
National øvelsesvejledning



Indholdsfortegnelse

National øvelsesvejledning

1. Introduktion	3
1.1. Øvelsestyper	4
2. Øvelsens opdrag	9
3. Organisering af øvelsen	12
4. Planlægning af øvelsen	14
5. Gennemførelse af øvelsen	23
6. Erfaringsopsamling fra øvelsen	24
7. Implementering af læring fra øvelsen	28
8. Skabeloner	29

Udgivet af:

Beredskabsstyrelsen
Datavej 16
3460 Birkerød
Telefon 45 90 60 00
Email: brs@brs.dk
www.brs.dk

Forsidebillede: Istedgade i det centrale København under skybruddet den 2. juli 2011. Foto DMI/Anne Christine Imer Eskildsen

1. Introduktion

National øvelsesvejledning er et redskab til at komme i gang med beredskabsøvelser eller udvikle nuværende praksis. Vejledningen har til formål at:

- Understøtte en fælles referenceramme samt definitioner på øvelsesområdet
- Fungere som manual til planlægning, gennemførelse og erfaringsopsamling fra øvelser

Vejledningen skal tjene som inspiration til øvelsesvirket og bidrage til en løbende udvikling af beredskabet.

Vejledningen skal ses i sammenhæng med hjemmesiden www.øvelsesforum.dk og de øvrige aktiviteter, som løbende planlægges og gennemføres af Det centrale øvelsesforum.

Det centrale øvelsesforum består af repræsentanter fra Beredskabsstyrelsen, Forsvaret, Rigspolitiet og Sundhedsstyrelsen, og vejledningen er således udarbejdet på et myndighedsfælles grundlag. Målgruppen er alle organisationer og personer, der udvikler beredskabet gennem øvelser. Det gælder f.eks. kommuner, regioner, politikredse, ministerier, styrelser eller private virksomheder.

Hvad er en øvelse?

En øvelse er en aktivitet, som gennemføres med henblik på at træne organisationer og/eller enkeltpersoner med det formål at gøre sig klar til fremtidens beredskabsmæssige udfordringer. Øvelserne skal bidrage til at skabe organisationer, der kan begrænse konsekvenser og normalisere situationen, når en hændelse indtræffer.

Kontrol eller læring?

Øvelsesvirksomhed bør, overordnet set, være rettet mod udvikling af organisationens praksis, kompetencer og viden. I den konkrete øvelsesplanlægning kan det omsættes til, at organisationen arbejder med både kontrol og læring.

Ved kontrol er øvelsen primært rettet mod at teste deltagernes færdigheder, f.eks. en medarbejders håndtering af en bestemt type materiel eller en procedure i beredskabsplanen.

Ved læring er øvelsen i højere grad tilrettelagt med fokus på, at deltagerne skal opnå nye handlemuligheder. Det kan dreje sig om at øve roller og ansvar eller ved at afprøve og udvikle nye koncepter. Ved varslede øvelser har deltagerne mulighed for at forberede sig, hvilket kan optimere den samlede læring.

Etabler en læringskultur

Øvelser er en mulighed for at træne organisationen og dens medarbejdere inden en skarp hændelse. Afhængigt af formålet er øvelser derfor en oplagt lejlighed til at afprøve nye rutiner og procedurer i et trygt miljø.

Når medarbejdere begiver sig ud på nyt terræn, vil det ofte føre til fejl og uhensigtsmæssige handlinger. Derfor bør de deltagende organisationer acceptere uhensigtsmæssighederne og etablere systemer til at opsamle erfaringer og læringspunkter.

1.1. Øvelsestyper

Organisationen bør variere brugen af øvelsestyper med henblik på at udvikle den samlede sum af praksis, kompetencer og viden. I denne vejledning opereres med følgende fire øvelsestyper: Procedureøvelser, dilemmaøvelser, krisestyringsøvelser og fuldskalaøvelser.

Procedureøvelser

Procedureøvelser kan bruges til at afprøve om en eller flere specifikke procedurer i organisationens beredskab virker efter hensigten. Procedureøvelser kan som regel gennemføres uden omfattende planlægning eller udgifter.

Procedureøvelser er gode til:

- At afprøve om nedskrevne procedurer, f.eks. action-cards, fungerer, er opdaterede og hensigtsmæssige samt kan anvendes af relevante medarbejdere
- At teste om materiel eller elektronik virker samt kan anvendes af relevante medarbejdere

Alarmeringsøvelse

En organisation ønskede at teste, om en alarm blev modtaget og videresendt i henhold til beredskabsplanen. Der blev derfor gennemført en uvarslet øvelse, hvor vagten telefonisk kontaktede relevante medlemmer af krisestaben på baggrund af en alarmering

Test af materiel

En organisation ønskede at teste nødstrømsanlægget. Der blev derfor afholdt en procedureøvelse, hvor relevante medarbejdere, i henhold til de beskrevne procedurer, afprøvede overgangen fra almindelig strømforsyning samt anlæggets kapacitet

Eksempler på procedureøvelser

Dilemmaøvelser

Dilemmaøvelser kaldes også diskussionsøvelser eller table-top øvelser. Øvelserne kan bruges til at sætte fokus på konkrete problemstillinger, afveje udfordringer og drøfte alternative fremgangsmåder i indsatsen. Dilemmaøvelser kan gennemføres for egne medarbejdere og/eller i samarbejde med andre organisationer.

Fokus er rettet mod at diskutere, hvordan en konkret opgave kan løses, af hvem og under hvilke omstændigheder. Under øvelsen kan deltagerne bidrage bredt til løsningen af dilemmaerne - også i forhold til det, som ligger uden for det daglige opgaveområde.

I øvelsen bør fokuseres på få dilemmaer eller emner, og der bør afsættes tid til, at deltagerne kan diskutere de enkelte problemstillinger grundigt igennem.

Dilemmaøvelser er gode til:

- At diskutere beredskabsplaner og procedurer inden for organisationen
- At diskutere løsningen af specifikke opgaver eller relevante problemstillinger, f.eks. i forhold til krisestyringen
- At drøfte erfaringer fra tidligere øvelser
- At drøfte konkrete problemstillinger som optakt til en større øvelse

Dilemmaer i relation til krisekommunikation

En organisation ønskede at sætte fokus på dilemmaer i forhold til kommunikation med befolkningen under en hændelse. Der blev gennemført en øvelse, hvor dilemmaet var rettet mod organisationens håndtering af procedurer for udsendelse af korrekt, hurtig og relevant information samtidigt med, at en stor mediebevågenhed skulle håndteres. Øvelsen gav mulighed for at klarlægge roller og ansvar samt opnå bedre kendskab til gældende procedurer i forhold til krisekommunikation

Dilemmaøvelse som optakt til fuldskalaøvelse

Oftentimes anvendes dilemmaøvelser som optakt til en større fuldskalaøvelse. Her kan de, som skal fungere som ledere på fuldskalaøvelsen, gennemspille scenariet, f.eks. på et planspilsbord. Fordelen er, at deltagerne har mulighed for at lære grundlæggende elementer, som efterfølgende kan afprøves i praksis ved fuldskalaøvelsen

Eksempler på dilemmaøvelser

Krisestyriingsøvelser

Krisestyriingsøvelser kaldes ofte stabsøvelser eller "kontomedarbejdernes fuldskalaøvelse". I krisestyriingsøvelser skal deltagerne øve en rolle, der svarer til deres normale arbejdssituation. Her kan deltagerne, i højere grad end ved dilemmaøvelser, afprøve de praktiske forhold omkring krisestyriingen. Beslutninger iværksættes på papiret uden egentlige handlinger i marken. En stor del af udbyttet vil være, at de relevante medarbejdere får kendskab til krisestyriingsopgaver, organisationer og personer, som de skal samarbejde med under en virkelig hændelse.

I forhold til dilemmaøvelser kræver krisestyringsøvelser en mere omfattende planlægning, f.eks. med brug af øvelsesledelse og observatører og udarbejdelse af f.eks. øvelsesbestemmelser og drejebog. Et eksempel på stort anlagte krisestyringsøvelser er de tværgående nationale krisestyringsøvelser (KRISØV-serien), som normalt afholdes hvert andet år.

Krisestyringsøvelser er gode til:

- At understøtte kendskabet til og brugen af beredskabsplaner
- At afprøve og udvikle praktiske forhold i relation til krisestyringen
- At afprøve samarbejdsrelationer og udvikle kendskab til roller og ansvar, både internt og på tværs af organisationer

Afprøvning af samarbejde i staben

I forhold til at afprøve stabens rolle og ansvar blev krisestaben i en organisation alarmeret og indkaldt til 1. stabsmøde. På den måde fik stabens medlemmer afprøvet den rolle og det ansvar, som de var tildelt, jf. beredskabsplanen

Opstilling af situationsbillede

I forhold til at afprøve stabens mulighed for at træffe beslutninger gennemførte en organisation en krisestyringsøvelse, hvor formålet var at opstille de væsentlige informationer om organisationens andel af en hændelse. Udgangspunktet var de informationer, som organisationen modtog fra øvelsesledelsens indspilscelle

Eksempler på krisestyringsøvelser

Fuldskalaøvelser

Fuldskalaøvelser retter sig mod det operative niveau og indebærer typisk en indsats på et opmarkeret skadessted, f.eks. brandslukning, håndtering af kemikalieuheld eller håndtering af smitsomme husdyrsygdomme.

En fuldskalaøvelse kan indeholde elementer fra en beredskabsindsats, herunder alarmring, indsættelse af mandskab og materiel samt koordination mellem flere forskellige organisationer. Fuldskalaøvelsen giver derfor den mest intense træning og afprøvning af det etablerede beredskab. Det er dog samtidig en ressourcetung øvelsesform. Øvelsestypen indeholder de samme elementer som krisestyringsøvelser, f.eks. øvelsesbestemmelser og drejebog. Hertil kommer logistiske og mandskabsmæssige behov, f.eks. til markeringer og som figuranter til at spille f.eks. ofre og pårørende på det fiktive skadessted.

Fuldskalaøvelser er gode til:

- At afprøve og træne den taktiske/operative indsats i forbindelse med større hændelser
- At afprøve og træne beredskabsroller under de praktiske forhold, som er gældende til daglig
- At afprøve beredskabsplaner, f.eks. alarmerings- og mødeplaner, i praksis
- At afprøve og træne indsatspersonales samarbejde og koordinering på tværs af myndigheder

Afprøvning af indsats i relation til skybrud

To organisationer ønskede at afprøve planerne for håndteringen af øgede vandmængder som følge af et skybrud. Derfor gennemførte de en fuldskalaøvelse, hvor formålet var at teste de planer og det materiel, som var relevant for skybrudsindsatsen. Organisationerne afprøvede, om de kunne etablere spærringer på strategisk vigtige områder, og om materiellet virkede i praksis

Samarbejdsøvelse

Myndighederne ønskede at afprøve samarbejdet i relation til indsatsledelsens håndtering af et trafikuheld. De planlagde og gennemførte en fuldskalaøvelse, hvor formålet var at afprøve samarbejdet på skadesstedet, herunder rolle- og ansvarsfordelingen samt en fælles løsning af de logistiske opgaver

Eksempler på fuldskalaøvelser

Oversigt over øvelsestyperne

	Procedure- øvelse	Dilemmaøvelse	Krisestyri- ngs- øvelse	Fuldskalaøvelse
Formål	Afprøve eller træne deltagerne i brug af procedurer eller materiel/elektronik	Udvikle bestemte fremgangsmåder ved brug af planer samt afveje og vurdere prioriterede opgaver gennem diskussion	Afprøve og udvikle beredskabsplaner Afprøve konkrete opgaver Afprøve samarbejdsrelationer og kendskab til roller/ansvar	Træne kapaciteter (mandskab og materiel) under praktiske forhold Afprøve operative opgaver i praksis
Fokus	Kontrol/læring	Læring	Læring/kontrol	Læring/kontrol
Deltagere	"Funktionsholdere"	Medarbejdere på samme niveau i en organisation eller tværorganisatorisk	Tværorganisatorisk og på tværs af niveauer og funktioner	Medarbejdere med ansvar i den operative indsats
Sted	Relevant lokale eller i marken	Møderum	Relevant lokale eller på normal arbejdsplads	I marken
Planlægning	Simpel planlægning (to timer – 1 dag)	Kan planlægges på 1 – 2 dage Kompleksitet og ressourceforbrug afhænger af formål og mål	Planlægning varierer mellem 1 dag til? Ressourceforbrug og kompleksitet afhænger i høj grad af formål og mål	Planlægning varierer mellem 1 dag til? Som hovedregel ressourceforbrug og kompleks planlægning
Gennemførelse	Kan oftest gennemføres enkelt indenfor en kort tidsramme	Kan ofte gennemføres på 2 – 4 timer, afhængig af dilemmaer og deltagere	Tiden kan variere mellem 2 timer og 2 dage, afhængig af øvelsens omfang, herunder deltagerantal og delmål Er som udgangspunkt kompleks at gennemføre	Tiden kan variere fra to timer og op til to uger. Er som hovedregel ressourceforbrug og kompleks at gennemføre
Metode for erfaringsopsamling	Observation Video Organisatorisk debriefing Interviews	Observation Time-out Organisatorisk debriefing	Observation Gennemgang af skriftligt materiale Organisatorisk debriefing Seminar Spørgeskema Interviews	Observation Organisatorisk debriefing Video Seminar Spørgeskema Interviews
Afrapportering	Organisatorisk debriefing Rapport	Organisatorisk debriefing Seminar	Organisatorisk debriefing Seminar Rapport	Organisatorisk debriefing Rapport
Sammenhæng til øvrige øvelsestyper	Kan fungere som forberedelse til øvrige øvelsestyper	Kan fungere som afsæt eller opsamling i relation til øvrige øvelsestyper	Deltagere kan forberedes gennem dilemmaøvelse	Deltagere bør forberedes gennem øvrige øvelsestyper

2. Øvelsens opdrag

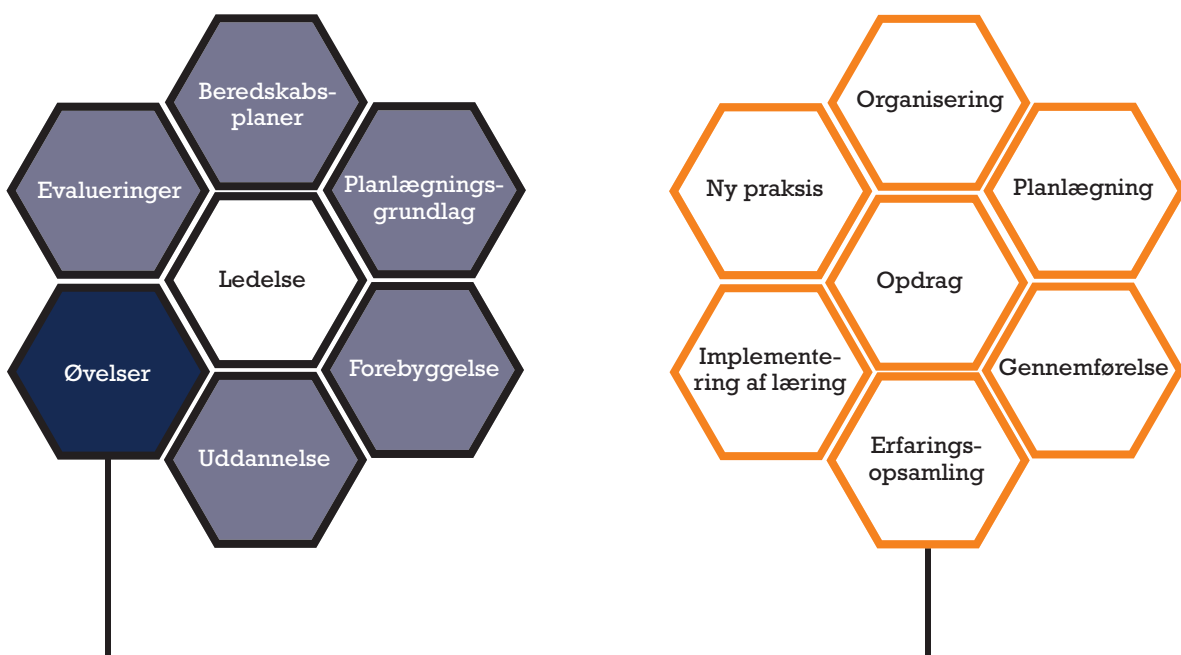
Alle organisationer med et beredskabsansvar bør øve med henblik på at styrke evnen til at håndtere hændelser. Øvelserne bør have afsæt i en klart defineret opgave – et opdrag, hvor det beskrives, hvordan øvelsen kan bidrage til at styrke organisationens robusthed. Opdraget bør være omdrejningspunkt for øvelsens øvrige dele.

Ved større øvelser vil en styregruppe typisk være opdragsgiveren. Ved mindre øvelser kan opdraget aftales mellem de organisationer eller personer, der deltager i øvelsen. Øvelsens opdrag bør være funderet i organisationens behov og øvelsesplanlægning.

En øvelse har til formål at udvikle praksis, kompetencer eller viden, f.eks. ved at:

- Udvikle medarbejderne i forhold til at kunne varetage opgaverne i en krisesituation
- Afprøve om beredskabsplaner og procedurer er hensigtsmæssige og kendte af de personer, der skal bruge dem
- Afprøve om teknologi og materiel fungerer som planlagt
- Udvikle kendskabet til roller og ansvar

Øvelser indgår i beredskabsplanlægningen og skal bidrage til at forberede organisationerne på at håndtere hændelser, hvad enten de er forudsete, uforudsete eller udvikler sig uventet.¹



Øvelsens faser i relation til "Helhedsorienteret beredskabsplanlægning"

1. Se Beredskabsstyrelsens vejledning i "Helhedsorienteret beredskabsplanlægning" på www.brs.dk.
Beredskabsstyrelsen

Behovsanalyse

For at sikre at øvelserne er relevante, kan organisationen med fordel udarbejde en behovsanalyse med udgangspunkt i f.eks. beredskabsansvar, trusselsbillede, medarbejder-sammensætning, planer, materiel og/eller erfaringer fra øvelser/skarpe hændelser.

Trin	Handling
1. Gennemgå beredskabsplanerne	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke trusler står organisationen overfor – og hvad er de sandsynlige konsekvenser af disse? • Hvilke områder i organisationen er sårbare? • Hvad er organisationens nuværende prioriteringer? • Hvilke dele af planen kan med fordel øves?
2. Brug erfaringerne fra tidligere øvelser	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken type øvelse er sidst gennemført – og med hvilket formål? • Hvilke dele af organisationen blev sidst øvet? • Hvilke samarbejdspartnere indgik i øvelsen? • I hvilken grad blev målene for øvelsen nået? • Hvad virkede/virkede ikke i øvelsen? • Hvordan er der fulgt op på erfaringerne fra øvelsen?
3. Få overblik over tilgængelige ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke ressourcer (budget og personel) er til rådighed? • Hvilke ressourcer (primært personel) er til rådighed for planlægning, erfaringsopsamling og opfølgning? • Er der sandsynlige begrænsninger?
4. Overvej og brug resultaterne af analysen	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke områder (f.eks. plan, materiel og/eller medarbejdere) er sårbare? • Bør samarbejdet med andre organisationer øves? • Er der problemer, som gentages? • Bør organisationen sætte fokus på en særlig øvelsestype? • Hvordan er sammenhængen mellem anvendte ressourcer og det ønskede resultat? • Hvilke risici er forbundet med planlægningen og gennemførelsen af fremtidige/kommende øvelser?

Eksempel på hvordan organisationen kan gennemføre en behovsanalyse

Brug kort- og langsigtet øvelsesplanlægning

Behovsanalysen bør omsættes til kort- og langsigtet planlægning af organisationens øvelsesaktiviteter. Med udgangspunkt i beredskabsansvaret bør organisationen udarbejde en samlet, langsigtet plan, hvor det beskrives, hvordan øvelsesvirksomheden kan styrke beredskabet. Organisationen bør herefter overveje, hvordan den med planlægningen af enkelte øvelser kan bidrage til den samlede plan, f.eks. ved at variere beredskabsopgaver, scenarier, øvelsestyper og samarbejdspartnere.

I planlægningen af de enkelte øvelser bør organisationen forholde sig til følgende spørgsmål:

- Hvad skal øves?
- Hvad er det forventede udbytte?
- Hvem skal deltage i øvelsen?
- Hvor og hvordan skal øvelsen foregå?
- Hvordan vil organisationen opsamle erfaringerne fra øvelsen?

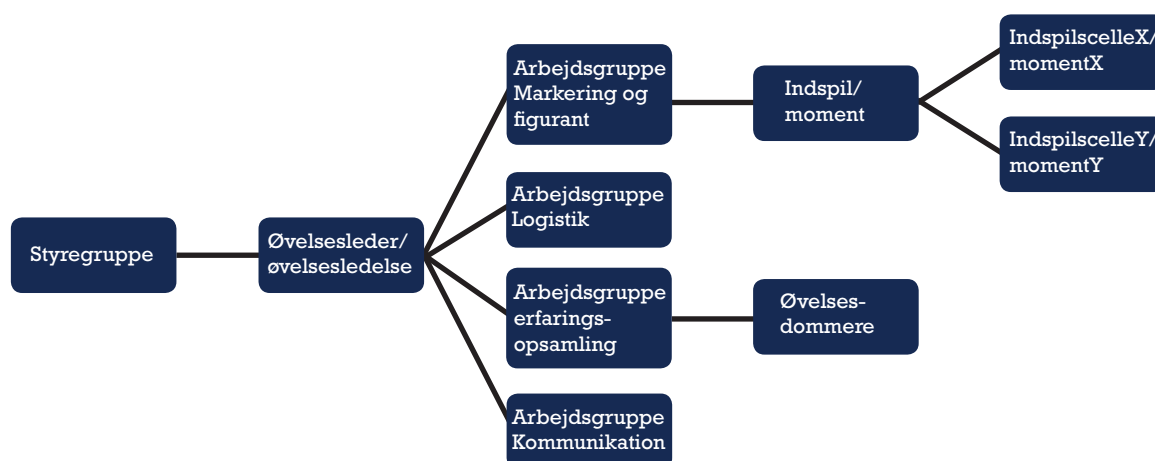
Organisationen kan ofte have fordel af at foretage en kritisk gennemgang af egen praksis i forhold til arbejdet med øvelser.

3. Organisering af øvelsen

Øvelsesvirksomhed bør gribes systematisk an og sættes i en organisatorisk ramme. Uanset antallet af deltagende organisationer og medarbejdere bør der altid være en klar rollefordeling. Herudover hænger organisering af øvelsen sammen med den enkelte øvelses varighed, type og kompleksitet.

Øvelsesorganisation

Ved afholdelse af større øvelser kan der med fordel etableres en egentlig øvelsesorganisation. Organiseringen af mindre øvelser kræver, at få personer kan løfte en bred vifte af opgaver.



Styregruppen (opdrags giver)

Det er styregruppen, der er opdragsgiver og træffer beslutning om alle overordnede forhold vedrørende øvelsen. Styregruppen udpeger øvelseslederen og godkender de dokumenter, der er centrale for øvelsens fremdrift, f.eks. et øvelsesdirektiv (kommissorium), der fastlægger øvelsens overordnede rammer. Styregruppen er ansvarlig for at følge øvelsen løbende, f.eks. i forhold til en tidsplan, samt til sidst at evaluere det overordnede forløb.

Øvelsesledelsen

Øvelseslederen, der står i spidsen for øvelsesledelsen, er overordnet ansvarlig for, at planlægning, gennemførelse og erfaringsopsamling udføres i forhold til den opgave, som styregruppen har givet. Øvelseslederen er, sammen med den øvrige øvelsesledelse, ansvarlig for endeligt at fastlægge øvelsens formål og mål samt at omsætte disse til konkrete aktiviteter. Hertil skal øvelsesledelsen udarbejde relevante dokumenter, f.eks. øvelsesbestemmelser, scenariobeskrivelser og information til øvelsestagerne.

Med henblik på at sikre en klar opgave- og ansvarsfordeling samt forbindelse til de øvrige dele af øvelsen bør eventuelle arbejdsgrupper være repræsenteret i øvelsesledelsen. Øvelsesledelsen bør, så vidt muligt, afspejle de organisationer, som deltager i øvelsen.

Arbejdsgruppe

Ved større og/eller komplekse øvelser kan øvelsesledelsen med fordel etablere en række arbejdsgrupper, evt. på tværs af deltagende organisationer. Arbejdsgrupperne har til formål at løse en konkret opgave, f.eks. udarbejdelse af markeringer samt brug af figuranter, logistik, erfaringsopsamling og kommunikation, jf. figuren på foregående side.

4. Planlægning af øvelsen

Øvelseslederen skal indledningsvist tage stilling til en række overordnede forhold vedrørende planlægning af øvelsen. Det skal sikre, at de deltagende organisationer og medarbejdere får det størst mulige udbytte af øvelsen med det mindst mulige ressourcetræk.

Brug projektledelse som arbejdsredskab

Ved planlægning af større øvelser med mange aktører bør øvelseslederen benytte projektledelse som et arbejdsredskab. Det bidrager til at sikre, at der er overblik over helheden i øvelsen, f.eks. økonomi og koordination med relevante aktører, inden de enkelte trin i øvelsen planlægges.

Skab sammenhæng mellem ressourceforbrug og erfaringer

Et stort ressourceforbrug og/eller kompleksitet i øvelsen er ikke ensbetydende med et bedre læringsudbytte. Enkelthed letter planlægningen og øger overskueligheden. Hertil kan brugen af gode erfaringer fra tidligere øvelser mindske ressourceanvendelsen. I øvelseskalenderen på www.øvelsesforum.dk findes eksempler på afholdte øvelser.

Hertil kan det være en god ide at bruge mindre ressourcekrævende øvelsestyper (f.eks. procedure- og dilemmaøvelser) med henblik på at træne organisationens medarbejdere inden afholdelse af store og komplekse øvelser. Det kan bidrage til at opfange "fodfejl" inden de større øvelser, hvor en "time-out" er en større indgriben, både øvelsesteknisk og ressourcemæssigt.

Afhængig af øvelsen kan planlægningen inkludere følgende opgaver:

- Sikre at kompetencer til planlægning, gennemførelse og erfaringsopsamling er til stede
- Fastlægge hvad der skal øves
- Fastlægge øvelsens formål, mål og vurderingspunkter
- Identificere deltagere: Organisationer og medarbejdere
- Planlægge med udgangspunkt i deltagernes kompetencer og erfaring
- Bestemme øvelsestype
- Bestemme scenario
- Bestemme brugen af tidsspring i øvelsen
- Bestemme øvelsens varighed samt tidspunkt
- Udarbejde kommunikationsplan
- Vurdere trusler og sårbarheder i forhold til øvelsesplanlægningen
- Udarbejde relevante styringsdokumenter og dokumentation
- Lokalisere sted for afholdelse af øvelsen – ud fra forventet pladsforbrug
- Indhente tilladelser, f.eks. ved forstyrrelse af den offentlige orden eller ved ressourcetræk hos eksterne parter
- Udfylde behovet for udstyr og materiel
- Få logistikken på plads (f.eks. transport, mad og overnatning)

De markerede opgaver bør generelt indgå i øvelsesplanlægningen og uddybes nedenfor. De ikke markerede opgaver anses som øvelsesspecifikke

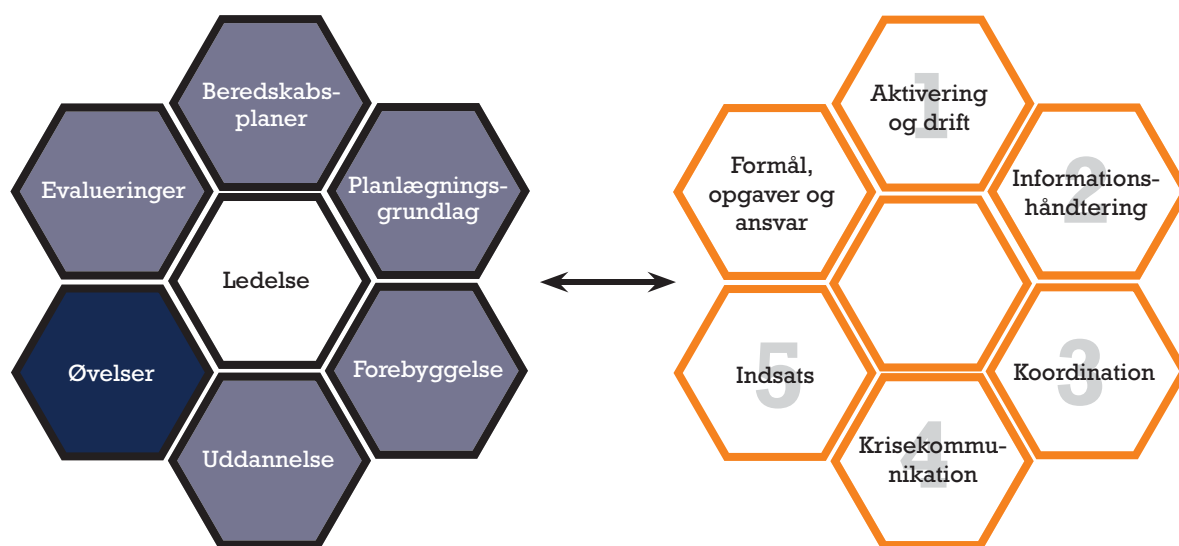
Fastlægge hvad der skal øves

Øvelser bør styrke evnen til at håndtere hændelser ved at opbygge generelle kapaciteter i organisationen. Kapaciteterne skal være fleksible, skalerbare, operative og robuste, så organisationen kan håndtere mange typer hændelser, også hændelser, der ikke er planlagt for.

I planlægningen af en øvelse bør styregruppen/øvelseslederen inddrage organisationens behovsanalyse samt den kort- og langsigtede øvelsesplanlægning. Det kan bidrage til at stille skarpt på organisationens nuværende evne til at håndtere hændelser samt udpege de områder, hvor forbedringspotentialerne ligger.

I mange tilfælde kan det være en fordel at inddrage krisestyringens fem kerneopgaver, når øvelsen skal planlægges. Kerneopgaverne er de aktiviteter, som Beredskabsstyrelsen anbefaler, at organisationen med kort eller intet varsel sætter i værk for at håndtere følgerne af en hændelse. Formålet er at minimere konsekvenserne af hændelsen og genskabe en normaltilstand hurtigst muligt.

Kerneopgaverne er formuleret med henblik på at forbedre organisationernes arbejde med beredskabsplanlægning, men da øvelser ofte tager udgangspunkt i plangrundlaget, kan kerneopgaverne også tjene som inspiration for øvelsesvirket. Træning af evnen til at håndtere kerneopgaverne kan bidrage til en generel kapacitetsopbygning, som gør organisationen i stand til at håndtere de trusler og afledte konsekvenser, som organisationen kan forudse – og de, som ikke kan forudses.



Krisestyringens kerneopgaver som beskrevet i Beredskabsstyrelsens vejledning i "Helhedsorienteret beredskabsplanlægning"

Gennemgang af den generelle beredskabsplan

Område	Beskrivelse	Vurderingspunkter
Kerneopgave 1: Aktivering og drift af krisestab	Formålet med at etablere krisestaben er, at ledelsen har en fast organisatorisk ramme fra det øjeblik, hvor det konstateres, at der er indtruffet en hændelse, som kræver overordnet krisestyring	Stabens aktivering: <ul style="list-style-type: none"> • Modtagelse af alarmer • Hvem kan beslutte aktivering af staben • Kriterier for aktivering af staben • Stabens aktiveringsniveauer • Procedurer for aktivering af staben • Orientering af organisationen om situationen og aktivering af staben

Eksempel fra "Gennemgang af den generelle beredskabsplan", som kan bruges som inspiration til at planlægge øvelser

Fastlægge øvelsens formål, mål og vurderingspunkter

På baggrund af de opgaver, der skal indgå i øvelsen, skal øvelseslederen, i samarbejde med styregruppen og øvelsesledelsen, formulere et formål og mål for øvelsen. Det skal bidrage til, at øvelsesplanlæggerne er skarpe på, hvad øvelsen konkret skal resultere i – og hvad det kræver at nå resultatet. Fastlæggelsen af formål og mål bør være grundlaget for den øvrige planlægning af øvelsen – f.eks. i forhold til udvælgelse af deltagere, scenario, øvelsestype og kompleksitet.

Ved øvelser med flere deltagende organisationer kan der opstilles delmål for de enkelte organisationer.

Vurderingspunkterne kan bruges til at udlede læringspunkterne fra øvelsen på baggrund af øvelsens mål.

Øvelsens formål er en kort og præcis beskrivelse af, hvorfor øvelsen skal gennemføres. Feks.: "Formålet med øvelsen er at afprøve og forbedre kendskabet til møde- og alarmeringsplanen"

Målet beskriver den ønskede effekt af øvelsen. Effekten vil typisk handle om, hvilken praksis eller hvilke kompetencer organisationen ønsker at afprøve, vedligeholde eller udvikle? Feks.: "Målet er at uddybe vagthavendes forståelse for procedurer for modtagelse og videresendelse af alarm i forhold til det relevante action-card"

Målene bør være Specifikke, Målbare, Anerkendte, Realistiske og Tidsbestemte ("SMART")

Beskrivelse af øvelsens formål og mål

Læs mere i Beredskabsstyrelsens "Vejledning i brug af skabelonen til gennemgang af beredskabsplaner" samt "Gennemgang af den generelle beredskabsplan" på www.brs.dk.

Identificere deltagere: Organisationer og medarbejdere

På baggrund af øvelsens formål og mål skal øvelseslederen, i samarbejde med styregruppen, udpege de organisationer, der kan have fordel af at deltage i øvelsen. Graden af de enkelte organisationers deltagelsesniveau (ledelse, medarbejdere og materiel) bør også afklares. I forhold til at bevare enkeltheden, anbefales det kun at øve et niveau ad gangen, med mindre der skal sættes fokus på samarbejdet mellem de forskellige niveauer.

En organisation kan også indgå som ressource i planlægningen og gennemførelsen af øvelsen.

Planlægge med udgangspunkt i deltagerens kompetencer og erfaring

Øvelser skal ses som en mulighed for at afprøve tiltag, der kan udvikle og forbedre organisationens beredskab. Derfor bør øvelsen ses som kompetenceudvikling, der kan bidrage til, at medarbejderne har flere/bedre handlemuligheder ved næste skarpe hændelse.

Øvelser bør derfor planlægges, således at deltagerne bliver udfordret på deres kompetencer. Det kan gøres ved at øve udfordringerne i hverdagssituationer, men øvelsesplanlæggerne kan også stille efter at bringe deltagerne ud af "komfort-zonen" under øvelsen, f.eks. ved at håndtere uvante situationer og relationer.

Bestemme øvelsestype

Øvelsens type bestemmes på baggrund af tildelte ressourcer, formål og mål samt deltagende organisationer og medarbejdere. I visse tilfælde, f.eks. hvor forskellige medarbejdergrupper skal øves, kan det være gavnligt at kombinere flere typer af øvelser. Således vil formidling af resultaterne i de enkelte øvelser blive en del af øvelsen. Fordele og ulemper ved de forskellige øvelsestyper blev gennemgået i kapitel 1.

Bestemme scenario

Brugen af scenario bør understøtte øvelsens formål – herunder de opgaver, som skal øves. Det valgte scenario skal udvikles til en "historie". Det skal bidrage til at skabe sammenhæng mellem øvelsens forskellige dele, men det skal også medvirke til, at øvelsen bliver realistisk for deltagerne.

Det væsentlige er, at beskrivelsen giver en klar forståelse af hændelsens type, karakter og omfang samt det miljø som "indsatsen" skal foregå i. Scenariet bør være kortfattet, men som minimum indeholde:

- **Udgangssituationen**

Her beskrives den aktuelle situation samt de begivenheder, der er indtruffet umiddelbart før øvelsens start, og som har betydning for øvelsestagernes handlemuligheder

- **Hændelsesbeskrivelsen**

Her gives et billede af, hvor og hvornår hændelsen er indtruffet, rapporterede skader, tilstedeværende aktører samt de forhold (f.eks. politisk vilje, samarbejdspartnere, trafikale, geografiske og/eller meteorologiske forhold), der kan få indflydelse på indsatsen samt den forventede udvikling

Bestemme brugen af tidsspring i øvelsen

Brugen af tidsspring i øvelser kan være en fordel, når en organisation skal øve håndteringen af en hændelse, der strækker sig over lang tid og med mange skiftende opgaver. Øvelsestagerne bør forberedes på tidsspringet, så de opnår en forståelse for situationen efter tidsspringet.

Udarbejde kommunikationsplan

Øvelsesledelsen bør udarbejde en plan for, hvem der skal informeres om hvad – og hvornår. Det er f.eks. væsentligt, at ledelsen i de deltagende organisationer er informeret om øvelsen. Det kan hjælpe til at få frigivet ressourcer til øvelsen, samt at erfaringerne fra øvelsen efterfølgende implementeres i organisationerne. Hertil kan det være relevant at informere samarbejdspartnere, der ikke selv deltager i øvelsen, om indholdet i øvelsen – og om, at de kan få indblik i erfaringerne.

Ofte kan det være interessant for udenforstående at opleve en øvelse. Med henblik på at skabe fokus på øvelsen kan øvelsesledelsen invitere ledere og medarbejdere fra egen organisation, samarbejdspartnere og/eller journalister til at deltage som observatører. Ved større øvelser kan det være en fordel at afsætte ressourcer til at udarbejde og gennemføre et egentligt gæsteprogram. Her kan det f.eks. fremgå, hvordan gæsterne skal briefes, hvad de skal se, hvordan de skal vises rundt, og hvad de skal bære af udstyr.

På dagen for øvelsen kan det være relevant at informere medarbejderne i organisationen om øvelsen, f.eks. via intranettet. Det kan bidrage at sætte fokus på øvelsen og dens resultater i den samlede organisation. Hertil kan det fungere som sikkerhedsforanstaltning, f.eks. ved alarmering eller ved oprettelse af øvelsesplads.

Vurdere trusler og sårbarheder i forhold til øvelsesplanlægningen

Det er også øvelsesledelsens ansvar at udarbejde en vurdering af forhold, som kan hindre eller forsinke planlægning, gennemførelse og erfaringsopsamling. Vurderingen bør indeholde tre elementer: Vurdering af trusler, vurdering af deres konsekvenser og udarbejdelse af alternative løsninger. Det kan eksempelvis dreje sig om, at en central organisation må trække sig ud af øvelsesledelsen. Hvad får det at betydning for øvelsen – og hvordan kan den planlægges anderledes?

Udarbejde relevante styringsdokumenter og dokumentation

Øvelsesledelsen skal sikre, at øvelsen afvikles i forhold til opdraget. Brugen af styringsdokumenter kan understøtte øvelsesledelsens kontrol med aktiviteterne før, under og efter øvelsen.

Det er forholdene for den enkelte øvelse, herunder deltagerantal, kompleksitet, materiel og formål/mål, der afgør hvilke dokumenter, der bør udarbejdes til øvelsen. Mindre øvelser kan f.eks. gennemføres med et øvelsesdirektiv og/eller information til øvelsestageerne. En ikke-udtømmende liste kan omfatte følgende dokumenter:

Tids- og projektplan	Markerings- og figurantplan	Skema til organisatorisk debriefing
Øvelsesdirektiv	Sikkerhedsplan	Øvelsesrapport
Øvelsesbestemmelser	Øvelsesinstruks	Implementeringsplan
Drejebog	Gæsteprogram og invitationer	
Indspil		

De markerede dokumenter beskrives nedenfor og findes desuden som skabeloner i kapitel 8

Styring af øvelsen

Dokument	Formål	Format
Øvelsesdirektiv	Beskriver de formelle og overordnede forhold omkring øvelsen Godkendes af styregruppen/ øvelsens ejer	Dokument
Øvelsesbestemmelser	"Operativ" udgave af øvelsesdirektivet Udgør planlægningsgrundlaget for øvelsen Skaber overblik over de overordnede/vigtigste forhold	Dokument
Drejebog (bilag til øvelsesbestemmelser)	Handlingsplan for afvikling af øvelsens enkelte dele Skaber overblik over og sammenstiller øvelsens delelementer Fremhæver de kritiske handlinger/tidspunkter	Oversigt over aktiviteterne, herunder, tidspunkt og sted samt forventet reaktion
Indspil (bilag til øvelsesbestemmelser)	Skaber fremdrift i (krisesty- rings)øvelsen Bruges dynamisk i forhold til at styre handlinger og skabe pres på øvelsestagerne Planlægges med udgangspunkt i forventede reaktioner hos deltagerne	Begivenhed, f.eks. opringning, besked, film-klip, øjenvidneberetning
Markerings- og figurantplan (bilag til øvelsesbestemmelser)	Bruges ved fuldskalaøvelser Beskriver hændelser (moment- er) Gengiver fysisk scenariet Skaber autenticitet Beskriver de praktiske forhold omkring brugen af figuranter	Remedier, f.eks. røg, eksplosioner, afsporet togvogn samt personer, der spiller en rolle, f.eks. som såret, pårørende eller journalist
Sikkerhedsplan (bilag til øvelsesbestemmelser)	Bruges primært ved fuldskala- øvelser Beskriver procedurer for opret- holdelse af sikkerheden med udgangspunkt i en vurdering af trusler og i gældende retning- slinjer, herunder BAR-vejled- ninger, f.eks: http://www.brand- folkene.dk/barvejledning1	Skema
Øvelsesinstruks / øvelsesbriefing	Beskriver hvem, der skal gøre hvad, hvornår og hvordan Forbereder øvelsesdeltagerne, så de er rustet til at indtræde i den forventede rolle Afhænger af varslet/uvarslet øvelse	Dokument Mundtlig præsentation

Erfaringsopsamling og opfølgning

Dokument	Formål
Skema til organisatorisk debriefing	Understøtter en drøftelse af øvelsesdeltagernes umiddelbare erfaringer Har fokus på de positive såvel som mindre positive læringspunkter
Øvelsesrapport	Indeholder en beskrivelse af læringspunkterne fra øvelsen Udarbejdes på organisationsniveau og/eller på tværs af organisationer Munder ud i en række anbefalinger

5. Gennemførelse af øvelsen

Gennemførelse af øvelser kræver en høj grad af processtyring, hvis deltagerne skal have det forventede udbytte. Øvelsesledelsen bør derfor tænke øvelsen igennem og udarbejde relevante værktøjer til styring, f.eks. øvelsesinstrukser og indspil, inden øvelsen afholdes.

Herudover findes en række metoder til processtyring under selve øvelsen. Nogle af disse involverer eksterne kapaciteter, f.eks. øvelsesdommere, kontrollanter eller proceskonsulenter.

Briefing

Briefingen tager afsæt i øvelsesinstrukserne og afvikles umiddelbart inden øvelsens start. Den skal bidrage til, at deltagerne kender f.eks. den praktiske ramme for øvelsen, øvelsens formål og mål samt forventninger til deltagerne under øvelsen.

Time-out

Øvelsesledelsen – eller øvelsesdommere – kan vælge at fryse en øvelse, hvis øvelsen forløber uhensigtsmæssigt og skal tilbage på rette spor. Den kan også bidrage til at sætte fokus på et særligt læringspunkt.

Brug af øvelsesdommere

Øvelsesdommere har til formål at følge øvelsetagerne og vurdere deres handlinger. Det fordrer, at øvelsesdommerne har de rette beredskabsfaglige kompetencer, og at de er sat grundigt ind i deres rolle, og hvor meget de må støtte øvelsetagerne. Øvelsetagerne kan også være informerede om, at de støttes af øvelsesdommere.

Brug af proceskonsulenter

En proceskonsulent kan bidrage til at gennemføre diskussionstunge øvelser, typisk dilemmaøvelser. Konsulenten kan bidrage til at skabe fremdrift i øvelsen samt at udfordre de erfaringer, som kommer frem i diskussionerne. Denne vil ofte kunne supplere med metodiske færdigheder.

Kommunikation under øvelsen

Øvelsesledelsen bør have en klar aftale om hvilke kommunikationskanaler, der benyttes under øvelsen. Det er vigtigt, at al mundtlig og skriftlig kommunikation under øvelsen, herunder telefonopkald, e-mails eller logs, markeres med et øvelsespræfiks, f.eks. øvelse-øvelse-øvelse. Dette skal sikre, at deltagerne kan skelne mellem de hændelser, som er en del af øvelsen, og skarpe hændelser.

6. Erfaringsopsamling fra øvelsen

Når øvelsens formål og mål fastlægges, bør øvelseslederen/øvelsesledelsen samtidigt afklare hvilke vurderingspunkter, der skal bruges til at "måle" håndteringen af opgaverne i øvelsen. De skal også planlægge hvilke metoder, der skal bruges til at opsamle erfaringerne fra øvelsen. Både vurderingspunkter og metode for erfaringsopsamling afhænger af den enkelte øvelse og hvilke opgaver, der skal øves.

Vurderingspunkter

Måling af læring bør ske ved at opstille vurderingspunkter ved øvelsens enkelte mål. Disse skal bruges til at vurdere organisationens håndtering af de opgaver, som skal afprøves eller udvikles i øvelsen.

Det er øvelsesplanlæggerne, der er ansvarlige for at opstille vurderingspunkterne. Inspiration kan hentes i vejledningen "Gennemgang af den generelle beredskabsplan", som også er nævnt i kapitel 4.

Beredskabsstyrelsen afholdte en mindre intern krisestyringsøvelse. Dele af beredskabsplanen skulle afprøves for at forbedre en række interne procedurer, herunder håndtering af informationer om krisen

Med udgangspunkt i øvelsens formål og mål formulerede øvelsesledelsen en række vurderingspunkter til at måle læringspunkterne fra øvelsen. Et vurderingspunkt var, at situationsbilledet var opdateret og sendt til stabens medlemmer

Erfaringsopsamlingen var baseret på øvelsesledelsens observationer, en mundtlig organisatorisk debriefing efter øvelsen samt øvelsestagernes skriftlige tilbagemeldinger

Eksempel på vurderingspunkter samt erfaringsopsamling i forbindelse med en intern krisestyringsøvelse

Metoder for erfaringsopsamling

Erfaringsopsamling kan ske på en række forskellige måder. Organisationen kan selv forestå erfaringsopsamlingen, ligesom den har mulighed for at inddrage eksterne kapaciteter som øvelsesdommere eller proceskonsulenter. Inddragelse af organisationens egne medarbejdere (med erfaring inden for facilitiering) som proceskonsulenter vil bidrage med et solidt kendskab til organisationen og de faglige aspekter i øvelsen. Brugen af eksterne øvelses-

dommere eller proceskonsulenter kan tilføje ekstra kompetencer, f.eks. objektivitet i forhold organisationens behov for udvikling samt kendskab til metode.

Metoder for erfaringsopsamling

Metode	Beskrivelse	Formål
Observation	Øvelsesdommere/kontrollanter indhenter erfaringer ved fysisk observation	Nuancere beredskabsfaglige aspekter Element af kontrol, som kan nedtones ved fokus på rådgivning
Time-out	Øvelsesledelsen/øvelsesdommere afbryder øvelsen for at sætte fokus på særlige forhold	Nuancere særlige aspekter, herunder udfordringer eller læringspunkter
Gennemgang af skriftligt materiale	Øvelsesledelsen/øvelsesdeltagerne gennemgår skriftlige materialer, f.eks. e-mails, situationsrapporter og logs	Perspektivere handlinger, ofte med henblik på kontrol samt afrapportering i øvelsesrapport
Videomateriale	Video bruges til at dokumentere enkelte handlinger	Opsamle læring fra "fysiske handlinger", f.eks. ved interview eller brug af materiel
Organisatorisk debriefing	Efter øvelsen gennemfører en proceskonsulent en organisatorisk debriefing	Umiddelbar refleksion over konkrete handlinger, erfaringer eller læringspunkter
Seminar	Et par uger efter øvelsen gennemfører en proceskonsulent en organisatorisk debriefing	Reflektere over udvalgte emner, evt. på baggrund af en (foreløbig) analyse af læringspunkter fra øvelsen
Spørgeskemaer	Umiddelbart efter øvelsen udsendes spørgeskemaer til alle/udvalgte deltagere	Indsamle supplerende information til f.eks. en øvelsesrapport og/eller fungere som "selvevaluering"
Interviews	En person gennemfører interviews med udvalgte personer på baggrund af udvalgte spørgsmål	Supplere den øvrige erfaringsopsamling, f.eks. i forhold til særlige udfordringer eller læringspunkter

Analyse af læringspunkterne

Uanset metoden for erfaringsopsamlingen bør den munde ud i en analyse, der udleder læringspunkterne fra øvelsen.

I analysen skal læringspunkterne holdes op mod øvelsens formål og mål samt de vurderingspunkter, der er fastsat af øvelsesledelsen. I analysen bør der fokuseres ligeligt på det, som gik godt, og det, som gik mindre godt, f.eks. ved at inddrage følgende diskussionsspunkter:

- Hvad er det overordnede indtryk af øvelsen?
- Hvad gik godt?
- Blev øvelsens formål og mål opfyldt?
- Hvordan var sammenhængen mellem øvelsesdeltagernes handlinger og de opstillede vurderingspunkter?
- Var alle deltagerne i stand til at udføre deres opgaver?
- Kendte deltagerne til relevante planer og procedurer?
- Var planer og procedurer relevante for øvelsen?
- Hvordan forløb det tværgående samarbejde?
- Hvilke styrker blev identificeret?
- Hvilke forbedringspunkter blev identificeret?
- Hvad er de vigtigste læringspunkter?
- Hvordan kan deltagerne arbejde videre med læringspunkterne?

Som en del af øvelseskulturen skal der være en positiv tilgang til opsamling af viden og læring fra øvelsen. De deltagende organisationer bør fokusere på en løbende udvikling, hvor deltagerne aktivt kan bruge læringspunkterne i beredskabsarbejdet.

Anbefalinger

Analysen kan med fordel omsættes i en række anbefalinger, hvori det beskrives, hvordan læringspunkterne kan omsættes til forbedringer i den enkelte organisation samt på tværs af deltagende organisationer.

Afrapportering

Muligheden for at følge op på læringspunkter og anbefalinger afhænger delvist af, hvordan de forankres hos deltagende organisationer og medarbejdere. Øvelsesledelsen har forskellige muligheder for formidling, alt efter øvelses formål, type og omfang:

Organisatorisk debriefing

Efter øvelsen gennemfører en repræsentant fra øvelsesledelsen en organisatorisk debriefing. Dette giver god mulighed for at synliggøre erfaringer og læringspunkter ved mindre øvelser eller ved kort tidsfrist

Seminar

En proceskonsulent gennemfører et seminar 2 - 4 uger efter øvelsen. Drøftelser bør ske med udgangspunkt i erfaringer fra øvelsen, evt. med brug af foreløbige analyser af erfaringerne. Dette giver god mulighed for at drøfte læringspunkter på tværs af organisationer på basis af foreløbige konklusioner

Rapport

På baggrund af tilgængeligt materiale, ofte indhentet ved brug af flere metoder for erfaringsopsamling, udarbejdes en rapport på organisationsniveau og/eller tværgående niveau. Rapporten er en god mulighed for at dokumentere og fastholde læringspunkter fra ressourcetunge øvelser med flere aktører. Ofte vil rapporten også fungere som information til væsentlige interessenter, f.eks. beslutningstagere. Hovedpunkterne fra rapporten kan evt. omsættes til et faktaark

Metoder til afrapportering

7. Implementering af læring fra øvelsen

Læringspunkterne fra øvelsen bør omsættes til en handlingsplan. Heri kan det beskrives, hvordan organisationen vil omsætte læringspunkterne fra øvelsen til konkrete initiativer. For at sikre opbakning til gennemførelsen af fremtidige initiativer, bør planen præsenteres for ledelsen i de organisationer, der har deltaget i øvelsen.

Ansvar for at prioritere anbefalingerne ligger hos øvelsesledelsen, mens de deltagende organisationer er ansvarlige for at sikre implementeringen af læringspunkter. Opfølgningen kan ske på organisationsniveau og på tværs af organisationer.

Læringspunkt	Anbefaling (hvad)	Deltagere (hvem)	Aktivitet (hvordan)	Ansvarlig	Opmærksomhedspunkt	Tidspunkt
Ekstern krisekommunikation ikke koordineret	Skærpet fokus på ansvar for koordinering af ekstern krisekommunikation	De lokale beredskabsstab	Seminar vedr. krisekommunikation	Leder af den lokale beredskabsstab	Inddragelse af hele ledelsesniveauet	
		Repræsentanter fra kommunikationsafdelinger	Afholdelse af dilemmaøvelse vedr. krisekommunikation	Kommunikationsansvarlig	Kræver ekstern bistand	

Eksempel på implementeringsskema

Delagtiggør alle relevante modtagere i læringspunkterne

Beredskabsaktører gennemfører jævnligt øvelser for at forbedre egen praksis. Læringen vil naturligvis have betydning for øvelsesplanlæggerne og øvelsestagerne. Hertil kan forskellige elementer af evalueringen have betydning for andre dele af organisationen – og for andre organisationer. Erfaringsopsamlingen kan være formel/uformel og ske ved f.eks. foredrag eller ved at bruge www.øvelsesforum.dk til at formidle erfaringerne fra øvelsen.

8. Skabeloner

Skabelonerne kan bruges direkte eller tjene som inspiration i øvelsesplanlægningen. Skabelonerne følger strukturen fra kapitel 4.

Skabelon I: Øvelsesdirektiv

Punkt	Formål
1. Øvelsens baggrund og opdrag	Beskriver hvem der "ejer" øvelsen, og hvorfor øvelsen skal gennemføres. Sammenhæng til behovsanalyse samt kort- og langsigtet øvelsesplanlægning bør fremgå
2. Øvelsens navn, type, tid og sted	Beskriver den praktiske ramme for øvelsen. Navnet kan også bidrage til at angive retning for øvelsen
3. Overordnet formål med øvelsen	Beskriver hvorfor øvelsen skal gennemføres
4. Mål for øvelsen	Målet beskriver, hvad øvelsen konkret skal resultere i – den ønskede effekt, evt. opdelt på organisationer
5. Fremgangsmåde	Beskriver retningslinjer for planlægning, gennemførelse og erfaringsopsamling af øvelsen
6. Scenario	Beskriver scenariet i hovedtræk
7. Øvelsesdeltagere	Beskriver hvem der deltager i øvelsen som øvelsesledelse og øvelsesdeltagere
8. Økonomi og ressourcer	Beskriver de overordnede økonomiske og ressourcemæssige rammer og fordeling af udgifter
9. Sikkerheds- og miljøbestemmelser	Beskriver at gældende sikkerheds- og miljøbestemmelser overholdes
10. Erfaringsopsamling	Beskriver hvordan erfaringsopsamlingen skal foregå
11. Implementering	Beskriver hvordan læringspunkterne fra øvelsen forventes for midlet og omsat
12. Medier	Beskriver hvordan pressen bør håndteres

Skabelon II: Øvelsesbestemmelser

Punkt	Formål
1. Øvelsens baggrund	Beskriver hvem der "ejer" øvelsen, og hvorfor øvelsen skal gennemføres. Sammenhæng til behovsanalyse samt kort- og langsigtet øvelsesplanlægning bør fremgå
2. Formål med øvelsen	Beskriver hvorfor øvelsen skal gennemføres
3. Mål for øvelsen	Målet beskriver, hvad øvelsen konkret skal resultere i – den ønskede effekt, evt. opdelt på organisationer
4. Øvelsens navn og type	Beskriver type og navn
5. Tid og sted	Beskriver hvornår og hvor øvelsen gennemføres
6. Gennemførelse	Beskriver hvordan øvelsen skal gennemføres, herunder hvordan den påbegyndes og afsluttes
7. Scenario	Beskriver scenariet i korte træk, og evt. hvordan deltagerne forventes at reagere på hændelserne
8. Øvelsesdeltagere	Beskriver hvem der deltager i øvelsen som øvelsesledelse og øvelsesdeltagere samt observatører og evt. gæster
9. Øvelsesmetode	Skitserer hændelserne fra scenariet, og hvordan de vil blive præsenteret Beskriver desuden det forventede samarbejde mellem øvelsestagerne Beskriver evt. tidsspring i øvelsen
10. Markeringsleder og markeringsplan	Beskriver hvem der er markeringsleder og med i markeringsgruppen. Kan evt. kortfattet redegøre for hovedtræk i markeringsplanen
11. Kommunikation	Beskriver hvem der bør informeres om hvad – og hvordan
12. Sikkerheds- og miljøbestemmelser	Beskriver kort de gældende sikkerhedsbestemmelser
13. Grafik	Materiale, som kort eller video, kan vedlægges

Skabelon III: Eksempel på drejebog (bilag til øvelsesbestemmelser)

Punkt	Tid	Opgave/ hændelse	Forventet reaktion	Ansvarlig	Sted	Be- mærkning
Indspil	Angiver tidspunkt for igangsættelse	Opsummer opgaven samt status i forhold til udgangssituation, baggrundsstory og scenario	Beskriver hvordan øvelseltagerne forventes at reagere	Angiver hvem, der er ansvarlig	Angiver lokalitet	Beskriver supplerende forhold, f.eks. iagttagelser

Skabelon IV: Eksempel på indspil (bilag til øvelsesbestemmelser)

Datotids- gruppe (DTG)	Angiver DTG 1)	Faktisk start	Angiver starttids- punkt for løsning	Afsluttet	Angiver sluttidspunkt for løsning
Indspiller	Angiver hvem fra øvelsesledelsen, der igangsætter indspillet		På vegne af	Angiver den overordnede ansvarlige, f.eks. myndighed	
Modtager	Angiver hvem, der er nærmeste ansvarlig for opgavens løsning (f.eks. en afdeling i myndigheden)				
Hændelse	Beskriver hvad der er sket umiddelbart inden				
Indspil	ØVELSE Angiver hvad øvelseltagerne skal agere ud fra, f.eks. en e-mail vedhæftet en situationsrapport ØVELSE				
Kommunikationsvej	Hjemmeside:	E-mail:	Fax:	Tlf.:	Andet:
Formål	Beskriver hvad indspillet skal bidrage til som en del af øvelsen				
Forventet reaktion	Beskriver hvordan øvelseltagerne forventes at reagere				
Kontrol- punkt	Beskriver hvordan håndteringen af indspillet skal kontrolleres				
Reel reak- tion	Beskriver hvordan øvelseltagerne reager				
Bemærk- ninger	Angiver yderligere iagttagelser eller forhold				

Note 1: DTG angives som dag, timer og minutter + evt. måned. 15. november 2012 kl. 0901 = 15 0901 (NOV)

Skabelon V: Markerings- og figurantplan (bilag til øvelsesbestemmelser)

Punkt	Formål
1. Formål med øvelsen	Beskriver hvorfor øvelsen skal gennemføres
2. Mål for øvelsen	Målet beskriver, hvad øvelsen konkret skal resultere i – den ønskede effekt, evt. opdelt på organisationer
3. Tidsplan	Beskriver markeringsholdets tid til etablering af markeringen, styrkens alarmeringstidspunkt, styrkens forventede ankomsttid, tidspunkt for aktivering af momenter samt øvelsens forventede sluttidspunkt
4. Sted	Beskriver øvelsesstedet med adresse – evt. med kortreferenc. Præcis beskrivelse af enkelte markeringer, evt. som bilag
5. Scenario	Beskriver det overordnede scenario, den overordnede ide for markeringen samt sammenhæng til delmomenter
6. Figuranter	Beskriver hvordan figuranter indgår i markeringerne, herunder hvordan de udlægges på momenter, og hvordan de skal sminkes Beskriver kommunikation, herunder varsel om mødetid samt instruktion/briefing Anfører praktiske detaljer, herunder hvor og hvornår figuranterne ankommer/afhentes, og hvordan de forplejes
7. Markering	Beskriver nøjagtigt markerings størrelse og omfang
8. Midler	Beskriver hvilke markeringsmidler, der må anvendes
9. Reaktion	Beskriver styrkens forventede reaktion og løsning af opgaven
10. Sikkerhed	Beskriver sikkerhedsbestemmelser samt særlige sikkerhedsmæssige foranstaltninger
11. Miljø	Beskriver miljøbestemmelser samt særlige miljømæssige foranstaltninger
12. Efter øvelsen	Beskriver detaljeret den aftalte reetablering af øvelsesstedet
13. Kontaktliste	Angiver telefonnummer, e-mailadresse og evt. faxnummer på personer i øvelsesledelsen, således at de kan kontaktes om nødvendigt

Skabelon VI: Sikkerhedsplan (bilag til øvelsesbestemmelser)

Punkt	Formål
1. Arbejdssikkerhedsanalyse	Beskriver mulige trusler og forebyggende tiltag ved de enkelte delmomenter (inddrag den relevante BÅR-vejledning)
2. Stopord	Angiver hvilke stopord, der skal benyttes ved uheld
3. Nødprocedure	Beskriver hvilke nødprocedurer (afhjælpende tiltag), der benyttes ved uheld
4. Kommunikation	Beskriver hvem, der skal kontaktes hvordan i tilfælde af et uheld
5. Placering af førstehjælpsudstyr	Beskriver placering af det nærmeste førstehjælpeudstyr

Skabelon VII: Øvelsesinstruks (briefing)

Punkt	Formål
1. Tid og sted	Beskriver hvornår og hvor øvelsen gennemføres (hvis øvelsen ikke er uvarslet)
2. Baggrund og formål	Beskriver hvem der "ejer" øvelsen, og hvorfor øvelsen skal gennemføres. Sammenhæng til behovsanalyse samt kort- og langsigtet øvelsesplanlægning kan fremgå
3. Type	Beskriver type og navn
4. Øvelsesdeltagere	Angiver hvem (organisationer og/eller personer), der deltager i øvelsen
5. Øvelsesleder/ øvelsesledelsen	Angiver navnet på øvelsesleder/øvelsesledelsen
6. Procedurer	Beskriver praktiske forhold, f.eks. yderligere information, telefonnumre/ mailadresser og koder, som skal benyttes under øvelsen
7. Kontaktliste	Angiver telefonnummer, e-mailadresse og evt. faxnummer på personer i øvelsesledelsen, således at de kan kontaktes om nødvendigt

Skabelon VIII: Skema til organisatorisk debriefing

Programpunkt	Hvordan?	Praktiske råd
Introduktion (5 minutter)	Gennemgang af debriefingens indhold: 1. At reflektere over øvelsen 2. At identificere personlige erfaringer 3. At drøfte erfaringer med henblik på at skabe: - personlig læring - input til organisationens håndtering af kriser	Vær bevidst om centrale forhold i øvelsen Vær bevidst om deltagernes erfaringer med øvelsen – og med organisatoriske debriefinger Skriv målet med debriefingen ned Fortæl om programmet Forklar reglerne Forklar, at der er plads til forskellige synspunkter Sæt fokus på åbenhed og læring
Fælles tilbageblik (5 minutter)	Gennemgang af øvelsens faser (evt. diagram)	Gør øvelsen visuel, inddrag f.eks. foto og kort
Individuelle overvejelser (10 minutter)	Hvad gik mindre godt under øvelsen? Hvad gik godt under øvelsen?	Bed deltagerne om at skrive ned Skriv spørgsmål op Bed om ro til øvelsen Tjek forståelsen Kontroller tiden
Drøftelser i plenum (1 time)	Faciliteret erfaringsopsamling ud fra erfaringer	Nu til fælles udveksling Tag udgangspunkt i øvelsens mål, (kerne)opgaver, mv. Tale på skift Først negative i fokus, derefter positive Alle har samme taleret Saml op med nøgleord Brug åbne/ledende/faciliterende spørgsmål Vær neutral Opfordr til fælles drøftelser Hold tiden
Fælles opsamling (2 minutter)	Facilitatoren opsummerer de centrale punkter	Vær tro overfor drøftelser Fælles drøftelser lukkes Ingen taleret
Individuelt tilbageblik (6 minutter)	Hvad har jeg lært af øvelsen? Hvad ville jeg gøre anderledes næste gang?	Sidste del af erfaringsopsamling Skriv de to spørgsmål op Kontroller forståelse Hold tiden
Fælles drøftelse (10 minutter)	Faciliteret erfaringsopsamling. Hvad har vi lært?	Lyt – ingen drøftelser Alle har taleret Undgå uddybning af synspunkter
Afslutning (2 minutter)	Sig tak for i dag	Fortæl, hvordan du vil bruge input videre Opfordr til efterfølgende videndeling

Skabelon IX: Disposition til øvelsesrapport

Punkt	Formål
1. Forside/titelblad	Øvelsens navn og dato for gennemførelse
2. Sammenfatning	Konklusioner Anbefalinger
3. Indledning med baggrund for øvelsen	Opgaven og mandat Øvelsens formål og mål Organisering (ansvar for øvelse samt evaluering) Deltagere i øvelsen (aktører) Øvelsens type, scenarie og faser Ramme for evaluering af øvelsen (evalueringsspørgsmål, indikatorer, metode for erfaringsopsamling)
4. Resultater af øvelsen	Gennemgang af øvelsens faser med udgangspunkt i formål/mål, evalueringsspørgsmål og indikatorer
5. Analyse af viden og læring fra øvelsen	Gennemgang af læringspunkter (med udgangspunkt i diskussionspunkterne i kapitel 6)
6. Konklusion	Resultat af øvelsen, f.eks. nye kompetencer eller ændrede handlemuligheder, jf. formål/mål
7. Afrapportering	Formidling af konklusioner og læringspunkter
8. Handlingsplan	Plan for implementering af læring (hvem kan have nytte af den nye viden og hvordan?)
9. Bilag	Feks.: Skitse over markeringer Feks.: Oversigt over anvendte forkortelser

