

FSPOS

Finansiella Sektorns Privat-
Offentliga Samverkan

FSPOS Samverkansövning 2018 Övningsrapport



Innehåll

SAMMANFATTNING	3
SUMMARY IN ENGLISH	4
INLEDNING	5
OM FSPOS	5
FSPOS ÖVNINGSSTRATEGI 2017-2020	6
ÖVNINGSMETOD.....	6
SCENARIO.....	7
UTVÄRDERINGSMETOD	8
UTVÄRDERING OCH SLUTSATSER.....	9
LÄGESBILDSARBETE.....	9
SAMVERKAN MED ANDRA AKTÖRER	12
KOMMUNIKATION.....	15
SLUTSATSER.....	17
BILAGOR	18
BILAGA 1 – UTVÄRDERINGSFORMULÄR	18
BILAGA 2 – DELTAGANDE ORGANISATIONER FSPOS SEKTORSÖVNING 2018.....	26
BILAGA 3 – MEDLEMMAR FSPOS ARBETSGRUPP ÖVNING	27

Sammanfattning

I enlighet med övningsstrategin för FSPOS för åren 2017-2020 har AG Övning planerat, genomfört och utvärderat FSPOS Samverkansövning 2018. Målet för övningen var:

”att organisationsvis upprätta lägesbild som, genom samverkan, delas med relevanta aktörer i sektorn och kommuniceras såväl internt som externt.”

Totalt deltog 48 organisationer under övningens fyra olika delar. Den första delen, *Uppstartsmöte*, genomfördes den 12 oktober. Mötet innehöll bland annat en kortare utbildning i krishantering, presentationer av de inledande delarna av scenariot samt stödmaterial inför del två av övningen, *Övning på hemmaplan*. Under perioden 15 oktober – 6 november övade samtliga 48 organisationer på hemmaplan med stöd av underlag från FSPOS, förmedlat via en för ändamålet speciellt uppsatt övningswebb. Fokus för övning på hemmaplan var att organisationsvis upprätta en lägesbild baserad på given scenarioinformation.

Den 7 november genomfördes den tredje delen av övningen, *Gemensam övning*. 44 organisationer deltog på plats på Norra Latin i Stockholm och 4 organisationer övade på distans. Syftet med den gemensamma delen av övningen var att dela lägesbilder med varandra genom såväl bilateral som sektorsvis samverkan.

Den fjärde och avslutande delen av övningen genomfördes som ett *Erfarenhetsseminarium* den 28 november, på Folkets Hus i Stockholm. Vid seminariet deltog cirka 70 representanter från flertalet av de övade organisationerna för att diskutera och dela erfarenheter, lärdomar och åtgärdsförslag.

Eftersom övningen syftade både till att öva organisationsvis på att upprätta lägesbild och till att öva gemensamt med fokus på samverkan och delning av lägesbild, har erfarenheter och lärdomar erhållits såväl på organisations- som sektorsnivå. Denna rapport behandlar endast analys, slutsatser och rekommendationer för hela eller delar av den finansiella sektorn, d.v.s. inte för enskilda organisationer. Eventuella organisationsspecifika slutsatser och åtgärdsförslag ansvarar respektive organisation för att sammanställa, dokumentera och arbeta vidare med.

Summary in English

In accordance with FSPOS Exercise Strategy 2017-2020, AG Övning has planned, conducted and evaluated FSPOS Samverkansövning 2018. The objective of the exercise was that:

“each organization should establish a common operational picture (COP) that, through collaboration, is shared with relevant actors in the financial sector and communicated internally as well as externally.”

48 organizations participated in the four different phases of the exercise. The first phase, a *start-up meeting*, was conducted on October 12th. The meeting included, among other things, a shorter training in crisis management, a presentation of initial parts of the scenario and a walk through of the exercise documentation and templates for phase two of the exercise, *Exercise at each organization's office*. During the period 15 October - 6 November, all 48 organizations exercised at their own offices with supporting documentation from FSPOS, distributed through an exercise web site. The objective of the local exercise was to establish an organization-specific COP based on given scenario information.

On November 7th, the third phase of the exercise, *the joint exercise*, took place. 44 organizations participated at Norra Latin in Stockholm and 4 organizations exercised at their own offices. The purpose of the joint exercise was to share COPs with each other through bilateral and sector-wide cooperation.

The fourth and final phase of the exercise was conducted as an *evaluation seminar* on November 28th, at Folkets Hus in Stockholm. At the seminar, approximately 70 representatives from the exercised organizations participated in discussing and sharing experiences, lessons learned and suggested actions based on the results from the exercise.

Through the exercise, experiences and lessons learned have been obtained at both organizational and sector-wide levels. This report focuses only on analysis, conclusions and recommendations for the entire financial sector or parts thereof. Thus, no organization will be analyzed or appointed individually. Each organization is responsible for compiling organization-specific conclusions and actions.

Inledning

Under hösten 2018 genomfördes FSPOS Samverkansövning 2018 med totalt 48 olika aktörer från den finansiella sektorn. Målet med övningen var *”att organisationsvis upprätta lägesbild som, genom samverkan, delas med relevanta aktörer i sektorn och kommuniceras såväl internt som externt”*.

I denna övningsrapport beskrivs metod för och resultat från övningen samt slutsatser och rekommendationer för sektorn. Rapporten bygger på utvärderingsunderlag, övningsledningens observationer under övningsgenomförandet och diskussioner vid det erfarenhetsseminarium som följde efter övningen.

Rapporten lämnar avslutningsvis ett antal rekommendationer och förslag på åtgärder för att ytterligare stärka sektorns förmåga att hantera avbrott och störningar. Rapporten behandlar inte enskilda aktörer utan fokuserar på sektorns (som helhet eller delar av sektorn) samlade förmåga att hantera störningar och avbrott.

Om FSPOS

FSPOS (Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkan) bildades den 1 september 2005. Det är ett frivilligt samverkansforum med deltagare från det privata näringslivet och de offentliga institutionerna i finanssektorn.

Verksamheten inom FSPOS bygger på frivilligt arbete bland deltagarna och bedrivs i arbetsgrupper med olika fokusområden. Allt arbete ligger i linje med FSPOS vision och verksamhetsidé.

FSPOS vision

Att samhällsviktiga finansiella tjänster alltid ska fungera

Verksamhetsidén är att FSPOS ska stärka den finansiella infrastrukturen genom att samverka, öva, kartlägga och dela information och på så sätt värna sektorn och samhället.

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

AG Övnings vision

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

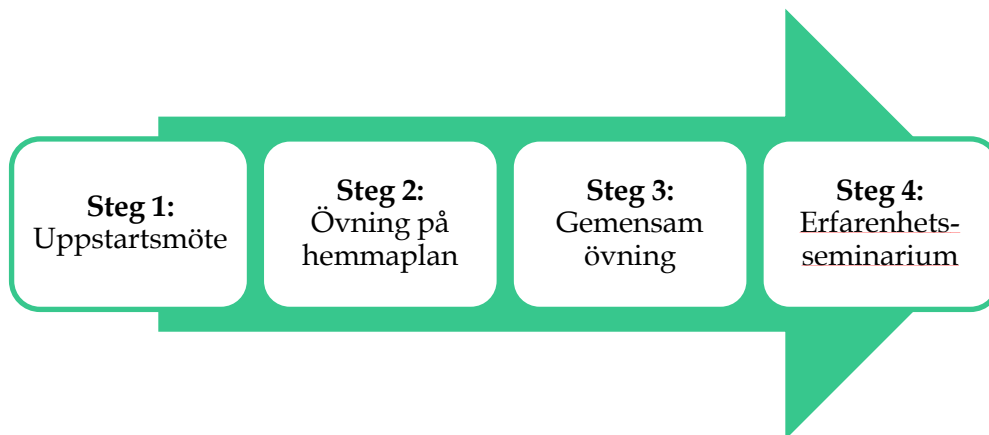
FSPOS Övningsstrategi 2017-2020

FSPOS övningsverksamhet bygger på övningsstrategier som tas fram för längre perioder. För närvarande inriktar *FSPOS Övningsstrategi 2017-2020* målsättning, planering, genomförande och utvärdering av övningar. I övningsstrategin anges att det övergripande målet för FSPOS övningsverksamhet under perioden 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.

Strategin anger också att det övergripande målet kommer att brytas ner i mer specifika mål för varje enskild aktivitet som genomförs inom ramen för övningsstrategin. Detta möjliggör fokus och fördjupning inom särskilda delar som ingår i respektive målområde (samverkan och samordning, lägesbilsarbete och kommunikation). Exempel på fördjupningsområden vid detta övningsstillfälle var framtagande av lägesbild enligt fyrfältaren samt informationsdelning inom sektorn. De mer specifika målen avgör hur aktiviteten utformas och vilka som bör delta. Samtliga aktiviteter med tillhörande mål ska dock bidra till att uppfylla det övergripande målet.

Övningsmetod för övningen 2018



FSPOS Samverkansövning 2018 genomfördes i fyra steg, där det första steget var ett *Uppstartsmöte* som ägde rum den 12 oktober på Norra Latin i Stockholm. Mötet riktade sig i första hand till lokala övningsledare (LÖL) för de övade organisationerna och i andra hand till utvalda övade individer från respektive organisation.

Syftet med mötet var att informera om övningen, att påbörja arbetet med lägesbild i respektive organisation samt att LÖL efter mötet skulle känna sig väl förberedda inför genomförande av såväl övningsmomentet på hemmaplan som vid den gemensamma övningen den 7 november. Utöver en kort utbildning i krishantering (inklusive lägesbilsarbete) presenterades även scenarioninformation och deltagarna fick därefter möjlighet att påbörja arbetet med den egna lägesbilden.

Den andra delen av övningen var *Övning på Hemmaplan*. Under detta moment skulle de övade organisationerna, baserat på given scenarioinformation, upprätta eller utveckla sin organisations lägesbild samt att förbereda delning av den på en kommande samverkanskonferens. Via en övningswebb konstruerad för ändamålet fick deltagarna tillgång till stödmaterial och scenarioinformation som behövdes för att kunna genomföra uppgiften. Den lägesbild som respektive organisation upprättade på hemmaplan skulle tas med till övningsmoment 3, *Gemensam Övning*.

Den gemensamma övningen ägde rum den 7 november på Norra Latin i Stockholm¹. Övningen genomfördes som en skrivbordsövning med simuleringsinslag. Övningen inleddes med fem parallella samverkanskonferenser² där de övade organisationerna delade relevanta delar av sina, på hemmaplan upprättade, lägesbilder. Under övningen presenterades vidare ytterligare scenarioinformation vid ett flertal tillfällen och deltagarna arbetade löpande med att uppdatera sina lägesbilder för att under eftermiddagen dela dessa vid fem ytterligare samverkanskonferenser.

Den fjärde och sista delen av övningen utgjordes av ett *Erfarenhetsseminarium* som ägde rum i Folkets Hus i Stockholm den 28 november. Under seminariet deltog representanter från de flesta övade organisationerna och tillsammans diskuterade de erfarenheter, lärdomar och åtgärdsförslag efter övningen.

Översiktligt scenario

Scenariot innebar att en hackergrupp vid namn "RedBearzz" riktade hot mot den finansiella sektorn. I samband med hoten drabbade ett flertal incidenter sektorn; bland annat otillgängliga system (internet-/mobilbanker och värdepappersdepåer), saknade/felaktiga utbetalningar, felaktiga uppgifter i media som fick både stor spridning och hade stor börspåverkan, misstänka fel i SPAR och VPC samt felaktiga uppgifter om kunder och falska uppmaningar från Riksbanken att ta ut kontanter. Det framkom under scenariots gång att "RedBearzz" låg bakom större delen av de inträffade händelserna.

Förutom de tekniska felen som organisationerna utsattes för var också medial uppmärksamhet och reaktionerna på sociala medier av drabbade och allmänheten faktorer för de övade att ta hänsyn till.

De övade organisationerna drabbades i olika utsträckning av de ovanstående attackerna. För att på ett så bra sätt som möjligt kunna lösa krisen och få en tydligare bild av händelseförloppet krävdes samverkan och samarbete mellan organisationerna.

¹ Ett fåtal organisationer genomförde *Gemensam övning* i egna lokaler.

² Ledda av Riksbanken, Sparbankernas Riksförbund, Svensk Försäkring, Svenska Fondhandlareföreningen och Bankföreningen.

Utvärderingsmetod

Utvärdering av FSPOS Samverkansövning 2018 genomfördes på följande sätt:

1. Utvärdering av sektorns förmåga

Denna del av utvärderingen utgjordes av ett formulär som samtliga LÖL fyllde i under övningsgenomförandet (såväl vid övning på hemmaplan som vid den gemensamma övningen). Formuläret bestod av ett antal påståenden kopplade till övningsmålet, vilka LÖL bedömde utifrån en given skala.

LÖL skickade in ifyllda utvärderingsformulär till övningsledningen som sammanställde underlagen. Sammanställningen har använts som ett viktigt ingångsvärde vid utvärderingen av sektorns förmåga och vid författandet av denna rapport.

Utöver resultatet från denna utvärdering, har även följande underlag använts som ingångsvärden till denna rapport:

- övningsledningens observationer under övningsgenomförandet
- dokumentation från diskussioner vid erfarenhetsseminariet

2. Utvärdering av enskild organisation (frivillig)

FSPOS ansvarar för att utvärdera sektorns samlade förmåga. Dock, eftersom övningen möjliggjorde för insikter och lärdomar även för enskilda organisationer, tillhandahöll FSPOS ett utvärderingsformulär för utvärdering av den egna organisationens förmåga. Detta formulär var frivilligt för LÖL att använda och skickades inte in till övningsledningen efter övningens slut.

3. Övningsteknisk utvärdering (individuell)

För att utvärdera övningen som sådan ombads samtliga övningsdeltagare att fylla i en kortare enkät efter övningen. Enkäten syftade till att utvärdera exempelvis övningsmetodiken, scenariot, stödmaterial och underlag.

Samtliga formulär och enkäter finns i sin helhet i bilaga 1.

Utvärdering och slutsatser

I detta avsnitt presenteras en sammanställning av de olika utvärderingsunderlagen, uppdelat på de tre områdena *Lägesbildaarbete*, *Samverkan med andra aktörer* och *Kommunikation*.

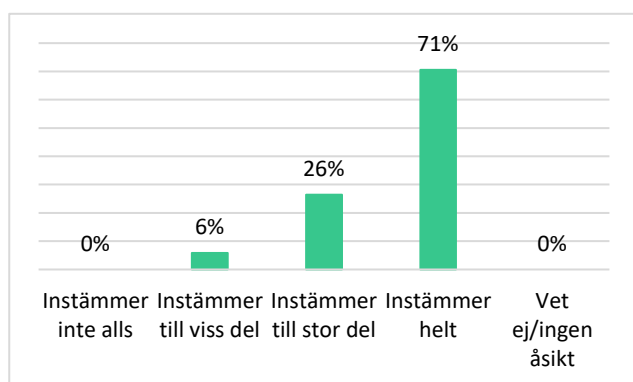
1. Lägesbildaarbete

Övningens huvudsakliga fokusområde var just lägesbildaarbete, genom att dels organisationsvis upprätta och förbereda delning av lägesbild och att dels genom att i samverkan dela lägesbilder med övriga övade organisationer.

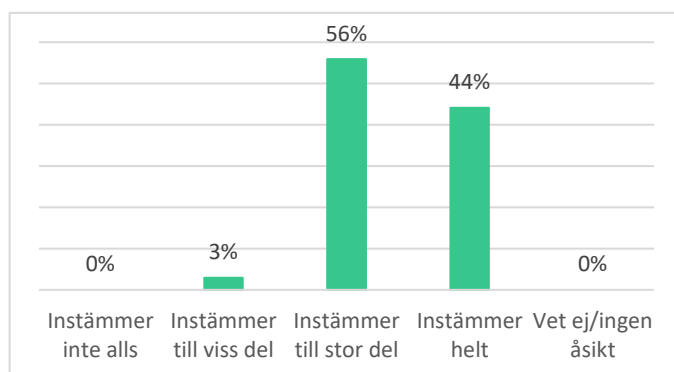
Sammanställning av utvärderingsformulär

Nedan presenteras en sammanställning av LÖLs svar på utvärderingsformulärets påståenden om lägesbildaarbete. Totalt besvarade 44³ organisationer enkäten.

Vi upprättar en heltäckande lägesbild



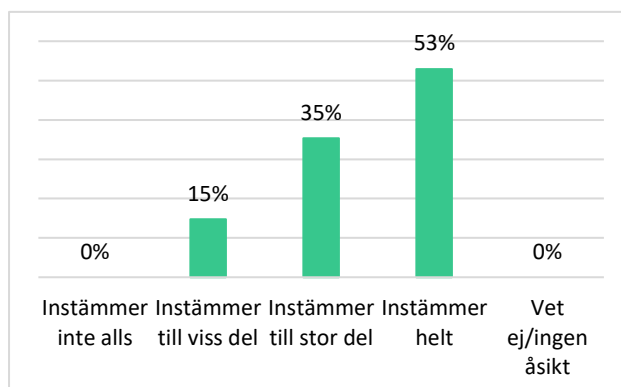
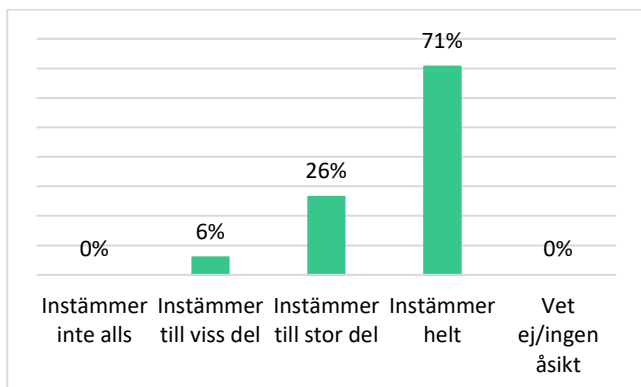
Vi gör relevanta antaganden om prognos/händelseutveckling



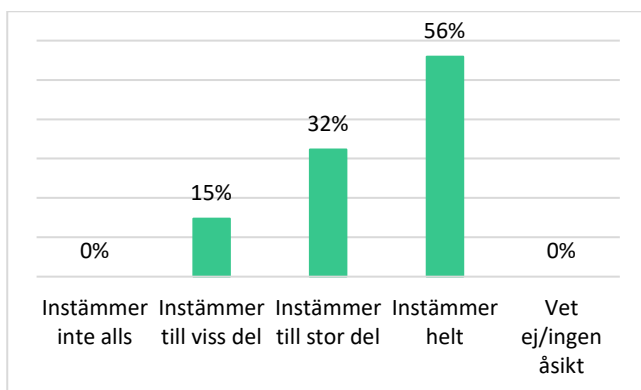
Vi formulerar målbild/inriktning för den egna organisationens krishantering

Vi omsätter mål/inriktning till prioriterade åtgärder

³ 44 av de 48 övade organisationerna har lämnat in utvärderingsenkäter efter övningen. Av de organisationer som hade flera anmälda verksamheter har i vissa fall en samlad enkät lämnats in för dessa.



Vi uppdaterar vår lägesbild regelbundet



Vad gjorde vi bra?

Nedan analys söker sammanfatta övningsledningens observationer under övningen, fritextkommentarer i utvärderingsformuläret samt dokumentation från diskussioner under erfarenhetsseminariet.

FSPOS mall för lägesbild ("fyrfältaren") användes som verktyg för att upprätta och dela lägesbild under övningen. Många organisationer hade redan innan övningen god kännedom om fyrfältaren och hur den används, bland annat genom att den är ordinarie lägesbildsverktyg för många organisationer och att ett flertal utbildningstillfällen hade genomförts inför övningen för att öka medvetenheten och kunskapen om metoden. Detta medförde att lägesbildsarbetet under övningen fungerade väl, såväl under övning på hemmaplan då organisationerna upprättade sina lägesbilder och förberedde delning av dessa, som under den gemensamma övningen då lägesbilden utvecklades samt delades mellan de övade organisationerna.

Fyrfältaren och de medföljande stödfrågorna upplevdes i stort som ett bra och intuitivt verktyg som underlättade lägesbildsarbetet. Genom den struktur fyrfältaren skapar tvingades aktörerna fundera igenom bekräftad fakta, relevanta antaganden och styrande inriktning innan ändamålsenliga åtgärder planerades och genomfördes. Ett flertal aktörer upplevde att arbetet med att skilja på fakta och antaganden är utmanande, men viktigt för att komma fram till bästa möjliga

åtgärdsförslag för hantering av inträffade händelser. Särskilt viktigt ansågs det att arbeta med att göra antaganden då mängden bekräftad fakta är begränsad. Framgångsfaktorer kopplade till att göra antaganden ansågs vara att dela upp dessa på kort och på lång sikt, samt på troligt och ”worst case”.

En viktig del av lägesbilden innebär att ta fram en inriktning/målbild för hanteringen av de inträffade händelserna. Denna inriktning bör baseras på organisationens värderingar. Detta arbete upplevdes av flera som svårt, men samtidigt viktigt och görbar. Flera ansåg att genom att lägga ned tid på att formulera en tydlig inriktning tidigt i krishanteringen underlättas kommande arbete avsevärt. Vidare menade flera att en välformulerad inriktning inte behöver justeras i särskilt stor utsträckning, trots ny fakta/andra antaganden/nya händelser.

Vidare ansågs en nyckel till framgång i lägesbilsarbetet vara att utse ansvariga för upprättande och uppdatering av lägesbilden. I vissa övade organisationer roterade detta ansvar under övningens gång, baserat på de olika händelserna i scenariot.

Den gemensamma modellen för lägesbild medförde vidare att samtliga organisationer i stort talade samma språk vad gäller lägesbilsarbetet, vilket i hög grad underlättade i samverkan med varandra. I samverkan med varandra underlättade även den fyrfältsmall som fokuserar på delning av lägesbilden (d.v.s. innehåller fält och stödfrågor kopplat till delning av den interna lägesbilden). Med stöd från denna mall underlättades beslut kring vilken information som var relevant att dela med andra aktörer, något som ansågs göra samverkanskonferenserna mer effektiva.

Flera aktörer upplevde att övningens format gav upphov till bra lärande i lägesbilsarbetet. Detta genom att lägesbild skulle upprättas och uppdateras vid ett flertal tillfällen under övningen, såväl under övningen på hemmaplan som under den gemensamma övningen. En tydlig ökning i förmågan mellan övningen på hemmaplan och den gemensamma övningen upplevdes av flera organisationer.

Vilka åtgärder bör vi vidta för att öka förmågan?

Även om lägesbildsmallen i stort uppfattades som intuitiv, menade ett flertal att det i en stressad situation såsom en kris är lätt att tappa fokus och att exempelvis direkt börja planera för åtgärder. Därför föreslogs ett antal åtgärder för att ytterligare öka sektorns förmåga till ett effektivt lägesbilsarbete:

- Utveckla lägesbildsmallen vidare för att vara ett ännu tydligare och mer lättillgängligt stöd, exempelvis genom att:
 - o Dela upp faktarutan i två olika rutor, en för bekräftad fakta och en för (ännu) ej bekräftad fakta
 - o Organisationsvis förbereda och fylla i färdiga inriktningar/målbilder där de som är relevanta för aktuell händelse väljs ut i den krisspecifika lägesbilden
 - o Utveckla stödfrågorna till respektive ruta i fyrfältaren
 - o Inkludera en ansvarslogg
 - o Inkludera en ruta med nödvändiga beslut (som i vissa fall måste fattas innan lägesbilden upprättats)

- Inkludera en ruta för intressentanalys, d.v.s. vilka andra som vi behöver förhålla oss till blir påverkade av incidenten/krisen
- Genomför frekventa utbildningar inom såväl upprättande av lägesbild som delning av lägesbilden genom exempelvis samverkanskonferenser. Fokus för utbildningarna bör bland annat vara:
 - Hur skiljer man på fakta och antaganden?
 - Hur formuleras en tydlig och användbar inriktning?
- Genomför fortsatta övningar i lägesbild, såväl för enskilda organisationer som för hela eller delar av sektorn.

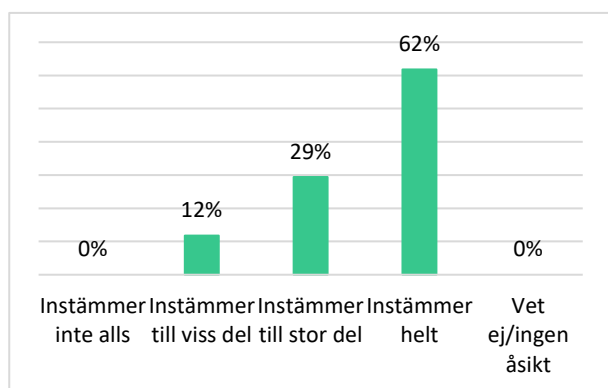
2. Samverkan med andra aktörer

Ett viktigt moment under övningen var att genom samverkan med andra aktörer (detta skedde dels genom i förväg planerade samverkanskonferenser och dels genom spontan, oftast bilateral, samverkan mellan de övade organisationerna) dela relevanta delar av den egna organisationens lägesbild. Syftet var att skapa en gemensam syn och i viss mån möjliggöra för gemensamma åtgärder/budskap⁴.

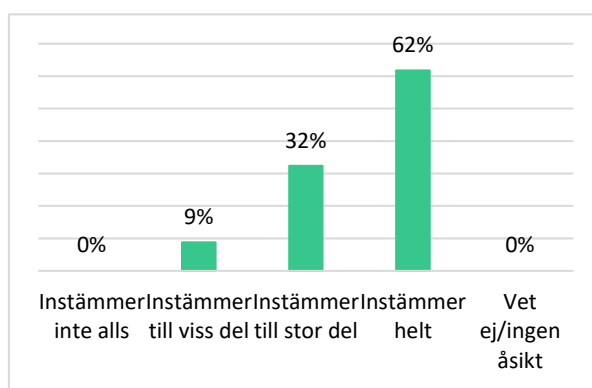
Sammanställning av utvärderingsformulär

Nedan presenteras en sammanställning av LÖLs svar på utvärderingsformulärets påståenden om samverkan. Totalt besvarade 44⁵ organisationer enkäten.

Vi identifierar relevant information att dela med och inhämta från andra aktörer



Vi förbereder oss inför samverkanskonferenser på ett bra sätt



⁴ Observera att övningens fokus inte var att upprätta samlade lägesbilder, utan snarare att möjliggöra för deltagande organisationer att öva delning av sina organisationsspecifika lägesbilder. I ett nästa steg bör samlade lägesbilder vara målet.

⁵ 44 av de 48 övade organisationerna har lämnat in utvärderingsenkäter efter övningen. Av de organisationer som hade flera anmälda verksamheter har i vissa fall en samlad enkät lämnats in för dessa.

Vad gjorde vi bra?

Nedan analys söker sammanfatta övningsledningens observationer under övningen, fritextkommentarer i utvärderingsformuläret samt dokumentation från diskussioner under erfarenhetsseminariet.

Under övningen genomfördes fem parallella samverkanskonferenser vid två tillfällen, totalt tio samverkanskonferenser. Samverkanskonferenserna leddes av de fyra branschförbunden och Riksbanken. Samtliga övade organisationer deltog vid minst två samverkanskonferenser, medan en del av de övade organisationerna deltog vid fler samverkanskonferenserna än så. Överlag upplevdes samverkanskonferenserna positivt av de övade organisationerna. En hög grad av öppenhet och transparens tillsammans med en tydligt uttalad och stor vilja att dela med sig av relevanta delar av sin organisations lägesbild bidrog till effektiva och givande samverkanskonferenser. Huvudsakligen syftade samverkanskonferenserna till att möjliggöra delning av de organisationsspecifika lägesbilderna, men i vissa fall ledde samverkanskonferenserna även till gemensamma beslut kring åtgärder och budskap.

Som framförts ovan, upplevde flera av de övade organisationerna att fyrfältaren med fokus på delning utgjorde ett bra stöd i förberedelserna inför samverkanskonferenserna. Genom stödfrågorna kunde de övade identifiera och prioritera information att dela med sig av till andra aktörer, samt identifiera behov av information att efterfråga från andra aktörer.

Många av de större aktörerna, som medverkade i övningen med flera olika typer av verksamheter, upprättade först verksamhetsspecifika lägesbilder för att sedan samordna dessa internt. På så sätt erhöll organisationerna en samlad lägesbild som kunde delas vid flera olika samverkanskonferenser parallellt. Detta beskrevs som värdefullt av dessa organisationer.

En förbättring upplevdes mellan den första och den andra samverkanskonferensen avseende delning av information mellan aktörerna. Vid första tillfället var många fokuserade framför allt på att dela med sig av sin information, medan vid andra tillfället hade många förberett frågor till andra aktörer vilket gjorde att informationsutbytet och samverkan kändes mer effektiv.

Utöver samverkanskonferenserna skedde även spontan samverkan mellan de övade organisationerna i stor utsträckning. Detta ledde till att information snabbt delades och att organisationerna kunde arbeta med att uppdatera sina respektive lägesbilder med relevant och bekräftad information.

Sammantaget upplevdes den starka viljan att samarbeta och dela information som mycket positiv. Det konstaterades att samverkan, samordning och delning av information bör prioriteras i en krissituation och att konkurrensaspekter bör läggas åt sidan.

Vilka åtgärder bör vi vidta för att öka förmågan?

Samverkan under övningen, och framför allt samverkanskonferenserna, genomfördes fysiskt, enligt en given agenda och med utpekade ansvariga. Detta speglar inte verkligheten fullt ut, utan ett antal frågor behöver redas ut för att säkerställa effektiv och givande samverkan i en verklig situation.

- Utred former för samverkanskonferenser i sektorn

- Utpeka aktörer som kan komma att bli ansvariga för att sammankalla till samverkanskonferenser vid olika typer av händelser i sektorn. Dessa aktörer bör utbildas och övas i att genomföra effektiva samverkanskonferenser.
- Ta fram process för hur enskilda aktörers lägesbild ska delas under samverkanskonferenserna. Ska exempelvis varje aktör presentera samtliga delar av sin lägesbild i ett svep, eller ska samtliga aktörer presentera en ruta i taget? Det är viktigt att endast sådant som är av värde för andra aktörer och som kan bidra till en samlad lägesbild med gemensamma förslag på åtgärder och budskap som resultat delas. Under övningen upplevdes vid vissa tillfällen ett större intresse för att dela med sig av sin egen lägesbild än för att ha identifierat endast relevant information eller frågeställningar att delge till andra aktörer.
- Undersök möjligheter att dela lägesbilder med varandra även skriftligen.
- Målet med samverkanskonferenserna bör vara att gemensamt landa i en samlad lägesbild som kan användas för att tillsammans besluta om eventuella *gemensamma åtgärder och budskap*. Det innebär att enskilda aktörers delning av sina lägesbilder inte är huvudsyftet med samverkan, utan endast ett ingångsvärde till arbetet med att upprätta den samlade lägesbilden.
- Skapa rutiner och mallar för hur resultatet av samverkanskonferenserna ska dokumenteras. Upprätta även sändlistor för distribution av dokumentation efter samverkanskonferenserna.
- Utöver att utbilda och öva de som eventuellt kan komma att sammankalla till samverkanskonferenser behöver även övriga aktörer fortsatt utbildas och övas i förberedelser inför och deltagande vid samverkanskonferenser. Fokus för sådana utbildningar och övningar bör vara att identifiera/prioritera information att dela baserat på den egna organisationens lägesbild, att identifiera information att efterfråga från andra aktörer och genomföra utbildande, branschvisa, samverkanskonferenser för att öva på att genomföra dem på ett effektivt sätt. Om möjligt, utpeka individer hos respektive aktör som blir de som primärt deltar vid samverkanskonferenser för att underlätta i utbildning/övning av dessa.
- Samtliga organisationer bör säkerställa att de individer som deltar på samverkanskonferenser har mandat att, vid behov, agera på den information som delas vid samverkanskonferenserna.
- För övrig samverkan, utred hur denna kan ske.
 - Förbered kontaktlistor som kan användas i händelse av kris. Eventuellt kan flera olika kontaktlistor upprättas, som kan användas vid olika typer av händelser eller när olika typer av frågeställningar/samverkansområden behöver diskuteras.
- Upprätta en förberedd inriktning och plan för kontanthantering vid kris.
- Vid händelser som den övade, d.v.s. storskalig cyberattack mot sektorn, vem (om någon) kan fatta beslut om "bank holiday" för att skydda sektorn och samhället i största möjliga mån? Detta behöver också utredas.

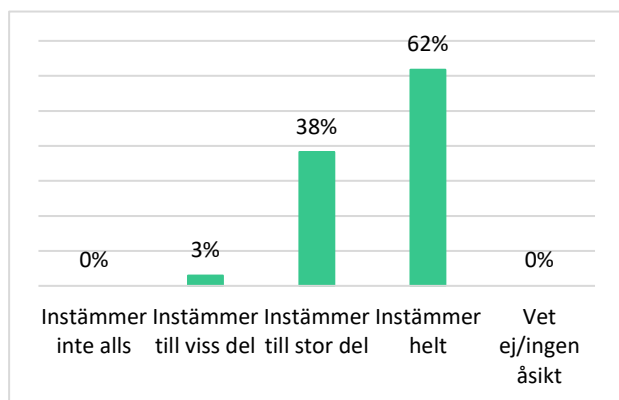
3. Kommunikation

Under skrivbordsövningen var fokus för kommunikation att planera för och identifiera budskap, målgrupper och kanaler för kommunikation.

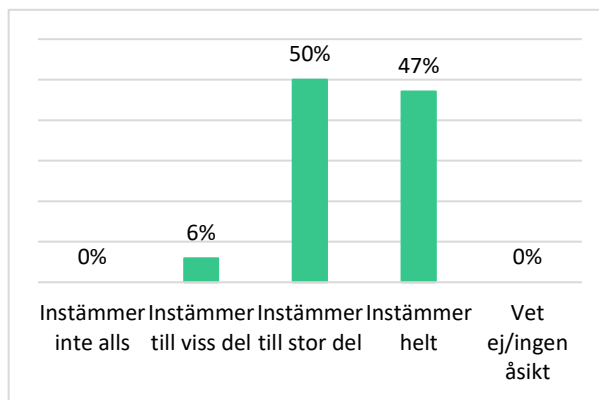
Sammanställning av utvärderingsformulär

Nedan presenteras en sammanställning av LÖLs svar på utvärderingsformulärets påståenden om samverkan. Totalt besvarade 44⁶ organisationer enkäten.

Vi identifierar prioriterade kommunikationsbehov och kommunikationsåtgärder



Vi identifierar relevanta budskap och målgrupper för kommunikation



Vad gjorde vi bra?

De övade aktörerna bedömde att arbetet med att identifiera målgrupper för kommunikation gick bra, såväl internt som i samverkan med varandra. I flera fall lyckades de övade, genom samverkan, enas om grundläggande budskap att kommunicera till utpekade målgrupper.

Flera organisationer pekade ut talespersoner tidigt och tog fram strategier för hur frågor skulle hänvisas till dessa. Även betydelsen av att endast kommunicera bekräftad fakta, och i största möjliga mån undvika att kommunicera antaganden, lyftes fram.

Vikten av att kommunicera internt lyftes fram, tillsammans med vikten av att förankra budskap både internt och med andra aktörer i sektorn innan extern kommunikation. För de organisationer som utgör koncerner upplevdes den interna samordningen som viktig och att mer kvalitativa budskap kunde tas fram efter intern samordning.

De övade organisationerna ansåg att det är viktigt att sektorn, eller delar av den, kan kommunicera samordnade budskap. I detta arbete krävs god samverkan där gemensamma budskap, målgrupper och kanaler identifieras. Under övningen tog branschförbunden och Riksbanken ansvaret för att anordna samverkanskonferenser där budskap och samlad kommunikation kunde diskuteras, vilket upplevdes som bra och relevant att de övade organisationerna.

⁶ 44 av de 48 övade organisationerna har lämnat in utvärderingsenkäter efter övningen. Av de organisationer som hade flera anmälda verksamheter har i vissa fall en samlad enkät lämnats in för dessa.

Vilka åtgärder bör vi vidta för att öka förmågan?

Att hela eller delar av den finansiella sektorn kan samverka för att samordna kommunikationsfrågor ansågs viktigt. Med anledning av detta föreslås nedan åtgärder för att tydliggöra hur samverkan och samordning kan ske.

- Överlag bör ansvar och roller kopplat till samverkan och samordning i kommunikationsfrågor utredas.
 - o Flera ansåg att myndigheterna och branschorganisationerna spelar en viktig roll i såväl samverkan som kommunikation under en kris. De olika myndigheterna och branschorganisationernas roller och ansvarsområden bör definieras tydligare, och vid behov bör mandat delas ut/förtydligas.
 - o Utred vilka som kan/bör ta ansvaret för att bjuda in till samverkan i kommunikationsfrågor och samordna budskap.
- Förbered kommunikationsplaner, såväl för interna som externa intressenter, för enskilda organisationer men också för hela eller delar av sektorn.
 - o Inkludera förberedda budskap/talepunkter för olika typer av händelser.
 - o Säkerställ tillgång till värdegrundsdokument eller liknande som ska ligga till grund för inriktningen/målbilden och därmed kommunikationen.
- Förbered kontaktlistor för att underlätta kontakter med varandra i krissituationer.
- Utbilda och öva regelbundet i samverkan och samordning kopplat till kommunikationsfrågor.
 - o Ett område att utbilda/öva inom är kriskommunikation och dess förhållande till lägesbild.
- Utred möjligheten att tillsätta branschgemensamma kommunikationsteam med olika expertområden. I dessa team kan exempelvis experter, kommunikatörer och specialister ingå.

Slutsatser

FSPOS Samverkansövning 2018 visade att den finansiella sektorn i Sverige, såväl organisationer enskilt som i samverkan, har en god förmåga att arbeta med lägesbilder. En nyckel till framgång är att det finns en vedertagen modell ("fyrfältaren") för hur lägesbildaarbete ska ske, vilket innebär att samtliga organisationer har möjlighet att utbildas/övas i modellen regelbundet. Den gemensamma modellen leder även till att sektorn som helhet talar samma språk, vilket underlättar i samverkan med varandra. Detta sammantaget gör att den finansiella sektorn ligger långt fram vad gäller lägesbildaarbete i relation till många andra sektorer i samhället.

Fortsatt utveckling av fyrfältaren kommer att ske för att den framledes också ska vara relevant för aktörerna i den finansiella sektorn samt deras behov och önskemål. Befintligt material utgör även en bra utgångspunkt som enskilda organisationer kan anpassa enligt eventuella interna behov. Under 2019 kommer bland annat ett antal utbildningar i lägesbildaarbete att genomföras för att fortsätta bygga aktörernas kunskap och erfarenhet.

Under övningen 2018 upprättades lägesbilder för de enskilda organisationerna och dessa delades med andra aktörer via samverkanskonferenser. För att lyfta sektorns förmåga ytterligare bör ett nästa steg vara att tydliggöra roller och ansvar kopplat till att upprätta samlad(e) lägesbild(er) inom hela eller delar av sektorn, vilka kan ligga till grund för *gemensamma beslut och budskap*.

Samverkan mellan sektorns aktörer under övningen präglades av öppenhet, transparens och lyhördhet. Det rådde en samstämmighet bland aktörerna att samverkan och öppenhet är viktigt i en krissituation som drabbar hela sektorn och att konkurrensfrågor bör stå långt åt sidan.

Ett behov av att ytterligare definiera och tydliggöra roller och ansvar för bland annat samverkanskonferenser, samordnade budskap och kommunikation identifierades och behöver utredas vidare. Branschförbunden och centrala myndigheter ses som viktiga aktörer i detta sammanhang, men metoder, medel, mandat och ansvarsområden behöver diskuteras och beslutas.

Sektorn bedriver en helt central del av det som kallas för samhällsviktig verksamhet. Viktigt är att sektorn har förmågan att samverka, dela lägesbild och kommunicera inte bara inom sektorn, utan även mot andra sektorer. Detta inte minst inom ramen för det återupptagna arbetet med totalförsvaret. För att säkerställa ett gemensamt språk som även når utanför sektorn bör framtida utveckling även ta inspiration från MSBs arbete med *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar*.

Sammanfattningsvis har den finansiella sektorn tagit stora kliv framåt vad gäller lägesbildaarbete och samverkan i en krissituation. Förmågan hos de enskilda organisationerna är god, och samverkan mellan aktörerna fungerar i stort. Sektorn bör fortsätta att regelbundet utbilda och öva inom områden såsom lägesbild, samverkan och kommunikation.

Bilagor

Bilaga 1 – Utvärderingsformulär

A) Mätpunkter FSPOS Sektorsövning 2018

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi upprättar en heltäckande lägesbild. Exempel på kriterier: - Fakta och prognos är inkluderat - Vi kan skilja på fakta och antaganden - Organisationens inriktning är inkluderad - Kommunikationsaspekten är inkluderad					
Kommentar:					

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi gör relevanta antaganden om prognos/händelseutveckling. Exempel på kriterier: Trolig händelseutveckling inkluderas Worst case händelseutveckling inkluderas					
Kommentar:					

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi identifierar relevant information att dela med och inhämta från andra aktörer. Exempel på kriterier: - En särskild lägesbild med fokus på delning med andra aktörer upprättas - Relevant information att inhämta från andra aktörer sammanställs på lämpligt sätt					
Kommentar:					

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi formulerar målbild/inriktning för den egna organisationens krishantering. Exempel på kriterier: - En inriktning formuleras och inkluderas i lägesbilden - Inriktningen ligger i linje med organisationens övergripande värderingar					
Kommentar:					

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi omsätter mål/inriktning till prioriterade åtgärder. Exempel på kriterier: - Inriktningen används som stöd vid planering av åtgärder - Inriktningen används som stöd vid prioritering av åtgärder					
Kommentar:					

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi identifierar prioriterade kommunikationsbehov och kriskommunikationsåtgärder. Exempel på kriterier: - Kommunikationsbehov såväl internt som externt identifieras - Kriskommunikationsåtgärder planeras och ligger i linje med övriga åtgärder och formulerad målbild/inriktning					
Kommentar:					

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi identifierar relevanta budskap och målgrupper för kommunikation. Exempel på kriterier: - Interna och externa målgrupper identifieras - Relevanta budskap anpassade för interna målgrupper identifieras - Relevanta budskap anpassade för externa målgrupper identifieras					
<i>Kommentar:</i>					

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi förbereder oss inför samverkanskonferenser på ett effektivt sätt. Exempel på kriterier: - Lämplig(a) individ(er) att delta på konferenser utses - Relevant information från egen lägesbild att dela med andra identifieras - Information att efterfråga från andra identifieras					
<i>Kommentar:</i>					

	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt	Vet ej/ ingen åsikt
Vi uppdaterar vår lägesbild regelbundet. Exempel på kriterier: - Lägesbilden uppdateras baserat på utkomst av samverkanskonferenser - Lägesbilden uppdateras löpande baserat på händelsen utveckling och vidtagna åtgärder					
<i>Kommentar:</i>					

B) Utvärderingsformulär – egen organisations förmåga

Eventuell intern stöddokumentation (exempel krisplan) som användes gav avsett stöd. Kommentar:	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt

Det var tydligt vem som hade vilken roll i krisledningen (eller motsvarande), samt vilket ansvar som följde med respektive roll. Kommentar:	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt

Krisledningen (eller motsvarande) hade en gemensam förståelse för krisledningens (eller motsvarande) arbetssätt. Kommentar:	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt

Krisledningen (eller motsvarande) gjorde relevanta prognoser på lång och kort sikt. Kommentar:	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt

Krisledningen (eller motsvarande) skapade en gemensam målbild. Kommentar:	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt

Tillgänglig fakta och bedömd prognos användes som underlag för beslut om inriktning/målbild och prioriteringar.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

Kriskommunikationsaspekterna fanns med i varje steg i lägesbilsarbetet.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

Krisledningen (eller motsvarande) identifierade prioriterade kommunikationsbehov, både internt i den egna organisationen och externt.	Instämmer inte alls	Instämmer till viss del	Instämmer till stor del	Instämmer helt
Kommentar:				

C) Individuell utvärdering – Om övningen

Hur upplever du att övningsformen fungerade (övning på hemmaplan + gemensam övning i formatet skrivbordsövning med simuleringsinslag)?

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

Hur upplever du att övningsform och -upplägg skapade förutsättningar att uppfylla övningsmålet (Att organisationsvis upprätta lägesbild, som genom samverkan, delas med relevanta aktörer i sektorn och kommuniceras såväl internt som externt)?

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

Hur upplever du att övningens scenario skapade förutsättningar att uppfylla övningsmålet (Att organisationsvis upprätta lägesbild, som genom samverkan, delas med relevanta aktörer i sektorn och kommuniceras såväl internt som externt)?

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

Hur upplever du att lokalerna fungerade under dagen?

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

Hur upplever du att stödmaterialet under övningen var? (lägesbildsmall, åtgärdslogg, samverkanslogg, kommunikationslogg)

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

Hur höga var dina förväntningar inför övningen?

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

I vilken grad har dina förväntningar infriats?

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

ENDAST FÖR LÖL: Hur upplever du informationen som du fått ta del av inför övningen?

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

ENDAST FÖR LÖL: Hur upplever du stödpaketet till LÖL inför övningen på hemmaplan?

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

ENDAST FÖR LÖL: Hur upplever du övningswebben?

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

Vilken är den viktigaste insikten du tar med dig?

Vad bör FSPOS ta med sig inför framtida övningar?

Bedöm i vilken utsträckning du anser att övningen har bidragit till att öka krishanteringsförmågan i din organisation.

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

Bedöm i vilken utsträckning du anser att övningen har bidragit till att öka krishanteringsförmågan i den finansiella sektorn.

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kommentar:

Övriga synpunkter

Bilaga 2 – Deltagande organisationer FSPOS Sektorsövning 2018

Totalt övade 48 organisationer i FSPOS Sektorsövning 2018.

AFA	Kinda-Ydre Sparbank	SEB Värdepapper
Alecta	Länsförsäkringar	Sidensjö Sparbank
AMF	Länsförsäkringar Bank	Sparbanken Göinge
Avanza	Länsförsäkringar Liv	Sparbanken i Karlshamn
Bankgirot	Leksands Sparbank	Sparbanken Sjuhärad
Bergslagens Sparbank	LÖF	Svensk Försäkring
Brummer & Partners	Marginalen Bank	Sveriges Riksbank
Carnegie Investment	Nasdaq	Swedbank
Danica Pension	Nordea	Swedbank Försäkring
Danske Bank	Nordea Liv och Pension	Swedbank Värdepapper
Erik Penser Bank	Nordnet	Sörmlands Sparbank
Euro Accident	Riksgälden	TryggHansa
Euroclear Sweden	Roslagens Sparbank	Vadstena Sparbank
Handelsbanken	Sala Sparbank	Virserums Sparbank
Handelsbanken Capital Markets	SEB	Åtvidabergs Sparbank
Handelsbanken Liv	SEB Pension och Försäkring	

Bilaga 3 – Medlemmar FSPOS Arbetsgrupp Övning

Namn	Organisation
Helena Engvall (ordförande)	SEB
Erik Sjulander	Euroclear
Erik Holst	Nordea
Fredrik Maartmann	Nasdaq
Hans Helminen	Bankgirot
Christina Goede	Riksgälden
Staffan Moberg	Svensk Försäkring
Lisa Leirnes	Riksbanken
Mikael Isaksson	Nordnet
Ing-Marie Gerring	Swedbank