

---

# Evaluering af KRISØV 2011

---



**Udarbejdet af:**

Beredskabsstyrelsen  
Datavej 16  
3460 Birkerød  
Telefon: 45 90 60 00  
Fax: 45 90 60 60  
E-mail: [brs@brs.dk](mailto:brs@brs.dk)  
[www.brs.dk](http://www.brs.dk)

Offentliggjort februar 2011

Forsidefoto: Situationsbillede fra medieindspilscellen under KRISØV 2011, foto: FLVFOT

# Indholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Øvelseschefernes forord .....</b>                               | <b>2</b>  |
| <b>1 Resumé.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2 Om øvelsen.....</b>   | <b>5</b>  |
| 2.1 Formål og mål.....   | 5         |
| 2.2 Deltagere i planlægningen og afviklingen.....                  | 5         |
| 2.3 Øvelsens forløb .....  | 6         |
| <b>3 Om evalueringen .....</b>                                     | <b>8</b>  |
| 3.1 Fokusområder .....   | 8         |
| 3.2 Afgrænsning .....  | 8         |
| 3.3 Gennemførelse.....   | 8         |
| <b>4 Fokusområde 1: Tværgående samarbejde om krisestyring.....</b> | <b>9</b>  |
| 4.1 Bilateralt samarbejde .....                                    | 9         |
| 4.2 Samarbejdet i NOST .....                                       | 10        |
| 4.3 Samarbejdet i DCOK .....                                       | 12        |
| 4.4 Samarbejdet i den lokale beredskabsstab på Bornholm .....      | 13        |
| 4.5 Samarbejdet med norske myndigheder.....                        | 13        |
| 4.6 Konklusion og anbefalinger.....                                | 13        |
| <b>5 Fokusområde 2: Udbyttet af KRISØV .....</b>                   | <b>15</b> |
| 5.1 Øvelsesdeltagerenes udbytte af KRISØV 2011 .....               | 15        |
| 5.2 Faktorer af betydning for udbyttet af KRISØV 2011 .....        | 15        |
| 5.3 Øvelsesdeltagerenes vurderinger vedrørende KRISØV-serien ..... | 17        |
| 5.4 Konklusion og anbefalinger.....                                | 18        |

# Øvelseschefernes forord

## 'Vi har lært noget vigtigt'

Den nationale krisestyringsøvelse KRISØV 2011 fandt sted den 7. – 8. september 2011, og var den femte i rækken, siden denne øvelsesserie startede i 2003. Mange myndigheder og andre aktører var involveret i planlægningen af KRISØV 2011, og endnu flere deltog i selve øvelsen.

Når vi ser tilbage – både på KRISØV 2011 og de foregående krisestyringsøvelser – er det relevant at overveje, hvad vi får ud af denne form for øvelser. Hvad er effekten?

Når vi som øvelseschefer skal vurdere udbyttet, så står det klart, at vi har lært noget vigtigt om krisestyring og krisestyringssystemet.

Øvelsen viste, at vi i Danmark har et krisestyringssystem, der overordnet virker, og at aktørerne generelt kender deres nærmeste samarbejdspartnere, rolle- og ansvarsfordelingen og de procedurer, der strukturerer det tværgående samarbejde.

Øvelsen viste dog også, at det ikke er enkelt at opstille, fastholde og formidle et fælles situationsbillede samt at give rettidige og dækkende informationer til befolkningen og mediernes. Begge dele kræver en gennemtænkt organisering og robuste, velkendte og afprøvede procedurer.

Vi har også lært noget vigtigt om krisestyringsøvelser.

Evalueringen har vist, at KRISØV-serien er en væsentlig katalysator for udviklingen af krisestyringssystemet; både for den udvikling, der finder sted i de enkelte organisationer og for den udvikling, der sker i de tværgående fora. Den viser også, at der er en tydelig og positiv sammenhæng mellem omfanget af forberedelserne til øvelsen og øvelsestagerens udbytte. Der er derfor grund til at gøre øvelsestagerens forberedelser til en langt mere integreret del af øvelsen.

KRISØV 2011 havde mange uafhængige spor og hændelser, bl.a. for at give flest mulige organisationer mulighed for at deltage. Denne tilgang betød dog også, at oplevelsen af, at alle arbejdede sammen om at løse et fælles problem, ikke blev tilstrækkelig tydelig. De overordnede scenarier bør ved kommende øvelser i højere grad lægge op til samarbejde og tværgående koordination.

Endelig har vi lært, at det giver et godt udbytte at involvere andre aktører end myndigheder i krisestyringsøvelserne. Mediehuse, ambassader og operatører inden for energi og tele bidrog alle med realisme og udfordrende indspil. Dette samarbejde om øvelserne bør vi holde fast i, bl.a. fordi det udbygger vores kendskab til og fortrolighed med hinanden.

KRISØV 2011 har således været en anledning til at lære, afprøve og udvikle – heldigvis uden at der var liv og værdier på spil. Det er nu op til både øvelsestagerne og øvelsesledelsen at omsætte disse og andre læringspunkter til udvikling og forbedring af krisestyringssystemet og kommende krisestyringsøvelser. Så vil vi alle være klar til at lære noget nyt under KRISØV 2013.

Erik Johansen og Mads Ecklon

Øvelseschefer for KRISØV 2011

# 1 Resumé

KRISØV 2011 havde 52 øvelsestagerne blandt myndigheder, operatører inden for energi, tele og transport samt krisestyringsfora. Øvelsen bestod af en række scenarier opdelt i fem spor, gennem hvilke øvelsestagerne skulle øve centrale kerneopgaver i krisestyringen.

Evalueringen af øvelsen bygger på en spørgeskemaundersøgelse suppleret med øvelsesledelsens observationer fra øvelsen. Evalueringen har to fokusområder:

1. Varetagelsen af det tværgående samarbejde om krisestyringens kerneopgaver generelt, i NOST - herunder DCOK - samt i den lokale beredskabsstab på Bornholm.
2. Øvelsestagerens udbytte af KRISØV 2011 i forhold til deres krisestyringsevner; hvilke faktorer, der påvirkede udbyttet, og om det på den baggrund kunne være hensigtsmæssigt at ændre formatet for kommende nationale krisestyringsøvelser.

## Konklusion og anbefalinger i forhold til samarbejdet mellem deltagerne

Det tværgående samarbejde under øvelsen foregik både bilateralt, i stabe og stabsstøttefunktioner.

Deltagerne var generelt tilfredse med det bilaterale samarbejde, som hovedsagligt byggede på kendte samarbejdsparter og rutiner.

Samarbejdet i NOST vurderes af øvelsestagerne overordnet at have fungeret hensigtsmæssigt. NOST tog hånd om problemer undervejs ved at tilpasse sine procedurer. Øvelsen viste i den forbindelse et behov for at videreudvikle de nationale situationsbilleder samt at afklare rolle- og ansvarsfordelingen mellem NOST og lovgivningsbestemte krisestyringsfora.

Krisekommunikationen blev samordnet i DCOK, men øvelsestagerne vurderede, at samarbejdet ikke fungerede optimalt. Svarene peger på, at der manglede en fælles forståelse af dels DCOK's konkrete opgaver og procedurer for opgaveløsning, dels rollefordelingen mellem DCOK og de deltagende organisationer.

Øvelsestagerne vurderede, at samarbejdet i den lokale beredskabsstab på Bornholm generelt fungerede effektivt.

Evalueringsgruppen anbefaler:

- De nationale situationsbilleder bør videreudvikles med fokus på situationsbilledernes indhold, procedurer for udarbejdelse samt fordeling.
- Det bør overvejes, om NOST bør indskrives i lovgivningen. Alternativt bør der aftales faste retningslinjer for samarbejdet mellem NOST og de lovgivningsbestemte krisestyringsfora.
- Der bør arbejdes med at tydeliggøre opgaver, rolle- og kompetencefordeling mellem DCOK, DCOK's sekretariat og de involverede myndigheder.
- Procedurerne vedrørende informering af udenlandske repræsentationer i Danmark ved hændelser, der potentielt berører udenlandske statsborgere, bør genvurderes og eventuelt revideres.

## Konklusion og anbefalinger i forhold til udbyttet af 2011 og fremtidige øvelser

I de fleste tilfælde fastholdt eller styrkede KRISØV 2011 øvelsestagerne evne til at varetage de forskellige kerneopgaver i krisestyringen. Derudover fungerede øvelsen som katalysator for mange af organisationernes beredskabsarbejde.

Øvelsestagerne egne initiativer havde stor betydning for hvilket udbytte, de fik af KRISØV 2011. Det gjaldt især øvelsestagerne aktiviteter i forhold til deres egen beredskabsplanlægning. Derudover havde en realistisk bemanded krisestyringsorganisation, antallet af deltagende medarbejdere samt en fleksibel udpegning af de deltagende medarbejdere en positiv betydning.

Øvelsestagerne var generelt tilfredse med formatet for KRISØV 2011, men både øvelsestagerne bemærkninger og øvelsesledelsens observationer indikerer, at der er mulighed for at forbedre øvelserne. Det gælder særligt scenarierne, antallet af deltagere samt mediespil og indspil fra borgere.

Evalueringsgruppen anbefaler:

- Det bør overvejes at gøre myndighedernes forberedende aktiviteter til en integreret del af øvelseskonceptet.
- Der bør fokuseres på færre, men større scenarier. Scenarierne bør være dynamiske, dvs. der bør være vægt på, at de udvikler sig under øvelsen. De enkelte indspil i hvert scenarie bør bygge på hinanden, så indspillene ikke fremstår som enkeltstående hændelser uden større indbyrdes sammenhæng.
- Øvelsesledelsen skal ved tilrettelæggelsen af øvelsen sikre, at alle øvelsestager modtager indspil, der er relevante i forhold til scenariet.
- Øvelsesledelsen bør se på mulighederne for at videreudvikle mediespillet og indspil fra borgere.

## 2 Om øvelsen

### 2.1 Formål og mål

Øvelsesdirektivet fastlagde, at det overordnede formål med KRISØV 2011 var at øve krisestyrings-systemet i Danmark. Hovedvægten lå på at øve og afprøve samarbejdet og den tværgående koordination mellem det centrale niveau (den nationale operative stab, relevante centrale myndigheder og regeringens krisestyringsorganisation) samt dele af andre strukturer, herunder samarbejdet med norske myndigheder (da KRISØV 2011 var integreret med den norske fuldskalaøvelse SkagEx11) og den lokale beredskabsstab på Bornholm. Der blev lagt vægt på, at øvelsen gav anledning til at eksperimentere.

Under øvelsen skulle øvelsestagerne øve og afprøve fire kerneopgaver i krisestyringen:

- Etablering og drift af relevante stabe.
- Informationshåndtering, især opstilling og ajourføring af et fælles situationsbillede.
- Koordination af handlinger og ressourcer.
- Udsendelse af samordnet ekstern krisekommunikation til befolkningen og medierne.

Øvelsen skulle give grundlag for:

- At vurdere varetagelsen af ovennævnte kerneopgaver i krisestyringen, herunder om rolle- og ansvarsfordeling, planer, procedurer og samarbejdsrelationer fungerede efter hensigten.
- At komme med anbefalinger vedrørende eventuelle ændringer, der kan styrke den samlede krisestyring.

### 2.2 Deltagere i planlægningen og afviklingen

KRISØV 2011 blev planlagt af en øvelsesledelse, bestående af repræsentanter fra de 12 aktører, som var mest centrale i forhold til øvelsens scenarier.

Øvelsesledelsen var ansvarlig for indspillene under øvelsen. Decentrale indspilsceller var placeret i Københavns Vestegns Politi og hos It- og Telestyrelsen. Derudover var der indspilsceller for hhv. for borgerhenvendelser og medieindspil. Ritzaus Bureau bidrog til at bemane indspilscellen.

Øvelsesledelsen blev ledet af øvelsescheferne Mads Ecklon fra Beredskabsstyrelsen og Erik Johansen fra Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi.

Deltagerne i øvelsen (øvelsestagerne) omfattede:

- 32 myndigheder
- 12 operatører inden for energi, tele og transport
- Et nyhedsmedie (Politiken)
- Fire tværgående krisestyringsfora: Den Nationale Operative Stab (NOST), Det Centrale Operative Kommunikationsberedskab (DCOK), redaktionen af den myndighedsfælles portal kriseinfo.dk samt den lokale beredskabsstab på Bornholm
- Tre udenlandske ambassader i København

## 2.3 Øvelsens forløb

Øvelsen fandt sted den 7. september 2011 kl. 9 - 18 og 8. september 2011 kl. 8 – 14.30.

For hovedparten af øvelsestagerne svarede udgangssituationen til virkeligheden den 7. september kl. 9, herunder de beredskabsforanstaltninger mv., som reelt var iværksat.

For den del af øvelsen, der foregik på Bornholm, var det nødvendigt at starte med en fiktiv udgangssituation, da denne del tog afsæt i, at hele sommeren havde været meget varm med mange brande på Bornholm. Vejrudsigter for øvelsen var forberedt på forhånd og ændrede sig ikke undervejs.

Ved øvelsens start var NOST aktiveret for at diskutere situationen på Bornholm.

Scenarierne under KRISØV 2011 var delt op i fem spor:

- Terrorisme
- Energi
- Ulykker til søs
- Hændelser på Bornholm
- IT/Cyber

**Terrorisme:** En efterladt varevogn på færgen 'Pearl Seaways' lækkede en giftig og ildelugtende gas. Gassen medførte, at flere personer på færgen blev syge. Samtidig ledte dokumenter fra varevognen Københavns Politi og Politiets Efterretningstjeneste (PET) på sporet af en terrorcelle, som havde planlagt terrorangreb mod mål i København. Dette ledte bl.a. til skærpet overvågning og drøftelser af andre beredskabsforanstaltninger. Aktionsstyrken fra PET pågreb de mistænkte på øvelsens andendag. Politiet blev bl.a. assisteret af Kemisk Beredskab og et HAZMAT-hold fra Beredskabsstyrelsen.

**Energisporet:** Den 7. september gik en aktivistgruppe om bord på E-plattformen på Tyra Øst. Umiddelbart derefter indtraf en eksplosion og brand på platformen, som resulterede i sårede og savnede medarbejdere og aktivister. Nogle timer senere kollapsede E-plattformen. Gasforsyningen fra denne del af Nordsøen til Danmark blev hermed afbrudt i længere tid. Uafhængigt heraf modtog Energinet.dk på dag 2 to næsten samtidige bombetrusler mod virksomhedens gaskontrolcenter og elkontrolcenter, hvilket nødvendiggjorde evakuering af disse kontrolcentre.

**Ulykker til søs (SkagEx11):** På øvelsens førstedag udbrød en brand i maskinrummet på færgen Bohus. Færgen befandt sig i den ydre del af Oslofjorden, og var på vej fra Sverige til Norge. Blandt passagerne var der en gymnasieklasse fra Bornholm. Branden spredte sig til andre dele af færgen, og kort efter kolliderede færgen med et olieforsyningskib. Branden og kollisionen medførte en omfattende eftersøgnings- og redningsoperation samt et olieudslip.

**Hændelser på Bornholm:** Inden øvelsen havde Bornholm oplevet en meget tør sommer med mange brande, og beredskabet var allerede belastet. Under øvelsen opstod der yderligere en række brande på Bornholm og Christiansø, som truede større områder, bygninger og mennesker. Bornholm oplevede også flystyrt, ammoniakudslip, en efterladt granat på havnen i Nexø samt hooligans, der tog kontrollen over en færge mellem Sverige og Polen.

**IKT/Cybersporet:** Fra øvelsens start truede en hackergruppe bl.a. gennem medierne med at angribe centrale krisestyringssystemer. Senere på dagen foretog gruppen flere angreb, herunder på kriseinfo.dk og .dk-domænets DNS (som er kritisk for internettet i Danmark), samt softwaren på mobilselskabet 3's telefoner. På andendagen iværksatte hackerne angreb mod Banedanmark, Energistyrelsen og Energinet.dk.



Sideløbende med hackerangrebene mistede SINE-sitet på Bornholm forbindelsen til centrale switches. Endvidere fik borgere på Bornholm problemer med at telefonere, både på fastnet og mobil, bl.a. fordi Åkirkeby-centralen mistede sin strømforsyning.

## 3 Om evalueringen

### 3.1 Fokusområder

Øvelsesledelsen opstillede to fokusområder for evalueringen:

1. Varetagelsen af det tværgående samarbejde om krisestyringens kerneopgaver generelt, i NOST - herunder DCOK - samt i den lokale beredskabsstab på Bornholm.
2. Øvelsestageres udbytte af KRISØV 2011 i forhold til deres krisestyringsevner; hvilke faktorer, der påvirkede udbyttet, og om det på den baggrund kunne være hensigtsmæssigt at ændre formatet for kommende nationale krisestyringsøvelser.

### 3.2 Afgrænsning

Øvelsestagerne er selv ansvarlige for at evaluere interne forhold. Evalueringen belyser derfor ikke, hvordan de enkelte øvelsestagerne varetog krisestyringen i deres egne organisationer. Evalueringen ser dog på øvelsens generelle betydning for udviklingen af øvelsestageres krisestyringsevner (øvelsens effekt). Dette sker bl.a. for at vurdere, om de nationale krisestyringsøvelser fremover eventuelt bør tilrettelægges anderledes.

Den norske fuldskalaøvelse SkagEx11 leverede indspil til et af KRISØV 2011's fem spor. Denne evaluering omfatter den afledte krisestyring hos danske myndigheder, NOST, DCOK og den lokale beredskabsstab på Bornholm, men ikke danske aktørers varetagelse af operative opgaver i Norge.

### 3.3 Gennemførelse

Evalueringen er gennemført af en evalueringsgruppe fra Beredskabsstyrelsen under ledelse af øvelsescheferne.

Evalueringens to fokusområder er undersøgt ved hjælp af et spørgeskema i SurveyXact til øvelsestagerne. Spørgeskemaet indeholdt i alt 52 åbne og lukkede spørgsmål vedrørende øvelsestageres erfaringer fra øvelsen samt eventuelle fremadrettede forslag og anbefalinger. Ikke alle spørgsmål skulle besvares af alle øvelsestagerne.

De organisationer, som deltog i KRISØV 2011 som øvelsestagerne, fik tilsendt ét spørgeskema hver. 38 øvelsestagerne besvarede skemaet. Lederen af NOST udfyldte skemaet for NOST. Den lokale beredskabsstab på Bornholm udfyldte skemaet i fællesskab.

Ambassadernes erfaringer blev indsamlet på et møde mellem øvelsesledelsen og repræsentanter for ambassaderne den 15. september 2011.

Spørgeskemaundersøgelsen er suppleret med oplysninger fra de e-mails, som øvelsestagerne sendte til hinanden under øvelsen med kopi til øvelsesledelsen; observationer af DCOK/NOST af en repræsentant for evalueringsgruppen på øvelsens anden dag samt øvelseschefernes erfaringer under øvelsen. I modsætning til tidligere øvelser i KRISØV-serien har evalueringsgruppen ikke anvendt kontrolstabsofficerer til at indsamle oplysninger til brug for evalueringen.

## 4 Fokusområde 1: Tværgående samarbejde om krisestyring

### 4.1 Bilateralt samarbejde

De fleste af øvelsestagerne havde både bilateralt samarbejde og samarbejde i regi af en eller flere tværgående stabe.

Øvelsestagerne var generelt tilfredse med rammerne for det bilaterale samarbejde. Det bilaterale samarbejde blev i de fleste tilfælde etableret hurtigt og effektivt. Samarbejdet var karakteriseret ved, at øvelsestagerne arbejdede sammen med organisationer, som de tidligere havde samarbejdet med i hverdagen eller i forbindelse med ekstraordinære hændelser, under andre øvelser eller beredskabsfaglige møder. De fleste øvelsestager anvendte endvidere de kontaktpersoner, som de kendte på forhånd hos deres samarbejdspartnere. Kun to øvelsestager samarbejdede med nye samarbejdspartnere.

Øvelsestagerne samarbejdede bilateralt om en bred vifte af emner. De hyppigste samarbejdsområder var at skabe overblik, at drøfte hændelsernes udviklingspotentiale samt at afklare handlemuligheder, men det bilaterale samarbejde blev også brugt til konkret koordination, og der blev ydet assistance.

Samarbejde foregik primært pr. mail og telefonisk. Mail ses af nogle som en langsom måde at kommunikere på – ikke mindst mail, der skal videresendes for at nå de endelige modtagere. En øvelsestager opfordrede til, at operationelle spørgsmål og situationer afklares på telefonmøder frem for ved mailkorrespondance. En øvelsestager foreslog, at den sektoransvarlige myndighed og aktørerne på området fremadrettet kan kommunikere via en portal frem for email. Øvelsestageren mente, at det ville gøre informationerne hurtigere at tilgå og lettere at overskue. En anden øvelsestager pegede i samme forbindelse på nytteværdien af GeoConference som et fælles geografiske kommunikationssystem.

I mange tilfælde var rammerne for det bilaterale samarbejde beskrevet i aktørernes egne beredskabsplaner. Nogle øvelsestager fandt, at sektorvise beredskabsplaner gav gode rammer for samarbejdet. Dog savnede en høj andel af øvelsestagerne grundlag for at vurdere dette. Det kan eventuelt afspejle en begrænset udbredelse af sektorvise beredskabsplaner. En øvelsestager kommenterede f.eks., at der manglede "endeligt udarbejdede og evaluerede sektorvise beredskabsplaner". En anden øvelsestager pegede på, at det ikke er nok, at planer eksisterer: "Der bør gøres en indsats for at få beredskabsplaner distribueret samt understrege vigtigheden af at sætte sig ind i dem."

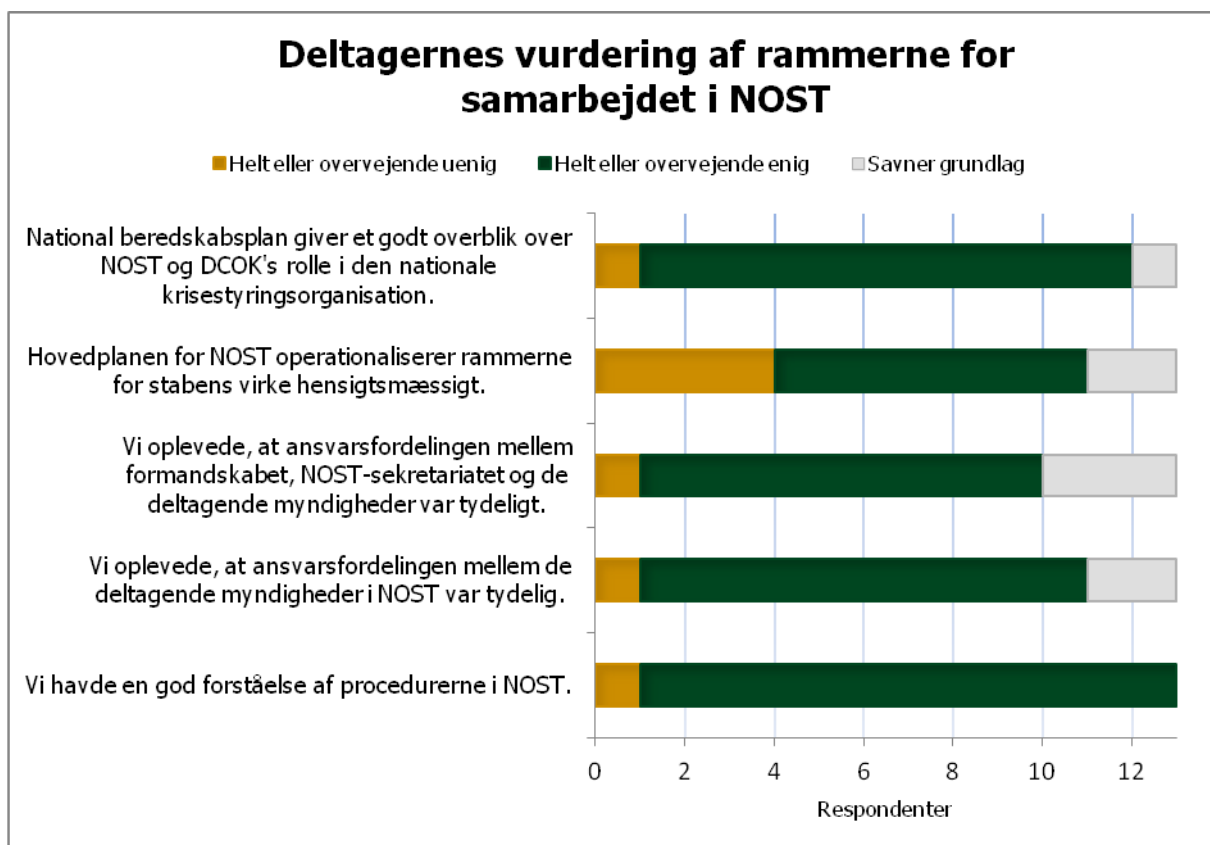
I forhold til udførelsen af det bilaterale samarbejde uden for stabe er den mest markante konklusion, at halvdelen af øvelsestagerne fandt, at de ikke kunne anvende de nationale situationsbilleder fra NOST i forbindelse med deres egen krisestyring. Det illustrerer vigtigheden af at viderevikle indhold og procedurerne for de nationale situationsbilleder. Temaet behandles nedenfor i afsnit 4.2.2.

De deltagende udenlandske ambassader i København fandt, at det var uklart, hvorledes de kunne få informationer om, hvorvidt borgere fra deres lande var berørte af hændelser i Danmark.

## 4.2 Samarbejdet i NOST

I løbet af øvelsens to dage afholdt NOST 13 møder, hvoraf det sidste blev brugt til evaluering. Repræsentanter fra ni myndigheder samt støttefunktionen Geodata og DCOK's leder var til stede ved møderne i NOST. Møderne varede mellem 6 og 57 minutter. Efter hvert møde udsendtes et referat og en opgavestatus, som afspejlede, hvilke opgaver der var aftalt og deres status. De nationale situationsbilleder blev revideret i forbindelse med møderne. Proceduren for revision og udsendelse af de nationale situationsbilleder blev ændret mellem første og anden dag.

Øvelsestagerne var generelt tilfredse med samarbejdet i NOST, men de havde kritiske kommentarer i forhold til to områder: samarbejdet i forhold til andre krisestyringsfora og de nationale situationsbilleder.



### 4.2.1 Samarbejdet mellem NOST og andre krisestyringsfora

NOST og Myndighedernes Beredskabskomité på offshore-området blev aktiveret samtidig og måtte under øvelsen arbejde med at fastlægge den indbyrdes rollefordeling og samarbejde. Komiteen er lovgivningsbestemt, og de repræsenterede organisationer er delvist sammenfaldende med medlemskredsen for NOST. Deltagelse i begge fora var således en udfordring for nogle, og samarbejdet blev yderligere besværliggjort af, at de to fora fysisk var placeret to forskellige steder.

Øvelsen satte fokus på, at NOST ikke har en direkte lovhjemmel, og at der er behov for at afgrænse NOST's rolle og kompetencer i forhold til lovgivningsbestemte fora.

I besvarelsen af evalueringsgruppens spørgeskema anførte Rigspolitiet: "På baggrund af erfaringerne fra KRISØV 2011 mv. ses der behov for en generel drøftelse af gråzonerne i den nationale krisestyringsorganisation. Som udgangspunkt er NOST ikke en del af beredskabslovgivningen, men alene hjemlet i et regeringsgrundlag og Den Nationale Beredskabsplan. Områder som offshore, havmiljø og atomare hændelser kan i dag i overensstemmelse med diverse love og bekendtgørelser håndteres i

andre fora end NOST. Det bør overvejes, om NOST i forbindelse med en kommende revision af politiloven eller beredskabsloven bør indskrives i lovgivningen. Alternativt skal der fra centralt hold på forhånd aftales helt faste retningslinjer for samarbejdet mellem de forskellige fora.”

#### 4.2.2 De nationale situationsbilleder

Betydningen for aktørerne i den nationale krisestyringsorganisation af overbliksskabende, handlingsorienterede og rettidige nationale situationsbilleder kan næppe overvurderes.

Øvelsestagerens vurdering af samarbejdet om situationsbillederne KRISØV 2011 er umidlertidigt lidt mindre positiv end for de øvrige opgaver i krisestyringen. Der blev især peget på tre problemstillinger:

- Hvor hurtigt situationsbillederne blev udsendt.
- Modtagerne af situationsbillederne.
- Indholdet i situationsbillederne.

Kommentarerne gik hovedsaglig på, at der på øvelsens første dag gik lang tid, fra at de nationale situationsbilleder var produceret, til de blev sendt ud. Det betød, at situationsbillederne indeholdt forældede informationer, og dermed kun i begrænset omfang kunne anvendes i krisestyringen. Flere kommentarer identificerer procedurerne omkring godkendelse af situationsbillederne inden udsendelse som årsagen.

NOST tog hånd om problemet ved at ændre procedurerne ved starten af øvelsens anden dag. De nye procedurer indebar, at deltagerne i NOST fik et udkast til det nationale situationsbillede til gennemsyn ti minutter før møderne i NOST, hvorefter møderne startede med, at myndighederne meddelte væsentlige rettelser. Kommentarer viser tilfredshed med de nye procedurer. Dog bemærkede en øvelsestager, at de nye procedurer ikke blev afprøvet under pres, da NOST ikke havde så højt aktivitetsniveau på andendagen som på førstedagen. En anden øvelsestager bemærkede, at revisionen gjorde situationsbilledernes udarbejdelse hurtigere, men forbedrede ikke kvaliteten af indholdet.

Betydningen af hastig udsendelse ses ikke blot i spørgeskemabesvarelser, men også ved en gennemgang af de mails, som blev sendt i løbet af øvelsen. Den viser, at de nationale situationsbilleder i nogle tilfælde blev videresendt gennem lange email-kæder. Det betød, at der kunne gå lang tid, før de kom frem til de endelige modtagere. Dette tydeliggør behovet for at sende situationsbillederne direkte til brugerne.

En øvelsestager bemærkede, at situationsbillederne kun blev sendt til hovedpostkassen mod normalt til deltagerne, hvilket betød en forsinkelse. En anden øvelsestager understregede, at situationsbillederne skal sendes direkte til departementer, også selvom disse har underliggende myndigheder, der deltager i NOST. Evalueringen viser således et behov for at se nærmere på og eventuelt genoverveje distributionslisten for de nationale situationsbilleder.

Indholdet i de nationale situationsbilleder var også en væsentlig problemstilling. Kommentarerne gik især på forholdet mellem ”gamle nyheder” (dvs. informationer, som også fandtes i tidligere situationsbilleder), og hvad der var nyt siden sidst. Øvelsestagerne fandt ligeledes ikke udformningen optimal i forhold til at skabe et hurtigt overblik. En øvelsestager bemærkede desuden, at situationsbillederne ikke indeholdt de oplysninger, som den pågældende øvelsestager havde behov for.

Flere øvelsestagerer melder om lignende problemstillinger i forhold til hurtig udsendelse og kvaliteten af indholdet i forhold til referaterne fra møderne i NOST.

### 4.3 Samarbejdet i DCOK

DCOK's opgave er at udarbejde en kommunikationsstrategi til NOST, som skal indgå i NOST's samlede oplæg til regeringens krisestyringsorganisation, og at sikre hurtig videregivelse af relevante, præcise og koordinerede informationer til medierne og offentligheden, herunder at koordinere sektorernes besvarelse af henvendelser fra medier og borgere. En af DCOK's opgaver er at offentliggøre koordineret borgerrettet krisekommunikation på [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk). Undtaget er information i forhold til danskere involveret i kriser i udlandet, som Udenrigsministeriet offentliggør på sin egen hjemmeside.

DCOK's opgaver er beskrevet i NOST's hovedplan (revideret i august 2011) og i DCOK's plan af november 2009.

DCOK afholdt møder midtvejs mellem møderne i NOST, så DCOK's møder dels samlede op på det seneste møde i NOST, dels var forberedende i forhold til det næste møde i NOST. DCOK udarbejdede en kommunikationsstrategi på andendagen. Der blev ikke udarbejdet referater af møderne i DCOK.

Vurderingen af samarbejdet omkring krisekommunikation var delt. Rigspolitiet, som varetager den koordinerende ledelse af krisekommunikationen, fandt, at politiets pressekontakt blev aflastet ved etablering af DCOK. Andre øvelsestagerne gav udtryk for, at forløbet ikke havde været optimalt.

Øvelsestagerne var generelt også relativt passive i forhold til at anvende [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk) til at formidle aktuel kriseinformation til borgerne. Det lod til, at der i en vis grad manglede kendskab til muligheden for at bruge [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk), og at der var tvivl om, hvordan informationen på [kriseinfo.dk](http://kriseinfo.dk) skulle koordineres med informationer på myndighedernes egne sites.

Udenrigsministeriet fandt desuden, at DCOK ikke var tilstrækkelig opmærksom på, hvornår det var relevant at aktivere Udenrigsministeriets kriseberejdskab i forhold til krisekommunikation.

Flere deltagere i DCOK fandt f.eks., at usikkerhed vedrørende NOST/DCOK's rolle i forhold til krisekommunikation gav en træghed i kommunikationen. Myndighederne forstod på den første dag, at de skulle vente på NOST/DCOK, inden de kommunikerede til medierne. Det medførte, at myndighederne holdt sig tilbage og blandt andet undlod at afholde pressemøder, som de ellers ville have afholdt.

Uklarheden i rollefordelingen sås også, da der skulle arrangeres en pressekonference på andendagen. DCOK havde udarbejdet en kommunikationsstrategi, som indeholdt muligheden for en pressekonference. Det blev ikke fastlagt på møder i DCOK, hvornår pressekonferencen skulle afholdes, eller hvem der skulle deltage. På et møde i NOST meddelte lederen af DCOK, at pressekonferencen skulle afholdes kl. 12. Herefter brugte deltagerne i NOST tid på at diskutere alternative tidspunkter og specifikke ønsker til deltagerkredsen. NOST kom dermed til at gøre DCOK's arbejde.

De forskellige problemstillinger omkring DCOK kan genfindes i evalueringen af KRISØV 2009, som anbefalede, at retningslinjerne for samarbejdet mellem NOST og DCOK burde beskrives i relevante plansæt. DCOK's opgaver i forhold til NOST er beskrevet i planerne for NOST og DCOK. Derimod er rolle og kompetencefordeling mellem DCOK, DCOK's sekretariat og medlemmerne af DCOK ikke særlig præcist beskrevet.

Flere øvelsestagerne har foreslået, at der fremadrettet i højere grad bør være løbende møder i DCOK mellem øvelser. Dette ønske blev også udtrykt i DCOK ved evalueringen på andendagen, hvilket Rigspolitiet som sekretariat for DCOK var positivt indstillet overfor.

#### 4.4 Samarbejdet i den lokale beredskabsstab på Bornholm

Medlemmerne af den lokale beredskabsstab på Bornholm besvarede spørgsmålene vedrørende samarbejdet i staben i fællesskab.

Beredskabsstaben vurderede generelt, at samarbejdet i staben fungerede tilfredsstillende. Møderne blev afviklet effektivt, og stabens procedurer understøttede effektiv krisestyring. Staben fik håndteret informationerne hensigtsmæssigt, herunder skabt et lokalt situationsbillede. Medlemmerne af staben vurderede endvidere, at koordinationen i staben havde betydning for, at de kunne varetage deres egne opgaver både samlet og hver for sig.

Staben vurderede, at de rette medlemmer var repræsenteret, om end mailkorrespondancen under øvelsen tyder på, at et ad hoc-medlem følte, at en hurtigere indkaldelse havde været berettiget.

Sluttelig vurderede staben, at samarbejdet bidrog til, at medlemmerne lettere kunne imødekomme informationspresset fra medierne. Beredskabsstaben havde samtidigt et godt og produktivt samarbejde med redaktionen af kriseinfo.dk om offentliggørelse af koordineret kriseinformation vedrørende hændelserne på Bornholm.

#### 4.5 Samarbejdet med norske myndigheder

En skibssulykke i Oslo Fjord var hovedscenariet i den norske fuldskalaøvelse SkagEx11 og et integreret scenarie i KRISØV 2011. I begge øvelser var der lagt op til en vis grad af kommunikation og samarbejde mellem danske og norske myndigheder.

Fire danske øvelsestagere oplyste, at de havde kontakt til norske myndigheder i løbet af KRISØV 2011. Heraf var det imidlertid kun Forsvarskommandoen og Udenrigsministeriet, der svarede på, om de var enige i udsagnene om samarbejdet med norske myndigheder, og de gav forskellige svar. Forskellen hænger sammen med, at de to organisationer havde forskellige opgaver og samarbejds-partnere i Norge. Forsvarskommandoen gav positive svar. Udenrigsministeriet gav entydigt negative svar og bemærkede, at der ikke kom nok informationer fra Norge vedrørende forulykkede danskere i Norge. De manglende informationer resulterede i utilfredshed blandt andre danske øvelsestagere, som var afhængige af disse informationer.

#### 4.6 Konklusion og anbefalinger

Evalueringsgruppen vil på baggrund af øvelsestageres tilbagemeldinger pege på følgende:

**Bilateralt samarbejde:** Uden for de tværgående stabe samarbejdede øvelsestagerne primært med kendte samarbejdspartner, og det bilaterale samarbejde byggede på kendte rutiner. Deltagerne var generelt tilfredse med samarbejdet. Samarbejdet vedrørte primært overblikdannelselse og afklaring af handlemuligheder.

**Samarbejdet i NOST:** Samarbejdet i NOST vurderes af øvelsestagerne overordnet at have fungeret hensigtsmæssigt. NOST tog hånd om problemer undervejs ved at tilpasse sine procedurer. Stabens evne til at justere procedurerne undervejs kan hænge sammen med, at deltagerne i NOST generelt har et godt kendskab til hinanden i dagligdagen såvel som under øvelser og skarpe hændelser.

Øvelsen viste et behov for at videreudvikle de nationale situationsbilleder på tre punkter:

- Procedurerne for udarbejdelse og udsendelse måtte revideres under øvelsen for at gøre udsendelsen hurtigere.

- Fordelingen var ikke optimal, idet situationsbillederne ikke blev sendt direkte til alle relevante modtagere.
- Indholdet levede ikke fuldt ud op til situationsbilledernes dobbelte formål: at dække regeringens informationsbehov og danne grundlag for aktørernes koordination.

Øvelsen viste desuden behov for at afklare rolle- og ansvarsfordelingen mellem NOST og lovgivningsbestemte fora.

**Samarbejdet i DCOK:** Krisekommunikationen blev samordnet i DCOK, men øvelsestagerne vurderede, at samarbejdet ikke fungerede optimalt. Der manglede en fælles forståelse dels af DCOK's konkrete opgaver og procedurer for opgaveløsningen, dels af rollefordelingen mellem DCOK og de deltagende organisationer. Øvelsestagerens vurderinger tyder på, at repræsentanterne i DCOK kunne have været bedre forberedt.

**Den lokale beredskabsstab på Bornholm:** Øvelsestagerne på Bornholm vurderede, at samarbejdet fungerede effektivt, og at hændelserne på Bornholm blev håndteret godt. Samarbejdet var effektivt både indadtil og udadtil. Beredskabsstaben havde et særligt produktivt samarbejde med kriseinfo-redaktionen om at offentliggøre koordineret kriseinformation om hændelserne på Bornholm.

## Anbefalinger

På baggrund af evalueringen anbefaler evalueringsgruppen:

- De nationale situationsbilleder bør videreudvikles med fokus på situationsbilledernes indhold, procedurer for udarbejdelse samt fordeling.
- Det bør overvejes, om NOST bør indskrives i lovgivningen. Alternativt bør der aftales faste retningslinjer for samarbejdet mellem NOST og de lovgivningsbestemte krisestyingsfora.
- Der bør arbejdes med at tydeliggøre opgaver, rolle- og kompetencefordeling mellem DCOK, DCOK's sekretariat og de involverede myndigheder.
- Procedurerne vedrørende informering af udenlandske repræsentationer i Danmark ved hændelser, der potentielt berører udenlandske statsborgere, bør genvurderes og eventuelt revideres.



## 5 Fokusområde 2: Udbyttet af KRISØV

### 5.1 Øvelsestageres udbytte af KRISØV 2011

I de fleste tilfælde fik øvelsestagerne fastholdt eller øget niveauet for deres evne til at varetage opgaverne i krisestyningen. Fjorten øvelsestagerne fik styrket deres evne til at varetage alle opgaverne i krisestyningen.

Tre øvelsestagerne svarede, at de ikke fik nogen effekt i forhold til nogle af opgaverne i krisestyningen. De pågældende øvelsestagerne blev kun inddraget i øvelsen i meget begrænset omfang. Alligevel gav øvelsen anledning til, at den ene af de pågældende øvelsestagerne bagefter vil tage flere initiativer til at styrke sin beredskabsplanlægning.

De fleste øvelsestagerne fik forskelligt udbytte i forhold til at varetage krisestyningens forskellige opgaver. Øvelsestagerne fik generelt størst udbytte i forhold til aktivering og drift af egne krisestyngsorganisationer og til intern koordination. De øvelsestagerne, som deltog i de tværgående stabe (NOST, DCOK og den lokale beredskabsstab på Bornholm), fik generelt et større udbytte end de øvelsestagerne, som ikke deltog i stabene.

De fleste øvelsestagerne vurderer derudover, at deres medarbejdere fik et større kendskab til deres krisestyngsorganisation og beredskabsplan samt til de særlige udfordringer under kriser.

De deltagende udenlandske repræsentationer gav udtryk for, at de fik et stort udbytte af øvelsen både i forhold til egen krisehåndtering og krisestyngsorganisation og i forhold til deres viden om danske myndigheders beredskab og krisestyng.

KRISØV 2011 gav også anledning til, at øvelsestagerne tog initiativer til at forbedre deres beredskab dels som forberedelse på KRISØV 2011, dels som opfølgning på øvelsen. I alt 24 øvelsestagerne tog initiativer i forhold til deres beredskab som forberedelse på øvelsen. 21 øvelsestagerne anførte, at de planlagde initiativer efter øvelsen ud over at gennemføre en intern debriefing eller evaluering af KRISØV 2011.

Det tyder på, at debriefing eller evaluering af øvelsen tilskyndede øvelsestagerne til at gennemføre andre opfølgingsaktiviteter. De øvelsestagerne, som gennemførte en debriefing eller evaluering efter KRISØV 2011, har i gennemsnit gennemført eller planlægger at gennemføre dobbelt så mange andre opfølgende aktiviteter som de øvrige øvelsestagerne.

### 5.2 Faktorer af betydning for udbyttet af KRISØV 2011

Øvelsestageres aktiviteter forud for øvelsen havde størst betydning for, hvor stort udbytte de fik af KRISØV 2011. Den generelle tendens var, at jo flere aktiviteter øvelsestagerne foretog før øvelsen, jo større udbytte fik de.

Øvelsestagerne havde i varierende omfang afviklet aktiviteter forud for øvelsen. De fleste øvelsestagerne havde gennemført nogle aktiviteter, mens enkelte ikke havde gennemført nogen. De 32 øvelsestagerne, der har svaret, har hver afholdt mellem nul og 12 aktiviteter hver. 30 øvelsestagerne har afholdt mindst én aktivitet.

| Hvilke aktiviteter gennemførte I, før KRISØV 2011 startede?                   | Respondenter |
|---|--------------|
| Deltog i øvelsesledelsens informationsmøder om øvelsen.                       | 30           |
| Orienterede om øvelsen på skrift i eget hus.                                  | 27           |
| Opdaterede lister med kontaklinformationer.                                   | 26           |
| Deltog i øvelsesledelsens planlægning af øvelsen.                             | 19           |
| Afholdt et informationsmøde om øvelsen i eget hus.                            | 19           |
| Gennemgik eller reviderede vores beredskabsplan og/eller andre planer.        | 18           |
| Udarbejdede instrukser, vagtplaner mv. for vores deltagelse i øvelsen.        | 17           |
| Klargjorde/afprøvede krisestyringsfaciliteter (lokaler, materiel, teknologi). | 15           |
| Anskaffede eller tilpassede udstyr, indrettede lokaler eller lignende.        | 14           |
| Behandlede relevante beredskabsfaglige emner på ledelsesniveau.               | 12           |
| Tog initiativer for at uddanne medarbejdere i krisestyringsopgaver.           | 8            |
| Afholdt en mindre, intern øvelse som optakt til KRISØV 2011.                  | 4            |
| Andet   | 2            |

Øvelsestagerens svar vedrørende deres udbytte i forhold til krisestyrelsens kerneopgaver er blevet sammenlignet med deres svar om, hvilke og hvor mange aktiviteter de havde iværksat. Den generelle tendens er, at jo flere aktiviteter øvelsestagerne gennemførte, jo større var effekten. Der er dog store individuelle variationer. Derudover er tendensen, at mere omfattende aktiviteter (som f.eks. behandling af beredskabsfaglige spørgsmål på ledelsesniveau eller uddannelse af medarbejdere) har givet større effekt end begrænsede aktiviteter (som f.eks. deltagelse i øvelsesledelsens informationsmøder). Det illustreres af, at øvelsestagerne, som informerede sine medarbejdere om KRISØV 2011 på et informationsmøde, fik større udbytte end øvelsestagerne, som informerede sine medarbejdere om øvelsen på skrift.

Derudover var en realistisk bemandet krisestyrelsesorganisation, mange deltagende medarbejdere samt en fleksibel udpegning af medarbejderne alle elementer, som ser ud til at have bidraget til, at nogle øvelsestagerne fik et godt udbytte af KRISØV 2011.

De fleste øvelsestagerne havde på forhånd udpeget alle de medarbejdere, der skulle deltage i KRISØV 2011, mens en mindre andel havde en fleksibel udpegning, hvor nogle medarbejderne blev udpeget på forhånd, og andre blev udpeget under selve øvelsen. Hovedparten svarede, at de deltog med en realistisk bemandet krisestyrelsesorganisation. Næsten halvdelen (14) af øvelsestagerne havde aktiveret under seks medarbejdere. Seks øvelsestagerne lå i den modsatte ende med over tyve deltagende medarbejdere. Ledelsen deltog som øvelsestager i cirka halvdelen af organisationerne.

| Hvor mange medarbejdere deltog I med i KRISØV 2011? | Respondenter |
|---|--------------|
| 1 medarbejder                                       | 1            |
| 2-5 medarbejdere                                    | 13           |
| 5-10 medarbejdere                                   | 8            |
| 10-20 medarbejdere                                  | 4            |
| Flere end 20 medarbejdere                           | 6            |

Informationerne fra spørgeskemaet understøttes af flere kommentarer fra respondenter i spørgeskemaundersøgelsen. Det gælder f.eks. følgende to citater:

“Vores primære udbytte har især været forbundet med vores forberedelse inden KRISØV i forbindelse med uddannelse af medarbejdere samt opdatering og afprøvning af beredskabsplan.”

“Udover deltagelsen i selve øvelsen, har også forberedelsen til øvelsen i høj grad styrket vores evne til at varetage vores opgaver under en krise.”

### 5.3 Øvelsestageres vurderinger vedrørende KRISØV-serien

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at øvelsestagerne generelt var tilfredse med formatet for KRISØV 2011. På ingen af de punkter, der blev spurgt om, fandt over halvdelen af øvelsestagerne, at der bør foretages større ændringer ved fremtidige øvelser i KRISØV-serien.

Dog peger svarene sammen med øvelsestageres kommentarer og øvelsesledelsens observationer på, at øvelsen kan give større udbytte ved en justering af formatet. Det gælder særligt i forhold til scenarier og indspil, deltagerkredsen samt mediespil og krisekommunikation. Disse elementer bliver uddybet i afsnittene nedenfor.

Generelt mener øvelsestagerne, at KRISØV-serien er lige så vigtig eller vigtigere end andre øvelser.

De fleste øvelsestager angiver, at de nationale krisestyringsøvelser bør have flere mål. Det vigtigste for øvelsestagerne er, at øvelserne anvendes til at identificere sårbarheder og forbedringspotentiale i beredskabet. Næstvigtigst bør øvelserne træne deltagerne samt afprøve eksisterende og teste nye planer, procedurer, materiel og teknologi.

Generelt er øvelsestagerne også tilfredse med varigheden af de nationale krisestyringsøvelser.

#### 5.3.1 Scenarier og indspil

Selvom flertallet af øvelsestager svarede, at de fandt, at antallet af scenarier var passende i KRISØV 2011, så ønsker et stort mindretal, at antallet af scenarier mindskes i kommende øvelser i serien. Næsten lige så mange øvelsestager ønsker en lavere frekvens i indspillene.

I KRISØV 2011 var der en række scenarier inden for fem meget forskellige spor. Formålet var at inddrage så mange organisationer som muligt.

Flere øvelsestager har anført, at de ønsker færre, men større og mere dynamiske hændelser, end tilfældet var i KRISØV 2011. Scenarierne bør lægge op til samarbejde mellem flere aktører på nationalt niveau. En øvelsestager har bemærket, at flere af hændelserne i KRISØV 2011 burde være håndteret af en lokal beredskabsstab frem for NOST. Det dynamiske element går på, at scenarierne bør udvikle sig over længere tid. En øvelsestager fandt, at tiden er nødvendig for, at øvelsestagerne kan gå i dybden med krisestyringen.

Flere kommentarer koblede antallet af scenarier og frekvensen af indspil sammen på en måde, der tyder på, at det gør en væsentlig forskel, om øvelsestagerne får mange indspil til samme scenarie eller til forskellige mere eller mindre simultane scenarier.

#### 5.3.2 Deltagerkredsen

Flertallet af øvelsestager anførte, at antallet af øvelsestager og sektorer ikke burde ændres i fremtidige øvelser. En femtedel svarede, at antallet af øvelsestager burde øges.

Antallet af øvelsestager, der mener, at antallet af øvelsestager bør øges, kan hænge sammen med, at flere øvelsestager fandt, at de ikke var blevet aktiveret på en realistisk måde under KRISØV 2011, fordi nogle deres samarbejdspartnere ikke deltog.

Under KRISØV 2011 viste der sig en særlig problemstilling i forhold til øvelsestager, der var med på øvelsesledelsens kontakliste, men som ikke blev inddraget i øvelsen. Tre organisationer fandt det utilfredsstillende, at de ikke var blevet aktiveret og dermed øvet. Som en af dem skriver "Formatet bør åbne mulighed for, at alle deltagende organisationer medinddrages i øvelsen med minimum 1 – 2 henvendelser for at teste beredskabet af." En anden øvelsestager finder det bydende nødvendigt på forhånd at vide, om organisationen skal deltage aktivt i øvelsen eller ej.

Manglende inddragelse udelukkede dog ikke helt, at en organisation kunne få et udbytte. En øvelsestager, der ikke blev aktiveret, skriver, at man fik udarbejdet en skabelon for rapportering af situationsbillede som forberedelse til øvelsen.

Forudsætningen for at kunne aktivere alle deltagerne ved fremtidige øvelser er, at øvelsens scenarier er tilstrækkeligt komplicerede og omfattende, så de naturligt berører alle øvelsestagerne. Dermed kan ønskes om flere deltagere gå imod et mere udbredt ønske om færre scenarier (se forrige afsnit).

### 5.3.3 Mediespillet og krisekommunikation

Flertallet af øvelsestagerne finder, at niveauet for mediespillet ikke bør ændres i forhold til kommende nationale krisestyringsøvelser. En tredjedel af øvelsestagerne ønsker, at mediespillets rolle fremover bør opprioriteres.

Tilfredsheden ses også i kommentarerne fra øvelsestagerne i forhold til KRISØV 2011. Flere øvelsestagerne udtrykte således tilfredshed med brugen af rigtige journalister.

Øvelsestagerne blev spurgt om øvelsens effekt i forhold til at styrke deres evne til at varetage krisekommunikationsopgaver inden for to områder: "Krisekommunikation til medier og offentligheden" og "Samordning af krisekommunikation med andre organisationer". Udbyttet af de to områder var forskelligt, idet evnen til at varetage samordning af krisekommunikation blev styrket mindre end evnen til at varetage krisekommunikation til medier og offentlighed. Det gjaldt især for de øvelsestagerne, som deltog i NOST/DCOK. Dette er overraskende, idet KRISØV i særlig grad giver anledning til at øve samordning af krisekommunikation.

På den baggrund kan der ved planlægningen af fremtidige øvelser især være behov for ændringer i forhold til DCOK, hvor koordinationen primært skal foregå. En øvelsestager kommenterede, at "mediespillet denne gang belastede DCOK for meget", mens en anden fandt, at mediepresset fremover bør øges. Noget kan tyde på, at ændringerne ikke nødvendigvis bør ske i regi af øvelsens mediespil, men måske nærmere i form af forberedelserne i DCOK, jf. afsnit 5.2 om betydningen af forberedelse og afsnit om 4.3 om koordination af krisekommunikation i DCOK.

Endelig indeholdt besvarelsene konkrete forslag om, at borgerhenvendelserne kunne udbygges, og at kommende øvelser eventuelt kan inddrage sociale medier som Twitter, sms'er, Facebook mv.

## 5.4 Konklusion og anbefalinger

Evalueringsgruppen vil på baggrund af øvelsestagerne tilbagemeldinger pege på følgende:

**Udbyttet af KRISØV 2011:** I de fleste tilfælde fastholdt eller styrkede KRISØV 2011 øvelsestagerne evne til at varetage de forskellige kerneopgaver i krisestyringen. Øvelsen øgede endvidere øvelsestagerne medarbejderes kendskab til særlige udfordringer under kriser og til egne krisestyringsorganisationer. Derudover fungerede øvelsen som katalysator for mange af organisationernes beredskabsarbejde. Stort set alle øvelsestagerne havde iværksat en eller flere aktiviteter forud for øvelsen, og stort set alle angiver, at de vil følge op på øvelsen.

**Faktorer som påvirkede udbyttet:** Øvelsestagerne egne initiativer havde særlig stor betydning for hvilket udbytte, de fik af KRISØV 2011. Følgende elementer påvirkede udbyttet positivt:

- En realistisk bemanded krisestyringsorganisation under øvelsen.
- Deltagelse med mange medarbejdere.

- Fleksibel udpegning af deltagende medarbejdere, dvs. at nogle medarbejdere blev udpeget på forhånd, mens andre blev udpeget under øvelsen.
- Aktiviteter i forhold til egen beredskabsplanlægning. Jo flere og jo mere omfattende aktiviteter øvelsestagerne selv gennemførte som forberedelse til øvelsen, jo større blev udbyttet. F.eks. lod behandling af beredskabsfaglige spørgsmål på ledelsesniveau og uddannelse af medarbejdere til at give et højt udbytte.

**Overvejelser i forhold til fremtidige øvelser i KRISØV-serien:** For de fleste øvelsestagere udgør KRISØV-serien en væsentlig del af deres øvelsesaktivitet. For flere er det den primære eller eneste krisestyringsøvelse, de deltager i. Øvelsestagerne var generelt tilfredse med formatet for KRISØV 2011, og de udtrykte ikke ønske om væsentlige ændringer i forhold til fremtidige øvelser.

Der er dog fortsat mulighed for at forbedre øvelserne. Det gælder særligt scenarierne, som efter nogle øvelsestageres vurdering burde beskæres i antal og gøres mere dynamiske. Derudover finder øvelsestagerne det væsentligt, at mediespil og indspil fra borgere er realistiske og udbygges.

### **Anbefalinger for kommende øvelser i KRISØV-serien**

På baggrund af erfaringerne fra øvelsen anbefaler evalueringsgruppen:

- Det bør overvejes at gøre myndighedernes forberedende aktiviteter til en integreret del af øvelseskonceptet.
- Der bør fokuseres på færre, men større scenarier. Scenarierne bør være dynamiske, dvs. der bør være vægt på, at de udvikler sig under øvelsen. De enkelte indspil i hvert scenarie bør bygge på hinanden, så indspillene ikke fremstår som enkeltstående hændelser uden større indbyrdes sammenhæng.
- Øvelsesledelsen skal ved tilrettelæggelsen af øvelsen sikre, at alle relevante øvelsestagere modtager indspil, der er relevante i forhold til scenariet.
- Øvelsesledelsen bør se på mulighederne for at videreudvikle mediespillet og indspil fra borgere.