

FSPOS

Finansiella Sektorns Privat-
Offentliga Samverkan

Effektivt lägesbildaarbete med stöd av fyrfältaren i den Finansiella Sektorn - En utvärdering

2021-11-02
FSPOS Arbetsgrupp Övning

INLEDNING	3
SYFTE OCH MÅL	3
METOD OCH AVGRÄNSNINGAR	4
ANALYS AV RESULTAT FRÅN GENOMFÖRDA SEKTORSÖVNINGAR 2018–2020	4
INTERVJUSTUDIE MED UTVALDA REPRESENTANTER FRÅN DEN FINANSIELLA SEKTORN	4
AVGRÄNSNINGAR	5
ANVÄNDNING AV BEGREPP I RAPPORTEN	5
LÄGESBILDSARBETE I DEN FINANSIELLA SEKTORN	6
VAD ÄR FYRFÄLTAREN	6
SYFTET MED FYRFÄLTAREN	6
FYRFÄLTARENS BESTÅNDSDELAR	6
FYRFÄLTARENS BEGRÄNSNINGAR	7
DELNING AV FYRFÄLTAREN INTERNT OCH EXTERNT	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
RESULTAT OCH ANALYS	7
FRAMGÅNGSFAKTORER	7
PRAKTISK ANVÄNDNING AV FYRFÄLTAREN VID KRIS	7
PRAKTISK ANVÄNDNING AV FYRFÄLTAREN VID SAMVERKAN	7
UTMANINGAR	9
PRAKTISK ANVÄNDNING AV FYRFÄLTAREN VID KRIS	9
PRAKTISK ANVÄNDNING AV FYRFÄLTAREN VID SAMVERKAN	9
ANALYS AV UTMANINGAR	9
AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH REKOMMENDATIONER	10
AVSLUTANDE REFLEKTIONER	10
REKOMMENDATIONER	11

Inledning

En krislednings främsta uppgift är att skapa en lägesbild, sätta en inriktning för arbetet och på ett effektivt och välmotiverat sätt fatta beslut om åtgärder som minimerar och begränsar negativa konsekvenser av en uppkommen krissituation. Krisledning och krishantering är av oerhörd vikt då det säkerställer kontinuitet i verksamheten genom att upprätthålla förmågan för kritiska verksamheter. För att underlätta krisledningsarbetet i en situation som ofta präglas av tidspress, osäkerhet och begränsad fakta finns ett flertal verktyg som en krisledning kan använda sig av. Ett sådant verktyg är fyrfältaren, en modell för strategiskt beslutsfattande i kris.

Inom finansiell sektor utgör fyrfältarmodellen branschpraxis avseende informationsdelning mellan aktörer genom upprättande av lägesbild, formulering av inriktning samt planering av åtgärder vid hantering av en kris.

Aktörer inom den finansiella sektorn har inom ramen för FSPOS utbildats och övats i fyrfältaren under flera års tid. Resultatet från erfarenhetsseminarier efter genomförda sektorsövningar under perioden 2018 - 2020 visar att sektorn har en god kännedom om fyrfältaren, hur den används samt upplever modellen som ett bra och intuitivt verktyg för lägesbildsarbete. Resultatet visar samtidigt att det föreligger ett behov av att förtydliga befintliga metoder och processer för användande och delning av lägesbild, med hjälp av fyrfältaren, internt och externt vid kris, av både generell och känslig information.

Denna promemoria beskriver sektorns användning av fyrfältaren i kris samt identifierade behov av förtydliganden som finns för att säkerställa ändamålsenliga och effektiva metoder av användandet. Promemorian riktar sig till samtliga organisationer inom finansiell sektor inom ramen för FSPOS gemensamma arbete.

För information om hur en verksamhet praktiskt kan arbeta med krishantering generellt och med fyrfältaren specifikt hänvisas till *FSPOS Vägledning för Krishantering*. Denna promemoria utgör inte ett komplement till vägledningen utan kan läsas fristående.

Syfte och mål

Syftet med denna promemoria är att utvärdera sektorns användning av fyrfältaren i kris och att underlätta delning av lägesbild internt och externt av både generell och känslig information.

Målet är att förtydliga befintliga metoder och processer för användande och delning av lägesbild internt och externt vid kris.

Promemorian har i huvudsak fyra frågeställningar som utgångspunkt:

- Vad är fyrfältaren?
- Hur används modellen inom finansiell sektor?
- Vilka framgångsfaktorer och utmaningar återkommer i arbetet med att upprätta och dela lägesbilder?
- Hur kan arbetet med fyrfältaren göras mer effektivt framöver?

Metod och avgränsningar

Metoden för framtagandet av denna promemoria innefattar två huvudsakliga delar:

1. Analys av resultat från genomförda sektorsövningar 2018–2020
2. Intervjustudie med utvalda representanter från den finansiella sektorn.

Analys av resultat från genomförda sektorsövningar 2018–2020

FSPOS planerar, genomför och utvärderar sektorsgemensamma övningar i syfte att stärka sektorns förmåga att hantera störningar, större kriser och ett läge av höjd beredskap. Samtliga övningar utvärderas både på sektorsnivå med utgångspunkt i de specifika mål som formulerats för respektive övning.

Under framtagandet av denna promemoria har resultatet av FSPOS Sektorsövningar 2018–2020 med avseende på lägesbildsarbete använts som ingångsvärden till genomförda intervjuer.

Intervjustudie med utvalda representanter från den finansiella sektorn

En intervjustudie har genomförts med utvalda representanter från den finansiella sektorn i syfte att inhämta erfarenheter såsom framgångsfaktorer och utmaningar i arbetet med att upprätta och dela lägesbilder med hjälp av fyrfältaren. Representanter har valts ut med hänsyn till roll och ansvar vid en kris samt för att säkerställa en bred representation från sektorn, såväl branschvis som organisationsvis.

Totalt har 12 representanter från försäkringsbolag, banker, fondbolag, aktörer inom finansiell infrastruktur samt statliga myndigheter intervjuats. Vissa av aktörerna intervjuades både i sin roll som enskild organisation men i vissa fall också i sin roll som sammankallande till samverkanskonferenser, antingen på branschnivå eller på sektorsnivå. Intervjuerna skedde digitalt och tog ca 45 minuter samt genomfördes, med något undantag av två intervjuare. I nära anslutning till intervjutillfället fick varje deltagare möjlighet att komplettera, justera eller stryka i mötesanteckningarna.

Avgränsningar

Denna promemoria är ej ämnad till att utgöra vägledning för upprättande av lägesbild, formulering av inriktning samt planering av åtgärder med stöd av fyrfältaren. För vägledning i hur fyrfältaren bäst används i händelse av kris hänvisas till *FSPOS Vägledning för Krishantering*. Promemorian är vidare ej ämnad till att undersöka tekniska lösningar för hur aktörer i finansiell sektor kan dela känslig information.

Användning av begrepp i rapporten

Med fyrfältare avses i denna promemoria en modell för strategiskt beslutsfattande i kris som består av komponenterna Fakta, Prognos, Inriktning och Åtgärder. Begreppet *Fyrfältare* bör ej förväxlas med begreppet *Lägesbild* som består av komponenterna Fakta och Prognos.

Användning av fyrfältaren i den finansiella sektorn

I följande kapitel beskrivs kortfattat syftet med fyrfältaren i den finansiella sektorn, dess beståndsdelar och begränsningar samt hur den med fördel kan användas för delning både internt och externt.

Vad är fyrfältaren?

Syftet med fyrfältaren

Fyrfältaren syftar till att underlätta krisledningsarbetet i en situation som ofta präglas av tidspress, osäkerhet och begränsad fakta. Detta genom att vägleda aktiverad krisorganisation i analys av inträffad händelse, beslut om åtgärder och sammanställa samt visualisera resultatet. Syftet är tillika att underlätta samverkan då modellen med enkelhet kan delas med andra aktörer då den utgör branschpraxis.

Fyrfältarens beståndsdelar

Fyrfältaren består av fyra komponenter; *Fakta, Prognos, Inriktning och Åtgärder*.

- *Fakta: Bekräftad information om inträffad händelse samt redan vidtagna åtgärder.*
- *Prognos: Trolig händelseutveckling och antaganden som ligger till grund för denna.*
- *Inriktning: Organisationens värderingar och mål som utgör ledsagare under krisledningsarbetet.*
- *Åtgärder: Beslutade åtgärder för att hantera inträffad händelse.*

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

Fyrfältarens begränsningar

Fyrfältaren är ett av flera verktyg som en krisledning har tillgång till vid hantering av en kris, vars fulla potential först uppnås vid en välfungerande krishanteringsprocess och vid samspel med kompletterande verktyg (loggbok, åtgärdslista, agenda, tidslinjal m.m.). Detta diskuteras närmare i kapitlet *Resultat och Analys*.

Resultat och Analys

Här redovisas resultat och analys utifrån genomförda intervjuer med kategorisering utifrån; framgångsfaktorer och utmaningar samt följande underkategorier; praktisk användning av fyrfältaren vid kris och praktisk användning av fyrfältaren vid samverkan.

Framgångsfaktorer

Praktisk användning av fyrfältaren vid kris

- Genom en väl förankrad modell för lägesbild och beslutsfattande kan krisledningen samt övriga organisationen effektivt upprätta och dela lägesbild vid kris.
- Fyrfältaren utgör ett av flera kompletterande verktyg för hantering av en kris.
- Genom att använda fyrfältaren förebyggande, dvs redan innan krisen är definierad, kan organisationer på ett metodiskt och strukturerat sätt bedöma om det är en kris eller ej.

Praktisk användning av fyrfältaren vid samverkan

- Genom en tydlig och väl implementerad arbetsprocess underlättas arbetet med att upprätta en gemensam fyrfältare i ett samverkansforum.
- En gemensam och i förväg kommunicerad beskrivning över vad aktörerna ska/kan samverka kring underlättar arbetet med fyrfältaren.
- Arbetet med fyrfältaren underlättas av att det inledningsvis finns en gemensam och i förväg kommunicerad beskrivning över vad aktörerna ska/kan samverka kring.

Analys Framgångsfaktorer

Att investera tillräckligt med tid och resurser på att förankra fyrfältaren inom organisationen anses av merparten respondenter vara en förutsättning för framgångsrik användning av modellen i kris. Med en god förståelse för syfte och mål med respektive komponent i fyrfältaren, samt en implementerad arbetsprocess, blir upprättandet av denna vid en uppkommen situation effektivt och resultatet värdeskapande då det utgör grunden i krishanteringsprocessen. Detta uppnås med fördel genom återkommande utbildningar och övningar med det övergripande målet att stärka organisationens medvetenhet och kompetens i upprättande av lägesbild för internt bruk och för delning, formulering av inriktning samt planering av åtgärder. Många goda exempel har lyfts av respondenter under genomförda intervjuer, såsom befintliga rutiner att snarast möjligt utbilda nyttillkomna krisledamöter i lägesbildsarbete. Respondenter understryker att ovan beskrivet förankringsarbete är en levande process som behöver upprätthållas och värnas för att uppnå önskat resultat den dagen något väl inträffar.

Att förstå fyrfältarens syfte samt mål och därav modellens begränsningar anses vidare vara en viktig framgångsfaktor. Fyrfältaren är *ett* av flera verktyg som en krisledning har tillgång till för hantering av en krishändelse och bör kompletteras med andra verktyg såsom loggbok, åtgärdslista, agenda, tidslinjal och aktörsanalys. Respondenter understryker att en förutsättning för samtliga verktyg är att det inom aktiverad krisorganisation finns en strukturerad arbetsprocess med tydliga roller och ansvar. En respondent uttryckte att det finns en risk att oerfarna krisledningsorganisationer ser modellen som en enkel lösning i en ofta komplicerad situation och därav omedvetet utelämnar andra viktiga aspekter, vilket kan leda till att bland annat fel åtgärder identifieras och utförs. Flera av de intervjuade använder sig också av fyrfältaren preventivt, för att bedöma om det är en kris eller ej, vilket skapar kontinuitet i metodiken avseende krishantering.

Det stora antalet deltagande aktörer i ett aktiverat samverkansforum innebär att en tydlig och väl implementerad arbetsprocess blir allt viktigare vid praktisk användning av fyrfältaren vid samverkan. Respondenter med ett samordningsansvar vittnar om att tydlig ledning och struktur skapar förutsättningar för att innehållet i respektive kvadrant blir av hög kvalitet och att samtliga deltagare får komma till tal vid upprättande av en gemensam fyrfältare. Till detta hör att det inledningsvis finns en gemensam och i förväg kommunicerad beskrivning över vad aktörerna ska/kan samverka kring. En aktör med samordningsansvar berättar att en viktig förutsättning under hanteringen av covid-19 var att inför varje samverkansmöte förbereda ett förslag

på fyrfältare där kvadrant för kvadrant presenterades för medlemmarna som i turordning gavs möjlighet att komplettera innehållet. Ett sådant arbetssätt medför att det finns *en* utgångspunkt för samtliga deltagare att förhålla sig till och att alla förändringsförslag riktas mot ett underlag istället för att ett flertal uppfattningar ställs mot varandra var för sig, vilket skapar tydlighet och effektivitet.

Utmaningar

Praktisk användning av fyrfältaren vid kris

- Mallen är ej anpassad för användning som protokoll
- Fyrfältaren saknar en komponent som förtydligar tid och datum avseende när denna upprättades
- Komponenten Inriktning upplevs som utmanande i en situation som ofta präglas av tidspress

Praktisk användning av fyrfältaren vid samverkan

- Det saknas gemensamt utformade kriterier avseende vad som definierar relevant information att dela inom ett specifikt samverkansforum
- Att dela med sig av känslig information kan vara utmanande ur ett konkurrensmässigt perspektiv

Analys av utmaningar

Intervjuade aktörer uttrycker i mångt och mycket samma upplevda utmaningar vid praktisk användning av fyrfältaren i kris. En sådan utmaning berör fyrfältarens grafiska utformning som anses vara begränsande avseende mängden information som får plats, utan att behöva göra avkall på överblickbarheten. Fyrfältaren används, som ett resultat av detta, som vägledning för protokollförandet i andra format (exempelvis *Microsoft Word*). Mallen som används inom ramen för FSPOS anses vidare sakna en komponent där datum och tid för när fyrfältaren upprättades kan anges, vars avsaknad försvårar uppföljning och spårbarhet om hanteringen blir långvarig.

En annan utmaning berör formulering av *Inriktning* vid upprättande av en fyrfältare. Utmaningen består i sig av att förstå vad en inriktning för krishanteringsarbetet *är* och att ta sig tiden att formulera en sådan. En möjlig orsak som nämnts är att tillräcklig utbildning i lägesbilsarbete ej har genomförts vilket resulterat i en bristande förståelse för hur man formulerar en inriktning, vad denna bör präglas av och värdet som en genomtänkt inriktning tillför vid beslut om exempelvis åtgärder. En annan orsak är att verksamhetens värderingar

och mål ej är tillräckligt förankrade inom krisorganisationen för att kunna anpassas till rådande situation. Att diskutera verksamhetens mål och värderingar vid en allvarlig händelse bör enligt intervjuade aktörer genomföras i "fredstid" för att få önskad effekt. Dessa orsaker tenderar båda att resultera i inriktningsbeslut som ej medför värde till krisledningsarbetet och där man istället fokuserar på nästa steg, nämligen åtgärder. En aktör vars krisorganisation består av flera krisledningar vittnar exempelvis om att modifierade varianter av fyrfältaren ofta förekommer där komponenten *Inriktning* ofta tas bort.

En vanligt förekommande utmaning kopplad till samverkan berör vilken information som bör lyftas i en extern fyrfältare. Intervjuade aktörer vittnar om svårigheter med att identifiera vilken information som kan anses vara relevant för andra aktörer inom ett aktiverat forum, samt med balansgången mellan att dela med sig av värdefull information utan att denna blir känslig ur ett konkurrensmässigt perspektiv. Denna utmaning kan enligt flera respondenter härledas till befintlig avsaknad av gemensamt utformade kriterier för vad som definierar relevant information för respektive samverkansforum. Avseende känslig information menar en respondent med samordningsansvar att flera aktörer inom finansiell sektor handlar med varandra varpå risken för förtroendeskada är överhängande vid delning av sådan information. Känslig information kan dock i många fall vara avgörande för att säkerställa en korrekt samlad lägesbild som i sin tur möjliggör adekvata åtgärder.

Avslutande reflektioner och rekommendationer

Avslutande reflektioner

Inhämtad data bekräftar att fyrfältaren utgör branschpraxis för upprättande av lägesbild, formulering av inriktning samt planering av åtgärder vid hantering av en kris i finansiell sektor. Modellen har exempelvis använts flitigt under respektive aktörs hantering av covid-19 samt vid samverkanskonferenser för att dela lägesbild, upprätta en samlad lägesbild och/eller besluta om samordnande åtgärder eller budskap. Det finns vidare en tydlig konsensus om att modellen som sådan fungerar väl och att förändringar i befintlig struktur inte är nödvändiga. Här understryks värdet av att sektorn, efter omfattande satsningar på utbildning och övning, lyckats implementera en gemensam modell som både effektiviserar och underlättar samverkan.

Identifierade framgångsfaktorer utgör en god grund för hur arbetet med fyrfältaren process- och metodmässigt kan göras mer effektivt framöver. Bland annat besvaras utmaningen om hur en organisation kan vidareutveckla sin

förståelse för, och sin förmåga att, formulera en *Inriktning* för krishanteringsarbetet. Detta genom att investera tillräckligt med tid och resurser på att förankra fyrfältaren inom organisationen. Utmaningen med att fastställa vilken information som vid samverkan bör delas är mer komplex. Intervjuade aktörer menar att utmaningen i sig inte består i *hur* man delar information utan *vad* man ska dela, vilket torde underlättas med gemensamt utformade kriterier för vad som definierar relevant information och en förståelse för vad aktörerna ska/kan samverka kring. Till detta hör vidare behovet av att definiera vad som ska prioriteras vid en händelse som drabbar sektorn i stort. En slutsats är således att dessa förutsättningar behöver uppfyllas för att resultatet av användande och delning av fyrfältaren ska nå sin fulla potential.

Rekommendationer

Nedan följer rekommendationer för hur arbetet med fyrfältaren kan göras mer effektivt framöver.

- *Utforma gemensamma kriterier för vad som definierar relevant information vid delning av lägesbild inom respektive samverkansforum.*
- *Definiera vad aktörerna inom finansiell sektor ska/kan samverka kring vid en händelse som drabbar sektorn i stort.*
- *Säkerställ att fyrfältaren är förankrad i verksamheten och att det finns en tydlig och väl implementerad krishanteringsprocess som kontinuerligt övas och utbildas i.*
- *Säkerställ att fyrfältaren kompletteras med andra verktyg vid hantering av en kris såsom exempelvis logg och åtgärdslista.*
- *Genomför regelbunden utbildning och övning i fyrfältaren, såväl enskilt som i samverkan.*