

VEILEDER I PLANLEGGING,  
GJENNOMFØRING OG  
EVALUERING AV ØVELSER

# Metodehefte: Fullskalaøvelse

Oktober 2016



Utgitt av: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) 2016

ISBN: 978-82-7768-395-9 (PDF)

Omslagsfoto: DSB

Grafisk produksjon: Erik Tanche Nilssen AS, Skien



VEILEDER I PLANLEGGING, GJENNOMFØRING OG EVALUERING AV ØVELSER

---

# Metodehefte: Fullskalaøvelse

---

Oktober 2016



	<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
	<b>Innledning</b> .....	<b>6</b>
<b>01</b>	<b>Om øvingsformen</b> .....	<b>7</b>
	1.1 Hva er en fullskalaøvelse? .....	8
	1.2 Hensikten med øvingsformen .....	9
<b>02</b>	<b>Planleggingsprosessen</b> .....	<b>11</b>
	2.1 Oppdraget.....	13
	2.2 Planleggingsorganisasjonen .....	13
	2.3 Planleggingskonferanser .....	15
<b>03</b>	<b>Øvingsdokumenter</b> .....	<b>17</b>
	3.1 Øvingsdirektiv .....	18
	3.2 Scenariodokumenter .....	19
	3.3 Dokumentasjon for motspillet .....	19
	3.4 Sambandskatalog.....	19
	3.5 Evalueringsdokumenter.....	19
<b>04</b>	<b>Hensikt og mål</b> .....	<b>21</b>
	4.1 Hensikt.....	22
	4.2 Mål .....	22
<b>05</b>	<b>Scenarioarbeidet</b> .....	<b>23</b>
	5.1 Scenarioets ulike komponenter .....	24
	5.2 Skrivestue .....	29
	5.3 Dreiebok.....	30
	5.4 Arbeidsprosessen med å utarbeide scenarioet .....	31
<b>06</b>	<b>Motspillet</b> .....	<b>33</b>
	6.1 Dimensjonering av motspillet.....	34
	6.2 Moduler i motspillet.....	35
	6.3 Markører.....	37
	6.4 Roller i motspillet.....	38
	6.5 Tips til lokaler og teknologi.....	39
	6.6 På øvingsdagen .....	40
	6.7 Arbeidsmetode.....	41
<b>07</b>	<b>Evaluering av øvelsen</b> .....	<b>43</b>
	7.1 Evalueringsorganisasjonen .....	44
	7.2 Grunnlag for evaluering .....	45
	7.3 Evalueringsrapporten .....	45
	7.4 Veien videre/Way Forward.....	46
<b>08</b>	<b>Tips til planlegging og gjennomføring av en fullskalaøvelse</b> .....	<b>47</b>
	8.1 Miljøanalyser.....	48
	8.2 Sikkerhet og arbeidsmiljø.....	48
	8.3 Observatørprogram .....	48
	<b>Vedlegg</b> .....	<b>49</b>
	Vedlegg 1: Eksempel på øvingsdirektiv .....	50



## FORORD

Senere års hendelser i Norge og andre land har vist at samfunnets beredskap kan bli satt på store prøver og at kriser kan få betydelige samfunnsmessige konsekvenser. Konsekvensene knyttet til store ulykker, terror og naturhendelser har blitt demonstrert i all sin grusomhet, og samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeid må stadig tilpasses nye utfordringer.

Gode øvelser er et viktig virkemiddel for å øke samfunnets evne til å håndtere kriser. Gjennom øvelser kan vi teste og videreutvikle systemer, funksjoner og kompetanse, eller påvise effekt av gjennomførte tiltak og endringer. Vi må heller ikke undervurdere verdien av den læringen som finner sted når vi planlegger og gjennomfører en øvelse.

For å gi en helhetlig tilnærming til planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging av øvelser, har DSB utarbeidet et veiledningsmateriale som består av en grunnbok og flere metodehefter. En felles tilnærming til arbeidet med øvelser vil bidra til at det blir enklere å øve sammen, både på lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Målgruppen for veilederen er derfor alle aktører som har behov for å øve, både offentlige, private og frivillige organisasjoner.

Styrende dokumenter, lover og forskrifter slik som Kongelig resolusjon 15.06.2012 Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap, Justis og beredskapsdepartementets samordningsrolle, tilsynsfunksjon og sentral krisehåndtering, krav om kommunal beredskapsplikt i sivilbeskyttelsesloven med tilhørende forskrift og fylkesmennenes samfunnssikkerhetsinstruks, Meld. St. 29 (2011–2012) Samfunnssikkerhet, Meld. St. 1 (2012–2013) og Storulykkeforskriften (2016), angir føringer for øvingsvirksomhet. Det anbefales å se hen til disse dokumentene når man planlegger en øvelse.

Veilederen er bygget opp etter den modellen som *Myndigheten for Samhällsskydd och Beredskap (MSB)* i Sverige har utarbeidet i sin Övningsvägledning. En felles tilnærming til øvelser i de nordiske landene vil gi synergieffekter og bedre utbyttet når vi øver på tvers av landegrenser.

En stor takk rettes til *Myndigheten for Samhällsskydd och Beredskap* for konstruktivt samarbeid og tillatelse til å ta i bruk deres rammeverk.

# INNLEDNING

Dette metodeheftet om fullskalaøvelser er en del av DSBs veiledningsmateriell om øvelser. Veilederen består av en grunnbok og flere metodehefter. Grunnboken gir en innføring i hva øvelser er, hvorfor vi øver, ulike typer øvelser og hvilke faser en øvelse består av. Selv om det er stor forskjell på for eksempel en diskusjonsøvelse og en fullskalaøvelse, vil øvelsene bestå av de samme fasene og mange av de forberedende aktivitetene vil være de samme. Disse må tilpasses øvelsens omfang og kompleksitet. Veilederen må sees i sammenheng med styrende dokumenter, lover og forskrifter der dette er relevant.

Veilederens formål er å gi støtte i hele prosessen med å planlegge, gjennomføre, evaluere og følge opp beredskapsøvelser. Veilederen dekker de fleste aspekter av både små og store øvelser, og skal være enkel å bruke. De refleksjoner og prosesser som er beskrevet gjelder vel så mye for små som store øvelser, men en mindre øvelse krever ikke like omfattende planlegging eller ressurser.

Dette metodeheftet omhandler fullskalaøvelser, og vil mer detaljert vise hvordan man går frem for å planlegge, gjennomføre og evaluere en fullskalaøvelse.

Hensikten med både grunnboken og metodeheftene er å:

- Være en inspirasjonskilde og støtte for de som skal beslutte, planlegge, gjennomføre, evaluere og følge opp øvelser
- Være normgivende for begreps- og metodebruk innen øvelser
- Fungere som sjekklister og guide i alle øvelsens ulike faser

### **Leseanvisninger og avgrensninger**

Grunnbok: Introduksjon og prinsipper i øvelsesplanlegging

Metodehefte: Spilløvelse

Metodehefte: Diskusjonsøvelse

Metodehefte: Funksjonsøvelse

*Metodehefte: Fullskalaøvelse*

Metodehefte: Kontrollerfunksjonen / Lokal øvelsesleder

Metodehefte: Evaluering og oppfølging



KAPITTEL

---

# 01

---

Om øvingsformen

---

## OM ØVINGSFORMEN

For å få fullt utbytte av innholdet i dette metodeheftet er det lurt å ha lest kapittel 3 i grunnboken. Det handler om stegene man bør ha gått gjennom før man bestemmer seg for øvingsform. Man bør ha definert et tydelig oppdrag hvor ressurser, øvelsens hensikt og andre vilkår er beskrevet.

Disse spørsmålene bør drøftes før man velger øvingsform:



FIGUR 1. Spørsmål man må ta stilling til forut for planleggingsprosessen

## 1.1 HVA ER EN FULLSKALA- ØVELSE?

En fullskalaøvelse består av alle elementene som inngår i en spilløvelse (de øvede aktørene og et motspill), i tillegg til funksjoner, gjerne fra taktisk nivå, som utfører et praktisk arbeid. Formen brukes ofte i forbindelse med øvelser der redningstjeneste, politi, helsevesen og Forsvaret er involvert, men kan også forekomme på andre områder.

En fullskalaøvelse gjennomføres alltid i sanntid. Under øvelsen benyttes bekledning, arbeidsmetoder

og -utstyr som man bruker til vanlig. Denne øvingsformen kan være spesielt lærerik fordi håndteringssituasjonen oppleves mer realistisk, og gir de øvede muligheten til å komme nær den virkeligheten de arbeider i. Det gir også mulighet til å teste dette i en presset situasjon og på en realistisk måte.

Siden fullskalaøvelsen ofte involverer flere aktører fra ulike virksomheter, kan øvelsen foregå på flere parallelle steder samtidig, både innendørs og utendørs. Øvelsen kan gjennomføres i et naturlig miljø der det er tenkelig at hendelsen kunne funnet sted i virkeligheten. Dette er av økonomiske og miljømessige årsaker ikke alltid mulig og i slike tilfeller må man øve på et annet område.



Foto: DSB

Med tilstrekkelige ressurser avsatt til markører og «rigging» av skadested, kan man likevel skape et troverdig skadested hvor de øvede aktørene kan jobbe.

Fullskalaøvelser krever store ressurser i form av tid, penger og personell, både under planleggingen av øvelsen, men også under gjennomføringen og evalueringen. Til tross for sin kompleksitet er fullskalaøvelsen en viktig type øvelse for alle som gjennomfører innsatser i felt.

## 1.2 HENSikten MED ØVINGSFORMEN

Fullskalaøvelser passer til å:

- Teste og øve innsatsplaner.
- Teste roller, evne og kompetanse.
- Teste og øve samspillet og håndteringen på et ulykkessted.
- Teste og forbedre samvirke og samordning mellom ulike myndigheter, aktører og nivåer.
- Teste opp- og nedskalering av ledelse, mannskap og ressurser i en konkret situasjon i felt.



KAPITTEL

---

# 02

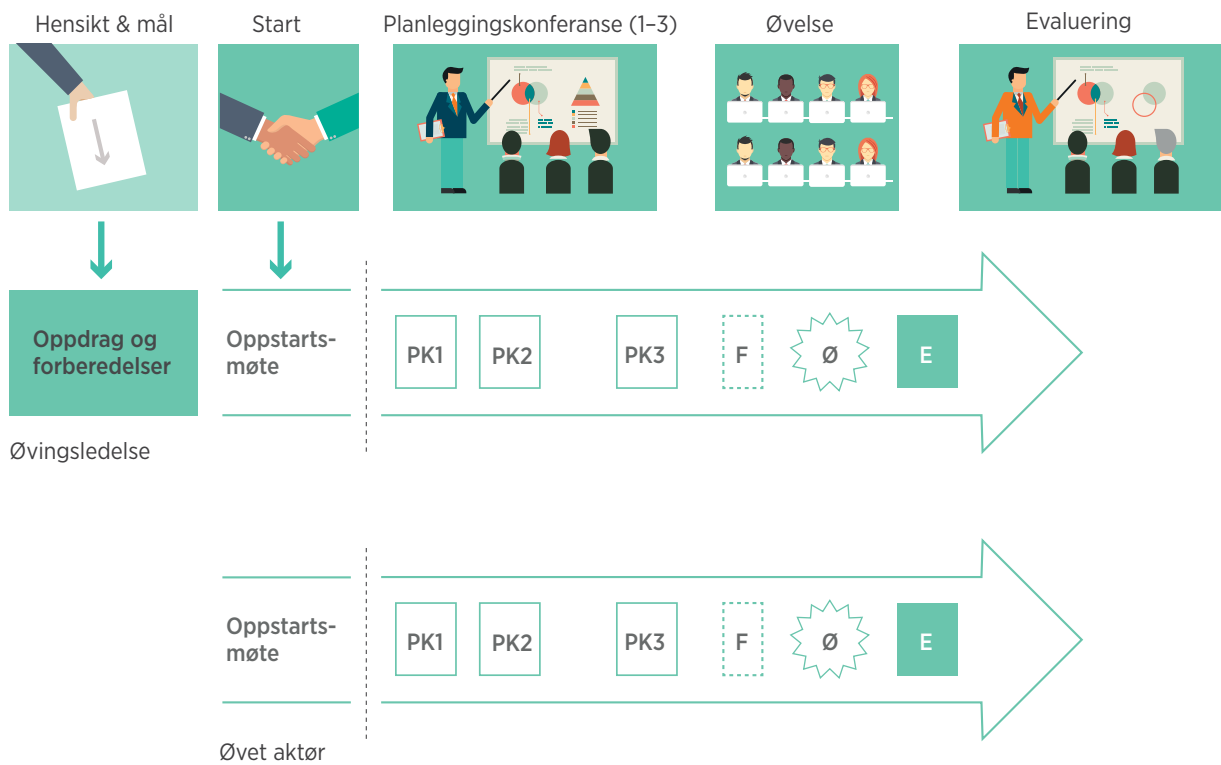
---

Planleggings-  
prosessen

---

## PLANLEGGINGSPROSESSEN

Fordi fullskalaøvelser oftest inkluderer flere nivåer og aktører, er planleggingsprosessen både kompleks og ressurskrevende. Det er ikke uvanlig med 12–18 måneder forberedelser. Med en lang og krevende forberedelse anbefales det å følge den overordnede planleggingsprosessen slik den presenteres nedenfor, da dette er en strukturert metode som skal sørge for at ulike deler av øvelsen planlegges i en viss rekkefølge.



**FIGUR 2.** Planleggingsprosessen går parallelt hos øvingsledelsen og de øvede aktørene

## 2.1

### OPPDRAGET

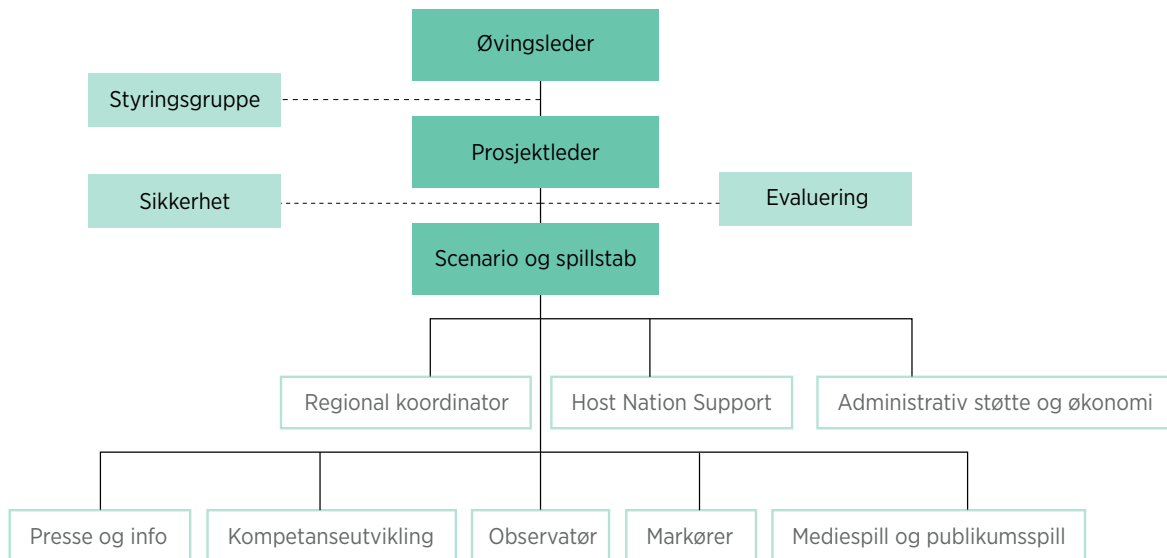
Oppdraget om å øve bør være tydelig formulert og forankret hos ledelsen før øvingsplanleggingen starter. Følgende momenter skal være gjennomgått:

- Behovet for øvelse.
- Retningslinjer.
- Hensikt og mål.
- Scenario.
- Tidsforhold.
- Økonomiske forutsetninger.
- Konsekvenser av øvelsen for organisasjonen (for eksempel færre på jobb til vanlige arbeidsoppgaver).
- Effekter for virksomheten.

## 2.2

### PLANLEGGINGS-ORGANISASJONEN

Fullskalaøvelser kan med fordel planlegges i en prosjektlignende organisasjon. Nedenfor gjengis et eksempel på planleggingsorganisasjonen for en større fullskalaøvelse (Barents Rescue 2013):



FIGUR 3. Eksempel på en planleggingsorganisasjon

## PLANLEGGINGSPROSESSEN

Noen deler av planleggingsorganisasjonen er spesifikke for fullskalaøvelser. Nedenfor redegjøres det kort for ansvar og oppgaver for noen av de ulike arbeidsgruppene som ofte etableres i planleggingen av en fullskalaøvelse.

### 2.2.1 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE «SCENARIO»

- Utvikle scenario for øvelsen, inkludert bakteppe. Scenarioet skal utvikles i samarbeid med alle deltakende aktører i øvelsen.
- Sikre at scenario for øvelsen er i tråd med overordnede mål og hensikt med øvelsen.
- Bidra til at utvikling av dreiebok er i tråd med scenario og bakteppe for øvelsen, herunder sørge for god og tilstrekkelig dialog og informasjonsflyt mellom de to arbeidsgruppene.

Les mer om utvikling av scenario i kapittel 5.

### 2.2.2 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE «MARKØRER»

- Starte arbeidet med å rekruttere markører tidlig i planleggingsprosessen.
- Holde gjennomgang for markørene før øvelsen.
- Ta vare på markørene under øvelsen.

Les mer om markører under 6.3.

### 2.2.3 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE «DREIEBOK/ SPILLSTAB»

- Utvikle dreiebok for øvelsen i samarbeid med deltakende aktører.
- Sørge for at innspill beskrevet i dreieboken er i tråd med overordnet scenario, samt mål og hensikt med øvelsen. Innspill som ikke er i tråd med overordnet scenario eller målsetting, skal ikke inkluderes i overordnet dreiebok.
- Deltakende aktører kan ha egne øvingsmål og spill for egen organisasjon som et ledd av øvelsen, men disse skal bekjentgjøres for ansvarlig for arbeidsgruppe dreiebok/spillstab. Arbeidsgruppe dreiebok/spillstab skal bidra til å påse at virksomhetenes egne mål og innspill (dreiebøker) ikke er til hinder for de overordnede målsettingene for øvelsen.

- Utarbeide plan for gjennomføring av øvelsen, herunder organisering og drift av spillstab, samt organisering av kontrollerapparatet.
- Sørge for at kontrollerapparatet er gjort tilstrekkelig kjent med de oppgaver og ansvar som ligger til kontroller-rollen.

Les mer om dreiebok under 5.3 og om spillstab og kontrollere under 6.4.

### 2.2.4 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE «MEDIESPILL»

- Kartlegge deltakernes behov for treningsmål innen håndtering av kommunikasjonsutfordringer.
- Påse at treningsmål innen kommunikasjon og informasjonshåndtering er i tråd med overordnede målsettinger for øvelsen.
- Utarbeide innspill for medier og kommunikasjon i samarbeid med arbeidsgruppe for dreiebok/spillstab.
- Planlegge og organisere gjennomføringen av medie- og kommunikasjonsspill i øvelsen.
- Påse at alle deltakere i øvelsen får opplæring i bruk av eventuelt en øvingsweb.

Les mer om mediespill under 6.2.1

### 2.2.5 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE «PRESSE OG INFO»

- Tilstrebe god dialog og proaktivitet mellom kommunikasjonsavdelingene i deltakende etater.
- Utvikle kommunikasjonsstrategi for øvelsen i samarbeid med deltakende aktører.

### 2.2.6 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE «KOMPETANSEUTVIKLING»

- Utarbeide en kompetanseutviklingsplan for deltakerne i øvelsen. Planen skal basere seg på en kartlegging av aktørenes felles kompetansebehov.
- Bidra til å stimulere deltakerne til å gjennomføre kompetansehevende tiltak i forkant av øvelsen.
- Gjennomføre en kartlegging for å dokumentere læring i planleggingsprosessen.



### 2.2.7 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE «EVALUERING»

- Utarbeide overordnet hensikt og målsettinger for øvelsen i samråd med deltakende etater.
- Planlegge for og organisere evalueringen i øvelsen.
- Utarbeide en plan for evaluering i henhold til milepæls- og aktivitetsplan i prosjektbeskrivelsen.
- Å planlegge og gjennomføre evalueringen av øvelsen, inkludert planlegge og gjennomføre en evalueringskonferanse, samt en oppfølgingskonferanse i etterkant av øvelsen.
- Påse at evaluatorene er gjort tilstrekkelig kjent med de oppgaver og ansvar som ligger til rollen som evaluator.

## 2.3

### PLANLEGGINGS- KONFERANSER

Til den første samlingen inviteres de aktørene eller representanter fra virksomhetene som er tenkt at skal delta i øvelsen. Dette er det vanlig å kalle for et oppstartsmøte.

Før den første planleggingskonferansen har prosjektledelsen fått innspill fra aktørene om hvilke funksjoner som vil delta i øvelsen og om det finnes noen ønsker om øvelsens innhold. Konferansen bør fokusere på å innlede målformuleringsarbeidet.



FIGUR 4. Oppstartsmøte

### **Eksempel på dagsorden på planleggingskonferanse 1**

- Prosjektledelsen presenterer eventuelle oppdateringer siden oppstartsmøtet.
- Aktørene presenterer hvilke deler av sin organisasjon som de mener bør øves.
- Informasjon om målformuleringsarbeidet.
- Workshop om indikatorer til de overordnede målene.

Før den andre planleggingskonferansen bør prosjektledelsen ha fått inn aktørenes delmål og scenario/dreiebok-gruppen bør ha startet arbeidet med scenarioet. Konferansens hovedpunkt bør ligge på å jobbe med scenario og øvelsesplassen.

### **Eksempel på dagsorden til planleggingskonferanse 2:**

- Prosjektledelsen presenterer eventuelle oppdateringer siden forrige planleggingskonferanse.
- Virksomhetene presenterer hvem i deres organisasjon som skal delta i planleggingen.
- Informasjon om scenarioarbeidet.
- Scenariogruppen redegjør for arbeidet med scenarioet.
- Diskusjon om behov for og rekruttering av markører.
- Evalueringslederen presenterer sine tanker om evalueringsmetodikk.

Den siste planleggingskonferansen bør være noe lenger enn de øvrige, da man her skal gå gjennom resultatet av hele øvingsplanleggingen samt planlegge og samordne de siste detaljene. Det kan være en fordel at konferansen holdes i nærheten av øvelsesplassen. Dokumenter som øvingsdirektiv og evalueringsdirektiv skal gjennomgås, slik at de også kan sendes ut i løpet av de neste ukene. Det neste kapittelet forklarer nærmere hva som ligger i øvingsdirektiv og evalueringsdirektiv, og hva disse dokumentene skal inneholde.

Videre bør den siste planleggingskonferansen brukes til å avklare praktiske problemstillinger knyttet til gjennomføringen.

### **Eksempel på dagsorden til planleggingskonferanse 3:**

- Prosjektledelsen presenterer eventuelle oppdateringer siden forrige planleggingskonferanse.
- Gjennomgang av øvingsdokumentasjonen.
- Gjennomgang av scenarioets hendelser og moment.
- Gjennomgang av øvelsesplassen.
- Gjennomgang av gjennomføringsorganisasjonen, øvingsleder, lokale øvingsledere og evaluatorene.
- Detaljplanlegging av tiden frem mot øvelsen.
- Planlegge for erfaringsinnhenting i etterkant av øvelsen.

KAPITTEL

---

# 03

---

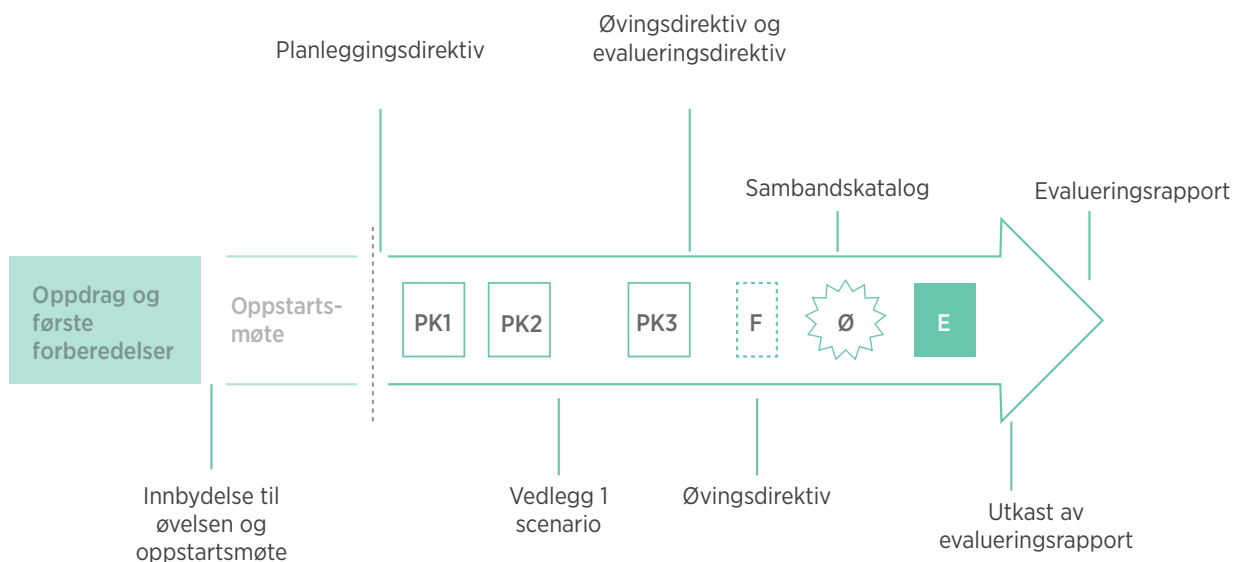
Øvingsdokumenter

---

## ØVINGSDOKUMENTER

Under arbeidet med en øvelse produseres en rekke dokumenter som på ulike måter beskriver deler av øvelsen. I dette kapitlet beskrives et antall eksempler på dokumenter som normalt utarbeides til en fullskalaøvelse.

De ulike dokumentene bør gis ut i den rekkefølgen som bildet viser. Hvert dokument har oftest ett eller flere vedlegg. Om informasjon mangler slik at man ikke får gitt ut dokumentet, kan man likevel gi ut dokumentet og legge den siste informasjonen inn som et vedlegg. Vedlegg kan også deles ut til spesielle målgrupper.



FIGUR 5. Rekkefølge på utgivelse av dokumenter

Under planleggingsprosessen oppstår det alltid behov for å oppdatere ulike dokumenter. Utgivelsen av dokumentasjon bør planlegges slik at det blir så få oppdateringer som mulig. Gode råd i denne forbindelse er følgende:

- Vurder om justeringen av dokumentet er så viktig at en ny versjon må sendes ut.
- Ha en tydelig versjonsnummerering på dokumentets forside.
- Marker tydelig i dokumentet hva som er endret slik at dette blir lettere å se.
- Om mulig, vent med å sende ut en ny versjon, og hold antall versjoner nede.

## 3.1

### ØVINGSDIREKTIV

Øvingsdirektivet bør utarbeides av prosjektleder, men lederne for de ulike arbeidsgruppene sender inn informasjon og frister som gjelder for deres arbeidsgrupper.

Formålet med dokumentet er å samle vesentlig informasjon om øvelsen på et sted slik at denne informasjonen er tilgjengelig for alle aktørene som deltar i planleggingen og gjennomføringen.

Det ferdige øvingsdirektivet må foreligge i god tid før øvingsdagen. Se eksempel på et øvingsdirektiv i vedlegg 1.

## 3.2

### SCENARIODOKUMENTER

Til arbeidet med scenario utarbeides det som regel flere dokumenter av den ansvarlige for denne gruppen.

- Innbydelse til skrivestue.
- Momentbeskrivelser.
- Scenario.

Innholdet i disse dokumentene beskrives nærmere i kapittel 5.

## 3.3

### DOKUMENTASJON FOR MOTSPILLET

Motspillet trenger følgende dokumentasjon for å kunne utføre sine oppgaver:

- Agenda for gjennomgang.
- Dreiebok/liste over innspill.
- Logg.
- Protokoll for teknikktest.

Les mer om logg og protokoll i kapittel 6.

## 3.4

### SAMBANDSKATALOG

En sambandskatalog er en telefonkatalog / adresseliste som er utarbeidet til bruk under øvelsen. Her finner man oversikt over navn, virksomhet, telefonnummer, epost-adresser, konto til sosiale medier osv. som man skal benytte under øvelsen. Sambandskatalogen må være oppdatert, og bør derfor utgis så tett opp til øvelsen som mulig. Ved store øvelser kan det være en fordel å ha en egen koordinator som har hovedansvaret for å oppdatere katalogen.

## 3.5

### EVALUERINGS-DOKUMENTER

Evalueringsgruppen utarbeider følgende dokumenter:

- Evalueringsdirektiv.
- Skjemaer for observasjoner.
- Evalueringsrapport.

I evalueringsdirektivet beskrives hensikt og mål for øvelsen, det gjøres rede for metodevalg samt styrker og svakheter i forbindelse med dette og plan for datainnhenting. I tillegg bør sammensetningen av evalueringsgruppen skisseres og fristene som de skal overholde fremkomme. Se eksempel på innhold i en evalueringsrapport i kapittel 7.



KAPITTEL

---

# 04

---

Hensikt og mål

---

I grunnboken finnes en mer detaljert beskrivelse av arbeidet med hensikt og mål. Målarbeidet er sentralt uansett hvilken øvingsform man velger.

### 4.1

#### HENSIKT

Hensikt svarer på spørsmålet om hvorfor man skal øve. Den overgripende hensikten med en fullskalaøvelse må være formulert før øvingsformen velges. Det er hensikt som skal styre valget av øvingsform.

Eksempler på overordnede hensikter ved en fullskalaøvelse:

1. Teste og øve samordning mellom politiet, brann og redning og helsevesenets ved håndtering av en stor ulykke.
2. Øve samhandling og kommunikasjon mellom flere aktører og på flere nivå.
3. Klargjøre ansvar og myndighetsforhold mellom relevante aktører.
4. Teste og eventuelt forbedre planverk og prosedyrer.

### 4.2

#### MÅL

Et mål skal svare på spørsmålet om hva som skal oppnås. Det vil si hva en aktør skal kunne oppnå i øvelsen. Et godt øvingsmål er realistisk, konkret og målbart, enten kvalitativt eller kvantitativt. De overordnede målene formuleres i fellesskap og brytes deretter ned til delmål av de aktørene som skal delta i øvelsen. Øvingsmålene bør formuleres med bakgrunn i de krav som stilles til organisasjonen. Det kan være lurt å tenke på følgende når man skal formulere mål:

- Hva er forventet resultat av innsatsen?
- Hva må organisasjonen eller deler av organisasjonen kunne levere?
- Hvilke krav stilles til organisasjonen eller aktørene?

Husk at et øvingsmål ikke trenger å være komplisert. Det kan være så enkelt som at ambulanspersonalet skal sørge for at pasienten kommer til rett sted.

Eksempler på øvingsmål fra en fullskalaøvelse:

1. Å effektivt få kontroll over og slokke brannen.
2. Å vurdere behovet for og eventuelt iverksette evakuering.
3. Å effektivt demme opp for og minimalisere skadene av en akutt forurensning.



KAPITTEL

---

# 05

---

Scenarioarbeidet

---

## SCENARIOARBEIDET

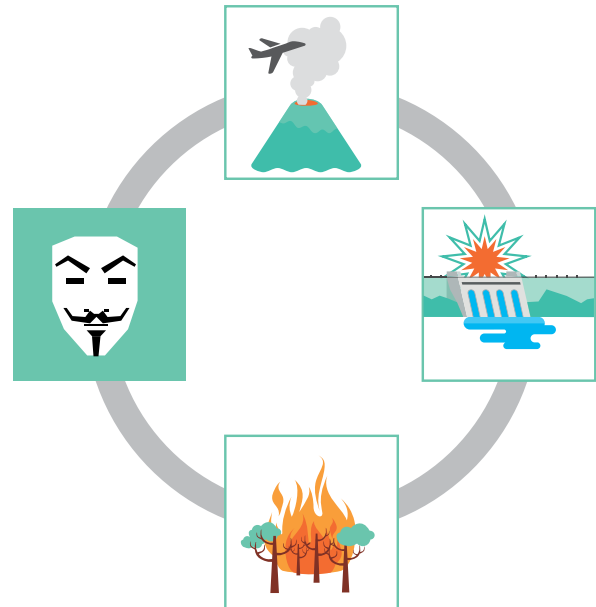
Når man har definert hva man trenger å øve, må man finne fram til hvilke type hendelser som er best egnet til å øve aktørenes håndtering av dette. Den historien man da skriver, er øvelsens scenario.

Som vist i grunnboken anbefales det å ikke starte planleggingen med å låse øvelsen til et gitt scenario, men å formulere øvelsens hensikt og mål først, for deretter å definere et scenariotema. Dette kan for eksempel være ekstremvær, IKT-angrep eller matbåren smitte. Ved å definere et scenariotema kan man lettere se hvilke aktører det er naturlig å involvere i øvelsen, og deretter involvere disse i prosessen med å utarbeide et godt scenario. Ofte sitter disse aktørene på fagkompetanse på det valgte temaet, og sammen kan man utarbeide et realistisk scenario.

Samtidig kan man, som presisert i grunnboken, ikke utelukke at det kan være hensiktsmessig å velge scenario først. Dette er særlig tilfellet dersom det i den offentlige debatten eller i mediene har vært økt oppmerksomhet knyttet til enkelte tema, som for eksempel trusler i cyberdomenet eller økte trusler eller angrep mot sivile mål. Det kan da være naturlig å bruke dette som grunnlag i utarbeidelsen av scenario. Et eksempel på dette er fullskalaøvelsen Harbour Ex 15, der øvelsen ble initiert etter en gjennomgang av risikoforholdene på Sydhavna i Oslo i 2013.

Med utgangspunkt i et scenariotema kan man deretter identifisere hvilket system/systemer som kan bli rammet, hvilke oppgaver dette systemet har og hvilke aktører som hører til, samt hvilken kontekst systemet opererer i. Når man har definert systemet, med kontekst, oppgaver og aktører, går man videre til å se på hvilke konsekvenser, både de direkte og de indirekte, hendelsen(e) vil kunne medføre.

Man gjør mange veivalg i scenarioutformingen. Scenarioet kan legges til systemnivå, organisasjonsnivå, individnivå eller en kombinasjon av dette. Den samme hendelsen kan få ulike konsekvenser i ulike sektorer og utløse ulike mekanismer som de forskjellige aktørene ønsker å øve på. Det er alle disse valgene, og vurderingene av dem, som gjør at scenarioarbeidet er et slikt omfattende, men viktig arbeid.



FIGUR 6. Scenario

Et scenario har vanligvis følgende oppbygning:

1. Fra normalsituasjon til krise.
2. Håndtering av krisen.
3. Fra krise til normalsituasjon.

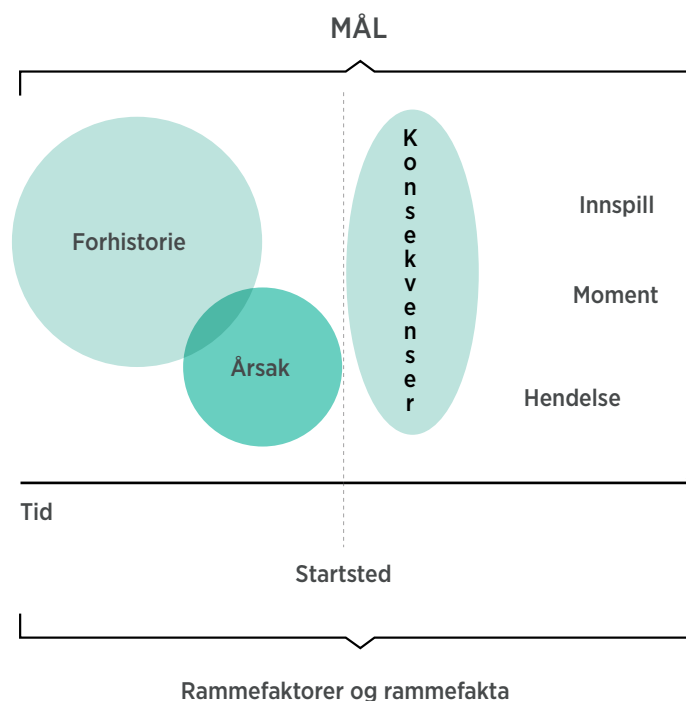
Et godt scenario lykkes med å:

- Forsterke kriseatmosfæren.
- Introdusere spesifikke beslutningssituasjoner.
- Fremkalle en spesiell individuell eller kollektive adferd.

## 5.1 SCENARIOETS ULIKE KOMPONENTER

Scenarioet består av ulike komponenter som betegnes:

- Forhistorie/bakteppe.
- Rammebetingelser og fakta.
- Årsaker og konsekvenser.
- Hendelse, moment og innspill (utgjør samlet øvelsens dreiebok).



FIGUR 7. Scenarioets deler

### 5.1.1 FORHISTORIE/BAKTEPPE

Forhistorien/bakteppet er en beskrivelse av en situasjon med potensiale til å utløse en eller flere hendelser. «En trafikkulykke med tre skadde inntraff for 10 minutter siden», kan være et eksempel på en kort forhistorie som kan presenteres for øvingsdeltakerne med en gang øvelsen starter. Andre eksempler er værddata, informasjon om en flom eller et utslipp, risikoforhold, politiske forhold osv.

Presentasjonen av forhistorien/bakteppet kan skje gjennom beskrivende tekst, bilder/skisser, et radioinnslag eller en film. Lengden på forhistorien kan variere. Den kan bestå av alt fra en kort setning til en mer omfattende beskrivelse. Ulike deler av forhistorien kan være relevant for ulike virksomheter i øvelsen.

I et scenario der et lengre hendelsesforløp ligger foran den utløsende årsaken, kan det være lurt å introdusere forhistorien en stund før øvelsen starter. Presentasjonen kan også da skje ved hjelp av en artikkel, en nyhetssending eller et informasjonsmøte.

### 5.1.2 RAMMEBETINGELSER OG FAKTA

Øvelsens rammebetingelser og fakta utgjør, som figuren overfor illustrerer, scenarioets ytre rammer. Dette består ofte av opplysninger om dato, tid og geografi, værforhold, samt ressursituasjon.

Fakta er den virkeligheten som gjelder i øvelsens scenario, og kan bestå av teknisk informasjon, kart, skisser, tegninger og andre faktaopplysninger. På internett finnes en rekke sider med informasjon om vannkraftverk, tegninger over fly og fartøy osv. Slike sider kan være en god kilde for informasjonsinnhenting. Om en tekst eller et bilde kopieres fra en hjemmeside, skal opphavsinnhaveren kontaktes først.

Navnene til personer som kommer til å figurere i ulike innspill bør også bestemmes på forhånd. Det anbefales å bruke virkelige navn, men i noen tilfeller passer det bedre med fiktive navn. Om valg av navn overlates til motspillet kan man risikere at både Barack Obama og Donald Duck deltar i øvelsen, og dette kan lede til at følelsen av realisme blir mindre.

### 5.1.3 ÅRSÅK OG KONSEKVENSER

Årsak og konsekvenser er det som skjer i øvelsens innledning, og blir ofte omtalt som «startex». Her blir deltakerne gjort kjent med en årsak eller hendelse og en konsekvens som på ulike nivåer krever beslutninger og håndtering. Startpunktet for øvelsen må være beskrevet og avstemt med de lokale øvingslederne for å sikre at alle aktører har et riktig bilde av «situasjonen» ved starten av øvelsen, og at alle forstår at øvelsen nå er i gang.

Eksempel på hendelse og konsekvens som leder frem til det første innspillet:

- Kraftselskapets driftssentral mottar varslingsmelding om at vannstanden i dammen er høy
- Kraftselskapets personale sendes for å inspisere dammen
- Servicepersonell varsler driftssentralen om situasjonen
- Første innspill: Driftssentralen varsler egen virksomhet jf. krisehåndteringsplan

### 5.1.4 HENDELSE, MOMENT, INNSPILL OG SJEKKPUNKT

Strukturen i et scenario kan følge en oppbygging med hendelse, moment og innspill. Dette vil si at scenarioet består av et visst antall hendelser, som igjen består av et antall moment (konsekvenser). Momentene består igjen av et antall innspill. Hensikten med en slik oppbygging er strukturere et scenario som skal trigge en handling hos de som øves, og sørge for at disse stadig får utfordringer å bryne seg på.

#### Hendelse

En hendelse er scenarioets byggestein. En øvelse består av en eller flere hendelser, med eller uten sammenheng. Eksempel på hendelser i en fullskalaøvelse.

- Flom som rammer flere fylker.
- Forurenset drikkevann i stor by.
- IKT-angrep mot sentral myndighet.

Et for stort antall hendelser kan oppleves som rotete og urealistisk, særlig hvis det ikke er noen sammenheng mellom hendelsene. Eksempel på en slik bommert er en oversvømmelse som siden

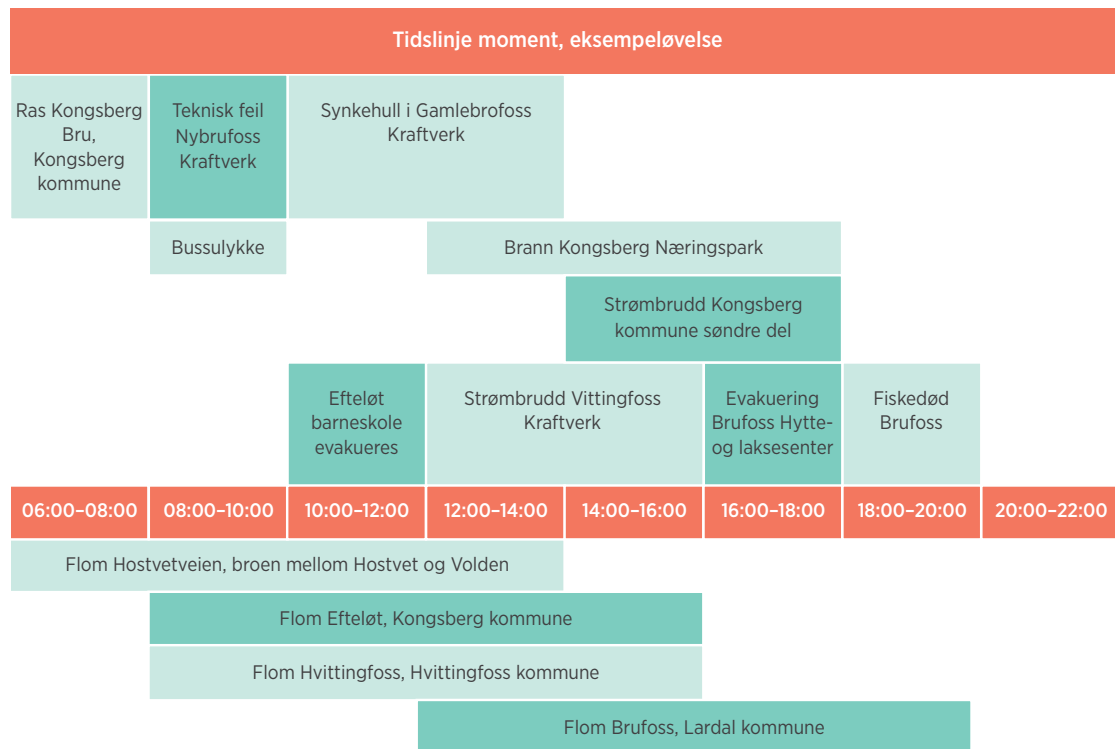
avløses av en smittsom sykdom, som avløses av et terrorangrep.

Hendelsene kan med fordel struktureres langs en tidsakse. Det blir da lettere å se om aktørene belastes jevnt under øvelsen og om hendelsene passer til øvelsens hensikt og mål. På samme tidsakse kan også øvingstekniske hendelser legges inn, slik som gjennomganger, logistikk osv.

#### Moment

Øvelsens hendelser får ulike konsekvenser og disse kalles moment. Eksempler på moment i en flomhendelse, kan være strømbrudd, fiskedød eller forurenset drikkevann. Til hvert moment skrives en momentbeskrivelse. For eksempel kan det til momentet «strømbrudd» skrives et dokument med informasjon om hva som har skjedd og hva som må gjøres for å løse dette. Hensikten med momentbeskrivelser er å forenkle arbeidet med formuleringen av innspill og å være en støtte for de givene som skal spille inn innspillene. Videre skal momentbeskrivelsen inneholde informasjon slik at de som sitter i motspillet kan besvare eventuelle spørsmål fra de øvede.

I tillegg til de momentene som skal brukes under øvelsen, er det lurt å ha noen «reservemoment» som kan brukes dersom de øvede løser oppgavene på en annen måte enn man hadde sett for seg. Om de øvede for eksempel løser oppgavene raskere enn man planla, er det lurt å legge til flere moment slik at man likevel oppnår øvelsens hensikt.



**FIGUR 8.** En tidslinje med scenarioets hendelser og moment

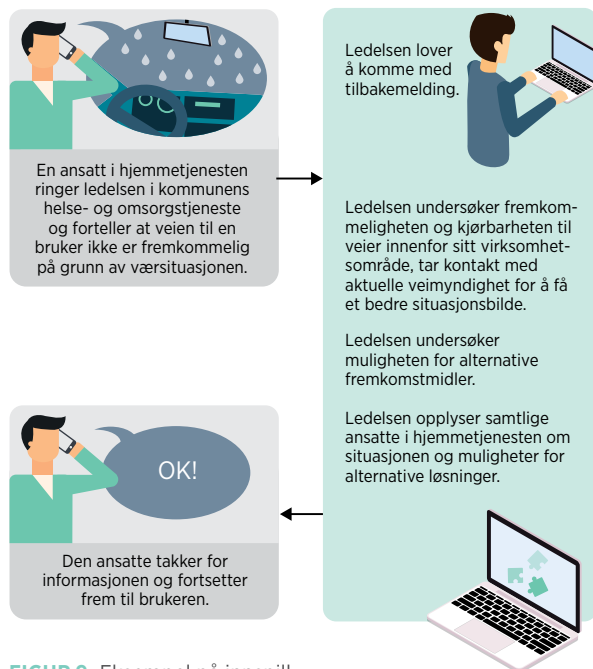
### Innspill

Et innspill er en melding / kontakt fra noen som ikke øves til en øvende organisasjon eller funksjon. Hensikten er å formidle et budskap som fører til en ønsket effekt hos mottakeren. Kontakt mellom to øvede aktører er ikke et innspill, da dette ligger utenfor øvingsledelsens kontroll. Et innspill kan bestå av en telefonsamtale, en fax, en epost, et tv-/radioinnslag, en avisartikkel, eller et fysisk møte.

Innspill dokumenteres kronologisk i innspillslisten, som også kalles *dreiboka*. Dette gjelder også eventuelle innspill og aktiviteter som gjøres for å bygge opp forhistorien før selve øvelsen starter.

Innspillene formuleres av lokal øvingsleder, altså av hver virksomhet som skal øves. Slik står de øvede aktørene selv ansvarlige for å utarbeide et tilstrekkelig antall innspill til at deres virksomhet

## SCENARIOARBEIDET



FIGUR 9. Eksempel på innspill

får nok å øve på. En virksomhet som utarbeider få innspill til øvelsen får med andre ord lite utbytte av øvelsen.

I en fullskalaøvelsen kan innspillene utføres av en markør, en lokal øvingsleder eller en giver. Disse rollene beskrives nærmere under 6.3 og 6.4.

### Eksempel på innspill som utføres av en markør:

En markør kommer løpende til politipatrulje på gata i Oslo og forteller at hennes bror har ringt henne og fortalt om røyk og flammer et sted i Oslo.

### Eksempel på innspill som utføres av en lokal øvingsleder:

En øvingsleder ringer til politiet og forteller om røyk og flammer fra en tank på Sydhavna.

### Eksempel på innspill som utføres av en giver:

En giver i mediemodulen ringer politiet og forteller om røyk og flammer fra en tank på Sydhavna og spør om de kan uttale seg om situasjonen.

Innspill id:	(fylles ut av dreiebokansvarlig)
Modul:	(fylles ut av dreiebokansvarlig)
Sak:	Rykter om giftig mat i matbutikk i Bergen
Avsender:	Bellona
Mottaker:	HOD
Moment <sup>1)</sup> :	Mattrygghet
Tid:	09:50
Formidlingsvei:	Telefon 99 99 99 99 (skal fremgå av øvingskatalogen)
Instruks:	Dette er Palle Pettersen i Bellona. Det ryktes om infiserte matvarer i hyllene på Meny i Torgalmenningen i Bergen. Kan dere gi oss noe nærmere informasjon om dette? Hva slags gift handler det om. Er dette skadelig for mennesker? Hvor kommer det fra? Vet dere hvem som har ansvaret for at dette har oppstått?
Forventet resultat:	Svare ut fra den informasjonen man har tilgjengelig (ut fra oppstartsbeskrivelsen). Hvis det ikke kan svares tilfredsstillende bør mottaker be om å få ringe opp igjen. Kontrollere at dette faktisk skjer.
Vedlegg:	HOD_001.doc
Innspillet skrevet av:	Øvingsplanlegger NN
Departement:	HOD

#### Kommentarer:

Mottaker svarte i generelle vendinger, ba om å få ringe tilbake, og gjorde dette. Redegjorde for situasjonen på en grei måte og var imøtekommende og lyttende.

<sup>1)</sup>Momentliste (for å gruppere innspillene – hvis du ikke finner et passende moment i listen lær du det stå åpent):

Mattrygghet  
Folkehelse  
Ro og orden  
Økonomisk stabilitet  
Miljøkonsekvenser  
Samferdsel  
Kritisk infrastruktur  
Informasjonsvakuum

FIGUR 10. Eksempel på skjema for et innspill

### Sjekkpunkt

I en fullskalaøvelse skal innspillene følges av handling fra de øvede aktørene. For å holde oversikt over innspillene og den forventede handlingen, klargjøres det på forhånd skjemaer for «sjekkpunkt». Når innspillet er utført, må senderen (markør, lokal øvingsleder eller giver) notere ned at dette er gjort. Det blir en slags utkvittering, og dette kan gjøres på følgende skjema:



Eksplasjon Sjursøya øvelse HarbourEx 2015. Foto: DSB

<b>Innspill id:</b>	(fylles ut av dreiebokansvarlig)
<b>Modul:</b>	(fylles ut av dreiebokansvarlig)
<b>Sak:</b>	Brann på Sydhavna
<b>Avsender:</b>	Oslo PD
<b>Mottaker:</b>	Justis- og beredskapsdepartementet
<b>Tid:</b>	11:15
<b>Moment:</b>	Brann
<b>Instruks:</b>	Rådgiver Anna Hansen, POD, melder om mye bråk i forbindelse med spontandemonstrasjoner mot dårlig matsikkerhet.
<b>Forventet resultat:</b>	Beskjeden tas i mot og formidles til kommunikasjonsavdelingen (skal bekreftes)
<b>Vedlegg:</b>	
<b>Innspillet skrevet av:</b>	
<b>Departement:</b>	

Kommentarer:

## 5.2 SKRIVESTUE

For å drive arbeidet med scenario fremover kan man arrangere skrivestuer. Deltakerne i scenariogruppen treffes da for å skrive forhistorien og momentbeskrivelser, og kvalitetssikre innspillene.

Fokuset under skrivestuen er todelt. Innledningsvis fokuserer man på å skrive de ulike momentbeskrivelsene. Til første skrivestue må øvelsens rammebetingelser være ferdige, slik at de felles forutsetningene er fastsatt. Planen for denne skrivestuen kan da bestå av felles gjennomganger kombinert med aktørvis eller momentvise arbeidsgrupper.

Til den andre runden med skrivestuer må momentbeskrivelsene være ferdige. Fokus er nå på å skrive innspill og arbeidet drives både aktørvis og momentvis. La det være tid på programmet til at

## SCENARIOARBEIDET

aktørene kan samarbeide og sammen jobbe frem en best mulig dreiebok.

Antallet skrivestuer avhenger av hvordan arbeidet har kommet i gang, og det bør settes av tid til flere skrivestuer dersom det oppstår behov for dette.

## 5.3 DREIEBOK

Dreieboka er øvelsens manus og kan utformes på flere måter. En hensiktsmessig utforming kan for eksempel være et dokument i A4-format.

Innholdet i dreieboka angir:

- Hvem som skal effektivere innspillet, hvem som er mottaker, hvordan innspillet skal spilles og på hvilket klokkeslett det skal spilles. Det bør også fremgå hvilke moment innspillet tilhører.
- Hvilken informasjon som skal formidles og hvordan den som gir informasjonen skal opptre.
- Hvilket resultat som er forventet, om innspillet skal lede til spesielle handlinger og om disse skal følges opp.

### 5.3.1 ARBEIDET MED DREIEBOKA

Noen praktiske tips til arbeidet med dreieboka:

- Identifiser hva som er første innspill i et moment, det vil si hvordan en aktør får vite at noe har hendt.
- Skriv ikke «flere journalister ringer». Hver eneste telefonsamtale må skrives som et eget innspill.
- Sett ikke på nummerering, det gjør dreiebokansvarlig.
- Henvis alle innspill til et moment, slik at dreiebokansvarlig kan sortere.
- Tidfest innspill. Bruk samme format.

### 5.3.2 GJENNOMGANG AV INNSPILL OG DREIEBOKEN

Alle virksomhetene som skal øves må gjennomgå sine egne innspill for å sikre at de er spillbare. Med «spillbar» menes at det er mulig for de som øves å faktisk gjennomføre det som forventes. En slik gjennomgang bør gjøres tett opp til at innspillene føres inn i dreieboka. Gjennomgangen skal sørge for at innspillet oppfyller følgende krav:

- At avsenderen er noen som spilles i motspillet.
- At mottakeren er en øvet aktør.
- At informasjonen som skal legges frem er tilstrekkelig for å få ønsket effekt.

Innspill id	Modul	Tid	Sak	Avsender	Mottaker	Formidlingsvei	Moment	Kommentar
ASD_01	A	08:45	Oppslag i Dagens Gang "Kunne forhindret den radioaktive forurensingen?"	Dagens Gang	ASD (alle dep?)	Legges inn på spillweb – Artikkel i DG	Informasjonsvaku	
KD_01	O	08:45	Har KD satt krisestab?	Dagens Gang	KD	22 24 77 07	Ro og orden	
KU_01	O	08:45	Melding fra Kriseutvalget for atomberedskap	Kriseutvalget for atomberedskap	Alle dep, SMK, KSE	E-post og faks		
KU_02	O	08:45	Melding fra Kriseutvalget for atomberedskap	Kriseutvalget for atomberedskap	Alle dep, SMK, KSE	øvingsweb		
UD_01	T	08:45	Radioaktive stålvaier funnet i USA	Dusty Markusson via Kwitter @d_mark	UDs engelske konto på Twitter	Twitter til UDs engelske konto	Ro og orden	
UD_02	T	08:45	Radioaktive stålvaier funnet i USA	Mary Larsson via Kwitter @hotmama	UDs engelske konto på Twitter	Twitter til UDs engelske konto	Ro og orden	
UD_03	F	08:45	Radioaktive stålvaier funnet i USA	Mary Larsson via Xbook	Utenriksdepartem entets Xbook-konto	Xbook – melding til UD	Ro og orden	

FIGUR 11. Eksempel på Dreiebok



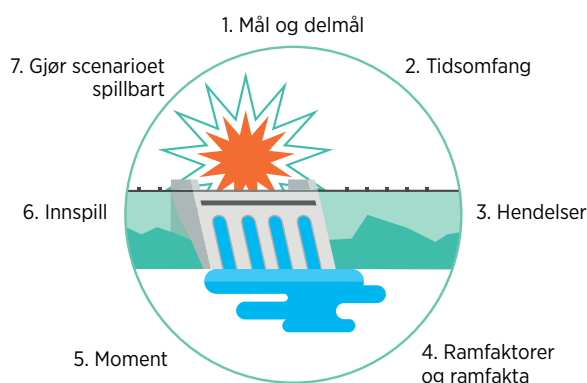
Etter at alle aktørenes innspill er ført inn i dreieboken, går dreieboksansvarlig igjennom dreieboken i sin helhet for å få et bilde av scenarioet og hendelsesutviklingen. Hensikt med denne gjennomgangen:

- Sørg for at innspillene i et moment gir den effekten som man ønsker og er tilpasset de formulerte målene.
- Synliggjøre innspill som ikke har noen direkte mottaker, men som påvirker flere aktører. Et eksempel på et slikt innspill kan være en avisartikkel som publiseres eller et innlegg på sosiale medier. Disse innspillene må være kjent hos både lokale øvingsledere og evaluatorene.
- Å synliggjøre aktørenes belastning over tid. Er det tilstrekkelig med innspill til hvert moment? Må innspill omfordeles? Blir alle aktørene utfordret?

## 5.4

### ARBEIDSPROSESSEN MED Å UTARBEIDE SCENARIOET

#### Arbeidsprosess



FIGUR 12. Arbeidsprosessen

Arbeidsprosessen med å utarbeide et realistisk, spillbart scenario kan fremstå som komplisert, men kort fortalt skal man gjennomføre disse syv stegene:

1. Hold en gjennomgang for den gruppen som skal arbeide med scenarioet. Gjennomgangen har til hensikt at scenariogruppen skal få samme bilde av hva et scenario er og hvordan det skal brukes. Analyser øvelsens overordnede mål og aktørenes delmål.
2. Bestem øvelsens tidsomfang, starttid, sluttid og eventuelle avbrudd.
3. Tegn opp en tidslinje og bestem øvelsens hovedhendelser. Legg også inn andre viktige hendelser av øvingsteknisk art.
4. Bestem hvilke rammebetingelser og fakta som skal gjelde under øvelsen.
5. Definer moment og opprett en momentoversikt.
6. Skriv innspill i dreieboken.
7. Gå gjennom innspillene og gjør scenarioet spillbart.



KAPITTEL

---

# 06

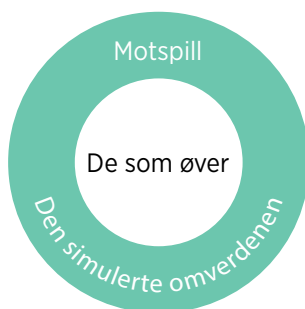
---

Motspillet

---

## MOTSPILLET

Når scenarioarbeidet er fullført og det er bestemt hvilke aktører som skal øves, blir det også tydeligere hvilke aktører som bør representeres i motspillet. Et motspill er den tenkte virkeligheten som omgir de som øves, og skal primært bestå av representanter fra de aktørene som den øvede aktører normalt forholder seg til.



Når man skal dimensjonere motspillet er det viktig at man har avsluttet arbeidet med scenarioet og at alle øvede aktører er bekreftet. Nå skal man i gang med å se hvilke andre aktører de øvede aktørene vanligvis samarbeider med i en situasjon slik den er beskrevet i scenarioet. Viktige spørsmål vil da være:

- Hvem samarbeider med hvem?
- Hvilke rapporteringskanaler finnes?
- Hvordan er ansvarsforholdene mellom aktørene?

Eksempel: Scenarioet i en fullskalaøvelse handler om en større ulykke på et industriområde og rednings- og beredskapsetater fra taktisk til strategisk nivå er med. Motspillet bør da bestå av relevante aktører i underliggende etater, mediene, publikum etc. Aktørene som befinner seg i motspillet skal på en realistisk måte gjenspeile den virksomheten de representerer. Motspillet består av personer (heretter kalt givere) som på en realistisk måte skal speile den virksomheten de representerer.

Motspillet sender de som øves realistiske innspill for å føre spillet fremover, og for at de som øves skal oppnå sine øvingsmål. Motspillet skal altså formidle budskap og varsle om hendelser, slik aktørene de gjenspeiler ville gjort i en reell situasjon. De øvede aktørene skal så respondere på meldingen. Slik drives øvelsen fremover.

## 6.1

### DIMENSJONERING AV MOTSPILLET

Motspillet må dimensjoneres slik at de virksomhetene som den øvede aktøren normalt kommuniserer med under håndtering av en hendelse, er representert i motspillet. Alle øvede aktører må være representert og utover dette dimensjoneres motspillet ut ifra øvelsens størrelse.

Arbeidet med å dimensjonere motspillet kan med fordel gjøres i fellesskap under planleggingskonferanse 2.

I dimensjoneringen kan det være nyttig å utarbeide en tabell med rader over de øvede aktørene, og deretter kolonner med de aktørene som denne aktøren normalt arbeider med. Eksempel på dette:

Øvet aktør	NVE	Nkom	Helse	Politi
Motspill	DSB	Telenor	Fylkeslege	Politi-distriktene
	Politi-direktoratet	Telia	Kommunelege	Fylkesmann
	Nkom		Spesialist-helsetjenesten	
	Helse			

## 6.2

### MODULER I MOTSPILLET

Ved større øvelser med mange aktører og innspill, kan det være hensiktsmessig å dele motspillet opp i moduler. Dette fordi det i en stor øvelse vil være så mange innspill at én enkelt gruppe vil ha vanskeligheter med å holde oversikten over alle. Dette vil derimot gå fint ved mindre øvelser.

Modulene er grupperinger av givere som representerer virksomheter som de øvede aktørene skal kommunisere med under øvelsen. Personene som sitter i de ulike modulene må ha god kunnskap om og innblikk i hvordan de øvede virksomhetene jobber. Ved mindre komplekse øvelser kan man enten ha fåtall moduler, eller ikke gruppere giverne i det hele tatt.

Dette er eksempel på moduloppdelingen fra fullskalaøvelsen Harbour Ex15. Som bildet viser er modulene delt opp i brann, helse, politi, kystmyndigheter, vegmyndigheter, kommuner etc. Givere fra alle kommunene vil da sitte i kommunemodulen, og alle giverne som skal spille journalister vil sitte i mediespillmodulen.

#### 6.2.1 MEDIESPILLMODULEN

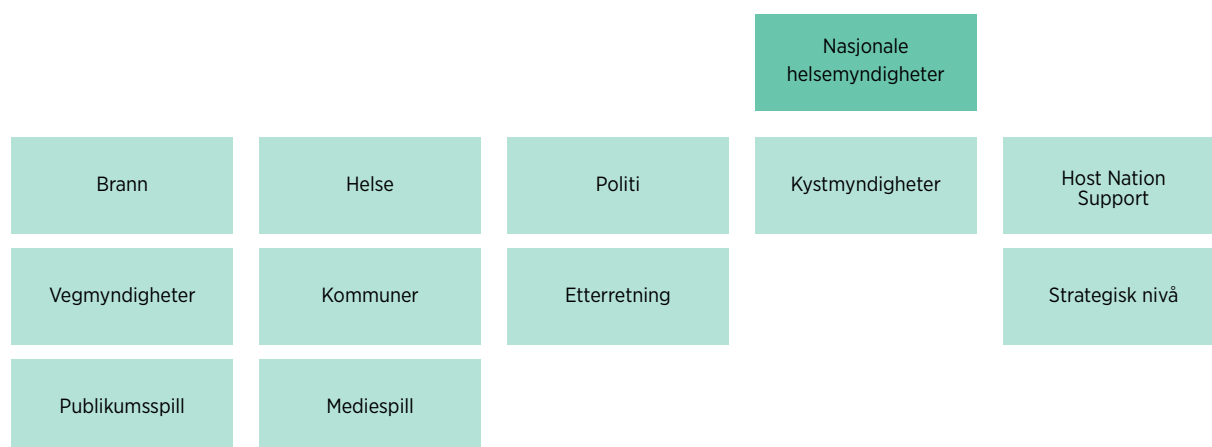
Mediespillet er en viktig del av motspillet. Hensikten med mediespillet er å bidra til at alle de øvede aktørene med ansvar for mediehåndtering får testet sin evne til krisekommunikasjon, men også å drive spillet videre gjennom publisering av meldinger som de øvede må agere på.

Hvis en nettavis for eksempel publiserer oppdatert informasjon om utvikling i en sak, eller befolkningen ytrer misnøye med myndighetenes håndtering av en situasjon på sosiale medier, vil dette kunne trigge handling hos de øvede aktørene og øvelsen drives slik videre. Denne modulen beskrives derfor i detalj i det følgende.

#### Organisering og rekruttering

Mediespillet i en fullskalaøvelse kan være svært omfattende med mange givere og innspill. Dessuten er betydningen av et godt mediespill avgjørende for øvingsutbyttet til aktørene. Det kan derfor være nyttig å rekruttere personer med kompetanse og erfaring fra mediefaget til denne modulen.

Mediespillmodulen i en fullskalaøvelse skal spille media og opptre slik som media ville opptrådt i en virkelig krisesituasjon. Modulen kan derfor med fordel ledes av en person med profesjonell mediebakgrunn eller relevant erfaring. I tillegg kan



FIGUR 13. Eksempler på moduler

## MOTSPILLET

modulen med fordel bemannes av mediestudenter som spiller journalister.

Modullederen bør utpekes og involveres tidlig i planleggingsprosessen, slik at arbeidet med å rekruttere personell til modulen kan startes så tidlig som mulig.

Dersom man velger å engasjere studenter til å spille media, er det viktig å sette av tid til opplæring om hva en øvelse er og hva hensikten med mediespillet er. Journaliststudentene må for eksempel forstå hvorfor de er nødt til å følge bestemte retningslinjer som til en viss grad legger bånd på deres journalistiske frihet. De må forstå at det ikke er de selv som skal øves, men de øvrige aktørene. De må derfor blant annet respektere at det kun er aktører som er med i øvelsen som kan kontaktes.

### Planlegging

Planleggingen av mediespillet bør skje i tett samarbeid med de virksomheter som skal øves. Disse vet best hvor skoen trykker og man sikrer på denne måten at fokuset er rettet mot de forhold som trengs å

øves. Det er ofte vesentlig for øvelsen at alle sentrale aktører får testet ut sin evne til å kommunisere med mediene i en hektisk fase av situasjonshåndteringen i en krise.

Samtidig må det tidlig i planleggingsprosessen gjøres noen forventningsavklaringer på hvor stort medietrykk de ulike aktørene kan og må forvente seg. For eksempel må man klargjøre at det er umulig for mediespillet å gi alle deltakere et massivt medietrykk samtidig. Mediespillet kan imidlertid kjøre trykk i bølger, det vil si å prioritere én og én virksomhet i et begrenset tidsrom.

### Bruk av øvingsweb

Mediespillmodulen kan gjøre stor nytte av en øvingsweb. Dette er et verktøy som simulerer internettsider. I øvingsweben kan mediespillmodulen for eksempel opprette nettaviser, myndighets hjemmesider og sosiale medier. Øvingsweben vil styres av mediespillmodulen og gi de øvede en mulighet til å øve krisekommunikasjon på en realistisk måte.



Faksimile av mediespillet under HarbourEx15.

Ved bruk av øvingsweb er det viktig å tenke igjennom hvem som skal ha publiseringsrettigheter og hvordan de øvede skal få tilgang til å lese.

Det er viktig å markere innlegg på øvingsweben med «øvelse – øvelse – øvelse» for å unngå enhver form for misforståelser.

### På øvingsdagen

Normalt vil mediespillgruppens oppgaver fremgå i en felles eller en egen dreiebok. I denne vil det for eksempel stå hvilke journalister som skal publisere hvilke innlegg, hvilke journalister som skal være i felt og rutiner knyttet til dette.

## 6.3

### MARKØRER

Når man planlegger en fullskalaøvelse er det viktig å huske på at deler av øvelsen skal gjennomføres på ett eller flere konstruerte «skadesteder». For å få disse til å se så realistiske ut som mulig benyttes ofte markører, også kalt rollespillere. En markør er en «skuespiller» i motspillet utplassert på skadestedet. Markører kan spille skadde, uskadde, tilskuere, ansatte, pårørende, vitner, fornærmede, gjerningspersoner, gisler, offentlige personer etc. Formålet med markørene er at de øvede skal oppleve den skapte øvingstekniske virkeligheten som reell og fullt ut få testet sin evne til krisehåndtering.

#### Organisering og rekruttering

I en stor fullskalaøvelse bør arbeidet med rekruttering og oppfølging av markører legges til en egen arbeidsgruppe med en egen leder. Arbeidet med å rekruttere markører bør starte tidlig i planleggingsprosessen. Til en stor fullskalaøvelse kan det bli behov for flere hundre markører, så et godt og strukturert arbeidet med disse er avgjørende. Det kan være nyttig å opprette en påmeldingsløsning, slik at markøransvarlig kan holde oversikt over av- og påmeldinger. Markører kan rekrutteres fra videregående skoler, universitet og høyskoler, teaterskoler, frivillige organisasjoner etc. Det kan være lurt å ikke rekruttere for unge markører, da rollen kan være krevende og da useriøst rollespill kan ha en negativ effekt på opplevelsen for de som øves.



Foto: DSB

#### Informasjon og forventningsavklaringer

Markørene må på forhånd informeres om øvelsens hensikt og mål, øvingsform, øvelsesplass, tidsplan, markørenes oppgaver, rollens innhold, kommunikasjonsmidler og sikkerhetsbestemmelser. Det er viktig at markørene får tilstrekkelig informasjon om hva som forventes av dem, og hva de selv kan forvente på øvingsdagen.

De øvede aktørene må også fullt ut forstå hva hensikten med markørene er: De skal skape en realistisk ramme rundt øvelsen. De øvede skal ikke instruere markørene, eller be dem om å «slutte å spille». Dersom en markør for eksempel har fått i oppdrag å snakke et annet språk, skal ikke de øvede be markøren snakke norsk, men håndtere situasjonen slik de ville gjort med en fremmedspråklig person i en reell situasjon. Dette fordi kommunikasjonsproblemer på et skadested kan være en utfordring som mange av de øvede vil kunne komme til å støte på.

Bruk av sminketjeneste som, i samråd med personale fra nødetatene, sminker markørene har vist seg å

## MOTSPILLET

være en suksess i tidligere øvelser. Helsetjenesten kan ofte bistå med beskrivelse av sår og større skader, slik at markørene kan sminkes på en mest mulig realistisk måte.

Markørenes oppgaver, opptreden og handlinger har ofte stor innflytelse på øvelsens utvikling. Dersom en markør overspiller eller underspiller sin rolle, kan dette få uheldige konsekvenser. Hvis en markør for eksempel overspiller i sin rolle som skadet pasient kan pasientvurderingen bli vanskelig og/eller urealistisk, og markøren kan ende opp med å havne på feil behandlingssted. Av nettopp denne grunn må markøransvarlig i forkant av øvelsen være tydelig på hva det innebærer å være markør under en stor fullskalaøvelse.

Markørene skal ikke på eget initiativ igangsette handlinger som ikke er kommunisert fra øvingsledelsen eller som ikke står i dreieboka. De skal tilpasse seg øvelsens gang, og følge de anvisninger som gis av kontroller på stedet (les mer om kontroller under 6.4). Det er viktig å huske at øvelser gjennomføres for at de som øves skal bli bedre, ikke for at markørene skal øves eller ha det gøy.

### På øvingsdagen

Som nevnt ovenfor er tydelige forventningsavklaringer svært viktige ved bruk av markører. På øvingsdagen kan enkelte markører likevel søke ytterligere informasjon eller ønske å trekke seg. Da er det svært viktig at det er en markørkoordinator tilgjengelig på «skadested», som markørene kan ta kontakt med.

Koordinatoren vil være en kontaktperson som skal kunne gi råd om spilloppgaver, ivareta markørenes sikkerhet, foreta mindre justeringer og rapportere til markøransvarlig plassert i spillstab.

Markørene skal på forhånd ha mottatt tydelige instruksjoner om oppmøtested og -tidspunkt. Når de er sminket og har fått utdelt nødvendig utstyr og instruks, skal de transporteres til øvelsesplassen og plasseres i henhold til planen.

I store øvelser kan enkelte markører bli nødt til å spille, eller hvert fall oppholde seg på skadestedet, i mange timer. Det kan således være lurt å på forhånd gi dem følgende tips:

- Ta på varme og robuste klær. Dersom det forventes at markørenes klær vil rives i stykker må markøren tildeles klær, for eksempel gamle uniformer fra en frivillig organisasjon.
- Kom mett til øvelsen. Dersom øvelsen varer lenger enn noen timer må markørene få tilgang til mat og drikke.
- Vær forberedt på en lang dag med mye venting.
- Ikke ta på dyre klær eller ta med verdifulle eiendeler.

Markørene bør være utrustet med en diskret identifikasjon som bekrefter at de deltar på spillet, for å unngå en eventuelt utilsiktet sammenblanding med andre aktører i spillet. Dersom markørenes virkelige identiteter skal brukes, må de informeres om dette og få mulighet til å ta stilling til om de ønsker dette eller ikke. Det anbefales å bruke fiktive identiteter.

Dersom det i øvelsen skal registreres pårørende til en aktuell markør, må det lages en identitet med bakgrunnsinformasjon og pårørendeinformasjon. Hver markør bør tildeles en skadelapp som ikke kan vaskes bort.

Det er ugunstig at rollespillere brukes til å spille avdøde personer. For denne funksjonen bør det brukes dukker.

## 6.4

### ROLLER I MOTSPILLET

#### 6.4.1 LEDER AV SPILLSTAB

Leder av spillstab har ansvar for å lede og drive frem spillet på øvingsdagen. Denne personen er ofte den som i planleggingsprosessen har hatt ansvaret for å utvikle scenario og liste over innspill (dreiebok). Det er avgjørende at leder av spillstab har inngående eierskap til dreieboka.

#### 6.4.2 MODULLEDERE

En modulleder leder og koordinerer arbeidet i sin modul, og er ansvarlig for alle givene i denne modulen.



Modullederen deltar i gjennomganger for spillstaben og redegjør for status for arbeidet i sin modul. Dette kalles spillgjennomganger.

### 6.4.3 GIVERE

Giverne er de som effektuerer innspillene til aktørene som øves. De skal også kunne besvare spørsmål fra de øvede og være beredt på å improvisere innenfor rammen av hvert moment. Giverne må av denne grunn ha lest seg opp på scenarioet og være godt kjent med innholdet i innspillene de skal effektuere, slik at de kan gi korrekte svar eller sørge for at spørsmålet blir besvart av rett instans.

### 6.4.4 RESPONSCELLE

I tillegg til giverne som sitter i modulene, kan øvelsen benytte responsceller. I en responscelle sitter representanter fra virksomheter som ikke er med i øvelsen, men som kan tenkes å være nødvendig å samhandle med for en av de øvede aktørene. Selv om politiet for eksempel ikke er med i en øvelse, kan det være at de øvede aktørene må kontakte politiet for at innspillet skal fungere etter hensikten. Spillstaben avtaler da dette på forhånd med politiet, som sørger for å ha en person tilgjengelig på et gitt tidspunkt.

### 6.4.5 LOKAL ØVINGSLEDER/KONTROLLER

Lokal øvingsleder er spillstabens forlengede arm ut til de øvede aktørene. Lokal øvingsleder befinner seg hos den virksomheten som øves, og følger med på om spillet går som planlagt. Det er lokal øvingsleders ansvar å korrigere eventuelle avvik i øvelsen. Dersom en øvet aktør for eksempel ringer en virksomhet som ikke deltar i øvelsen, er det lokal øvingsleders ansvar å bryte inn, og/eller eventuelt kontakte spillstaben og be om nytt innspill som kan sette virksomheten tilbake på rett kurs igjen.

## 6.5

### TIPS TIL LOKALER OG TEKNOLOGI

Spillstabens størrelse bestemmer hvordan lokaler og teknologibehov dimensjoneres.

#### Lokaler

I en fullskalaøvelse er det ofte nødvendig å plassere de ulike modulene i forskjellige rom slik at de får arbeidsro og –rom. Det vil da være hensiktsmessig med et eget møterom der modullederne kan møtes for spillgjennomganger. Et godt egnet lokale har muligheter for oppsett av telefoner, datamaskiner og internett.

#### Teknologibehov, teknikktest og teknisk support

Det er viktig at motspillet har de teknologiske hjelpemidlene de trenger for å kommunisere med de øvede. Eksempler på teknologiske løsninger som bør være tilgjengelig for motspillet er:

- Telefoner.
- Datamaskiner med printere og internetttilkobling.
- Epost-kontoer opprettet til øvelsen.
- Mulighet for telefon-/videokonferanser.
- Øvingsweb.
- Mulighet til å kunne lytte til radio.
- Prosjektor.
- Mulighet for sambandskommunikasjon (f.eks. Nødnett).

For å sikre at teknologien fungerer på øvingsdagen, må det gjennomføres en teknikktest i god tid før øvelsen. Testen kan for eksempel innebære å teste telefonnummer eller å prøve innlogginger og funksjoner i ulike datasystem. Det er ofte praktisk å lage en sjekklister over hvilke funksjoner som skal testes. Resultatene oppsummeres og håndteres av øvelsens teknologiansvarlig.

Under øvelsen må det være tilgang til teknisk støtte. Dette kan være en IT-tekniker som retter opp feil på utstyret som befinner seg i motspill-rommet, eller det kan være støtte til de tekniske løsningene som brukes av motspillet. Utdeling av passord, telefoner osv. hører med til oppgaven til teknisk støtte.

## 6.6

### PÅ ØVINGSDAGEN

#### 6.6.1 LEDELSE OG STYRING AV MOTSPILLET

Leder av spillstab er den som leder og styrer motspillet og sitter med det overordnede ansvaret for at innspillene blir effektivt i henhold til planen. Leder av spillstaben befinner seg i lokalene til motspillet gjennom hele øvingsdagen, og har ansvar for å lede spillgjennomgangene med modullederne.

Det er avgjørende at leder av spillstab har satt seg inn i alle innspill og kjenner både aktørenes roller og hendelsesforløpet for å kunne handle og gjøre justeringer i spillet dersom det blir nødvendig. Disse justeringene kan innebære å utføre nye innspill, fordele roller og funksjoner eller å endre tempoet.

#### 6.6.2 ØVINGSSTART OG ØVINGSSLUTT

På øvingsdagen bør leder av spillstab ha et kjøreskjema der blant annet øvingsstart, øvingslutt og spillgjennomganger er notert ned. Dette skal fremgå av dreieboka.

Øvelsen kan innledes med en felles gjennomgang ledet av lederen for spillstab og/eller at den lokale øvingslederen sørger for å kommunisere til de øvede at nå er vi i gang.

Lederen av spillstab er også ansvarlig for å avslutte øvelsen. Avslutningen kan skje på et forhåndsavtalt tidspunkt eller på et mer tilfeldig tidspunkt avhengig av om man vil at beslutninger skal «iverksettes» før man avslutter øvelsen. Leder av spillstab gir beskjed til de lokale øvingslederne når øvelsen er avsluttet.

#### 6.6.3 SPILLGJENNOMGANGER

På øvingsdagen avholder lederen av spillstab spillgjennomganger på avtalte tidspunkt sammen med alle modullederne. Under spillgjennomgangen presenterer modullederne status fra sin modul. Hensikten er å skape et bilde av øvelsen som lederen av spillstab kan basere instruksjoner og retning for den neste perioden av spillet på.

#### 6.6.4 OPPFØLGING AV MOTSPILLET

Om givene bruker et spillstøttesystem kan de skrive ned kommentarer og utfall på innspillene direkte i systemet. Om man bruker en tradisjonell innspilliste (excel), er det hensiktsmessig å føre logg i hver modul – en logg per aktør eller rolle som en giver spiller. Noen av disse kan man forberede, men om en ny kontakt etableres må dette loggføres. Når et innspill spilles, logges dette. Dette gjøres for at lokal øvingsleder skal kunne følge opp om et innspill gir den effekten som var ment.

#### 6.6.5 REALISME I SPILLET

Aktørenes håndtering skal være mest mulig realistisk. Øvelsen vil derfor bli utført i reell tid. Deltakerne responderer og håndterer hendelser og innspill slik de ville gjort ved en reell hendelse og med den tidsbruken de normalt ville brukt på å håndtere innspillene.

#### 6.6.6 MERKING AV MELDINGER

Alle meldinger, samtaler mv som formidles i løpet av øvelsen, skal merkes tydelig ØVELSE – ØVELSE – ØVELSE.

Dersom det formidles reelle beredskapsmeldinger under øvelsen, skal disse merkes tydelig NO PLAY. Dersom det underveis i øvelsen inntreffer en reell hendelse som gjør at øvelsen må avbrytes formidles dette gjennom meldingen BULLDOG.

#### 6.6.7 Å AVBRYTE EN ØVELSE

Leder av spillstab må, i samarbeid med prosjektleder og eventuelt sikkerhetsansvarlig, foreta en risikovurdering i forkant av øvelsen som deretter oppdateres når øvelsen er i gang. Denne vurderingen bør omfatte hendelser som potensielt kan medføre en negativ påvirkning på gjennomføringen av spillet.

Eksempler på dette er en aktør som tvinges til å avbryte sin deltakelse i øvelsen, tekniske problemer som krever alternative løsninger eller hendelser som gjør at øvelsen blir vanskelig å gjennomføre. Det er viktig å før øvelsen fastsette hvem som har myndighet til å avgjøre at en øvelse skal avsluttes tidligere enn planlagt.

## 6.7

### ARBEIDSMETODE

Avslutningsvis beskrives en kortfattet arbeidsmetode for gjennomføringen. Denne er først og fremst ment til den som leder motspill-gruppen i planleggingsprosessen.

I organiseringen og planleggingen av motspillet i en øvelse, anbefales det å gå frem på følgende måte:

1. Pek ut en leder av spillstab.
2. Dimensjoner motspillet og la aktørene selv rekruttere personell til motspillet.
3. Kartlegg teknikkbehovene og sørg for at dette finnes i lokale hvor motspillet skal sitte.
4. Bemann motspillet med de personene som aktørene har foreslått.
5. Organiser motspillet i moduler og velg ut modullede.
6. Forbered personene som skal sitte i motspillet og sett dem inn i øvingsdokumentene.
7. Sørg for opplæring til de som skal sitte i motspillet.
8. Ferdigstill lokalene og gjennomfør en teknikktest.
9. Hold en gjennomgang for personene i motspillet når de samles for første gang før øvelsen.
10. Gjennomfør øvelsen og lever scenarioet til de øvede.



KAPITTEL

---

# 07

---

Evaluering av  
øvelsen

---

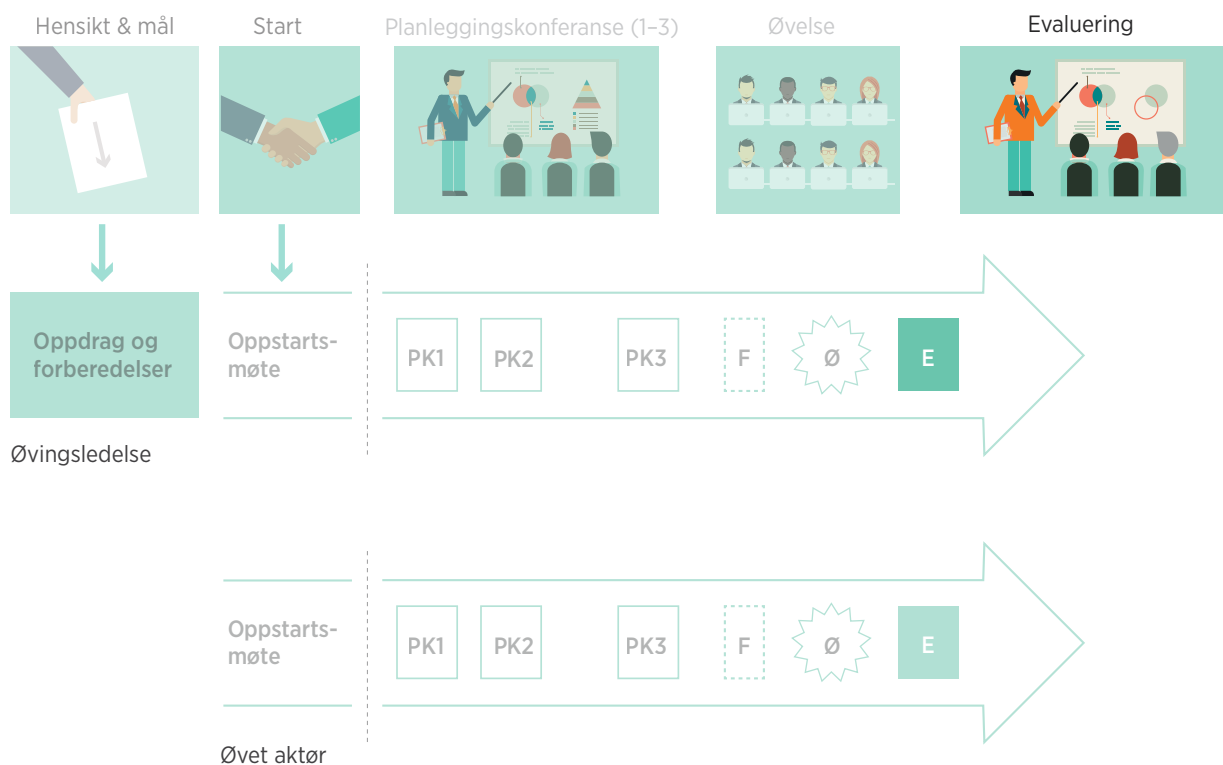
## EVALUERING AV ØVELSEN

Etter en fullskalaøvelse er det vanlig at evalueringsgruppen utarbeider en overordnet, tverrsektoriell evalueringsrapport. Evalueringen omhandler måloppnåelse av de overordnede målene for øvelsen. Den vurderer samhandling og samvirke mellom aktørene, men går ikke inn i håndteringen til den enkelte virksomhet. Evaluering av egen innsats og måloppnåelse gjøres av de deltagende organisasjonene, gjerne i en parallell prosess, men løst fra den overordnede evalueringen.

Evalueringen av en fullskalaøvelse skal belyse:

- Måloppnåelse – både av overordnede mål og delmål.
- Samhandling og samvirke mellom aktørene, ikke håndteringen i den enkelte virksomhet.
- Øvelsens gjennomføring, form og opplegg.
- Planleggingsprosessen frem mot øvelsen.

Evalueringsarbeidet må gjøres parallelt med planleggingsarbeidet.



FIGUR 14. Evalueringsarbeidet går parallelt med alle faser i øvelsen

## 7.1

### EVALUERINGS-ORGANISASJONEN

Evalueringsorganisasjonen ledes av evalueringslederen som må pekes ut allerede når planleggingsprosessen innledes. Evalueringslederens hovedoppgave er å tenke evaluering gjennom hele prosessen, men han eller hun bør også delta i målformuleringsarbeidet slik at målene brytes ned til målbare indikatorer som kan evalueres.

Hos hver aktør kan det være en eller flere evaluatore. Ulike evaluatore kan vurdere ulike delmål avhengig av sin kompetanse.

## 7.2

### GRUNNLAG FOR EVALUERING

Under en fullskalaøvelse produseres det en rekke dokumenter som kan brukes i evalueringsarbeidet. Datagrunnlaget kan struktureres i følgende hoveddeler:

- Spørreundersøkelser.
- Dokumenter.
- Skjema for observasjoner.

#### Spørreundersøkelser

Spørreundersøkelser kan med fordel brukes som datagrunnlag til analysen i evalueringsrapporten.

1.33 HVEM	1.34 HVA	1.35 HVORDAN
Målgruppe for undersøkelsen	Undersøkelsen spør om	Utsendelse av undersøkelsen
Deltakere i planleggingsprosessen	Hvordan planleggingsprosessen har fungert samt deltakelse og transparenns	Via e-post etter øvelsen
Lokale evalueringsledere og lokale evaluatører	Hvordan øvelsen er gjennomført samt samarbeidet innad i øvingsledelsen	Via e-post etter øvelsen
Rollespillere	Hvordan rollespillerne har blitt tatt hånd om av aktørene	Deles ut og samles inn av rollespillansvarlig ved øvelsens slutt
Deltakere i øvelsen	Øvelsens form samt forberedelse til øvelsen	Deles ut og samles inn av lokale evaluator ved gjennomgang etter øvelsen

FIGUR 15. Eksempel oppsett til en spørreundersøkelse

#### Dokumenter

En fullskalaøvelse genererer ofte en stor mengde dokumenter fra aktørene. De lokale evaluatorene bør samle inn alle dokumentene og overlevere disse til den evalueringsansvarlige. Dette gjelder spesielt logger som finnes i ulike systemer og kan være vanskelig å hente ut i ettertid.

#### Skjema for observasjoner

Observasjoner gjennomføres av de lokale evaluatorene. Hensikten er å danne seg et bilde av hendelsesforløpet under øvelsen. Informasjon som bør noteres er:

- Hva som skjedde.
- Interessante og viktige beslutninger som ble tatt.
- Hendelser der aktørene tok kontakt med hverandre for samhandling.

Et skjema med disse punktene kan brukes for å forenkle arbeidet til observatørene.

## 7.3

### EVALUERINGSRAPPORTEN

Et generisk rammeverk for evaluering kan skisseres slik:

- Formål
  - Hva skal evalueres?
- Beskriv konteksten
  - Redegjør for situasjonen, hendelsen eller øvelsen.
- Hvilke krav stilles til virksomheten
  - Hva skal man kunne gjøre eller hvilke mål er satt?
- Evaluere innfrielse av krav / oppnåelse av mål.
  - Innfridde/oppnådde eller ikke.
- Vurdering av krav-/måloppnåelse
  - Hvorfor fungerte eller hvorfor fungerte det ikke?
    - Vise til årsakssammenheng.
- Anbefalinger og tiltak

<b>1. Innledning</b> 1.1 Bakgrunn 1.2 Hensikt 1.3 Disposisjon 1.4 Kilder og opphavsrett
<b>2. Planleggingsprosessen</b> 2.1 Planleggingsorganisasjonen 2.2 Planleggingsarbeidet 2.3 Dokumentasjon i planleggingsprosessen
<b>3. Beskrivelse av øvelsen</b> 3.1 Deltakende aktører i øvelsen 3.2 Aktører som ikke deltok i øvelsen 3.3 Øvingsledelse 3.4 Scenario 3.5 Øvingsform 3.6 Besøkende 3.7 Mediedekning av øvelsen 3.8 Ressursbruk i øvelsen
<b>4. Øvelsens hensikt, mål og evalueringsmetode</b> 4.1 Overordnet hensikt 4.2 Modell for formulering av mål 4.3 Overordnet mål 4.4 Evalueringmetode
<b>5. Evaluering av planlegging</b> 5.1 Øvelsens planleggingsprosess 5.2 Gjennomføring av øvelsen 5.3 Evaluering av øvelsen 5.4 Overordnet mål 5.5 Aktørenes delmål
<b>6. Konklusjoner</b>
<b>7. Behov for fremtidige samarbeid</b>

**FIGUR 16.** Eksempel på innholdsfortegnelse i en evalueringsrapport.

## 7.4

### VEIEN VIDERE/WAY FORWARD

Etter gjennomføringen av en fullskalaøvelse med mange aktører vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en Way Forward-prosess. Slik kan tverrsektorielle utfordringer bli fulgt opp på en god måte. Way Forward-prosessen tar utgangspunkt i hovedkonklusjoner, læringspunkter og funn fra evalueringsrapporten. Prosessen gjennomføres gjerne som et arbeidsseminar der inviterte eksperter anbefaler tiltak og utarbeider forslag til tiltaksplan som forankres hos de respektive organisasjonene



# 08

---

Tips til planlegging  
og gjennomføring av  
en fullskalaøvelse

---

## 8.1

### MIILJØANALYSER

Alle øvelser medfører en eller annen form for påvirkning på miljøet. Det er derfor både naturlig og viktig at miljøaspektet betraktes kontinuerlig, og vurderinger av miljøpåvirkninger bør starte tidlig i planleggingsprosessen. Dette kan gjelde alt fra hvorvidt det skal serveres vann av flaske under planleggingskonferansen til at brannslukningsvann kan renne ut i naturen under øvelsen.

## 8.2

### SIKKERHET OG ARBEIDSMILJØ

Ved store fullskalaøvelser er det vanlig å utpeke en sikkerhetsansvarlig som tidlig i planleggingsarbeidet foretar risikovurderinger og analyser hvilke risikoer for sykdom og ulykke som er forbundet med øvelsens aktiviteter. Den aktøren som ifølge loven har ansvaret for sikkerheten må bidra til å etablere særskilte sikkerhetsregler for øvelsen.

Dersom mediespillgruppen skal få tilgang til informasjon som er skjermingsverdig i henhold til sikkerhetsloven, er det en forutsetning at forhold rundt personellsikkerhet er avklart på forhånd.

## 8.3

### OBSERVATØRPROGRAM

Bruk av observatører er vanligst ved store fullskalaøvelser. Hensikten er å tilgjengeliggjøre øvelsen for et større publikum enn de som er en direkte del av spillet. En observatør kan for eksempel være en aktør som skal gjennomføre en liknende øvelse senere, politikere, samarbeidspartnere fra en annen del av landet eller fra et annet land.

I en stor fullskalaøvelse vil det være hensiktsmessig å legge ansvaret for observatørene til en egen arbeidsgruppe.

På øvingsdagen deltar observatørene i et organisert program. Observatørprogrammet skal ikke forstyrre de som øves, men de besøkende skal føle seg godt mottatt under besøket. De bør ledsages av guider som kan gi dem oppdatert informasjon om øvelsen. På bakgrunn av hvilke aktører man har invitert bør programmet tilpasses slik at de besøkende får relevant informasjon. Erfaring fra tidligere fullskalaøvelser tilsier at observatørene ønsker informasjon om hva som foregår på skadested, og hvordan aktørene jobber sammen.

Den viktigste erfaringen er likevel å planlegge for et observatørprogram som ikke forstyrrer de som øves.



Foto: Fredrik Naumann/Felix Features.

---

## Vedlegg

---

## VEDLEGG 1: EKSEMPEL PÅ ØVINGS DIREKTIV

### Innholdsfortegnelse

<b>1. Om øvelsen</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Hensikt og øvingsmål</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Scenario</b> .....	<b>3</b>
<b>4. Øvingsform</b> .....	<b>3</b>
<b>5. Øvelsestidspunkt</b> .....	<b>4</b>
<b>6. Deltakere</b> .....	<b>4</b>
<b>7. Økonomi</b> .....	<b>5</b>
<b>8. Planlegging</b> .....	<b>5</b>
8.1 Ansvar og oppgaver for prosjektledelsen.....	6
8.2 Ansvar og oppgaver for gruppeleder.....	6
8.3 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «scenario» .....	6
8.4 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «dreiebok/spillstab» .....	6
8.5 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «mediespill» .....	7
8.6 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «evaluering».....	7
8.7 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «presse og info» .....	7
8.8 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «kompetanseutvikling» .....	7
<b>9. Gjennomføring</b> .....	<b>9</b>
9.1 Spillstab.....	9
9.2 Kontrollere .....	9
9.3 Evaluatører .....	9
9.4 Realisme i spillet .....	9
9.5 Merking av meldinger.....	9
<b>10. Evaluering og oppfølging av øvelsen</b> .....	<b>9</b>
<b>11. Presse og info</b> .....	<b>10</b>
<b>12. Observatører/besøkende</b> .....	<b>10</b>

**1. OM ØVELSEN**

- Om oppdragsgiver og oppdraget.
- Det overordnede formålet med øvelsen.
- Kort presentasjon av øvelsens målgruppe.

**2. HENSIKT OG ØVINGSMÅL**

- Hensikten for øvelsen.
- Øvelsens mål og delmål.

Øvelsens mål skal svare på hva vi skal kunne oppnå, altså hva innsatsen under øvelsen skal munne ut i. De overordnede målene for øvelsen er felles for alle deltakende aktører.

Måloppnåelse for disse målene vil bli vurdert i den overordnede evalueringsrapporten. I tillegg kan hver enkelt deltakende organisasjon ha egne øvingsmål som sier noe om hva den respektive organisasjon skal kunne oppnå. Oppnåelse av virksomhetenes egne mål må vurderes i hver enkelt virksomhets/organisasjons egen evaluering.

**3. SCENARIO**

Kort beskrivelse av scenario.

I tidlige versjoner av øvingsdirektiv kan følgende presiseres: «Detaljert scenario er under utarbeidelse».

**4. ØVINGSFORM**

Presentasjon av øvingsform, og kort forklaring på hva dette innebærer.

**5. ØVELSESTIDSPUNKT**

Oppstart og avslutning.

**6. DELTAKERE**

Oppramsing av virksomheter som skal øves og andre bidragsytere til øvelsen.

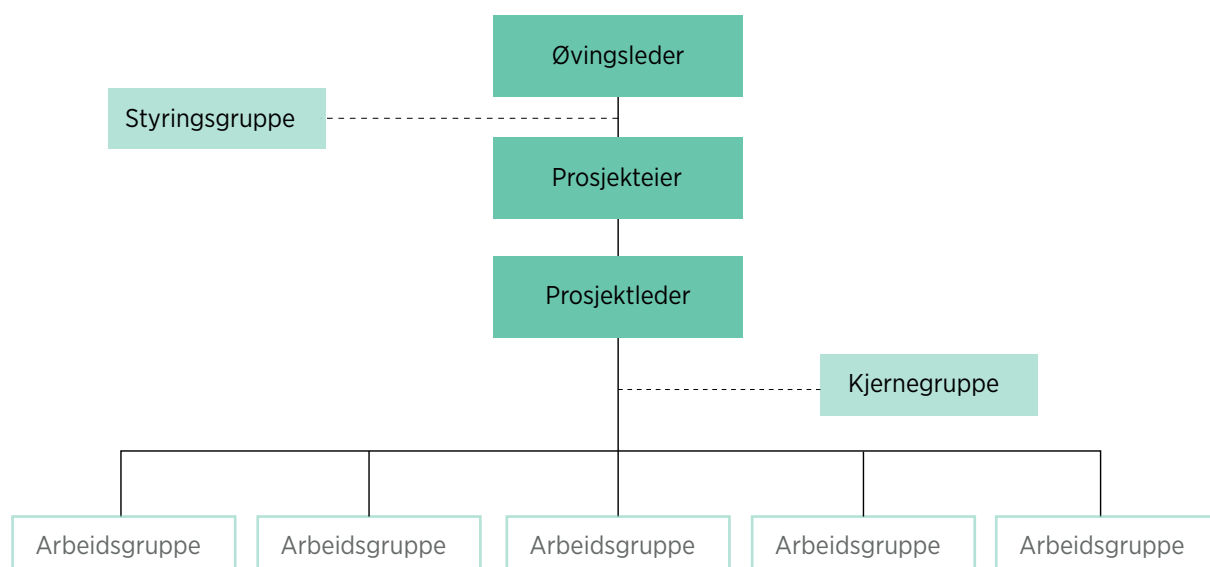
**7. ØKONOMI**

Hvem som dekker kostnader knyttet til deltakelse i planlegging, øvelse og evaluering.

**8. PLANLEGGING**

Presentasjon av prosjektorganisasjonen. For eksempel:

Eksempel på ansvar og oppgaver som forventes ivarettatt av den enkelte arbeidsgruppe og funksjon:



FIGUR 17. Planleggingsorganisasjonen

### 8.1 Ansvar og oppgaver for prosjektledelsen

Prosjektledelsen har følgende ansvar og oppgaver i planleggingen av øvelsen:

- Lede og koordinere planleggingen av øvelsen.
- I samarbeid med deltakerne i øvelsen sørge for at det er tilstrekkelig med personale til planlegging og gjennomføring av øvelsen. Herunder bygge prosjektorganisasjonen etter behov.
- Til enhver tid ha oversikt over prosjektorganisasjonen, herunder innhold (arbeidsoppgaver) i arbeidsgrupper og personalressurser involvert.
- Sikre fremdrift i arbeidsgruppene.
- Lede møtevirksomheten i kjernegruppen. Kjernegruppen består av ledere for arbeidsgruppene, samt representanter for de mest relevante deltakende etater.
- Etablere styringsgruppe for øvelsen. I samarbeid med styringsgruppeleder sørge for å kalle inn til og sette agenda for styringsgruppemøter.
- Rapportere og bringe inn saker til orientering og eventuelt beslutning i styringsgruppen etter behov.
- Sørge for at det utarbeides felles kommunikasjonsstrategi om øvelsen, herunder øvelsens innhold og gjennomføring.
- Oppdatere øvingsdirektiv ved behov.

### 8.2 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppeleder

Hver arbeidsgruppe vil ha en ansvarlig gruppeleder. Gruppeleder har følgende ansvar og oppgaver:

- Holde oversikt over leveranser, ansvar og rolle knyttet til egen arbeidsgruppe.
- Rapportere til prosjektleder, herunder status og framdrift av leveranser, ressursbehov samt utfordringer og saker som må løftes til beslutning i styringsgruppen.
- Bistå prosjektleder i å sikre fremdrift i leveranser.
- Ha oversikt over ressurser knyttet til arbeidsgruppen og de enkelte leveransene.
- Bistå prosjektleder med faglige vurderinger og anbefalinger innen arbeidsgruppens ansvarsområde.
- Ta initiativ til nye oppgaver som bør utføres.

### 8.3 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «scenario»

Arbeidsgruppe «scenario» har følgende ansvar i planleggingen av øvelsen:

- Utvikle scenario for øvelsen, inkludert bakteppe. Scenarioet skal utvikles i samarbeid med alle deltakende aktører i øvelsen.
- Sikre at scenario for øvelsen er i tråd med overordnede mål og hensikt med øvelsen.
- Bidra til at utvikling av dreiebok er i tråd med scenario og bakteppe for øvelsen, herunder sørge for god og tilstrekkelig dialog og informasjonsflyt mellom de to arbeidsgruppene.

### 8.4 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «dreiebok/spillstab»

Arbeidsgruppe «dreiebok/spillstab» har følgende ansvar i planleggingen av øvelsen:

- Utvikle dreiebok for øvelsen i samarbeid med deltakende aktører.
- Sørge for at innspill beskrevet i dreieboken er i tråd med overordnet scenario, samt mål og hensikt med øvelsen. Innspill som ikke er i tråd med overordnet scenario eller målsetting, skal ikke inkluderes i overordnet dreiebok.
- Deltakende aktører kan ha egne øvingsmål og spill for egen organisasjon som et ledd av øvelsen, men disse skal bekjentgjøres for ansvarlig for arbeidsgruppe dreiebok/spillstab. Arbeidsgruppe dreiebok/spillstab skal bidra til å påse at virksomhetenes egne mål og innspill (dreiebøker) ikke er til hinder for de overordnede målsettingene for øvelsen.
- Utarbeide plan for gjennomføring av øvelsen, herunder organisering og drift av spillstab, samt organisering av kontrollerapparatet.
- Sørge for at kontrollerapparatet er gjort tilstrekkelig kjent med de oppgaver og ansvar som ligger til kontroller-rollen.

### 8.5 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «mediespill»

Arbeidsgruppe «mediespill» har følgende ansvar i planleggingen av øvelsen:

- Kartlegge deltakernes behov for treningsmål innen håndtering av kommunikasjonsutfordringer.
- Påse at treningsmål innen kommunikasjon og informasjonshåndtering er i tråd med overordnede målsettinger for øvelsen.

- Utarbeide innspill for medier og kommunikasjon i samarbeid med arbeidsgruppe for dreiebok/spillstab.
- Planlegge og organisere gjennomføringen av medie- og kommunikasjonsspill i øvelsen.
- Påse at alle deltakere i øvelsen får opplæring i bruk av eventuelt en øvingsweb.

### **8.6 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «evaluering»**

Arbeidsgruppe «evaluering» har følgende ansvar i planleggingen av øvelsen:

- Utarbeide overordnet hensikt og målsettinger for øvelsen i samråd med deltakende etater.
- Planlegge for og organisere evalueringen i øvelsen.
- Utarbeide en plan for evaluering i henhold til milepæls- og aktivitetsplan i prosjektbeskrivelsen.
- Å planlegge og gjennomføre evalueringen av øvelsen, inkludert planlegge og gjennomføre en evalueringskonferanse, samt en oppfølgingskonferanse i etterkant av øvelsen.
- Påse at evaluatorene er gjort tilstrekkelig kjent med de oppgaver og ansvar som ligger til rollen som evaluator.

### **8.7 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «presse og info»**

Arbeidsgruppe «presse og info» har følgende ansvar i planleggingen av øvelsen:

- Tilstrebe god dialog og proaktivitet mellom kommunikasjonsavdelingene i deltakende etater.
- Utvikle kommunikasjonsstrategi for øvelsen i samarbeid med deltakende aktører.
- Forberede og gjennomføre pressevisninger.

### **8.8 Ansvar og oppgaver for arbeidsgruppe «kompetanseutvikling»**

Arbeidsgruppe «kompetanseutvikling» har følgende ansvar i planleggingen av øvelsen:

- Utarbeide en kompetanseutviklingsplan for deltakerne i øvelsen. Planen skal basere seg på en kartlegging av aktørenes felles kompetansebehov.
- Bidra til å stimulere deltakerne til å gjennomføre kompetansehevede tiltak i forkant av øvelsen.
- Gjennomføre en kartlegging for å dokumentere læring i planleggingsprosessen.

## **9. GJENNOMFØRING**

### **9.1 Spillstab**

Gjennomføringen av øvelsen ledes av en felles spillstab. Spillstaben har ansvaret for at øvelsen gjennomføres i tråd med dreiebok og etter de spilleregler som til enhver tid gjelder. Spillstaben skal holde rede på alle innspill og innspillenes status i øvelsen. Spillstab skal under gjennomføringen ha løpende dialog med kontrollere, som er utplassert i de deltakende virksomheter. Spillstaben etablerer seg i et egnet lokale.

### **9.2 Kontrollere**

Spillstaben har kontrollere plassert hos hver virksomhet som øves. Disse er spillstabens representant ute hos de øvede. Det er kontrollere de som øves forholder seg til dersom det er spørsmål underveis knyttet til gjennomføringen av øvelsen. Kontrolleren fungerer videre som spillstabens kontaktpunkt mot de som øves. Kontrolleren er ikke en evaluator. Leder for kontrollere er ansvarlig for at kontrollere har tilstrekkelig opplæring i ansvar og rolle knyttet til sin funksjon.

### **9.3 Evaluatorene**

Evalueringsteamet vil ha en kontaktperson knyttet til hver virksomhet som er ansvarlig for å hente inn informasjon som er nødvendig for å gjennomføre den overordnede evalueringen av øvelsen (knyttet opp til de overordnede øvingsmålene). Den enkelte virksomhet er selv ansvarlig for å evaluere egne øvingsmål.

### **9.4 Realisme i spillet**

Aktørenes håndtering skal være mest mulig realistisk. Øvelsen vil derfor bli utført i reell tid. Deltakerne responderer og håndterer hendelser og innspill slik de ville gjort ved en reell hendelse og med den tidsbruken de normalt ville brukt på å håndtere innspillene.

### **9.5 Merking av meldinger**

Alle meldinger, samtaler mv som formidles i løpet av øvelsen, skal merkes tydelig ØVELSE – ØVELSE – ØVELSE.

Dersom det formidles reelle beredskapsmeldinger under øvelsen, skal disse merkes tydelig NO PLAY.

## VEDLEGG

Dersom det underveis i øvelsen inntreffer en reell hendelse som gjør at øvelsen må avbrytes formidles dette gjennom meldingen BULLDOG.

### **10. EVALUERING OG OPPFØLGING AV ØVELSEN**

Det er etablert en evalueringsgruppe som ivaretar evalueringen av øvelsen. Evalueringsgruppen utarbeider øvingsmål som er i henhold til hensikten med øvelsen og som det er mulig å evaluere. Evalueringsgruppen utarbeider en evalueringsrapport etter øvelsen. I denne er fokus de overordnede mål for øvelsen.

Evalueringsgruppen har også ansvaret for å anbefale oppfølgingspunkter etter øvelsen beskrevet i en oppfølgingsplan.

### **11. PRESSE OG INFO**

En egen gruppe har ansvaret for håndtering av reell media og formidle informasjon om øvelsen. Arbeidsgruppen har blant annet ansvar for å utarbeide en felles kommunikasjonsstrategi for alle deltakere i øvelsen for slik å sikre samordnet budskap ut til publikum og media.

### **12. OBSERVATØRER/BESØKENDE**

Dersom det er utarbeidet et besøksprogram for øvelsen kan dette beskrives her.











**Direktoratet for  
samfunnsikkerhet  
og beredskap**

Rambergveien 9  
3115 Tønsberg

Telefon 33 41 25 00  
Faks 33 31 06 60

postmottak@dsb.no  
www.dsb.no

ISBN 978-82-7768-395-9 (PDF)  
HR 2333  
Oktober 2016

 /DSBNorge

 @dsb\_no

 dsb\_norge

 dsbnorge

