



VEILEDER I PLANLEGGING,
GJENNOMFØRING OG
EVALUERING AV ØVELSER

Grunnbok: Introduksjon og prinsipper

Oktober 2016

 **dsb** Direktoratet for
samfunnsikkerhet
og beredskap

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

ISBN: 978-82-7768-385-0 (PDF)

Omslagsfoto: Fredrik Naumann, Felix Features

Grafisk produksjon: Erik Tanche Nilssen AS, Skien



VEILEDER I PLANLEGGING, GJENNOMFØRING OG EVALUERING AV ØVELSER

Grunnbok: Introduksjon og prinsipper

Oktober 2016

Forord	5
Innledning.....	6
Del 1 Øvelser i et større perspektiv	7
01 Øvelser	9
1.1 Hva er en øvelse?.....	10
1.2 Hvorfor øver vi?	11
1.3 Tids- og ressursbruk	12
02 En overordnet plan: Øvelseshjulet	13
2.1 Sivile nasjonale øvelser – strategi og rammeplan.....	14
2.2 Nasjonalt øvelses- og evalueringsforum (NØEF)	15
2.3 Nasjonal øvelseskalender	15
2.4 Langsiktig plan for øvelser	16
Del 2 Oppdrag og beslutning om øvelse	17
03 Vurdere behovet for øvelse	19
3.1 Mandat: Et tydelig oppdrag og rammer	22
04 Planleggingsorganisasjonen	25
4.1 Prosjektorganisering av en øvelse	26
4.2 Roller i planleggingsorganisasjonen	26
4.3 Organisering og bemanning: Hvilke funksjoner er det behov for i prosjektet?	27
4.4 Behov for eksterne ressurser og opplæring.....	28
05 Hensikt, mål og avgrensninger	29
5.1 Hensikt, mål og indikatorer.....	30
5.2 Sammenhengen mellom hensikt, mål og delmål	31
5.3 Prosess for arbeidet med hensikt, mål og indikatorer	32
06 Valg av øvingsform og scenariotema	35
6.1 Funksjonsøvelse	36
6.2 Diskusjonsøvelse	37
6.3 Spilløvelse	38
6.4 Fullskalaøvelse	40
6.5 Forholdet mellom øvelse og ressurstilgang	41
6.6 Valg av scenario	42
07 Øvelsesdeltakere	43
7.1 Øve alene eller sammen?.....	44
7.2 Avtale om forpliktelser	44

Del 3	Planlegging, gjennomføring og evaluering	45
08	Planlegging av øvelsen	47
	8.1 Forarbeid	49
	8.2 Planlegging	50
	8.3 Gjennomføring av øvelsen	52
	8.4 Evaluering	53
	8.5 Roller og ansvar i gjennomføringsorganisasjonen	54
09	Sentrale øvingsdokumenter	55
	9.1 Øvingsdirektiv	56
	9.2 Gjennomføringsdirektiv	56
	9.3 Sambandskatalog	56
	9.4 Dreiebok	56
	9.5 Evalueringsdirektiv	56
	9.6 Evalueringsrapport	57
	9.7 Oppfølgingsplan	57
10	Scenarioarbeidet	59
	10.1 Scenarioets deler	60
11	Evaluering	63
	11.1 Organisering av evalueringsgruppen	65
	11.2 Datagrunnlag	66
	11.3 Forberedelser før øvelsen	67
	11.4 Evalueringsarbeidet etter øvelsen	68
	11.5 Oppfølging/Veien videre	69
12	Tips til arbeidet med større øvelser	71
	12.1 Kommunikasjon internt og eksternt	72
	12.2 Besøkende og observatører	72
	12.3 Logistikk	73
	12.4 Øvingshemmelig	73
	12.5 Unntatt offentlighet og gradert informasjon	73
	12.6 Arbeidsmiljø	73
	12.7 Miljøanalyser	74
	12.8 Øvelsens navn	74

FORORD

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

Gode øvelser er et viktig virkemiddel for å øke samfunnets evne til å håndtere kriser og styrke arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap. 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 denne veilederen. 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 denne veilederen er derfor alle aktører som har behov for å øve, både offentlige, private og frivillige organisasjoner.

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.

Grunnboken er ikke bare ment for de som skal planlegge og arrangere øvelser, men er vel så mye til hjelp for de som skal delta. Det er en målsetning for DSB at veilederen vil bidra til en bredere forståelse for hva deltakelse i en tverrsektoriell øvelse innebærer. Veilederen gir også svar på hva man kan forvente å få igjen for den innsatsen hver virksomhet legger

inn, og beskriver hva man må bidra med for å øke eget øvingsutbytte. Veldig mye av læringsutbytte etter øvelser ligger i planleggingen, og deltakelse i planprosessene.

Grunnboken er delt opp i tre deler. Del I tar for seg øvelser i et større perspektiv, del II handler om de ulike aspektene man bør ta stilling til før man starter arbeidet med å planlegge en øvelse, del III omhandler selve planleggingsprosessen. Metodeheftene beskriver nærmere de ulike typene øvelser og hvordan man planlegger, gjennomfører og evaluerer disse. I tillegg til et metodehefte for hver øvelsestype, er det metodehefter for kontrollerfunksjonen og evaluering.

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. 21 (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 landegrensene.

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

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap

Oktober 2016

INNLEDNING

Denne grunnboken om planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser er en del av DSBs veiledningsmaterieell om øvelser. Veilederen består av denne grunnboken og flere metodehefter, og henvender seg til lokale, regionale og nasjonale myndigheter, samt frivillige organisasjoner og private aktører og virksomheter som kan tenkes å ha en rolle i håndteringen av større eller mindre uønskede hendelser.

Formålet med veilederen er å gi støtte i hele prosessen med å planlegge, gjennomføre, evaluere og følge opp øvelser. Veilederen må ses i sammenheng med styrende dokumenter, lover og forskrifter der dette er relevant.

Veilederen dekker de fleste aspekter av både små og store øvelser, og skal være enkel å bruke. De refleksjoner og prosesser som er beskrevet i denne grunnboken gjelder vel så mye for små som store øvelser, men en mindre øvelse krever ikke så omfattende planlegging eller ressurser. For mer inngående veiledning i ulike øvelsestyper vises det til egne metodehefter. Det er også metodehefter for kontrollerfunksjonen og for evalueringsarbeidet.

Hensikten med veilederen (grunnboken og metodeheftene) er å:

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

Slik vil veilederen være et verktøy som kan benyttes når øvelsens hensikt, mål, form, scenario og evalueringsmetode skal utarbeides.

En hensiktsmessig evalueringsmetode er også avgjørende for å identifisere erfaringer og forbedringspunkter og for å kunne svare på om man har oppnådd målene for øvelsen. For å få læringsutbytte må erfaringene og forbedringspunktene som identifiseres i evalueringen følges opp og implementeres på en god måte.

Leseveiledning og avgrensning

Grunnboken omhandler de generelle og prinsipielle aspektene ved øvingsplanlegging, mens metodeheftene går mer i detalj på planlegging og gjennomføring av den enkelte øvingsform. Grunnboken er å betrakte som et oppslagsverk når det gjelder å danne seg en grunnleggende forståelse av øvelser som et virkemiddel, hensikten med øvelser, fasene i en øvelse, vurderinger av målsettinger og valg av øvingsform.

Grunnbok: Introduksjon og prinsipper

Grunnboken består av tre deler:

- Del 1 – Øvelser i et større perspektiv
- Del 2 – Oppdrag og beslutning om øvelse
- Del 3 – Planlegging, gjennomføring og evaluering

Metodeheftene inneholder ytterligere informasjon og sjekklister, og brukes når de prinsipielle beslutningene om hensikt, målsettinger og type øvelse er fattet. Noe tekst i metodeheftene vil der det er naturlig være gjentakelser fra grunnboken.

Følgende metodehefter kompletterer grunnboken:

- Metodehefte: Fullskalaøvelse
- Metodehefte: Spilløvelse
- Metodehefte: Diskusjonsøvelse
- Metodehefte: Funksjonsøvelse
- Metodehefte: Evaluering og oppfølging
- Metodehefte: Kontrollerfunksjonen/Lokal øvingsleder

Del 1

Øvelser i et større perspektiv



KAPITTEL

01

Øvelser

1.1

HVA ER EN ØVELSE?

En øvelse består av planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging i etterkant av en tidsavgrenset aktivitet der hensikten er å bedre krisehåndteringsevnen, innad i organisasjonen og/eller i samvirke med andre institusjoner eller virksomheter. En øvelse bør ikke begrense seg til kun å gjelde gjennomføringen, altså den timen eller de dagene der teknisk utstyr testes og personell utfordres på å løse oppgaver.

Selv om definisjonen kan virke omfattende, kan en øvelse være relativt lite ressurskrevende.

Gjennomføringen av en øvelse kan være alt fra en test av om varslingslister fungerer etter beredskapsplanverket, til store, komplekse øvelser med mange aktører. Tid og ressurser som bør legges inn i planleggingen, gjennomføringen, evalueringen og oppfølging i etterkant, vil avhenge av faktorer som antall deltakere, øvingsmål og type øvelse.

Ofte brukes begrepene *øvelse* og *trening* synonymt. I denne veilederen skiller vi imidlertid mellom disse begrepene. Med *trening* menes når individers kunnskaper og ferdigheter prøves og videreutvikles, mens *øvelser* omhandler organisasjoners kunnskaper og ferdigheter. Denne veilederen omhandler kun det vi definerer som øvelser.

Øvelse vs. trening



FIGUR 1. Øvelse vs. trening

1.2

HVORFOR ØVER VI?

I Norge finnes det både offentlige og private aktører som på ulike nivåer inngår i samfunnets beredskap. Justis- og beredskapsdepartementets arbeid med samfunnssikkerhetskjeden beskriver fasene som skal sikre et helhetlig arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap. I håndteringen av en uønsket hendelse, som for eksempel naturulykker, pandemi, angrep på it-systemer eller terrorisme, må det være et effektivt system for å sikre at virksomhetene kan ivareta sine viktigste oppgaver. Aktørene må kunne samvirke og kommunisere med hverandre.

Øvelser er et viktig virkemiddel for å øke krisehåndteringskompetansen og styrke samarbeidet med andre aktører. Jo mer komplekst samfunnet blir og jo mer avhengig aktørene blir av hverandre, jo større blir behovet for å samvirke. For å få til dette må vi øve sammen. Samvirke er viktig både innad i – og mellom – geografiske områder og sektorer.

En aktør bør øve sin organisasjon systematisk i henhold til en øvelsesplan. Når det gjelder tverrsektorielle utfordringer på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå, er det viktig at aktørene øver sammen.

Øvelser kan bidra til å:

- Videreutvikle krisehåndteringsevnen og arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap hos ansvarlige aktører.
- Styrke organisasjonens kompetanse og egenberedskap.
- Forbedre evnen til å samvirke med andre aktører.
- Øke evnen til å fatte tidsriktige beslutninger og dele informasjon.
- Øke bevisstheten rundt den kompleksiteten som er karakteristisk for krisesituasjoner.
- Identifisere behov for kompetanseheving på individ- eller funksjonsnivå.
- Avdekke ressursbehov.

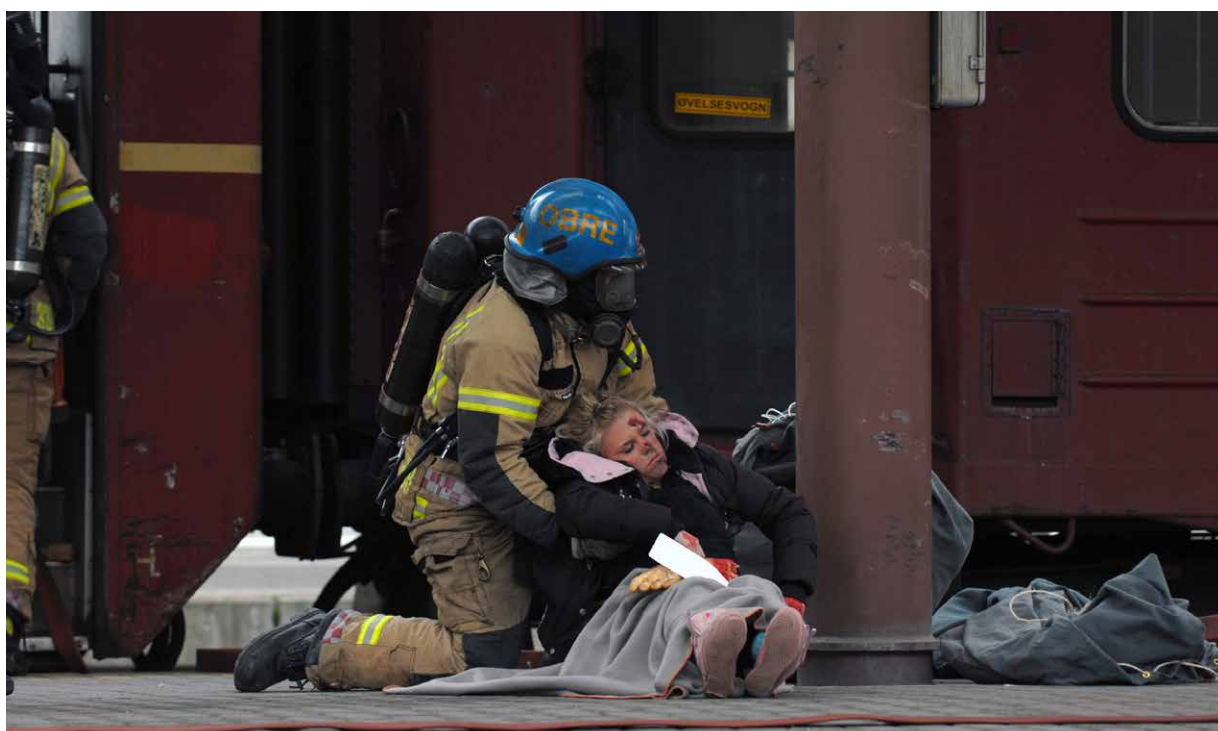


Foto 3: Anita Andersen, fra Øvelse Oslo 2006

1.3

TIDS- OG RESSURSBRUK

Det er flere faktorer som vil påvirke hvor mye tid som kreves til å planlegge, gjennomføre og evaluere en øvelse. Eksempler på dette er:

- Antall personer og virksomheter som skal delta i øvelsen.
- Kompleksitet i det feltet som skal testes.
- Øvingsform.
- Øvingsplanleggersnes grad av tidligere erfaring med å gjennomføre øvelser.
- Geografisk avstand mellom de aktørene som deltar.
- Tildelte ressurser.
- Antall samvirkeområder.
- Scenarioets kompleksitet.
- Øvelsesobjekter.
- Antall markører.

Planlegging av en øvelse kan ta alt fra noen dager til nærmere et år. I tillegg er det viktig at man setter av tilstrekkelig med tid og ressurser til arbeidet med

evaluering og oppfølging. Dette arbeidet krever at alle involverte aktører bidrar og bør starte tidlig, helst parallelt med oppstart av planlegging av øvelsen. Arbeidet med evalueringen vil dessuten pågå i relativt lang tid etter at øvelsen er gjennomført. I hvor lang tid avhenger av samme faktorer som påvirker tiden man trenger til å planlegge øvelsen.

Det er viktig at man tidlig i planleggingsprosessen forankrer øvelsen tilstrekkelig hos alle aktørene. Å forankre øvelsen vil si å skape aksept for øvelsens hensikt og mål, og gi deltakende aktører mulighet til å forberede seg på øvelsen gjennom egne eller felles tiltak (kompetanseheving, kurs, konferanser, revidering av planverk, etc.).

For fylkesmenn og kommuner er øvelser en lovpålagt oppgave. For å følge opp samordningsrollen på lokalt og regionalt nivå bør det legges til rette for å involvere aktuelle interne og eksterne aktører. Forankring av dette kan være et tiltak som allerede er på plass i kommuners og fylkesmenns planer for oppfølging på bakgrunn av helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse i kommunen (helhetlig ROS) og i risiko- og sårbarhetsanalyse for fylket (fylkesROS).

KAPITTEL

02

En overordnet plan:
Øvelshjulet

DSB har som en av sine viktigste oppgaver å øke offentlige myndigheters krisehåndteringsevne lokalt, regionalt og nasjonalt gjennom god planlegging og øvelsesvirksomhet. Med dette følger et ansvar for å styrke den samlede kompetansen når det gjelder øvelser som virkemiddel i det helhetlige og systematiske arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap.

Derfor har DSB utarbeidet en rammeplan for sivile nasjonale øvelser, laget en strategi for nasjonale beredskapsøvelser, opprettet et nasjonalt øvelses- og evalueringsforum (NØEF) og etablert en Nasjonal øvelseskalender. Med dette håper DSB å bidra til å skape helhet, langsiktighet og kontinuitet i arbeidet med planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging av øvelser. Dette vil i andre ender styrke samfunnets samlede beredskap og krisehåndteringsevne. Et videre tiltak for å oppnå bedre utnyttelse av øvelser som virkemiddel for læring er denne veilederen i øvelser og evaluering.

2.1

SIVILE NASJONALE ØVELSER – STRATEGI OG RAMMEPLAN

På oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet (JD) gjennomfører DSB hvert år Sivil nasjonal øvelse (SNØ) for å øve sentrale ledd i statsforvaltningen, samt andre aktuelle aktører vurdert ut ifra øvelsens tema og scenario. SNØ skal gjennomføres i tråd med DSB sitt mandat gitt i kgl.res. av 24. juni 2005¹.

Sivile nasjonale øvelser kan defineres som øvelser for de ikke-militære sentrale ledd i statsforvaltningen, der scenarioet medfører konsekvenser som rammer flere viktige samfunnsfunksjoner og dermed krever samvirke på tvers av sektorer og ansvarsområder, og ekstraordinær myndighetsinnsats på sentralt nivå.

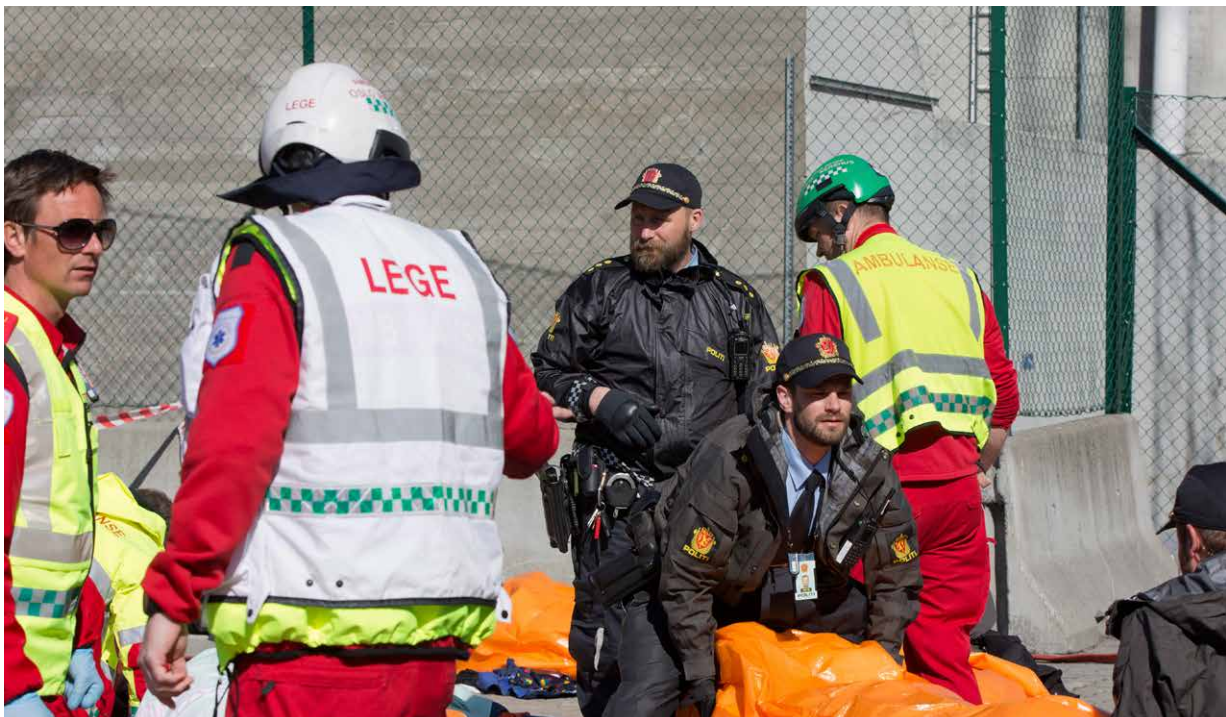


Foto 4: Fredrik Naumann/Felix Features. Fra HarbourEx15

¹ Kgl.res. av 24. juni 2005. *Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap – det generelle koordineringsansvar og ansvaret for koordinering av tilsyn med aktiviteter, objekter og virksomheter med potensial for store ulykker.*

For å få en helhetlig tilnærming til nasjonale øvelser og sikre samsvar mellom mål og virkemiddel, er det utarbeidet en strategi for denne typen øvelser. Strategien gir føringer for hvordan øvelser skal benyttes i det nasjonale samfunnsikkerhets- og beredskapsarbeidet.

Øvelser innenfor SNØ-konseptet skal teste og avdekke forbedringspotensial i den nasjonale krisehåndteringen. Øvelsene skal synliggjøre tverrsektorielle utfordringer som fordrer en stor grad av samordning og koordinering på tvers av sektorene og ansvarsområdene.

Rammeplan for SNØ gir føringer for de neste tre år og beskriver en rød tråd gjennom øvelsesserien. Øvelsene sees i sammenheng og det blir en viss grad av forutsigbarhet med tanke på hvilke temaer som skal øves og hva slags type øvelser som planlegges. Dette gjør det enklere for aktørene å ta høyde for øvelsene i egne planer. Rammeplanen revideres årlig, slik at aktørenes behov blir ivaretatt. DSB tilrettelegger for gode prosesser i denne sammenheng. DSB har også ansvar for å koordinere øvelsesserien opp mot annen øvelsesvirksomhet på sivil og militær side, og opp mot nordiske beredskapsmyndigheter i tråd med Haga-erklæringen².

2.2

NASJONALT ØVELSES- OG EVALUERINGSFORUM (NØEF)

I de senere år er det rettet større oppmerksomhet mot det forbedringspotensialet som ligger i arbeidet med å planlegge, gjennomføre og evaluere øvelser. Flere tiltak er iverksatt for å heve kompetansen på området. For å lede og koordinere arbeidet, dele erfaringer og legge til rette for tverrsektorielt samarbeid og kompetanseheving, etablerte DSB i 2013 Nasjonalt øvelses- og evalueringsforum. Forumet består av representanter fra lokale,

regionale og sentrale myndigheter, private aktører og akademika.

2.3

NASJONAL ØVELSESKALENDER

Nasjonalt øvelseskalender er en søkbar database over planlagte og gjennomførte øvelser i Norge. Når den enkelte virksomhet har fått på plass egen øvelsesplan legges de planlagte øvelsene inn i den nasjonale øvelseskalenderen. Målet med øvelseskalenderen er å få økt koordinering av lokale, regionale, nasjonale og internasjonale øvelser. Det er særlig for øvelser som har flere aktører og krever samordning/koordinering mellom ulike virksomheter at øvelseskalenderen vil være et nyttig verktøy.

For at kalenderen skal fungere etter hensikten er det avgjørende at de som er ansvarlige for planlegging og gjennomføring av beredskapsøvelser registrerer de planlagte øvelsene i kalenderen og holder informasjonen ajour. Å holde seg informert om andres planlagte øvelser vil kunne gi muligheter for bedre koordinering.

Både rammeplanen for SNØ, strategi for nasjonale beredskapsøvelser, NØEF og Nasjonal øvelseskalender skal bidra til å styrke samfunnets samlede beredskap og krisehåndteringsevne. En ønsket merverdi er å oppnå en felles oversikt over og tilnærming til øvelser. En slik oversikt vil gi helhet, langsiktighet og kontinuitet i arbeidet med planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging av øvelser.

² Haga-deklarationen. Nordiskt ministermöte rörande samhällsskydd och beredskap Stockholm 27 april 2009

2.4

LANGSIKTIG PLAN FOR ØVELSER

Alle offentlige aktører med et selvstendig ansvar innenfor beredskap og krisehåndtering bør utarbeide en langsiktig plan for egne øvelser. Øvelsesplanen trenger ikke kun gjelde én virksomhet. Den kan med fordel utarbeides i fellesskap innenfor en sektor, en region, en kommune etc. Også frivillige organisasjoner og private aktører bør utarbeide en plan for øvelser. Der det er mulig og hensiktsmessig bør disse delta i de sivile nasjonale øvelsene.

Øvelsesplanen bør strekke seg over en periode på tre til fem år. En langsiktig plan for øvelser er et verktøy for å få oversikt over egen øvelsesvirksomhet, skape en sammenheng mellom de ulike øvelsene og vise hvordan disse bygger på hverandre for å nå det overordnede målet om styrket samfunnsikkerhet og beredskap. For å ivareta helheten i beredskapsarbeidet kan det også være en fordel å inkludere andre tiltak i planen – som utdanning, opplæring, revidering av planverk, etc.

Basert på erfaringer etter øvelser og hendelser, risiko- og sårbarhetsanalyser, endringer i trusselbildet eller andre endrede forutsetninger, bør øvelsesplanen revideres minimum én gang hvert år.

Øvelsesplanen bør inneholde en omtale av virksomhetens overordnede mål for øvelsesvirksomheten og oversikt over alle øvelser som er planlagt i perioden. For hver øvelse bør det beskrives:

- Tidsplan for planleggings-, gjennomførings- og evalueringsfasen.
- Hvilke funksjoner/deler av organisasjonen som skal øves, ev. også hvilke kompetanseområder som bør øves.
- Ansvarsforhold.
- Ressursanslag (økonomi og personale).

Hvor omfattende planen skal være, både med tanke på kvantitet (antall øvelser) og kvalitet (hvor detaljert hver øvelse beskrives), vil være et kompromiss mellom behov, ambisjoner, tilgjengelige ressurser, tid og økonomi.

Del 2

Oppdrag og
beslutning om
øvelse

EN OVERORDNET PLAN: ØVELSESHJULET



FIGUR 2. Oppdrag og forberedelser

Denne delen av veilederen handler om hvilke spørsmål man må ta stilling til forut for planleggingsprosessen. Dette innebærer å kunne, med bakgrunn i en øvelsesplan eller en behovsanalyse, gi et tydelig oppdrag om at en øvelse skal gjennomføres. Oppdraget skal inneholde

beskrivelse av hensikt, overordnede målsettinger, relevante aktører, ressursramme og beskrivelse av organiseringen. I denne fasen begynner man i tillegg å vurdere hva som skal øves, øvingsform og rammer for scenarioet.



FIGUR 3. Spørsmål man må ta stilling til forut for planleggingsprosessen

KAPITTEL

03

Vurdere behovet
for øvelse

VURDERE BEHOVET FOR ØVELSE

Dersom organisasjonen har en plan for øvelser (se 2.4) legges denne til grunn for vurderingen som gjøres i forkant av hver øvelse. Som nevnt vil en god plan for øvelser også inneholde omtale av hvilke kompetanseområder og eventuelle ressurser som bør øves. Kompetanseområder / ferdigheter / ressurser kan deles i to typer: Generelle og spesifikke.

Generelle kompetanseområder / ferdigheter / ressurser må finnes hos alle aktører som har en rolle i håndteringen av uønskede hendelser, og kan øves uavhengig av hvilket scenario som er valgt for en øvelse. De generelle evnene/kompetansen kan for eksempel være:

- *Prioritering av ressurser:* Evnen til å prioritere bruken av begrensede ressurser (personell, materiell, energi etc.) kan utvikles gjennom øvelser. Dette handler om å kunne prioritere innad i organisasjonen, mellom lokale og nasjonale aktører, nordiske aktører, innenfor EU-mekanismen og internasjonalt.
- *Situasjonsrapporter:* Dette er et annet eksempel og et viktig element for skape felles situasjonsbilde og -forståelse som grunnlag for samvirke under en hendelse. Evnen til å utarbeide gode situasjonsrapporter og kommunisere og dele disse, kan styrkes gjennom øvelser.
- *Kommunikasjon og informasjonsdeling:* For departementer, fylkesmenn og kommuner er en plan for krisekommunikasjon en del av beredskapsplanen og et viktig element som kan videreutvikles under øvelser. Under en hendelse vil myndighetenes evne til å kommunisere med medier, allmennheten, andre beredskapsaktører og berørte/rammede være avgjørende for befolkningens risikopersepsjon. En viktig del av krisekommunikasjon er det å kunne håndtere omdømme- og tillitskriser. Gjennom øvelser vil man kunne styrke evne til å hente inn, verifisere, samordne og formidle informasjon, både internt og tverrsektorielt. En øvelse kan også gi anledning til å klargjøre rolle- og ansvarsfordeling når det kommer til disse spørsmålene. Den kan også brukes til å øke aktørenes kunnskap om mediens arbeidsmetoder.

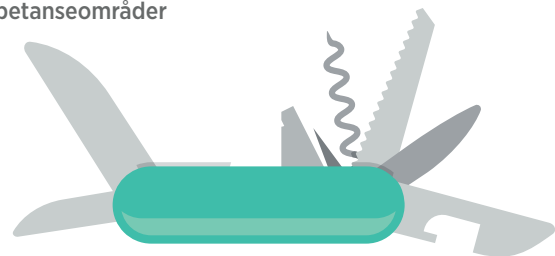
Hver enkelt aktør har også egne spesifikke evner/kompetanser som de må beherske, og derfor også øve. Spesifikke evner/kompetanser/ferdigheter må finnes hos særskilte myndigheter, aktører, sektorer eller områder. Når spesifikke evner/kompetanser/ferdigheter skal øves vil man måtte tilpasse scenarioet i øvelsen til dette. Eksempler på spesifikke kompetanseområder er brannvesenet som øver på å rykke ut og slukke brann, helsevesenet som øver på massevaksinering eller å ivareta skadede etter en stor ulykke. Vi tenker her på organisasjonenes evne, ikke individuelle ferdigheter jf. 1.1.

Basert på en vurdering av kompetansebehov, kan det gjennomføres en enkel analyse som svarer på spørsmålene *hvorfor skal vi øve* (altså øvelsens hensikt), *hva skal øves* og *hvem skal øvelsen omfatte*. For aktører med en langsiktig plan for øvelser (se 2.4) vil begynnelsen på en slik analyse allerede være gjort.

Det er flere faktorer som kan spille inn i vurderingen av behovet for en øvelse. Eksempler på dette er:

- Resultater av risiko- og sårbarhetsanalyser for kommunen eller virksomheten/virksomhetsområdet.
- Oppfølging av regelverk.
- Erfaringer fra tidligere hendelser eller øvelser, eller fra tilsynsvirksomhet.
- Behovet for å teste etterlevelsen av veiledninger, interne rutiner mv.

Generelle kompetanseområder



Spesifikke kompetanseområder

FIGUR 4. Kompetanseområder

ANALYSEN SKAL DEKKE FØLGENDE OMRÅDER

Evner/kompetanser/ferdigheter:
 - Nåværende
 - Ønskede

Erfaringer:
 - Fra tidligere øvelser
 - Fra risiko- og sårbarhetsanalyser
 - Fra virkelige hendelser

Forandringer:
 - Av organisasjonen
 - Av samarbeidspartnere

Oppgaver
 - Organisasjonens
 - Individuelle



RESULTATET AV ANALYSEN GIR SVAR PÅ SPØRSMÅLENE:

- Hvem skal øves (øvelsens målgruppe)?
- Hva skal øves?
- Hvordan skal man øve (øvingsform)?
- Hva har man av tilgjengelige ressurser?



FIGUR 5. Analyse

3.1

MANDAT: ET TYDELIG OPPDRAG OG RAMMER

Før planleggingen starter opp, må føringer og rammer for alle faser av øvelsen (planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging) være tydelig beskrevet i et mandat fra bestiller/oppdragsgiver til den som får ansvaret for å utføre oppdraget. I enkelte sammenhenger vil dette være en prosjektleder (se 4.2). Mandatet må forankres på rett nivå i den øvede virksomheten. Bestiller/oppdragsgiver og prosjektlederen må avklare både øvelsesbehov, hensikt, scenario, ressursrammer (tid, personale, økonomi) og øvrige rammer/føringer.

I en øvelse der flere virksomheter/aktører deltar, er det avgjørende at alle bidrar til å oppnå hensikten og de overordnede målene for øvelsen. I den grad de deltakende aktørene ønsker egne hensikter og mål, må disse tilpasses og harmonere med øvelsens overordnede hensikt og mål (se omtale i kapittel 5). Det er også viktig at alle aktører er omforente om rammene for øvelsen, og øver innenfor disse.

De økonomiske rammene må avklares så tidlig som mulig og før planleggingen starter opp. Samtidig er det vanskelig å beregne hva en øvelse vil koste. Dette avhenger av varighet, omfang, øvingsform og kompleksitet. Jo større øvelse, desto mer usikkerhet knyttet til kostnadene.



Foto 5: DSB. Bilde fra SkagEx2011

KAPITTEL

04

Planleggings-
organisasjonen

4.1

PROSJEKTORGANISERING AV EN ØVELSE

Det er flere fordeler med å organisere arbeidet med øvelsen i en prosjektliknende form:

- Prosjektet krafksamler mot et mål.
- Prosjektet har en tydelig avgrenset oppgave, og er gitt krav knyttet til tidsramme, ressursbruk og resultat.
- Man skjærer de involverte fra øvrig virksomhet.
- Man arbeider tverrfaglig og har ulike typer kompetanse samlet.
- Kreativiteten kan stimuleres.

I et velfungerende prosjekt kan følelsen av tilhørighet til teamet styrkes. Alle jobber mot samme mål, og alle fokuserer på den samme oppgaven. Selv om oppgaven er prosjektorganisert, kan det være slik at prosjektet ikke tar beslag på all tiden til den enkelte prosjektmedarbeider. I slike tilfeller kan medarbeideren også ha ordinære linjeoppgaver samtidig som prosjektet pågår.

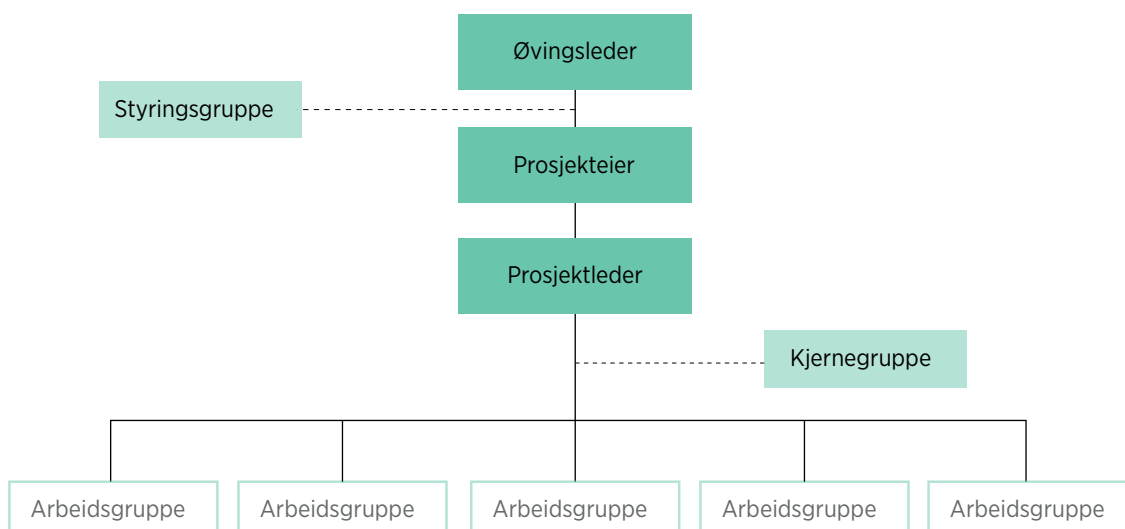
4.2

ROLLER I PLANLEGGINGSORGANISASJONEN

En enkel øvelse kan planlegges, gjennomføres og evalueres med samme organisasjon og med samme personell under planlegging og gjennomføring. En mer kompleks øvelse vil kunne kreve en annen struktur. Da er det ofte hensiktsmessig å ha én planleggingsorganisasjon og én gjennomføringsorganisasjon, som begge er en del av det overordnede prosjektet.

Planleggingsorganisasjonen og gjennomføringsorganisasjonen vil ofte bestå av de samme menneskene. Samtidig har de to organisasjonene hvert sitt spesifiserte mandat med klare rolle- og ansvarsbeskrivelser.

En måte å organisere planleggingsorganisasjonen på kan være å opprette en styringsgruppe som gir føringer for prosjektledelsen og flere arbeidsgrupper. Nedenfor beskrives arbeidsoppgavene til de ulike gruppene nærmere.



FIGUR 6. Eksempel på planleggingsorganisasjon

4.2.1 ØVINGSLEDER

Øvingsleder vil ofte være direktør eller øverste leder for den virksomheten som arrangerer øvelsen.

4.2.2 PROSJEKTEIER

Prosjekteier har det overordnede ansvaret for at prosjektet når sine mål. Prosjekteier skal følge opp prosjektets fremdrift og resultater, og støtte prosjektleder og prosjektteamet ved behov. Prosjekteier er ofte nærmeste linjeleder til prosjektleder.

4.2.3 STYRINGSGRUPPE

Styringsgruppens viktigste oppgave er å foreta avveier og ta beslutninger i spørsmål som ikke kan håndteres innenfor rammene av prosjektet. Eksempler på dette kan være endringer i målsettingene for øvelsen, endringer i ambisjonsnivået eller endringer i rammebetingelser, slik som økonomi eller andre ressurser.

4.2.4 PROSJEKTLEDER

Prosjektlederens oppgave er å iverksette bestillingen og lede prosjektet i tråd med mandatet. Det vil kunne være behov for en ressurs som kan komplementere prosjektlederen.

4.2.5 ARBEIDSGRUPPER

Avhengig av størrelse, form og scenario for øvelsen, kan det være nødvendig å etablere arbeidsgrupper. Lederne for arbeidsgruppene har ansvar for å holde oversikt over leveranser knyttet til arbeidsgruppen og planlegge og levere i tråd med disse. Arbeidsgruppeleder rapporterer til prosjektleder og er del av kjernegruppen for øvelsen. Arbeidsgruppene kan tillegges ansvaret for avgrensede oppgaver, eksempelvis utvikling av dreiebok, scenarioet, evaluering, logistikk og markører. Leder for arbeidsgruppen som er ansvarlig for dreieboka kan gjerne være øvingsleder under gjennomføring av øvelsen.

4.2.6 KJERNEGRUPPE

Lederne for arbeidsgruppene utgjør – sammen med prosjektleder – kjernegruppen, og har egne møter der de løfter problemstillinger og sørger for koordinering og justering av arbeidet i arbeidsgruppene.

4.3

ORGANISERING OG BEMANNING: HVILKE FUNKSJONER ER DET BEHOV FOR I PROSJEKTET?

Når prosjektleder er utpekt skal resten av prosjektorganisasjonen bemannes. Nødvendig kompetanse vurderes ut fra hvordan man ønsker prosjektet organisert, øvelsens omfang og form. For å sikre en robust prosjektorganisasjon og -ledelse, bør det utpekes en assisterende prosjektleder. Kompetansen til prosjektleder og assisterende prosjektleder bør heller være utfyllende enn overlappende.

I organiseringen av prosjektet bør man tenke gjennom følgende:

- Rollene som prosjektleder (ansvarlig for planprosessen) og øvingsleder (leder for gjennomføringen) bør bemannes av medarbeidere fra den organisasjonen som er ansvarlig for øvelsen.
- I enklere og mindre komplekse øvelser bør sammensetningen av prosjektorganisasjonen gjenspeile øvelsesdeltakerne.
- I mer komplekse øvelser bør arbeidsgruppen som jobber med scenario ivareta alle deltakers interesser gjennom møter, «skrivestuer»/workshops og liknende.
- Fullskalaøvelser vil kunne trenge særlige arbeidsgrupper som det ikke vil være behov for ved andre typer øvelser. Eksempel på dette er arbeidsgrupper med ansvar for sikkerhet og markører. Se metodeheftet for utfyllende informasjon.
- Roller, ansvar og oppgaver på de ulike nivåene i prosjektorganisasjonen må være tydelig avklart og fremgå av prosjektplanen.

4.4

BEHOV FOR EKSTERNE RESSURSER OG OPPLÆRING

I planleggingsprosessen kan det identifiseres behov for kompetanse utover den som finnes i prosjektgruppen. Det kan for eksempel dreie seg om spesielle utdanningsbehov eller spesialistkompetanse. Når kompetansebehovet er identifisert og definert bør man først lete etter den tiltrengte kompetansen innenfor egen organisasjon. Dersom så ikke finnes kan det være nødvendig å innhente kompetanse utenfra eller ved å lære opp eget personale. Det vil da være spesielt viktig å definere kompetansebehovet og/eller oppdraget. Dersom man benytter seg av eksterne konsulenter må man være tydelig på hva som forventes levert.

Tenk over hvilken kompetanse som tilføres og hva det kan innebære hvis denne kompetansen forsvinner ut av organisasjonen. Sørg for at det ikke oppstår et kompetansegap dersom en sentral ressurs forsvinner.

De eksterne ressursene kan komme fra flere steder. Det kan være frivillige organisasjoner som får ulike roller under en fullskalaøvelse, det kan være personer fra en nabokommune som kan fungere som evaluator, eller ulike typer ekspertkompetanse som trengs både under planlegging og gjennomføring av en øvelse.

I planleggingen av en øvelse kan det av og til oppstå behov for å øke kompetansen til prosjektgruppen som helhet eller til enkelte funksjoner. Det lønner seg å etablere en oversikt over slike behov på et tidlig tidspunkt. Det kan handle om å ta et prosjektledelseskurs eller videreutvikle sin kompetanse på aktuelle saksområder.

KAPITTEL

05

Hensikt, mål og
avgrensninger

HENSIKT, MÅL OG AVGRENSNINGER

Dette kapittelet er tett koblet til de enkelte metodeheftene. Vi har lagt dette til grunnboken ettersom arbeidet med hensikt og mål i stor grad er felles uansett øvingsform.

Tidlig i planleggingsprosessen må man ta stilling til hensikt, mål og eventuelle avgrensninger for øvelsen. Det er leder av evalueringsarbeidet i samarbeid med prosjektleder som utarbeider forslag til dette, før de legger forslaget fram for styringsgruppen/prosjekteier. Overordnet hensikt og mål vil ligge til grunn for det videre arbeidet. For store samvirkeøvelser er dette også premissgivende når de deltakende aktørene skal utarbeide mål for egen virksomhet inn i øvelsen.

Målformulering er et viktig arbeid som bør gjøres grundig. En øvelse som ikke har gode mål er vanskelig å evaluere. Aktørene må kunne formulere målbare mål, definere hva som er indikatorer for måloppnåelse samt sette av tilstrekkelig med ressurser til evalueringsarbeidet. Disse aktivitetene henger sammen og er avhengig av hverandre. Dersom man ikke gjennomfører arbeidet med mål, indikatorer og evaluering på en god måte, vil det være vanskelig å få utbytte av øvelsen.

5.1 HENSIKT, MÅL OG INDIKATORER

5.1.1 HENSIKT

En hensikt svarer på spørsmålet om *hvorfor* vi vil øve, altså hva som er anledningen eller årsaken til at øvelsen gjennomføres. En velfundert hensikt gir et godt grunnlag for å «selge inn» øvelsen hos relevante aktører. Hensikten formuleres gjerne med et verb som deretter suppleres med omtale av hva som skal øves. Eksempler på overordnet hensikt for en øvelse:

- Hensikten med øvelsen er å øke evnen til samhandling mellom aktørene på flere nivåer.
- Hensikten med øvelsen er å teste den nye felles kommunikasjonsplanen for å kunne utvikle evnen til å kommunisere med befolkningen i en krise.

Eksempler på verb som er fine å bruke når man skal formulere en hensikt er *bekrefte, belyse, forbedre, få innsikt i, tydeliggjøre, identifisere, måle og vurdere, teste, utvikle og øke*.

5.1.2 MÅL

Et mål skal svare på spørsmålet om *hva* som skal oppnås. Det vil si hva en aktør skal kunne oppnå i øvelsen.

I arbeidet med å formulere mål for øvelsen kan man få hjelp av tankemodellen SMART. Denne baserer seg på en engelsk modell for å formulere mål i prosjekter. Nedenfor er modellen oversatt til norsk ordlyd:



FIGUR 7. Tankemodellen SMART

Spesifikt: Målet skal være tydelig og konkret. Lag heller to korte enn ett langt mål.

Målbart: Målet skal kunne måles, enten kvantitativt eller kvalitativt, ved hjelp av indikatorer.

Akseptert: Målet må være forankret og akseptert i organisasjonen(e) som skal øves. Målene kan med fordel hentes fra styrende dokumenter som instruksjer, planer eller prosedyrer.

Realistisk: Målene må være oppnåelige. Øvelsen må kunne utformes på en slik måte at de øvende vil ha mulighet til å oppnå målet. Hvis dette ikke er tilfelle, må enten målene eller øvelsesopplegget endres.

Tidsbundet: I den grad det er relevant bør det spesifiseres en tidsramme for måloppnåelsen.

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?

Et feilaktig eller dårlig formulert mål blir vanskelig å evaluere. Hvis målet for eksempel er å «øve samvirke med andre aktører», er det tilstrekkelig at aktørene har deltatt i øvelsen for at målet kan ansees som oppfylt. Målet å «øke vår evne til å håndtere en krise» er også vanskelig å evaluere, ettersom det krever at man kjenner til den eksisterende evnen før øvelsen starter samt at man må kunne måle og sammenlikne evnen etter øvelsen. Begge disse eksemplene passer bedre som hensikt.

5.1.3 INDIKATORER

For å understøtte vurderingen av om et mål er oppfylt, kan det være hensiktsmessig å benytte indikatorer. En indikator er en beskrivelse av aktiviteter, tiltak, beslutninger eller tidsfaktorer som skal være utført eller innfridd for at målet skal være oppfylt. Indikatorer kan både være kvalitative og kvantitative, eller en kombinasjon av disse to. Et tydelig avgrenset mål krever færre indikatorer, mens et omfattende mål krever flere indikatorer.

Kvantitative indikatorer innebærer at det foreligger data som kan måles i form av tider, antall eller prosentseter. Kvalitative indikatorer handler om å beskrive og karakterisere. Det er i grove trekk teksten som er det sentrale arbeidsverktøyet når det gjelder kvalitative metoder, men man kan i tillegg også bruke mengdeangivelser og tall.

5.2

SAMMENHENGEN MELLOM HENSIKT, MÅL OG DELMÅL

I en øvelse der flere aktører øver sammen kan det være behov for flere overordnede mål for øvelsen. I tillegg vil de ulike aktørene kunne ha egne mål for øvelsen. Det er viktig at de aktørspesifikke målene ikke kommer i konflikt med øvelsens overordnede mål.

Dersom øvelsen kun omfatter én aktør vil det overordnede målet omfatte hele virksomheten. I tillegg kan enkelte avdelinger/enheter/funksjoner definere egne delmål. Heller ikke her må delmålene komme i konflikt med øvelsens overordnede mål.

Dersom en spesifikk innsats krever samarbeid mellom flere aktører, vil det være hensiktsmessig at overordnede mål formuleres i fellesskap. Eksempel på slikt samarbeid kan være redningstjenesten, fylkesberedskapsrådet eller den kollektive redningsledelsen. Det er også mulig at ett av øvelsens overordnede mål omhandler den felles innsatsen og at målet brytes ned i delmål for de enkelte aktørene.

I en samvirkeøvelse må samvirke og samhandling være i sentrum. Alle må bidra til å oppnå øvelsens hensikt og overordnede mål. I den grad deltakende aktører ønsker å ha egne mål og hensikter må ikke disse gå på tvers av eller undergrave øvelsens overordnede mål. Alle aktører må holde seg innenfor øvelsens rammer.

Eksempel på formulering av hensikt, mål og indikatorer:

Hensikten med øvelsen: Forbedre samvirke mellom nødetatene.

Mål for øvelsen:

1. Strategisk nivå skal lede og koordinere redningsoperasjonen.
2. Operasjonelt nivå skal videreformidle god og tidsriktig informasjon til redningsledelsen.
3. Taktisk nivå i alle tre nødetater skal i fellesskap og i henhold til gjeldende prosedyrer få kontroll over og håndtere oppståtte konsekvenser, samt lede

arbeidet på skadestedet.

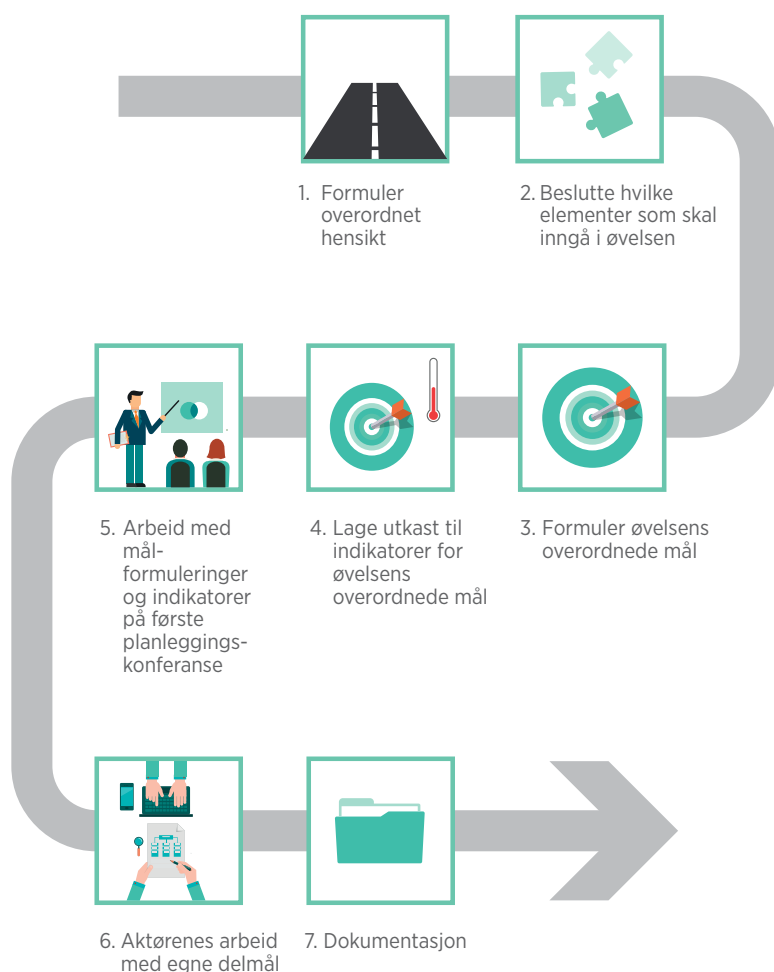
Indikatorer for mål 3 *Taktisk nivå i alle tre nødetater skal i fellesskap og i henhold til gjeldende prosedyrer få kontroll over og håndtere oppståtte konsekvenser, samt lede arbeidet på skadestedet:*

- Varsling skjer i henhold til prosedyre innen angitt tid.
- Tilstrekkelig kommunikasjon over Nødnett (BAPS) på vei til skadested gir felles situasjonsforståelse.
- Innhente og bearbeide beslutningsinformasjon, og diskutere konsekvenser ved ulike handlingsalternativ.
- Treffe beslutninger på rett nivå og i samsvar med utviklingen av hendelsen.

5.3

PROSESS FOR ARBEIDET MED HENSIKT, MÅL OG INDIKATORER

Arbeidet med å formulere hensikt og mål for en øvelse må gjøres tidlig i planprosessen. Først og fremst er det scenarioarbeidet som er avhengig av at hensikt og mål foreligger. Indikatorene kan arbeides frem over lengre tid. Nedenfor beskrives en prosess som kan benyttes.



FIGUR 8. Prosessen for målarbeidet

Steg 1: Formulere overordnet hensikt

Her formuleres den overordnede hensikten med øvelsen. Dersom det er en øvelse med mange deltagende aktører, må alle aktørene ha en oppfatning om hvorfor de deltar i øvelsen, og gjerne formulere sin egen virksomhets hensikt med å delta, både i lys av den overordnede hensikten og egne behov for å øves.

Steg 2: Bestem hvilke elementer som skal inngå i øvelsen

På dette steget i prosessen utdypes øvelsens tema, sentrale aktører og nivå. Disse elementene vil legges føringer for formuleringen av den overordnede målsetningen.

Steg 3: Formulere øvelsens overordnede mål

Her formuleres de overordnede målene for øvelsen. Målene må ha en logisk sammenheng med hensikten for øvelsen. Selve arbeidet med målformuleringer kan gjøres av den som har ansvaret for evalueringen i samråd med prosjektleder, og bør forankres hos deltagende aktører i forkant av første planleggingskonferanse. Dette er hensiktsmessig med tanke på at arbeidet med indikatorer skal starte opp.

Steg 4: Lage utkast til indikatorer for øvelsens overordnede mål

På dette steget i prosessen lager den som har ansvar for evalueringen utkast til indikatorer for øvelsens overordnede mål. Hensikten er å ha et eksempel som utgangspunkt for diskusjon og videre arbeid under første planleggingskonferanse.

Steg 5: Arbeid med målformuleringer og indikatorer på første planleggingskonferanse

Den første planleggingskonferansen som avholdes i forbindelse med en øvelse bør i all hovedsak omhandle arbeidet med øvelsens overordnede hensikt og mål. Arbeidet kan innledes med en teoretisk ramme for målformuleringsprosessen.

Deretter starter arbeidet med å definere indikatorer for måloppnåelse. Dette kan gjøres ved gruppearbeid, organisert ut ifra antall overordnede mål for øvelsen, antall deltakere og hvilke aktører de representerer. Dersom det finnes personer som har deltatt i forberedelsesarbeidet, bør disse bli fordelt på de ulike gruppene og fungere som støtte i diskusjonene.

Hensikt og mål bør være fastsatt innen arbeidet med øvelsens scenario startes opp. Indikatorene kan være gjenstand for en lenger prosess som kan gå parallelt med det øvrige planleggingsarbeidet, ettersom dette ikke vil påvirke arbeidet med scenario på samme måte.

Steg 6: Aktørenes arbeid med egne delmål

Etter første planleggingskonferanse skal aktørene konkretisere og dokumentere egen virksomhets hensikt med å delta i øvelsen. Virksomhetens egne delmål skal også utarbeides, med tilhørende indikatorer.

Steg 7: Dokumentasjon

Når arbeidet er ferdig publiseres overordnet hensikt og mål i øvingsdirektivet. Indikatorene publiseres ikke for deltakerne i øvelsen. Det er viktig at indikatorene kommuniseres til lokale evaluatorene gjennom lederen for evalueringsarbeidet.

HENSIKT, MÅL OG AVGRENSNINGER



Foto 6: DSB. Bilde fra Barents Rescue 2013

KAPITTEL

06

Valg av øvingsform
og scenariotema

Etter å ha formulert hensikt og mål for øvelsen skal man velge øvingsform. Øvingsformen gir føringer for hvordan øvelsen skal gjennomføres. Dette kapitlet gir en gjennomgang av de vanligste øvingsformene, og uttrykk og begreper knyttet til disse.

De ulike øvingsformene:

- Funksjonsøvelse.
- Diskusjonsøvelse.
- Spilløvelse.
- Fullskalaøvelse.

Dersom det vurderes som hensiktsmessig er det mulig å kombinere ulike øvingsformer for å få fullt utbytte av øvelsen.

For å bestemme hvilken øvingsform som er hensiktsmessig kan følgende spørsmål stilles:

- Hva er hensikten og målet med øvelsen?
- Hvor mange virksomheter/aktører og personer skal øves?
- Hvor lang tid har man til planlegging og gjennomføring av øvelsen?
- Hvor stort budsjett har man til rådighet?

6.1 FUNKSJONSØVELSE



FIGUR 9. Funksjonsøvelse

En funksjonsøvelse kan defineres som en øvelse som tester en eller flere funksjoner hos en aktør. Funksjonsøvelser gjennomføres vanligvis i løpet av noen timer eller høyst en dag. Funksjonsøvelser kjennetegnes av at deltakerne praktisk gjennomfører momenter som er beskrevet i planverket.

Hensikten med en funksjonsøvelse kan være å:

- Teste varslingsplaner og systemer.
- Teste samband.
- Teste ny metodikk.
- Teste beslutningsprosesser innen og mellom organisasjoner.
- Teste funksjon eller teknikk.
- Teste sjekklister og deler av et planverk.

Funksjonsøvelser er verken ressurskrevende å planlegge, gjennomføre eller evaluere. Slike øvelser er godt egnet som supplement til fullskala- eller spilløvelser.

6.2

DISKUSJONSØVELSE



FIGUR 10. Diskusjonsøvelse

I en diskusjonsøvelse diskuterer øvingsdeltakerne en problemstilling på bakgrunn av et scenario.

Øvelsen gjennomføres ved at alle deltakerne samles i ett felles rom, og all kommunikasjon skjer her. Problemstillinger blir gitt muntlig eller på papir/skjem/lerret. Ingen tiltak skal iverksettes fysisk og ingen kontakt skal tas utenfor rommet. Deltakerne skal ikke spille/simulere et møte (i for eksempel kriseledelsen), men diskutere seg gjennom både spesifikke og generiske problemstillinger relatert til scenarioet. For eksempel kan deltakerne diskutere hvordan de vil/kan løse eller håndtere ulike typer problemer/utfordringer eller oppgaver. Scenarioet eller problemstillingene bør være utformet slik at det utfordrer deltakernes håndteringsevne.

Diskusjonene styres av en øvingsleder. Varigheten på en diskusjonsøvelse er som regel et par timer eller høyst en dag. Det kan være en fordel å informere deltakerne om scenarioet og/eller hovedproblemstillingen i forkant av øvelsen, slik at de kan forberede seg. De konkrete dilemmaene og utfordringene/problemstillingene de skal stilles overfor kan godt være hemmelige fram til øvelsesstart.

Øvingsformen passer for de som, gjennom diskusjon, ønsker å:

- Øke kunnskapen om planverk.
- Identifisere eventuell ulik forståelse og bruk av planverk.
- Identifisere ansvars- og rolleforståelse.
- Forberede kommende øvelser.
- Resonere rundt spesielle moment/spørsmål.
- Diskutere risiko- og sårbarhetsanalyse og mulige hendelser som kan ramme organisasjonen.

Diskusjonsøvelsen egner seg til å komme fram til hensiktsmessige rutiner for samarbeid og samvirkeformer. En diskusjonsøvelse er også nyttig når man ønsker å utarbeide rutiner for områder eller funksjoner som ikke er tilstrekkelig utprøvd eller øvet, eller som er helt nye.

Gjennom en diskusjonsøvelse kan det også avdekkes problemstillinger som må utredes før man går videre. Eksempelvis kan det defineres et behov for en kommunikasjonsstrategi for publikumsinformasjon under hendelser. Hvordan man arbeider med kriser som varer over tid kan også være egnet å ta opp i en diskusjonsøvelse.

6.3

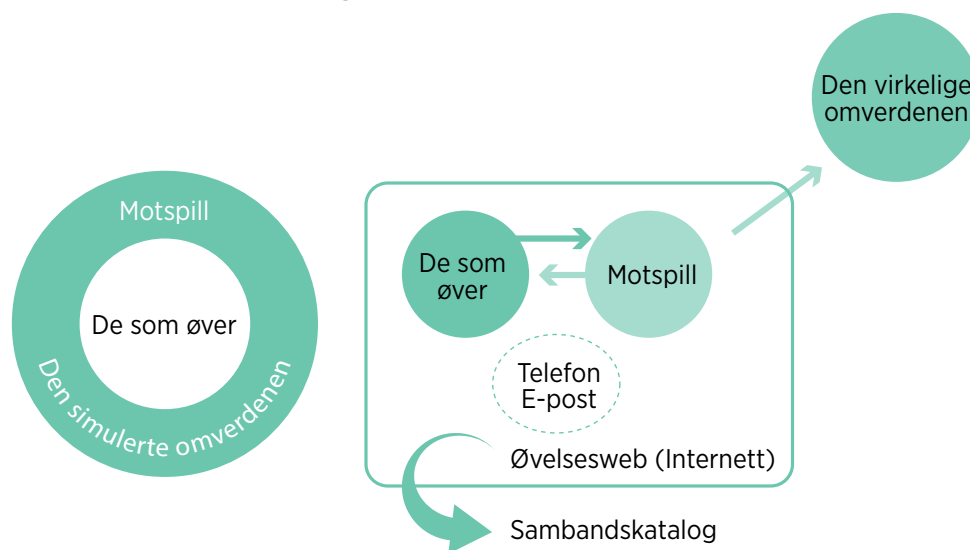
SPILLØVELSE



FIGUR 11. Spilløvelse

En spilløvelse består av to hoveddeler: De øvede aktørene og et motspill. Motspillet fungerer som omverdenen for de øvede, og spiller de funksjonene eller rollene som de øvede skal ha kontakt med. Dette innebærer at kommunikasjon foregår dels mellom de deltagende aktørene og dels med motspillet i den simulerte omverdenen. Dette illustreres ofte ved bruk av en «osteklokke» eller en «øvingsboble»:

De øvede aktørene får kun kommunisere med hverandre eller med motspillet, og har derfor en egen sambandskatalog. Alt skal gjennomføres som om det hadde vært en reell håndtering av en virkelig hendelse, men det foretas ingen handlinger/kommunikasjon utenfor spillet.



FIGUR 12. Elementene i en spilløvelse

Deltakerne i øvelsen skal ta utgangspunkt i den rollen de er tillagt i en reell hendelse. En spilløvelse med motspill kan gjennomføres et sted hvor alle deltakerne er samlet, enten i et konstruert miljø eller i ordinære lokaler. Dette utdypes i metodehefte om spilløvelse.

Scenarioet i en spilløvelse kan være kjent i forkant. Med bakgrunn i scenarioet skal øvingsdeltakerne håndtere hendelser som spilles inn fra de motspillerne i den simulerte omverdenen. Informasjonen og spørsmålene som driver hendelsesforløpet fremover kalles innspill. Det er avgjørende at de øvede kun forholder seg til den informasjonen de mottar gjennom innspillene og ikke tilleggsproduserer, overstyrer eller overser denne informasjonen.

Avhengig av øvelsens størrelse kan motspillet bestå av alt fra en giver med telefon til en stor motspillersentral med eksperter og avansert teknisk støtte, der innspillene kommer i form av både telefonsamtaler, epost, radio- eller tv-innslag.

En spilløvelse kan brukes til å:

- Teste og/eller utvikle praktiske og konkrete problemstillinger og evner i krisehåndteringen.
- Teste rutiner og systemer.
- Teste samvirke med andre aktører og deres oppgaver i krisehåndteringen.
- Utvikle samvirkeplattformer og modeller for informasjonsutveksling med andre aktører.
- Utvikle, teste og dele situasjonsbilder så vel internt som mellom aktører.

Også ved spilløvelser er det avgjørende at aktørene har samarbeidet om å definere felles mål for øvelsen, og at de hver for seg har definert eventuelle delmål for egen virksomhet. Med utgangspunkt i målene kan øvingsledelsen dimensjonere motspillet på best mulig måte.

6.4

FULLSKALAØVELSE



FIGUR 13. Fullskalaøvelse

En fullskalaøvelse består av alle elementene som inngår i en spilløvelse, i tillegg til funksjoner (gjørne fra taktisk nivå), som utfører et praktisk arbeid. Øvelsen brukes ofte i forbindelse med øvelser der redningstjeneste, politi, helsevesen og forsvar 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 situasjonen oppleves mer realistisk, og gir de øvede muligheten til å komme nært den virkeligheten de arbeider i. Det gir også mulighet til å teste dette i en presset situasjon og på en realistisk måte.

Fullskalaøvelser egner seg 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.

Under en fullskalaøvelse vil man ofte iscenesette et skadested/ulykkessted, hvor innsatsmannskapet skal øve. For øvrig vil andre aktører være på sin ordinære lokasjon.

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

6.5

FORHOLDET MELLOM ØVELSE OG RESSURSTILGANG

Tabellen nedenfor viser et anslag på ressursbruk for de ulike øvingsformene. Fullskalaøvelser og spilløvelser er ressurskrevende og komplekse, men gir stort utbytte ved at det gjør det mulig å øve samspill mellom flere nivåer og systemer.

Diskusjonsøvelser og funksjonsøvelser kan også være svært lærerike, men omfatter ofte et færre antall deltakere. Til gjengjeld er disse øvingsformene atskillig mindre kostbare både å planlegge og å gjennomføre.



	Diskusjonsøvelse	Spilløvelse	Fullskalaøvelse	Funksjonsøvelse
Øvelsens varighet	2-6 timer	4 timer til flere dager	4 timer til flere dager	1-6 timer
Forberedelsestid for øvelsesledelsen	Store, men "billige" forberedelser, 1-2 uker faktisk arbeidstid (2-12 måneder i kalendertid).	Store og ressurskrevende forberedelser. 6-18 måneders arbeidstid samt omfattende etterarbeid (ca. 3 måneder).	Store og ressurskrevende forberedelser (6-12 måneder). Mye arbeidstid og materielle kostnader.	Enkle forberedelser. Fra noen timer til en uke.
Varighet for som øver	Deltakerne skal informeres og gis mulighet til å gjøre egne forberedelser.	Krever tildeling av betydelige ressurser. Deltakerne skal informeres om øvelsen i god tid for å kunne gjøre egne forberedelser.	Deltakerne skal informeres om øvelsen. Sikkerhetsbestemmelser er særlig viktig. Øvelsen kan innledes med funksjonsøvelser.	Ikke nødvendig med deltakerforberedelser. Funksjonsøvelser kan gjennomføres både uforberedt og tidsbestemt.

FIGUR 14. Estimert ressursforbruk for de ulike øvingsformene

6.6

VALG AV SCENARIO

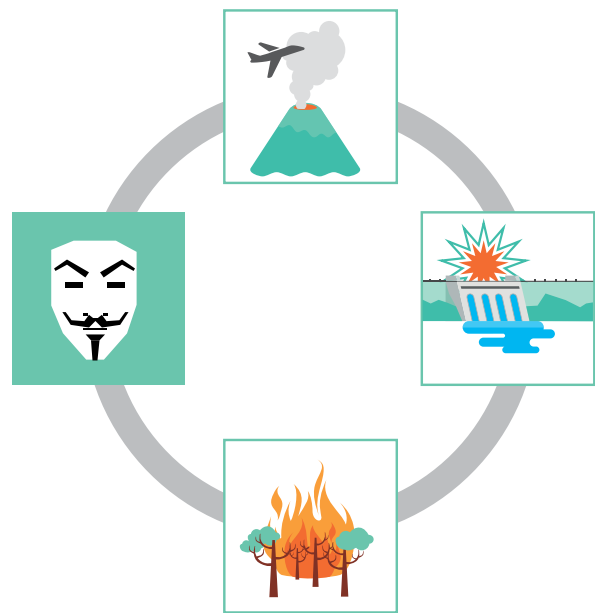
Når man har definert hva man trenger å øve, må man finne fram til hvilke type hendelser som er best egnet til å øve aktørenes håndtering av dette. Den historien man da skriver, er øvelsens scenario.

Ikke start planleggingen med å låse øvelsen til et scenario. Bestem øvelsens hensikt og mål først, og finn deretter et scenario som egner seg. I starten av planleggingsprosessen kan det være nok å definere et scenariotema. For eksempel kan dette være ekstremvær, IKT-angrep eller storbrann i by. Ved å definere et scenariotema kan man lettere se hvilke aktører det er naturlig å involvere i øvelsen.

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/hendelsene vil kunne medføre og hvilke nivåer som vil kunne påvirkes.

Detaljene rundt scenarioet vil falle på plass etter hvert i planleggingsprosessen. Se kapittel 10. Scenarioarbeidet.



FIGUR 15. Scenario

KAPITTEL

07

Øvelsesdeltakere

Innledningsvis i planleggingsprosessen beslutter man hvilke aktører som skal delta i øvelsen og hvilke funksjoner som skal øves.

Antall deltakende virksomheter påvirker naturlig nok omfanget av øvelsen. Et stort antall virksomheter gir en mer kompleks øvelse fordi alle aktørene har sine egne målsettinger, øvingsmomenter, kompetanseområder, rutiner og rolle- og ansvarsfordelinger. Dette stiller også store krav til prosjektledelsen med tanke på koordinering slik at alle aktører skal oppleve øvelsen som relevant og realistisk.

Det er en suksessfaktor at de deltakende aktørene involveres i planleggingsprosessen så tidlig som mulig. Forankring av scenario og hensikt, deltakelse i arbeidet med målsettinger, indikatorer og øvingsmomenter gir motivasjon og engasjement. En positiv atmosfære har også god innvirkning på læringseffekten i etterkant.

Scenarioer som inneholder ekstreme situasjoner som medfører for eksempel stress og usikkerhet kan forårsake sterke følelser hos de som øver, både under og etter øvelsen. Det er viktig å fokusere på hensikten og målet med øvelsen og at det ikke handler om individuell innsats, men om å forsterke både de enkelte aktører og kriseberedskapssystemet i sin helhet.

7.1

ØVE ALENE ELLER SAMMEN?

Krisehåndtering foregår i et samspill mellom mange aktører, både på ulike nivåer og sektorer. I lys av dette ønsker man også å øve sammen. Enkelte sentrale aktører opplever dermed at de får hyppige henvendelser om å delta i ulike øvelser. Av kapasitetsårsaker vil det kunne bli nødvendig å takke nei til noen av forespørslene. I stedet for å delta på linje med øvrige aktører, kan en løsning være at den sentrale aktøren som ikke har anledning til fullt ut å delta i øvelsen, tar rollen som en responscelle. (Les mer om responsceller i metodeheftet for fullskalaøvelser under 6.4.)

7.2

AVTALE OM FORPLIKTELSER

En formell avtale bør opprettes mellom ansvarlig organisasjon og deltakende organisasjoner på ledernivå hvor man legger noen grunnregler og rammer for deltakelse og forpliktelser. Avtalen bør inngås så tidlig som mulig, helst i forbindelse med oppstartsmøtet.

Avtalen bør inneholde en beskrivelse av øvelsen, rolle- og ansvarsfordeling mellom aktørene/ virksomhetene og hvilke forpliktelser som tilligger hver aktør. I tillegg kan kostnadsfordeling mellom aktørene beskrives. En oversikt over kontaktpersoner i de enkelte virksomhetene kan også være del av en slik avtale.

En slik avtale vil være til støtte for både planleggingsorganisasjonen og for de deltakende aktørene.

Del 3

Planlegging,
gjennom-
føring og
evaluering



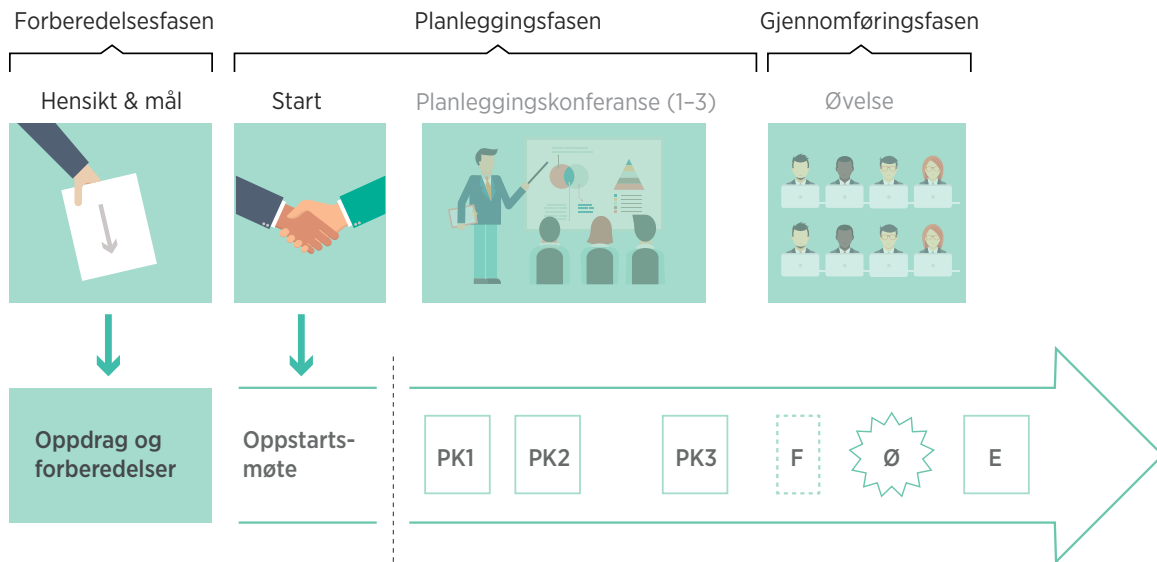
KAPITTEL

08

Planlegging av
øvelsen

PLANLEGGING AV ØVELSEN

Øvingsform og antall aktører er avgjørende for omfanget av planleggingsprosessen. Uavhengig av størrelse på øvelsen, er øvingsplanlegging et metodisk arbeid. Det er mange aktiviteter som skal planlegges. Enkelte aktiviteter er avhengige av andre, slik at rekkefølgen blir avgjørende. Andre aktiviteter pågår parallelt og må koordineres.



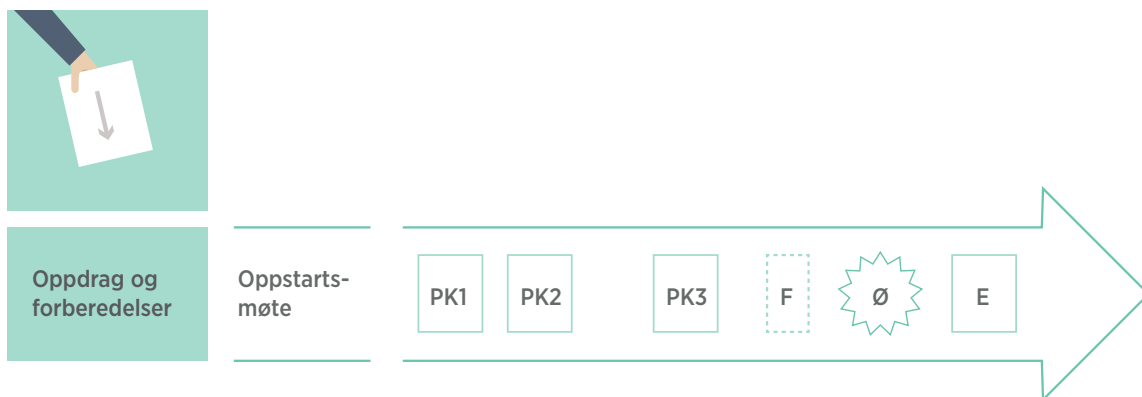
FIGUR 16. Planlegging av øvelsen

8.1

FORARBEID

Elementer som defineres i forarbeidet:

- Hvem eier øvelsen
- Hvordan ser prosjektledelsen ut?
- Hvordan ser planleggingsorganisasjonen ut?
- Øvelsens hensikt og overordnede mål.
- Hvilke kompetanseområder skal øves?
- Scenariotema.
- Øvelsesdeltakere.



FIGUR 17. Forarbeidet

8.2

PLANLEGGING

Når forarbeidet er gjort starter planleggingsprosessen, og aktørene blir mer involvert. For at planleggingsprosessen skal være forutsigbar og effektiv, er det viktig med en forventningsavklaring mellom prosjektleder og den enkelte aktør. Forståelse for hva og hvor mye tid som forventes av den enkelte aktør gjør planleggingen lettere.

Arbeidsgruppen som skal planlegge og gjennomføre evaluering av øvelsen har en viktig rolle allerede fra starten. Evalueringsgruppen leder blant annet arbeidet med å utarbeide overordnede mål for øvelsen.

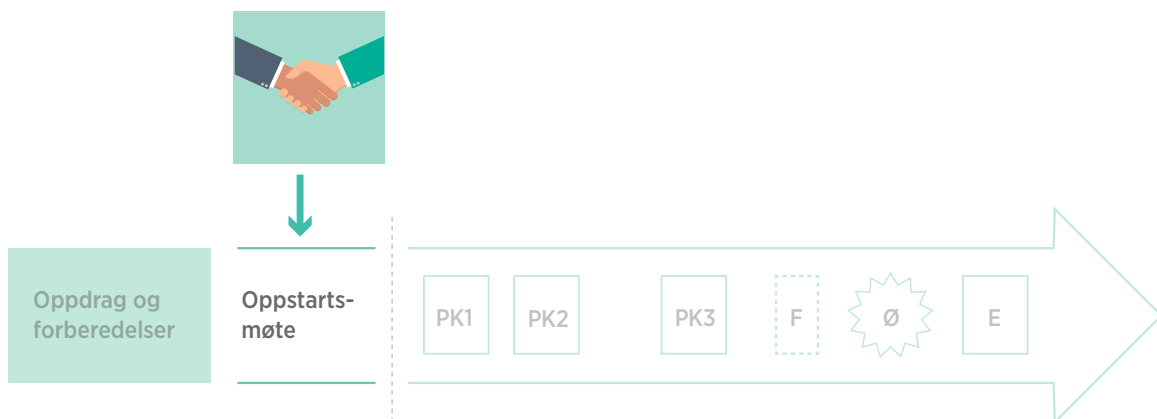
Planleggingsprosessen består av flere møter med ulike innretninger og deltakere. Nedenfor beskrives de viktigste møtene. For øvrig vises det til de enkelte metodeheftene.

For å dokumentere arbeidet både for deltakerne og for dem som ikke har vært til stede, bør det utarbeides referater fra disse møtene. Øvrig dokumentasjon bør også tas vare på. Lagringsmetode velges ut ifra det som er hensiktsmessig for deltakerne, enten det er enkle løsninger med mapper på et fellesområde eller ved bruk av et prosjektstyringsverktøy.

8.2.1 OPPSTARTSMØTE

Hovedhensikten med oppstartsmøtet er å presentere hensikten med øvelsen og viktigheten av at alle aktører deltar inn i planleggingsarbeidet. Det er også viktig å redegjøre for ansvar og roller i prosjektet og for de økonomiske og juridiske forutsetningene. Prosjektleder må også redegjøre for hva som forventes av arbeidsinnsats fra aktørene.

Med utgangspunkt i utkast til prosjektplan går prosjektleder gjennom rammene for øvelsen, forslag til fremdrift og milepæler i øvingsplanleggingen. På bakgrunn av dette er målet å ha en god diskusjon med deltakende aktører når det gjelder øvelsens overordnede hensikt og mål, øvingsform, planer for



FIGUR 18. Planlegging

evaluering m.m. Nedenfor er eksempel på program for oppstartsmøtet:

- Prosjektleder ønsker velkommen og presenterer oppdraget.
- Aktørene presenterer seg og sine intensjoner med øvelsen.
- Prosjektleder presenterer et forslag til øvelsesopplegg.
- Gjennomgang av videre planprosess og møtedatoer.

Etter oppstartsmøtet må deltakende aktører konferere i egen organisasjon og deretter gi prosjektleder tilbakemelding på hvilke funksjoner som skal øves og hvem som er kontaktpunkt i planleggingsprosessen.

8.2.2 PLANLEGGINGSKONFERANSE 1 (PK1)

Den første planleggingskonferansen bør holdes ganske snart etter oppstartsmøtet. På denne konferansen bør man starte opp arbeidet med å formulere målene for øvelsen.

8.2.3 PLANLEGGINGSKONFERANSE 2 (PK2)

Når målformuleringene og rammer for scenarioet i hovedsak er avklart, gjennomføres andre planleggingskonferanse. Konferansen bør handle om videreutvikling av scenarioet.

Tidsrommet mellom PK2 og PK3 vil variere, alt etter øvelsens kompleksitet. Det kan være alt fra halvannen måned og opptil et halvt år. I denne mellomperioden kan aktørene forberede egen organisasjon på øvelsen, eksempelvis ved å gjennomgå planverk og rutiner, gi opplæring m.m.

8.2.4 PLANLEGGINGSKONFERANSE 3 (PK3)

På den tredje planleggingskonferansen går man gjennom hele øvingsplanleggingen og tilhørende dokumenter, får på plass de siste detaljer og har mulighet til å gjøre nødvendige endringer før øvelsen gjennomføres. Alle øvingsdokumentene skal gås gjennom, slik at de kan sendes ut i forkant av øvelsen.



FIGUR 19. Planleggingsfasen

8.3 GJENNOMFØRING AV ØVELSEN

Enkelte av arbeidsgruppene som ble etablert i innledningsvis i planleggingen, kan avvikles idet øvelsen skal gjennomføres. Andre arbeidsgrupper vil ha en viktig funksjon også under gjennomføringen. Det er prosjektleder som vurderer behov for og beslutter eventuelle omorganiseringer. Når prosjektorganisasjonen endres er det viktig at dette blir formidlet til prosjektorganisasjonens medlemmer og deltakende aktører.

8.3.1 FORØVELSE

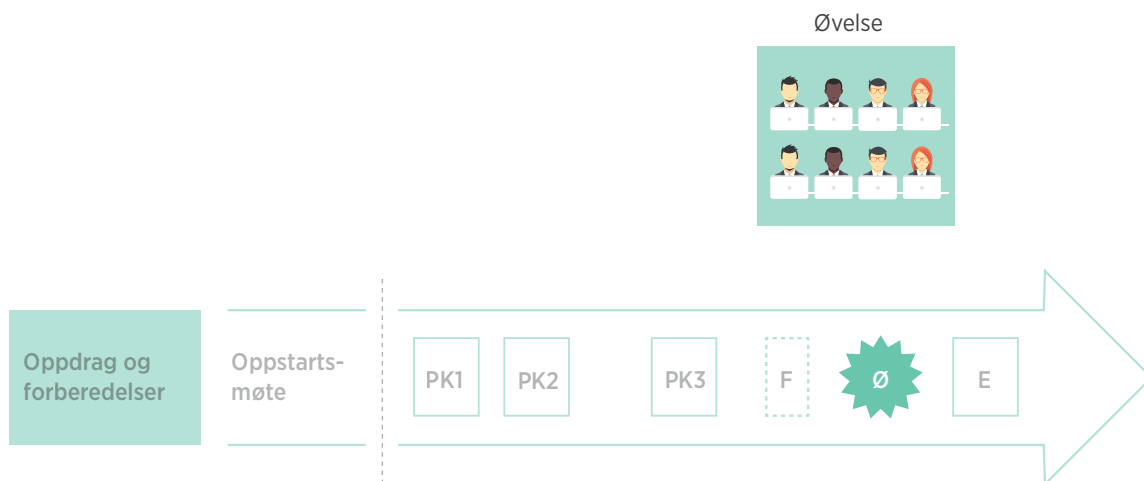
I forbindelse med enkelte øvelser kan det være en fordel å gjennomføre en eller flere forøvelser noen dager i forkant av selve øvelsen. Ved en forøvelse kan visse deler av det man ønsker å øve på testes ut. En forøvelse bør være kort, gjerne bare noen timer.

8.3.2 GJENNOMFØRING AV ØVELSEN

Hvordan en øvelse gjennomføres vil avhenge av øvingsform. For mer informasjon se de respektive metodehefte.

8.3.3 ETTERARBEID

Når øvelsen er avsluttet er det fortsatt arbeid å gjøre: Alt fra å rydde på øvelsesstedet til å samle inn førsteinntrykk fra øvelsesdeltakere.



FIGUR 20. Gjennomføringsfasen

8.4

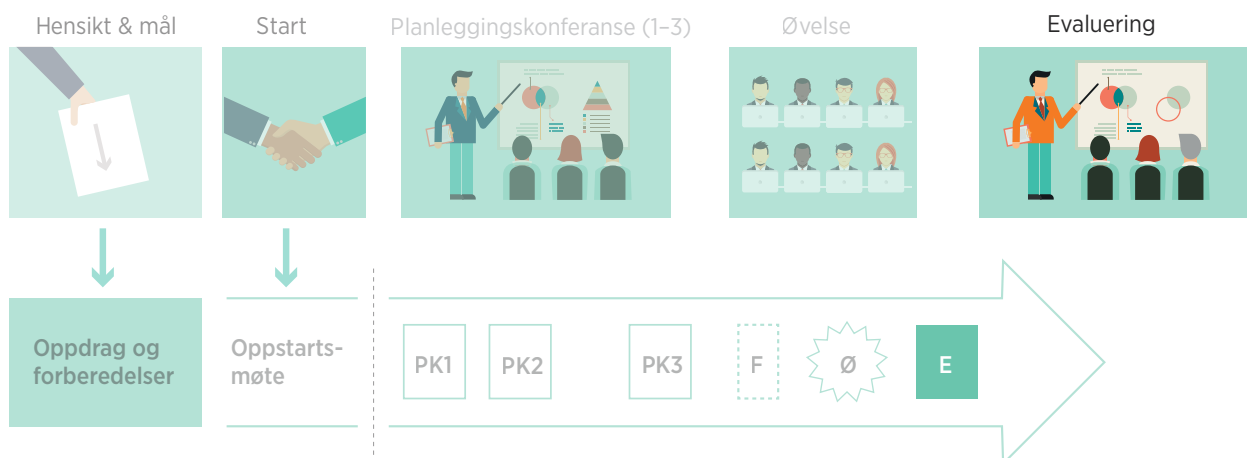
EVALUERING

8.4.1 ARBEID MED EVALUERINGSRAPPORTEN

Evalueringsgruppen som startet sitt arbeid helt i starten av øvingsplanleggingen, har hovedtyngden av sitt arbeid igjen etter at øvelsen er avsluttet. Sluttproduktet fra evalueringsgruppen vil være en evalueringsrapport. Dersom det er en liten øvelse, vil evalueringsrapporten kunne foreligge kort tid etter endt øvelse. Ved større øvelser, eksempelvis fullskalaøvelser, vil det kunne ta flere måneder før en evalueringsrapport kan presenteres.

8.4.2 VEIEN VIDERE/WAY FORWARD

Særlig for større øvelser med mange aktører vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en Way Forward-prosedyr, slik at tverrsektorielle utfordringer blir fulgt opp på en god måte. Way Forward-prosedyren tar utgangspunkt i hovedkonklusjoner, læringspunkter og funn fra evalueringsrapporten. Prosedyren gjennomføres gjerne som et arbeidsseminar der inviterte eksperter anbefaler tiltak og utarbeider forslag til tiltaksplan som forankres hos de respektive organisasjonene.



FIGUR 21. Evalueringsfasen

8.5

ROLLER OG ANSVAR I GJENNOMFØRINGS- ORGANISASJONEN

Det er vanlig at flertallet av de personene som inngår i planleggingsorganisasjonen også deltar i gjennomføringsorganisasjonen. Dette vil kunne skape kontinuitet og sammenheng mellom planleggingen og gjennomføringen av øvelsen.

Hvilke roller og ansvar som gjelder i gjennomføringsorganisasjonen er så avhengig av øvingsform at disse presenteres i de ulike metodeheftene.



Foto 8: Fredrik Naumann/Felix Features. Bilde fra HarbourEx15.

KAPITTEL

09

Sentrale
øvingsdokumenter

Under arbeidet med planlegging av en øvelse utarbeides det en rekke dokumenter som på ulike måter beskriver deler av øvelsen og som er ment for ulike målgrupper. For nærmere beskrivelse av dokumentene, hva de bør inneholde og hvordan de utarbeides, se metodeheftene for de ulike øvingsformene.

9.1

ØVINGSKATALOG

Øvingskatalogen presenterer øvelsens innhold, overordnet hensikt, mål og scenariotema, og beskriver planleggingsorganisasjonen og planprosessen. Milepæler, leveransefrister og rapporteringspunkter bør fremkomme. Det bør presenteres et utkast til øvingskatalog på oppstartmøtet. Det ferdige øvingskataloget må foreligge i god tid før øvingsdagen.

9.2

GJENNOMFØRINGSKATALOG

Et gjennomføringskatalog inneholder all praktisk informasjon om gjennomføring av øvelsen, herunder spilleregler og sambandskatalog. Alle involverte i øvelsen må kunne få tilgang til gjennomføringskataloget. Dokumentet bør være ferdigstilt 2 til 3 uker før gjennomføringen av øvelsen.

9.3

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.

9.4

DREIEBOK

Dreieboken er øvelsens manus, og består av innspill som beskrives på egne skjema (se metodeheftene for eksempler). Innspillene formidler et budskap som fører til en ønsket effekt hos de som øver. Dreieboken skal holdes hemmelig og kun være tilgjengelig for spillstab/øvingsledelse og lokale øvingsledere. Dokumentet ferdigstilles 1 til 2 uker før gjennomføringen.

9.5

EVALUERINGSKATALOG

Evalueringskatalogen beskriver hvordan øvelsen skal evalueres, både når det gjelder metodevalg, organisering av arbeidet og fremdriftsplan. Ved mindre øvelser kan denne beskrivelsen være en integrert del/et kapittel i øvingskatalogen. Katalogen må også operasjonalisere øvelsens mål til målbare indikatorer for måloppnåelse og eventuelle instruksjoner til evaluatorene. Evalueringskatalogen bør foreligge 1 til 2 uker før øvelsen.

9.6

EVALUERINGSRAPPORT

Evalueringsrapporten må skaleres ut ifra både størrelsen på øvelsen og hva som synes hensiktsmessig. En foreløpig versjon av dokumentet sendes til deltagende aktører og evaluatorene slik at de får mulighet til å rette opp faktafeil. Rapporten leveres oppdragsgiver, og distribueres til alle som har deltatt på øvelsen.

9.7

OPPFØLGINGSPLAN

En evalueringsrapport følges gjerne av en handlingsplan for oppfølging av læringspunkter og tiltak i forlengelsen av disse.

KAPITTEL

10

Scenarioarbeidet

Scenarioutviklingen bør starte tidlig i planleggingsprosessen, og arbeidet er mest intensivt mellom første og andre planleggingskonferanse. For å skrive et godt scenario trenger man en grunnleggende forståelse for de oppgavene som de øvede aktørene skal utføre for at systemet skal fungere. Aktørenes roller og funksjoner, og samspillet mellom aktørene i utøvelsen av sine roller, er avgjørende for å skrive et godt scenario som gir «øvingsmat» til alle aktørene. Scenarioet skal oppleves som realistisk og utfordre de som øver. Utredninger og evalueringsrapporter etter faktiske hendelser kan være gode inspirasjonskilder i arbeidet med et scenario.

Til nå er det argumentert for at det man skal utforme mål og hensikt før man velger scenario, men det kan også være hensiktsmessig å øve et predefinert scenario. Et eksempel på dette er øvelse Oslo 2006 som ble besluttet gjennomført med bakgrunn i terrorangrepet i Madrid 2004. Et nyere eksempel er øvelse HarbourEx 15, som ble initiert på bakgrunn av en gjennomgang av risikoforholdene på Sydhavna i Oslo i 2013.

Det vil ofte være en stor grad av påvirkning mellom aktørers ønsker og mål, og scenarioet. Scenarioet bør skrives slik at det tar hensyn til aktørenes mål og ønsker, og slik at det trigger de systemene som skal øves.

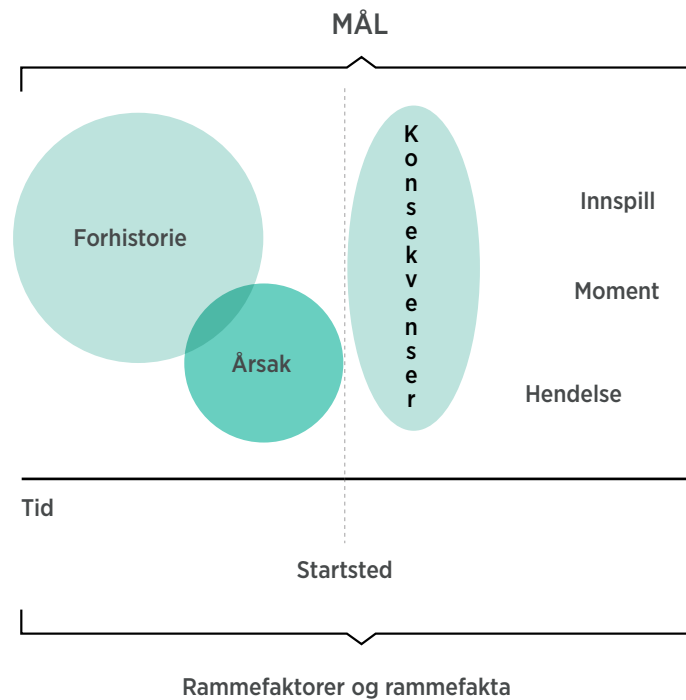
Det er videre stor grad av avhengighet mellom scenarioutviklingen og evalueringsprosessen. Spesielt må det være en sammenheng mellom scenario, øvingsmål og evalueringskriteriene.

10.1

SCENARIOETS DELER

Scenarioet er en skrevet historie som skal trigge handling hos de øvede aktørene. Scenarioets komponenter er:

- Forhistorie/bakteppe.
- Rammebetingelser og fakta.
- Årsaker og konsekvenser (beskrives nærmere i metodehefte for spilløvelse og fullskalaøvelse).
- Hendelser, momenter og innspill (dreiebok) (beskrives nærmere i metodehefte for spilløvelse og fullskalaøvelse).



FIGUR 22. Scenarioets deler

Forhistorien/bakteppet er en beskrivelse av en situasjon med potensiale til å utløse en gitt eller flere hendelser. Dette kan være værddata, informasjon om flom eller utslipp, risikoforhold, årsakssammenhenger, hendelsesforløp, informasjon om forhold mellom aktørene eller andre opplysninger, politiske forhold osv. En forhistorie kan skrives enkelt og kort, men ved behov kan den være omfattende og detaljert.

De ytre rammene for scenarioet består av opplysninger om for eksempel dato, tid, geografi, vær og ressursituasjon. Slike rammebetingelser kan være basert på faktiske forhold, men tilpasset øvelsens hensikt og mål, eller de kan være fiktive. Med fakta menes den virkeligheten som omgir øvelsens scenario. Dette kan være teknisk informasjon, kart, skisser, tegninger osv. Informasjon om eksempelvis vannkraftverk, båter, teknisk informasjon om fly osv. kan være nyttige kilder for informasjonsinnhenting. Husk regler om opphavsrett dersom informasjon fra internett skal brukes inn i en øvelse.

Når bakteppet og de ytre rammene er på plass, utarbeides dreieboken. Denne er ikke tilgjengelig for de som skal øves, men forbeholdt øvingsplanleggerne. Dreieboken er øvelsens manus, og sorteres i strukturen Hendelse – Moment – Innspill. For denne sorteringen finnes det ingen fasit, men det er ment som en måte å strukturere et omfattende scenario på. Et mindre scenario kan bygges opp omkring en enkelt hendelse som består av flere momenter. I en mindre diskusjonsøvelse kan det være nok med en utløsende hendelse og et par innspill.

KAPITTEL

11

Evaluering

EVALUERING

Helt generelt er en evaluering en systematisk vurdering av et objekt opp mot fastsatte kriterier. Den primære hensikten med en evaluering er å tilrettelegge for refleksjon og bidra til å identifisere behov for fremtidige endringer. Hva gjelder evaluering av øvelser, så er objektet de øvede organisasjonene og kriteriene er øvingsmål og indikatorer.

Hvorfor evaluere?

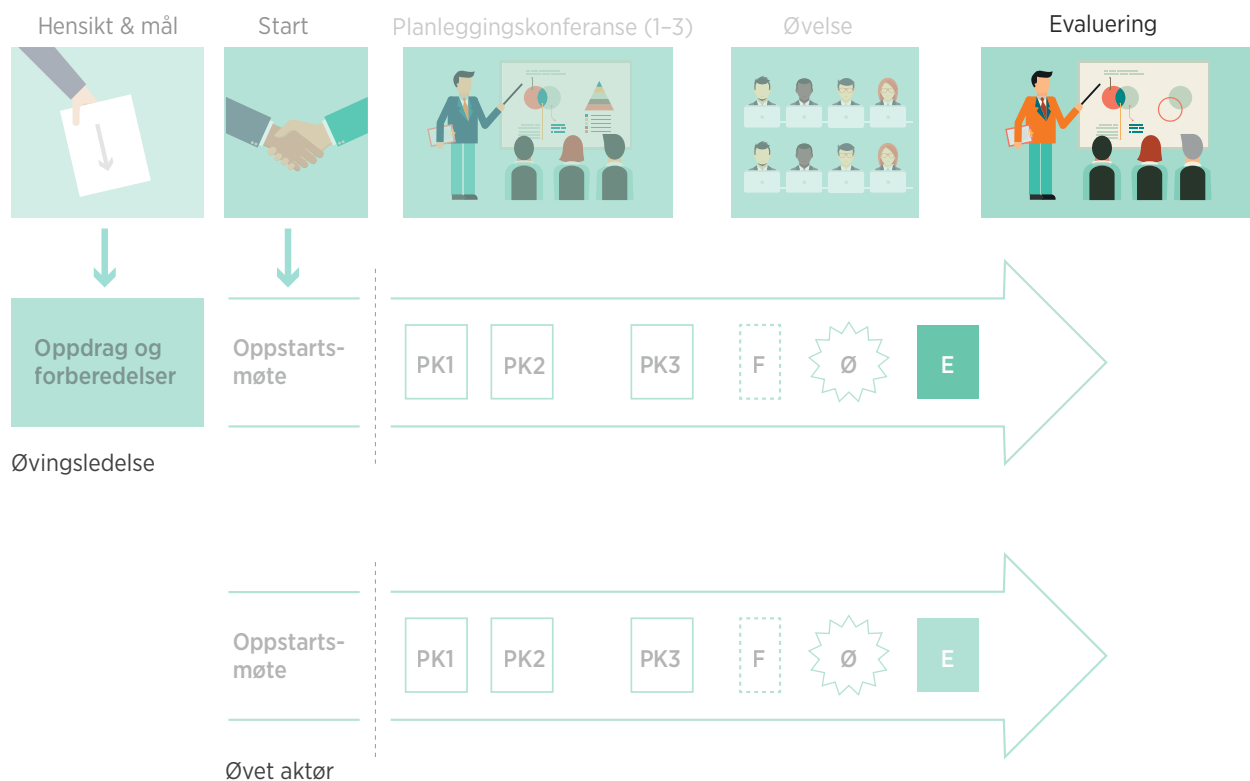
- Dokumentere hva som har skjedd.
- Analysere hvorfor det skjedde.
- Vurdere hva som kan videreføres og hva som kan endres for å bli bedre.
- Finne læringspunkter og forslag til tiltak.

I en evaluering av en øvelse skal man først og fremst vurdere måloppnåelse. I tillegg kan det ofte være hensiktsmessig å inkludere en evaluering av

øvingsform og opplegg, samt planleggingsprosessen forut for øvelsen.

Evalueringsarbeidet må være en del av planleggingsprosessen, da den som har ansvaret for evalueringen har en viktig rolle helt fra starten av arbeidet med øvelsen.

I øvelser som involverer flere aktører utarbeides det en overordnet evaluering som vurderer oppnåelse av øvelsens overordnede mål. Planleggingsorganisasjonen ved leder av evalueringsgruppen har ansvar for dette slik det er illustrert i den øverste pilen. Videre vil hver enkelt deltakende aktør ha ansvar for å gjennomføre egne evalueringer i henhold til egne øvingsmål, slik det er vist i den nederste pilen.



FIGUR 23. Evaluering er en del av alle fasene i øvelsen

11.1

ORGANISERING AV EVALUERINGSGRUPPEN

En god evaluering er avhengig av at det er god kvalitet på datagrunnlaget. Aktørene som deltar i øvelsen må forplikte seg til å delta med ressurser inn i evalueringen og eventuelt bidra på annen måte, slik at kvaliteten på evalueringsrapporten blir god.

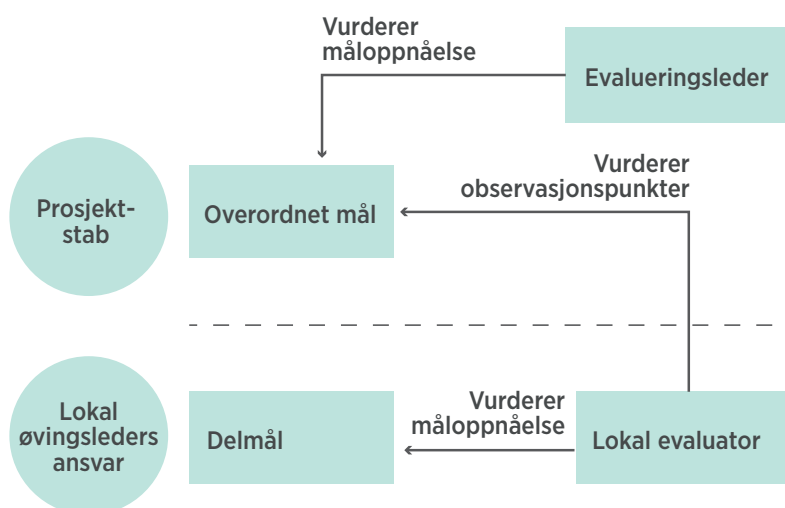
Samtidig kan det være vanskelig å sette av store ressurser til evalueringsarbeidet. Derfor er det nødvendig med en ressurseffektiv organisering. Figuren nedenfor viser hvordan evalueringsarbeidet kan struktureres.

Evalueringsarbeidet bør organiseres innledningsvis i planprosessen. For større øvelser bør det etableres en egen evalueringsgruppe, mens det for mindre øvelser vil være tilstrekkelig med en evalueringsansvarlig. En evalueringsgruppe består av en leder og flere evaluatorer. Evalueringsleder har ansvaret for

hvordan evalueringen skal gjennomføres. Det er prosjektleder som har ansvaret for at det på et tidlig tidspunkt blir avklart hvem som skal lede evalueringsgruppen. Planlegging av øvelsen er ressurskrevende arbeid, men for evalueringsgruppen vil hovedtyngden av arbeidet komme under og etter øvelsen gjennomføres. Det er derfor viktig å avsette tilstrekkelige ressurser til dette arbeidet. Det må forutsettes at de deltakende aktørene setter av interne ressurser som kan bistå den som har ansvaret for evalueringen av øvelsen.

De deltakende aktørene peker ut en eller flere lokale evaluatorer som har som hovedoppgave å gjennomføre virksomhetens egnevaluering i henhold til delmålene som virksomheten har definert. Videre kan lokale evaluatorer bidra med sine observasjoner inn til den overordnede evalueringen.

Et viktig datagrunnlag er evaluatorenes observasjoner. For å få gode observasjoner, må de lokale evaluatorene planlegge sine «observasjonsposter». Observasjonene brukes senere i vurderingen av måloppnåelsen.



FIGUR 24. Skisse over en ressurseffektiv evalueringsorganisasjon og hvem som er ansvarlig for de respektive delene over og under linjen.

EVALUERING

11.1.1 LEDER AV EVALUERINGSGRUPPEN

Evalueringslederen har det overordnede ansvaret for å planlegge og gjennomføre evalueringen av øvelsen. Evalueringsleder har ansvar for utarbeidelsen av øvelsens overordnede mål og indikatorer innledningsvis i planleggingsprosessen.

Evalueringsleder har normalt ansvaret for å utarbeide evalueringsdirektivet hvor det beskrives hvilke metoder og datagrunnlag som skal benyttes. Som vist over skal også planleggingsprosessen og gjennomføringen av øvelsen evalueres. Det er viktig at man har en plan for datainnsamling også fra denne perioden. Spørreskjema, logger og observasjonsskjemaer bør ferdigstilles i god tid før øvelsen starter. Det bør også beskrives hvordan spørreskjemaer skal distribueres, hvordan observasjoner skal gjennomføres osv.

Etter øvelsen må evalueringslederen påregne å bruke mye ressurser på å bearbeide og sammenfatte det innsamlede materialet, analysere og presentere funnene i evalueringsrapporten.

11.1.2 LOKALE EVALUATORER

En evaluering av en stor øvelse bør bygge på data fra ulike kilder. Observasjoner er et viktig datagrunnlag og man trenger lokale evaluatorene eller evalueringsteam som under øvelsen kan innhente dette.

En lokal evaluator kan gjerne være en erfaren person med god kjennskap til den aktiviteten/delen av virksomheten som skal evalueres. For å oppnå en viss grad av objektivitet/nøytralitet i evalueringen kan det være en fordel om den lokale evaluatoren kommer fra en annen virksomhet enn den som skal evalueres. Balansen mellom objektivitet og detaljkunnskap må avveies i henhold til hva evaluatoren skal vurdere og hvilken informasjon det er behov for.

I enkelte situasjoner kan det være hensiktsmessig å tildele noen ansvaret for å evaluere planleggingsprosessen. Disse kan være en del av evalueringsgruppen, eller de kan få sitt oppdrag fra øvelsens styringsgruppe. Både spørreskjemaer og intervjuer kan brukes som metoder for datainnsamling. Dette bør gjøres underveis og i etterkant av øvelsen.

I enkelte store øvelser hender det at man har egne observatører. Denne rollen skiller seg fra en lokal evaluator ved at en observatør ikke har en vurderende funksjon, men kun skal observere for egen læring.

11.2

DATAGRUNNLAG

En evaluering blir aldri bedre enn det datagrunnlaget den bygger på. Det er derfor viktig at man har et bevisst forhold til hva slags type data man trenger for å vurdere måloppnåelse, og hvordan data skal samles inn. Dataene kan hentes fra ulike kilder, slik som spørreskjema, dokumenter, logger, observasjoner og intervjuer. Ved bruk av flere uavhengige kilder vil analysene bli mer pålitelige og dermed styrke verdien av funn og konklusjoner. Der det er mulig bør man forsøke å verifisere informasjonen gjennom bruk av ulike, uavhengige kilder.

11.2.1 OBSERVASJONER

Observasjoner er ofte en viktig kilde i evalueringsarbeidet. En strukturert måte å samle inn observasjonene på, er å gi hver evaluator et skjema hvor man kan notere observasjoner og spørsmål, samt dokumentere handlingsforløp. En slik protokoll kan gjerne avsluttes med en oppsummering av evaluatorens observasjoner og vurderinger.

Ved en mindre øvelse kan observasjonene bestå av tidfesting av når en alarm gikk av, mens ved en større øvelse kan hensikten med observasjonene være å studere interaksjonen og samhandlingen mellom flere aktører og på flere nivåer. Hver evaluator kan få et skjema som inneholder de momentene man skal se etter.

11.2.2 SPØRRESKJEMA

Før evalueringsansvarlig utarbeider et spørreskjema må det kartlegges hva hensikten med spørreskjemaet er, hvem som er i målgruppen og hvordan det skal fylles ut og samles inn.

Åpne spørsmål gir mottakeren mulighet til å uttrykke hensikt og refleksjoner, men innebærer et større ansvar for den som skal sammenstille svarene. Lukkede spørsmål kan være enklere å kategorisere og fremstille skjematisk, men man kan gå glipp av viktige poeng. Hvordan spørsmålene er formulert, kan påvirke hvilke svar man får, og det er viktig at man har et bevisst forhold til dette.

Spørreskjemaer kan fylles ut på papir eller elektronisk. De kan fylles ut umiddelbart etter øvelsen eller en stund etter, det er fordeler og ulemper med begge løsninger. Har øvelsen hatt et motspill, kan også disse deltagerne fylle ut skjemaet. De personene som har deltatt i planleggingsprosessen kan få et mer utfyllende skjema tilsendt via epost med en lengre svarfrist. Når de er samlet inn kan spørreskjemaene sammenstilles, slik at man kan foreta analyser og vurderinger.

11.2.3 DOKUMENTER

Logger, notater og hendelsesprotokoller kan inngå som en del av datagrunnlaget. Dersom dette skal brukes, er det viktig at evalueringslederen får tilgang til aktørenes dokumentasjon. Evaluatorene kan med fordel samle inn dette materialet ved øvelsens slutt.

11.2.4 INTERVJUER

Intervjuer kan gjennomføres både før, under og etter en øvelse. Dette er en ressurskrevende metode, men kan gi svært nyttig innsikt i hvilke tanker og vurderinger aktørene har gjort seg om egen organisasjon, men også om samhandlingen med de andre øvede organisasjonene.

Under en øvelse kan kortere intervjuer foretas på bestemte tidspunkt. Lengre, mer utfyllende intervjuer med fokus på refleksjon kan gjennomføres etter øvelsen. Intervju gjerne en person med en sentral plassering i den øvede organisasjonen. Det er viktig å finne intervjuobjekter som har den informasjonen man trenger. Også her er det viktig å tenke over spørsmålstillingen på forhånd, da formuleringen av spørsmålene kan påvirke hvordan intervjuobjektet svarer.

11.3

FORBEREDELSE FØR ØVELSEN

11.3.1 FORBEREDELSE FOR LOKALE EVALUATORER

Evaluatoren bør sette seg inn i sentrale dokumenter for øvelsen, spesielt evalueringsdirektivet, i tillegg til å delta i de møtene og gjennomgangene som evalueringslederen arrangerer. Før øvelsen bør evaluatoren sette seg inn i hvilke roller, ansvar og oppgaver organisasjonen som man skal evaluere har. Aktuelle hensikter og delmål for øvelsen er også viktig å gå gjennom. Det kan være nyttig å ha en kontaktperson i organisasjonen. Praktiske forberedelser som reise, overnatting osv. må også på plass.

11.3.2 GJENNOMGANG FOR EVALUERINGSGRUPPEN

Evalueringslederen bør samle alle de lokale evaluatorene (eventuelt arrangere en videokonferanse) og gå gjennom det arbeidet som skal utføres. Grunnlaget for en slik gjennomgang vil i praksis være evalueringsdirektivet. I denne sammenheng er det viktig å ha en felles forståelse for hva som skal evalueres og på hvilke måte dette skal gjøres. Dersom evaluatorene har ulike oppfatninger av dette, vil verdien av observasjonene bli begrenset.

Evalueringslederen bør på forhånd avtale tidspunkt der de lokale evaluatorene skal rapportere. Har man mulighet til å kunne diskutere observasjoner underveis, er dette av stor verdi. Evalueringsgruppen møtes igjen kort tid etter øvelsen. Da overleveres observasjonene til evalueringsleder, i tillegg til at man får anledning til å diskutere de lokale evaluatorenes inntrykk og foreta noen generelle vurderinger i fellesskap.

11.4

EVALUERINGSARBEIDET ETTER ØVELSEN

Den mest arbeidskrevende tiden for evalueringsgruppen starter når selve øvelsen er gjennomført.

11.4.1 FØRSTEINTRYKKSSAMLING

Umiddelbart etter øvelsen bør det arrangeres en kort diskusjonssekvens, for eksempel etter modellen som kalles After Action Review (AAR). Det må avklares på forhånd hvem som tar ansvar for å gjennomføre dette. Det viktigste er at det legges opp til en diskusjon som er dynamisk, ærlig og profesjonell, med fokus på resultater og læringspunkter. Hensikten er at de øvede aktørene selv kan identifisere hvordan man kan ta vare på og videreføre det som gikk bra og gi anbefalinger til hvordan man kan forbedre det som ikke gikk like bra.

Førsteintrykkssamling bør gjennomføres så raskt som mulig, og helst umiddelbart etter øvelsen. Det er en forutsetning at alle i virksomheten som har deltatt på øvelsen også deltar her. Det er avgjørende at det er enighet om å være ærlig og at takhøyden i diskusjonene er stor.

En AAR kan gjennomføres ved at deltakerne stilles fire spørsmål:

1. Hva forventet vi skulle skje?
2. Hva skjedde?
3. Hva gikk bra, og hvorfor?
4. Hva kan forbedres, og hvordan?

Dokumentasjon fra førsteintrykkssamlingen kan inngå som en del av datamaterialet som overleveres evalueringsgruppen og kan brukes i analysen.

11.4.2 EVALUERINGSSEMINAR

I rimelig tid etter øvelsen kan øvingsledelsen invitere aktørene som deltok i øvelsen til et evalueringsseminar. Evalueringsseminaret gir aktørene anledning til å diskutere utkast til evalueringsrapport, både med tanke på oppklaringer

og suppleringer. Datoen for seminaret bør besluttes tidlig i planleggingsprosessen og fremkomme i sentrale øvingsdokumenter.

Før rapporten ferdigstilles skal alle øvede aktører få mulighet til å komme med tilbakemelding, fremfor alt på faktafeil/saksfeil.

11.4.3 EVALUERINGSRAPPORTEN

Evalueringslederen utarbeider en disposisjon for evalueringsrapporten.

Eksempel på en disposisjon kan være:

Innledning

Hensikt og overordnede mål for øvelsen
Forutsetninger og avgrensninger
Om øvelsen: Deltakere, prosjektorganisasjon, øvingsform, scenario, planlegging og gjennomføring

Evaluering, metode og datagrunnlag

Valg av analysemetode
Refleksjon over reliabilitet og validitet

Analyse og vurdering

Presentasjon av empiri basert på spørreskjemaene, intervjuer, observasjoner og annet materiell bør presenteres
Vurdering av måloppnåelse
Sluttbemerkninger

Konklusjoner og anbefalinger

Avslutning

Eventuelle vedlegg

11.5

OPPFØLGING/VEIEN

VIDERE

En øvelse kan avdekke mangler og sårbarheter i aktørens beredskap. Alle virksomheter må selv ta et ansvar for å følge opp de identifiserte læringspunktene, både overordnede og interne. Dette er en prosess som tar tid, men som er avgjørende for at vi skal kunne lære. En stund etter øvelsen er avsluttet og evalueringsrapporten er ferdig, kan noen sentrale aktører fra øvelsen møtes til en samling hvor man diskuterer seg frem til en tiltaksliste basert på identifiserte læringspunkter etter øvelsen. Det er viktig at deltakerne forplikter seg til å følge opp de tiltakene man sammen kommer frem til.



Foto 10: Fredrik Naumann/Felix Features. Bilde fra HarbourEx15.

KAPITTEL

12

Tips til arbeidet
med større øvelser

12.1

KOMMUNIKASJON INTERNT OG EKSTERNT

Kommunikasjon er viktig i alle deler av en øvelse, i planleggingen, i gjennomføringen og ikke minst i evalueringsfasen. Kommunikasjon handler om å forberede organisasjonen, å forankre øvelsen i organisasjonen og å kommunisere de erfaringene man gjør seg etter øvelsen. Så tidlig som mulig i planleggingen av en øvelse bør man avgjøre om kommunikasjonsarbeidet skal legges til en egen arbeidsgruppe, om arbeidet skal legges i linjen eller om man skal kjøpe eksterne tjenester. Før å avgjøre dette må man tidlig definere og avgrense oppgavene. En kommunikasjonsplattform eller kommunikasjonsstrategi bør utarbeides og legges i øvingsdirektivet.

12.1.1 INFORMASJON TIL ALLMENNHETEN

Dersom øvelsen påvirker allmennheten bør de som eventuelt kan bli berørt få informasjon om selve øvelsen og hvem de kan henvende seg til dersom de har spørsmål. Kommunikasjonskanaler kan være lokalaviser, informasjonsbrev i posten eller et informasjonsmøte. Øvelsens størrelse og i hvilken grad man ser for seg at den påvirker omgivelsene, vil være avgjørende for hvilke kanaler man velger.

12.1.2 MEDIEKONTAKT

Prosjektleder bør utpeke en mediekontakt så tidlig som mulig i planleggingsprosessen. Det er vanlig at en av de som er ansvarlige for øvelsen får ansvaret for å kommunisere et samlet budskap om øvelsen, mens de øvede aktører selv kommuniserer rundt sin egen organisasjon. Som nevnt tidligere vil det være hensiktsmessig med en felles kommunikasjonsstrategi og at alle kjenner til denne slik at budskapet til mediene er helhetlig.

Prosjektleder må gjerne informere publikum om øvelsen noen dager før gjennomføring ved å sende ut en pressemelding. Ved større øvelser kan interessen fra mediene være stor. Dette må øvingsledelsen være klar over når han/hun velger en medieansvarlig. Han/hun blir mediens kontaktperson og tar imot mediene

når de kommer til øvelsen. Den medieansvarlige får dermed også oppgaven med å følge mediene rundt på en slik måte at de ikke forstyrrer øvelsen. Om mediene ønsker intervjuer skal dette avklares med medieansvarlig. Den medieansvarlige bør være en person som har erfaring med mediekontakt og har god kjennskap om øvelsens overordnede rammer, slik som hensikt, scenario og mål.

12.2

BESØKENDE OG OBSERVATØRER

12.2.1 BESØKENDE

En besøkende deltar i et organisert program, gjerne med en egen guide. Det er stort sett ved større øvelser at det er vanlig å invitere besøkende. Prosjektledelsen beslutter tidlig i planprosessen hvorvidt prosjektledelsen selv skal sende ut invitasjoner til de besøkende, eller om det er de øvede virksomhetene som inviterer besøkende. Eksempler på besøkende kan være politikere, ledere eller representanter fra samarbeidende virksomheter.

Man bør på et tidlig tidspunkt i planleggingsprosessen gi en i prosjektorganisasjonen ansvaret for besøksprogrammet, både når det gjelder planlegging, invitasjoner og gjennomføring. Innbydelsene bør sendes ut i god tid, gjerne et halvt år før øvelsen. Et eget program som beskriver innholdet i besøket med praktiske detaljer bør sendes de besøkende minst tre uker før øvelsen. Et besøksprogram skal ikke innskrenke eller begrense øvelsen, men de besøkende skal føle seg velkomne og ivaretatt.

Når man planlegger et besøksprogram er det viktig at man definerer hvem som er målgruppen for besøket. Dersom det er flere målgrupper og store forskjeller mellom dem, vil det være hensiktsmessig å dele opp besøksprogrammet. På denne måten blir de besøkende vist ulike steder ut i fra det de er interessert i. Eksempelvis vil enkelte målgrupper være mest interessert i øvelsesmetodikk og andre vil ønske å se nærmere på hvordan scenarioet utspiller seg.

Det er viktig å tilrettelegge slik at de besøkende får se øvelsen uten at de er i veien. De besøkende bør følges av egne guider med kunnskap om det de skal vise frem, slik at de besøkende får den informasjonen de etterspør.

Ansvar for logistikk knyttet til mat, transport og innkvartering ligger til den som har ansvaret for besøksprogrammet.

12.2.2 OBSERVATØRER

En observatør har en annen rolle enn en besøkende. En observatør får mulighet til å observere deler av øvelsen, men uten interaksjon med dem som øver. En observatør kan eksempelvis være en person fra en organisasjon som skal gjennomføre en liknende øvelse på et senere tidspunkt. Observatørene må akkrediteres, gjerne med et kort, navneskilt eller et synlig armbånd.

Dersom det er observatører til stede er det viktig at de som skal øves vet om dette, og at de forstår hensikten med å ha observatører til stede. Som regel vil målet med deltakelsen være læring. Samtidig er det en rammebetingelse at en observatør ikke må forstyrre øvelsens gang.

12.3 LOGISTIKK

Logistikken under en øvelse innebærer alt fra utstyr, transport, overnatting og mat. Samordning, planlegging og finansiering av logistikken er viktig, men svært ressurskrevende. Ved store øvelser kan det være nyttig å utpeke en egen logistikkansvarlig, eventuelt opprette en egen arbeidsgruppe for dette.

Logistikkbehovene må kartlegges så tidlig som mulig i planleggingsfasen. Eksempler kan være:

- Leie av lokaler.
- Leie av øvingssted.
- Innkjøp av materiell.
- Bygge opp skadested.
- Kopiere dokumenter.
- Leie av toaletter.

- Overnatting for de som skal øves.
- Mat og drikke.
- Transport i planleggings- og gjennomføringsfasen.
- Spørsmål knyttet til forsikringer.

12.4 ØVINGSHEMMELIG

Informasjon i scenario og dreieboken skal som regel ikke gjøres kjent for de som skal øves. Denne informasjonen kalles da «øvingshemmelig». Merk at dette begrepet er helt uten juridisk hold. Ved samvirkeøvelser med andre aktører må deres behov for hemmelighold vurderes og tas hensyn til.

12.5 UNNTATT OFFENTLIGHET OG GRADERT INFORMASJON

Det finnes ingen egne regler for øvelser. Alle aktørene må arbeide ut i fra de krav om offentlighet som finnes.

For den største andelen av øvelsen vil det ikke være nødvendig å unnta noe fra offentligheten da nesten all informasjonen som håndteres er offentlig.

12.6 ARBEIDSMILJØ

Prosjektleder skal så tidlig som mulig i planleggingsprosessen sørge for at det utarbeides en risikovurdering og analysere hvilke risikoer det er for ulykker under øvelsen. Arbeidet med disse spørsmålene blir spesielt viktig i arbeidet med fullskalaøvelser, ettersom flere arbeidsgivere vil

jobbe sammen på et sted. Da må arbeidsmiljøarbeidet samordnes. Ofte vil den aktøren som eier eller disponerer øvingsområdet eller har det største antallet arbeidere på stedet ha ansvaret for å samordne dette arbeidet. Dette kan innebære å foreta risikovurderinger og skrive sikkerhetsbestemmelsene for øvelsen.

12.7

MILJØANALYSER

Alle øvelser kan medføre en eller annen form for påvirkning på miljøet. La miljøaspektet være en faktor gjennom planleggingen av øvelsen. I en tidlig fase kan man gjøre en vurdering av hvilke påvirkning øvelsen vil ha på miljøet.

12.8

ØVELSENS NAVN

En øvelse må ha et navn slik at den kan skilles fra andre øvelser. Navnet vil bli øvelsens varemerke og identitet. Stedsnavn, tema, formål osv. kan brukes i øvelsesnavnet.



Foto 11: Fredrik Naumann/Felix Features. Bilde fra HarbourEx15.



**Direktoratet for
samfunnssikkerhet
og beredskap**

Rambergveien 9
3115 Tønsberg

Telefon 33 41 25 00
Faks 33 31 06 60

postmottak@dsb.no
www.dsb.no

ISBN 978-82-7768-385-0 (PDF)
HR 2325
Oktober 2016

 /DSBNorge

 @dsb_no

 dsb_norge

 dsbnorge

