



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

Öva krishantering

Handbok i att planera, genomföra
och återkoppla övningar



MSB tog över Krisberedskapsmyndighetens, Räddningsverkets och Styrelsen för psykologiskt försvars uppgifter den 1 januari 2009. Den här publikationen har därför fått ett nytt omslag. Däremot har innehållet inte förändrats, varför referenser till nu nedlagda myndigheter kan förekomma.

Den här publikationen finns endast i en pdf-version. Arbeta med att ta fram en reviderad tryckt version av handboken pågår.

Öva krishantering

**Handbok i att planera, genomföra
och återkoppla övningar**

Innehåll

Förord	5
1. Introduktion och läsanvisning	7
Syftet med handboken	8
Användning av handboken	8
Handbokens struktur och innehåll	10
Exempel på praktisk användning av handboken	11
Del I Övning i ett större perspektiv	
2. Övningsplanering i stort	13
Flerårig övningsplan	13
Övning som lärandeprocess	14
Planeringsprocessen	16
3. Inventering och behov av övning	18
Initiativ och uppdrag	18
Behovsanalys	18
Del II Övningsplanering	
4. Övningens syfte och mål	21
Syfte med övningen	21
Mål med övningen	22
5. Övningsformer	24
Seminarieövning (table top)	25
Praktiska hjälpmedel vid seminarieövning	26
Simuleringsövning med motspel	27
Inspel vid simulering	28
Relation mellan huvudhändelser, övningsmoment och inspel	31
Lokaler för simulering	31
Motspelscentralen	33
Seminarie- eller simuleringsform?	33
Fältövning	34
6. Övningstyper	35
Larmövning	36
Startövning	36
Stabsövning	37
Beslutsövning	37
Ledningsövning	38
Samverkansövning	38
Att kombinera övningstyp och övningsform	39

Del III Övningsorganisation och dokumentation

7. Planeringsorganisation	41
Beställare	41
Styrgrupp	41
Projektledning	41
Arbetsgrupper	42
Referensgrupp	42
8. Genomförandeorganisation	43
Övningsansvarig	43
Övningsledning	43
Övningsledare	44
Spelledare	45
Kontaktperson/observatör	46
Lokal övningsledare	47
Utvärderingsorganisation	47
Projektutvärderare	47
Övningsutvärderare	47
9. Övningsdokumentation	48
Projektplan	48
Övningsbestämmelser	50
Övningsledningsbestämmelser	51
Säkerhetsbestämmelser	52
Sambandsbestämmelser	52
Utvärderingsdokumentation	53
Övningsdokumentation efter övningstyp	53
10. Scenario	54
Förhistoria	55
Händelseförlopp	56
Omedelbara konsekvenser	56
Utveckling av konsekvenserna	56
Spelplan	57
Tekniskt bakgrundsmaterial	58
Presentation av scenario	58
Erfarenheter från tidigare händelser och övningar	59

Del IV Genomförande

11. Att öva kommunikation med omvärlden	61
Mediespel	62
Allmänhetsspel	63

Metoder och kanaler	64
Webbtidning	64
Spelade presskonferenser	64
Övningsradio	65
Övnings-tv	65
12. Tekniskt stöd	66
Tekniska rapporteringssystem	66
Webbplats för övningsplanering	66
Webbsidor under övningen	66
Spelstödssystem	68
Film	68
13. Besökare och mediebevakning	69
Besökare	70
Massmedier	70

Del V Genomgångar, utvärdering och återkoppling

14. Genomgångar	73
Genomgångar vid mindre övningar	73
Före övningen	74
Under övningen	74
Efter övningen	74
Genomgångar vid större övningar	75
Före övningen	75
Under övningen	76
Efter övningen	76
15. Utvärdering och återkoppling	77
Utvärderingsprocessen i nio steg	78
Utse en utvärderingsledare	78
Planera och organisera utvärderingen i samspel med övningsledningen	79
Formulera utvärderingsfrågor	80
Utbilda och förbered utvärderarna	81
Observera övningen och inled erfarenhetsåterföringen	82
Analysera insamlade data	85
Sammanställ och sprid utvärderingsrapporten	86
Följ upp resultatet av lärdomarna	87
Börja planera nästa övning	87
Goda råd vid utvärdering av övningar	87
Uppföljning	89
Återrapporering	89
16. Källor och litteraturtips	90
Bilagor	91

Förord

Övning är nödvändigt för att upprätthålla och öka förmågan att hantera kriser. Det gäller såväl för den egna verksamheten som för samverkan mellan olika funktioner och aktörer i samhället. Övningar är ett effektivt sätt att öka engagemanget och kunskapen samtidigt som förmågan att klara en kris ökar. En övning behöver dock inte vara omfattande och tidskrävande för att nå ett önskat mål.

Denna handbok vänder sig både till dig som inte tidigare lagt upp en övning och till dig som vill fördjupa dina kunskaper med praktiska råd och checklistor. Handboken är tänkt att vara ett stöd och fungera som uppslagsverk, men även som inspirationskälla med tips och idéer.

Krisberedskapsmyndigheten är samordnande myndighet för samhällets krisberedskap och har som huvuduppgift att stärka samhällets krishanteringsförmåga. Detta kan ske bland annat genom att vi initierar, planerar och genomför övningar. Krisberedskapsmyndigheten verkar för att övningsverksamheten inom krisberedskapen hos aktörerna i samhället ska öka och att samverkan mellan de olika aktörerna ska bli ännu bättre. En del i detta är de årliga samverkansövningar som Krisberedskapsmyndigheten initierar och ansvarar för.

Handboken har tagits fram av Krisberedskapsmyndigheten i samarbete med främst Statens räddningsverk. Lennart Jansson, Krisberedskapsmyndigheten, har varit sammanhållande. Räddningsverket har representerats av Staffan Harbom. Därtill har även Bo Björklund, Länsstyrelsen i Västra Götalands län, bidragit till att ta fram textmaterialet.

Innehållet i handboken har stämts av och granskats av en referensgrupp bestående av representanter från Brandskyddsföreningen, Falu kommun, Länsstyrelsen i Västra Götalands län, Rikspolisstyrelsen, Räddningsverket, Socialstyrelsen, Svenska kraftnät, Uppsala kommun och Varbergs kommun. Krisberedskapsmyndigheten ansvarar för innehållet i handboken.

ANN-L OUISE EKSBORG
Generaldirektör, Krisberedskapsmyndigheten



1. Introduktion och läsanvisning

I Sverige finns det både offentliga och privata aktörer av olika slag, som på olika nivåer i samhället ingår i krishanteringssystemet. Före, under och efter en allvarlig krissituation måste de på ett effektivt sätt kunna säkerställa att den egna verksamhet som alltid måste upprätthållas fungerar. De måste också kunna samverka och kommunicera med varandra. Ett viktigt verktyg för att uppnå detta är övningar – både interna och tillsammans med andra aktörer. Ju mer komplext samhället är och ju mer beroendeförhållandena ökar, desto större blir behovet av att samverka, samordna och öva tillsammans. Denna samverkan är viktig såväl inom ett geografiskt område eller en samhällssektor som mellan olika geografiska områden och samhällssektorer.

Återkommande övningar kan exempelvis bidra till att

- utveckla krishanteringsförmågan och krisledning hos ansvariga aktörer
- förbättra förmågan att samverka med andra aktörer i krishanteringssystemet
- öka förmågan att fatta snabba beslut och delge lägesinformation
- underhålla medvetenheten om den komplexitet som är karaktäristisk för krissituationer
- pröva och utveckla beredskapsplaner under verklighetsliknande former
- visa på områden där ytterligare utbildning eller träning behövs
- belysa svagheter och styrkor i resurser och teknik
- öka det allmänna medvetandet om färdigheter, möjligheter, sårbarheter och behov
- utveckla deltagarnas skicklighet och tillit till sin egen kompetens
- ge dem som ingår i nätverk möjlighet att lära känna och förstå varandra bättre.

Syftet med handboken

Denna övningshandbok är tänkt att vara en hjälp för aktörer på alla nivåer i krishanteringssystemet som planerar och genomför övningar för att förbättra krishanteringsförmågan i samhället. Boken är tänkt att kunna fungera både som uppslagsverk och inspirationskälla med bland annat praktiska tips och checklistor inför övningar. De som kan ha nytta av handboken är övningsansvariga inom myndigheter, organisationer, företag och beslutsfattare, liksom operativ ledning och stödfunktioner.

Tanken är att handboken ska kunna användas inför och under övningar såväl av den övningsvana projektledaren som önskar en checklista och stöd för minnet som av den som inte har tidigare erfarenhet.

Handboken ska vara ett hjälpmedel för övningsansvariga att

- på ett rationellt sätt planera en övning
- på ett enkelt och tydligt sätt utvärdera och dra erfarenheter av genomförda övningar så att krishanteringsförmågan för den egna organisationen utvecklas och att samverkan mellan de olika aktörerna förbättras.

Användning av handboken

Handboken är en sammanställning av erfarenheter inom områdena planering, genomförande och utvärdering av övningar. Alla övningar måste dock anpassas till lokala och regionala förhållanden, vilket innebär att handboken kan ses som ett "smörgåsbord" där man väljer ut de delar som passar just den egna övningen. De mallar som förekommer kan helt eller delvis användas direkt vid övningsplanering av den som känner sig osäker, eller som referens vid framtagning av egna hjälpmedel och dokument. Handboken kan också fungera som kurslitteratur vid utbildning i övningsplanering och övningsgenomförande.

"Handboken ett hjälpmedel för övningsansvariga"



Utgångspunkten är att handboken ska fungera både för små och enkla övningar och för stora samverkansövningar med många aktörer och omfattande scenarier. Övnings-typerna förklaras i kapitel 6. I bilagorna 2 och 3 finns checklistor för de olika övnings-typerna och i bilaga 5 finns generella tips och råd för övningsplanering.

Handbokens struktur och innehåll

Övningshandbokens innehåll är uppdelat i fem delar. Utöver en beskrivning av själva planeringen inför övningen ges en del praktiska råd om genomförandet, utvärderingen och återkopplingen av övningsverksamheten. Mera utförlig information om utvärdering och återkoppling finns i den handbok för utvärdering av övningar som Krisberedskaps-myndigheten tagit fram.

Del I i övningshandboken beskriver de grundläggande förutsättningarna för övningar, bland annat övergripande om övningsplaner och hur övningsplaneringen i stort kan gå till.

Del II redovisar olika övningsformer – den övnings-ansvarige måste ta ställning till vilken form övningen ska ha innan övningsplaneringen drar i gång. Det finns även olika typer av övningar – modeller – att välja bland. Tips ges även på hur mål och beskrivning av syfte kan formuleras, vilket är en mycket viktig del av övningsförberedelserna.

Del III redovisar alla funktioner och roller som bör finnas i övningsorganisationen inför en stor övning. Delar av detta är naturligtvis tillämpliga även vid mindre övningar. Övningsdokumentationen är också en viktig del av övningsförberedelserna och för genomförandet genom att den bland annat kan förtydliga vilka rikt-linjer och avgränsningar som gäller för den planerade övningen.

Del IV tar upp praktiska tips för genomförande av en övning. Fokus ligger främst på några olika former av övningsstöd, såsom medie- och allmänhetsspel och tekniska hjälpmedel.

Del V behandlar genomgångar, utvärdering och återkoppling av övningen och övningsprocessen. Boken avslutas med litteraturlista och bilagor.

Övningshandboken kommer att finnas både i en tryckt upplaga och som en nedladdningsbar fil på Krisberedskapsmyndighetens webbplats. Boken ska dock inte ses som ett statiskt dokument utan som en del i en utvecklingsprocess för att förbättra övningsverksamheten.

Exempel på praktisk användning av handboken

Du är övningsansvarig inom en viss organisation. Ditt uppdrag är att genomföra en övning för att upptäcka styrkor och svagheter i ansvarsförhållandena inom organisationen i en krissituation. I kapitel 4 anges hur syfte och mål med övningen bör formuleras. Ju tydligare och bättre målformuleringar, desto enklare blir det att utvärdera och återkoppla resultaten efter övningen. Mer om detta finns i kapitel 15 om utvärdering och återkoppling. I kapitel 5 beskrivs vilka övningsformer du kan välja bland. I ditt fall visar sig seminarieövningen vara den bästa formen. Eftersom övningen rör de interna beredningsrutinerna för organisationen är övningen att betrakta som en stabsövning. Mer information om stabsövningar finns i kapitel 6 om övningstyper. Tips på hur du kan organisera planeringen och genomförandet av övningen får du i kapitel 7 och 8. Där framgår bland annat vilka funktioner/roller som kan behövas. Därtill behövs även en utvärderare. Mer om detta finns i kapitel 15 om utvärderingar. Förslag på metod för dokumentation finner du i kapitel 9. För att ta fram ett bra scenario finns hjälp att få i kapitel 10. Före och efter övningen kan det behövas genomgångar med de övade. Tips kring detta finns i kapitel 14. Eventuellt övningsstöd för genomförandet finner du i kapitel 11, 12 och 13.



DEL I
ÖVNING I ETT STÖRRE
PERSPEKTIV

2. Övningsplanering i stort

I detta kapitel ges en kort överblick över användningen av fleråriga övningsplaner, över den övergripande övningsplaneringsprocessen och över förutsättningarna för lärande av övningar. De olika delarna i övningsplaneringen beskrivs mera ingående i andra kapitel i handboken.

Flerårig övningsplan

För att få kontinuitet i övningsverksamheten bör en kompetensutvecklingsplan med en flerårig övningsplan tas fram. Övningsplanen är en tabell som i kronologisk ordning visar vilka olika övningar som ska genomföras och när dessa ska ske. Planen bör visa vilka funktioner eller organisationer som ska övas vid de olika tillfällena, liksom när utvärdering och erfarenhetsåterföring efter respektive övning ska vara genomförd. En sådan övningsplan kan exempelvis omfatta en fyraårsperiod.

Den fleråriga övningsplanen är också ett bra verktyg för att få en överblick över övningsverksamheten och för att strukturerat kunna visa exempelvis en utvecklingstrappa där övningarna blir allt mera komplexa och avancerade. Planen kan till exempel inledas med ett antal delövningar (övning av viss funktion, del av en organisation, del av ett samverkansområde, en större övningsprocess etcetera) för att i slutet av perioden innehålla en gemensam samverkansövning för många aktörer. Med en bra övningsplan kan alla enheter eller funktioner med bestämda intervall få tillräcklig och rätt anpassad övning så att den fastställda färdighets- och kunskapsnivån upprätthålls i enlighet med det mål som tagits fram.

"Övningsplanen är ett bra verktyg"

Fleråriga övningsplaner kan till exempel skrivas för en sektorssektor, en myndighet, en region, en kommun eller ett företag.

En flerårig övningsplan bör innehålla följande:

- övergripande mål för övningsverksamheten
- tidsplan
- ansvarsförhållanden
- resurser
- ekonomi
- personal

Planens omfattning, det vill säga hur många övningar som planeras in, är alltid en kompromiss mellan behov, möjlighet, ambition, tid och ekonomi.

En flerårig övningsplan kan behöva revideras, dels efter vad som kommer fram i utvärderingarna från genomförda övningar, dels inför ändrad hotbild eller andra ändrade förutsättningar.

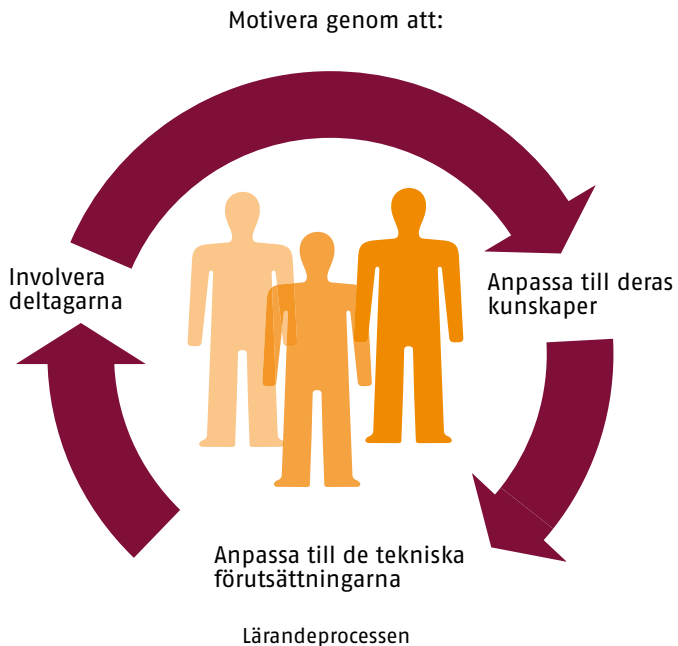
Övning som lärandeprocess

En övning kan ses som ett tillfälle att höja nivån på förmåga och kunskaper hos en organisation. För att de personer som deltar i övningen ska känna sig väl bemötta och engagerade i övningen är det viktigt att den eller de som planerar övningen skapar en god atmosfär.

Beroende på övningens syfte och mål är det bra att tidigt i övningsförberedelserna involvera deltagarna och fråga dem vilken kunskap de har behov av och vad de vill förbättra genom att öva.

Det är viktigt att svårighetsgraden på övningen följer deltagarnas färdighetsnivå och de tekniska förutsättningar som råder. Motivation och vilja att engagera sig är en viktig del i inlärningsprocessen.

Scenarier med extrema situationer med exempelvis stress och osäkerhet kan lätt ge upphov till starka känslor hos de övade under eller efter övningen. De övade ska dock inte behöva känna sig utsatta eller känna att de exponerar sina svaga sidor inför kollegor och chefer. Därför är det viktigt att övningsledningen skapar en positiv övningsatmosfär och dessutom har en beredskap för att kunna hantera sådana frågor om de skulle uppstå.



Övningsplaneringsprocessen

Allt arbete måste planeras i förväg – från uppdraget att genomföra en övning till uppföljningen och rapporteringen efter att övningen har genomförts. En viktig del av uppföljningen av en övning är utbildning, vilket även kan vara förutsättningen för att ge de övade nödvändiga kunskaper för att kunna delta i nästa övning.

Bilden nedan beskriver de processer som vanligen ingår i planeringen, genomförandet och uppföljningen av en övning. För aktörer som planerar och genomför många övningar i en lärandeprocess kan detta visas som en spiral – en "projektsnurra". Punkterna följer i stora drag övningshandbokens indelning. Efter varje punkt ges hänvisningar till kapitel i boken.

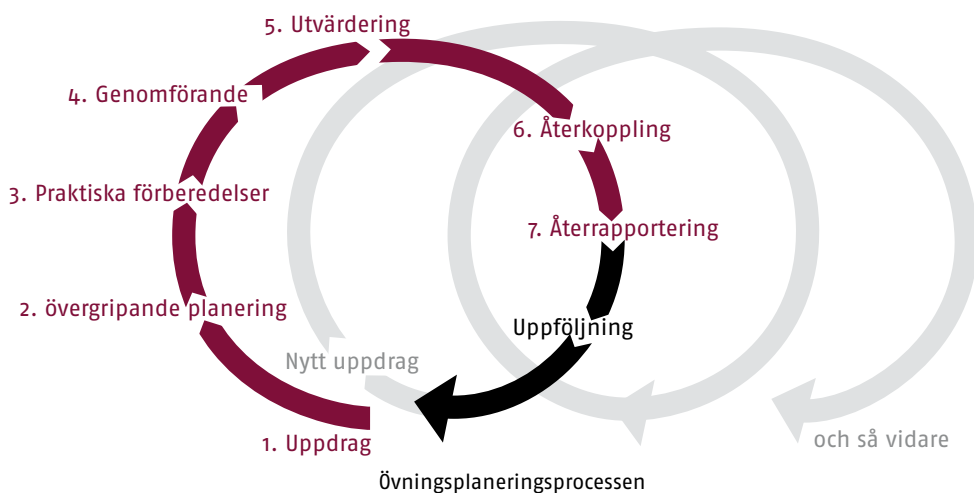
*"Utbildning,
en viktig del av
uppföljningen"*

- 1. Uppdrag:** Ges av uppdragsgivare (kapitel 3).
- 2. Övergripande planering:** Mål och syfte, tidsplan, övningsform, övningstyp, arbetsgrupper med mera (kapitel 4, 5, 6, 7).
- 3. Praktiska förberedelser:** Scenarioframtagande, rollfördelning, dokumentation, genomgångar med mera (kapitel 7, 8, 9, 10, 14).
- 4. Genomförande:** Medie- och allmänhetsspel, övningsstöd, teknik med mera (kapitel 11, 12, 13 och delvis kapitel 5, 6).
- 5. Utvärdering:** Utvärderingsarbetet pågår under hela övningsplaneringsprocessen och resulterar i en rapport efter övningens genomförande (kapitel 4, 15).
- 6. Återkoppling:** Till de övade och hela övningsorganisationen (kapitel 15).
- 7. Åtterapportering:** Till uppdragsgivaren om att övningen är genomförd (kapitel 3, 15).

När resultaten av övningen är sammanställda och det är dags för återrapportering till uppdragsgivaren är det samtidigt hög tid att börja fokusera på uppföljningen av denna övning.

Uppföljning: Resultaten av övningen kan leda till utbildningsinsatser, nya projekt, nya övningar, förslag till förändringar av organisation eller processer, och till andra "spinn off-effekter" (kapitel 15)

Ett **nytt uppdrag** kan vara att genomföra en ny övning för att exempelvis testa kunskaper och färdigheter från föregående övning.



3. Inventering och behov av övning

Innan planeringen inför en övning startar måste övningsbehoven vara tydligt formulerade. Behov av övning framgår ofta som ett av resultaten av risk- och sårbarhetsanalyser av verksamheten eller inom verksamhetsområdet, samt av tidigare övningar.

Initiativ och uppdrag

Riktlinjer och avgränsningar för övningen och övningsprocessen bör vara tydligt formulerade och förankrade innan övningsplaneringen startar.

- På vems initiativ sker övningen?
- Är budgeten för hela övningsprojektet fastställd (för bland annat personal, möten, resor, teknik, inklusive genomförandet av själva övningen)?

"En behovsanalys kan besvara frågan varför vi ska öva"

Behovsanalys

En viktig del av övningsförberedelserna är att analysera vilka behov som övningsverksamheten ska täcka. Genom att göra en behovsanalys kan frågan varför vi ska öva besvaras. Denna analys ska även ge svar på vad övningen ska omfatta och vilken metod som ska väljas. Frågorna nedan bör behovsanalysen ge svar på. Detta gäller oavsett om det är en enskild övning eller en serie övningar som planeras och oavsett storleken på övningen och antalet medverkande aktörer.

Områden analysen bör belysa:

Frågor att besvara:

Uppgift

- organisationens
- den enskildes

Förändringar

- av organisation
- av samverkanspartner

Erfarenheter

- av tidigare övningar
- av verkliga händelser

Förmåga

- nuvarande



Vad vill vi uppnå?

Vilka ska övas?

Vad ska övas?

När ska man öva?

Hur ska man öva?

Var ska man öva?

Vilka resurser behövs?

Med förmåga menas vilken kunskap eller förmåga de övade behöver för att kunna utföra sina uppgifter.

Utifrån resultatet av analysen ska det alltså framgå vilka som ska övas, det vill säga vilken övningens målgrupp är. I samband med detta måste syfte och mål för övningen specificeras (se vidare kapitel 4). Resultatet av analysen ska också ge en vägledning för valet av övningstyp, alltså vad övningen ska innehålla. Det kan exempelvis vara en viss funktion som ska övas, till exempel då en organisation vill se över sina beredningsrutiner och därför genomför en stabsövning (se kapitel 6).

Beroende på organisationens mognadsgrad bör man välja den övningsform som är lämpligast. Med övningsform menas det praktiska tillvägagångssätt med vilket övningen kan genomföras, det vill säga metoden (se vidare kapitel 5).



DEL II
ÖVNINGSPLANERING

4. Övningens syfte och mål

Som ett första steg i planeringen måste man bestämma övningens syfte, övergripande mål och avgränsningar.

Med övningens syfte menas varför vi ska öva, det vill säga anledningen att öva. Övningens mål är det som ska uppnås med övningen, det vill säga dit vi vill komma efter övningen.

För att kunna genomföra en bra utvärdering av övningen är det viktigt att syfte och mål är tydliga och begripliga. Utvärderingen är viktig eftersom den påverkar, och påverkas av, alla andra komponenter i en övning. Därmed bör utvärderingen redan från början vara en del i övningsplaneringen. Se vidare under kapitel 15 om utvärdering och återkoppling.

Syfte med övningen

En övning kan ha till syfte att

- **utbilda** de övade: individer eller organisation ska ges möjlighet att få ökade kunskaper och färdigheter
- **pröva** ny organisation, ny utrustning med mera och därmed upptäcka styrkor och svagheter
- förutsättningslöst **utveckla** verksamheter
- **mäta** förmågan och uthålligheten.

Det är viktigt att framhålla att det är tillåtet att göra fel under en övning.

Ett exempel på en övning med prövande syfte: Styrelsen eller ledningen vill få kunskap om hur en ny funktion inom organisationen fungerar om en allvarlig kris skulle drabba organisationen. Vilka brister, liksom styrkor finns hos denna funktion? Den grupp som ska övas känner till sina roller och uppgifter men har inte tidigare provat om dessa skulle fungera vid en kris.



Först måste vi veta varför vi gör övningen innan vi går vidare med hur övningen ska genomföras

Mål med övningen

Målen med övningen kan delas upp i huvudmål och delmål genom att övergripande huvudmål bryts ned i mer specifika delmål. Den eller de som ska utvärdera övningen bör delta i arbetet med att ta fram målformuleringar för att målen ska bli möjliga att bedöma och utvärdera.

En minnesregel för att skapa tydliga och uppföljbara mål är att målen ska vara "SMARTA", det vill säga:

Specifika

Mätbara

Accepterade

Realistiska

Tidsatta

Adekvata

Några förtydliganden av mål enligt SMARTA-principen kan vara på sin plats. Ett övergripande mål måste vara nedbrutet i delmål så att det går att följa upp och värdera om målet uppnåtts eller inte. Ju mera detaljerat ett delmål är desto lättare är det att **mäta** om den avsedda effekten har uppnåtts. Att målet är **specifikt** innebär att det är tydligt avgränsat. Med **accepterade** mål avses att såväl beställaren av övningen som övningsledning och utvärderare har godkänt målen och vet vad man vill uppnå med övningen. En förutsättning för att de övade ska ha en rimlig chans att genom övningen kunna uppfylla målen är att de är **realistiska**. Om målen är **tidsatta** med en tidpunkt för när resultat eller förmåga ska ha uppnåtts är de lättare att utvärdera. Självklart ska målen också vara **adekvata** i relation till det syfte som övningen har.

Vid målformulering är det viktigt att tydliggöra begrepp som "god förmåga", "ha kunskap om", "känna till" etcetera. För att kunna mäta detta behöver man fastställa kriterier för bedömning av nivån på förmågan.

För att få tydliga mål som kan utvärderas efter övningen måste målen vara:

- konkreta (omfatta ett aktivitetsverb, till exempel "behärska", "känna till")
- positiva (inte uttryckta i negativa termer)
- möjliga att uppnå
- utvecklande
- möjliga att följa upp och kontrollera.

Nedan ges exempel på hur målformuleringen för övergripande mål och delmål för övning av en kommuns krisledningsorganisation kan se ut.

Exempel på övergripande mål:

Kommunens krisledningsnämnd ska efter övning ha förmåga att utföra sina uppgifter vid en extraordinär händelse.

Exempel på tillhörande delmål:

- Krisledningsnämndens ledamöter ska ha samlats och påbörjat sitt arbete inom två timmar efter det att nämnden kallats in för tjänstgöring.
- Kommunens krisledning ska efter genomförd övning ha god kunskap om *lagen om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap*.
- Ledamöterna i kommunens krisledningsnämnd ska efter övningen ha god kunskap om nämndens roll vid en extraordinär händelse.

Ett stöd inför målformulering kan vara att fundera över följande frågor:

- Vilken förmåga ska de övade ha uppnått efter övningen?
- Vad är målet för övningen i sin helhet och vad är övningens delmål?
- Vilka avgränsningar behöver göras?
- Vilka är bristerna och de svaga punkterna?

5. Övningsformer

I detta kapitel ges en kort genomgång av olika vanligt förekommande övningsformer samt uttryck och benämningar förknippade med dessa. I huvudsak finns det tre olika övningsformer:

- seminarieövning
- simuleringsövning med motspel
- övning med fältenheter.

Det finns många former eller metoder för att genomföra en övning. Innan valet av övningsform avgörs finns det ett antal faktorer som bör beaktas. Viktigast är dock att utgå från syftet och målet med övningen.

- Hur många personer ska övas samtidigt och inom vilka funktioner?
- Hur lång tid får planering respektive genomförande av övningen ta?
- Vilka ekonomiska resurser finns avsatta?
- Vilken är organisationens mognadsgrad?

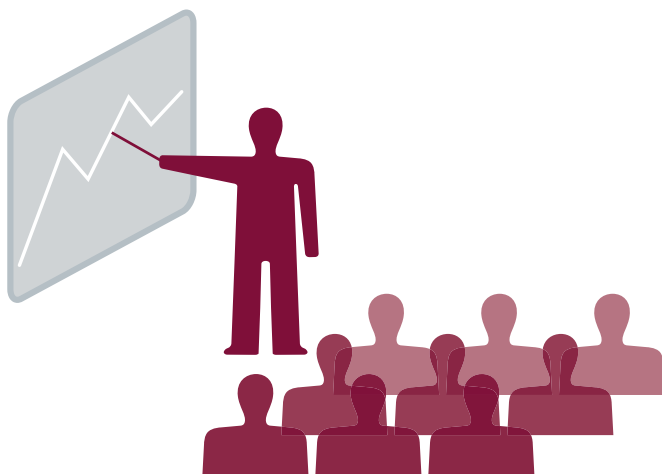
Gemensamt för alla tre övningsformerna är att de antingen kan genomföras på samma geografiska plats eller som distansövning (distribuerad övning) med hjälp av tekniska sambandsmedel (se vidare i kapitel 12).

Observera att en övning kan ha inslag av olika övningsformer. Det går inte alltid att tillämpa endast en renodlad övningsform för att uppnå syfte och mål med en övning och samtidigt få deltagarna engagerade. Övningsformerna kan komplettera varandra.

Tips på genomförande av dessa övningsformer finns i bilagorna om seminarieövning respektive den regionala samverkansövningen. Dessa kan även användas som lat-hundar vid planering och genomförande.

Seminarieövning (table top)

Den enklaste övningsformen är seminarieövningen. En seminarieövning innebär att övningsledaren leder diskussioner med de övade kring en viss frågeställning eller ett scenario. En seminarieövning kan göras relativt enkel om det är ett begränsat område eller begränsad uppgift som ska övas. Det innebär att deltagarna är färre samt tidsåtgången och kostnaderna mindre, samtidigt som den löpande verksamheten påverkas mindre, än vid mer avancerade övningsformer. En annan fördel är att de som övar får möjlighet att fördjupa sig i olika frågor. Alla kan reagera på det som händer och komma med synpunkter, frågor och invändningar.



Seminarieövningen kräver oftast inga stora materiella förberedelser.

Det ställs stora krav på seminarieövningens moderator, det vill säga den som leder övningen. Ju mer komplexa problem som ska övas, desto högre krav ställs på moderatorns kompetens inom relevanta områden.

Vid denna övningsform är det viktigt med dokumentation av frågor och problemställningar som kommer fram under övningen men som behöver utredas och arbetas vidare med senare. Därför bör en person utses som för noteringar. Dessa är viktiga för att få ett konkret utfall av övningen.

Beskrivningen av scenariot kan ske antingen som en helhet eller i etapper där krissituationen gradvis blir alltmer komplex eller förändras beroende på deltagarnas lösningar. Ett antal problemställningar presenteras och deltagarna får antingen tillsammans eller uppdelade i grupper diskutera fram lösningar.

Den enklaste varianten på seminarieövning är en gruppdiskussion utifrån exempelvis en tidningsartikel. Frågor kan då ställas kring hur vår organisation skulle ha agerat i detta fall samt vilken form av stöd och hjälp vi skulle behöva.

Praktiska hjälpmedel vid seminarieövning

Följande hjälpmedel kan användas för att beskriva den händelse eller det scenario som övningen är uppbyggd kring och på så sätt göra seminarieövningen mera verklighetstrogen:

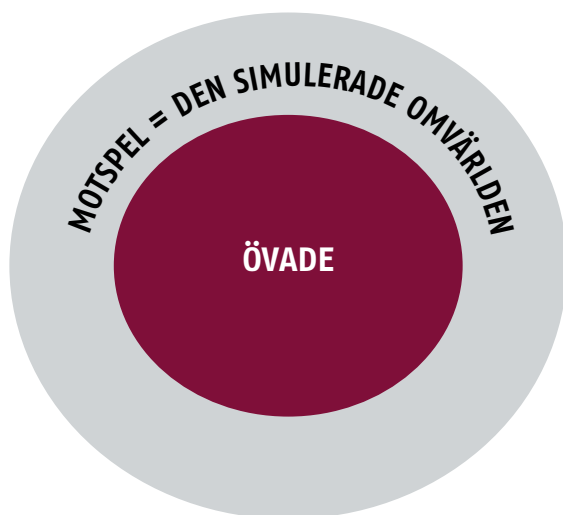
- kartor
- overhead-bilder
- powerpoint-presentationer
- bildspel
- filmsekvenser
- inspelade bild- och ljudupptagningar.

Simuleringsövning med motspel

Simulering eller spel är en övningsform som i så stor utsträckning som möjligt sker i en miljö och med uppgifter som liknar verkligheten vid en kris. Det kan antingen vara en konstruerad miljö eller i ordinarie lokaler.

Utifrån ett övergripande scenario ska de övade reagera på händelser som "spelas upp" och agera utifrån dessa. Det är viktigt att tänka på att det inte går att låtsas att saker och ting har blivit gjorda. Allt måste genomföras som om det hade varit en verklig händelse. Det är utomordentligt viktigt att hålla sig till den information som ges och inte byta ut eller utesluta något.

För att de övade ska få något att reagera på behövs det ett så kallat **motspel**. I motspelet finns så kallade givare eller inspelare som förser de övade med händelser. Beroende på övningens storlek kan motspelet bestå av allt från en givare med en telefon till en stor motspelscentral med experter och avancerat tekniskt stöd.



Simuleringsövning

Motspelet agerar alltså omvärld för de övade och spelar de roller som de övade kan behöva komma i kontakt med utanför den övade gruppen. Dessa roller kan till exempel vara enskilda personer, företag, organisationer och myndigheter. Denna simulerade omvärld "omsluter" de övade. Det innebär att kontakterna sker dels mellan de övade, dels med motspelet. Undantaget är vanligtvis faktainhämtning som ibland kan få ske utanför motspelet.

Den information och de frågor som för händelseutvecklingen och simuleringen framåt brukar kallas för inspel. Givarna i motspelet kan förse de övade med dessa inspel i form av telefonsamtal, faxmeddelanden, e-postmeddelanden, radio- eller tv-inslag etcetera.

För att genomföra ett spel krävs en relativt stor insats vid planering och framtagning av speldokument som instruktioner, sambandstablåer, spellistor, givarinstruktioner, bildmaterial med mera.

En simulering ger ofta ett mycket högt utbildningsvärde både för de deltagare som sitter i "övad" position och för dem som sitter i motspelet som givare. Proportionerna mellan spelad och simulerad del (motspelet) kan varieras inom mycket vida ramar.

Även motspelsövningar kan genomföras i mindre skala. Den allra enklaste varianten kan vara ett motspel med en eller ett par personer som sitter i ett angränsande rum och ger inspel till de övade.

Inspel vid simulering

Ett inspel ska alltid ha ett syfte. Det ska resultera i att de övade agerar. Syftet kan till exempel vara att få de övade att ta vissa samverkanskontakter eller att tillämpa ett visst handlande, eller helt enkelt att öka arbetsbelastningen. När inspelets spellista (meny) komponeras bör den förväntade åtgärden av inspelet skrivas ned för att dels underlätta för givaren att spela in händelsen till de övade, dels för utvärderingen efter övningen.

En simulering kan vara mer eller mindre interaktiv beroende på motspelets förmåga att använda resultaten av genomförda inspel i form av nya inspel. Detta beror på vilken förmåga de övade har att agera i sina roller. Inspelen kan vara krisförlopp, konsekvenser och reaktioner från omvärlden i övrigt samt resultat från eventuella simulerade operativa insatser.

Det som givarna "spelar in" till de övade är ett i förväg bestämt händelseförlopp kring krissituationen eller händelsen. Detta görs efter en bestämd spellista (spelplan) så att inspelen kommer i förutbestämd ordning. Uppgifterna kan alternativt läggas in i någon form av tekniskt spelstödssystem (databas).

Inspelen sker genom exempelvis autentiskt utformade radio- och telefonmeddelanden eller via fax, mejl, personligt besök etcetera. Allmänhetens och medias reaktioner kan återspeglas genom telefonsamtal till de övade med ideligen återkommande frågor och krav på information. Inspelen bör ha förberetts noga i förväg så att givaren enkelt kan läsa upp eller agera utifrån dessa. Ytterligare inspel kan även tillverkas under spelets gång. Exempelvis kan det göras i form av ytterligare komplikationer om de övade inte vidtar de tänkta åtgärderna.



Motspelet ger ett inspel i form av ett telefonsamtal till de övade i Örebro under samverkansövningen SAMÖ 2004. Foto: Malin De Wall.

Dessa måste dock förankras hos övningsledningen så att de inte kolliderar med exempelvis andra inspel. Med "löpande" inspel genomförs simuleringsövningen utan uppehåll för diskussioner eller omtagningar av sådant som gått fel. Tidsaspekten är en del av övningen.

En viktig egenskap hos givarna och motspelet är känslan för när det är dags för inspel respektive när motspelet ska låta de övades agerande alstra händelser så att spelet blir självgenererande. Motspelet får göra en avvägning för att hålla rätt belastning för de övade – varken över- eller understimulering (såvida det inte är syftet med övningen). Genom kontakt med observatör, utvärderare eller lokal övningsledare hos de övade kan motspelet därmed moderera så att belastningen blir den önskade.

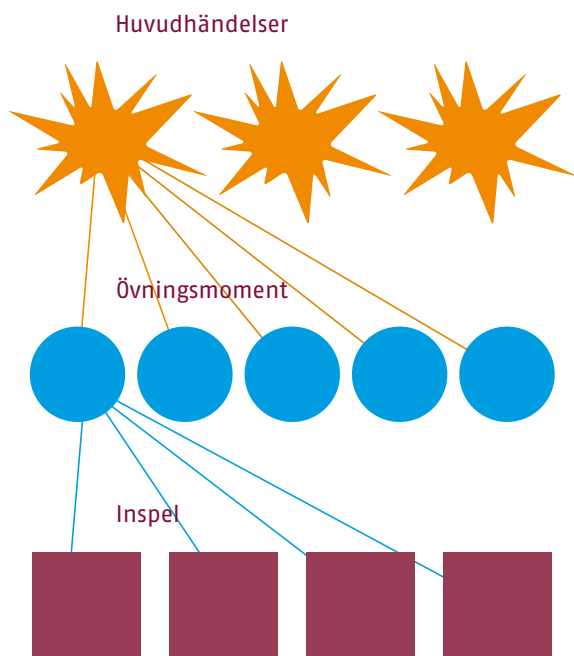
Givarna bör ha ingående kunskap om den egna organisationen och inom sakområden som rör scenariot (det uppspelade händelseförloppet). Det krävs både kreativitet, faktakunskaper och inlevelseförmåga, samt ibland också god stresstålighet för att medverka som givare i motspelet.



Avstämning av inspel innan det spelas in till de övade i Västra Götaland under samverkansövningen SAMÖ 2004. Foto: Malin De Wall.

Relation mellan huvudhändelser, övningsmoment och inspel

Stora övningar kräver ofta en tydlig struktur för att kunna genomföras på ett bra sätt. Om den planerade övningen är en simuleringsövning med en stor mängd händelser kan det vara bra att göra indelningar i olika nivåer. Utifrån bakgrundsscenarioet formuleras ett antal huvudhändelser. Till dessa knyts olika övningsmoment som mera konkret berör skeden eller händelser i övningen. Respektive övningsmoment utgör sedan grunden för de inspel som tas fram.



Lokaler för simulering

Om syftet med simuleringsövningen är att öka kunskapen och förmågan hos de övade att hantera en viss situation vinner man på att öva i ordinarie lokaler, på den ledningsplats eller annan plats som används vid en skarp händelse. De övade lär sig att använda ordinarie sambandsmedel eller de hjälpmedel som är avsedda för krislägen, och att hantera övrigt tekniskt stöd.

Den simulerade miljön kan också arrangeras på ett enkelt sätt på en kursgård, ett hotell eller liknande. Eventuella tekniska hjälpmedel får då anpassas efter rådande förhållanden och behov.

Den simulerade miljön kan även vara en speciellt för ändamålet iordningställd lokal med permanent indragna teletekniska hjälpmedel. I så fall är det lämpligt att det även finns intilliggande grupprum med motsvarande kommunikationsutrustning.

Lämpliga hjälpmedel vid simulerade övningar kan vara följande.

- telefon
- radiosamband med övningsfrekvenser
- radio och tv
- Internet
- e-post
- fax
- videokonferensutrustning
- storbildsprojektor för datorgrafik med mera
- kartor och kartskisser
- kartväggar och uppföljningstablåer
- planer
- plottingmateriel
- handböcker
- resursförteckningar.



Ledningsplatsen Hugin, länsstyrelsen i Uppsala län, 2006.
Foto: Jan Edenquist.

Motspelscentralen

Platsen för motspelet – motspelscentralen, ibland kallad motcentralen – anordnas lämpligen i lokaler med sambandsutrustning (radio- och teleförlbindelser med mera) som motsvarar de övades. Vid stora övningar med många övade funktioner eller grupper kan det behövas många olika former av tekniskt stöd, kanske även ett tekniskt spelstödssystem (se kapitel 12).

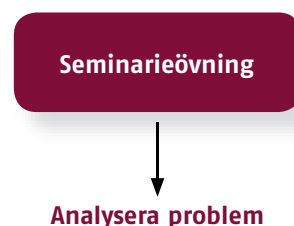
Motspelscentralen bemannas av en spelledare och ett antal givare som styr spelet i önskad riktning med hjälp av inspelen. Givarna representerar alla de funktioner som de övade behöver kontakta utöver de funktioner som redan deltar i övningen. Motspelet leds av spelledaren. Se vidare om de olika rollerna i kapitel 8.

Seminarie- eller simuleringsform?"

Seminarieövningen är en bra övningsform för att i grupp teoretiskt analysera olika problemställningar och diskutera fram lösningar utan tidspress och stress. Det kan till exempel gälla praktiska lösningar på resursbehov, ledning med mera. Dessutom behöver man inte lägga ned alltför mycket tid och pengar på att konstruera (simulera) händelsen. Seminarieövningen är en relativt enkel och lättplanerad övningsform med god verkningsgrad.

Seminarieformen kan exempelvis användas för

- att belysa och utveckla
 - roller
 - ansvarsförhållanden
 - uppgifter
 - organisation
 - arbetsätt
 - prioriteringar
 - samverkan
 - stödfunktioner
 - praktiska eller tekniska behov



Simuleringsövning



Testa lösningar

- att analysera en speciell risk eller sårbarhet
- att utvärdera en plan
- att undersöka och analysera eventuella samverkansproblem.

Simuleringsövningen är främst lämplig om målet är att pröva funktioner, organisation, samverkansformer etcetera. Den kan även användas för det som seminarieformen kan användas för. En erfaren organisation som tidigare övat mycket kan välja simuleringsövning med motspel. Detta kräver vanligtvis att organisationen är väletablerad, det vill säga att struktur, roller, uppgifter med mera är tydliga och väl förankrade.

Ett exempel på en övning med simulering och motspel är samverkansövningen i bilaga 4. Mer om samverkansövningar finns i kapitel 6.

Fältövning

Denna övningshandbok går inte in djupare på området övningar i fält, men övningsformen bör ändå nämnas. Denna form av övning kan ibland även kallas skarp eller praktisk. Inom olika operativa aktörers organisationer finns mer omfattande material om detta.

Fältövningen bör genomföras i en så verklig miljö som möjligt och med de resurser som skulle användas vid en verklig händelse. Syftet kan exempelvis vara att lära sig praktiskt handhavande av utrustning.

Vid en fältövning kan frivilliga personer i form av skademarkörer spela skadade eller på annat sätt drabbade. Många gånger kan pensionärer eller skolungdomar vara lämpliga för detta. Innan de ska agera behöver de få instruktioner för hur de ska agera.

6. Övningstyper

Övningstypen – till exempel larmövning, stabsövning, samverkansövning etcetera – beskriver vilken funktion eller verksamhet som övningen i huvudsak berör. Den kan ses som en modell eller mall att kategorisera övningar efter. Den övningstyp som är lämpligast avgörs oftast av mål och syfte med övningen, samt av storleken och omfattningen på övningen. I detta kapitel ges exempel på de vanligaste övningstyperna.

Tänk på att olika övningstyper kan genomföras i olika former. Exempelvis kan en stabsövning antingen genomföras i form av en seminarieövning med diskussioner kring frågor om hur stabens arbete och uppgifter bör lösas, eller som en simulering med motspel. I vissa fall kan det räcka med att exempelvis en ledningsgrupp samlas runt ett bord och att man i seminarieform har en övningsledare som frågar deltagarna vad de skulle göra i en situation där vissa förutsättningar är givna.



Övningen Tekla, Falun 2006. Foto: Patrick Sundelin, KBM.

Larmövning

Syftet med en larmövning är att pröva organisationen genom att larma in dem som berörs och få dessa personer att infinna sig på angiven plats efter viss tid. Det kan exempelvis gälla en stab, krisledningsorganisation eller liknande. Främst brukar detta gälla bemanning inom egen organisation, men det kan även fungera i andra sammanhang. Denna förmåga kan behöva övas återkommande så att krisledningen tidigt kan påbörja sitt arbete under en kris.

Startövning

En startövning innebär oftast att man bygger på larmövningen med att krisledningsorganisationen även snabbt ska aktiveras och hinna påbörja sina uppgifter. Startövningen är således ett sätt att pröva och utveckla förmågan att snabbt komma i gång med krishantering.

Följande moment kan ingå:

- De som ska övas samlas på ledningsplatsen där övningsledaren går igenom förutsättningarna.
- Ledningsplatsen ställs i ordning och utrustas.
- Varje övad förbereder sin arbetsplats och förser sig med de hjälpmedel som behövs.
- Datorer, telefoner och annan teknisk utrustning kopplas in och prövas.
- Planer, instruktioner, checklistor, annat skriftligt material och kartor tas fram och kontrolleras.
- Uppgifter på kontaktpersoner hos samverkande organisationer kontrolleras inklusive telefonnummer och e-postadresser.
- De personer som svarar för teknisk service, förplägnad och annat stöd kallas till ledningsplatsen.
- Svagheter och oklarheter noteras fortlöpande av var och en för att senare kunna åtgärdas.
- Avslutningsvis kan en stabsorientering hållas.

När övningen har avbrutits hålls en genomgång. Se vidare kapitel 14.

Liksom larmövningen bör startövningen genomföras återkommande för att krisledningen ska kunna påbörjas tidigt under en kris.

Stabsövning

En stabsövning syftar till att öka förmågan att arbeta med interna berednings-, stabs- och informationsrutiner för att skapa en gemensam lägesuppfattning och föreslå beslut. I de fall där struktur och rutiner avviker från ordinarie hantering är det särskilt viktigt att genomföra stabsövningar regelbundet.

Beslutsövning

En beslutsövning används främst för att öva beslutsprocessen inom en organisation, det vill säga förmågan att under tidspress fatta tidiga och tydliga beslut om åtgärder samt att inleda samverkan mellan ansvariga och andra berörda. Sådan förmåga att fatta beslut under ovana och pressade förhållanden behöver övas regelbundet.

Målgrupp är exempelvis verksamhetsansvariga, experter, sakkunniga och andra som kan sammanställa beslutsunderlag till beslutsfattare och föreslå beslut. Med bättre beslutsunderlag kan förmågan att fatta snabba och tydliga beslut påskyndas.

Beslutsövningen bör omfatta de överväganden och beslutsituationer som beslutsfattare kan komma att ställas inför, exempelvis:

- mandat
- åtgärder
- informationshantering
- rapportering
- samverkan.

Ledningsövning

Stabsövningen kan ofta kombineras med en beslutsövning, liksom med larm- och startövning. En sådan kombination brukar benämnas ledningsövning. Fokus ligger ofta på roller, organisation, arbetssätt och prioriteringar med mera.

Samverkansövning

I en samverkansövning övas främst samordning genom samverkan. De myndigheter och organ på olika ledningsnivåer som berörs av en kris behöver öva tillsammans för att kunna samverka i en verklig krissituation.

Samverkansövningar kan genomföras i stort format, till exempel mellan många myndigheter i olika samverksområden, likväl som i mindre format mellan ett fåtal aktörer på exempelvis regional nivå. Samverkansövningar bör genomföras regelbundet.



Motspelscentralen under samverkansövningen SAMÖ 2004.
Foto: Malin De Wall.

Sådana övningar kan omfatta:

- samverkan "vertikalt" mellan nationell, regional och lokal nivå i samhället
- samverkan "horisontellt":
 - inom en samhällssektor där både privata och offentliga samhällsaktörer kan vara med
 - mellan flera samhällssektorer
- samverkan mellan samhällssektorer och geografiskt områdesansvariga aktörer.

En lathund för planeringen av en samverkansövning finns i bilaga 3. I bilaga 4 ges ett mera ingående exempel på hur planeringen av en regional samverkansövning skulle kunna genomföras.

Att kombinera övningstyp och övningsform

Samtliga övningsformer kan kombineras med de olika övningstyperna. Till exempel kan en startövning genomföras antingen som en seminarieövning, simuleringsövning eller fältövning. Motsvarande gäller även stabs-, besluts-, lednings- eller samverkansövningar. Vissa övningstyper lämpar sig dock bättre att genomföras i en viss övningsform. Exempelvis kan det vara lämpligt att genomföra larmövningen i form av en fältövning där de övade inställer sig på en viss plats vid en viss tidpunkt om syftet är att pröva att larmkedjan fungerar.

7. Planeringsorganisation

Planeringsarbetet för större övningar med många övade aktörer bör starta i mycket god tid – det kan handla om år i förväg. I samband med ett första möte (startmöte) är det lämpligt att forma organisationen för planeringen av övningen – alltså vilka aktörer som ska delta i planeringsprocessen och vilka roller de ska ha.

Beställare

En övning kan beställas exempelvis av en myndighet med ansvar för en hel samhällssektor, en kommunledning eller en företagsledning. Det är beställaren som anger huvudinriktningen för övningens syfte och mål samt vanligtvis står för finansieringen.

Styrgrupp

Styrgruppen består oftast av personer med ledande befattningar inom den myndighet eller organisation som har fått uppdraget att planera och genomföra övningen. Styrgruppens uppgifter kan exempelvis vara att fatta beslut om projektledningens förslag till genomförande – omfattning i tid och rum, ekonomi, resurser och andra avgränsningar, samt att besluta om övningens övergripande mål. Styrgruppen bör också i förekommande fall hjälpa beställaren att konkretisera formuleringen av uppdraget.

Projektledning

Projektledningen består av projektledaren, projektsekreteraren och eventuellt fler deltagare beroende på övningens omfattning. Huvuduppgiften är att leda och prioritera inom projektets givna ramar. Det innebär bland annat att strukturera projektet i olika arbetsgrupper, göra en tidsplan/arbetsplan, svara för projektets administration, svara för budgetuppföljning, anordna startmöte för samtliga deltagande organisationer, rapportera till styrgrupp

samtliga deltagande organisationer, rapportera till styrgrupp och referensgrupp, bearbeta och sammanställa arbetsgruppernas förslag samt ge direktiv för vidare arbete. Det kan vara lämpligt att projektledningen även utformar den övningsorganisation som ska genomföra övningen.

Projektsekreteraren har ansvar för att exempelvis ta fram dokumentation i form av en plan för övningen, övningsbestämmelser och övningsledningsbestämmelser. Andra uppgifter kan vara att biträda projektledaren med kallelser till möten, föra mötesprotokoll, ansvara för information på webbplats med mera.

Arbetsgrupper

Antalet arbetsgrupper brukar variera beroende på övningens storlek. Vid en stor och omfattande övning kan det vara lämpligt med en scenariogrupp, en motspelsgrupp, en grupp för samband och teknik, en grupp för logistik, med flera. Inom ramen för övningens målsättning och scenario bör arbetsgrupperna aktivt medverka i övningsplaneringen. Varje arbetsgrupp har en ansvarig som är gruppens kontakt med projektledningen.

Referensgrupp

En referensgrupp kan bestå av representanter från samtliga deltagande aktörer, det vill säga övade organisationer. Referensgruppen kan även vara beställare av övningen. Uppgiften kan vara att kontrollera att övningens övergripande mål uppfylls och att den egna myndighetens eller organisationens syfte beaktas.

En referensgrupp kan även bestå av experter och användas som bollplank före, under och efter övningen. Gruppen bör då helst vara mångsidigt sammansatt för att bäst kunna ge övningsledningen eller den övningsansvarige hjälp.

8. Genomförande-organisation

Alla spel och övningar kräver en övningsorganisation av något slag för att kunna fungera vid själva genomförandet. Kraven på en sådan organisation ökar naturligtvis med övningens omfattning och komplexitet. Den allra enklaste organisationen vid små simuleringar eller spel kan vara att man inom övningsledningen enkelt kommer överens om vem som gör vad. Vid större övningar kan det krävas en organisation på 30 till 40 personer. Vilka aktörer och roller som kan finnas i övningsorganisationen framgår nedan. Beroende på övningens inriktning och omfattning kan vissa funktioner många gånger sammanföras eller organiseras på annat sätt.

Övningsansvarig

Den övningsansvarige har det högsta ansvaret för övningen och utses ofta av beställaren. Denna person är ansiktet utåt för övningen och ska under själva övningen endast fatta större principbeslut om förändringar i genomförandet föränlett av yttre omständigheter som väder, skarpt läge som påverkar vissa deltagande aktörer och liknande. Det kan exempelvis handla om att avbryta övningen i förtid.

Ansvareg för
helheten

Övningsledning

Övningsledningen leder övningen under genomförandet och ansvarar för att övningen genomförs på avsett vis utifrån de mål och syften som satts upp. Övningens storlek, omfattning och komplexitet avgör hur stor övningsledningen behöver vara.

Ansvareg för
att målen uppfylls

Vid mindre övningar kan en person kombinera flera av övningsledningens roller. Vid stora övningar kan däremot rollerna behöva hållas isär eller till och med delas upp ytterligare.

Övningsledare

Övningsledaren ansvarar för övningens genomförande och kontrollerar att övningen bedrivs enligt givna direktiv. Övningsledaren kan även besluta om att tillfälligt avbryta övningen för att exempelvis tydliggöra något som är oklart och som påverkar hela eller stora delar av övningen.

Om det är en stor övning med motspel och motspelscentral utser övningsledaren en spelledare som leder motspelscentralen. Övningsledaren och spelledaren bedömer i så fall tillsammans spelets gång så att övningsinriktningen efter hand kan ändras om det finns behov av detta.

Att tänka på för övningsledaren innan övningen genomförs:

- Läs in målsättning och uppläggning för övningen. Om övningsledaren har ingått i planeringsgruppen blir inte arbetet så omfattande.
- Besök eventuella platser för tilltänkta händelser, motspel, plats för fältövning etcetera och memorera miljö och geografi.
- Led de genomgångar med övade och övningsledning som föregår övningen.

Att tänka på för övningsledaren under övningen:

- Se till att övningen "flyter" och att arbetsbelastningen på alla övade funktioner är den avsedda.
- Bevaka att händelseutvecklingen ger underlag åt de övade för att nå de uppsatta övningsmålen. Vid simuleringsövning bör detta ske tillsammans med spelledare, utvärderare, kontaktperson/observatör och övningsledning. Är det en stor övning bör även lokala övningsledare vara med.
- Ibland kan det även vara nödvändigt med "stabs-genomgångar" eller liknande under själva övningen. Mer om detta i kapitel 14 om genomgångar.

Övningsledaren ansvarar för att det hålls genomgångar före och efter övningen.

Under en seminarieövning är det lämpligt att övningsledaren leder seminariet och ställer frågor till de övade. Ju mera komplexa problem som ska övas desto högre krav ställs på övningsledarens kompetens inom relevanta områden.

Spelledare

Spelledaren kan även kallas moderator. Vid mindre övningar kan övningsledaren även vara spelledare.

Ansvarig för
att spelet går
som planerat

Vid simuleringsövningar med motspel och motspelscentral leder spelledaren den verksamhet som sker i motspelscentralen. Det är viktigt att spelledaren är med när scenario och spelplan tas fram. Varje inspel har ju ett syfte och det syftet måste spelledaren vara medveten om för att kunna se till att inspelet följs upp och verkligen leder fram till det avsedda resultatet (målet).

Vid stora övningar kan spelledaren även behöva en eller flera biträdande spelledare som följer spelets gång och bistår spelledaren.

Att tänka på för spelledaren under en simuleringsövning:

- Ge givarna i motspelscentralen regi efter hand som situationen utvecklas och se till att inspelen ger avsedd verkan. Detta kan exempelvis ske med hjälp av någon form av tekniskt spelstödssystem där övningsmoment och inspel tydliggörs i förhållande till angivna tider när händelserna ska äga rum (se vidare i kapitel 12 om tekniskt stöd). Kommunikationen mellan spelledaren och lokala övningsledare respektive utvärderare bör koordineras under övningen så att alla i övningsorganisationen har samma information.
- Var lyhörd för de synpunkter som spontant dyker upp. Givarna har ofta mycket att tillföra erfarenhetsmässigt.

Kontaktperson/observatör

Ämnesexpert som dokumenterar

En kontaktperson – eller observatör som rollen ibland benämns – kan ha olika roller under övningens genomförande. Det kan vara en ämnesexpert som tagits in utifrån för att föra anteckningar som kan bidra till utvärderingen av övningen. Om det är en lärande övning kan kontaktpersonens/observatörens uppgift vara att bidra med kunskaper under övningen och öka möjligheten för deltagarna att ta till sig lärdomarna av övningen genom att de uttalas av en expert.

Spelledningens öga och öra

Vid en simuleringsövning med motspel är kontaktpersonen/observatören spelledningens "öga och öra" på plats hos de övade för att få underlag om hur de reagerar och agerar utifrån gjorda inspel och händelseutveckling. Utifrån informationen från denna person kan spelledningen öka eller minska trycket på de övade, exempelvis genom fler eller färre inspel till de övade. Kontaktpersonen/observatören har därmed en viktig roll för att se till att övningsmålen kan nås. Däremot ska inte han eller hon styra eller påverka de övade. Rollen kan även kallas för "spårare" (engelska "tracker").

Som utvärderare

Om det är en stor övning med många övade aktörer på olika nivåer är det kontaktpersonens/observatörens roll att samverka med lokal övningsledare, lokal utvärderare och spelledning så att övningsmålen kan nås. Ofta kan rollen som kontaktperson/observatör kombineras med utvärderarens roll.

Om alltför många kontaktpersoner/observatörer medverkar riskerar de dock att störa övningsdeltagarna och få dessa att känna sig övervakade.

Lokal övningsledare

Om övningen sker på olika fysiska platser bör varje sådan plats med övade aktörer ha en lokal övningsledare. Denna person har ansvaret för att de övade personerna (till exempel den egna övade organisationen) är väl förberedda att medverka i övningen.

Ansvareg för lokal övningsledning

Under själva övningen bevakar övningsledaren i samverkan med kontaktperson/observatör, utvärderare och övningsledning bland annat att händelseutvecklingen (inspelen) ger de övade underlag för att nå de uppsatta övningsmålen. Den lokala övningsledaren ansvarar för genomgångar med de övade före och efter övningen.

Utvärderingsorganisation

Utvärdering av övningar samt processen kring framtagande och genomförande av övningar beskrivs mer i kapitel 15 och i den handbok för utvärdering av övningar som Krisberedskapsmyndigheten tagit fram.

Övningsutvärderare

Övningsutvärderaren ansvarar för att utvärdera om de övade uppnår övningens mål och syfte. De övades insatser bedöms. För att lyckas med detta är det nödvändigt att övningsmålen är mätbara. Resultatet sammanställs lämpligen i en slutrapport som delges de övade.

Ansvareg för utvärdering av de övades insatser

Projektutvärderare

Projektutvärderaren ansvarar för utvärderingen av hela övningsprojektet, inklusive planeringsprocessen, samverkan mellan berörda aktörer med mera.

Ansvareg för utvärdering av projektet

Projektutvärderaren bör även stödja eventuella lokala utvärderare, om det finns behov av detta.

9. Övningsdokumentation

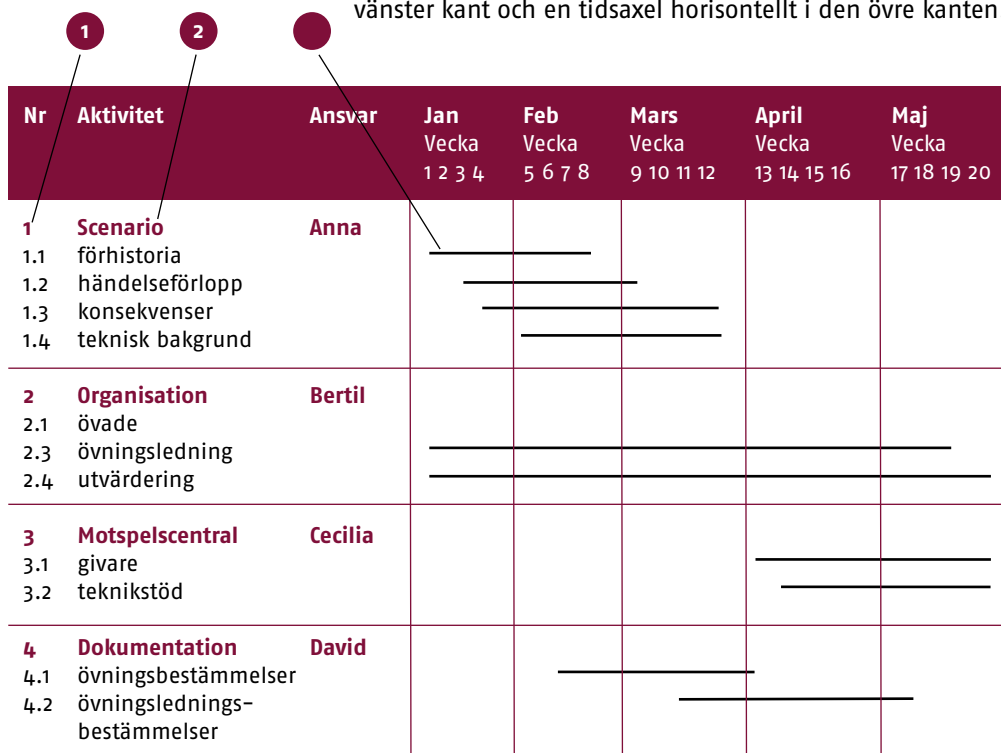
Syftet med övningsdokumentationen är att den ska styra och reglera övningens genomförande, bilda underlag för utvärdering och erfarenhetsåterföring samt utgöra underlag för planering av nästa övning. Följande sex dokument är grunddokument som i en eller annan form kan vara användbara vid övningar.

Projektplan

Att planera och förbereda en stor övning är ett lagarbete. För att på ett rationellt och effektivt sätt kunna genomföra detta krävs en plan. Projektplanen görs alltså tidigt i övningsplaneringen för att få överblick.

Den plan som beskrivs här är ett exempel bland många. Planen utformas som ett "Ganttdiagram" med en lodrät axel med en lista av aktiviteter eller arbetsuppgifter i vänster kant och en tidsaxel horisontellt i den övre kanten.

Exempel på Ganttdiagram



Så här kan en projektplan utarbetas:

- 1 Numrera och sortera aktiviteterna i listan. Sorteringen kan antingen vara i kronologisk ordning (detta kan ibland vara svårt då flera aktiviteter pågår samtidigt) eller efter ämnesområden. Det senare kan vara att föredra. Då ser man på ett mera överskådligt sätt hur de olika sakerna påverkar varandra.

Hur detaljerad listan med aktiviteter ska göras är en smaksak, men det är värdefullt för den som gör planen (den planeringsansvarige) att från början vara mycket detaljerad. Innan planen får sin slutliga utformning kan man rationalisera och slå ihop många arbetsdetaljer i större grupper eller rubriker.

- 2 Skriv sedan en arbetsbeskrivning till varje aktivitet, det vill säga en detaljerad beskrivning av vad aktiviteten innebär. Den ska tjäna som ledning för den som är ansvarig för just denna detalj i planeringen. Arbetsbeskrivningarna skrivs bäst i ett löst dokument som bifogas projektplanen.

- 3 När listan är komplett, placera in aktiviteterna i diagrammet med tid för start och beräknad varaktighet. Ett praktiskt sätt är att först placera in det som ska göras sist med utgångspunkt från själva övningsdagen. Ett exempel på detta är uppdukning och test av motspelscentralen som av praktiska skäl vanligtvis ligger ett par dagar före övningsdagen. Detta ger som följd att man nu vet när samtliga förberedelser och detaljplaner samt eventuell anskaffning av material till motspelscentralen måste vara slutförd. Aktiviteten utsändning av övningsbestämmelser, som bör ligga 5 till 6 veckor före övningsdagen, ger automatiskt sista tidpunkt för tryckning av övningsbestämmelser och så vidare. Slutprodukten – projektplanen – består av ett diagram där de olika aktiviteterna är inplacerade i tid och kompletterade med ett antal arbetsbeskrivningar. I diagrammet bör också samtliga projekt- och arbetsgruppsammanträden samt viktigare beslutsdatum placeras in.

Övningsbestämmelser

Övningsbestämmelserna är den öppna delen av de två övningsdokument som styr genomförandet av en övning. Här noteras bland annat målet med övningen och hur övningen ska utvärderas. Alla praktiska anvisningar redovisas ingående så att deltagarna får en tydlig helhetsbild. Ingenting av hemlig natur får finnas här utan bara det som de övade behöver veta för att kunna delta i övningen och få fullt utbyte av den. Övningsbestämmelserna bör skickas ut till övningsdeltagarna i god tid före övningen. En genomgång av övningsbestämmelserna med de övade före övningen kan vara att rekommendera.

Övningsbestämmelserna bör innehålla följande information:

- övningstid (tider för genomförande av övningen)
- övningsform och -metod
- ansvarsförhållanden
- målsättning, övergripande mål/delmål
- organisation, övade, övningsledning
- scenario, tidigare händelseutveckling och startläge
- tider, start, genomgångar med mera
- teknik och samband
- säkerhet
- nödvändiga förutsättningar för att folk ska kunna arbeta (mat, dryck, wc etcetera – brukar ibland benämnas "kommendantur")
- ekonomi
- utvärdering och återkoppling
- besökare
- eventuella bilagor.

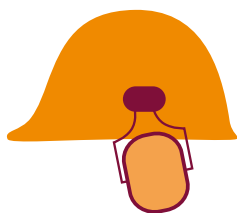
Övningsledningsbestämmelser

Övningsledningsbestämmelserna är den "hemliga" och slutna delen av övningsdokumenten. De ska endast distribueras till dem som ingår i övningsledningen. Därmed undviks att innehållet sprids i alltför vida kretsar. Övningsledningsbestämmelserna styr övningsledningens arbete i samband med övningen och beskriver scenariot i detalj med alla de bakgrundsfakta som kan vara nödvändiga. Vidare finns en förteckning över givarna och de instruktioner som dessa behöver. Här återfinns också spelplanen och eventuellt bild- och kartmaterial över händelsen som tagits fram. En allmän regel är att det som står i övningsbestämmelserna inte ska behöva upprepas i övningsledningsbestämmelserna.

Övningsledningsbestämmelserna bör innehålla följande information:

- organisation
- instruktioner, dokumentation, rapportering för övningsledare, utvärderare
- teknik och samband (utöver det i övningsbestämmelserna)
- scenario inklusive tänkt händelseutveckling
- eventuella anvisningar för utvärdering
- eventuell motspelsorganisation
- eventuella bilagor, inspel etcetera.

En tidig analys av telefonlista och sambandsplan ger en god föreställning om övningens organisation och struktur.



Glöm inte försäkringar
och arbetarskydd!



Samla och distribuera
övningens kontaktupp-
gifter

Säkerhetsbestämmelser

Ordinarie arbetsgivares försäkrings- och arbetarskydd ska gälla även under övning. Övningsledaren är skyldig att informera samtliga deltagare i övningen om gällande säkerhetsbestämmelser innan övningen börjar. Detta kan lämpligen ske genom att säkerhetsbestämmelserna ingår som en del i övningsbestämmelserna.

Sambandsbestämmelser

I sambandsbestämmelserna bör framgå om det är ordinarie sambands- och ledningsstödsystem som ska användas eller om samband och ledningsstöd ska ske på annat sätt under övningen.

Vid främst större övningar kan det behövas en övnings-telefonkatalog där de kontaktuppgifter som är nödvändiga för just denna övning finns med. Det kan till exempel vara telefonnummer, faxnummer, e-postadresser, nummer till videokonferens, eventuella uppgifter för krypterade samband etcetera till de funktioner som ska övas.

Om de övade endast får använda de sambandsmöjligheter som finns angivna i övningstelefonkatalogen måste detta framgå i sambandsbestämmelserna eller i övningsbestämmelserna. Det kan även gå att mixa mellan uppgifter i en övningstelefonkatalog och verkliga sambandsvägar.

Om hemlig information behöver skickas under övningen bör kryptering av informationen användas. För detta krävs speciella nummer och koder (krypteringsnycklar). Uppgifter om ordinarie krypteringsnycklar får användas eller inte under övningen måste framgå i sambandsbestämmelserna.

Det bör även framgå när och var sambandsprov ska genomföras innan övningen startar.

Utvärderingsdokumentation

Utvärderingsdokumentationen beskrivs översiktligt i kapitel 15. Mer detaljerad information om utvärderingar av övningar och utvärderingsdokumentation ges i den handbok för utvärdering av övningar som Krisberedskapsmyndigheten tagit fram.

Övningsdokumentation efter övningstyp

Diagrammet nedan visar vilka av de övningsdokument som redovisats i detta kapitel som kan behövas vid olika övningstyper. Detta bör ses som en miniminivå. Vid mindre övningar kan dock vissa uppgifter enkelt redovisas i gemensamma dokument.

Dokument Övningstyp	Projekt- plan	Övn. best.	Övn.ledn. best.	Säkerh. best.	Sambands best.	Utvärd. best.
Larmövning	(Ja)	(Ja)	(Ja)	Ja	Nej	Ja
Startövning	(Ja)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Stabsövning	(Ja)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Beslutsövning	(Ja)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ledningsövning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Samverkansövning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

I de fall "Ja" står inom parentes kan det räcka med en förenklad plan.

Övn.best = övningsbestämmelser

Övn.ledn.best. = övningsledningsbestämmelser

Säkerh.best. = säkerhetsbestämmelser

Sambandsbest. = sambandsbestämmelser

Utvärd.best. = utvärderingsbestämmelser

10. Scenario

Med scenario menas en beskrivning av en tänkt förhistoria i en bestämd miljö och vid en bestämd tidpunkt, som leder fram till ett hot om en händelse eller en inträffad händelse. Hotet eller händelsen utvecklas så att vissa omedelbara konsekvenser uppstår följda av en viss konsekvensutveckling.

Scenariot kan delas in i

- fasta förutsättningar
- förhistoria
- händelseförlopp
- omedelbara konsekvenser
- utveckling av konsekvenserna
- spelplan
- tekniskt bakgrundsmaterial.

Välj ut en plats eller "geografi" för händelsen. I geografin eller platsen kan ingå de människor eller den befolkning som finns i närheten och som kommer att påverkas av händelsen och dess konsekvenser. Bestäm tidpunkten på året och dygnet. I många fall påverkar även väder och väderutveckling ett visst händelseförlopp. Enklast är ofta att använda rådande väderläge eftersom kart- och observationsmaterial då finns tillgängligt tillsammans med aktuella satellit- och radarbilder.

Håll det enkelt!

Gör inte scenariot mer detaljerat och innehållsrikt än nödvändigt. Det tar lång tid att läsa in ett omfattande scenario och det blir lätt alltför många faktorer att hålla reda på. Risker finns att tiden för själva övningsarbetet blir reducerad och att väsentligheter drunknar i alla detaljer.

En viktig aspekt när ett övningsscenario tas fram är informationssäkerheten. Finns det information som kan skada samhället eller enskilda om den används i övningen eller om scenariot hamnar i orätta händer eller blir en offentlig handling? Kan i så fall "skarp" information ersättas med fiktion?

Förhistoria

Förhistoria är det händelseförlopp eller den kedja av omständigheter som leder fram till krisen eller den övade händelsen. En rimlig förhistoria är mycket viktig så att händelsen inte kommer att upplevas som omöjlig eller alltför konstruerad. Slarva inte igenom förhistorien, utan att för den skull ge för mycket detaljer. Skilj på förhistoriens "öppna" och "slutna" del.

Förhistoria = kedja av händelser som leder fram till krisen

Den öppna delen är de fakta som är uppenbara för alla och som de ansvariga beslutsfattarna är medvetna om när övningen börjar. Exempel på detta är händelser och insatser som redan gjorts innan övningen börjar. Övningar bedrivs sällan längre än under en dag. Ibland kanske man vill öva ett avsnitt i ett långt händelseförlopp där man vill ge förutsättningen att krisledningen (eller den personal som börjat hantera händelsen) är uttröttad och resursbrist råder efter flera dagars arbete. Exempel på detta kan vara ett hot som ökar i omfattning viss tid före övningsdagen, störningar i driften på ett kärnkraftverk eller en händelse som varit omtalad i massmedia.

Den slutna delen är information kring förhistorien och händelsen som finns att tillgå men först efter inre spaning. Det är uppgifter som de övade måste fråga efter och som finns hos någon av givarna – uppgifter som kan ha betydelse för hur insatsen ska planeras och genomföras. Exempel på detta är fakta kring en flygning om man i övningen vill lägga in efterforskning av ett saknat flygplan, uppgifter om farligt gods på ett tåg som spårar ur, underrättelser om extremistgrupper vid ett terrorhot eller sjukdomsförlopp vid allvarlig smitta.

Händelseförlopp

Händelseförloppet är den eller de händelser som brukar betecknas som den operativa fasen. Detta är det tekniska förloppet som, liksom förhistorien, måste vara rimligt och tekniskt korrekt. Själva händelsen kan exempelvis beskrivas med bildmaterial.

Omedelbara konsekvenser

De omedelbara konsekvenserna är de konsekvenser som uppstår i samband med den övade händelsen. Det kan vara skador som uppstår eller har uppstått på människor, egendom och miljö. Konsekvenserna kan förmedlas till de övade genom att det i spelplanen läggs in ett inspel där en givare i motspelet (motspelscentralen) beskriver hur det ser ut på platsen för händelsen.

Utveckling av konsekvenserna

Konsekvensutvecklingen kan bestämmas i förväg endast fram till den tidpunkt då den första åtgärden förväntas av de övade. Efter denna tidpunkt kommer de övades åtgärder att styra konsekvensutvecklingen. Alternativa konsekvensutvecklingar kan givetvis beskrivas, baserade på tänkbara, möjliga eller förutsägbara skeenden. Dock är det i så fall oftast bättre med en improviserad conse-



En krisövning på Saltsjöbanan. Foto Claudio Bresciani

kvensutveckling från övningsledaren eller motspelet. Det är dessutom det bästa pedagogiska styrmedlet som inte bör begränsas eller hämmas av alltför rigida ramar.

Även beskrivning av konsekvenser av att inga eller mycket ineffektiva insatser gjorts kan ges som inspel.

Spelplan

Spelplanen är en i kronologisk ordning uppställd lista över de inspel som givarna i motspelet ska meddela de övade. Det kan liknas vid ett manus med händelser. Observera att spelplanen endast kan innehålla sådant som kommer att inträffa oberoende av de övades agerande. Vid sidan av spelplanen kan det dock vara bra att även ha ett antal ytterligare övningsmoment eller inspel som kan nyttjas vid behov.

Konsekvenser



Beslut!



Åtgärd!



Reaktion!

Under övning är det spelledarens ansvar att se till att spelplanen följs. Vid omfattande övningar kan det underlätta att ha någon form av tekniskt stödsystem för spelplanen. Mer information om detta finns i kapitel 12 om tekniskt stöd.

Tekniskt bakgrundsmaterial

Det material som är nödvändigt för att på ett korrekt sätt kunna förutse och beskriva konsekvenser kallas för tekniskt bakgrundsmaterial. Det kan vara ritningar, kartor, väderprognoser, bilder och beskrivningar av exempelvis drabbade objekt eller en viss situation. Detta kan fungera som underlag för givarna vid tekniska frågor.

Presentation av scenario

Vid en större övning kan lämpligen scenariots olika delar presenteras i övningsdokumenten på följande sätt:

- **Fasta förutsättningar:** tid, plats och väder (finns i övningsbestämmelserna).
- **Förhistoria, öppen del:** fakta som ska vara kända av de övade före övningsstart (finns i övningsbestämmelserna).
- **Förhistoria, slutet del:** fakta som lett fram till att händelsen har inträffat. Är inte känd av de övade vid övningsstart men kan erhållas efter förfrågan under övningen (finns i övningsledningsbestämmelserna).
- **Händelseförlopp:** kort "prosabeskrivning" av händelsen i sin helhet med de huvudsakliga konsekvenserna, konsekvensutvecklingen och tillkommande händelser som inte kan påverkas av de övade (finns i övningsledningsbestämmelserna).
- **Spelplan:** en i tidsordning uppställd detaljerad lista på samtliga inspel som ska göras av givarna vid fastställd tidpunkt eller i rätt skede av övningen (finns i övningsledningsbestämmelserna).

- **À la carte-lista:** en icke tidsbunden lista av extra händelser som övningsledningen vid behov kan "spela in" för att öka arbetsbördan för vissa övade funktioner eller för att öka tempot i hela övningen. Denna lista behöver inte publiceras i något dokument utan endast finnas tillgänglig för den som leder arbetet i motspelscentralen.
- **Bilder:** fotografier eller tecknade bilder av händelserna som underlag för givarna vid beskrivning av händelseförloppet respektive konsekvenserna. Dessa kan lämpligen visas som OH-bilder för motspelscentralen.

Vid de genomgångar som föregår övningen och även vid senare tillfällen ställs ofta kravet att scenariot ska presenteras överskådligt och kortfattat. Ett tips kan vara att göra en OH-bild i form av ett diagram med en vågrät tidsaxel där de olika mest betydelsefulla händelserna markeras med "pratbubblor". På den lodräta axeln kan de olika funktionerna som kommer att beröras markeras.



Exempel på bild för att förtydliga presentationen av scenariot

Erfarenheter från tidigare händelser och övningar

Erfarenheter från verkliga händelser som inträffat kan utgöra underlag för ett scenario. I planeringsarbetet finns då tillgång till bakgrundsmaterial i form av bilder, tidningsartiklar etcetera. Resultatet av övningen kan jämföras med utfallet av den verkliga händelsen.



**DEL IV
GENOMFÖRANDE**

Genomförande

Hur en övning genomförs är förstået beroende av hur omfattande övningen är och vilken övningsform och övningstyp som valts, liksom av planeringsarbetet och erfarenheter av tidigare övningar. En omsorgsfull övningsplanering medför att genomförandet mer eller mindre går av sig självt.

I tidigare delar av denna handbok har övningsplaneringen och förberedelserna presenterats, varför del IV i handboken endast kommer att beskriva vissa delar av genomförandet. Hänvisningar kommer därför att göras till andra kapitel och till bilagorna. Exempelvis finns delar av genomförandet beskrivet i kapitel 5 om olika övningsformer.

En viktig säkerhetsaspekt är att det ska finnas en säkerhetsansvarig utpekad under övningen. Regler för säkerheten kan formuleras i exempelvis övningsbestämmelserna eller i särskilda säkerhetsbestämmelser. Försäkrings- och arbetarskydd kan vara ett par frågor som bör tas upp.

11. Att öva kommunikation med omvärlden

Kriser genererar ofta ett stort informationstryck mot berörda aktörer – särskilt myndigheter. När krisen blivit känd behöver medier, allmänhet och andra aktörer genast få snabb och korrekt information om händelseförlopp och hantering. Förmågan att kommunicera vid en kris innebär att en myndighet eller annan aktör har förmåga att nå ut till sina målgrupper med relevant information i störda situationer. Det innebär också en förmåga att kunna ta emot och analysera viktig information och införliva den i krishanteringen – information från media, allmänhet och andra aktörer. Medierna utgör ofta en mycket krävande målgrupp men är samtidigt den snabbaste kanalen för att nå allmänheten. För flertalet av dem som inte är

ögonvittnen till det som inträffat blir uppgifter från media den viktigaste informationskällan, även när det gäller myndighetens eller aktörernas arbete med att hantera situationen. Ansvariga aktörer bör därför hantera själva krisen och bilden av krisen parallellt.

Att öva dessa delar ställer höga krav på planering, organisation och fantasi. Det gäller att de krisledningsansvariga klarar av att hantera en kris och kan förutse vilka informationsbehov som finns och som kan tänkas dyka upp. Det ställer också höga krav på samverkan eftersom myndigheter som går ut med olika budskap omedelbart kommer att ställas till svars för detta i media och hos allmänheten.

Mediespel

För att skänka realism åt de utmaningar som uppgiften innebär kan det ordnas ett medie- och allmänhetsspel i övningen. Syftet med ett sådant spel kan även vara att öka pressen på de övade under övningen. Det kan bestå av spelade journalister som med olika metoder uppvaktar de övade aktörerna, och av människor som agerar utifrån olika roller såsom allmänhet, drabbade eller anhöriga.



Hässelby gymnasium, medieprogrammet. Foto:Sam Stadener

Man kan exempelvis anlita frilansjournalister som får agera media under övningen. En variant kan vara att anlita journaliststudenter. Journalisthögskolor och gymnasieskolor brukar gärna ställa upp för att få egen övning. De spelade massmedierepresentanterna kan anlitas för exempelvis intervjuer med övade, presskonferenser, pressmöten etcetera.

Ofta kan det finnas ett behov av – och önskemål om – att medieträna exempelvis vissa nyckelpersoner under övningen. Träning av sådant som intervjuteknik och att uppträda framför kamera kan på ett enklare sätt anordnas med hjälp av experter och konsulter på ämnet. Då får man också mer personlig feedback och kan bättre ta till sig träningen.

Allmänhetsspel

För att öva kommunikation med allmänheten bör ett allmänhetsspel genomföras. Lämpligen engageras ett antal personer som får följa vad de spelade massmedierna informerar om, liksom vad de övade informerar om direkt, exempelvis på webbsidor. Om det är praktiskt genomförbart kan också "allmänhetspersoner" finnas tillgängliga för mediegruppen för intervjuer.



Övningar präglas av stort intresse hos deltagarna. Foto: Malin Modh, KBM.

Allmänhetsgruppen får då i uppgift att ta del av myndigheters och mediers information under övningen och kontakta myndigheterna för frågor som rör händelserna. De kan till exempel spela drabbade, oroliga anhöriga, anställda eller andra som berörs på olika sätt av händelserna under övningen. De kan också spela ögonvittnen eller liknande som har viktig information att lämna.

Om man inte använder egen personal eller personal från de övade aktörerna, kan man engagera frivilliga personer för detta, exempelvis studenter, pensionärer, teaterstudenter eller medlemmar i frivilliga försvarsorganisationer.

Observera att medie- och allmänhetsspelet inte avser riktiga medier som visar intresse för övningen utan är simulerade medier som agerar inom övningen.

Metoder och kanaler

Beroende på vad man vill åstadkomma med övningen och vad som ska övas kan man låta medie- och allmänhetsspelet använda olika kanaler under (och eventuellt före) övningen. Det kan till exempel vara ett tekniskt system som ska prövas eller olika samverkansformer och nätverk som ska övas.

Webbtidning

Genom att ha en webbtidning på Internet kan information som i verkligheten borde ha varit publicerad i tidningar delges de övade. Förutsättningen är att webbtidningen är enkelt tillgänglig för de övade under övningen och att det finns skrivande journalister tillgängliga för detta. Exempelvis kan de intervju övade funktioner på telefon.

Spelade presskonferenser

För att öka trycket ytterligare på de övade kan spelade presskonferenser arrangeras. Avsikten med presskonferenser är främst att representanter från de övade ska få möjlighet att uppleva hur det är att planera för och möta många journalister samtidigt och att försöka lämna

samordnad information. Exempelvis kan elever vid medie- och journalistutbildningar spela journalister vid sådana presskonferenser. Alternativt kan frilansande journalister hyras in.

Presskonferenser och medieaktiviteter samordnas lämpligen av övningsledningen. Av praktiska skäl kan det vara bra att i god tid före övningen samordna lokaler och tider samt ordna praktiska arrangemang för spelade presskonferenser och eventuella samverkansmöten om det är många aktörer i övningen som berörs. Det är även lämpligt att den inom övningsledningen som ansvarar för mediaspelet under övningen får referat från varje presskonferens för snabb avstämning och för att eventuellt kunna ge råd till dem som spelar journalister.

Övningsradio

Sveriges Radio övar regelbundet sin beredskapsorganisation, ofta i samband med att myndigheter och organisationer övar. SR:s egna journalister övas och gör nyhetsinslag, som sedan sänds som webbradio på en särskild webbplats med lösenord där de övade kan ta del av radioinslag som rör den aktuella övningen. Antingen görs radioinslagen i förväg eller så intervjuas de övade under själva övningen.

Övnings-tv

Man kan även använda sig av tv-sändningar. Ett tv-team med spelade nyhetsreportrar kan exempelvis uppvakta befattningshavare hos de övade aktörerna under övningen. Tv-team kan bland annat bevaka spelade presskonferenser. Tv-inslagen (intervjuer och redigerade presskonferenser) sänds lämpligen för de övade via Internet under övningens gång.

12. Tekniskt stöd

I detta kapitel ges en kort översikt över olika tekniska hjälpmedel för planering och genomförande av övningar. Eftersom teknikutvecklingen är snabb och det finns olika sorters teknik att tillgå på marknaden ges inte några rekommendationer om namn på produkter eller leverantörer i detta kapitel.

Tekniska rapporteringssystem

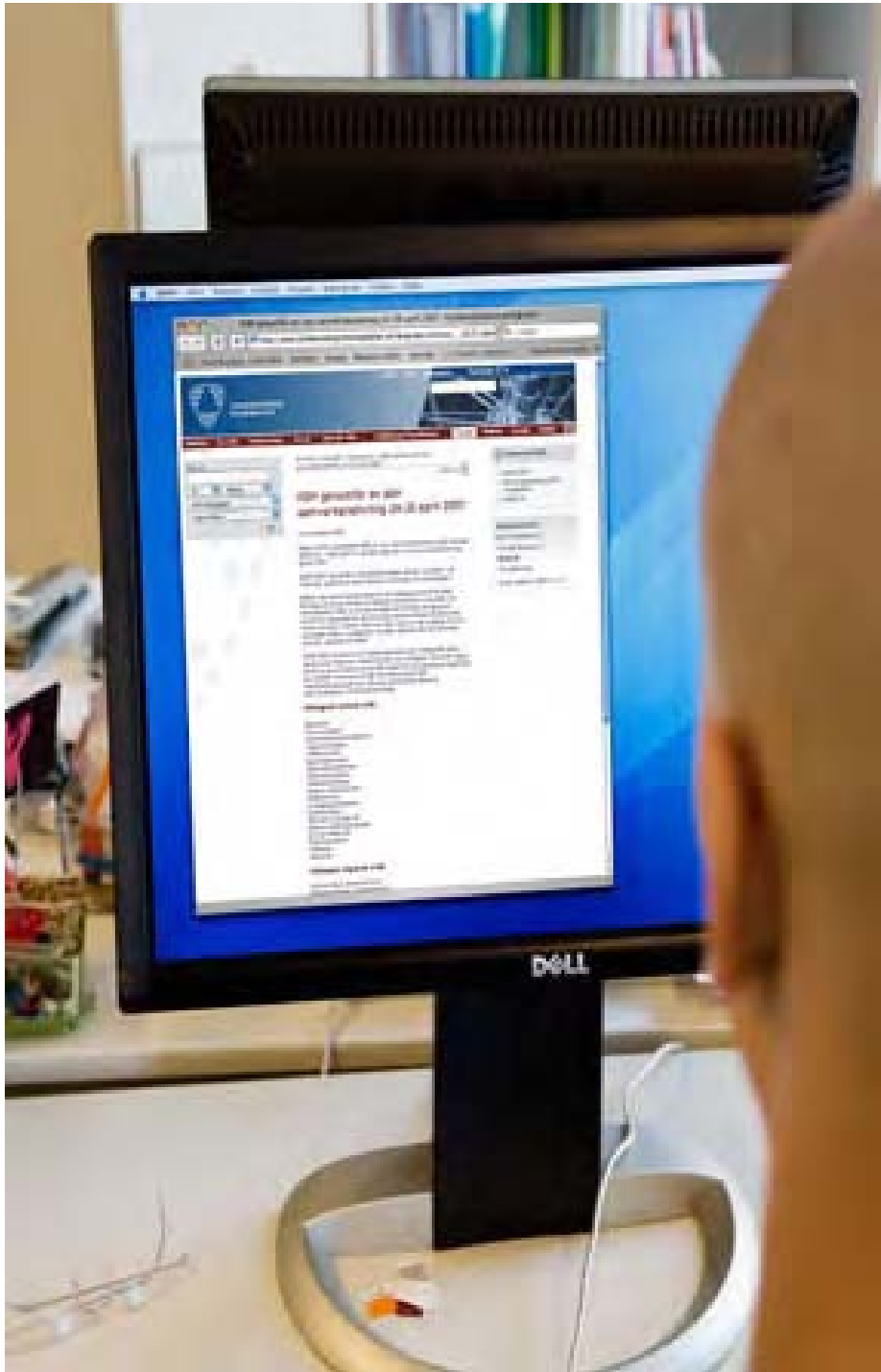
Självklart ska den teknik som ska användas i skarpt läge även användas vid övning, exempelvis rapporteringssystem för ledning och information. Ett sådant system är WIS – Webbaserat Informationssystem – som tagits fram av Krisberedskapsmyndigheten för aktörer som ska hantera samhällskriser. I detta fall handlar det om att ge de övade chansen att upprätthålla och öka förmågan att använda sådana tekniska lednings- och informationsstödssystem.

Webbplats för övningsplanering

Stora övningar kan gärna ha en egen webbplats med information så att de olika deltagarna i planeringsprocessen successivt kan hålla sig uppdaterade under projektets gång. Där kan exempelvis protokoll och mötesanteckningar läggas. Om möjligt bör hemsidan förse med inloggningsfunktioner eller lösenord med viss behörighet.

Övningswebbsidor under övningen

Många kommuner och myndigheter upprättar speciella webbsidor i samband med övningar, där de övade kan delge övriga övade information som exempelvis skulle ha lagts ut på verkliga hemsidor i samband med en verklig händelse. Liksom i fallet med mediaspel får endast de övade tillgång till dessa lösenordsskyddade webbsidor.



Rätt spelstöd = rätt
inspel vid rätt tidpunkt

Spelstödssystem

Det finns olika tekniska spelstödssystem att tillgå på marknaden. Gemensamt för dessa är de kan visa vilka övningsmoment och inspel som ska användas i övningen vid en viss tidpunkt. Förutsättningen är att övningsmoment och inspel är tidsatta i databanken så att de enkelt kan visas på exempelvis en tidsaxel. Spelledaren och motspelet får därmed den överblick som är nödvändig för att rätt inspel ska kunna spelas in till de övade vid rätt tidpunkt. Fördelen är även att detaljerad information om exempelvis resurser etcetera kan kopplas direkt till respektive inspel eller moment.

Därtill är det bra om övningsmoment respektive inspel kan kopplas till någon form av verktyg för utvärdering. Om utvärderarna redan under övningens gång kan rapportera bedömningar och iakttagelser direkt in i spelstödssystemet är mycket vunnet vid utvärderingsarbetet efter själva övningen.

Film

En filmsekvens (animerad eller inspelad) av ett händelseförlopp kan vara ett bra hjälpmedel exempelvis när övningen startar. Den kan antingen användas endast för motspelet (för att ge en bild av händelsen att agera utifrån), eller för de övade för att måla upp en bild av händelsen. Film kan även vara ett hjälpmedel för att öka engagemanget och inlevelseförmågan hos de övade respektive övningsledningen.

13. Besökare och medie- bevakning

Övningar kan ofta vara intressanta att besöka och för medier att rapportera om. Frågan är hur den övningsansvarige och övningsledningen bör hantera detta. I många fall kan det vara bra publicitet att medierna rapporterar om en övning inom ett visst område. I andra fall kan det finnas känsliga uppgifter under övningen som inte bör spridas utanför kretsen av övade.

Detsamma gäller för besökare. Å ena sidan är det bra att de som själva arrangerar övningar eller är experter inom det ämnesområde som övas får ta del av erfarenheter från andras övningar. Å andra sidan kanske övningen inte lämpar sig för besökare.



Besökare under övningen Barents Rescue 2005, Norge.
Foto: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Norge.

Besökare

Om besökare ska inbjudas till en övning krävs en organisation som tar hand om dem. Vid större övningar kan ett besökscenter behöva upprättas. Besökaren får där information om övningen, ges möjlighet att ställa frågor och kan få en guddad visning av lämplig övningsplats.

Speciellt inbjudna gäster kan behöva ett besöksprogram, med visning av exempelvis vissa övade funktioner, spelade presskonferenser etcetera.

Innan gästerna bjuds in att besöka övningen kan det vara lämpligt att fundera igenom vilka som ska få tillträde till övningen. Är det endast personer med vissa funktioner eller befattningar som ska bjudas in och i så fall under vilka former? Finns det känslig information som inte bör spridas? Säkerhetsaspekterna bör finnas med i planeringen av mottagande av besökare.

Massmedier

Verkligt press- och informationstjänst, liksom besöksverksamhet i samband med övningar, ställer ofta stora krav på övningsledningen och på övade aktörer. En plan för detta kan behöva tas fram. Var, när och hur ska massmedier tas emot så att de inte påverkar de övade på ett negativt sätt och gör att övningens mål och syfte inte uppfylls? Vem har ansvaret för att hålla verkliga massmedier informerade och bistå dem med önskad information om övningen?

Vid stora övningar kan det vara lämpligt att ordna ett press- och informationscenter där informations- och medievan personal kan ta emot verkliga medier.





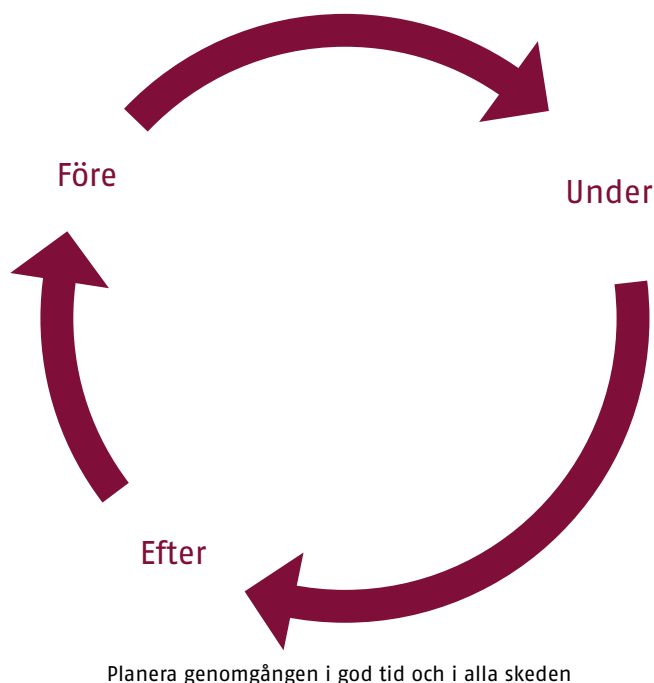
**DEL V
GENOMGÅNGAR,
UTVÄRDERING OCH
ÅTERKOPPLING**

14. Genomgångar

Om många aktörer deltar i övningen bör genomgångar inplaneras i god tid före övningen så att alla kan delta. Alla deltagare måste förstå vikten av genomgångar för att övningen ska kunna genomföras på ett optimalt sätt.

Genomgångar vid mindre övningar

Mindre övningar behöver oftast inte ha stora genomgångar och möten för att övningen ska kunna genomföras. Dock måste övningens syfte, mål och metod stämmas av hos beslutsfattare och ledning i god tid innan övningen genomförs. Efter övningen redovisas resultatet i någon form av genomgång.



Före övningen

Före övningen bör övningsledningen testa och gå igenom samband, övningsmetodik, roller och liknande med eventuella arbetsgrupper.

De övade bör få information om syfte och mål med övningen, samt vilken nytta individen respektive organisationen har av att öva. Se vidare i kapitel 4 om syfte och mål.

Vissa nödvändiga förutsättningar om sådant som geografi, tid, väder och för tillfället tillgängliga resurser ges enklast i skriftlig form vid en gemensam genomgång före spelets början.

Under övningen

Oftast behövs det inga separata genomgångar under övningen. Problem som uppstår kan lösas genom diskussioner eller som en kort paus där övningsledningen informerar de övade om exempelvis ändrade förutsättningar eller liknande.

Efter övningen

Efter övningen kan det vara lämpligt att de övade vid en genomgång får redogöra för hur de ser på sin roll i kris- hanteringsarbetet mot bakgrund av det aktuella scenariot. De övade ska också ges möjlighet att reflektera kring hur de har upplevt övningen och vad de har fått ut av den. Dessutom ska de, som en del av utvärderingsarbetet, ges möjlighet att skriftligt kommentera planering och genomförande av övningen (se vidare i kapitel 15 om utvärderingar).

Genomgångar vid större övningar

I samband med större övningar, till exempel samverkansövningar, är genomgångar före, under och efter övningen mycket viktiga för att alla som deltar i projektledning, motspel och utvärdering ska få en gemensam bild av övningen. Dessutom bör de övade få ta del av övningsbestämmelser och annan dokumentation i tid före övningen.

Naturligtvis har de som ingår i övningsorganisationen – bland annat motspelsorganisationen – redan under planeringsprocessen tagit del av information och instruktioner om sina roller, övningsdokumentation, vad den valda övningsmetoden innebär med mera. Genomgångarna före, under och efter övningen är snarare att betrakta som avstämningar.

Före övningen

Övningsledningen bör lämpligen några veckor före övningen göra en avstämning med motspelsorganisationen där man beskriver roller och principer för hur motspelet ska genomföras.

Övningsledaren ska även vara överens med de övade om startläget och om hur verksamheten ska organiseras under övningen. Det är också övningsledarens ansvar att övningsbestämmelserna är genomgångna med de övade före övningen. En sådan genomgång kan ta upp följande punkter:

- övningens mål
- omfattning och avgränsningar (geografi, väder, tillgängliga resurser etcetera)
- övningstider
- arbetstidsbestämmelser
- praktiska detaljer (mat, dryck etcetera)
- lokaler
- utvärdering och återkoppling.

Även samband och teknik bör testas i anslutning till genomgången.

Personer som inte har möjlighet att delta i genomgångar före övningen bör kontaktas separat för att få kunskap om vilka uppgifter de ska ha och vad som förväntas av dem.

Under övningen

Under övningen kan det behövas korta interna genomgångar (till exempel i övningsledningen eller motspelscentralen) för att stämma av ett visst skeende. Dessa kallas även "stabsgenomgångar". Respektive funktion i motspelscentralen redogör kortfattat för det aktuella läget – vad som gått bra, vad som inte fungerat etcetera. Detta görs för att spelledaren ska få en samlad uppfattning av hur övningen fortlöper.

Ju mer förberedd motspelspersonalen är på sina uppgifter desto större är chansen att resultatet av övningen blir bra.

Vid övningar som pågår i flera dagar är det övningsledarens uppgift att ansvara för att det sker återkoppling med de övade efter varje övningsdag. Eventuella synpunkter från observatör och utvärderare ska då beaktas.

Efter övningen

Direkt efter övningen hålls en genomgång där de som har blivit övade ges tillfälle att göra en egen utvärdering. Den kan vara mycket enkel, exempelvis i form av en enkät eller en muntlig utvärdering. Utvärderaren ansvarar för att en sådan slutgenomgång med de övade görs. Mer om detta finns i kapitel 15 om utvärderingar. Övningsledningen bör också vid detta tillfälle göra en första bedömning av övningens resultat.

15. Utvärdering och återkoppling

Detta kapitel är baserat på Krisberedskapsmyndighetens skrift "Utvärdering av övningar – En handbok för utvärdering av stabs- och beslutsövningar". Den som vill ha en mer ingående genomgång kring utvärdering av övningar hänvisas till denna skrift.

Den övergripande tanken med att utvärdera övningar är att skapa förutsättningar för att öka det individuella och organisatoriska lärandet.

Efter att en övning har genomförts finns det en risk att många personer tror att arbetet är avklarat för denna gång. De som jobbat hårt med övningsplaneringen kan tycka sig vara värda lite ledig tid och de som deltagit aktivt som övade under övningen kan också vara i behov av en tankepaus. **Det är dock här den egentliga delen av inlärningsfasen inleds.** Efter övningen finns det tid att ta ett steg tillbaka och reflektera över vad som gått bra och vad som gått mindre bra. Då ges också möjlighet att fundera över på vilka sätt och med vilka medel förbättringar kan göras.

Det finns många olika definitioner av utvärdering. Allmänt sett är utvärdering en granskning för att säkra, bibehålla och/eller öka kvaliteten på exempelvis insatser, verksamheter och agerande.

För övningsverksamhet föreslår Krisberedskapsmyndigheten följande definition av utvärdering: **En systematisk efterhandsbedömning och granskning av en verksamhet.** Mer specifikt blir det en efterhandsbedömning och granskning av utformandet av en övning, samt av age-

randet och organisationen vid övningen. Krisberedskapsmyndigheten påpekar även vikten av att övningsutvärdering sker fristående från planering och genomförande av övningen.

Utvärderingsprocessen i nio steg

Utvärderingsprocessen kan beskrivas i en lista med nio steg:

1. Utse en utvärderingsledare
2. Planera och organisera utvärderingen i samspel med övningsledningen
3. Formulera utvärderingsfrågor
4. Utbilda och förbered utvärderarna
5. Observera övningen och inled erfarenhetsåterföringen
6. Analysera insamlade data
7. Sammanställ och sprid utvärderingsrapporten
8. Följ upp resultatet av lärdomarna
9. Börja planera nästa övningsinsats.

Erfarenhetsåterföringen kan ses som en del i återkopplingen efter övningen. På motsvarande sätt kan uppföljning av lärdomar vara en del av den totala uppföljning som sker efter övningen. Se projektsnurren i kapitel 2.

Utse en utvärderingsledare

En naturlig början är att utse en utvärderingsfunktion. Det är viktigt att detta sker så tidigt som möjligt i övningsplaneringsprocessen. Denna funktion (en eller flera personer beroende på övningens omfattning) ingår sedan i övnings- och utvärderingsplaneringen.

Planera och organisera utvärderingen i samspel med övningsledningen

Utvärderingens inriktning bör utformas samtidigt som övningens syfte och mål formuleras. Det är viktigt att övnings- och utvärderingsplaneringen utvecklas parallellt eftersom de i hög grad påverkar varandra. Syfte och mål med övningen måste vara klart formulerade och involverade personer måste vara införstådda. Detta är betydelsefullt av två skäl. Dels låser övningsformen (hur övningen ska genomföras) utvärderingsfunktionen i hur den kan observera och bedöma om övningen uppnår målen och syftet. Dels måste de frågor som övningen och scenariot är tänkta att aktualisera vara möjliga att observera, analysera och utvärdera. Ju tidigare detta sker i planeringen inför övningen, desto bättre.

Utvärderingsfunktionen ska bedöma om det är praktiskt möjligt att besvara frågorna, dels utifrån de resurser som finns tillgängliga, dels utifrån de förutsättningar som det valda övningsformatet ger. Denna bedömning är mycket viktig för den fortsatta planeringen av övningen.

En utvärdering av hög kvalitet är arbetsintensiv. Resursfrågan är därför viktig att belysa redan tidigt då den ger en ram för vilka insatser i form av personer, tid och teknik som kan användas under övningen för att samla in relevant information kopplad till övningsfrågorna. De som planerar övningen måste på ett tidigt stadium tillsammans med dem som planerar utvärderingen diskutera vad övningen syftar till och vilken övningsform som är lämpligast för övningen. Detta spelar stor roll då olika övningsformer ställer olika krav på resurser för utvärderingen. Valet av övningsform ger därför en indikation på hur resursintensiv utvärderingen blir.

Eftersom en utvärdering innehåller många moment är det en god idé att ta fram en tids- och resursplan för arbetet med att utforma en utvärderingsmall och för att samla in, bearbeta, analysera och sprida utvärderingsresultatet. Även externa utvärderare, experter och eventuell teknisk utrustning bör tas med i en kostnadskalkyl.

Övning
→
Utvärdering
→

Planera övningen och dess utvärdering parallellt

Utvärdering kräver resurser!

Formulera utvärderingsfrågor

Vad är en god utvärderingsfråga? Först och främst måste utvärderingsfrågorna hänga samman med övningens syfte och mål. Sedan bör dessa frågor vara möjliga att observera och utvärdera, vilket återkopplar till diskussionen om att utvärderingen måste vara en integrerad komponent när övningens uppbyggnad och metod för genomförande fastställs.

När utvärderingsfrågorna formulerats bör de granskas utifrån möjligheten att besvara dem. Går frågorna att besvara med de resurser (personer, expertis, tid och teknologi) som finns tillgängliga? Finns det kunskaper tillgängliga som möjliggör att observationerna kan analyseras och värderas?

Det finns ofta ett behov av att prioritera mellan de frågor som en övning ska besvara. Varken en övning eller en utvärdering kan användas för alltför många syften samtidigt med bibehållen hög kvalitet.

Några delar av exempelvis en stabs- och beslutsövning som kan utvärderas är de följande:

- stabsarbete/arbetsprocesser
- organisation/ledning
- samverkan
- kommunikationsprocesser (internt och externt)
- informationsbehandling
- stresshantering.

Det är samtidigt viktigt att understryka att ingen utvärdering bör ske mekaniskt. Ofta kan oförutsedda händelser som uppstår i en övning vara väl värda att lyftas fram för diskussion.

Utbilda och förbered utvärderarna

För att en utvärderare ska kunna inhämta önskad typ av information under övningen måste denne ha kunskap om organisationen och deltagarna. För att göra det lättare att samla in användbart material under övningen bör utsedda personer förberedas för sin uppgift.

Exempel på material som kan presenteras och överlämnas till utvärderarna är:

- de viktigaste bakgrundsdocumenten, som innehåller mål och syfte med övningen
- regler för övningen
- övningsscenario
- relevant lagstiftning
- dokumentation om organisationens tidigare kriserfarenheter
- underlag som beskriver organisatoriska processer
- uppdrags- och arbetsbeskrivningar
- krisplaner
- organisationens tidigare övningserfarenheter.

För att på bästa sätt säkerställa att den information utvärderingen samlar in är av betydelse bör utvärderarna ges ingångsvärden för vad de ska observera. De kan förses med en lista med extra viktiga övningsmoment. Denna lista kan även fungera som en tidslinjal så att utvärderarna vet när sådana händelser beräknas inträffa under övningen. Ytterligare stöd kan erbjudas genom att kriterier formuleras för de frågor som ska besvaras. Vad är det utvärderaren ska titta efter och hur ska intrycken av agerandet i övningen värderas?

Lista viktiga övningsmoment

Observera övningen och inled erfarenhetsåterföringen

Utvärderarnas dokumentation av händelseförloppet och insamling av intryck och reflexioner från övningsdeltagarna är avgörande för att man ska kunna utvärdera hur deltagarna agerade i övningen, hur övningsupplägget påverkade övningens genomförande och om övningen har varit till nytta för de övade.

Olika typer av material kan användas för att utvärdera en övning:

- **Primärmaterial:** Deltagandeobservation, loggböcker, anteckningar från deltagarna, e-post, telefonreferat, ljud- och videoinspelningar etcetera.
- **Sekundärmaterial:** Material av en rad olika slag som producerats för övningstillfället: inriktningsdokument (övningsmål), övningsbestämmelser, scenariodokument etcetera.
- **Resultat från erfarenhetsåterföring:** Efter övningens aktiva fas kan en samling ske med deltagarna för att ge dem möjlighet att muntligen delge sina intryck och reflexioner över vad som hände i övningen.
- **Uppgifter från personliga intervjuer:** Intervjuer kan även ge värdefull information om lärdomar och intryck av en övningsinsats. Intervjuer kan göras med både deltagare och personer i övningsledningen som kan besvara frågor om övningen i sig och den metod som valdes för övningen.
- **Observatörers anteckningar:** Observatörer, ofta ämnesexperter eller personer från andra myndigheter, finns ofta inbjudna för att ge sina intryck utifrån sin kunskaps- eller verksamhetshorisont. Observatörerna kan tillfrågas att föra anteckningar som kan komma analysen till godo.
- **Enkäter:** Enkäter kan delas ut till de övade och dem som ingår i utvärderingsgruppen.

- **Tekniska loggfiler:** Tekniska loggfiler redovisar i vilken omfattning kommunikation har skett under övningen och vilken teknik som använts för detta, samt hur tekniken har fungerat. Dessutom framgår hur säkerhet och sekretess har fungerat.

Utvärderaren bör noga reflektera över lämplig plats att befinna sig på under övningen så att deltagandeobservation kan göras på bästa sätt. Det är dock viktigt att inte vara alltför nära de övade då det kan störa dem eller riskera att "dra in" utvärderaren i övningen.

En mycket viktig del av återkopplingen efter övningen är erfarenhetsåterföringen. Alla som medverkar i en övning bör ges möjlighet att ta del av utvärderingens resultat. Redan tidigt i planeringen av utvärderingsarbetet bör tid ägnas åt att planera hur och var detta kan ske.

Om möjligt bör återkopplingen av erfarenheterna efter övningen ske i form av en dialog där de övade kan komma till tals i både muntlig och skriftlig form. En tumregel – den så kallade 50-50-regeln – är att halva övningstiden ska avsättas till erfarenhetsåterföring efter genomförd övning.



Växjö kommuns frivilliga insatsstyrka övar eftersök och avspärrning under övningen KIS 2003. Foto: Lennart Jansson, KBM

En skicklig diskussionsledare får övningsdeltagarna att strukturerat reflektera över sin insats och vilka lärdomar de kan ta med sig. Det går att borra djupt ner i processen om vad som hände, varför, vilka konsekvenser det fick, vilka lärdomar som behöver dras etcetera. Det är viktigt att poängtera att erfarenhetsåterföringen bör ses som en process, alltså som något som inte bara äger rum vid ett enda tillfälle. Genom att dela upp tillfällena på ett bra sätt kan övningsdeltagarna involveras och göras delaktiga i utvärderingsprocessen på olika sätt. Detta skapar goda förutsättningar för att lyckas nå fram till önskat resultat, det vill säga att lärdomarna i slutändan tas tillvara och används.

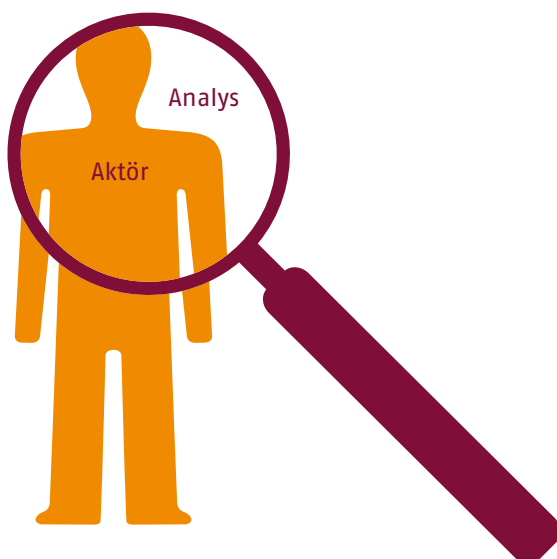
Exempel på delar i en erfarenhetsåterföringsprocess:

- **Erfarenhetsåterföring/debriefing:** Precis efter övningens slut kan de övade ges möjlighet att under ledning av en diskussionsledare prata av sig och redogöra för sina upplevelser under övningen.
- **Seminarium:** Efter ett par veckor kan ett seminarium genomföras med alla deltagarna för att diskutera hur övningen upplevts och vilka lärdomar som bör lyftas i en fortsatt diskussion. Vid detta tillfälle kan utvärderarna presentera sina första preliminära slutsatser och ge deltagarna en chans att reflektera över dessa. Då har deltagarna hunnit smälta de första intrycken och samtidigt fått tid att reflektera över vad som gick bra och vad som gick mindre bra och, inte minst, hur man kan agera för att få ett ännu bättre utfall nästa gång.
- **Presentation av färdig utvärdering:** När utvärderingsrapporten är färdigställd bör ett tillfälle anordnas för att presentera det slutgiltiga resultatet. Vid detta tillfälle är det också bra om utvärderarna ger en klar bild av hur man kan arbeta vidare med de lärdomar som dragits alternativt lägger upp för en diskussion kring detta. Risken är annars att lärdomsprocessen stannar av när den färdiga rapporten presenteras.

Analysera insamlade data

När övningen är genomförd är nästa steg att analysera de övades agerande och hur det valda övningsformatet påverkade utfallet. För att underlätta analysarbetet bör kriterier formuleras för de frågor som ska besvaras. En kritisk fråga är hur intrycken från övningen kan värderas. Frågeställningar kan till exempel vara följande. Hanterade de övade stress och informationsöverskott på ett bra sätt? Organiserade de övade sig på ett för situationen lämpligt sätt? Kunde beslut fattas på ett effektivt sätt? Agerade de övade på ett "bra" eller "mindre bra" sätt utifrån den förmåga som är eftersträvansvärd? Vad är det som gör att ett agerande faller inom den första eller andra kategorin?

Naturligtvis är det inte alltid så enkelt – svart eller vitt – att värdera ett agerande eller en förmåga, utan värderingen beror oftast på situationen. Det är dock viktigt att uppmärksamma det svåra i att analysera och värdera de övades agerande, samtidigt som det är avgörande att de övade känner att de blivit rättvist utvärderade för att de ska ta till sig utvärderingen. Det är därför viktigt att tydliggöra så långt som möjligt hur analysen genomförts och mot vilka kriterier som de övades ageranden har bedömts.



Sammanställ och sprid utvärderingsrapporten

En utvärderingsrapport kan generellt innehålla följande punkter:

- Sammanfattning
- Bakgrund till övningen
- Mål och syfte med övningen
- Övningsform – varför denna metod valts samt vilka för- och nackdelarna är
- Scenariot – större händelser i övningen
- Uppföljning av mål och syfte – en belysning av agerande och avvikande händelser
- Lärdomar
- Förslag till användning av resultaten
- Nästa steg i övningsprocessen.

Hur ska då lärdomarna tas tillvara och spridas till berörda aktörer? En god grund för detta finner man i en väl fungerande kommunikation mellan de ansvariga för utvärderingen och beställaren. Detta kan med fördel grundas i ett ömsesidigt informationsutbyte under utvärderingsprocessen som kan skapa en känsla av delaktighet hos de övade.

Andra viktiga aspekter för utvärderarna att reflektera över är:

- Utvärderare måste ha förståelse för de övades olika förutsättningar. Vissa kan inte, eller vill inte, ta till sig avancerade analyser. Det finns olika sätt att rapportera sina resultat – från komplexa analyser och ordrika rapporter till kortare muntliga dragningar. Huvudsaken är att metoden skräddarsys för mottagaren.
- Tidsaspekten spelar roll. Utvärderingen bör färdigställas medan minnet av övningen är intakt. Det gäller att hitta en balans mellan å ena sidan grundlighet och kvalitet och å andra sidan tid och tillgänglighet.

- Planer för hur utvärderingen ska användas och spridas bör finnas med i tankarna redan från början genom att de görs till en del av utvärderingsdesignen.
- En viktig aspekt är att utvärderaren hittar en balans mellan ris och ros.

Följ upp resultatet av lärdomarna

Övningar och utvärderingar görs för att förbättra en verksamhet. En sådan förbättring kan åstadkommas först då man tar steget från att identifiera lärdomar till att åtgärda och ändra de förhållanden som utvärderingen har lyft fram. För att nå detta syfte krävs att de viktigaste budskapen lyfts fram och fokuseras. Det är också fördelaktigt om lärdomarna presenteras som konkreta förslag på förbättringar snarare än som vaga och generella mönster. Vilken utrustning behöver vi? Vilken teknik är vi i behov av? Vilka färdigheter och kompetenser krävs? Vilken kompetensutveckling och utbildning behöver vi få för att nå dit?

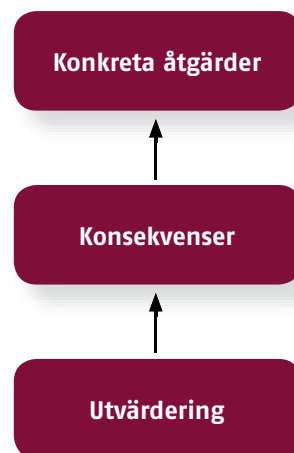
En annan viktig fråga är vem som ska se till att utvärderingen sprids, läses och ger önskad effekt. Ett förslag är att redan före övningen utse en arbetsgrupp som har till uppgift att efter övningen fortsätta arbetet med att ta tillvara lärdomarna från övningen. En sådan grupp kan sedan ge goda ingångsvärden inför nästa övning för att öva införda förändringar eller för att uppmärksamma försummade förslag från utvärderingen.

Börja planera nästa övning

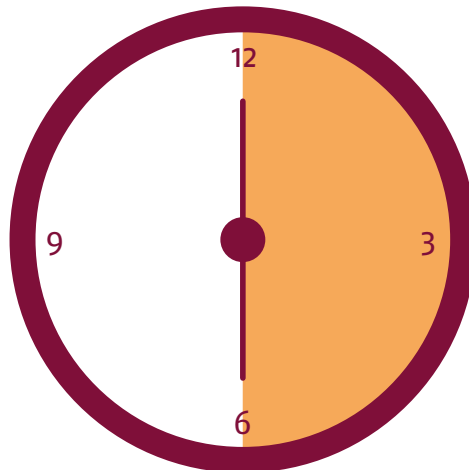
Använd resultatet från utvärderingen som en grund för att planera nästa övningsinsats.

Goda råd vid utvärdering av övningar

- En utvärdering är en väsentlig del av övningsprocessens helhet – inte bara något som tillkommer på slutet. Utvärderingen är viktig eftersom den påverkar, och påverkas av, alla andra komponenter i en övning. Därför bör utvärderingen vara med från början i övningsplaneringen.



- Mål och syfte med en övning måste vara klart formulerade för att möjliggöra en god utvärdering. Om mål och syfte med en övning är otydliga finns det en stor risk att utvärderingen också blir det.
- Involvera ledningen – det ger en signal till hela organisationen att övningar bör tas på allvar av alla. De är också en viktig mottagare och användare av en övningsutvärdering.
- Använd 50–50-regeln – halva tiden till övning och halva tiden till erfarenhetsåterföring där händelserna under övningen kan diskuteras och bli föremål för reflexion. Individerna får djupare kunskaper om tillräcklig tid avsätts för diskussion och reflexion.
- Lägg ner tid och resurser på att identifiera och etablera kontakt med övningsutvärderingens mottagare. Det gör det lättare att förstå vilken information de anser vara relevant och hur de vill ha informationen paketerad och presenterad.
- Utvärderingen bör ställa deltagarnas erfarenhet, utbildning och träning i relation till hur de utvärderas. Tänk på att alltid lyfta fram både goda och mindre goda insatser för att ge en balanserad bild av agerandet.



Använd 50–50-regeln – halva tiden till övning och halva tiden till erfarenhetsåterföring

- Utse gärna en arbetsgrupp som har till uppgift att följa övningsprocessen och som sedan kan bevaka att lärdomar från övningen får genomslag i organisationen.
- Sammanställ gärna kortfattad relevant information om organisationens krisplanering och tidigare kriserfarenheter för nyanställda.
- Om det finns personer som "alltid" har hand om utvärdering och observation är det en god idé emellanåt låta dem delta i övningar som övade för att ge inspiration och möjlighet för organisationen att ta till sig nya erfarenheter.
- Utvärderingar från övningar har ett värde för fler än bara den egna organisationen. De har även betydelse för samhället i stort då sådant arbete kan stödja framtagandet av standarder och riktlinjer för "god" krishantering.
- Varje organisation som deltar i övningen bör göra en djupare analys av den egna organisationens medverkan för att dra lärdomar och erfarenheter.

Uppföljning

När resultaten av övningen är presenterade finns det flera sätt att följa upp dessa. Det kan exempelvis ske genom:

- utbildningsinsatser (inom sakområden, i övningsledning etcetera)
- nya projekt (ny teknik, ny organisation, nya processer etcetera)
- nya övningar
- bildande av nätverk för övningsintresserade och övningskunniga personer.

Återrapportering

När resultaten från övningen är analyserade och sammanställda görs en återrapportering till beställaren. Dels kan det vara resultat och erfarenheter av det som övades under övningen, dels kan det vara erfarenheter av själva övningsprocessen och valet av övningsform etcetera.

16. Källor och litteraturtips

Källor

"Att utforma effektiva krishanteringsstrukturer", ur SOU 2005:104 (s 339-357); Arjen Boin, Leidens universitet.

"Räddningstjänsthandboken del 5
– Övningsuppläggning". Räddningsverket 1996
(beställningsnummer U 14-338/96).

"Övningsplanering, utvärdering och uppföljning",
handledning utgiven av Överstyrelsen för civil beredskap,
ÖCB 1999.

"Så vill vi utveckla övningsverksamheten
– En strategi för utveckling av generell krishanterings-
förmåga i samhället". KBM Rekommenderar 2006:3.

"Utvärderingshandbok
– en praktisk guide för utvärdering av stabs- och
beslutsövningar", KBM 2007.

Material från de övningsledarutbildningar som
Krisberedskapsmyndigheten planerat och genomfört
under 2004-2006.

Litteraturtips

Forskningsrapport från Krisberedskapsmyndigheten
– Ann Enander, FHS "Att öva med allmänheten"

"Kommunens övningsverksamhet
– Tre enkla sätt att öva kommunledning och
förvaltningar", KBM rekommenderar 2005:2.

"Samhällets krisberedskap
– Inriktning för verksamheten 2007".
Planeringsprocessen 2005:3.
Krisberedskapsmyndigheten.

Bilagor till Övningshandbok

Bilagorna innehåller bland annat lathundar och exempel på några olika övningsformer, samt tips och goda råd. De är tänkta att fungera som stöd och checklistor. På CD-romskivan finns bilagorna i digital form. Den senaste versionen av övningshandboken och dess bilagor finns tillsammans med övrig information om övningsverksamhet på Krisberedskapsmyndighetens webbplats www.krisberedskapsmyndigheten.se

Innehållsförteckning

Bilaga 1:	
Lathund för övningsformen seminarieövning	93
Bilaga 2:	
Lathund för övningstyperna larm-, start- och systemövning	94
Bilaga 3:	
Lathund för samverkansövning	95
Bilaga 4:	
Exempel: Samverkansövning med myndigheter i Ö-län	97
Bilaga 5:	
Tips för övningsplanering	102
Bilaga 6:	
Krisberedskapsmyndighetens stöd för övningsverksamhet	104

Bilaga 1

Lathund för övningsformen seminarieövning

Syftet med en seminarieövning är att i grupp och med utgångspunkt i ett scenario diskutera (belysa och utveckla):

- roller och uppgifter
- organisation
- arbetssätt
- prioriteringar
- samverkan
- stödfunktioner

Håll kontroll på att syftet och målen med övningen uppfylls under hela övningen. Det gäller både övergripande mål och delmål.

Att göra

- Bestäm syfte, övningsmål och deltagande
- Utarbeta scenario (med händelseutveckling)
- Gör en tidsdisposition
- Förbered frågor som stöd för diskussion
- Gör eventuell gruppindelning
- Bestäm hur dokumentation, utvärdering och återkoppling ska ske

Se till att de övade kan genomföra övningen under så adekvata förhållanden som möjligt med hänsyn till övningens syfte.

De roller som främst behövs är:

- övningsledare/spelledare (seminarieledare)
- dokumentationsansvarig
- utvärderare/observatör (eventuellt kan övningsledaren fungera även som detta vid liten seminarieövning)

Dokumentationen under pågående övning är viktig. En person bör avsättas för att dokumentera de frågeställningar som diskuteras. Detta är en förutsättning för att ett konkret utfall av övningen ska uppnås.

Bilaga 2.

Lathund för övningstyperna larm-, start- och systemövning

Generellt för dessa tre övningstyper gäller att följande delar måste tydliggöras innan övningen kan genomföras:

- syfte, mål och målgrupp
- övningsmetod/genomförande
- planeringsprocess
- övningsorganisation
- resurser
- övningsdokumentation

Larmövning

Syftet med en larmövning är att testa att larmvägarna fungerar till personalen som ingår i beredskapen. Övningen kan med fördel utföras utan att de övade i förväg fått veta att det är en övning

Larmövningen kan göras som en funktionskontroll av de teletekniska förbindelserna.

Larmövningen ger snabbt en uppdatering av vilka personer och funktioner som ingår i beredskapen.

Larmövningen avslutas i och med en kvittens från de övade, alternativt genom att alla samlas på angiven plats vid viss tidpunkt efter övningen.

Startövning

En startövning kan lämpligen vara fortsättningen på en larmövning. Alla övade samlas exempelvis i stabsutrymmet eller på ledningsplatsen och intar sina funktioner. De primära åtgärderna vidtas.

Systemövning

En stabs- eller ledningsorganisation innehåller mycket teknik och olika sambandsmedel som kan behöva testas med jämna mellanrum. Systemövningen är till för att kontrollera exempelvis sambandet internt och till olika samverkansparter. Övningen är också till för att ta fram alternativa handlingsätt vid bortfall av ordinarie kommunikationsvägar.

Även övrig teknik som kan behöva användas i ett skarpt läge testas. Det kan exempelvis vara system för reservkraft, etcetera.

Systemövningen kan vara en fortsättning på startövningen.

Bilaga 3.

Lathund för samverkansövning

1. Fastställ övningens
 - inriktning (typ av övning, övningens uppläggning med mera)
 - omfattning i stort (budget, antal övade, utbildningsbehov med mera)
 - tid och plats
2. Se till att berörda organisationers övningsplaner justeras
3. Diskutera tänkbara scenarier
4. Skicka inbjudan till övningen
5. Bilda en projektgrupp
6. Formulera övergripande mål och delmål
7. Fastställ övningens scenario, övningsplats och fördelning av övad personal
8. Gör en detaljerad tidsplan för fortsatt arbete
9. Bilda en utvärderingsorganisation i samband med målformuleringen. Utvärderingsorganisationen sammanställer anvisningar för utvärderingen
10. Bilda arbetsgrupper för projektarbetet
11. Gör en projektplan
12. Utarbeta scenariot med alla dess moment (se nedan under arbetsgruppers planering)
13. Gör en plan för samband och tekniska förutsättningar
14. Sammanställ och presentera nödvändig dokumentation, exempelvis:
 - övningsbestämmelser
 - övningsledningsbestämmelser
 - anvisningar för utvärdering och utvärderingsblankett
 - säkerhetsbestämmelser under övningen
 - "kommendanturbestämmelser", alltså praktiska frågor under övningen såsom mat och dryck, logistik etcetera.
 - telefonlista till alla övade funktioner under övningen
 - bilagor i form av radiosamband, kartor, skisser, etcetera.

Fortsättning **Bilaga 3**

Tips på möten

Startmöte:

- Skicka inbjudan till övningen till aktörer/organisationer som förväntas delta
- Förankra övningen hos berörda organisationer (justering av övningsplaner med mera)
- Tillsätt en projektgrupp
- Gör en detaljerad tidsplan för fortsatt arbete

Planeringsmöte:

- Bilda arbetsgrupp för projektarbetet

Arbetsgruppers planering:

- Gör projektplan
- Utarbeta scenariot med alla dess moment. Scenariot utgör underlag och ger förutsättningar för följande delprojekt som nu görs:
 - Fastställ övningsorganisation
 - Fastställ övningsledarorganisation
 - Fastställ motspelscentralorganisation
 - Fastställ övningstider

Bilaga 4.

Exempel: Samverkansövning med myndigheter i Ö-län

Nedan ges ett exempel på arbetsmetod för planeringen av en regional samverkansövning med flera inblandade myndigheter och organisationer.

Uppdrag och initiativ till samverkansövningen

Det regionala rådet för krishantering i Ö-län beslutar att en regional övning ska genomföras i länet. Bakgrunden är att rådets ledamöter har insett att de behöver genomföra en samverkansövning mellan lokala, regionala och centrala myndigheter. Beslutet bygger på den risk- och sårbarhetsanalys som nyligen färdigställts. Scenariot ska utgå från de transporter av farligt gods som passerar genom delar av länet. Länsstyrelsen i Ö-län får uppdraget att planera övningen, som ska genomföras om ett år. De organisationer som ska delta i övningen bjuds in att delta i planeringen.

Försvarsdirektören vid länsstyrelsen i Ö-län, Olle Olsson, avsätter medel för finansiering av övningen. Uppdraget av ansvara för planeringen av övningen ges åt avdelningsdirektören Anna Andersson. Till sin hjälp har hon projektsekreteraren Petra Petersson. Utvärderingen görs av Lars Larsson vid länsstyrelsen i grannlänet Ä-län.

Startmöte

Anna Andersson kallar till ett startmöte med de berörda myndigheterna. I detta exempel är dessa:

- kommunala räddningstjänsterna i tre av länets kommuner
- länspolismyndigheten
- landstinget
- Banverket
- Statens Järnvägar
- Green Cargo
- beredskapssamordnarna i de berörda kommunerna
- SOS Alarm
- Radio Ö
- Vägverket
- Räddningsverket
- Försvarsmakten
- Krisberedskapsmyndigheten

Fortsättning **Bilaga 4**

Dagordning till startmötet

Syftet och målet med övningen presenteras för representanterna för de övade aktörerna (myndigheter, kommuner, organisationer och näringsliv).

Förslag till tidplan och arbetsplan för det fortsatta arbetet bör presenteras.

Den som är ansvarig för utvärderingen av övningen bör presentera hur detta kommer att genomföras och poängtera vikten av att målen är tydliga och mätbara (se vidare i kapitlet om syfte och mål).

Det kan vara praktiskt att mötesdeltagarna ges möjlighet att få tillräckliga bakgrunds-fakta inför övningen. Men kan exempelvis utgå från befintliga beredskaps- och insatsplaner.

Målet med övningen (övergripande mål)

Tillsammans med utvärderingsgruppen definieras mål och delmål för övningen. Länsstyrelsen förankrar det övergripande målet med de deltagande organisationerna. Respektive övad organisation tar fram egna delmål som knyter an till huvudmålet.

Ett delmål kan exempelvis vara handhavande av befintlig teknik, där även de övades förmåga att finna alternativa handlingsätt eller teknik är viktiga delar.

I detta fall har krishanteringsrådet föreslagit ett scenario med en tågolycka med farligt gods.

Roller under planeringen av övningen/arbetsgrupper

- **Beställare och styrgrupp** är det regionala rådet i Ö-län.
- **Projektledningen** består av projektansvarig, projektledare, projektsekreterare.
- **Scenariogruppen** tar fram scenariot för övningen och moment och inspel. Läger eventuellt in all information i ett spelstödssystem för att underlätta genomförandet av övningen.
- **Motspelsgruppen** tar fram förslag till motspelsorganisation i samarbete med scenariogruppen. Motspelet ska spegla verkligheten.
- **Sambands- och teknikgruppen** tar fram förslag på hur tekniska frågor ska lösas (data, tele, radio med mera).
- **Utvärderingsgruppen** tar tillsammans med representanter för de övade aktörerna fram förslag till utvärderingsmetodik utifrån de deltagande aktörernas behov. Metodiken är beroende av målet för övningen, det vill säga om den är prövande, utbildande eller kontrollerande.
- **Gruppen för service/praktiska arrangemang** hanterar logistik, förplägnad, kaffe, lokaler, transporter och så vidare.
- **Gruppen för information om övningen** ansvarar för eventuella besök, mediekontakter med mera (beroende på övningens karaktär).

Tidsplan för arbetsgruppernas arbete med tidpunkter och aktiviteter.

Arbetsgrupper	januari	februari	mars	april	maj	juni	juli	
Projektledning	—————							
Scenario		—————						
Motspel				—————				
Samband/teknik					—————			
Utvärdering	—————							
Service				—————				
Information				—————				

Kontaktlista

Samtliga organisationer får en lista med uppgifter som ska fyllas i och sändas till projektansvarig/projektsekreteraren. Bör innehålla uppgifter om:

- organisation
- kontaktperson/ansvarig
- mentor (om det planeras att en sådan ska medverka i övningen)
- gruppstillhörighet i projektet
- adress
- telefonnummer
- mobilnummer
- e-postadress

Genomförandeorganisation (under övningen)

- övningsansvarig
- spelledare
- biträdande spelledare
- motspelsansvarig
- utvärderingsansvarig

Nästa möte med referensgruppen

Nästa möte med projektledningsgruppen

Mötet avslutas

Fortsättning **Bilaga 4**

Anna Andersson och projektsekreteraren träffas och går igenom protokollet för startmötet samt förbereder mötet med centrala arbetsgruppen.

Dagordning för möte med projektledningsgruppen

- Ansvarig för scenariogruppen redovisar arbetsläget.
 - Ansvarig för motspelsgruppen redovisar arbetsläget och gör anpassningar till scenariot.
 - Projektledaren redovisar inkomna förslag på delmål för myndigheterna.
 - Sammanvägning av delmålen och scenariogruppens arbete.
 - Mötet avslutas.
-

Projektsekreteraren sänder protokollet till samtliga deltagande myndigheter. Anna kallar till nästa möte med centrala arbetsgruppen.

Dagordning för andra mötet med projektledningsgruppen

- Ansvarig för samband och teknik redovisar arbetsläget kopplat till scenariogruppen och motspelsgruppens arbete.
 - Ansvarig för service och praktiska arrangemang redovisar arbetsläget.
 - Ansvarig för utvärdering redovisar arbetsläget.
 - Mötet avslutas.
-

Projektsekreteraren sänder protokollet till samtliga deltagande myndigheter och kallar till ett referensgruppsmöte.

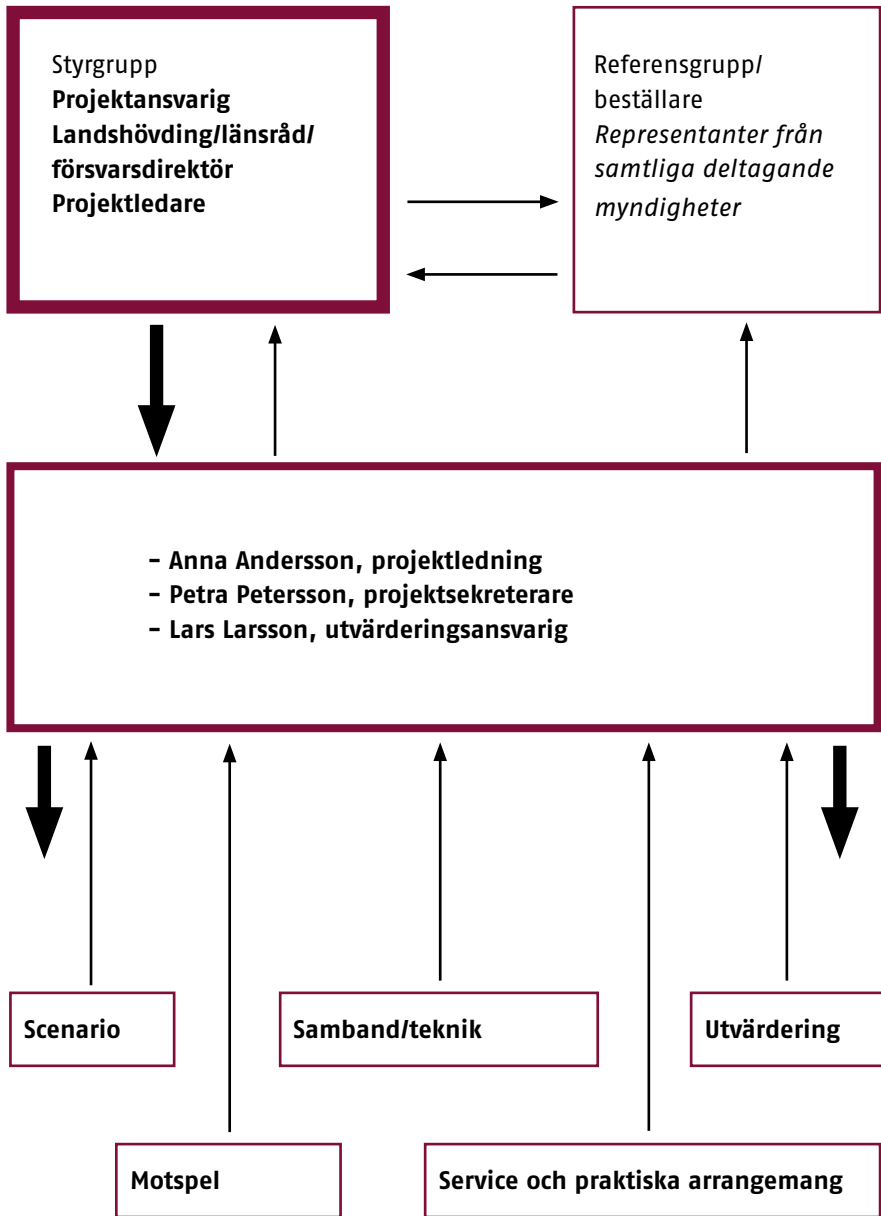
Dagordning för referensgruppsmöte

Under referensgruppsmötet ska resultatet av arbetsgruppernas arbete redovisas. Dessutom ska gruppen besluta om den anser att övningen ska genomföras enligt projektledarens förslag. Projektsekreteraren skriver övningsbestämmelser och den officiella inbjudan till övningen och sänder dessa till alla deltagande myndigheter och organisationer.

Beslut tas om genomförandeorganisation

- övningsansvarig
- spelledare
- biträdande spelledare
- motspelsansvarig
- utvärderingsansvarig

Mötet avslutas. Spelet kan börja.



Bilaga 5.

Tips för övningsplanering

Nedan följer en lista med tips som kan vara användbara vid planering av en övning. Oavsett storleken på övningen finns det vissa saker som man alltid bör tänka på.

Inför projektet

- Planera övningen utifrån organisationens status och behov (behovsanalys, risk- och sårbarhetsarbete).
- Förankra tidigt övningens syfte, mål, resurstilldelning och mandat hos
 - högsta chefen eller annan relevant beslutsnivå
 - respektive övad aktör/organisation (referensgrupp)Det kan exempelvis ske i verksamhetsplaneringen eller styrdokument.
- Vid samverkan med andra övade organisationer bör viktiga punkter vara förankrade till startmötet.
- Etablera en användbar resursgrupp. Använd och utveckla olika nätverk och samarbetsformer.
- Ha ekonomisk framförhållning.
- Ge stöd till de aktörer som har behov av detta. Finns det behov av mentorer för att underlätta planeringsprocessen eller genomförandet av övningen?

Under planeringsprocessen

- Börja tidigt med formulering av syfte och mål med övningen. Övningsmålen bör vara "SMARTA" och mätbara (se kapitel 4).
 - Syfte = Varför ska vi öva?
 - Mål = Vad vill vi uppnå?

Bra frågeställningar att beakta brukar vara: Vad? Var? När? Hur? Vem/vilka berörs?

- Tänk tidigt på utvärderingen och återkopplingen efter övningen. Knyt utvärderingsarbetet till arbetet med formulering av övningsmålen.
- Tänk tidigt på bemanningen i övningsorganisationen.
- Använd och utveckla mallar.
- Låna, byt, återanvänd och anpassa material och metoder från tidigare övningar
 - egna och andras.

- Anpassa övningen efter de övades övningsmognad.
- Anpassa tekniken efter övningens förutsättningar
- Fyll i rubrikerna i övningsbestämmelserna efter hand som de uppkommer.
- Börja inte arbeta med motspel förrän scenariot är klart.
- Bestäm start-/utgångsläge för övningen.
- Tänk på att inspelen måste ha bäring mot målet.
- Dubbelkolla sambands- och övningstelefonkatalogen.
- Dokumentera övningsplaneringen och genomförandet av övningen
 - foto, film, ljudupptagningar, med mera

Bilaga 6.

Krisberedskapsmyndighetens stöd för övningsverksamhet

För att stödja, inrikta och samordna övningsverksamheten i krishanteringssystemet erbjuder Krisberedskapsmyndigheten följande verktyg och hjälp.

- En strategi för utveckling av generell krishanteringsförmåga i samhället – "Så vill vi utveckla övningsverksamheten" (KBM rekommenderar 2006:3)
- Verksamhetsplaner för övningsverksamhet.
- En digital planeringskalender där större övningar i Sverige är införda (se vidare Krisberedskapsmyndighetens webbplats).
- En scenariobank i digital form på Krisberedskapsmyndighetens webbplats är öppen för aktörer i krishanteringssystemet att lägga in och hämta scenarier i.
- Verktyg för ledningsstöd.
- En erfarenhetsbank från genomförda övningar (se vidare Krisberedskapsmyndighetens webbplats).
- Särskilda utbildningar och övningskonferenser med syftet att öka kunskapen inom övningsområdet och verka för ökat nätverksbyggande.

Kontakta Krisberedskapsmyndigheten för ytterligare information eller besök myndighetens webbplats, www.krisberedskapsmyndigheten.se.

Denna övningshandbok är tänkt att vara en hjälp för aktörer på alla nivåer i krishanteringssystemet som planerar och genomför övningar för att förbättra krishanteringsförmågan i samhället. Boken är tänkt att kunna fungera både som uppslagsverk och inspirationskälla med bland annat praktiska tips och checklistor inför övningar. De som kan ha nytta av handboken är övningsansvariga inom myndigheter, organisationer, företag och beslutsfattare, liksom operativ ledning och stödfunktioner.

Tanken är att handboken ska kunna användas inför och under övningar såväl av den övningsvana projektledaren som önskar en checklista och stöd för minnet som av den som inte har tidigare erfarenhet.