motspelet styrs av en motspelsledare. Denne ansvarar för att styra motspelet så att rollspelarna presenterar scenariot i rätt takt och tid. Motspelsledaren måste därför ha en tät dialog med spelledaren som kan ge information bland annat om övningens tempo behöver ökas eller minskas eller om scenariot behöver anpassas på något sätt baserat på de övades hantering av de spelade händelserna.

Belastningen på motspelet är ofta lika hög som belastningen på de övade, om inte högre. Det är därför alltid bättre att ha för många personer i motspelet än för få. Dessutom brukar belastningen på de som spelar "övriga" öka exponentiellt i relation till övningens storlek. Vid större övningar kan dessa personer utgöra mer än halva motspelet.

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



Är organisationen redo för en simuleringsövning?

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

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

UTVECKLING AV ETT LÄMPLIGT SCENARIO

Vilket scenario som används under övningen har stor påverkan för övningens genomförande och resultat, men det är även viktigt att påpeka att krisövningar framför allt syftar till annat än att förbereda organisationen på specifika scenarier. De flesta organisationer kan förutse en mängd oönskade händelser använda dessa som scenarier i övningar. Dock inträffar ofta de allvarligaste kriserna ur helt oförutsägbara händelser. Därför bör scenariot i sig inte vara målet med övningen, utan snarare att öka en eller flera utpekade förmågor, medan scenariot utgör en kuliss för att uppnå detta. Däremot är det viktigt att scenariot är troligt och genomtänkt för att skapa en realistisk övning för de övade.



Tänk på!

Att scenariot ska vara så pass avancerat att övningen bidrar till att höja organisationens förmåga. Det kan vara lockande att genom ett enkelt scenario få organisationen att "se bra ut" men scenariot bör istället vara på en nivå som utvecklar de övade och/eller bidrar till att identifiera eventuella svagheter.

Scenariot ger de övade förutsättningar att nå övningsmålen. Scenariot driver handlingen i övningen framåt och ger de övade möjlighet att visa hur de skulle ha agerat i en krissituation. Det är vanligt att fastna för ett intressant och spännande

scenario, men om scenariot inte stödjer målen med övningen är det inte lämpligt. Ett välkonstruerat scenario ger konsekvenser för organisationen och de övade och bör uppfylla följande kriterier:

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

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

Inspiration för scenarioutveckling


Återanvänd material från egna tidigare övningar och från övningar som genomförts i andra organisationers regi, exempelvis:

- MSBs nationella tvärsektoriella samverkansövningar (SAMÖ)
- FSPOS Sektorsövningar

Använd intern kunskap och kreativitet hos personer som inte ska övas. Ofta finns outnyttjad kunskap inom organisationen.

Ta inspiration av verkliga händelser. Tidningsartiklar, TV-inslag och bilder kan användas som underlag och inspiration för den egna övningen.

Använd olika typer av analyser. Omvärldsanalyser eller risk- och sårbarhetsanalyser kan användas som inspiration.



Fråga ansvariga för olika funktioner
– Vad håller dig vaken om nätterna?



TIPS!

Riksbanken publicerar två gånger per år rapporten Finansiell Stabilitet med en samlad bedömning av risker och hot mot det finansiella systemet.

Använd inspiration från inträffade händelser

Storbankens datahaveri ledde till länsade bankomater.

Efter ett datahaveri kunde bankens kunder ta ut mer pengar än vad de hade på sina konton. Ryktet om de "fria" uttagen spreds snabbt och långa köer vid bankomaterna fick polisen att rycka in för att bevaka bankomater i flera större städer.

Trots att banken snabbt stoppade alla uttag hann hundratals kunder ta ut pengar utan täckning.

(SvD 1 februari 2017)

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

Exempel på övergripande händelser att använda som utgångspunkt i scenarioutvecklingen

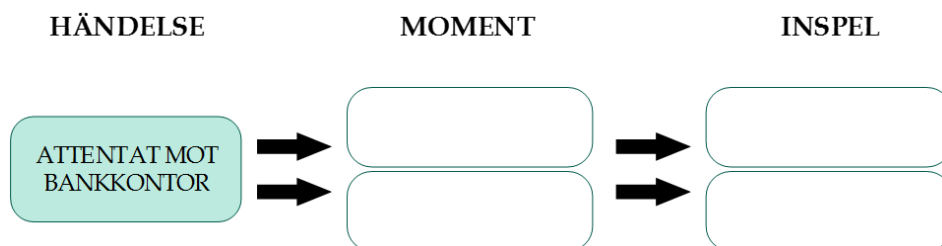
Strukturera berättelsen

För att de övade ska kunna ta till sig scenariot måste det presenteras på ett realistiskt sätt. Genom att bryta ner scenariot i *händelser*, *moment* och *inspel* skapas en struktur som underlättar såväl scenarioframtagandet som presentationen av scenariot.

Händelser

Händelserna beskriver det övergripande innehållet i scenariot och kan liknas vid en innehållsförteckning. En övning består sällan av fler än två eller tre övergripande händelser. Om fler händelser än så presenteras riskerar övningen att kännas spretig och orealistisk. Antalet händelser beror på syfte och mål med övningen. I vissa fall, speciellt vid längre simuleringsövningar, krävs flera oberoende händelser, såsom teleavbrott kombinerat med sjukdom hos nyckelpersoner, för att målen med övningen ska kunna uppnås. Det blir dock inte realistiskt om övningen innehåller alltför många av varandra oberoende händelser.

Exempel på övergripande händelser kan vara "Attentat mot bankkontor" eller "Avbrott i centralt IT-system".



Moment

Varje händelse kan brytas ner i mindre beståndsdelar, så kallade moment. Exempelvis kan "Attentat mot bankkontor" leda till att "räddningstjänsten rycker ut" till platsen och "utrymning av kontoret".

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

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

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

Under övningen händer det ibland att ett visst moment blir olämpligt att använda. Då är det bra att ha en lista med extra moment som kan tas fram vid behov, några "ess i rockärmen". De personer som leder övningen måste också vara beredda på att improvisera och producera nya moment under spelets gång, om så skulle behövas. Det kan vara lämpligt att avsluta övningen med ett tydligt moment som knyter ihop säcken, exempelvis att branden är släckt och ingen är skadad.



Inspel

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

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



Under en skrivbordsövning består inspelen ofta av information eller frågor som ställs till de övade. Under en simuleringsövning kan inspel ske genom telefonsamtal,

fiktiva radiosändningar, lägesbeskrivningar, e-post eller fax. Eller så sker inspelet genom att infrastruktur eller resurser helt enkelt stängs ned eller flyttas. Att använda olika typer av bilder, kartor eller enkla medieinspel för att illustrera scenariot är ett kostnadseffektivt sätt att få de övade att engagera sig i övningen.

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



TIPS!

Vid utvecklingen av inspel kan det hjälpa att ställa följande frågor:

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

Scenariot måste stimulera de övade att agera så att mätpunkterna kan kontrolleras. De inspel som produceras inom ramen för scenariot måste utgå från de mätpunkter som tagits fram och som ska ligga till grund för utvärderingen av övningen.

Till en simuleringsövning dokumenteras inspelen i en så kallad inspelslista. Inspelslistan inkluderar all relevant information om inspelen såsom avsändare, mottagare, inspelsmanus, tidpunkt för inspelet etc. För en skrivbordsövning behövs, som ovan nämnts, sällan särskilt detaljerad information om inspelet varför en inspelslista inte är nödvändig.

Inspels-nr.	Tid för inspel	Typ av inspel	Avsändare	Mottagare	Inspelsmanus	Förväntat agerande
Vilket nummer har inspelet?	Vilken tid ska inspelet spelas in? Ungefärlig tid som behöver anpassas efter händelseutvecklingen och de övades agerande	Hur spelas informationen in till de övade? Ex. artikel/telefonsantal/väderprognos/inlägg på sociala medier etc.	Vem är avsändare av informationen? Ex. kollega/kundtjänst, samverkanspartner, journalist etc.	Vem är mottagare av informationen? Ex. Krisledare, kommunikatör, VD, kundtjänst etc.	Vad ska inspelet innehålla för information? Ex. Talmanus för telefonsantal eller text till artikel etc.	Hur bör de övade agera på inspelet? Vilket mål bör uppfyllas genom inspelet och de övades agerande?

Exempel på inspelslista

Kvalitetssäkra scenariot

Kvalitetssäkring av scenariot är viktig under hela utvecklingsfasen. Kvalitetssäkringen säkerställer att scenariot överensstämmer med övningens mål. Dessutom kan sådant som bedöms som orealistiskt sällas bort eller förändras.

En referensgrupp eller individer med god kunskap om organisationen och/eller planerat scenario är lämpliga att delta i kvalitetssäkringen. Kvalitetssäkringen bör ske löpande under utvecklingen av scenariot. Detta säkerställer att de antaganden som gjorts längs vägen stämmer och är realistiska. Det finns ofta personer i den ordinarie verksamheten som kan bistå i scenarioutvecklingen. Kvalitetsgranskningen ger övningen ökad legitimitet hos de övade. De övade kan fokusera på övningsmålen istället för på realismen i scenariot.

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

Gör scenariot verkligt för de övade

De flesta organisationer drabbas ytterst sällan av allvarliga kriser, därför kan scenarier ibland uppfattas som osannolika av de övade, vilket kan leda till att övningen inte tas på allvar. Det finns dock vissa åtgärder att ta till för att öka sannolikheten för att de övade tar till sig övningen.

Att pussla ihop bitarna

Under en övning är det viktigt att planerade moment inträffar vid rätt tidpunkt och på rätt plats. Det är centralt att inga moment motsäger varandra, kommer i fel ordningsföljd eller glöms bort. En tydlig struktur är särskilt viktig vid simuleringsövningar då flera personer samtidigt förmedlar inspel till de övade. Genom en tydlig inspelslista kan denna struktur uppnås.

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

Skapa ett realistiskt tidsperspektiv

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

att skapa en överraskningseffekt hos de övade bör ett scenario med ett plötsligt eller snabbt eskalerande förlopp väljas.

Brus

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

Detaljerna som "gör det"

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

Tidsaspekter

Att kunna hantera tidsaspekter hos scenariot ingår i utvecklingen av övningen. Vissa övningar kräver att tiden komprimeras. En diskussion om ett översvämmat kontor kan kräva att en tidsrymd på 48 timmar komprimeras till 6 timmar för att kunna uppnå de satta målen med övningen. Det vanliga, och mest realistiska, är dock att genomföra övningar i realtid för att de övade ska kunna agera eller visa på färdigheter som är nödvändiga för att uppfylla målen. Längre övningar som pågår under flera timmar, eller ibland dagar, är nödvändiga för att kunna hantera exempelvis uthållighet eller skiftbyte på ett realistiskt sätt.

Hanteringen av tidsaspekter bör skötas omsorgsfullt och genomtänkt, exempelvis kan en för stor tidskomprimering minska realismen avsevärt. Ibland är detta dock nödvändigt för att öva långa händelseförlopp. Om tidshopp görs, se till att tydligt beskriva vad som hänt under tiden, både i termer av händelser i scenariot, men också i termer av vilka åtgärder som vidtagits av organisationen.

Förbereda eller överraska?

Vid en annonserad övning känner de övade till att övningen ska äga rum och de har möjlighet att förbereda sig under lugna former. En oannonserad övning genomförs utan förvarning. Då får de övade utan förberedelser lägga den ordinarie verksamheten åt sidan. Om överraskningsmomentet är en del av övningens syfte, och organisationen är övningsvan, kan en detta vara motiverat. Oannonserade övningar är dock svåra att kontrollera och riskerar att mottas med skepsis. Om de övade känner sig obekväma med situationen kan oannonserade övningar också skapa motstånd mot att öva. I de allra flesta fall är det därför att rekommendera att endast genomföra annonserade övningar.

Det perfekta scenariot

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

Scenarier att undvika

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

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

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

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

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

PLANERA FÖR UTVÄRDERING

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

Utvärderingsorganisationen

En utvärderingsansvarig bör utses så tidigt som möjligt i planeringsprocessen. Det är lämpligt att välja någon med tidigare erfarenhet av övningar. Denna person kan

ha en eller flera utvärderare som hjälper till att observera de övade under övningsdagen, och ibland även stöttar i utvärderingsarbetet efteråt.

Utvärderarens roll



Före övning

- Utse och utbilda en utvärderingsorganisation
- Utveckla mätpunkter och utvärderingsfrågor
- Bestäm utvärderingsmetod utifrån övningsmålen

Under övning

- Observera och dokumentera de övades agerande
- Ge feedback till övningsorganistationen och de övade
- Genomför utvärderingsdiskussion i direkt anslutning till avslutad övning

Efter övning

- Sammanställ och analysera dokumentation från övning och utvärderingsdiskussion
- Presentera resultat och rekommendationer
- Utvärdera övningsprojektet
- Säkerställ ansvarig(a) för implementation och uppföljning av åtgärder
- Ge ingångsvärden till kommande övningar

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

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

Utbilda utvärderare



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

- De viktigaste bakgrundsdokumenterna, mål och syfte med övningen
- Regler för övningen
- Övningsscenario, inklusive lista över händelser med tidsangivelser
- Mätpunkter och en struktur för att checka av dessa
- Underlag och en struktur för att kunna genomföra utvärderingsdiskussion i samband med avslutning av övningen, eventuella efterföljande intervjuer, enkäter eller annan utvärderingsform
- Andra dokument som är viktiga för övningen, t.ex. rutiner och planer

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

- Information om hur en övning går till
- Dokumentation om organisationens erfarenheter från tidigare övningar eller verkliga kriser
- Uppdrags- och arbetsbeskrivningar

Tips - Maturity models



Det finns flera modeller för att skatta organisationens förmåga och sätta mål för utveckling av den. Sådana modeller går ofta under benämningen "Maturity Models". En känd Maturity Model som ligger till grund för flera andra är *Capability Maturity Model Integration*, CMMI, en metod för att utvärdera, certifiera och förbättra kvaliteten på användningen av utvecklingsprocessen hos mjukvaruorganisationer.

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

Utvärderingsmetod

I planeringsfasen ska utvärderingsansvarig besluta om vilken/vilka metoder som ska användas för utvärdering. Vanligt är att genomföra observationer under pågående övning. Vid skrivbordsövningar handlar det ofta om att observera diskussionerna och utifrån de givna frågeställningarna bedöma hur de övade hanterar händelserna. Vid simuleringsövningar handlar det ofta om att observera de övade utifrån i förväg definierade mätpunkter tillsammans med mer kvalitativa bedömningar av de övades agerande. Utöver observationer under övningsgenomförandet är en vanlig komponent i utvärderingsmetoden en utvärderingsdiskussion i direkt anslutning till avslutad övning. Vid denna diskussion deltar samtliga övade, övningsledningen och, vid simuleringsövningar, motspelen. Diskussionen baseras ofta på enklare frågeställningar såsom "Vad gick bra?", "Vad gick mindre bra?" och "Vad behöver vi utveckla?". Slutligen är en viktig komponent i utvärderingsmetoden en analys av observationer, utvärderingsdiskussion och övrigt, eventuellt underlag, vilket brukar sammanställas i en rapport.

Utvärderingsansvarig ansvarar för att ta fram strukturer, mallar och/eller frågeställningar som kan användas för de olika utvärderingsmomenten.



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

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

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

VEM (namn eller position) utförde en handling eller tog ett beslut?

VAD hände (den observerade handlingen)?

VAR (på vilken plats) inträffade handlingen eller togs beslutet?

NÄR (i tiden) utfördes handlingen?

VARFÖR inträffade handlingen och varför togs beslutet (trigger)?

HUR utfördes handlingen och hur togs beslutet (processen)?



Exempel på kvalitativ bedömning av de övades agerande

Steg 4: Genomför övningen

GENERALREPETITION

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

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



Tänk på!

Vid större övningar bör ett **tekniskt test** genomföras för att säkerställa teknik och logistik. Testet omfattar följande aktiviteter:

- Testa teknisk utrustning såsom projektor, datorer, uppkoppling mot internet och andra tekniska system. Kör igång dessa och kontrollera att det som ska användas under övningen fungerar och är rätt dimensionerat
- Kopiera pappersmaterial som ska användas i rätt antal upplagor
- Säkerställ förnödenheter genom att kontrollera att fika, mat och kaffe är beställt och att det serveras vid rätt tid
- Kontrollera informationstillgång såsom eventuella inloggningar och tillgång till elektroniskt material

FÖRBEREDA DELTAGARNA

Spelledningen

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

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

De övade

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

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

Det är viktigt att kommunicera rätt förväntningar till de övade. Om övningens omfattning, innehåll eller tempo inte stämmer överens med de övades uppfattning om vad som ska hända finns en risk att de inte lever sig in i övningen. Det finns även en risk att de övade inte tar till sig resultatet av övningen eller inte vill delta i fler övningar. Den information som ges till de övade kan gärna distribueras i e-post, en folder eller liknande, men bör även upprepas muntligen i samband med övningsstart.

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

- **Hållas isolerade under övningen** så att de agerar i den fiktiva verkligheten.
- **Alltid vara tydliga med att samtal och skrivna meddelanden är övningsmaterial.** Detta görs enklast genom att de inblandade i övningen

alltid informerar mottagaren om att "Detta är ett övningssamtal", "Detta är ett övningsmejl" osv.

- **Samla alla nummer till motspel och övade i en övningskontaktlista.** De övade informeras om att endast de som är angivna på denna lista får kontaktas.

INFORMATIONSFAS

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

Informationsfasen ger de övade möjlighet att få en ökad förståelse för scenariot och mentalt förbereda sig inför övningsituationen. En informationsfas kan således med fördel inleda både skrivbordsövningar och simuleringsövningar. En inledande informationsfas kan vara lämplig vid ett långsamt eskalerande scenario såsom ett vädersscenario. Det är sällan troligt att exempelvis en storm inträffar utan någon som helst förvarning. Informationsfasen består då av den period när organisationen kan ha en förhöjd beredskap men fortfarande inte deklarerat kris.

KLARA, FÄRDIGA, GÅ!

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

Tips - exempel på sätt att starta övningen



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

TIPS TILL SPELLEDNINGEN

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



Facilitator (skrivbordsövning)

Ställ kontinuerligt kontrollfrågor, gärna i form av öppna frågor: - Vem?
- Varför?
- Var?

Öppna frågor ställer höga krav på de övade. För att hjälpa dem på traven kan facilitatorn då och då ställa en eller ett par stängda frågor (besvaras med ja/nej).

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

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



Spelledare (simuleringsövning)

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

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

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



Utvärderare

Allt kan inte dokumenteras. Fokusera på det viktiga skeendena.

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

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

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



Motspel

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

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

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

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

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

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

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

OM DET GÅR FEL

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

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

- ! **De övade kommer inte igång och börjar öva:** Vid en skrivbordsövning kan facilitatorn ställa öppna frågor för att stimulera gruppen. Vid en simuleringsövning bör spelledaren ha is i magen och vänta på att de övade kommer igång. Om de inte börjat agera inom 5-10 minuter kan motspelet spela in ytterligare, eventuellt improviserade, inspel. Alternativt kan spelledaren ställa några öppna frågor, eller förtydliga övningsmetoden. Fokusera på att få igång den person som vanligtvis leder gruppen.
- ! **De övade får för lite att göra:** Förbered extra händelser som kan spelas in till de övade. Använd gärna ökat kundtryck eller tryck från media för att öka pressen på de övade.
- ! **De övade får för mycket att göra:** Dra ner tempot genom att senarelägga eller ta bort planerade händelser.
- ! **Information läcker och uppfattas som skarp av någon utanför övningen:** Om organisationen vet att det kommer att genomföras en övning, och när, kommer eventuellt informationsläckage värderas utifrån denna kunskap. Utgå från detta men avdela en person som bevakar frågan. Eventuellt bör de övade informeras om problemet, eller övningen avbrytas.
- ! **Någon övad blir så stressad av övningen att han/hon inte kan ta till sig övningen:** Ta personen åt sidan och försök lugna. Om inte detta fungerar, erbjud diskret personen att avbryta övningen. Det är viktigt att vara varsam och inte hänga ut personen inför de övriga övade. Försök få incidenten att se ut som en del av övningen.
- ! **Scenariot utvecklas åt ett annat håll än planerat på grund av de övades agerande:** Försök att innan övningen förutse i vilka olika riktningar scenariot kan utvecklas och förbered för detta. Om utvecklingen är helt oväntad så försök improvisera och anpassa scenariot till de nya förutsättningarna utan att avvika från målen med övningen. Facilitatorn kan styra detta genom riktade frågor. Under simuleringsövningar kan övningen vid behov förkortas eller förlängas. Undvik att hålla i gång övningen bara för sakens skull, avbryt hellre om övningen inte längre är relevant.
- ! **De övade ifrågasätter scenariot:** Poängtera för de övade att det viktigaste i övningen är att de övar på att använda de rutiner, planer och organisationer som ska fungera i en kris. Scenariot i sig är av underordnad betydelse. Om det finns möjlighet att kort argumentera för scenariots realism är det dock inte fel. Gå dock inte in i diskussioner om detaljer. Om de övade insisterar på att få veta detaljer som inte finns – be dem själva avgöra, fråga en expert eller gör en kvalificerad gissning.

- ! **De övade missar att agera på ett viktigt moment:** Spelledaren ber motspelet att följa upp momentet, eller uppmärksammar de övade på att de kan ha missat något.
- ! **De övade agerar i "sinnevärlden"/agerar inte på momenten, utan konstaterar bara vad de skulle gjort:** Låt motspelet ringa och efterfråga resultat av de övades förmodade agerande. Det går också att ta en kort paus i övningen och åter informera om hur en simuleringsövning fungerar.
- ! **De övade hittar på orealistiska lösningar på problem:** Facilitatorn kan genom frågor få de övade att inse det orimliga i lösningen. Under en simuleringsövning bör motspelet visa en sund skepsis mot orealistiska lösningar och inte acceptera allt som de övade ber om. Motspelet kan exempelvis spela en högre chef som ifrågasätter beslutet.
- ! **De övade ignorerar gamla moment så snart de får information om nya och agerar bara utifrån den senaste händelsen:** Spelledaren går in och ställer öppna frågor. Exempelvis "Vad ger det här för konsekvenser på lång sikt?". "Nu har det här hänt, vad gör ni då?". Motspelet följer kontinuerligt upp gamla moment och kräver svar från de övade. Spelledaren pausar övningen och låter de övade summera alla händelser. Spelledaren kan sedan påpeka vad som missats. Någon i motspelet får spela en person som vill ha en uppdatering av vad som hänt hittills. Detta tvingar de övade att tänka tillbaka.
- ! **Övningen störs av telefonsamtal eller liknande till de övade:** Spelledaren/facilitatorn får förklara förutsättningarna för övningen. Det kan ibland vara realistiskt att låta de övade hantera verkliga händelser under övningen, de ska dock informeras om att prioritering måste göras som om det vore en verklig kris.
- ! **Tekniska problem i utrustning som behövs för övningen:** Låt problemet bli en del av övningen eller bromsa/stoppa övningen och låt spelledningen lösa problemet. Välj lösning utifrån övningens mål.
- ! **Energinivån sjunker hos de övade, de tappar intresset efter hand i övningen:** Gör ett avbrott i övningen, genomför en kort debriefing och gör sedan en nystart. Öka tempot i övningen genom att lägga in nya moment med tillhörande inspel som bör vara särskilt intressanta för de övade.

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

Exempel på när övningen går fel

- "En person som skulle medverka i motspelet ringdes upp genom det interna telefonsystemet. Då personen vid tillfället var upptagen i ett annat samtal så dirigerades samtalet vidare till närmsta lediga kollega. Denna person var inte medveten om att övning pågick och samtal var nära i att resultera i en riktig kris"
- Ett stort medieföretag övade ett scenario som innehöll en bombdetonation i närheten av kontoret. Scenariot påverkade inte bara de övade utan uppmärksammades också av reportrar på nyhetsredaktion som var beredda att trycka "nyheten" dagen efter. Lyckligtvis stoppades det av en uppmärksam redaktör.

GÖRA ETT BRA AVSLUT

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

Steg 5: Utvärdera övningen

När övningen är slut återstår en mycket viktig del av arbetet, nämligen utvärderingen.

UTVÄRDERINGSDISKUSSION

I direkt anslutning till att övningen avslutas bör en utvärderingsdiskussion med övade, övningsledning och eventuellt motspel genomföras. Syftet är att de övade ska få prata av sig och dela med sig av sina erfarenheter från övningen. Det är viktigt att kommunicera till de övade att denna diskussion är en del av övningen, och inte en frivillig aktivitet. Ett gott råd är att inte göra själva övningsdelen för lång, utan avsätta gott om tid till utvärderingsdiskussionen. Om övningen är stor och har involverat många olika individer och grupper kan utvärderingsdiskussionen genomföras antingen i mindre grupper, i storgrupp eller både och. Deltagarna har ofta lättast att dela med sig av sina tankar i en mindre grupp.

Utvärderingsdiskussionen är ett utmärkt tillfälle att fånga upp information medan den fortfarande är färsk och inte märkt av tillrättalägganden och glömska. Diskussionen bör dock hållas på en relativt övergripande nivå, ofta räcker det att utgå från frågeställningarna:

- Vad gick bra?
- Vad gick mindre bra?
- Vad behöver vi utveckla och hur gör vi det? (gärna med information om ansvarig och deadline)

Utvärderingsdiskussionen ska inte ses som en ersättning för en grundligare utvärdering. Den efterföljande analysen har dock mycket bättre underlag till förfogande om det finns dokumentation både från övning och från utvärderingsdiskussionen. Det är värdefullt för utvärderaren att kunna ställa de övades funderingar mot observatörernas underlag från övningen.

Vid en simuleringsövning bör såväl övningsledning som motspel delta i utvärderingsdiskussionen. Speciellt motspelet har ofta en minst lika hög press på sig som de övade, och kan behöva prata av sig. Dessutom har motspelet ofta en uppfattning om hur de övade har agerat på olika typer av inspel och om dessa ageranden ligger i linje med förväntningar och övningens mål.

DJUPGÅENDE UTVÄRDERING EFTER ÖVNINGEN

Det viktigt att organisationen förstår varför övningen gett ett visst resultat. Genom analys av observationer och underlag från övningen, eventuellt kompletterat med intervjuer och enkäter, kan utvärderingsorganisationen skapa denna förståelse. Analysen bör innehålla en beskrivning av vad som hände och varför det hände. Innan en övning finns det ofta en förväntan om att allt ska gå bra och att deltagarna ska agera korrekt och enligt regelboken. I de flesta fall visar övningen på en generell god förmåga, men ofta visar det sig också att det finns utvecklingsområden.

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

Analysera övningsmaterial

Efter övningen finns underlag i olika former att använda som utgångspunkt i utvärderingen. Exempel på underlag kan vara nedanstående.

Övningsmaterial som kan användas för utvärdering		
Loggböcker och anteckningar från övade	Anteckningar från motspel	Inspelade telefonsamtal
Observationer från utvärderarna	E-postmeddelanden som skickats under övningen	Kartor eller ritningar som ingår i övningen

Huvuddelen av underlaget bör utgöras av observationer från utvärderarna. Dessa observationer består i regel av dels besvarade mätpunkter och dels kvalitativa bedömningar av de övades agerande.

Utifrån insamlat underlag gör utvärderingsorganisationen en analys av huruvida övningsmålen och det övergripande syftet uppfyllts. Analysen bör även inkludera förslag till åtgärder för att öka organisationens förmåga ytterligare.

Intervjuer

I vissa fall räcker det inte med att analysera det underlag som inhämtats under övningen, utan kompletterande intervjuer behöver genomföras. Dessa intervjuer kan

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

Enkäter

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

ANALYS AV EN SKRIVBORDSÖVNING

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

Utifrån berättelsen bör utvärderaren ställa sig följande frågor:

- Har målen med övningen uppnåtts?
- Framgick det av diskussionen att de övade i en verklig kris skulle kunna slutföra sina uppgifter framgångsrikt?
- Framgick det av diskussionerna att de övade är lämpligt tränade och utbildade för att hantera de händelser som de skulle behöva hantera i verklig kris?
- Identifierades någon resursbrist som skulle kunna hämma förmågan att hantera händelser?
- Stödjer befintliga planer, riktlinjer och procedurer de övades agerande?
- Behöver personal från olika organisationer eller enheter arbeta tillsammans för att utföra en aktivitet? Om ja, finns det överenskommelser eller relationer på plats som stödjer den nödvändiga koordineringen?
- Vilka är de största lärdomarna från övningen?
- Vilka styrkor identifierades?
- Vilka områden för förbättring rekommenderas?

ANALYS AV EN SIMULERINGSÖVNING

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

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

Med hjälp av tidslinjen ska utvärderaren kunna besvara följande frågor:

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

PRESENTERA RESULTAT OCH REKOMMENDATIONER

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

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

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

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



Metoder för erfarenhetsåterföring

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

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

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

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

Steg 6: Implementera och följ upp åtgärder

IMPLEMENTERING AV ÅTGÄRDSFÖRSLAG

En utveckling och förbättring i organisationen kan ske först då åtgärdsförslagen går från att identifieras och dokumenteras i en utvärderingsrapport till dess att de implementeras.

För att underlätta implementeringen bör åtgärdsförslagen vara tydligt formulerade. Undvik vaga formuleringar som ger utrymme för tolkningar.



Tänk på!

Att ha tydligt formulerade åtgärdsförslag, exempelvis:

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

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

Åtgärd	Ansvarig	Klar
Utveckla rutin för regelbundna och tydliga stabsmöten.	Per Persson	2017.12.31
Utveckla tydliga rutiner för hur information förmedlas mellan krisledningens deltagare.	Anna Andersson	2017.12.31
Skapa agendor för stabsmöten.	Carl Carlsson	2017.12.31

Exempel på enkel åtgärdslista

FÖRBEREDA NÄSTA ÖVNING

Inte endast resultatet av övningen utan också övningen som sådan bör utvärderas för att ge ingångsvärden till kommande övningar. Detta gör att samma misstag slipper upprepas i kommande övningar som då kan genomföras effektivare. Om externa resurser använts bör dessa utvärderas för att säkerställa att de levererat ett bra resultat. Frågor för utvärdering av övningsprojektet:

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

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

Mer om övningar: Samverkan och strategi

En enskild övning är ofta en del av ett större övningssammanhang, kanske som en del i en långsiktig övningsplan eller övningsstrategi. Övningen kan också vara en del av en samverkansövning där flera organisationer är inblandade, eller en del av en serie övningar inom organisationen.

SAMVERKAN

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

FSPOS

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

SÅRBARHETER INOM DEN FINANSIELLA SEKTORN

Ett antal aktörer är centrala i betelningsväsendet. Dessa är bland andra Bankgirot, Euroclear, Nasdaq, Riksbanken och Riksgälden samt storbankerna Danske Bank, Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank.

Dessa centrala aktörer utgör de som i händelse av bortfall skulle åsamka det finansiella systemet, dess kunder och samhället stora konsekvenser. Aktörerna är

mycket starkt beroende av varandra. Studier har visat att var och en av dem i någon mening betraktas som en "Single Point of Failure" för hela betalningssystemet.

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

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

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

SAMVERKANSÖVNINGAR

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

Genom samverkansövningar kan okända och nya sårbarheter och beroenden mellan aktörerna i den finansiella sektorn identifieras. Genom att öva tillsammans lär organisationer och individer känna varandra och en god grund för ett fortsatt samarbete skapas eller stärks. Samverkansövningar kan fokusera på en sektor eller vara tvärssektoriella, och involvera många olika aktörer – privata såväl som offentliga – vilket skapar naturliga nätverk, kontaktvägar och arbetssätt mellan deltagarnas krisledning. Gemensamma övningar underlättar uppbyggnaden av strukturellt likartade krisledningsorganisationer och en gemensam terminologi.

FSPOS Sektorsövningar

Mellan 2013-2015 genomfördes årligen sektorsövningar inom ramen för FSPOS, med det övergripande målet att stärka aktörernas förmåga att hantera störningar och avbrott i den finansiella sektorn.

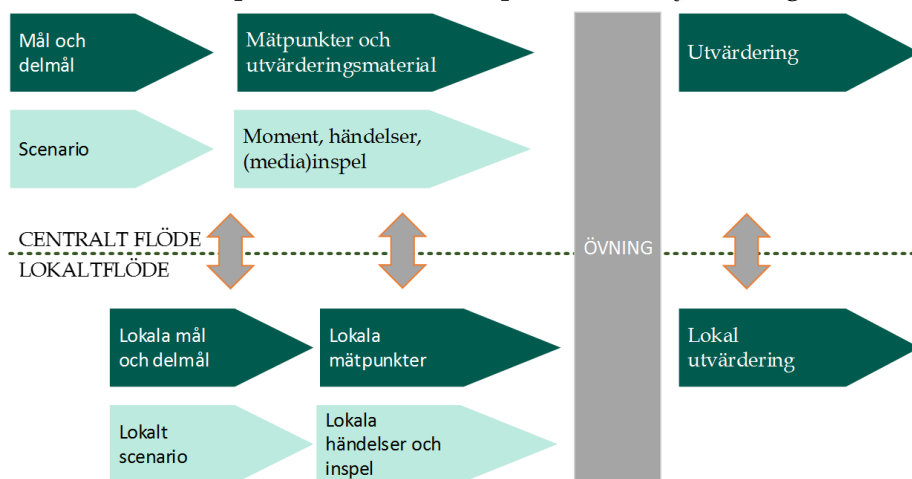
2013 genomfördes en skrivbordsövning där centrala aktörer i den finansiella sektorn övades utifrån ett scenario som kretsade kring betalningsstörningar i kritisk infrastruktur samt attacker från aktivistgrupper.

2014 genomfördes en skrivbordsövning för de fyra delsektorerna banker, sparbanker, försäkrings-/pensionsbolag samt värdepappersbolag. För varje delsektor hade ett anpassat scenario tagits fram, som alla utgick ifrån en gemensam bakgrund. Scenariot kretsade också i denna övning kring betalningsstörningar i kritisk infrastruktur, informationsförlust och bedrägerier, samt hot och misstankar om riktade attacker från aktivistgrupper.

2015 genomfördes en distribuerad simuleringsövning för 25 aktörer i den finansiella sektorn. Scenariot innefattade tre övergripande händelser: Avbrott i tekniska system, IT-attacker och Hot.

Att delta i en samverkansövning

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



Det centrala flödet påbörjas innan det lokala och sätter därmed många av förutsättningarna för det lokala flödet och den "övning i övningen" som sker hos den lokala organisationen. Om det centrala flödet fungerar ger det därför goda förutsättningar för det lokala flödet och för att övningen ute hos de enskilda organisationerna blir lyckad.

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

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



Viktigt att tänka på vid samverkansövningar

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

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

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

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

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

ÖVNINGAR UR ETT STRATEGISKT PERSPEKTIV

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

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

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

Den finansiella sektorns övningsstrategi

FSPOS har för den finansiella sektorns räkning utvecklat en övningsstrategi. Syftet är att inrikta och stödja den finansiella sektorns övningsverksamhet för åren 2017-2020.

Målen med strategin är att:

- inrikta vilka aktörer som ska övas, vad som ska övas, på vilket sätt samt hur dessa övningar ska följas upp.
- definiera en övergripande process som ska säkerställa en kontinuerlig och ändamålsenlig verksamhet.

Målgruppen för övningsstrategin är de aktörer inom den finansiella sektorn som enskilt eller tillsammans har en påverkan på den finansiella sektorns robusthet.

Det övergripande målet för FSPOS övningsverksamhet 2017-2020 är att stärka sektorns förmåga att hantera störningar och avbrott i den finansiella sektorn. Detta genom att vidareutveckla sektorns förmåga till:

- samverkan och samordning
- ett samlat lägesbilsarbete
- samordnad kommunikation internt (inom sektorn) och externt

Litteraturtips

Deborah Pretty (2002) "Risks That Matter"

Finansinspektionen (2005), Finansinspektionens allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag (FFFS 2005:1)

Finansinspektionen (2013), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om styrning, riskhantering och kontroll i kreditinstitut (FFFS 2014:1)

Finansinspektionen (2014), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om hantering av operativa risker (FFFS 2014:4)

Finansinspektionen (2014), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om informationssäkerhet, IT-verksamhet och insättningssystem (FFFS 2014:5)

FSPOS (2016) "FSPOS Vägledning för Kontinuitetshantering - version 2.0"

FSPOS (2016) "FSPOS Övningsstrategi 2017 - 2020"

FSPOS (2017) "Kriskommunikation i finanssektorn - En vägledning vid större störningar"

FSPOS (2017) "FSPOS Vägledning för Krishantering version"

FSPOS (2017) "Scenariosammanfattning FSPOS Sektorsövningar 2013-2015"

MSB (2014) "Övningsvägledning - Grundbok"

MSB (2014) "Övningsvägledning: metodhäfte simuleringsövning med motspel"

MSB (2014) "Övningsvägledning: metodhäfte seminarieövning"

MSB (2014) "Övningsvägledning: metodhäfte med funktionsövningar"

MSB (2016) "Övningsvägledning : lokal övningsledare"

MSB (2016) "Övningsvägledning: metodhäfte - utvärdering av övning"

Sveriges Riksbank (2016) "Finansiell stabilitet 2016:2"

SFS (2015) Förordning (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap

SFS (2015) Förordning (2015:1053) om totalförsvaret och höjd beredskap