

**Analys av den finansiella sektorns  
krishantering under pandemin Covid-19**  
**Gemensamma styrkor och utvecklingsområden**

21-11-08  
FSPOS Arbetsgrupp Analys

## Sammanfattning

Utvärdering är ett viktigt verktyg under och efter alla kriser för att dra lärdomar och utveckla organisationers förmåga att hantera kris. Pandemin Covid-19 är inget undantag. Syftet med denna rapport är att identifiera och återföra lärdomar från krishanteringen hos sektorns aktörer och bidra till lärande på längre sikt.

Datainsamling gjordes genom intervjuer med 25 personer som representerade 20 olika organisationer inom verksamheterna bank, försäkring, myndighet, finansiell infrastruktur och värdepappersbolag. Vid intervjutillfället fick de berätta om styrkor och peka på utvecklingpotential i sin krishanteringsförmåga utifrån fyra utvärderingsområden: organisation, process, system och kultur. Dessa intervjuer ägde rum mellan mars och april 2021. I juni intervjuades ytterligare fyra personer som representerade de organisationer som samordnat samverkanskonferenser, då detta identifierats som ett viktigt område vid intervjuerna.

Resultatet visar att sektorn som helhet har god krishanteringsförmåga inom samtliga utvärderingsområden. Särskilda styrkor som har identifierats är snabbt, proaktivt beslutsfattande, samverkan mellan aktörer, effektiviteten i krisledningarna samt övergången till att arbeta hemifrån, både i fråga om tekniska förutsättningar och att skapa god arbetsmiljö såväl för krisledning som medarbetare. Identifierade utvecklingsområden är exempelvis att planera för uthållighet och överlämning i krisledning samt att säkerställa erfarenhetsåterföring.

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>4</b>
	SYFTE MED UTVÄRDERINGEN .....	4
	AVGRÄNSNINGAR .....	4
<b>2.</b>	<b>METOD</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>ANALYS</b>	<b>6</b>
	<b>UTVÄRDERINGSOMRÅDE 1: ORGANISATION</b> .....	<b>6</b>
	BESKRIVNING AV OMRÅDET .....	6
	VAD HAR GÅTT BRA? .....	6
	VAD KAN FÖRBÄTTRAS FRAMÅT? .....	8
	REKOMMENDATIONER FÖR OMRÅDET ORGANISATION .....	9
	<b>UTVÄRDERINGSOMRÅDE 2: PROCESS</b> .....	<b>10</b>
	BESKRIVNING AV OMRÅDET .....	10
	VAD HAR GÅTT BRA? .....	10
	VAD KAN FÖRBÄTTRAS FRAMÅT? .....	14
	REKOMMENDATIONER FÖR OMRÅDET PROCESS .....	14
	<b>UTVÄRDERINGSOMRÅDE 3: SYSTEM</b> .....	<b>14</b>
	BESKRIVNING AV OMRÅDET .....	14
	VAD HAR GÅTT BRA? .....	15
	VAD KAN FÖRBÄTTRAS FRAMÅT? .....	16
	REKOMMENDATIONER FÖR OMRÅDET SYSTEM.....	16
	<b>UTVÄRDERINGSOMRÅDE 4: KULTUR</b> .....	<b>16</b>
	BESKRIVNING AV OMRÅDET .....	16
	VAD HAR GÅTT BRA? .....	17
	VAD KAN FÖRBÄTTRAS FRAMÅT? .....	18
	REKOMMENDATIONER FÖR OMRÅDET KULTUR.....	18
<b>4.</b>	<b>AVSLUTANDE REFLEKTIONER</b>	<b>19</b>
	<b>BILAGA 1 – EXEMPEL PÅ INTERVJUFRÅGOR</b>	<b>20</b>

# 1. Inledning

Det globala utbrottet av coronaviruset covid-19 i början av 2020 skakade om världen och ställde frågan om samhällets skyddsvärden på sin spets. När denna utvärdering genomförs under 2021, står samhället fortfarande inför komplexa frågeställningar om nedstängningar med stor ekonomisk påverkan, en överbelastad vård- och omsorgssektor och inte minst, gällande liv och hälsa.

Påverkan från covid-19-pandemin har varit en långdragen och till stor del lågintensiv kris för verksamheter och människor. På så sätt har det varit en ovanlig situation, eftersom krishändelser ofta kännetecknas av ett betydligt mer pressat tidsläge. Hela krisen har präglats av stor osäkerhet för såväl individer som organisationer och nationer; kring viruset som sådant, hur samhället förändrats, den globala spridningen och påverkan på världsläget. För organisationer har detta inneburit ökade behov av att förstå och hantera verksamhetspåverkan, men även hur personalen berörs i sin roll som anställda och som individer.

I många organisationer har effekterna av pandemin inneburit en kullkastning av arbetssätt och rutiner där distansarbete blev det nya normala, med de möjligheter och utmaningar det innebär. Situationen har även ställt krav på samhällsaktörernas förmåga att hantera och arbeta med krisen. Den finansiella sektorn är inget undantag. Under 2021 har FSPOS fått i uppdrag att genomföra en utvärdering för att analysera hur den finansiella sektorns aktörer har hanterat den kris som covid-19 har inneburit.

## *Syfte med utvärderingen*

Utvärderingen ska ge information om krishanteringen i den finansiella sektorn under pandemin, vad som har fungerat bra och vad som kan utvecklas framåt. Syftet med utvärderingen är att identifiera och återföra lärdomar från krishanteringen hos sektorns aktörer samt bidra till lärande på längre sikt.

## *Avgränsningar*

Datainsamlingen, rapporten och dess resultat fokuserar på sektorns övergripande krisledningsförmåga avseende gemensamma styrkor och utvecklingsområden. Den syftar inte till att utvärdera enskilda organisationer. Resultatpresentationen är därför generaliserande och berör huvudsakligen erfarenheter som förekommer hos flera aktörer. Detta innebär inte att alla resultat är aktuella för samtliga, utan ska ses som en bild av hur de organisationer som deltagit vid intervjuerna i allmänhet har upplevt situationen i sina respektive organisationer.

En annan viktig aspekt att nämna är att datainsamlingen endast är baserad på uppfattningen hos personer med inblick i sin respektive organisations hantering av pandemin, ofta från ledningsperspektiv. Det innebär att rapporten inte speglar

medarbetarperspektivet hos sektorns aktörer. Ett sådant perspektiv är visserligen intressant och viktigt att undersöka men det arbetet bör ske på organisationsnivå och inte genom FSPOS.

## 2. Metod

Datainsamlingen skedde genom intervjuer med representanter från organisationer som deltar i FSPOS. Målet var att erhålla information från så många aktörer och branscher som möjligt. För att uppnå detta eftersöktes deltagare dels via FSPOS arbetsgrupper och styrelse, dels genom förfrågan via branschorganisationerna.

Intervjuerna genomfördes digitalt under mars och april 2021 och varade i 45–60 minuter. Totalt intervjuades 25 personer från 20 olika aktörer (i några intervjuer deltog två personer tillsammans). Intervjupersonerna representerade banker, försäkringsbolag, aktörer inom finansiell infrastruktur, fondbolag samt statliga myndigheter.

Frågorna i den semistrukturerade intervjun grupperades enligt fyra analysområden: organisation, process, system och kultur med tillhörande underområden, ett urval av dessa nedan.

- Organisation (t ex roller, ansvar, mandat)
- Process (t ex aktivering, hantering och återgång)
- System (t ex faciliteter, systemstöd, krisverktyg)
- Kultur (t ex ledarskap, prioriteringar, värderingar)

Genom att ställa öppna frågor om vad som hade gått bra respektive mindre bra, fångades organisationernas arbetsätt och reflektioner upp och dokumenterades. Efter intervjun skickades anteckningarna till den intervjuade för vidimering för att säkerställa att svaren uppfattats korrekt.

Under juni 2021 genomfördes fyra kompletterande intervjuer med de organisationer som kallat till och koordinerat samverkanskonferenser<sup>1</sup>, för att fördjupa kunskapen om detta område. Dessa intervjuer var kortare, cirka 30 minuter, och fokuserade enbart på samverkanskonferenserna och omständigheter kring dessa.

Insamlat material sammanställdes och analyserades därefter med fokus på gemensamma styrkor och utvecklingsområden. Allt insamlat material är anonymiserat och återges i resultatpresentationen som en aggregerad bild av representanternas uppfattning om styrkor och förbättringsområden i krishanteringen.

---

<sup>1</sup> Branschorganisationer samt Riksbanken.

### 3. Analys

#### *Utvärderingsområde 1: Organisation*

##### *Beskrivning av området*

Området innefattar bedömning av hur aktören har organiserat sig under krisen, exempelvis i fråga om roller, ansvar, mandat samt förekomst av tydligt syfte och mål för organisationen. Tillgång till resurser och kompetens samt uthållighet inom organisationen har varit en nyckelfråga under denna kris och utgör också en del av analysområdet organisation.

Identifierade styrkor	Identifierade utvecklingsområden
Flexibel organisering av krisledningen	Uthållighet och överlämning
Mod att fatta beslut	Ovana vid digital krisledning
God förmåga att planera för kontinuitet	

##### *Vad har gått bra?*

#### **Organisering i krisledningen**

Många aktörer har tillämpat ett agilt förhållningssätt till krisorganisationens sammansättning genom att göra anpassningar efter hand. Det har exempelvis skett genom att förstärka krisledningen med de funktioner som ansetts vara mest relevanta för pandemihanteringen, i detta fall HR, IT, kommunikation och lokal-/facilityansvariga funktioner.

Några har skapat en krisstab som sammanställde lägesbilder samt förberedde besluts- och åtgärdsförslag till krisledningen för att effektivisera och avlasta. Detta fungerade särskilt väl för de organisationer vars krisledning och ledningsgrupp utgörs av mer eller mindre samma personer och därför snabbt blir överbelastade. Flera av de intervjuade har formaliserat stabsfunktionen i sina planer för framtida händelser.

#### **Beslutsfattande**

Läget under pandemin och dess utveckling har inneburit behov av nya ställningstaganden om till exempel hemarbete, karantän för personal och fördelning av resurser. Givet att händelseutvecklingen har varit ny för i stort sett alla organisationer och människor runt om i världen, har information och kunskap stundtals varit otillräckligt vilket innebär en stor utmaning för krisledningars beslutsfattande.

Den finansiella sektorn har trots detta haft förmågan, och modet, att fatta beslut. Aktörernas krisledningar har i allmänhet visat aktivt beslutsfattande och har vågat ta beslut på ofullständigt informationsunderlag när det har krävts.

Förutom att ha övat krisledningsgruppen, är det centralt att det finns mandat att fatta beslut samt en inriktning kring vad som ska prioriteras. Ett exempel är en aktör som beslutade om hemarbete redan innan WHO hade klassificerat situationen som en pandemi, tack vare att det fanns en tydlig värdering och inriktning från organisationen att skydda personalen. Genom den vägledande inriktningen och mandatet att fatta beslut, kunde krisledningen arbeta proaktivt och våga besluta trots att informationsunderlaget var tunt. Flera av de intervjuade berättar om liknande upplägg i sina organisationer och ser att de har kunnat begränsa och minimera smittspridning bland personalen genom sina snabba beslut om hemarbete, liksom förhållningssätt för de som behövde fortsätta arbeta från kontoret.

*”Det är bättre att tidigt fatta beslut på svagt underlag än att vänta och inte fatta beslut alls”*

En återkommande framgångsfaktor hos flera aktörer är att de har arbetat med scenarier och på så sätt kunnat förbereda sig inför en utveckling eller eskalering av krisen. Scenarierna baserades på information från trovärdiga källor som gjordes om och kopplades till möjliga åtgärder. En del aktörer utformade även kriterier som definierade när åtgärderna skulle verkställas för ett givet scenario. På detta sätt kunde olika arbetssätt testas på förhand och förbereda krisledningen på hur de skulle agera om och när ett scenario aktualiserades.

Personalbortfall var ett möjligt scenario som förbereddes av flera organisationer, hemarbete ett annat. I det senare inventerades vilka som kunde arbeta hemifrån och inte, samt analys av konsekvenserna och vilka handlingsalternativ det skulle innebära. På detta sätt skapades goda och på förhand testade beslutsunderlag, vilket fungerade mycket bra som stöd till de aktörer som valde detta arbetssätt.

### **Säkerställande av kontinuitet i verksamheterna**

Ytterligare en styrka som har framkommit vid intervjuerna är förmågan att planera för kontinuitet. Det gäller såväl sektorn som de enskilda organisationerna. Aktörerna i den finansiella sektorn är väl medvetna om sitt samhällsviktiga uppdrag och har i allmänhet god förmåga att säkerställa kontinuitet i verksamheterna. Generellt sett är accepterade avbrottstider korta i de kritiska processerna vilket medför en beredskap att aktivera kontinuitetsplaner och hålla dem uppdaterade. Det här har skapat goda förutsättningar för att hantera pandemin med avseende på kontinuitet.

Ett exempel på ett välfungerande arbetssätt för att både skydda personal och säkra kontinuiteten i fråga om personal är att flertalet organisationer delade in de anställda i olika grupper som separerades från varandra. Detta gällde framför allt de personalgrupper som behövde arbeta från kontoret. Några valde att separera grupperna

på olika våningsplan så att de inte träffades, medan andra fick alternera mellan kontor och hemarbete.

När det gäller kontinuitet i personalstyrkan har en del aktörer arbetat aktivt med sina kontinuitetsplaner och anpassat dem utifrån ett längre, omfattande personalbortfall. I många fall hade planerna skapats med kortare, mer akuta, kriser i åtanke och var därför inte anpassade för ett såpass utdraget scenario som covid-19-pandemin.

*Vad kan förbättras framåt?*

### **Uthållighet**

I en lågintensiv kris och händelseutveckling är det lättare att överskatta sin uthållighet och glömma bort att krisledningen behöver både avlastning och återhämtning efter en period. Under Coronapandemin har uthålligheten i de intervjuade organisationerna visserligen fungerat väl i många fall, men är trots det att betrakta som ett utvecklingsområde eftersom det har inneburit en stor ansträngning. Aktörerna har löst sina uppgifter i hög utsträckning men det har kostat mycket kraft, uppger ett stort antal av de intervjuade. Nu i efterhand ser många av dem att de hade kunnat jobba mer med uthålligheten.

Mot bakgrund av sitt samhällsviktiga uppdrag har flera verksamhetsutövare behövt prioritera om i sina organisationer, vilket i sig har fungerat bra. Däremot ser många att det finns behov av att utvärdera sina arbetssätt för att göra dem mer effektiva. En sådan process kan även som positiv sidoeffekt bidra till stärkta rutiner för överlämningar och därmed skapa en bättre uthållighet.

Några av de intervjuade organisationerna kunde konstatera att de knappt har jobbat med uthållighetsfrågan i krisledningen. Frågan om att ta in ersättare har diskuterats, men det har i princip genomgående valts bort. En anledning till att inte ta in ersättare uppges vara oro för att tappa fart och kontinuiteten i krisledningsarbetet. Kanske finns det även en viss övertro på vad man klarar av. Det kan också finnas ett motstånd mot att skifta krisledningen på grund av att det är ett ovanligt arbetssätt som man inte har tränat på eller har rutiner för.

Samtidigt resonerar flera av de intervjuade att det skulle vara gynnsamt att göra skiften tidigare och mer regelbundet. Förutom uthålligheten i sig, skulle ersättare kunna bidra med nya perspektiv på såväl händelsen som sådan som hanteringen av den. Dessutom är det viktigt att beakta hur förmågan ser ut om en parallell kris skulle inträffa. Med flera pågående kriser är uthållighet avgörande för att klara av arbetet. En aktör resonerade att finansiella institut ofta är vana att ha högt uppställda mål och har en anpassningsförmåga som klarar omställning för att lösa sitt uppdrag. Vid en pågående kris kan det dock vara nödvändigt att sänka ambitionsnivån för att orka hela vägen.

En förutsättning för bra överlämningar är spårbarhet i bland annat beslutsunderlag vilket ställer krav på krisledningens dokumentation. En så här utdragen händelse kräver



förmåga att arbeta med kontinuerlig dokumentation i form av loggföring, lägesbilder m.m. Därutöver behövs bra rutiner för versionshantering, så att dokumentationen inte blir för omfattande, utan är användbar och tydlig krisen igenom. Dokumentation är även viktigt efter en kris som utvärderingsunderlag och för spårbarhet i beslut.

Aktörerna har hanterat uthållighetsfrågan på olika sätt och strategierna är mycket varierande, sannolikt på grund av att de har olika förutsättningar i form av till exempel organisationens storlek, dess uppdrag och kultur. Detta försvårar att peka på övergripande mönster i hanteringen men det finns däremot exempel på lösningar att inspireras av och anpassa till sin organisation. Ett par exempel återges nedan.

En organisation har hanterat uthållighet genom att justera frekvens på sina möten och dess innehåll. Till exempel justerade de sina rapporteringsprocesser för att underlätta, där exempelvis HR-funktionen fokuserade på att endast rapportera avvikelser i fråga om personalen istället för att presentera allt som hade hänt inom området.

En annan verksamhet valde att säkerställa såväl krisledningens uthållighet som kontinuitet vid bortfall redan från början. Detta gjordes genom att dela upp krisledningen i två lag som avlöste varandra på regelbunden basis. För aktören i fråga var detta särskilt lyckat då en parallell incident inträffade och man klarade av att hantera båda genom sina dubbla krisledningsgrupper.

### **Omställning till digital krisledning**

Generellt sett har aktörerna inte tränat på digital krisledning, varför det tas upp som utvecklingsområde. Många upplever att de har hanterat omställningen på ett bra sätt utifrån förutsättningarna men det tog ofta förhållandevis lång tid att ställa om och ibland saknades kunskap (och träning) om hur digitala verktyg skulle användas.

En lärdom som lyftes fram är att justera krisledningsplaner utifrån den nya kunskapen om att arbeta digitalt, såväl i krisledningen som i övriga personalgrupper. Ett exempel på detta är att behovet av reservkontor anses vara mindre eftersom det nu finns förmåga och förutsättningar att arbeta hemifrån istället.

### *Rekommendationer för området Organisation*

- Öva mer på överlämning mellan ordinarie krisledning och ersättare för att klara långvariga kriser. Det är särskilt viktigt i organisationer vars krisledning mer eller mindre består av ledningsgruppen då nyckelpersonsberoendet kan bli mycket stort.
- Ta vara på den nya kunskapen och erfarenheterna från att arbeta med digital krisledning, formalisera och dokumentera.

## Utvärderingsområde 2: Process

### Beskrivning av området

Området "Process" innefattar delar som samverkan inom och utom organisationerna, aktivering och avveckling av krisledning samt hantering av arbetsflöde och lägesbild. Därutöver omfattas såväl intern som extern kommunikation samt återgång och anpassning till normalläge.

Identifierade styrkor	Identifierade utvecklingsområden
Snabb aktivering av krisledningen	Dokumentation och erfarenhetsåterföring
Effektivt arbete i krisledningarna	
Välfungerande samordning inom sektorn	
Anpassning till nya arbetsätt	
Intern kommunikation	

### Vad har gått bra?

Utvärderingen visar att merparten av de intervjuade organisationerna har en tydlig och väletablerad krishanteringsprocess för snabb aktivering, kontinuerlig hantering och planering för återgång. Krishanteringsverktyg såsom lägesbild, logg och annan dokumentation har använts vilket möjliggjorde att organisationerna snabbt kunde agera och säkerställa upprätthållande av verksamheten samt säkerställande av personalens säkerhet och hälsa. Standardiserade agendor vid kontinuerliga möten har använts vilket har sparat tid. Krishanteringsprocessen har succesivt justerats utifrån pandemins utdragna och långsamma karaktär med anpassning av krisledningens sammansättning och mötesfrekvens.

### Aktivering

En styrka som har identifierats hos nästan alla aktörer är förmågan till snabb aktivering och uppstart av krisorganisationen. De tillfrågade aktörerna aktiverade sina krisledningsorganisationer någon gång mellan den 23 januari och den 16 mars 2020. Dessa tidpunkter kan ställas i relation till World Health Organisations (WHO) bedömning av situationen. Den 21 januari konstaterade WHO att viruset kunde spridas mellan människor och vid denna tidpunkt upptäcktes även de första fallen i Europa. Den 11 mars klassificerades situationen som en pandemi.<sup>2</sup>

En framgångsfaktor för den snabba uppstarten är aktörernas omvärldsbevakning, där många tidigt fångade upp indikationer på ökad smittspridning från Asien och gjorde antaganden om att det kunde få stor påverkan på övriga världen och i förlängningen den egna verksamheten.

---

<sup>2</sup> <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline#event-73>

Av intervjuerna framgår att syftet med att aktivera krisledningen initialt var att bedöma läget och den potentiella utvecklingen samt få en överblick över vad som behövde göras. I flera fall har krisorganisationerna gjort en första bedömning kring de tidiga sportloven (v. 6-7) i mitten av februari mot bakgrund av att anställda hade befunnit sig i riskområden under lovet, vilket krävde beslut om hur organisationerna skulle hantera dessa medarbetares hemkomst.

Det fanns två huvudsakliga mål med krishanteringens initialt: att skydda och upprätthålla sitt samhällsviktiga uppdrag samt att skydda personalen. Dessa hänger förstås till stor del ihop eftersom medarbetarna säkerställer leverans av de samhällsviktiga tjänsterna.

En framgångsfaktor för aktivering och uppstart av krishanteringsarbetet var att ha uppdaterade krisplaner samt att ha övat. Bland de organisationer som har flera krisledningar på olika nivåer lyftes särskilt gemensamma övningar. Dessa bidrog till sänkta trösklar för samarbete i skarpt läge eftersom kontaktytorna redan var etablerade. I mindre organisationer belystes tidigare erfarenhet hos chefer som en nyckelkomponent för lyckad hantering.

### **Effektiva krisledningar**

Den övergripande effektiviteten i krishanteringens har varit hög. Genom etablerade rutiner och dokumenterade processer har organisationernas krisledningar generellt lyckats arbeta effektivt och målinriktat. Krisledningsmöten har i de flesta fall haft en klar struktur med tydlig agenda, arbete med lägesbild, loggföring och dokumentation som skapat förutsättningar för beslutfattande, kommunikation samt delegering av beslut. Exempelvis bidrog lägesbilsarbetet (fyrfältaren i de flesta fall), enligt många av de intervjuade, till att skapa ett bra underlag och vägledning för beslut och åtgärder som behövde fattas trots, i många fall, ofullständig och bristande information.

Aktörerna har arbetat på olika sätt i sina respektive krisledningar, vilket följer naturligt av deras olika förutsättningar. Vissa av organisationerna har haft stabsfunktioner som har förberett lägesbilden på förhand medan andra har gjort en gemensam lägesbild under krisledningsmötena. Oavsett upplägg, framgår av intervjuerna att en välövd krisorganisation med dokumenterade rutiner har varit en stor fördel i pandemihanteringen. En tydlig krisledningsprocess och struktur för krishantering har underlättat för krisledningarna att hålla fokus på prioriterade områden.

### **Övergång till digitalt arbete**

Tack vare att kritiska processer redan fanns definierade kunde organisationerna snabbt fatta beslut kring vilka processer som kunde skötas via hemarbete och vilka som inte kunde det. Samtliga av de intervjuade organisationerna var snabba med att se över de delar av verksamheten som kunde arbeta på distans och verkställa detta, även om det initialt saknades definierade processer och rutiner för en omställning i pandemins omfattning.

Flera av organisationerna försåg sin hemarbetande personal med datorskärmar och ergonomiska hjälpmedel för att säkerställa rätt förutsättningar för hemarbete. Andra organisationer erbjöd sina anställda att själva inhandla det de behövde såsom höj- och sänkbart skrivbord och stol. De funktioner som inte kunde hanteras på distans organiserade man snabbt upp för att säkerställa att Folkhälsomyndighetens föreskrifter följdes och personalens säkerhet prioriterades med bland annat nya rutiner gällande hygien, avståndshantering och utökad städning.

### **Intern kommunikation**

Samtliga organisationer uppger att de har haft en välfungerande intern kommunikation som har prioriterats under hela perioden. Gott samarbete mellan kommunikationsavdelning och krisledning, har möjliggjort välfungerande information om pandemin till medarbetare. Organisationerna har delat intern information genom ett antal olika kanaler såsom intranät, chattforum och mail men även särskilda sidor på intranät som uppdaterades kontinuerligt för att säkerställa att alla fick information löpande.

De talrika kanalerna syftade till att säkerställa att alla nåddes av informationen på något sätt. Aktörerna har i allmänhet lyckats väl med att förse personalen med information kring hur deras arbetsuppgifter och avdelningar påverkades av pandemin. Det har däremot funnits en del svårigheter med kommunikation och informationsdelning; dels då informationen från centrala myndigheter stundtals varit knapphändig, dels för de aktörer som bedriver verksamhet internationellt, då rekommendationerna från myndigheterna har skiljt sig åt.

Det finns flera goda exempel på hur den interna kommunikationen tagit nya former med anledning av pandemin. Bland annat skapade en aktör ett särskilt mailkonto avsett för medarbetarnas frågor om pandemin och påverkan på arbetet. Det var ett bra sätt att öppna upp en dialog med personalen vilket var särskilt värdefullt då organisationens kommunikation hittills varit enkelriktad från krisledningen. Tack vare funktionsbrevlådan lyckades organisationen i fråga fånga upp personalens frågeställningar. Det blev också en temperaturmätare på medarbetarnas mående då frågornas formuleringar och frekvens gav en fingervisning om detta.

En annan aktör höll efter varje krisledningsmöte en intern "presskonferens" med relevanta deltagare. På så sätt kunde både lägesbild och information kring fattade beslut delas på ett effektivt och strukturerat sätt till rätt målgrupp.

### **Välfungerande extern samverkan**

Det har funnits ett flertal externa samverkansforum på bransch- och sektorsnivå. Det är primärt branschorganisationerna och aktörerna i det centrala betalningssystemet som driver dessa forum. Rent praktiskt har detta inneburit ordnade möten för att diskutera situationen inom en given gruppering som t ex bransch eller uppdrag. Samverkanskonferenserna har i allmänhet fokuserat på att ta fram en gemensam lägesbild och kommunikation kring situationen. Det upplevs som viktigt för

branscherna och sektorn att vara samordnade i sina budskap vilket konferenserna bidragit till.

Dessa forum var etablerade sedan före pandemin och välbeprövade i såväl kristid som genom regelbundna avstämningar i normalläge. Genom att de på förhand är formaliserade och har tydliga rutiner, är de en naturlig väg för samverkan i sektorn. En arrangör för ett av dessa samverkansforum betonar vikten av att någon tar samordningsansvaret eftersom det tydligt underlättar att komma igång med krishantering när ansvaret på förhand är bestämt och dokumenterat. Samtliga arrangörer har fastställda rutiner och strukturer för att genomföra samverkanskonferenser.

Den externa samverkan genom dessa konferenser har, enligt de allra flesta tillfrågade, fungerat mycket väl under pandemin och de flesta aktörer har deltagit i ett eller flera av dem. Ett resultat från samverkanskonferenserna är att många organisationer har kunnat använda den gemensamma lägesbilden som utgångspunkt i den egna krisledningen. På så sätt har sektorn åstadkommit samordning i viktiga frågor.

Vid intervjuerna har det framkommit att det även förekommit informella externa samverkansforum i form av grupper som upprättades på eget initiativ. Flera aktörer uppger behov av att diskutera med andra för att få perspektiv på specifika frågor. Ett exempel som har berörts av flera intervjuade är vilken personal som skulle klassas som samhällsviktig och därmed vara berättigad till särskild barnomsorg i det fall skolor och förskolor skulle stänga.

Andra exempel är bedömningar av vilka system som fick användas hemifrån, hur många som skulle få vara på kontoret och hur länge. Några aktörer efterfrågar att denna typ av frågor ska adresseras vid samverkanskonferenserna medan andra, inklusive arrangörerna, anser att detta bör skötas i informella forum. Ett par av de intervjuade resonerade att de informella kontaktytorna bygger på individens förmåga att upprätta kontakt. Det finns även en sårbarhet om flera av de tongivande individerna lämnar sektorn och efterträdare inte har samma kontaktnät.

Samverkanskonferenserna bygger på frivillighet och att deltagande parter bidrar med relevant information. Några av de intervjuade efterfrågade större tydlighet i vilken typ av information som ska delas på möten och hur detaljerad den ska vara. Syftet med detta vore att säkerställa att relevant information delas för en förutbestämd kontext som kommer till bättre användning för de deltagande organisationerna, snarare än en generell avrapportering från varje organisation. Sannolikt varierar uppfattningen med olika individens preferenser och denna typ av utvecklingsförslag bör hanteras i befintliga samverkansforum.

*Vad kan förbättras framåt?*

### **Dokumentation och erfarenhetsåterföring av lärdomar**

Hantering av covid-19-pandemin har inneburit många lärdomar och nya erfarenheter för organisationer i den finansiella sektorn, liksom andra samhällsaktörer. Av intervjuerna framgick att det finns behov av att dokumentera lärdomar och formalisera de rutiner som har framarbetats avseende lösningar för hantering av en pandemi eller liknande händelse.

Ett exempel är behovet av anpassning av kontor. Samtliga organisationer har anpassat sina fysiska kontor utifrån Folkhälsomyndighetens riktlinjer, exempelvis i form av handsprit, avståndsmarkeringar, information och instruktionsmaterial. Det uppges ha fungerat väl men det skedde utifrån ad hoc-lösningar. Givet att behovet inte har funnits på detta sätt tidigare, är det naturligt att rutinbeskrivningar saknas men det kan vara värt att dokumentera tillvägagångssätt och utrustning i exempelvis en pandemiplan.

Ett annat exempel är anpassning av planer för långvariga kriser. Detta gäller både krisplaner och kontinuitetsplaner som oftast utgår från ett snabbt förlopp med stor, direkt påverkan. Flera aktörer har under pandemins gång justerat sina planer, främst avseende omfattande personalbortfall då beroendet till personella resurser har synliggjorts under pandemihanteringen.

Vidare reflekterade några aktörer över vikten av att göra utvärderingar, även under pågående kris. En intervjuad såg att det vore värdefullt att bygga in reflektion och *lessons learned* i krishanteringsprocessen för att säkerställa kontinuerligt lärande.

Av de intervjuade organisationerna hade många genomfört egna utvärderingar av krishanteringen i form av medarbetarundersökningar. Alla uppgav att de fått god återkoppling från medarbetarna som tyckte att krisledningen förmått hantera situationen mycket väl. Det är dock viktigt att även utvärdera internt i krisledningen och dra lärdomar för kommande kriser.

### *Rekommendationer för området Process*

- Säkerställ att processer och rutiner finns gällande långvariga kriser.

## **Utvärderingsområde 3: System**

### *Beskrivning av området*

Området "System" innefattar IT-relaterade frågor, ledningssystem, telekom, informationskanaler och andra stödverktyg så som mallar för dokumentation eller liknande. Under hanteringen av covid-19 har system varit en särskilt viktig del, eftersom distanslösningar varit ett sätt att undvika smittspridning.

Identifierade styrkor	Identifierade utvecklingsområden
Skapat förutsättningar för digitala arbetssätt	Rutiner och förhållningssätt för säkerhet och systemanvändning hemifrån
Användning av krisverktyg	

*Vad har gått bra?*

### **Förutsättningar för digitalt arbetssätt**

I samtliga organisationer har majoriteten av medarbetarna övergått till hemarbete och ett digitalt arbetssätt. Genom goda organisationsöverskridande samarbeten och effektivt beslutsfattande i krisledningen, har aktörerna haft relativt snabba processer för att exempelvis utöka VPN-kopplingar, säkerställa tillgång till datorer samt genomföra nödvändiga mjukvaruuppdateringar. Utökningen av VPN-kanaler samt tekniska uppdateringar har gått bra med agila, proaktiva IT-verksamheter.

Merparten av organisationerna har kontinuerligt utbildat sin hemarbetande personal i exempelvis IT-säkerhet, säkra videomöten och digitala medier för att säkerställa att säkerhets- och sekretessrutiner efterföljs. Övergången till digitalt arbete har också ökat den tekniska kompetensen hos medarbetarna och tryggheten i att använda digitala verktyg.

### **Krisverktyg**

En majoritet av organisationerna har på ett strukturerat sätt under krishantering använt sig av krisverktyg såsom:

- Logg
- Lägesbild
- Åtgärdslista
- Mötesagendor och mötesprotokoll

De intervjuade har upplevt det relativt smidigt att använda och dela dessa krisverktyg digitalt. Med anledning av pandemins utdragna karaktär har det digitala arbetssättet i krisledningen varit nödvändigt samtidigt som formatet har underlättat att kontinuerligt kunna göra återblickar kring vilka beslut som fattades på vilka grunder samt hur kommunikation, delegering och verkställande av besluten hanterats.

En av aktörerna gav exempel på hur viktigt det är att ha övat på att använda digitala verktyg. De märkte vid den senaste FSPOS-övningen<sup>3</sup> att det var nytt och ovant för dem att dela lägesbilden digitalt. Organisationen drog lärdom från detta och uppdaterade sina rollbeskrivningar med att förtydliga vem som skulle göra vad och hur det skulle utföras.

---

<sup>3</sup> FSPOS genomför sektorsgemensamma övningar på regelbunden basis.

*Vad kan förbättras framåt?*

### **Rutiner och förhållningsregler för hemarbete**

Merparten av organisationerna har, parallellt med att tillämpa hemarbete, arbetat med att säkerställa att systemuppdateringar utförs och att relevanta säkerhetsutbildningar genomförs med personalen. Idag används ofta ett mycket stort antal IT-system i organisationer och flera av de intervjuade uppgav att deras respektive organisationer fortfarande arbetar med att identifiera och kartlägga vilka system som får användas hemifrån, av vem, och med tillhörande återställningsplaner. Det är viktigt att fortsätta utveckla befintliga policyer med rutiner och verktyg för hemarbete samt genomföra kompetenshöjande insatser som utbildning i systemanvändning och systemsäkerhet. Som tidigare noterats bör rutiner också dokumenteras för erfarenhetsåterföring.

*Rekommendationer för området System*

- Fortsätt arbeta med digitala verktyg för att bibehålla den ökade tekniska kompetensen

## **Utvärderingsområde 4: Kultur**

*Beskrivning av området*

Kulturområdet innefattar värdegrundsfrågor, såväl dokumenterade som upplevda. Det kan röra sig om attityder, ledarskap och prioriteringar men också möjlighet till helhetssyn där flera perspektiv tas i beaktande. Frågor om arbetsmiljö återfinns också här.

Identifierade styrkor	Identifierade utvecklingsområden
Proaktivt arbetsmiljöarbete	
Gott ledarskap, även digitalt	

Övergången till hemarbete har varit utmanande på många sätt, inte minst för de ganska många aktörer som beskriver en stark kultur att jobba från kontoret. Att jobba digitalt har därför blivit en omfattande förändring kulturmässigt. Det är både intressant och viktigt att fundera på hur organisationskulturen påverkas av distansarbete och hur framtidens arbetsplats formas av detta.

En viss grad av hemarbete förväntas kvarstå inom sektorn, samtidigt berättar en aktör att de vill vara en attraktiv arbetsplats som medarbetarna ska vilja komma till, och att pandemin har gett insikter om att det krävs mer än fysisk utrustning på kontoret för att uppnå det.



### *Vad har gått bra?*

I avsnittet om organisation beskrevs styrkan i den snabba och medvetna beslutsprocessen. Inte sällan är god kultur en grund för att våga, och ha mandat för, att fatta sådana beslut. Ett exempel där en trygg kultur bidrog till snabbt beslutsfattande var hos en aktör som behövde införskaffa material med kort varsel och gjorde detta utan att få ett ledningsbeslut först. Krisledningen var säker i sitt mandat och kände förtroende från ledningen att agera.

### **Proaktivt arbetsmiljöarbete**

Alla intervjuade anser att de har vidtagit välfungerande åtgärder för att värna personalens hälsa och välmående, såväl i fråga om att undvika smitta som i arbetsmiljön hemifrån. Framför allt har HR-funktionerna arbetat aktivt med detta men i det närmaste allt ledarskap har anpassats på ett eller annat sätt.

Aktörerna har visat kreativitet och omtanke för att säkerställa sina medarbetares välmående och förutsättningar till god arbetsmiljö. Samtliga har uppmärksammat behovet av såväl stöd i den fysiska arbetsmiljön som den psykiska, som blev allt mer central i samband med övergången till hemarbete. De fysiska arbetsförutsättningarna vid digitalt arbete tillgodosågs genom exempelvis att erbjuda skärmar, stolar, bord m.m. till anställda, en del ordnade även hemkörning av utrustning. Detta tycks ha varit självklart för samtliga intervjuade och upplevs ha fungerat väl.

Värt att nämna i sammanhanget är att förutsättningarna för att kunna arbeta hemifrån kan variera kraftigt och beror på mer än utrustning. På ett kontor har däremot alla i regel mer likvärdiga möjlighet att utföra sitt arbete. Det är värt att beakta i diskussioner om utformning av framtidens arbetsplats.

Beträffande det psykiska arbetsmiljöarbetet har organisationerna genomfört ett stort antal åtgärder för att motivera, engagera och stötta medarbetare. Några goda exempel på proaktivt arbetsmiljöarbete är digital fika och after work, gemensam digital träning, införande av en friskvårdstimme i veckan samt utbildning i användande av digitala verktyg för att bara nämna några åtgärder. Digitala sociala aktiviteter har stärkt teamkänslan, liksom gett positiva resultat för den tekniska kompetensen hos medarbetare.

### **Ledarskapet**

Coronapandemin har inneburit en kris på alla nivåer över i princip hela världen; såväl på global nivå som inom organisationer och för enskilda individer. Samtidigt som verksamheten hos en organisation hotas och behöver skyddas, befinner sig medarbetarna i en individuell kris parallellt. Detta kräver ett närvarande ledarskap från både krisorganisation och övriga ledningsnivåer vilket har fungerat väl i sektorn under pandemin.

Flera av de intervjuade upplever att medarbetare har kommit varandra närmre genom alla aktiviteter, den kontinuerliga kontakten och arbetet för att stötta medarbetare. En aktör ser ett stärkt förtroende för ledningen efter krisen, där en anledning kan vara att det blev tydligare vad ledningen stod för och hur den agerar i krissituationer. Även förberedande insatser på området som har gjorts före krisen har skapat förutsättningar för fortsatt god kultur i kris.

Ett flertal aktörer lyfter fram ett öppet klimat, hög transparens i kommunikation från ledningen och en lösningsorienterad kultur som viktiga delar i organisationskulturen i såväl normal- som krisläge. Genom en gynnsam kultur upplevs det ha varit lättare att vara proaktiv i krisledningsarbetet. Några aktörer tror att digitalt ledarskap och de kontinuerliga avstämningar som följt, kan innebära att det upplevs mer naturligt att "hålla koll" på varandras mående. Det har också inneburit sänkta trösklar till ledning.

Många betonar samtidigt utmaningen i att leda digitalt, även om de flesta har vidtagit åtgärder för att göra uppföljningar utifrån förutsättningarna. Det är svårt att leda grupper från distans i det dagliga arbetet, men även en svårighet att följa upp mående. Majoriteten av aktörerna har genomfört medarbetarundersökningar för att fånga upplevelsen av hur ledningen har hanterat krisen. Samtliga uppger att de har fått god respons, särskilt i fråga om kommunikation från krisledningen.

Ett exempel på det är att krisledningen har försett anställda med all tillgänglig information (förutom känslig data) men också vågat kommunicera att man inte vet när så varit fallet. Även krisledningarnas proaktiva arbete har fått uppskattning från medarbetare, speciellt med avseende på beslutsfattande och tydliga åtgärder för att skydda personalen.

Några aktörer uppger att de vill fortsätta arbeta med det digitala ledarskapet som de anser att fått för lite eller inget utrymme alls. Kanske har det nedprioriterats på grund av den höga belastningen enbart från att hantera krisen. Detta bör ses över på organisationsnivå utifrån enskilda utvärderingar.

#### *Vad kan förbättras framåt?*

De flesta är nöjda med hur de har förhållit sig till pandemin och tycker att de har gjort vad de kunnat i största möjliga mån. Samtidigt finns det utrymme för utveckling. Förbättringsområdena berör huvudsakligen önskemål om att komma igång med kulturarbete ännu tidigare och ge det ännu större fokus och utrymme. Det finns också planer på att fortsätta arbeta med digitala sociala aktiviteter för anställda även framåt.

#### *Rekommendationer för området Kultur*

- Underhåll den goda kultur som skapats och utvecklats under pandemin. Notera de goda effekterna i organisationen och anpassa planer.

- Fortsätt att diskutera kultur i såväl organisationen som helhet, i ledningsgrupp och i krisledningen.

## 4. Avslutande reflektioner

Den finansiella sektorns krishantering under pandemin Covid-19 har generellt sett fungerat väl. De tillfrågade aktörerna har i hög utsträckning demonstrerat god krishanteringsförmåga i de flesta aspekter. Rapporten återger också övervägande styrkor och exempel på lyckad krishantering.

En avgränsning i rapporten, som berörs kort i metodavsnittet och avgränsningar, är att de intervjuade i studien representerar organisationernas respektive krisledningar, vilka i vissa fall utgörs av ledningsgruppen. Medarbetarperspektivet fångas inte i denna rapport. Det finns en teoretisk möjlighet att resultatet hade sett annorlunda ut om även medarbetare i respektive organisation hade tillfrågats. Exempelvis hade kanske fler utvecklingsområden lyfts fram, som beslut som inte fått önskad effekt eller till och med negativ påverkan i den operativa verksamheten.

Det går även att se olika perspektiv på de områden som lyfts fram som styrkor respektive utvecklingsområden i rapporten. Ett exempel är det snabba beslutsfattandet. Detta anses i huvudsak vara en positiv egenskap hos en krisledning, tillsammans med att kunna ta beslut på bristande informationsunderlag. En kris kännetecknas ofta av att det, särskilt initialt, saknas information. En krisledning behöver trots det klara av att fatta svåra beslut. Samtidigt finns det risker med detta. Ett senare beslut innebär att mer information finns att tillgå i de flesta fall och att beslutet därför kan bli mer grundat.

De intervjuade aktörerna från den finansiella sektorn har visat att de organisationer som de representerar besitter god krishanteringsförmåga. Genom snabbt, proaktivt beslutsfattande, välfungerande samverkan inom sektorn och effektivt krisledningsarbete, där man har klarat en utmanande omställning till hemarbete och samtidigt värnat om medarbetarnas arbetsmiljö, har krisledningarna framgångsrikt hanterat covid-19-pandemin.

## Bilaga 1 - Exempel på intervjufrågor

<p>Organisation</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hur ser er krisledningsorganisation ut? Storlek, funktionsindelad/rollbaserad m.m.</li><li>• När aktiverade ni krisledningen och på vilka grunder?</li><li>• Har ni specifik funktion för sektorssamverkan?</li><li>• Hur har prioritering av resurser (personal, material m.m.) fungerat?</li><li>• Hur ser du på roller, ansvar och samordning inom sektorn som helhet?</li><li>• I vilken utsträckning var/är er krisledningsorganisation uthållig och kunde fortsätta att upprätthålla verksamhet?</li><li>• Hur har balansen mellan linjeverksamhet - krishantering/samordning fungerat?</li></ul>
<p>Process</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hur har den interna kommunikationen fungerat?</li><li>• Hur har kommunikationen mellan er och andra sektorsaktörer fungerat? Vilka kanaler används/har använts?</li><li>• Hur har ni synkat er med övriga sektorsaktörer?</li><li>• Hur har ni samverkat med sektorn? Har ni sett behov av det? Har ni deltagit i samverkanskonferenser? Vilken org. Samordnade? Hur har det fungerat?</li><li>• I vilken utsträckning kunde ni omsätta informationen från samverkanskonferenserna vidare i er organisation?</li></ul>
<p>System</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hur gick/går övergången till distansarbete och digital krisledning? Var ni väl förberedda?</li><li>• Har tekniska system fungerat ändamålsenligt?</li><li>• Har ni arbetat med lägesbilden? Hur har det fungerat? Hur har det fungerat med delning av lägesbild?</li><li>• Finns en samsyn i sektorn kring vad som kan digitaliseras respektive inte?</li><li>• Hur har ni hanterat informationssäkerhet när personalen arbetar hemifrån?</li></ul>
<p>Kultur</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hur har den strategiska planeringen och beslutsfattandet fungerat i krisledningen?</li><li>• Hur säkerställdes att tagna beslut följdes i verksamheten?</li><li>• Hur arbetade er organisation med att säkerställa det närvarande ledarskapet?</li></ul>