

6 STEG TILL BÄTTRE ÖVNINGAR - KORTVERSION

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

För organisationer i den finansiella sektorn

Inledning

- Detta dokument är en kortversionen av övningsguiden *6 steg till bättre övningar* som riktar sig till organisationer i den finansiella sektorn vid planering, genomförande och utvärdering av övningar.
- Denna nedkortade version ska kunna användas för exempelvis utbildningar i planering, genomförande och utvärdering av övningar eller vid uppstarten av en övning för att introducera de övade till vad en övning innebär.

Planering och förberedelse lägger grunden för en bra övning

Att öva effektivt behöver inte vara svårt – en framgångsrik övning innefattar följande faktorer

- Att ledningen och organisationen förstår nyttan med, och stödjer, övningen
- Att övningen grundas i ett identifierat och specifikt behov, och utgår ifrån tydliga mål
- Att scenariot utgår från övningens syfte och mål
- Att utvärderingen är prioriterad, välplanerad och framgångsrikt genomförd.
- Att resultaten från övningen presenteras för de övade, styrgrupp och andra intressenter så snart som möjligt efter övningen

De 6 stegen för en lyckad övning

1. Argumentera
för övningen

2. Sätt ramarna
för övningen

3. Planera
övningen

4. Genomför
övningen

5. Utvärdera
övningen

6. Implementera
och följ upp
åtgärder

Respektive steg, och exempel på till dessa tillhörande aktiviteter, beskrivs i detalj på efterföljande sidor.

Argumentera för övningen

Varför?

- För att säkerställa ledningens och organisationens stöd, vilket både är en förutsättning för att säkerställa resurser inför och under övningen, men också för att effektivt kunna implementera åtgärder efter övningen.

Övningar skapar nytta genom att:

- ge organisationer bättre förutsättningar att hantera kriser
- möjliggöra organisationsutveckling
- hjälpa organisationer att välja riskprofil
- visa att organisationer tar sitt ansvar
- klargöra beroenden inom samhällsviktig verksamhet
- bidra till tryggare medarbetare
- skapa motivation och ansvarstagande
- ge personlig utveckling

Att tänka på vid förankring av övningen

- **Ha en tydlig hypotes om övningens syfte och mål** -
"Varför ska vi genomföra den föreslagna övningen?"
- **Visa på en tidsplan för planering, genomförande och utvärdering av övningen** -
"När ska övningen genomföras?"
- **Analysera behovet av resurser** -
"Vilka resurser kommer att krävas, såväl vid planering som genomförande och utvärdering?"
- **Ha en uppskattning över trolig budget för övningen** -
"Vad kommer övningen att kosta?"

Argumentera för övningen

Krav, rekommendationer och incitament

Myndigheter har ett explicit krav på sig att öva, vilket bland annat uttrycks i förordningen om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap

Finansinspektionen både uppmanar och kräver av aktörerna i den finansiella sektorn att de ska öva, enskilt såväl som gemensamt. Bland annat beskrivs det i föreskrifterna om operativa risker att företagen regelbundet ska uppdatera och testa sina beredskapsplaner, kontinuitetsplaner och återställningsplaner.

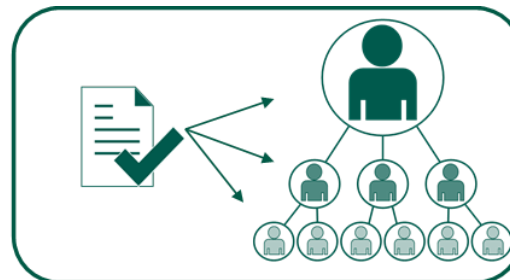
För att få använda de fördelaktiga metoderna för beräkning av kapitaltäckning enligt Basel II ska företagen ha goda riskhanteringssystem. I Finansinspektionens kvalificeringskriterier för riskmätningmetoden AMA uppmanas de institut som ansöker att "Beskriv(a) hur institutet säkerställer att beredskaps-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

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



Säkerställ!

Att syftet med att öva är förankrat på alla nivåer i organisationen



Sätt ramarna för övningen

Varför?

En väl förberedd och planerad övning ökar chanserna för ett lyckat resultat av övningen. Genom att sätta tydliga ramar och avgränsningar kan ansvariga fokusera på att planera en relevant övning för den tilltänkta målgruppen.

Hur?

Ramarna för övningen innefattar ett tydligt formulerat **syfte** som ligger till grund för övningens **mål**. För att bedöma måluppfyllnad bör därefter ett antal **mätpunkter** arbetas fram. Syfte och mål ligger också till grund för vilka **personer och roller** inom organisationen som ska övas. Slutligen bör detta steg också inkludera en väl genomarbetad **övningsplan** samt fastställande av **övningsorganisation**

SYFTE:

Syftet ska tydligt beskriva varför övningen ska genomföras, vilket bör baseras på ett identifierat behov. Att öva en viss färdighet, att svetsa samman en krisledningsgrupp, att testa en kontinuitetsplan för manuell kassahantering eller att uppfylla kraven i organisationens policy för krishantering är exempel på behov som kan finnas inom en organisationen. Att diskutera behovet med ledning, anställda och/eller nyckelintressenter skapar ett engagemang och en förståelse, vilket bidrar till att marknadsföra och motivera övningen.

MÅL:

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



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



Ställ frågan - Vad ska övningen leda till?



Tips!
Ett välformulerat mål ska vara:

Specifikt
Mätbart
Accepterat
Realistiskt
Tidsatt

Sätt ramarna för övningen

EXEMPEL på syfte, mål och mätpunkter:

Övergripande syfte:

Testa uppdaterade rutiner för samverkan

Mål 1:

Samverkan med aktörer inom finansiella sektorn har bedrivits

Mätpunkter:

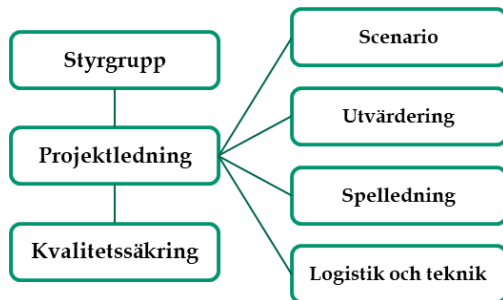
- Etablerade kontaktvägar med berörda aktörer inom den finansiella sektorn finns tillgängliga
- Tydlig agenda för samverkan med aktörer inom den finansiella sektorn finns
- Den gemensamma lägesbilden används som utgångspunkt i samverkan med aktörer inom den finansiella sektorn

Mål 2:

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

Mätpunkter:

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



MÄTPUNKTER:

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

VILKA SKA ÖVAS:

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

ÖVNINGSORGANISATION:

Övningsorganisationen består av de personer som har det yttersta ansvaret för övningens uppbyggnad, form, utveckling, genomförande och utvärdering. Övningens storlek och komplexitet bestämmer hur många personer som behövs i övningsorganisationen. Vid större övningar kan organisationen med fördel struktureras upp i funktioner med olika ansvarsområden.

ÖVNINGSPLAN:

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

Planera övningen

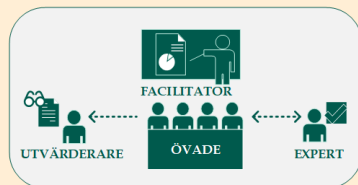
Övningar kan variera från att vara mycket enkla till mer omfattande och komplexa med resurskrävande informationsinhämtning eller utveckling. En övning som ska vara realistisk och verklighetstrogen kräver betydligt större resurser än en diskussionsbaserad övning. Generellt kan övningar delas in i två format – skrivbordsövningar och simuleringsövningar. Båda formaten övningsformaten har sina särskilda förutsättningar och fördelar.

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

SKRIVBORDSÖVNING

- En relativt enkel form av övning som oftast inte kräver omfattande förberedelser.
- Genomförs med fördel för mindre grupper, och kan med fördel tjäna som förberedelse inför mer komplexa övningar.
- Deltagarna diskuterar ett eller flera scenarier utifrån givna frågeställningar och får genom att höra hur andra tänker och resonerar en kunskapsöverföring mellan varandra.
- Övningsmetodikerna har ett utvecklande och utbildande fokus
- Passar bra för organisationer/individer med begränsad övningsvana eller för verksamhetsområden som inte tidigare övats.

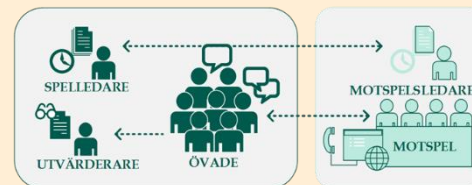
Övningsorganisation



SIMULERINGSÖVNING

- En simuleringsövning syftar till att skapa en situation som är så lik en verklig händelse som möjligt.
- De övade utsätts för ett stort antal händelser i realtid och får agera precis som de skulle gjort i en skarp situation.
- Verifieringsgraden på simuleringsövningar är hög men övningsformatet är samtidigt mer komplext och kräver mer omfattande förberedelser än en skrivbordsövning.
- Simuleringsövningar har ett lärande och testande fokus.
- Övningsformen är effektiv för att öva stressiga situationer, något som bidrar till att de övades agerande blir realistiskt.

Övningsorganisation



Planera övningen

UTVECKLING AV ETT LÄMPLIGT SCENARIO:

Vilket scenario som används under övningen har stor påverkan för övningens genomförande och resultat. Scenariot i sig bör inte vara målet med övningen, utan utgör en kuliss för att uppnå de uppsatta målen. Ett välkonstruerat scenario ger konsekvenser för organisationen och de övade och bör uppfylla följande kriterier:

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

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

Inspiration för scenarioutveckling

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

- MSBs nationella tvärsektorieella samverkansövningar (SAMÖ)
- FSPOS Sektorsövningar

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

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

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



TIPS!

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

Scenarier att undvika

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

Komplexa scenarier kan hindra de övades agerande. Alla scenarier ska vara realistiska, rimliga och utmanande. Men scenariot ska inte vara så avancerat att det överväldigar de övade.

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

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

Planera övningen

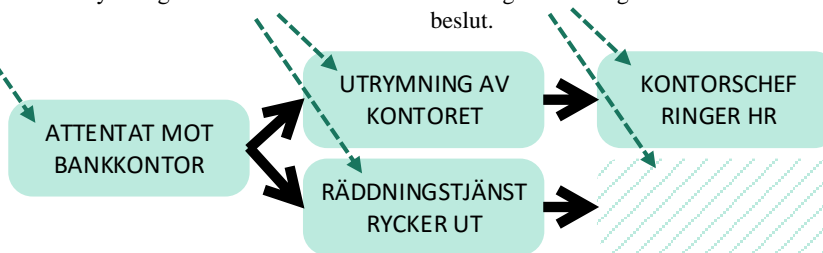
HÄNDELSE(R) - beskriver det övergripande innehållet i scenariot och kan liknas vid en innehållsförteckning.

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

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

STRUKTURERA BERÄTTELSEN

Genom att bryta ner scenariot i *händelser*, *moment* och *inspel* skapas en struktur som underlättar såväl scenarionframtagandet som presentationen av scenariot.



PLANERA FÖR UTVÄRDERING

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



Utvärderingsorganisation: En utvärderingsansvarig bör utses så tidigt som möjligt i planeringsprocessen. Det är lämpligt att välja någon med tidigare erfarenhet av övningar. Denna person kan ha en eller flera utvärderare som hjälper till att observera de övade under övningsdagen, och ibland även stöttar vid utvärderingsarbetet efteråt.

Utvärderingsmetod Vanligt är att genomföra observationer under pågående övning. Vid skrivbordsövningar handlar det ofta om att observera diskussionerna och utifrån de givna frågeställningarna bedöma hur de övade hanterar händelserna. Vid simuleringsövningar handlar det ofta om att observera de övade utifrån i förväg definierade mätpunkter tillsammans med mer kvalitativa bedömningar av de övades agerande. Utöver observationer under övningsgenomförandet är en vanlig komponent i utvärderingsmetoden en utvärderingsdiskussion i direkt anslutning till avslutad övning.

Genomför övningen

Förbered deltagarna

Innan övningen startar bör en kort och informativ genomgång genomföras med både spelledningen och de övade. Denna bör innehållande följande information:

Spelledningen

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

De övade

- Syfte och mål med övningen
- Nyttan med övningar
- Spelledningens funktion
- Kommunikation under övningen
- Säkerhet under övningen

Informationsfas

Informationsfasen är en form av upptrappning som ger de övade möjlighet att få en ökad förståelse för scenariot och mentalt förbereda sig inför övningsituationen.

En inledande informationsfas kan vara lämplig vid ett långsamt eskalerande scenario såsom ett väderscenario. Det är sällan troligt att exempelvis en storm inträffar utan någon som helst förvarning. Informationsfasen består då av den period när organisationen kan ha en förhöjd beredskap men fortfarande inte deklarerat kris.

START!

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

TIPS TILL SPELLEDNINGEN:



Facilitator (skrivbordsövning)

- Ställ kontinuerligt kontrollfrågor, gärna i form av öppna frågor
- Förbered många frågor innan övningen, fler än vad som "behövs"



Spelledare (simuleringsövning)

- Delegera arbetsuppgifter till andra i spelledningen
- Kommuniera med motspelet via motspelsledaren
- Samarbeta med utvärderaren



Motspel

- Var beredd på att improvisera.
- För loggbok över egna aktiviteter
- Gör regelbundna avstämningar



Utvärderare

- Fokusera på de viktiga skeendena
- Tydliggör för de övade vilken roll utvärderaren har under övningen
- Vänta med eventuella frågor till det är en paus i övningsaktiviteterna

Utvärdera övningen

UTVÄRDERINGSDISKUSSION

Ett effektivt sätt att fånga upp information och synpunkter medan dessa fortfarande finns i färskt minne är att i direkt anslutning till att övningen genomföra en utvärderingsdiskussion med övade, övningsledning och eventuellt motspel. Syftet är att de övade ska få prata av sig och dela med sig av sina erfarenheter från övningen. Det är viktigt att kommunicera till de övade att denna diskussion är en del av övningen, och inte en frivillig aktivitet så se till att avsätta gott om tid. Vid större övningar med flera inblandade personer och grupper kan utvärderingsdiskussionen med fördel genomföras i mindre grupper.

Frågor att utgå ifrån:

- Vad gick bra?
- Vad gick mindre bra?
- Vad behöver vi utveckla och hur?

DJUPGÅENDE UTVÄRDERING EFTER ÖVNINGEN

Utvärderingsdiskussionen ska inte ses som en ersättning för en grundligare utvärdering. Genom analys av observationer och underlag från övningen, eventuellt kompletterat med intervjuer och enkäter, kan utvärderingsorganisationen redovisa ett tydligt resultat. Analysen bör innehålla en beskrivning av vad som hände och varför det hände. I de flesta fall visar övningen på en generellt god förmåga, men ofta visar sig också ett antal utvecklingsområden.

Vad kan utgöra grund för utvärderingen?

- Analys av övningsmaterial
- Intervjuer
- Enkäter

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

SKRIVBORDSÖVNING

Utifrån berättelsen bör utvärderaren ställa sig följande frågor:

- Har målen uppnåtts?
- Framgick det av diskussionen att de övade:
 - ...i en verklig kris skulle kunna slutföra sina uppgifter framgångsrikt?
 - ...är lämpligt tränade och utbildade för att hantera de händelser som de skulle behöva hantera i verklig kris?
- Identifierades någon resursbrist som skulle kunna hämma förmågan att hantera händelser?
- Stödjer befintliga planer, riktlinjer och procedurer de övades agerande?
- Vilka är de största lärdomarna från övningen?
- Vilka styrkor identifierades?
- Vilka områden för förbättring rekommenderas?

SIMULERINGSÖVNING

Med hjälp av tidslinjen ska utvärderaren kunna besvara följande frågor:

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

Implementera och följ upp åtgärder

IMPLEMENTERING AV ÅTGÄRDSFÖRSLAG

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

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

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

Tänk på!

Att ha tydligt formulerade åtgärdsförslag, exempelvis:

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

Exempel på en enkel åtgärdslista

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

FÖRBERED NÄSTA ÖVNING

Inte bara resultatet utan också övningen som sådan bör utvärderas. Detta ger nyttiga ingångsvärden till nästa övning och stärker organisationens förmåga att planera och genomföra övningar. För att utvärdera övningsprojektet kan man ställa sig följande frågor:

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

1.

2.

3.

4.

5.

6.

LYCKA TILL!

Litteraturtips

- Deborah Pretty (2002) "Risks That Matter"
- Finansinspektionen (2005), Finansinspektionens allmänna råd om styrning och kontroll av finansiella företag (FFFS 2005:1)
- Finansinspektionen (2013), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om styrning, riskhantering och kontroll i kreditinstitut (FFFS 2014:1)
- Finansinspektionen (2014), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om hantering av operativa risker (FFFS 2014:4)
- Finansinspektionen (2014), Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om informationssäkerhet, IT-verksamhet och insättningssystem (FFFS 2014:5)
- FSPOS (2016) "FSPOS Vägledning för Kontinuitetshantering - version 2.0"
- FSPOS (2016) "FSPOS Övningsstrategi 2017 - 2020"
- FSPOS (2017) "Kriskommunikation i finanssektorn - En vägledning vid större störningar"
- FSPOS (2017) "FSPOS Vägledning för Krishantering version"
- FSPOS (2017) "Scenariosammanfattning FSPOS Sektorsövningar 2013-2015"
- MSB (2014) "Övningsvägledning - Grundbok"
- MSB (2014) "Övningsvägledning: metodhäfte simuleringsövning med motspel"
- MSB (2014) "Övningsvägledning: metodhäfte seminarieövning"
- MSB (2014) "Övningsvägledning: metodhäfte med funktionsövningar"
- MSB (2016) "Övningsvägledning : lokal övningsledare"
- MSB (2016) "Övningsvägledning: metodhäfte - utvärdering av övning"
- Sveriges Riksbank (2016) "Finansiell stabilitet 2016:2"
- SFS (2015) Förordning (2015:1052) om krisberedskap och bevakningsansvariga myndigheters åtgärder vid höjd beredskap
- SFS (2015) Förordning (2015:1053) om totalförsvaret och höjd beredskap