

VEILEDER I PLANLEGGING,
GJENNOMFØRING OG
EVALUERING AV ØVELSER

Metodehefte: Spilløvelse

Oktober 2016



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

ISBN: 978-82-7768-397-3 (PDF)

Omslagsfoto: Fredrik Naumann, Felix Features

Grafisk produksjon: Erik Tanche Nilssen AS, Skien



VEILEDER I PLANLEGGING, GJENNOMFØRING OG EVALUERING AV ØVELSER

Metodehefte: spilløvelse

Oktober 2016

	Forord	5
	Innledning	6
01	Om øvingsformen	7
	1.1 Hva er en spilløvelse?	8
	1.2 Hensikt med øvingsformen	9
02	Planleggingsprosessen	11
	2.1 Oppdraget.....	13
	2.2 Planleggingsorganisasjonen.....	13
	2.3 Planleggingskonferanser	14
03	Øvingsdokumenter	17
	3.1 Øvingsdirektiv	18
	3.2 Scenariodokumenter	19
	3.3 Dokumentasjon for motspillet	19
	3.4 Sambandskatalog.....	19
	3.5 Evalueringsdokumenter	19
04	Hensikt og mål	21
	4.1 Hensikt	22
	4.2 Mål 22	
05	Scenarioarbeidet	23
	5.1 Scenarioets ulike komponenter	24
	5.2 Skrivestue	29
	5.3 Dreiebok.....	29
	5.4 Arbeidsprosessen med å utarbeide scenarioet	30
06	Motspillet	31
	6.1 Dimensjonering av motspillet.....	32
	6.2 Moduler i motspillet.....	33
	6.3 Roller i motspillet.....	34
	6.4 Tips til lokaler og teknologi	35
	6.5 På øvingsdagen	35
	6.6 Arbeidsmetode	36
07	Evaluering av øvelsen	37
	7.1 Evalueringsorganisasjonen	38
	7.2 Grunnlag for evaluering	39
	7.3 Evalueringsrapporten	39

FORORD

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

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

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

Styrende dokumenter, lover og forskrifter slik som Kongelig resolusjon 15.06.2012 Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap, Justis og beredskapsdepartementets samordningsrolle, tilsynsfunksjon og sentral krisehåndtering, krav om kommunal beredskapsplikt i sivilbeskyttelsesloven med tilhørende forskrift og fylkesmennenes samfunnssikkerhetsinstruks, Meld. St. 29 (2011–2012) Samfunnssikkerhet, Meld. St. 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 over 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.

INNLEDNING

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

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

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

Hensikten med både grunnboken og metodeheftene er å:

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

Leseanvisninger og avgrensninger

Grunnbok: Introduksjon og prinsipper i øvelsesplanlegging

Metodehefte: *Spilløvelse*

Metodehefte: Diskusjonsøvelse

Metodehefte: Funksjonsøvelse

Metodehefte: Fullskalaøvelse

Metodehefte: Kontrollerfunksjonen/Lokal øvelsesleder

Metodehefte: Evaluering og oppfølging

KAPITTEL

01

Om øvingsformen

OM ØVINGSFORMEN

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

Disse spørsmålene bør drøftes før man velger øvingsform:



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

1.1

HVA ER EN SPILLØVELSE?

En spilløvelse består av to hovedelementer: De øvede aktørene og et motspill. En spilløvelse kan illustreres som om spillet foregår i en "lukket boble" eller "osteklokke", der de øvede aktørene befinner seg i den innerste sirkelen, og motspillet omgir dem, mens de alle er inne i osteklokken.

De øvede aktørene vil oftest befinne seg i sine vanlige lokaler, med de hjelpemidler de normalt har til rådighet. Motspillet befinner seg i andre lokaler, og styrer øvelsen ut i fra en liste med innspill (dreiebok). Kort sagt kan man si at et innspill er en melding/kontakt fra noen som ikke øves til en

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

Innspill kan formidles på flere måter. Eksempler:

- Et vitne ringer til politiet og forteller at det brenner (innspillet sendes fra publikumsmodulen).
- En journalist publiserer en artikkel om brannen i en nettavis (innspillet sendes fra mediemodulen).
- Brannvesenet får en melding fra politiet om farlige gasser i brannområdet (fagmodul sender innspillet).



FIGUR 2. En spilløvelse kan illustreres som en «kosteklokke»

Innspillene formidles til deltakerne gjennom de kanaler som ville bli benyttet ved en reell hendelse. Den øvede aktøren som mottar innspillet må reagere slik han/ville gjort ved en slik henvendelse i en reell situasjon. Han/hun må fatte beslutninger på samme måte som han/hun ville gjort i virkeligheten. Dersom en beslutningen ville krevd avklaring med en annen aktør i virkeligheten, må det gjøres på samme måten i øvelsen. De øvede aktørene får kun kommunisere med hverandre og med motspillet. Motspillet kan derimot kommunisere med den virkelige verden, for eksempel for å innhente informasjon/fakta.

1.2 HENSIKT MED ØVINGSFORMEN

Spilløvelser passer 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.

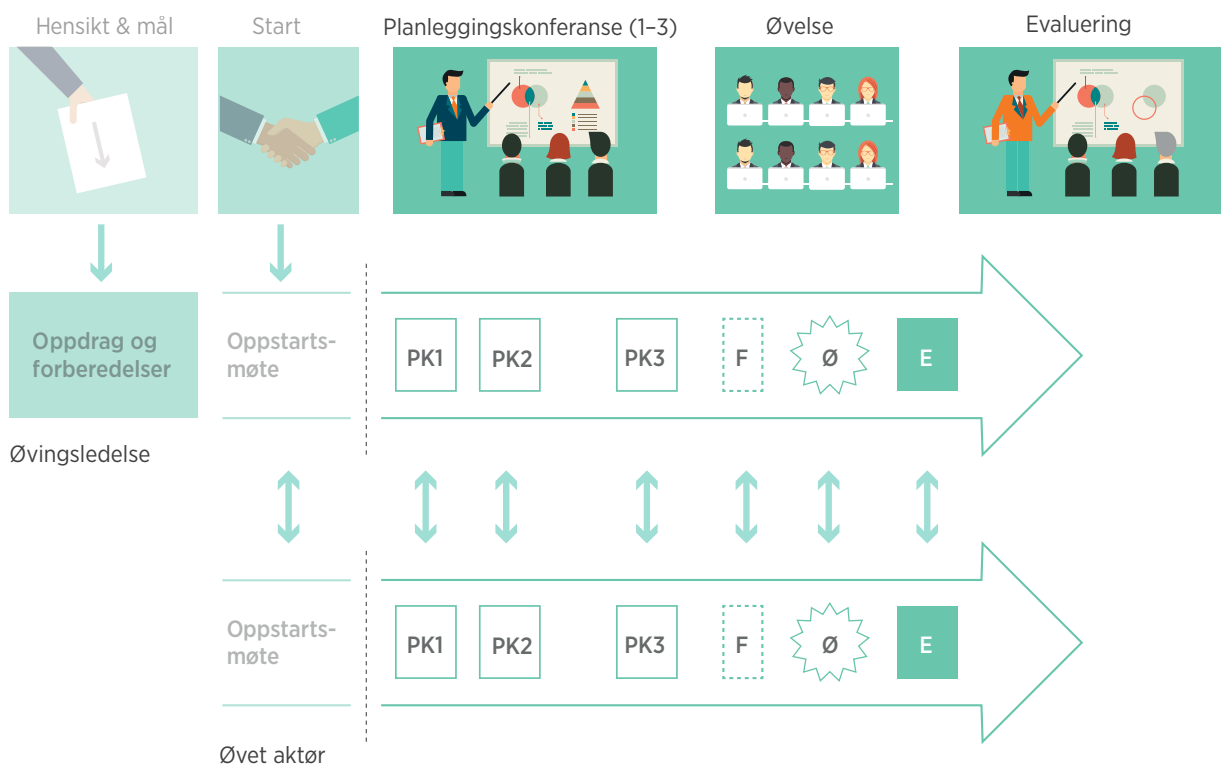
KAPITTEL

02

Planleggings-
prosessen

PLANLEGGINGSPROSESSEN

Planlegging av en øvelse er en strukturert prosess som fordrer at ulike deler av øvelsen planlegges i en viss rekkefølge. Prosessen kan fremstå som ressurskrevende, men rekkefølgen på arbeidsoppgavene er god og behøver ikke være omfattende.



FIGUR 3. Planleggingsprosessen går parallelt hos øvingsledelsen og de øvede aktørene

2.1

OPPDRAGET

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

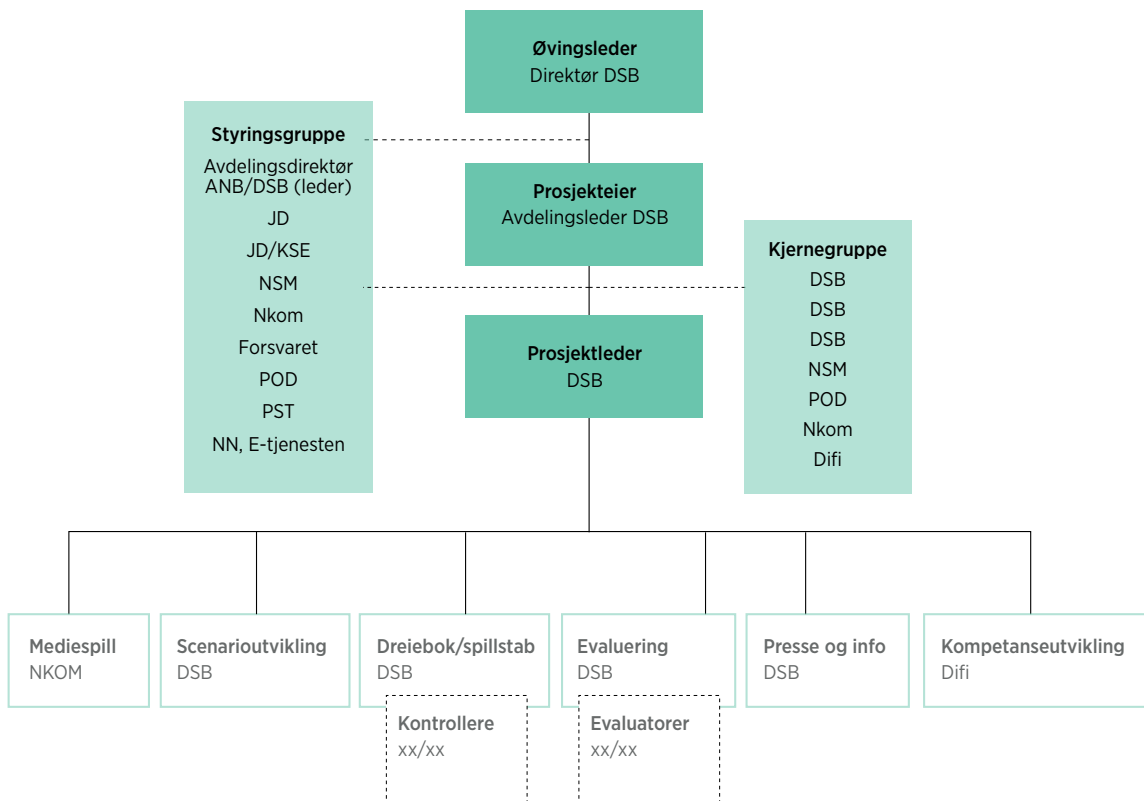
- Behovet for øvelse.
- Retningslinjer.
- Hensikt og mål.
- Scenario.
- Tidsbruk.
- Økonomiske forutsetninger.
- Effekter for virksomheten.

2.2

PLANLEGGINGS-ORGANISASJONEN

Det er nyttig å etablere en prosjektliknende organisasjon for planleggingen av en spilløvelse. Se nærmere beskrivelse av dette i grunnbokens kapittel 4.

Noen deler av planleggingsorganisasjonen er spesifikke for en spilløvelse og forklares nedenfor.



FIGUR 4. Eksempel på prosjektorganisering fra øvelse IKT16

PLANLEGGINGSPROSESSEN

2.2.1 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE "SCENARIO"

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

2.2.2 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE "DREIEBOK/ SPILLSTAB"

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

2.2.3 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE "MEDIESPILL"

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

2.2.4 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE "PRESSE OG INFO"

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

2.2.5 ANSVAR OG OPPGAVER FOR ARBEIDSGRUPPE "KOMPETANSEUTVIKLING"

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

2.3

PLANLEGGINGS- KONFERANSER

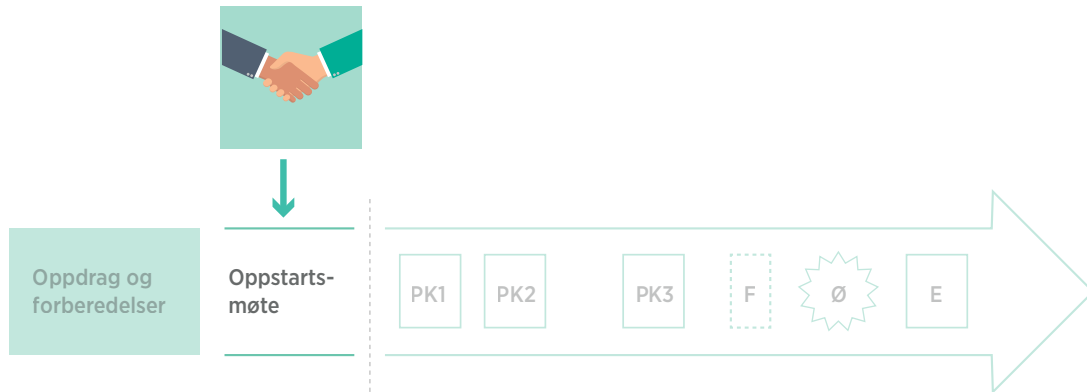
Til den første samlingen inviteres de aktørene eller representanter fra virksomhetene som er tenkt at skal delta i øvelsen. Dette er det vanlig å kalle for et oppstartsmøte.

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

Eksempel på dagsorden på planleggingskonferanse 1:

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

Før den andre planleggingskonferansen må prosjektledelsen ha fått inn aktørenes delmål og



FIGUR 5. Oppstartsmøte



FIGUR 6. Planleggingsfasen

scenario/dreibokgruppen bør ha startet arbeidet med scenarioet. Konferansens tyngdepunkt bør ligge på å jobbe med scenarioet og dimensjonere motspillet.

Eksempel på dagsorden på planleggingskonferanse 2:

- Prosjektledelsen presenterer eventuelle oppdateringer siden forrige planleggingskonferanse.
- Virksomhetene presenterer hvem i deres organisasjon som skal delta i planleggingen.
- Informasjon om scenarioarbeidet.
- Scenariogruppen redegjør for arbeidet med scenarioet.
- Workshop om scenarioets hendelser og moment.

- Identifisere hvilke funksjoner som må finnes i motspillet og behovet for personell fra de ulike aktørene til dette.
- Evalueringslederen presenterer sine tanker om evalueringsmetodikk.

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

PLANLEGGINGSPROSESSEN

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

Eksempel på dagsorden på planleggingskonferanse 3:

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

KAPITTEL

03

Øvingsdokumenter

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

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

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

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

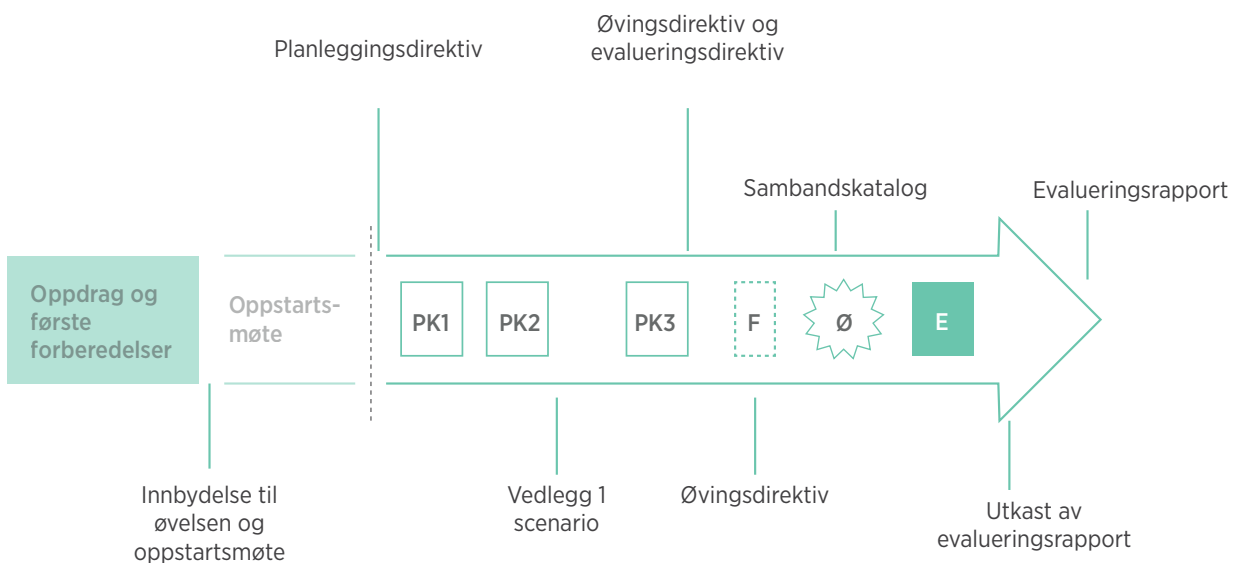
3.1

ØVINGSDIREKTIV

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

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

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



FIGUR 7. Rekkefølge på utgivelse av dokumenter

3.2

SCENARIODOKUMENTER

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

- Innbydelse til skrivestue
- Dreiebok/liste over innspill.
- Momentbeskrivelser.
- Scenario.

Innholdet i disse dokumentene beskrives nærmere i kapittel 5.

3.3

DOKUMENTASJON FOR MOTSPILLET

Motspillet trenger følgende dokumentasjon for å kunne utføre sine oppgaver:

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

3.4

SAMBANDSKATALOG

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

3.5

EVALUERINGS-DOKUMENTER

Evalueringsgruppen utarbeider følgende dokumenter:

- Evalueringsdirektiv.
- Skjemaer for observasjoner.
- Evalueringsrapport.

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

Se eksempel på evalueringsrapport i kapittel 7.

KAPITTEL

04

Hensikt og mål

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

4.1

HENSIKT

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

Eksempel på hensikt ved en spilløvelse:

1. Øke aktørens evne til å håndtere en krise med behov for samordnet og koordinert informasjon.
2. Belyse kompleksiteten ved en endring av ansvarsforholdene i for eksempel redningstjenesten.
3. Teste aktørenes beredskapsplaner og skape grunnlag for videreutvikling.
4. Teste og eventuelt forbedre rutiner for varsling, samhandling og rapportering ved IKT-relaterte hendelser.

4.2

MÅL

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

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

Eksempel på mål knyttet til hensikt 4 *Teste og eventuelt forbedre rutiner for varsling, samhandling og rapportering ved IKT-relaterte hendelser:*

- Relevante myndigheter og responsmiljøer skal kunne detektere og håndtere et alvorlig IKT-angrep i henhold til modellen for håndtering av IKT-hendelser.

Aktørene kan ut i fra dette formulere følgende delmål:

- Fag- og responsmiljøene skal raskt varsle detekterte alvorlige angrep til relevante fag- og sektormiljøer.
- Fag- og responsmiljøene skal raskt varsle detekterte alvorlige angrep til relevant/overordnet myndighet.
- Relevante fagmiljøer (CKG) skal analysere situasjonen og formidle resultater av analysene til alle relevante aktører.

KAPITTEL

05

Scenarioarbeidet

SCENARIOARBEIDET

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

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

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

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

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

Et scenario har vanligvis følgende oppbygning:

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

Et godt scenario lykkes med å:

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

5.1

SCENARIOETS ULIKE KOMPONENTER

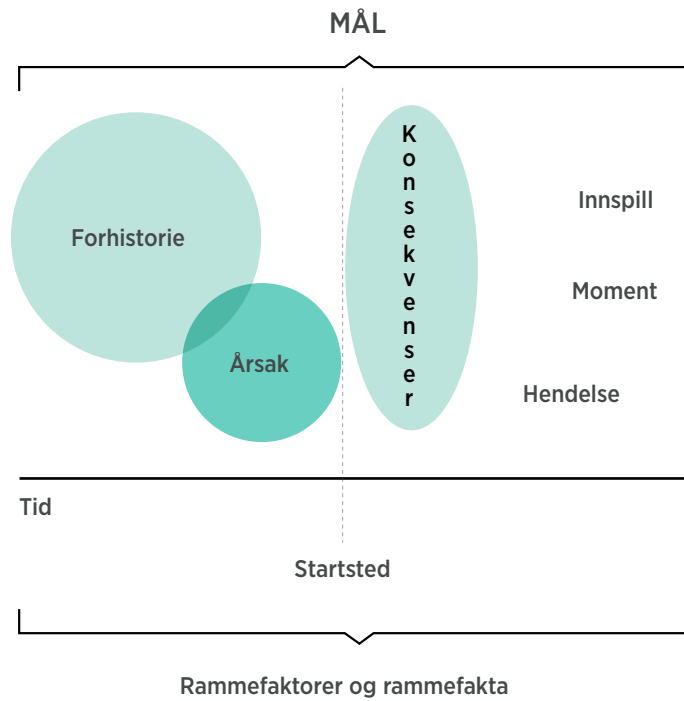
Scenarioet består av ulike komponenter:

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

5.1.1 FORHISTORIE/BAKTEPPE

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

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



FIGUR 8. Scenarioets deler

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

5.1.2 RAMMEBETINGELSER OG FAKTA

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

Fakta er den virkeligheten som gjelder i øvelsens scenario, og kan bestå av teknisk informasjon, kart, skisser, tegninger og andre faktaopplysninger. På internett finnes en rekke sider med

informasjon om vannkraftverk, tegninger over fly og fartøy osv. Slike sider kan være en god kilde for informasjonsinnhenting. Om en tekst eller et bilde kopieres fra en hjemmeside, skal opphavsinnehaveren kontaktes først.

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

5.1.3 ÅRSÅK OG KONSEKVENSER

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

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

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

5.1.4 HENDELSE, MOMENT OG INNSPILL

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

Hendelse

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

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

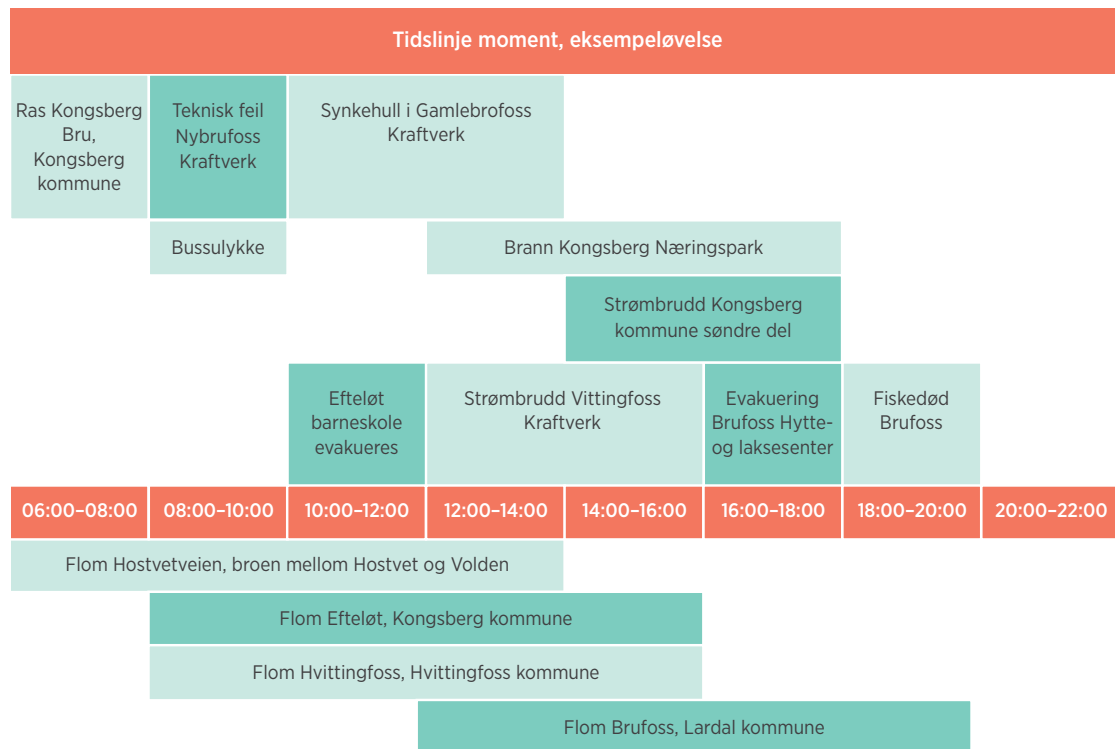
Et for stort antall hendelser kan oppleves som rotete og urealistisk, særlig hvis det ikke er noen sammenheng mellom hendelsene. Eksempel på en slik bommert er en oversvømmelse som siden avløses at en smittsom sykdom, som avløses av et terrorangrep.

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

Moment

Øvelsens hendelser får ulike konsekvenser og disse kalles moment. Eksempler på moment i en flom-hendelse, kan være strømbrytning, fiskedød, eller forurenset drikkevann. Til hvert moment skrives en momentbeskrivelse. Hensikten med momentbeskrivelser er å forenkle arbeidet med formuleringen av innspill og å være en støtte for de givene som skal spille inn innspillene. Videre skal momentbeskrivelsen inneholde informasjon slik at de som sitter i motspillet kan besvare eventuelle spørsmål fra de øvede.

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

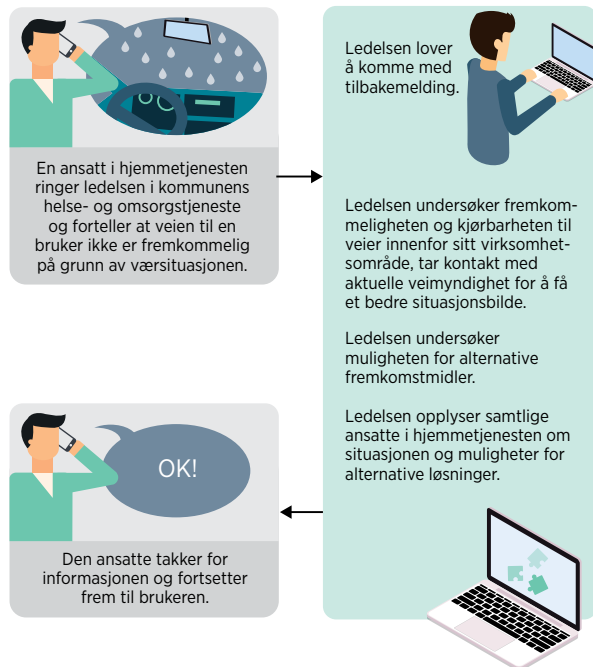


FIGUR 9. En tidslinje med scenarioets hendelser og moment

Innspill

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

SCENARIOARBEIDET



FIGUR 10. Eksempel på innspill

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

Innspillene formuleres av lokal øvingsleder. Slik står de øvede aktørene selv ansvarlige for å utarbeide et tilstrekkelig antall innspill til at deres organisasjon får nok å øve på. En organisasjon som utarbeider få innspill til øvelsen får med andre ord lite utbytte av øvelsen. Nedenfor vises et eksempel på et innspill.

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

Kommentarer:

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

¹⁾Momentliste (for å gruppere innspillene – hvis du ikke finner et passende moment i listen lar du det stå åpent):

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

FIGUR 11. Eksempel på skjema for et innspill

5.2

SKRIVESTUE

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

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

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

Til den andre runden med skrivestuer må momentbeskrivelsene være ferdige. Fokus er nå på å skrive innspill og arbeidet drives både aktørvis og momentvis. La det være tid på programmet til at aktørene kan samarbeide og sammen jobbe frem en best mulig dreiebok.

Gjennomgang av innspillene

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

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

5.3

DREIEBOK

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

Innholdet i dreieboka angir:

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

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

FIGUR 12. Eksempel på dreiebok

5.3.1 ARBEIDET MED DREIEBOKA

Noen praktiske tips til arbeidet med dreieboka:

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

5.3.2 GJENNOMGANG AV INNSPILL OG DREIEBOKEN

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

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

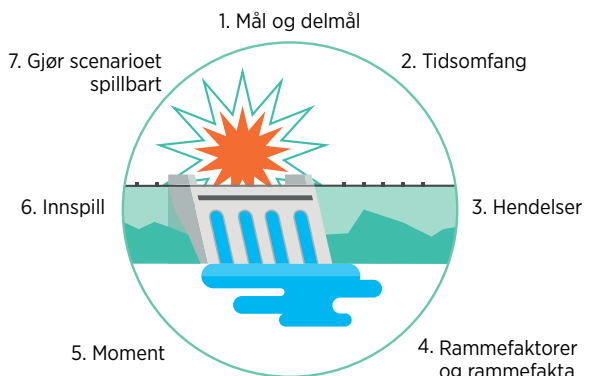
Etter at alle aktørenes innspill er ført inn i dreieboken, går dreiebokansvarlig igjennom dreieboken i sin helhet for å få et bilde av scenarioet og hendelsesutviklingen. Hensikt med denne gjennomgangen:

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

5.4

ARBEIDSPROSESSEN MED Å UTARBEIDE SCENARIOET

Arbeidsprosess



FIGUR 13. Arbeidsprosessen

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

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

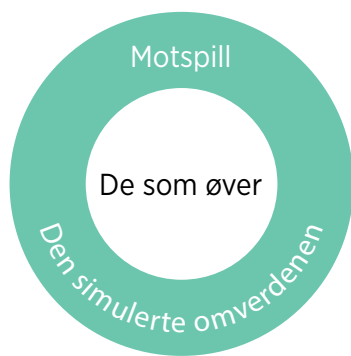
KAPITTEL

06

Motspillet

MOTSPILLET

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



FIGUR 14. Motspillet

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

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

Eksempel: Scenarioet i en spilløvelse handler om et cyberangrep mot Norge. Departementene skal øves. Motspillet bør da bestå av relevante aktører i underliggende etater, mediene, publikum etc. Aktørene som befinner seg i motspillet skal på en realistisk måte gjenspeile den virksomheten de representerer.

Motspillet består av personer (heretter kalt givere) som på en realistisk måte skal speile den virksomheten de representerer.

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

6.1 DIMENSJONERING AV MOTSPILLET

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

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

I dimensjoneringen kan det være nyttig å utarbeide en tabell med rader over de øvede aktørene – og deretter kolonner med de aktørene som denne aktører normalt arbeider med.

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

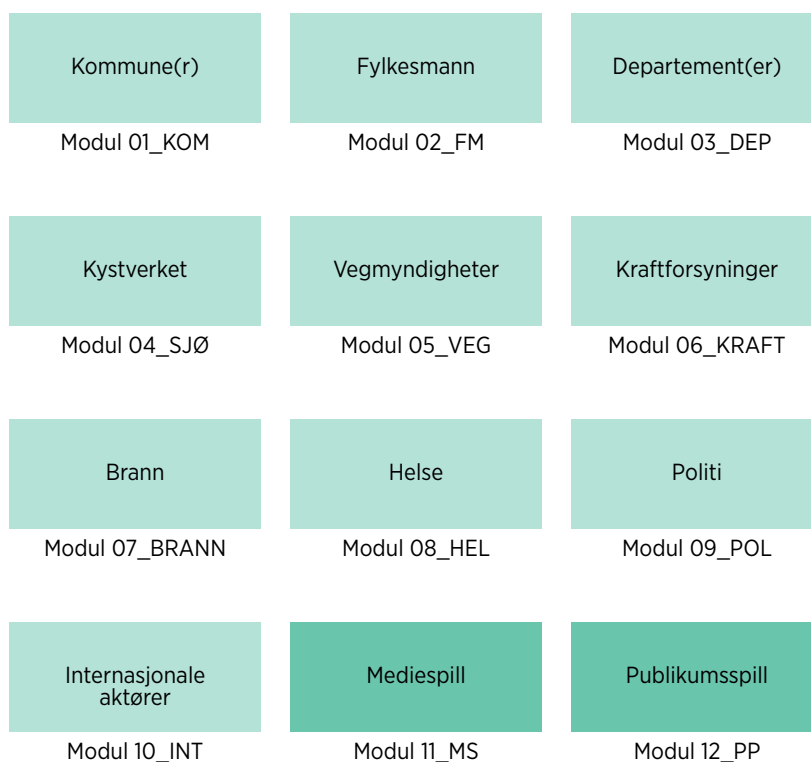
FIGUR 15. Dimensjonering av motspill

6.2

MODULER I MOTSPILLET

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

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



FIGUR 16. Eksempel på modulene fra en større spilløvelse.

6.3

ROLLER I MOTSPILLET

6.3.1 ØVINGSLEDER

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

6.3.2 MODULLEDERE

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

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

6.3.3 GIVERE

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

6.3.4 RESPONSCELLE

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



Foto: Fredrik Naumann/Felix Features

6.3.5 LOKAL ØVINGSLEDER/KONTROLLER

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

6.4

TIPS TIL LOKALER OG TEKNOLOGI

Spillstabens størrelse bestemmer hvordan lokaler og teknologibehov dimensjoneres.

6.4.1 LOKALER

I mindre spilløvelser kan hele motspillet finne seg i ett og samme rom. I større øvelser kan det derimot være nødvendig å plassere de ulike modulene i forskjellige rom slik at de får arbeidsro og –rom. Det vil da være hensiktsmessig med et eget møterom der modullederne kan møtes for spillgjennomganger. Et godt egnet lokale har muligheter for oppsett av telefoner, datamaskiner og internett.

6.4.2 TEKNOLOGIBEHOV, TEKNIKKEST OG TEKNISK SUPPORT

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

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

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

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

6.5

PÅ ØVINGSDAGEN

6.5.1 LEDELSE OG STYRING AV MOTSPILLET

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

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

6.5.2 ØVINGSSTART OG ØVINGSSLUTT

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

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

Lederen av spillstab er også ansvarlig for å avslutte øvelsen. Avslutningen kan skje på et forhåndsavtalt

MOTSPILLET

tidspunkt eller på et mer tilfeldig tidspunkt avhengig av om man vil at beslutninger skal "iverksettes" før man avslutter øvelsen. Leder av spillstab gir beskjed til de lokale øvingslederne når øvelsen er avsluttet.

6.5.3 SPILLGJENNOMGANG

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

6.5.4 OPPFØLGING AV MOTSPILLET

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

6.5.5 MERKING AV MELDINGER

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

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

6.5.6 Å AVBRYTE EN ØVELSE

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

Eksempler på dette er en aktør som tvinges til å avbryte sin deltakelse i øvelsen, tekniske problemer

som krever alternative løsninger eller hendelser som gjør at øvelsen blir vanskelig å gjennomføre. Det er viktig å før øvelsen fastsette hvem som har myndighet til å avgjøre at en øvelse skal avsluttes tidligere enn planlagt.

6.6 ARBEIDSMETODE

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

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

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

KAPITTEL

07

Evaluering av
øvelsen

EVALUERING AV ØVELSEN

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

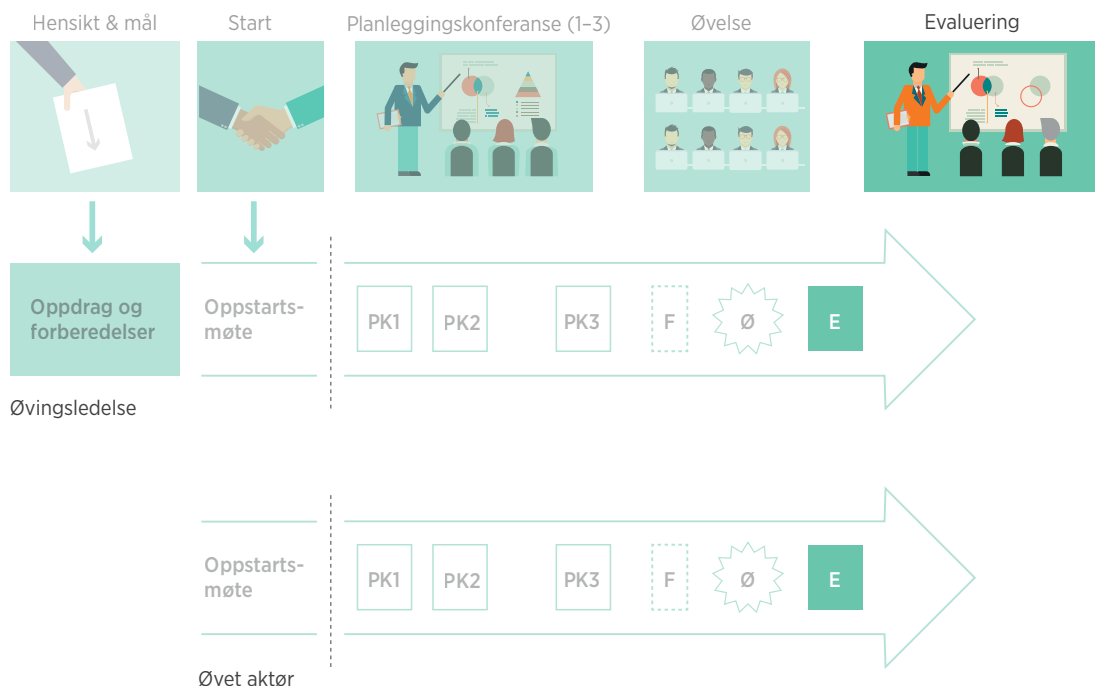
Evaluering av en spilløvelse skal belyse:

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

Evalueringsarbeidet må gjøres parallelt med planleggingsarbeidet.

7.1 EVALUERINGS- ORGANISASJONEN

Evalueringsorganisasjonen ledes av en evalueringsleder som må pekes ut allerede i innledningen av planleggingsprosessen. Evalueringslederens hovedoppgave er å tenke evaluering gjennom hele prosessen, og han/hun bør også delta i målformuleringsarbeidet slik at målene brytes ned til målbare indikatorer som kan evalueres.



FIGUR 17. Evalueringsarbeidet går parallelt med alle faser i øvelsen

7.2

GRUNNLAG FOR EVALUERING

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

- Spørreundersøkelser.
- Dokumenter.
- Skjema for observasjoner.

Spørreundersøkelser

I en spilløvelse kan spørreskjemaer med fordel brukes for å få data til evalueringen.

Dokumenter

Under en spilløvelse produseres det ofte en stor mengde dokumenter. De lokale evaluatorene bør samle inn all dokumentasjonen og overlevere den til den evalueringsansvarlige. Dette gjelder spesielt logger som finnes i ulike systemer og som kan være vanskelige å hente ut i ettertid.

Skjema for observasjoner

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

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

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

7.3

EVALUERINGSRAPPORTEN

Et generisk rammeverk for evaluering kan skisseres slik:

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

EVALUERING AV ØVELSEN

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

FIGUR 18. Eksempel på innholdsfortegnelse i en evalueringsrapport



**Direktoratet for
samfunnsikkerhet
og beredskap**

Rambergveien 9
3115 Tønsberg

Telefon 33 41 25 00
Faks 33 31 06 60

postmottak@dsb.no
www.dsb.no

ISBN 978-82-7768-397-3 (PDF)
HR 2335
Oktober 2016

 /DSBNorge

 @dsb_no

 dsb_norge

 dsbnorge