
Finansiella sektorns krisledningsövning 2007

Erfarenhetsrapport

Slutsatser

Denna rapport redovisar utvärderingsresultat och lärdomar från den finansiella sektorns krisledningsövning FSKLÖ701, som genomfördes den 27 september 2007. Övningen hade som övergripande mål att deltagande aktörer efter övningen skulle ha en ökad förmåga, dels enskilt men framförallt i samverkan, inom och utanför sektorn, att hantera konsekvenserna av en större konventionell kris.

Som övergripande slutsats kan det konstateras att *övningen har bidragit till att öka sektorns förmåga till att samverka, hantera kriser och upprätthålla verksamhet eller förkorta avbrottstider vid en storskalig kris likt den övade*. Scenariot uppges övergripande ha hanterats väl av de övade, samtidigt har det stora flertalet, som ett resultat av övningen, identifierat möjliga framtida förbättringsåtgärder.

Övningen pekade på ett fortsatt behov av att *tydliggöra samverkans väsen*, då det verkar saknas en enstämmig bild av, vilja och förmåga till samverkan inom sektorn och med andra sektorer. De övade efterfrågar också *verktyg och forum för samverkan*, såväl som *tydliga definitioner och ansvar*. Slutligen finns det även ett fortsatt behov av att öva vidare.

De främsta lärdomarna från övningen kan sammanfattas i följande:

- Samverkan är en förutsättning för att kunna hantera omfattande samhällskriser – mer arbete behövs
- De bäst förberedda var även de som fick ut mest av övningen
- Scenariot hanterades överlag väl, men mer förberedelser för översvämning behövs
- Övade rutiner för betalningsförmedling fungerade men behöver övas ytterligare
- Övningar av denna typ behövs

Utifrån övningens resultat konstaterar styrgruppen att ett fortsatt förändringsbehov föreligger och drar följande slutsatser för FSPOS fortsatta arbete.

- Fortsatt arbete behövs inom FSPOS för att definiera samverkan
- FSPOS roll som eventuellt operativ i kris bör utredas vidare
- Kriskontaktlista och hemsida bör utvecklas
- Långsiktig sektorstrategi för övning och utbildning bör utvecklas
- Sektorn bör medverka i SAMÖ 2008 och liknande övningar för att öva med andra sektorer
- Utrednings- och övningsarbetet med betalningsväsendet och kritisk infrastruktur bör fortsätta

Övningens resultat kommer tillsammans med styrgruppens rekommendationer att lämnas över till arbetsgruppen "Framtid" inom FSPOS för vidare åtgärd.

Innehållsförteckning

Slutsatser	2
Finansiella sektorns övningsstrategi.....	4
Om FSPOS	4
Finansiella sektorns övningsstrategi.....	4
Centrala mål och delmål för övningen	4
Övningsorganisation.....	4
Scenariot.....	5
Övningsdeltagande	5
Utvärdering – Sektorns förmåga efter delmålen	7
Lärdomar	7
Samverkan.....	8
Krishantering	10
Upprätthålla verksamhet eller förkorta avbrottstider	13
Riksbanken RIX och FSKLÖ701	15
Hur hanterar sektorn kriser som är utdragna?	17
Konsekvenser av det förlängda scenariot.....	17
Önskat utfall (målbild)	18
Åtgärder som bör vidtas för att nå önskat utfall (målbild).....	18
Hur upplevdes övningen.....	19
Bilaga 1 – Den finansiella sektorns övningsstrategi	20
Genomförda aktiviteter	20
Bilaga 2 – Projektorganisation	24
Projektgrupp	24
Styrgrupp.....	24
Scenariogrupp.....	24
Bilaga 3 – Scenariot	26
Bilaga 4 - Bedömning av mätpunkter med 4C CMMM.....	28

Finansiella sektorns övningsstrategi

Om FSPOS

Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkansgrupp (FSPOS) bildades den 1 september 2005 och är ett frivilligt samverkansforum med syfte att stärka robustheten lokalt, regionalt och nationellt inom den finansiella sektorn i Sverige. Genom privat-offentlig samverkan är målet att sektorn som helhet skall öka förmågan att motstå eller snabbt återhämta sig från samhällseliga kriser. FSPOS inkluderar medlemmar från både den offentliga och den privata delen av den finansiella sektorn.

Finansiella sektorns övningsstrategi

Den finansiella sektorns övningsstrategi inleddes i januari 2007 och hade som övergripande mål att öka förmågan hos aktörerna i den finansiella sektorn att hantera kriser, dels enskilt men framförallt i samverkan. Övningsstrategin är en av de största satsningar för att stärka krisberedskapen inom den finansiella sektorn som genomförts i Sverige. Den 18 januari 2007 hölls ett första informationsmöte för ett antal inbjudna aktörer inom den finansiella sektorn i syfte att förklara nyttan med aktiviteterna inom FSPOS övningsstrategi. Under våren 2007 genomfördes sedan:

- Förberedande möten med självskattning
- Utbildningar inom kontinuitetsplanering och/eller krishantering och/eller spelledning

Det övergripande syftet med dessa aktiviteter var att stärka den finansiella sektorns samlade krishanteringsförmåga och förbereda sektorn inför den finansiella sektorns krisledningsövning, FSKLÖ701.¹

Centrala mål och delmål för övningen

Det övergripande målet med FSKLÖ701 var att aktörerna efter genomförd övning skulle ha en ökad förmåga, dels enskilt men framförallt i samverkan inom och utanför sektorn, att hantera konsekvenserna av en större konventionell kris. De centrala målen med övningen delades in i tre kategorier: Samverkan, Krishantering och upprätthålla verksamhet eller förkorta avbrottstider.

Varje organisation gavs sedan också möjligheten att komplettera dessa mål med egna lokala mål och delmål för övningen. Berörda organisationer fick då själva ta fram mätpunkter mot vilka övningen sedan utvärderades.

Övningsorganisation

FSKLÖ701 genomfördes som en distribuerad simuleringsövning som leddes centralt men genomfördes samtidigt på olika geografiska platser.

¹ I Bilaga 1 redovisas aktiviteter, delmål och deltagare inom ramen för övningsstrategin.

Till skillnad från tidigare genomförda övningar inom sektorn som till stor del fokuserat på att öva krisledningen har fokus denna gång legat på att öva krishantering i samverkan. Deltagande organisationer informerades därför om att de under övningen inte nödvändigtvis behövde samla hela sin krisledning under en hel dag utan att de snarare, utifrån ett realistiskt förlopp och de behov som uppstod under övningen kunde konsultera berörda funktioner.

I den centrala övningsorganisationen satt motspelet vars uppgift var att simulera verkligheten, initiera och utveckla/spegla händelser inom ramen för scenariot samt att mot de övade representera de personer, organisationer eller funktioner som inte övades. Som lokal expertis hade organisationen även ett stöd från en lokal utvärderare från den egna organisationen. I vissa fall förekom även ett lokalt motspel. Cirka hälften av de deltagande organisationerna hade tillgång till ett stöd i form av en extern spelledare både under planeringsskedet och genomförandet.

Scenariot

Det centrala scenariot bestod av tre övergripande händelser och teman som involverade olika delar i organisationen. Dessa var översvämning, störningar i Riksbankens betalningsavveckling och registrering av dubbla betalningar hos BGC

Det fanns därutöver en möjlighet att skraddarsy övningen efter egna önskemål, antingen genom att ta fram egna, mer specifika, lokala scenarier eller genom att utifrån de centrala händelserna lägga till egna moment och inspel. Till det centrala scenariots moment la de övade därför till ett hundratal egna lokala moment.

Valet av översvämningsscenario har bland annat sin grund i klimat- och sårbarhetsutredningens då pågående utredning samt i de kommentarer som, i inledningsfasen av övningsstrategin, framfördes till FSPOS. Valet av att fokusera på betalningsförmedling kommer bland annat av de önskemål som framförts inom ramen för FSPOS arbetsgrupper. Särskilt arbetsgruppen betalningsförmedling ansåg det vara angeläget att titta på rutiner för betalningsförmedling under störningar, som inte hade övats tidigare. Dessutom användes FSPOS hemsida under övningen som ingångspunkt för en särskild kriskontaktlista.

I syfte att förankra och kvalitetssäkra det centrala scenariot skapades slutligen en scenariogrupp som bestod av ett antal olika representanter från både myndigheter och företag och vars uppgift var att bistå projektgruppen med kvalificerat expertstöd.²

Övningsdeltagande

Övningsformatet medgav viss flexibilitet i det lokala övningsupplägget vilket också ledde till att de övade valde att genomföra övningen på olika sätt. Vissa organisationer valde att inleda övningen redan i och med underrättelsefasen, medan andra enbart utnyttjade den utsatta övningstiden den 27 september. På själva övningsdagen valde vissa att samla hela sin krisledning, andra att agera på de incidenter som dök upp genom att kalla in berörda funktioner efter behov. Somliga valde vidare att engagera hela organisationen genom att

² Scenariogruppen redovisas i Bilaga 2. Scenariot redovisas mer detaljerat i bilaga 3.

åtminstone skicka ut information om vad som pågick. Sammanlagt deltog mellan 800-1000 aktiva deltagare på de övade organisationerna, baserat på uppskattningar från spelledningen.

Som generellt resultat kan det konstateras att ju större egen insats, desto mer behållning av övningen. Utvärderingen visar på att de organisationer som skattade sin förmåga högst också upplevde övningens bidrag som störst.

Utvärdering – Sektorns förmåga efter delmålen

I det följande redovisas resultaten från utvärderingen av övningen. Resultaten baseras på de övade organisationernas utvärderares uppfattning om måluppfyllelse utifrån övningens övergripande mål, samt de kommentarer som angetts i anslutning till varje delmål. Resultaten tillställdes 4C Strategies anonymt efter övningen och därför har ingen möjlighet funnits till att följa upp enskilda svar eller eventuella oklarheter och frågetecken. Svarsfrekvensen är på totalt 76 procent av de övade.

Lärdomar

FSKLÖ701 utmynnade i ett antal, för den finansiella sektorn, generella och övergripande lärdomar som har bäring såväl på genomförandet av övningen som på sektorns fortsatta arbete med krisberedskap. De främsta lärdomarna redovisas nedan.

Samverkan är en förutsättning för att kunna hantera omfattande samhällskriser – mer arbete behövs

Samverkan anges som en viktig framgångsfaktor vad gäller förmågan att hantera omfattande samhällshändelser. Ingen organisation kan verka helt oberoende av andra – t.ex. kommer en leverantörs oförmåga att leverera innebära problem för den berörda organisationen.

Mer arbete behövs dock för att definiera samverkan och ansvar inom sektorn

De bäst förberedda var även de som fick ut mest av övningen

En analys av utvärderingsunderlaget visar på att det finns ett samband mellan skattningen av den egna förmågan och upplevt tillfört värde av övningen. De organisationer som skattade sin förmåga högst upplevde även övningens bidrag som störst. I övningar av denna storlek och komplexitet är även graden av engagemang avgörande för utgången. För att få ut mesta möjliga av en så pass komprimerad tidsperiod och händelseförlopp som det som övades är interna förberedelser en avgörande framgångsfaktor.

Övningar av denna typ behövs

Regelbundna övningar behövs. Sektorsövningar fyller ett behov som enskilda organisationer inte kan uppnå med egna insatser.

Scenariot hanterades överlag väl, men mer förberedelser för översvämning behövs

Den valda övningsinriktningen ligger väl i tiden. Utvärderingsunderlaget visar på att sektorn är bäst förberedd på att hantera de incidenter i scenariot som har hanterats tidigare. Sektorn har dock inte tidigare övat översvämningar och bedömer sig själv som sämst förberedd på just översvämningar och dess efterverkningar. Övningen var ett bra tillfälle att uppmärksamma denna problematik

Övade rutiner för betalningsförmedling fungerade men behöver övas ytterligare

Riksbanken gjorde efter övningen bedömningen att systemet med de manuella rutinerna, efter en viss uppstartssträcka, hade fungerat vid en verklig kris. Dock anser sektorn det även fortsättningsvis vara angeläget att titta på rutiner för betalningsförmedling under störningar.

Samverkan

SLUTSATSER

Befintlig samverkan är odefinierad, sektoriserad och nyckelpersonsberoende

En gemensam "krisinfosamlare" saknas

Kunskapen om FSPOS är låg

En kriskontaktlista efterfrågas

Generellt är uppfattningen om den egna förmågan högre än om andras förmåga

Samverkan inom sektorn fungerade men det finns mer kvar att göra

Det är i dagsläget oklart vad som egentligen avses med samverkan. Vissa tolkar begreppet samverkan som en form av "tillsynssamverkan" och regelstyrd relation mellan företag och myndigheter medan andra talar om operativ samverkan i "fredstid". Samverkan i det första perspektivet, mellan företag och myndigheter, har mer karaktären av ett slags "regelstyrd" relation, snarare än behovsstyrd, exempelvis frågor och svar till och från Finansinspektionen och vice versa. Vidare ser det ut som om det finns ett gap mellan förväntansbilder där sektorn i vissa fall förväntar sig att agera på direkt uppmaning av en myndighet kontra samhällets förväntningar om att alla ska ta ansvar även utanför sin egen roll. Förväntningarna är otydliga från båda sidor.

Befintlig samverkan är sektoriserad och nyckelpersonsberoende. Även om det generellt förefaller som om det finns ett gott kontaktnät inom sektorn fungerar de befintliga kontakterna som allra bäst inom respektive delsektor (här klassificerat som bank, försäkring, fondhandlare och myndigheter). Många kontakter är av informell karaktär och baseras på en sedan tidigare uppbyggd relation.

Vad gäller den mer "formella" samverkan anger flertalet av de övade att man hade önskat en tydligare återkoppling och aktivitet från Finansinspektionen, samt att tillsynsmyndigheter borde ha en mer aktiv roll för att stimulera samverkan i kris. Långt ifrån alla upplevde dock att det överhuvudtaget fanns ett behov av att samverka. Uppfattningen om samverkansbehovet är inte samstämmig. Det enda man är överens om är egentligen att samverkan mellan privata och offentliga aktörer i dagsläget är otillräcklig.

Mognadsgraden med avseende på samverkan med andra sektorer är jämförelsevis låg och högst varierande. I flera fall finns det rutiner, kontaktlistor till underleverantörer, mm. dokumenterade dock har de inte alltid testats i någon större utsträckning.

Samtidigt som de informella kontakterna är viktiga att bibehålla och synliggöra efterfrågas även ett samverkansorgan med mer formella drag och en tydlig uppgift. FSPOS är i dagsläget inte operativ under en kris men skulle mycket väl kunna utgöra det "samverkansorgan" som flera av de övade uttryckt önskemål om att få på plats i termer av "någon som samordnar sektorn som helhet under en kris liknande den vi hade". Det är just samordning på övergripande nivå som anges som en av de främsta bristerna, i termer av exempelvis

gemensamma riktlinjer samt ett tydligt ansvar. Sektorn efterfrågar därför någon form av "krisinfosamlare" samt även en kriskontaktlista.

Det finns ett relativt stort glapp mellan uppfattningen om den egna förmågan till samverkan och andras förmåga till samverkan. De allra flesta har angett att man själv är bättre på att samverka än "andra".

Slutligen kan det konstateras att det finns ett samband mellan skattningen av den egna förmågan och upplevt tillfört värde av övningen. Ju högre förmåga man hade innan desto större upplevdes även övningens bidrag.

Erfarenheter

Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som angavs under delmålet samverkan.

Kommentarer – Samverkan inom sektorn

"Vi hade förväntat oss att FI skulle kontakta oss för att höra hur vi klarade verksamheten. Eftersom vi bedömde att vi kunde upprätthålla verksamheten togs ingen kontakt från vår sida."

"Önskvärt hade varit en bättre återkoppling från FI. Det var inte vad vi förväntat oss. Vart var KBM?"

"Ambitionen att lösa "egna" problem dominerade starkt på bekostnad av samverkan. Förslag: utse en ansvarig för samverkan bland deltagarna."

"Kontaktlistan i FSPOS utnyttjades."

"Förståelse för vikten av samverkan ökade. Det mesta gjordes bra men kunde ha varit mer proaktivt."

"Samverkan fungerade bra."

"Det skulle behövas någon som samordnar sektorn som helhet under en kris liknande den vi hade".

Kommentarer – Samverkan med andra sektorer

"Samverkan fungerar med kända "leverantörer".

"Ett utbyggt kontaktnät och avtal med viktiga leverantörer finns. Ytterligare överenskommelser behövs och detta arbete pågår. Övningen berörde inte detta"

"Inget behov." "Mycket lite behov"

"Övningen bekräftade tidigare bedömning. Samverkan håller tillfredsställande nivå."

Krishantering

SLUTSATSER

Definitionen av kris är inte alltid given

Sammansättning, ansvar och roller i krisledningsgruppen bör ses över

Personalhantering är det svagaste området

Det finns nyckelpersonsberoenden

Ansvar för masstransporter vid kris oklart

Riktlinjer efterfrågas från myndigheter

Rutiner och planer finns men kan göras bättre och bör löpande ses över

På en övergripande nivå anser sig sektorn ha en god förmåga till krishantering och man tycker även att scenariot hanterades väl. I många fall är krishanteringen en integrerad del av den övriga organisationen, i form av att krisledningen använder sig av gemensamma dokument och ett gemensamt språkbruk samt att roller och ansvar är tydligt definierade. I vissa fall finns det även en struktur på plats för att fånga upp identifierade brister och utvecklingsbehov. Flera organisationer har även uppgett att övningen gett möjlighet till att testa och verifiera befintliga planer men också mer praktiska lösningar som exempelvis utrustning och service till krisledningen.

Vad gäller frågan om prioriteringar har de flesta svarat att denna fråga inte var tillämplig under övningen alternativt att det inte gjordes några prioriteringar. Kopplat till detta kan det bland annat nämnas att flera organisationer har angett att inspelet från BGC, rörande dubbla betalningar, aldrig kom krisledningsgruppen tillhanda. Detta kan antingen ha sin förklaring i att det inte ansågs vara en "kris" och därför ej fördes vidare till krisledningsgruppen. En djärvare tolkning är att det i vissa organisationer finns parallella krisledningsgrupper som inte kommunicerar med varandra.

Återgång till normal verksamhet var slutligen ett område som inte upplevdes som övat på grund av den korta faktiska övningstiden. Ett flertal organisationer angav att denna del inte övades på grund av att spelet avbröts. En del har dock även angett att det i dagsläget inte finns någon plan framtagen för detta ändamål men att övningen ändå skapat viss insikt i vad som behöver göras framöver.

Förbättringsområden varierar stort med allt från förslag till förändringar gällande nuvarande rutiner och planer till behovet av att etablera nya rutiner.

- Flera av de övade hade frågan om "organisationens definition av kris" uppe till diskussion. Definitionen av "kris" är inte alltid given. Var en kris ska hanteras i organisationen är ej heller alltid klart, den hamnar inte alltid i den designerade krisledningen.
- Flera organisationer angav att de behöver tydliggöra ansvar och roller i krisledningsgruppen samt att koordineringen inom gruppen kan bli bättre.

- Förmågan att fatta bra och ändamålsenliga beslut är beroende av en lämplig bemanning i krisledningsgruppen. Som en förbättring inför framtiden angav flera att ett antal olika funktioner kan och bör stärkas upp. Likaså bör krisledningsgruppens sammansättning i några fall ses över.
- Förmågan till bedömning av krisens omfattning var initialt svag, men blev efterhand bättre. Uppföljning av händelser och åtgärder (loggning) verkar ha fungerat väl för majoriteten av organisationerna.
- Majoriteten av organisationerna har rutiner och planer för både intern och extern informationsgivning. Dock anger flera att det finns ett behov av både en översyn av befintliga dokument samt av en informationsinsats internt för att medvetandegöra personalen om att dessa planer, rutiner och mallar finns på plats och att de är till för att faktiskt användas i händelse av en kris.
- Ett stort antal organisationer fokuserar på den externa informationshanteringen (framförallt massmedia) och glömmer ofta den interna informationen och personalhanteringen.
- Flera organisationer saknar förberedelser för att hantera större störningar i kollektivtrafiken. Flera identifierar det som statens ansvar att tillse att personalen kommer till jobbet. Kopplat till "masstransportproblematiken" efterfrågas bland annat samverkan med relevanta myndigheter för att diskutera möjliga lösningar med avseende på transport av personal i händelse av problem i kollektivtrafiken.
- Flera organisationer uttrycker önskemål om att det från offentlig sida upprättas riktlinjer för definition av händelse, kris och katastrof.

Liksom för delmålet samverkan finns det ett starkt samband mellan skattningen av den egna förmågan och upplevt tillfört värde av övningen. Ju högre förmåga man hade innan desto större upplevdes även övningens bidrag.

Kommentarer

Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som angavs under delmålet krishantering.

Kommentarer – Larm och eskalering

"Ojämn kunskap inom företaget. Definition av kris samt instruktioner om kris finns på Intranätet - men alla har inte hittat dit."

"Krisledningen känns trygg i sin bedömning att det var kris, utan att för den sakens skull läsa innantill i kontinuitetsplanen."

Kommentarer - Krisledning

"Diskussion uppstod om bemanning av nuvarande ordinarie krisledning och om denna eventuellt ska ändras."

"Fastställda prioriteringar finns dessa följdes utan avsteg"

"Dynamisk krisledning. Övades bra"

Kommentarer - Personallhantering

"Vid personalbortfall kommer alltid nyckelpersonsfrågan i fokus, så även denna gång, vilket är nyttigt att bli påmind om."

"Ökat medvetenhet om redundansbehov för bl.a. krisledning vid extrema händelser och kriser som pågår under lång tid."

"Ökat medvetenhet om behov."

"I en stor organisation är vi inte beroende av enskilda individer utan nyckelgrupper."

"Man insåg att bolaget inte förberett tillräckligt."

Kommentarer – Information och kommunikation

"Finns inga klara rutiner. Åtgärder/idéer bOLLAS efterhand. Borde upprättas rutin som klargör vem som ansvarar för intern info"

"Diskussion om vad som skulle sägas och hur (media). Översyn av befintliga mallar bör ske."

"Bra fungerande info från Krisledningsgruppen. Förslag: fler kontakter ute i organisationen för fler lägesrapporter."

"Ev nyckelpersonsberoende. Övades mycket -> förmåga ökat."

Kommentarer – Återgång

"Finns väl inarbetade rutiner för incidenthantering och uppföljning av ändringar/åtgärder."

"Insikt om vad som bör göras har ökat."

"Tidiga diskussioner om hur återgång till normal verksamhet skulle hanteras."

"Insåg bristerna och att planer etc. måste revideras"

Upprätthålla verksamhet eller förkorta avbrottstider

SLUTSATSER

Sektorn är bäst på att hantera kända och upplevda risker

Sektorn är svagast på att hantera ett översvämningsscenario

Kunskapen om och hantering av beroenden till infrastruktur och outsourcad verksamhet varierar stort

Sektorn är väl förberedd på att hantera avbrott i tillgången på kritiska lokaler och elförsörjningen på kort sikt. Ett längre avbrott kan inte hanteras lika väl

Samtliga aktörer har någon form av prioritering av verksamheter/processer. Dock har aktörerna kommit olika långt

Aktörerna bedömer sig vara förhållandevis väl förberedda på att hantera problem så länge de är avgränsade inom ett verksamhetsområde eller en typ av process. De är dock sämre förberedda på att hantera en kris som slår mot flera olika områden samtidigt.

Förberedelserna för att hantera större konventionella kriser skiljer sig mycket åt. Vissa har begränsat sina förberedelser på fysiska resurser till att installera reservaggregat. Andra har utarbetade och övade katastrofplaner.

Inte helt oväntat visar utvärderingsunderlaget att de incidenter i scenariot som har hanterats tidigare, antingen skarpt eller under en övning också är de som sektorn har mest utvecklade planer och rutiner för att hantera. Gällande planer och rutiner för stora börssvängningar så anser sig sektorn vara väl förberedd. Just börssvängningar (som var en del av huvudscenariot) är någonting som aktörerna har varit tvungna att hantera skarpt ett antal gånger och har viss vana vid.

Sektorn är sämst förberedd på översvämningar (och dess efterverkningar). I ett större, samhällsövergripande perspektiv kan det vara så att de sammanlagda konsekvenserna av en översvämning och dess påföljder på verksamheten är svåra att bedöma. Likaså nivån på de förberedelser som krävs för att klara av en så pass omfattande situation.

En aspekt som utgör ett frågetecken i utvärderingen är att vissa aktörer har mycket liten egen kontroll över den egna driften av IT och kommunikationsresurser eftersom dessa processer i många fall är outsourcade. Man är inte heller säker på att samtliga länkar i kedjan håller eller vilka effekter det skulle få om någon del skulle falla bort. Det finns flera skillnader. En aktör uppgav sig ha ett utvecklat samarbete med sina leverantörer samt en god förmåga att rerouta telefoni och förflytta personal till alternativ arbetsplats (utanför katastrofområdet). En annan aktörs insatser sträckte sig till att uppdatera hemsidan och koppla på telefonsvararen.

Sektorn anser sig vara väl förberedd på att hantera avbrott i tillgången på kritiska lokaler och elförsörjningen på kort sikt. De allra flesta har en uppfattning om vilka lokaler de skulle kunna ha tillgång till men få verkar ha haft möjligheten att testa en fysisk förflyttning och installation. Det är också oklart om aktörerna har reservlokaler för att upprätthålla ordinarie verksamhet eller enbart för krisledningens arbete. I stort sett samtliga aktörer som har valt att

kommentera frågan om hantering av elförsörjningen anger att de har tillgång till reservkraft men att denna reservkapacitet är kortsiktig och att längre avbrott skulle innebära problem.

Avseende prioritering av resurser så har aktörerna kommit olika långt. Som ett gemensamt drag kan nämnas att i stort sett samtliga tycks ha någon form av prioritering av verksamheter/processer klar för sig men att den kan behöva justeras.

Kommentarer från de övade visar att man inte riktigt tog hänsyn till personalbortfallet som sjukdomsinslaget i scenariot hade inneburit. Någoting som är särskilt svårt att uppnå i en övning är just bortfall av personer i krisledningen då man gärna ser att så många som möjligt medverkar, vilket naturligtvis också försvårar test av nyckelpersonsberoende.

Korrelationen mellan skattning av egen förmåga och upplevt tillfört värde bryter för detta delmål trenden vilket sannolikt beror på att området inte upplevdes som övat på grund av övningens korta tidsutsträckning. Ju högre förmåga man hade innan desto lägre upplevdes även övningens bidrag.

Kommentarer

Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som har angetts under delmålet upprätthålla verksamhet eller förkorta avbrottstider.

Kommentarer – Planer och rutiner

Rutiner för dubbla betalningar saknas, måste arbetas fram.”

”Kunskap om manuella rutiner och engagemang hos samtliga chefer. Tydligt att de tränat detta tidigare”

”Rutiner behövs. Övningen har förtydligat detta.”

”Övningen ger nya lärdomar och kunskap om beroenden.”

Kommentarer - Kontinuitetslösningar

”Finns klart beskrivet vad som prioriteras, lärdom att detta måste ses över då och då”

”Bra interna rutiner och handhavande, viss okunskap om extern påverkan.”

”Intensifierade övningar i reservlokal måste till.”

”Disaster Recovery plans finns men behöver övas och testas praktiskt”

”Bättre insikt, bra att öva”

”Reservlokaler finns utsedda. Utrustning och praktiska detaljer behöver följas upp.”

Riksbanken RIX och FSKLÖ701

Slutsatser

**Manuella rutiner fungerar
Kommunikationsvägarna bör ses över
Ett enklare systemstöd kan underlätta den interna behandlingsprocessen
Regelbundna övningar behövs**

Om RIX

RIX är det svenska systemet för stora betalningar och den centrala knutpunkten i det svenska betalningssystemet. Systemet, som tillhandahålls av Riksbanken, möjliggör överföringar mellan banker utan att få exponeringar med kredit- eller likviditetsrisk. Idag ingår 20 deltagare i systemet och omkring 7600 transaktioner genomförs dagligen.

Syftet med att Riksbanken övade RIX i övningen var att testa reservrutiner avseende längre driftavbrott. Dessa rutiner är manuella och kallas av deltagarna ibland för ”gåspennan”. Detta var det enda område som övades med avseende på RIX och eftersom rutinerna också har vidareutvecklats inför Riksbankens kommande system ansågs det relevant att ta tillfället i akt och testa dessa. Rutinerna har aldrig tidigare övats med samtliga RIX-deltagare.

Erfarenheter från övningen

Kommunikationsvägarna framstod som kritiska och både den interna och externa samt vertikala hanteringen av information utgör en utmaning inför framtiden. Brukandet av fax i de manuella rutinerna visade sig också vara problematisk av olika skäl. Den interna behandlingsprocessen var inte heller optimal och ett enklare systemstöd skulle ha underlättat hanteringen. Det manuella systemet som det såg ut vid övningen hade även svårt att hantera stora aggregerade belopp. Riksbanken bedömer dock att systemet med de manuella rutinerna hade fungerat vid en verklig kris efter en viss uppstartssträcka.

Organisatoriskt så visade det sig att de som insamlar information samt leder krisarbetet behöver stöd i form av en logg då mängden information som ska hanteras vid en kris är mycket omfattande. Slutligen gjorde själva övningsupplägget att Riksbanken inte övade att ta ställning till när man egentligen ska fatta beslut att gå över till de manuella rutinerna.

Åtgärder efter övningen

De nya rutinerna avseende längre avbrott i RIX som testades under övningen togs i bruk omedelbart efter övningen och har utvecklats ytterligare i samverkan med RIX-deltagarna. Ett kompletterande systemstöd håller för närvarande på att utvärderas samtidigt som nya manualer för bland annat hantering av information är under utveckling. Det har även beslutats att RIX-deltagare med större volymer måste netta sina aggregerade betalningar.

Slutligen konstaterades att regelbundna övningar behövs och att det är nödvändigt att samtliga RIX-deltagare medverkar vid dessa övningar. Den 4 december 2007 genomförde Riksbanken en uppföljande övning.

Hur hanterar sektorn kriser som är utdragna?

Efter spelets slut inleddes ett diskussionsmoment där de organisationer som valde att delta fick i uppgift att titta på konsekvenserna av ett förlängt scenario. Diskussionen utgick från ett fiktivt framtida läge med utgångspunkt i situationen i den egna organisationen samt sektorn som helhet. Diskussionspasset bestod av tre delar och huvudsakliga frågeställningar enligt rubrikerna nedan.

I det framtida läget och förlängda scenariot började vädersituationen att förbättras, dock kvarstod fortfarande konsekvenserna av översvämningssituationen i termer av bland annat störningar på Internettrafiken och påverkan på trafiksituationen. Sjukfrånvaron på många arbetsplatser var fortfarande mycket omfattande. Vidare låg RIX-systemet fortfarande nere och clearingn skedde med manuella rutiner. De dubbla betalningarna i BGC-systemen upphörde den 27 september på eftermiddagen.

Konsekvenser av det förlängda scenariot

Nedan återges en sammanfattning över de konsekvenser som ett förlängt scenario skulle få för den egna organisationen med avseende på den egna verksamheten, arbetet i krisledningen samt samarbetet med andra. Vidare redogörs även för konsekvenserna av ett förlängt scenario för sektorn som helhet.

Ett förlängt scenario skulle framförallt innebära behov av att prioritera sin verksamhet. Arbetet i krisledningen blir på sikt allt svårare att föra proaktivt, det finns en risk för att man övergår till att vara reaktiv och löpande försöka hantera uppkomna problem. Många aktörer har övergått till att arbeta i skift, såväl i den egna verksamheten som i arbetet i krisledningen.

Flertalet organisationer är beroende av andra för att kunna fullfölja sina åtaganden. En leverantörs oförmåga att leverera innebär därför på sikt problem. Några nämner även betydelsen av att i denna fas intensifiera samarbetet med berörda myndigheter

Ur ett sektorsperspektiv omnämns framförallt ett minskat förtroende för den finansiella sektorn som en möjlig konsekvens av ett förlängt scenario.

Kommentarer – Konsekvenser

"Hanterbart med 50 % av personal, dock uttrötning. Risk för nyckelpersoner dock."

"Hårt tryck på den egna personalen"

"Tappat förtroendekapital pga. dubbla betalningar och eventuellt andra misstag, när börsen sjunker."

"Intensifierat samarbete med leverantörer"

Önskat utfall (målbild)

Nedan återges en sammanfattning över det önskade utfallet av ett förlängt scenario med avseende på den egna verksamheten, arbetet i krisledningen samt samarbetet med andra. Vidare redogörs även för det önskade utfallet av ett förlängt scenario för sektorn som helhet.

Det önskade utfallet med avseende på hanteringen av det förlängda scenariot är genomgående förhoppningen om att kunna begränsa skadeverkningarna av det inträffade, att kunderna är nöjda, att informationen varit korrekt samt att personalen tillfrisknar och kan vara på plats.

En god och fungerande samverkan inom sektorn efterfrågas, där man istället för att agera på egen hand samverkar för att lösa krisen. Det är dock fortfarande oklart hur detta ska uppnås.

Kommentarer – Utfall

"Begränsa skadeverkningarna. Att kunder uppfattar att vi gjort rätt och tillräckligt."

"Samverkan i sektorn i stället för att agera på egen hand för att vinna marknadsdelar."

Åtgärder som bör vidtas för att nå önskat utfall (målbild)

Nedan återges en sammanfattning över de åtgärder som bör vidtas för att nå det önskade utfallet med avseende på den egna verksamheten, arbetet i krisledningen samt samarbetet med andra. Vidare redogörs även för de åtgärder som bör vidtas inom sektorn som helhet.

Internt handlar det framförallt om att ha framtagna och genomarbetade planer i den mån det är möjligt samt att kontinuerligt öva. Prioriteringar bör ses över liksom arbetsfördelningen inom organisationen under en utdragen kris.

Sektorn bör fortsätta att genomföra övningar. Det kan dock finnas ett värde även i att öva oftare men i en mindre skala. På lite längre sikt kanske det därför kan finnas en poäng i att genomföra fler övningar med färre aktörer. Eftersom relativt lite utrymme gavs till att diskutera konsekvenserna av ett förlängt scenario bör kanske också fokus i framtida övningar läggas just på att blicka framåt och diskutera konsekvenser och åtgärder av utdragna kriser. Slutligen bör samarbetet inom FSPOS utvidgas.

Kommentarer – Utfall

"Ökade resurser och fokus på kontinuitetsplaner. Se över prioriteringar."

"Öva kontinuerligt. Ha planer framtagna i mån det går."

"Uppdatera existerande planer. Egna interna övningar. Se över prioriteringar. Se över krisledningens sammansättning."

"Samordningsmöten med leverantörer och samarbetspartners."

"Utvidgat samarbete i FSPOS. Kanske borde varje bolag "anmäla" sin krisledningsgrupp."

Hur upplevdes övningen

Deltagarna ombads i samband med övningen att fylla i ett antal frågor i en webbaserad enkät. Totalt svarade 221 personer. Enkäten var öppen från den 27 september till och med den 12 oktober. Av svaren går bland annat att utläsa att en majoritet av de svarande hade höga eller mycket höga förväntningar inför övningen. För majoriteten av deltagarna har dessa förväntningar infriats något eller mycket över förväntan.

- **74 % av deltagarna hade höga eller mycket höga förväntningarna inför övningen.**
- **För 70 % av deltagarna hade förväntningarna infriats något eller mycket över förväntan.**

Uppfattningen om den individuella arbetsbelastningen under övningen skiljer sig åt mellan de olika organisationerna. Dock är det vid en övning av denna storlek svårt att skapa samma arbetsbelastning för alla deltagare. Det fanns även stora skillnader i hur organisationerna valde att utnyttja övningstillfället vilket kan förklara skillnaderna i arbetsbelastning.

- **54 % av deltagarna har bedömt att den individuella arbetsbelastningen under övningen har varit hög eller för hög (3,3 %).**
- **46 % har bedömt att belastningen varit för låg.**

Slutligen visar svaren i enkäten att det finns ett behov av och en önskan om fler övningar i liknande och i mindre format.

- **85 % av deltagarna anser att det i framtiden finns ett behov av liknande övningar.**

Bilaga 1 – Den finansiella sektorns övningsstrategi

Genomförda aktiviteter

Informationsmöte

Den 18 januari 2007 hölls ett första informationsmöte för ett antal inbjudna aktörer inom den finansiella sektorn i syfte att förklara nyttan med aktiviteterna inom FSPOS övningsstrategi.

För att en organisation skulle beredas möjlighet att delta i aktiviteterna inom FSPOS Övningsstrategi skulle organisationen anses vara viktig för den finansiella sektorns robusthet. Kriteriet formulerades enligt följande:

Organisationer som vid en kris, enskilt eller tillsammans med andra, kan ha en negativ påverkan på något av följande:

- det finansiella systemets stabilitet
- förtroendet för den finansiella sektorn
- stora kundkretsar

Dessa kriterier baserades i sin tur på den målgrupp för övningsverksamheten som identifierats i Finansinspektionens rapport Finanssektorns krisberedskap 2005:3.

Självskattningsmöten

Syftet med delprojektet självskattning och utbildning var att utveckla krishanteringen hos de enskilda organisationer som hade för avsikt att delta i FSKLÖ701 och SAMÖ08.

Målet med delprojektet var att alla deltagare innan FSKLÖ701 skulle ha genomfört en självskattning av sin förmåga inom kontinuitetsplanering och krishantering. Vid behov, utifrån resultat av självskattningen, skulle alla deltagare innan FSKLÖ701:

- Erbjudas att delta i utbildning om kontinuitetsplanering och/eller krishantering
- Erbjudas utbildning av en observatör och/eller lokal spelledare
- Diskuterat och i tillämpliga fall identifierat förbättringsåtgärder inför FSKLÖ701

För att uppfylla målet med delprojektet bjöds de organisationer som uppfyllde kriterierna för att delta i FSPOS Övningsstrategi in till enskilda möten. Vid dessa möten skattade organisationen tillsammans med en expert sin förmåga inom områdena krishantering och kontinuitetsplanering.

Om organisationen efter genomförd självskattning upplevde att de hade ett behov därav, fick organisationen välja att delta i utbildning inom krishantering och/eller kontinuitetsplanering. Organisationen erbjöds även att delta i en utbildning om observatörs- och spelledarrollen.

Totalt deltog 36 organisationer vid ett möte med självskattning. En förteckning över de organisationer som deltog redovisas nedan.

Organisationer som genomfört självskattningsmöten

ABN Amro	HQ Bank	Riksbanken
AFA Försäkring	ICA Bank	Riksgälden
Alecta	If	SBAB
AMF Pension	Kaupthing	SEB
Avanza	KP Pension och Försäkring	Skandia
BGC	Kristianstads Sparbank	Sparbanken Gripen
Carnegie	Landshypotek	Swedbank
Danske Bank	LFAB	Sörmlands Sparbank
Folksam	Länsförsäkringar Älvsborg	Trygg Hansa
Färs och Frosta Sparbank	Nordea	VPC
Föreningsparbanken Sjuhärad	Nordnet	Öhman
Handelsbanken	OMX	Östgöta Brandstodsbolag

Utbildningar

I anslutning till, eller efter självskattningsmötena, fick varje organisation också anmäla ett par personer till var och en av de utbildningar inom kontinuitetsplanering, krishantering och observatörs- och spelledarrollen, som genomfördes inom FSPOS Övningsstrategi.

30 organisationer valde att delta i en eller flera utbildningar. Totalt medverkade 151 deltagare på utbildningarna. En redovisning av medverkande organisationer återfinns nedan.

Organisationer som deltagit på en eller flera utbildningar

ABN Amro	HQ Bank	OMX
AFA Försäkring	ICA Bank	Riksgälden
Alecta	If	SBAB
AMF Pension	Kaupthing	SEB
BGC	KP Pension och Försäkring	Skandia
Carnegie	Kristianstads Sparbank	Sparbanken Gripen
Danske Bank	Landshypotek	Swedbank
Folksam	LFAB	VPC
Färs och Frosta Sparbank	Länsförsäkringar Älvsborg	Öhman
Handelsbanken	Nordnet	Östgöta Brandstodsbolag

Ursprungligen planerades att var och en av utbildningarna skulle genomföras vid två olika tillfällen för att alla organisationer skulle beredas möjlighet att delta. På grund av det stora intresset fick dock ett extra utbildningstillfälle läggas till för utbildningarna inom krishantering respektive kontinuitetsplanering. Alla utbildningar genomfördes på Norra Latin i Stockholm. Tidsåtgång för var och en av utbildningarna var tre timmar och alla genomfördes på eftermiddagen. En förteckning över när utbildningarna genomförts återfinns nedan.

Utbildning	Tillfälle 1	Tillfälle 2	Tillfälle 3
Kontinuitetsplanering	Fredag den 23 mars	Fredag den 30 mars	Torsdag den 19 april
Krishantering	Torsdag den 22 mars	Torsdag den 29 mars	Fredag den 20 april
Observatör/Spelledare	- N/A -	Tisdag den 27 mars	Måndag den 16 april

Deltagare FSKLÖ701

En majoritet av de deltagande organisationerna var fysiskt lokaliserade till Stockholmsområdet. Totalt deltog 32 organisationer vid övningen och av dessa var 8 stycken placerade i andra delar av landet. Finansinspektionen och Försäkringskassan deltog som motspel. Nedan redovisas en förteckning över de organisationer som deltog under övningen.

Organisationer som deltog på övningen		
ABN Amro	Handelsbanken	Riksbanken
AFA Försäkring	HQ Bank	Riksgälden
Alecta	ICA Bank	SEB
AMF Pension	If	Skandia Banken
BGC	Kaupthing	Swedbank
Carnegie	Kristianstads Sparbank	Swedbank Sjuhärad
Danske Bank	LFAB	Sörmlands Sparbank
Finansinspektionen	Länsförsäkringar Älvsborg	VPC
Folksam	Nordea	Öhman
Färs och Frosta Sparbank	Nordnet	Östgöta Brandstodsbolag
Försäkringskassan	OMX	

Mål och delmål för FSKLÖ701

Delmål 1: Samverkan

Utveckla förmågan hos den finansiella sektorn att samverka vid en större konventionell kris, avseende

- Samverkan inom sektorn
- Samverkan med andra sektorer

Delmål 2: Krishantering

Öka förmågan att planera, leda och koordinera den egna organisationens krisledning vid extraordinära händelser, avseende

- Larm och eskalering
- Krisledning
- Personalhantering
- Information och kommunikation
- Återgång till normal verksamhet

Delmål 3: Upprätthålla verksamhet eller förkorta avbrottstider

Utveckla förmågan att inom den finansiella sektorn upprätthålla verksamheten eller förkorta avbrottstider, vid en större konventionell kris, utifrån

- Planer och rutiner
- Kontinuitetslösningar

De centrala mätpunkterna fungerade under övningen som en checklista för den lokala utvärderaren och den lokala spelledaren och gjorde det möjligt att under övningen identifiera förbättringsområden. Varje mätpunkt kunde besvaras på en skala på mellan 1-9.³

Informationsmöten

Den 22, 23 och 25 maj inbjöds alla deltagande organisationer till ett informationsmöte. Mötet ägde rum på Finansinspektionen. Syftet med mötet var att ge de lokala spelledarna inblick i FSPOS övningsstrategi, följa upp de två tidigare utskicken samt svara på era frågor

Avstämningsmöte för lokala spelledare

Den 17 augusti arrangerades ett avstämningsmöte för alla lokala spelledare. Mötet ägde rum i 4C Strategies lokaler. Syftet med mötet var att gå igenom status för övningen samt utvärderingsunderlag och rapportmallar. Mötet syftade också till att ge alla deltagare möjlighet att ställa frågor och ta upp funderingar kring övningen.

Exonaututbildning

Den 3 september arrangerades en Exonaututbildning för alla lokala spelledare. Mötet ägde rum i 4C Strategies lokaler. Syftet med mötet var att gå igenom och visa upp Exonaut vilket var det övningsledningsverktyg som användes under FSKLÖ701. Mötet syftade också till att ge alla deltagare möjlighet att ställa frågor.

³ Utvärderingsmodellen redovisas i sin helhet i Bilaga 3.

Bilaga 2 – Projektorganisation

4C Strategies fick i uppdrag att bistå i planering, utveckling och genomförande av den finansiella sektorns övningsstrategi. Denna inleddes i januari 2007 och har övergripande bestått av tre huvudfaser och delprojekt:

- Fas 1 - Förberedande möten med självskattning
- Fas 2 - Utbildningar
- Fas 3 - Övningen FSKLÖ701.

Projektgrupp

Projektgruppen för övningsstrategin bildades i oktober 2006. Under Fas 1 och fas 2 bestod gruppen av följande deltagare:

- Isabelle Flodén - Projektledare
- Klas Lindström – Kvalitetssäkring.
- Christine Girod – Projektdeltagare
- Claes Friberg - Projektdeltagare

Under Fas 3 bestod gruppen av följande deltagare:

- Christine Girod – Projektledare
- Jacob Henricson – Kvalitetssäkring.
- Carl Carlsten – Projektdeltagare
- Rosemarie Söderström - Koordinator
- Lars Eklund – Scenarioansvarig och Koordinator
- Isabelle Flodén - Projektdeltagare
- Claes Friberg - Projektdeltagare

Styrgrupp

Övningens förankring, upplägg, innehåll samt insyns- och påverkansmöjlighet hos organisationerna säkerställdes genom inbjudan till och skapandet av en styrgrupp. Styrgruppen bestod av följande representanter:

- Torkel Agnér - Finansinspektionen
- Christer Derge - Nordea
- Jan Schüllerqvist - Riksbanken

Styrgruppen träffades i snitt en gång i månaden och har genomfört totalt 15 möten.

Scenariogrupp

För att säkerställa realism, trovärdighet och för att ta fram och sammanväga det centrala scenariot skapades en central scenariogrupp. Scenariogruppen bestod av följande representanter:

- Jenny Rolling – Riksbanken
- Elisabeth Johnson – Swedbank
- Dag Rosén – Trygg-Hansa
- Lars-Göran Emanuelson - Finansinspektionen

Scenariogruppen genomförde 5 möten.

Bilaga 3 – Scenariot

Underrättelsefasen

Den inledande underrättelsefasen pågick mellan den 13 och 23 september. Från och med måndagen den 24 september intensifierades denna underrättelsefas för att slutligen kulminera på övningsdagen den 27 september.

Underrättelsefasen var i stort sett helt inriktad på väderförhållandena. Det konstaterades att sommaren varit ovanligt regnrik och att regnet fortsatt in i september. Detta fick till följd att bl.a. Mälarens vattenstånd ökade dramatiskt. I början på den vecka då övningen gick av stapeln svämmade Mälaren över. Detta fick mycket stora konsekvenser för trafiken, bl.a. översvämmades tunnelbanesystemet mellan tunnelbanestationerna T-Centralen och Slussen. Mark, som var lågt belägen i förhållande till Mälaren och andra vattendrag i Mälardalen, riskerade att påverkas, antingen direkt av de höga vattenflödena eller av risk för markerosion. Detta påverkade såväl privatfastigheter som fastigheter som var kritiska för el- eller teleförsörjningen, vilket ledde till intermittenta el- och teleavbrott. Översvämningen påverkade även dricksvattenkvaliteten och maginfektioner uppträdde främst i Stockholmsområdet.

Den ansträngda situationen ledde bl.a. till kraftig initial nedgång på Stockholmsbörsen, som därefter fram till övningsdagen var mycket volatil. Även räntemarknaden påverkades med stor osäkerhet. Detta ledde även till att kronkursen utsattes för påfrestningar.

En dom i Svea hovrätt, avseende de stora sakförsäkringsbolagens betalningsskyldighet för stormskador efter stormen Per, vann laga kraft. Enligt denna skulle bolagen på övningsdagen tillsammans betala 12,5 miljarder kronor.

Övningsdagen

På övningsdagen den 27 september kulminerade översvämningssituationen. Rasrisken hade under natten blivit alltför stor beträffande ett avsevärt antal fastigheter och många tvingades evakuera sina bostäder. Översvämningen ledde även till att all spårbunden trafik var tvungen att stängas genom Stockholm och detta, samtidigt som maginfektionerna ökat, ledde till att många arbetsplatser i Storstockholm hade en frånvaro på över 50 procent. Riksbanken konstaterade under natten till övningsdagen att betalningsavvecklingssystemet, RIX, inte uppträdde normalt. Vid systemets normala öppningstidpunkt tvingades Riksbanken informera deltagarna i riksbanksclearingen om att systemet inte kunde öppna. Anledningen härtill var att någon planterat in skadlig kod i systemet. Något senare informerade Riksbanken berörda att avvecklingssystemet inte skulle öppna under dagen. Ett gemensamt beslut togs om att inte öppna RIX varpå clearingdeltagarna uppmanades att övergå till manuella rutiner och prioritera sina betalningar. När detta blev känt uppstod en oro bland ett stort antal kunder som krävde att just deras betalningar måste prioriteras.

Försäkringsbolagen blev nedringda av försäkringstagare som begärde besked om hur de skulle hantera situationen med hus som riskerade att rasa. De kunder som kunde tog sig också till bolagen, där stora köer uppstod.

Under övningsdagens förmiddag informerade BGC om att ett stort antal betalningar registrerats dubbelt under såväl gårdagen som under övningsdagen. Gårdagens betalningar hade avvecklats på vanligt sätt och betalningarna hade genomförts fullt ut, vilket innebar att såväl uttag som insättningar hade bokförts på slutkunds konton. Detta ledde till en stor mängd frågor från allmänheten.

Elsituationen ledde till att flera bankkontor var tvungna att stänga, samtidigt som de intermittenta teleavbrotten gjorde det nästan omöjligt att använda bankernas Internettjänster. Störningarna i Internettrafiken påverkade också fondkommissionärer negativt, eftersom de inte kunde ta emot order via Internet. Samtliga marknader påverkades mycket negativt av situationen och diverse rykten uppstod, bl. a. att de finansiella instituten inte hade kontroll över situationen. Två försäkringsbolag drabbades av likviditetsbrist p.g.a. de dubbla betalningarna som genomförts under gårdagen och som avsett mångmiljardbelopp. Dessa betalningar hade bokförts dubbelt.

Bilaga 4 - Bedömning av mätpunkter med 4C CMMM

Denna skrivelse syftar till att beskriva hur modellen 4C CMMM fungerar och hur den kommer att användas vid utvärderingen av FSKLÖ701.

Beskrivning av 4C CMMM

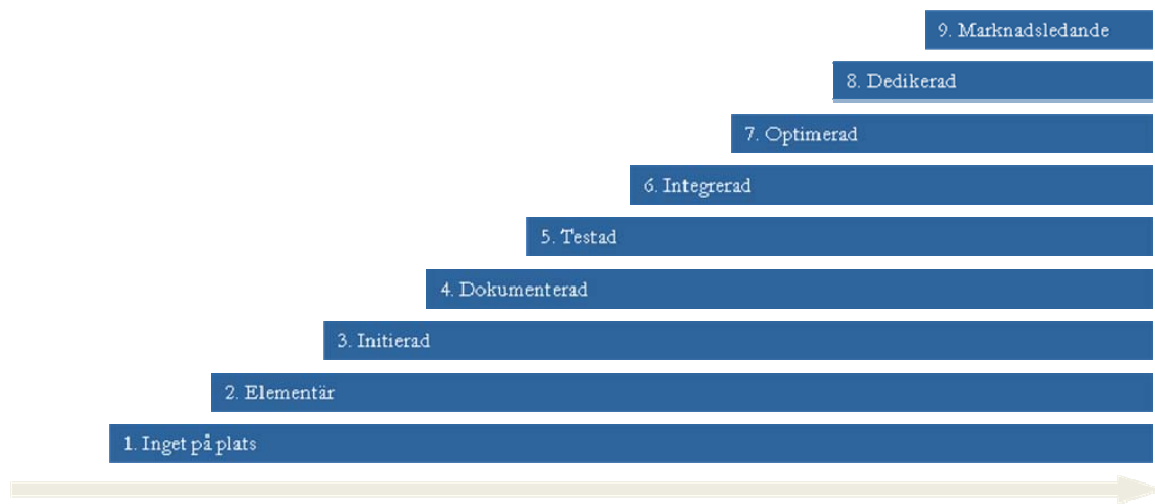
4C Crisis Management Maturity Model (4C CMMM) är en modell som används för att mäta och illustrera mognaden i en organisations förmåga att hantera kriser. Den fungerar på så sätt att man bryter ned det övergripande målet för krisledningen i delmål och sedan varje delmål i mätpunkter. Dessa mätpunkter utgörs av konkreta förmågor som organisationen bör ha alternativt åtgärder som organisationen bör kunna vidta i händelse av en kris. Hur många mätpunkter som krävs för att ge en rättvis bild av organisationens krisledningsförmåga beror på det övergripande målet och dess komplexitet.

Hur modellen tillämpas

Modellen illustrerar 9 nivåer av mognadsgrad (se figur 1) och tillämpas genom man rankar varje i förväg definierad mätpunkt enligt en skala på 1-9 (se figur 2). Enligt denna skala innebär (1) att organisationen inte har vidtagit några åtgärder inom området och (9) att organisationen kan anses vara en förebild inom sektorn. Om mätpunkten som skall utvärderas exempelvis är ”Externa kontakter vid kris” och organisationen inte ens har noterat behovet av att ha ”externa kontakter vid kris” får organisationen en 1:a. Om organisationen däremot vet att det finns brister inom området ”externa kontakter vid kris”, men inte har vidtagit åtgärder får man en 2:a. Har man däremot skapat en lista och inventerat behovet får man en 3:a. Och så vidare...

Hur fyller jag i modellen?

För att kunna göra övningens delmål mätbara bröts de ned i 8 underområden som i sin tur ytterligare bröts ned i 34 mätpunkter. Dessa finner ni i utvärderingsunderlaget. Vid utvärderingen ska utfallet av varje mätpunkt graderas på en skala från 1-9 och dessa sedan viktas för att ge ett sammantaget betyg för varje delmål.



Figur 1

CMMM	Nivå 1 Inget på plats	Nivå 2 Elementär	Nivå 3 Initierad	Nivå 4 Dokumenterad	Nivå 5 Testad	Nivå 6 Integrerad	Nivå 7 Optimerad	Nivå 8 Dedikerad	Nivå 9 Marknadsledande
Utvecklingsfas	Organisationen omedveten om behovet av förberedelse.	Insikt om behov finns. Ledningen anser det vara strategiskt viktigt.	Enklare hjälpmedel finns, t.ex. goda exempel eller listor. Behovsinventering gjord. Engagemang på individnivå. Initierade strukturer och procedurer Ad-hoc.	Dokumenterade rutiner, metoder och policies fastställda av ledningen. Utveckling pågår.	Beprovad (pålitlig) erfarenhet. Kritiska framgångsfaktorer identifierade. Klara ansvarsförhållanden. Välutvecklade rutiner, metoder och policies som tillämpas. Styrelsen engagerad.	Integrerad som en del i organisationen. Individer använder gemensamma dokument och språkbruk. Förståelse för företagets målbild. Roller och ansvar är tydligt definierade. Synergieffekter. Personalen utbildad.	Struktur för återkommande förbättring, uppdatering och revidering. Organisationen är öppen för förändringar. Standarder finns. Metod för kvalitetssäkring . Engagemang hos chefer på alla nivåer i organisationen.	Krishantering en del av organisationskulturen. Hela organisationen kan diskutera strategi, vision, uppgift och målsättning. Proaktiva genomgångar för att dra fördel av identifierade möjligheter att nå position som marknadsledare och skapa mervärde. Testad i kris.	En tydlig inarbetad (krishanterings-) struktur och kultur i samtliga delar av organisationen. Marknadsledande, en förebild för andra organisationer, driver utvecklingen. Bench-marking mot good practice
Illustrativt exempel på hur man kan gradera en mätpunkt. Fiktivt exempel på mätpunkt "externa kontakter vid kris"	Ingen information finns.	Ledningen vet att de borde skapa en lista med externa kontakter.	Enklare lista görs på papper med namn på externa personer som är viktiga vid en inträffad kris.	Informationsrutin skapas. Kontaktlista med namn, funktion, telefon arbete, mobil och hemnummer finns på nyckelpersoner och underleverantörer.	Ledningsgruppen vet hur den externa informationen skall hanteras. Underleverantörer kompletteras med reservalternativ.	Organisationen har god kunskap om vilka externa kontakter som är viktiga, samt var det finns briser och reservalternativ.	Den externa kontaktinformationen uppdateras kontinuerligt för att alltid vara aktuell. Reservalternativen revideras.	Hela organisationen diskuterar beroenden, brister åtgärdas och beroenden minimeras. Vid en kris har de rutiner för externa kontakterna prövats.	På grund av hur de externa kontakterna hanterades kunde organisationen skaffa sig marknadsfördelar, mot andra aktörer vid en kris.
Atletisk analogi	Rör sig inte	Kan krypa	Kan gå	Kan springa	Motionsspringer	Tävlingsspringer	Elitidrottare	Svensk mästare	Olympisk mästare