

5

Fire råd om beredskabsøvelser

Dette kapitel giver gode grunde til at øve beredskabet, fortæller hvem og hvad der særligt bør øves og opstiller fire råd om øvelser. Formålet er at inspirere myndighederne til at deltage i samarbejdsøvelser arrangeret af andre myndigheder, men også til selv at tage initiativ til øvelser. Vi fokuserer på de centrale myndigheder – primært ministerier og styrelser.

Grunde til at øve beredskabet

National Sårbarhedsudredning fra 2004 anbefalede, at beredskabets planlægning og samarbejder i højere grad burde afprøves, blandt andet i form af øvelser. Øvelser hører til de basale elementer i et robust beredskab, fordi de er med til at sikre, at beredskabet virker efter hensigten. Der er også to andre grunde til at øve beredskabet.

”Da frekvensen af større ulykker og katastrofer heldigvis ikke er så høj, er det regeringens opfattelse, at systematiske øvelsesaktiviteter er en væsentlig forudsætning for at afprøve beredskabet.”

Et robust og sikkert samfund, Regeringens politik for beredskabet i Danmark, 2005

For det første er alle myndigheder ansvarlige for at kunne håndtere kriser inden for eget område og i samarbejde med andre, som det er beskrevet i de foregående kapitler om sektoransvar og krisestyring. De har dermed også ansvar for at øve deres beredskab.

For det andet er der en politisk forventning om, at beredskabet bliver øvet. Regeringens politik for beredskabsområdet fra 2005 fremhæver øvelser som en del af det kontinuerlige beredskabsarbejde. Regeringens politik lægger op til, at der især bliver gennemført flere samarbejdsøvelser. Ligeledes skriver regeringen i sin handlingsplan for terrorbekæmpelse fra 2005, at antallet af regionale krisestyringsøvelser og fuldskalaøvelser skal øges.

Der er for få øvelser på overordnet ledelsesniveau

Beredskabsstyrelsen udsendte i august 2006 et spørgeskema til 45 ministerier og styrelser for at få et indtryk af øvelsesvirksomheden blandt danske myndigheder på centralt niveau. Det viste sig, at de fleste øvelser gennemføres på det operative eller taktiske niveau af myndigheder, som har underliggende institutioner med indsatsberedskaber (f.eks. politi, sygehusvæsen, forsvar, redningsberedskab). På det overordnede ledelsesniveau derimod, viste undersøgelsen, at øvelsesaktiviteten blandt departementer og styrelser generelt er meget lav.

Det er vores indtryk, at mange myndigheder ikke finder, at de har viden og kapacitet til selv at afholde øvelser, og at de derfor er afhængige af, at andre tager

initiativ til øvelsesvirksomhed. Resultatet er, at de øvelser, som myndighederne så deltager i, ikke nødvendigvis dækker deres specifikke behov. Vores spørgeskemaundersøgelse viste, at en stor del af myndighederne kun havde deltaget i de to tværgående, nationale krisestyringsøvelser: KRISØV 2003 og KRISØV 2005.



Samarbejdet mellem myndighederne bliver nogle steder øvet mere end andre beredskabsaktiviteter. Selvom det passer med den politiske prioritering af samarbejdsøvelser, så kan øvelser på tværs af myndigheder ikke stå alene. Der er også behov for, at myndighederne mere målrettet øver deres eget interne beredskab og krisestyringskapacitet.

Blandt de myndigheder, som har afholdt egne øvelser, har kun få udviklet scenariet til deres seneste øvelse ud fra en analyse af, hvilke trusler der er mest relevante for deres organisation. Det er heller ikke blevet prioriteret at følge op på øvelser, f.eks. handler øvelsesrapporterne ofte blot om afviklingen af øvelsen, og de mangler at afdække sårbarheder, så erfaringerne kan anvendes til at forbedre beredskabet.

Der er stor forskel på, hvad myndigheder med stor øvelseserfaring og myndigheder med lille eller ingen øvelseserfaring behøver for at blive bedre til at øve. De erfarne myndigheder peger på flere ressourcer, mens de mindre erfarne peger på uddannelse, inspiration, rådgivning og vejledning.

Fire råd om øvelser

Vi har fire overordnede råd om øvelser, som vil blive uddybet i det følgende:

1. Fokuser på sårbarhederne i myndighedens beredskab – hvad den enkelte myndighed skal øve afhænger af, hvad der er behov for at forbedre.
2. Gør formålet med øvelsen klart, og planlæg øvelsen efter formålet – en lille præcis øvelse kan give større udbytte end en stort anlagt øvelse, hvis den blot er fokuseret.
3. Gør øvelserne realistiske. Sørg for, at der er overensstemmelse mellem de procedurer, der anvendes under øvelsen, og de procedurer, som vil blive anvendt under en virkelig krise.
4. Brug erfaringerne fra øvelsen aktivt til at forbedre beredskabet.



Fokuser på sårbarhederne i beredskabet

Hvor ofte der øves, hvad der bør øves, og hvordan der øves, hænger sammen med myndighedens beredskabsansvar, trusselsbilledet m.v. Vi vil dog foreslå, at myndigheder som minimum øver:

Fire sårbarheder:

- Hvis der ikke bliver øvet.
 - Hvis øvelsens formål er uklart og ikke er tilpasset myndighedens konkrete behov.
 - Hvis erfaringerne fra øvelsen ikke bliver brugt til at forbedre beredskabet.
 - Hvis man øver procedurer, man ikke vil anvende i en virkelig krise.
- Hvordan man får fat på de personer, som skal udgøre myndighedens kriseledelse. (F.eks. via en alarmeringsøvelse uden for almindelig arbejdstid).
 - Hvordan man informerer medarbejdere, samarbejdspartnere og offentligheden i en krisesituation. (F.eks. som en seminarøvelse for direktion og kommunikationsansvarlige).
 - Hvordan man evakuerer myndighedens bygninger i tilfælde af brand eller lignende. (F.eks. som en evakueringsøvelse med deltagelse af alle medarbejdere).
 - Hvordan man viderefører myndighedens virksomhed, hvis myndighedens hovedbygning ikke kan anvendes som følge af brand, oversvømmelse m.v. (F.eks. som en seminarøvelse for direktion og chefer).

Det kan være fornuftigt at lægge en plan for, hvad man vil øve hvornår, så tids- og ressourceforbrug kan spredes, og de enkelte øvelser kan gøres mere fokuserede. F.eks. kan myndigheden afholde en alarmeringsøvelse det ene år og en seminarøvelse om krisekommunikation det næste år.

Gør beredskabsansvaret klart

En myndigheds konkrete opgaver i en krisesituation, afhænger af dens ansvarsområde. Det er derfor væsentligt, at myndigheden har gjort sig sit beredskabsansvar klart. Ansvarsområdet har betydning for, hvilke opgaver øvelsen skal bygges op omkring. Både ansvar og opgaver kan deles i to typer: (Se også kapitel 3 om sektoransvar og kapital 4 om krisestyringskapacitet).

- Forretningsvidereførelse, dvs. at en myndighed fortsat skal kunne varetage sine almindelige opgaver i alle situationer.
- Krisestyring af selve hændelsen, dvs. en myndigheds håndtering af en hændelse, som falder inden for dens eget ansvarsområde.

Hvilke aktiviteter i myndighedens beredskab skal øves?

En øvelse kan omfatte alle aktiviteterne eller fokusere på enkelte aktiviteter. Øvelsen bliver lettere at organisere, hvis man fokuserer på udvalgte aktiviteter. Her følger en liste med udvalgte emner, som man kan øve:

- Varsling og alarmering – herunder om beredskabet bliver iværksat korrekt.
- Ledelse af krisestyringen – herunder ledelsens evne til at justere organisationen, prioritere mellem opgaverne og træffe overordnede beslutninger.
- Medarbejdernes evne til at støtte ledelsens krisestyring.
- Intern og ekstern kommunikation – herunder information til befolkningen og medier.
- Koordination og samarbejde med andre myndigheder og aktører.
- Ministerbetjening og øvrig kontakt til det politiske niveau.
- Operativ indsats.

Eksempel: Mediehåndtering i øvelser

Under KRISØV 2005 var der afsat ca. 10 personer til at agere medier og bekymrede borgere, der henvendte sig til myndighederne. Evalueringsrapporten konkluderede, at presset alligevel var for svagt, fordi der i en virkelig situation ville være sat langt flere journalister på sagen, ligesom borgernes informationsbehov ville være langt større.

Nogle aktiviteter er sværere at øve end andre. Det er f.eks. generelt svært at øve kontakten med medierne og håndteringen af borgerhenvendelserne i en krisesituation på en realistisk måde, fordi det kan være svært at gøre presset stort nok. Det er alligevel et meget væsentligt element at øve, fordi evalueringer af virkelige hændelser meget ofte konstaterer problemer med netop mediehåndteringen.

Det kan også være svært at øve det politiske indspil; altså hvordan en sag kan udvikle sig politisk. I større kriser vil ministre, folketingspolitikere, departementschefer, direktører m.fl. hurtigt stille krav, som skal håndteres i krisestyringen, men de vil sjældent have tid til at deltage i en øvelse. Man skal også være opmærksom på ikke at træne det forkerte (f.eks. forældede rutiner) eller blot træne de aktiviteter, som myndigheden allerede er god til. Øvelsen risikerer da at blive til en politisk "showcase", hvor "succes" er givet på forhånd, og som derfor ikke giver nytte i form af træning eller ny viden.



Gør formålet med øvelsen klart

Et klart formål er afgørende for at få et godt udbytte af øvelsen. Formålet skal fastlægges ud fra myndighedens behov. Det er derfor væsentligt at analysere, hvor der er behov for forbedringer eller behov for mere viden om, hvordan beredskabet vil fungere i praksis. Der er tre spørgsmål, som man bør stille sig, før man går i gang med at designe en øvelse: Hvilket udbytte ønsker man af øvelsen (formål og mål), hvilke niveauer skal øves (udpegning af målgruppe), og hvilke af myndighedens opgaver og dele af beredskabet ønsker man at fokusere på (indhold og metode)?

Alt efter hvordan øvelsen er designet, kan den give et godt udbytte på en række punkter:

- Øvelser er en af de bedste metoder til at identificere muligheder for at forbedre myndighedens beredskab. Evalueringer af virkelige hændelser er en meget væsentlig kilde til at finde forbedringsmuligheder, men øvelser giver mulighed for at udvælge særlige områder af beredskabet til en analyse. Situationen under en øvelse vil typisk være mindre kompleks, og det vil derfor være lettere at identificere årsager og virkninger.
- Øvelser er med til at træne nøglepersonerne i myndighedens beredskab. Det kan gælde i forhold til organisationens konkrete beredskab, så personer er klar over deres opgaver, og hvordan de skal samarbejde i en krisesituation. Det kan

også gælde generelt ved, at deltagerne får en bedre forståelse af, hvad der sker i virkelige kriser, og ved at de træner relevante færdigheder som for eksempel stresshåndtering.

- Øvelser kan bruges til at kontrollere, om myndighedens beredskab virker som planlagt. Det gælder f.eks. kontrol af, om procedurer bliver fulgt, at teknikken virker, og om indsatsen forløber efter hensigten. Kontrollen forudsætter, at der er fastlagt succeskriterier for beredskabet på forhånd.
- Øvelser har en vigtig motiverende effekt blandt ledelse og medarbejdere, idet de kan styrke forståelsen for beredskabet, korpsånden, netværket med samarbejdspartnere m.v. Erfaringerne viser, at en stor del af effekten af en øvelse består i, at aktørerne mødes og lærer hinanden at kende.
- Øvelser kan styrke omverdenens tillid til, at myndigheden kan håndtere kriser.

Den enkelte øvelse kan i større eller mindre omfang give udbytte på alle punkterne, men den kan ikke give optimalt udbytte i forhold til alle punkterne samtidig. Hvis det primære formål f.eks. er kontrol af beredskabet, skal fokus være på, om de enkelte succeskriterier er opfyldt. Hvis det primære formål derimod er at træne nøglepersoner, skal fokus være på læring og kompetenceudvikling.

Definer et realistisk formål

Selv om øvelser er en vigtig kilde til viden om, hvordan beredskabet virker i praksis, så skal man være varsom med, hvordan man overfører konklusioner om sårbarheder fra en øvelse til en virkelig hændelse. Komplicerede hændelser vil være anderledes i virkeligheden end under øvelsen. Hver ny hændelse vil være unik, og hændelsen vil altid få et anderledes forløb end øvelsen. Derfor er der begrænsninger for, hvor præcist man kan træne medarbejderne.

Derudover kan nogle initiativer være "for nemme" i en øvelsessituation i forhold til, hvordan det er at iværksætte dem i en virkelig situation. I en seminarøvelse kan man f.eks. evakuere en bydel eller lukke grænsen, blot ved at man beslutter det på papiret. I virkeligheden spiller usikkerhed om tiltagets gennemførlighed, nødvendighed, omkostninger og andre interesser en større rolle. Det betyder, at det er vigtigt at definere et realistisk formål for øvelsen, samt at opsamlingen efter øvelsen skal tage hensyn til begrænsningerne.

Øvelsen skal planlægges, gennemføres og evalueres efter sit formål

Når formålet med en øvelse er fastlagt, skal øvelsen skrues sammen efter sit formål. Det gælder elementer som øvelsestype, ambitionsniveau, ressourcer, scenarie og evaluering.

Alt efter formålet med øvelsen (og ressourcerne til rådighed) kan man vælge forskellige typer øvelser. Der er forskel på, hvordan litteraturen skelner mellem de forskellige øvelsestyper, men vi vil her dele dem op i tre typer:

- Seminarøvelser – dvs. diskussionsøvelser.
- Krisestyringsøvelser – dvs. øvelser hvor deltagerne øver deres faktiske rolle under en krise i deres normale arbejdssituation (men uden at der sker noget i "feltet").
- Fuldskalaøvelser – dvs. øvelser, hvor der indsættes materiel og personale på et skadessted.

På det overordnede ledelsesniveau i ministerier og styrelser er seminarøvelser og krisestyringsøvelser mest relevant.

Eksempel: Seminarøvelse i Kriseberedskabsgruppen

Beredskabsstyrelsen og Forsvarsakademiet afholdt i marts 2006 en øvelse for medlemmerne af Kriseberedskabsgruppen. Øvelsen varede tre timer og fokuserede på deltageres første reaktion ved et terrorangreb. Øvelsen blev indledt med et oplæg om krisestyring, og den blev afsluttet med en diskussion af deltageres muligheder i situationen.

Ved seminarøvelsen samles udvalgte personer for at gennemspille et scenarie. Personerne kan spille sig selv, eller de kan påtage sig en anden rolle fra samme organisation eller en rolle fra en samarbejdsorganisation. Selvom der kan være tale om omfattende seminarøvelser, hvor der f.eks. anvendes særlige computerprogrammer, så er det mere almindeligt, at en udvalgt gruppe samles en halv eller hel dag for at diskutere et eller flere scenarier. I sin korteste form kan en seminarøvelse f.eks. være, at ledergruppen eller en medarbejdergruppe anvender en time af et møde til at diskutere, hvordan deltagerne ville agere i forhold til et udvalgt scenarie.

For at gøre det til en øvelse og ikke blot en diskussion af muligheder, kræves et scenarie, som udvikler sig undervejs. Seminarøvelser kan afvikles som diskussioner uden stress med god tid til finde de rigtige løsninger. Alternativt kan der lægges vægt på at presse deltagerne ved at indføre nogle af de begrænsninger og problemer, som ofte findes i virkelige kriser, f.eks. tidspres, informationskaos, overfyldte lokaler, utilstrækkeligt udstyr, lang arbejdstid, ingen forplejning, udskiftning af personerne undervejs m.m.

Under krisestyringsøvelser befinder deltagerne sig på deres normale arbejdsplads og udfører de funktioner i øvelsen, som de ville have gjort i en virkelig krisesituation. Øvelsen bestræber sig på at være så realistisk som mulig, men beslutninger om indsatser iværksættes kun på papiret.

Krisestyringsøvelser kan både være store og små. Et eksempel på stort anlagte krisestyringsøvelser er de nationale krisestyringsøvelser: KRISØV 2003 og KRISØV 2005. Et eksempel på en lille, afgrænset øvelse internt i en myndighed er en alarmeringsøvelse, hvor man tester, om man hurtigt kan få kontakt til de personer, der skal aktiveres ifølge beredskabsplanen.

Eksempel: En kort og fokuseret øvelse

Udenrigsministeriet har et beredskab af personer fra andre kontorer, som har sagt ja til og er uddannet til at gøre en ekstra indsats i Borgerservice i tilfælde af en krise. Ministeriet testede dette beredskab under VM-finalen i fodbold ved at spørge personerne via SMS, om de ville kunne stille op i løbet af én til to timer, hvis behovet var der. Samme øvelse er blevet gennemført under flere højtider - eksempelvis 2. påskedag. Gennem disse tests sikres det, at Udenrigsministeriet uanset tidspunktet altid har et tilstrækkeligt antal medarbejdere, som med kort varsel kan rykke ind i ministeriet eller ud på ambassaderne.

Fuldskalaøvelser retter sig primært mod det operative og taktiske niveau og indebærer en indsats ude i felten, som for eksempel brandslukning, evakuering af borgere m.m. Det konkrete indhold af en fuldskalaøvelse afhænger af myndighedens konkrete ansvar, og for nogle myndigheder er fuldskalaøvelser ikke relevante, fordi de ikke har operative opgaver. Fuldskalaøvelser bliver typisk anvendt af indsatsstyrker og infrastrukturberedskaber.

Uanset hvilken af de tre øvelsestyper, der er tale om, så kan den designes mere eller mindre omfattende, alt efter hvor stor del af myndigheden, der inddrages, og hvor mange aktiviteter der øves. Samarbejdsøvelser mellem forskellige myndigheder vil typisk blive mere komplicerede af, at der er mange aktører på forskellige niveauer (f.eks. både departementer og regionale myndigheder).

Store øvelser er ikke nødvendigvis bedre end små øvelser, idet de er mere komplicerede at planlægge, og udbyttet ikke nødvendigvis svarer til omkostningerne.

Kvaliteten af øvelsesplanlægningen afhænger af, at der er de rette ressourcer

En øvelses succes afhænger af, at scenariet, indspil, og praktiske forhold er gennemtænkt, hvilket betyder, at det er vigtigt at afsætte de nødvendige ressourcer til planlægningen. Det gælder både tid og personer med de rette kompetencer, f.eks. kendskab til krisehåndtering, mediekendskab og viden i forhold til det konkrete scenarie. Alt efter øvelsens karakter kan der også være praktiske og logistiske forhold, som skal planlægges. Især ved større øvelser er det væsentligt at se på projektorganisation, øvelsesdirektiv, økonomi, dokumentation, evalueringsprocedurer m.m. Planlæggerne af øvelsen kan som hovedregel ikke deltage i øvelsen, fordi realismen i øvelsen påvirkes af, om deltagerne kender detaljerne i scenariet.

Tilstrækkelige ressourcer til kontrolvirksomhed er ligeledes vigtigt. Kun ved opstilling af en kontrolorganisation, der ud fra øvelsens formål har fået udleveret konkrete "kontrolpunkter", kan der udarbejdes en præcis og objektiv tilbagemelding (evaluering), der efterfølgende kan udmøntes i konkrete tiltag til forbedringer.



Gør øvelserne realistiske

Et centralt element i enhver øvelse er scenariet: En konkret beskrivelse af et hændelsesforløb, som lægger pres på krisestyringen. Ud fra øvelsens formål og de opgaver og aktiviteter, som skal øves, skal planlæggerne af øvelsen (øvelsesledelsen) skræddersy et scenarie og udarbejde en drejebog ud fra scenariet. Scenariet og drejebogen bør indeholde overraskende elementer, der ikke kendes fra dagligdagen, men som alligevel er realistiske.

I modsætning til et scenarie i en risiko- og sårbarhedsanalyse er scenariet i en øvelse dynamisk, så deltagerne løbende modtager informationer om nye udviklinger i scenariet (indspil).

Eksempel: Tilpasning af scenariet for KRISØV

KRISØV 2003 fokuserede på at træne procedurer og kommunikation mellem myndighederne, mens fokus i KRISØV 2005 i højere grad var på at håndtere beredskabsniveauerne fra den nationale beredskabsplan. Det betød, at der var stor forskel på scenarierne. Under KRISØV 2003 var der mange hændelser i Danmark, der kunne sætte pres på myndighederne, og som krævede en høj grad af kommunikation og koordination. Derimod indeholdt KRISØV 2005 en række hændelser i udlandet og kun få og mindre alvorlige hændelser i Danmark. Det satte i højere grad myndighedernes evne til at vurdere hændelserne under pres. Hvor det under 2003-øvelsen var klart, at der var behov for mange koordinationsmøder og beredskabsniveauet skulle justeres op, så var det mere åbent for diskussion under 2005-øvelsen.

Scenariet udmøntes i drejebogen, som fastlægger, hvornår øvelsesledelsen skal give hvilke informationer til hvilke øvelsesdeltagere. Øvelsesledelsen kan i den forbindelse spille aktører, som ikke deltager i øvelsen, men er nødvendige for øvelsens forløb.

De enkelte informationer bør være lige så præcise (eller upræcise), som de ville være i en virkelig situation. Usikkerhed, rygter og mangelfulde informationer er en del af virkeligheden i en krise og kan derfor med fordel inddrages i en øvelse. På samme vis kan man overveje at lade episoder indgå i øvelsen, hvor visse normalt eksisterende ressourcer svigter, mangler eller på anden måde gør det nødvendigt at improvisere.

Øvelsesscenarier kan være bygget op om et løbende forløb i realtid, eller de kan bestå af en serie øjebliksbilleder. Scenarier kan også være kontrollerede – hvor alle hændelser er skrevet i drejebogen – eller have et frit forløb, hvor udviklingen sker mere spontant ("free play"). Ved "free play" afhænger de fortsatte begivenheder af deltagerens handlinger, når deltagerne har fået de første informationer. Free play kræver et nøje instruerende personale, mere omfattende forberedelse og adgang til meget mere baggrundsinformation, fordi øvelsesledelsen har sværere ved at forudse, hvilke informationer de får behov for at bringe i spil som reaktion på deltagerens handlinger.

Jo mere deltagerne ved på forhånd om området, jo mere realistisk skal scenariet være, før de kan tage øvelsen alvorligt. Et scenarie kan gøres realistisk ved, at man kopierer en virkelig krise, som myndigheden har oplevet. Det kan specielt være en fordel, hvis man har forbedret beredskabet siden krisen, og man vil teste det forbedrede beredskab. Til gengæld begrænser det meget, hvilke forhold man kan øve, og man risikerer at mangle at øve vigtige elementer for mere sjældne kriser. Det kan være særlig udbytterigt at øve kriser, som man endnu ikke har oplevet, men som ville have katastrofale konsekvenser. Om nødvendigt kan man tage udgangspunkt i hændelser fra udlandet, som man frygter, kan indtræffe i Danmark.

Deltagerne har et medansvar for at gøre øvelsen realistisk

Deltagerne skal under øvelsen acceptere scenariet og betingelserne for øvelsen. Kritik kan komme bagefter. Ligesom scenariet skal være realistisk, så skal deltagerens situation være realistisk. Det vil sige, at deltagerne ikke bør have forberedt tiltag og ressourcer, som de i en virkelig situation først skulle klargøre, når krisen brød ud. Hvis deltagerne har aktiveret særlige krisestyringsfaciliteter som forberedelse til øvelsen, kan man f.eks. ikke vurdere, hvor lang tid det vil tage at aktivere dem i en krisesituation. Undervejs i øvelsen skal deltagerne også være tro mod, hvad de vil gøre i en virkelig situation. Det mindsker udbyttet af øvelsen, hvis deltagerne anvender rutiner under øvelsen, som de af den ene eller anden årsag ville vurdere som uhensigtsmæssige i en virkelig situation og derfor ikke ville anvende.

Eksempel:

Når der handles forskelligt i øvelse og virkelighed

Det amerikanske Department of Homeland Security gennemførte i 2004 øvelsen Hurricane Pam med et scenarie for New Orleans, der lignede den tropiske orkan Katrina i 2005. De føderale myndigheder havde under øvelsen givet de lokale myndigheder indtryk af, at de meget aktivt ville støtte krisehåndteringen. Det indrettede de lokale myndigheder sig efter under den virkelige orkan, men forventningen viste sig ikke at holde.



Brug erfaringerne fra øvelserne aktivt

Forudsætningen for, at øvelsen fører til et forbedret beredskab, er, at erfaringerne bliver brugt aktivt. Hvordan opfølgningen bør foregå, afhænger af øvelsens primære formål:

- Hvis øvelsens primære formål er at identificere sårbarheder i beredskabet, skal opsamlingen pege på de identificerede sårbarheder. Selve afrapporteringen er dog kun første led i opfølgningen. Andet led er at vurdere, om der er behov for ændringer i beredskabet (f.eks. vedr. beredskabsplaner, organisering af beredskabet, udstyr, uddannelse m.v.) samt iværksættelse af eventuelle ændringer.

- Hvis øvelsens primære formål er at træne nøglemedarbejdere, skal opsamlingen pointere læringspunkterne over for deltagerne. Umiddelbart efter øvelsen skal deltagerne have lejlighed til at tale om øvelsens forløb, og om hvad de har lært. Det styrker den læring, der er sket i løbet af øvelsen, og det kan danne grundlag for evalueringen. Jo mere intensiv øvelsen har været, jo større er deltagerens behov for at gennemgå forløbet.
- Hvis øvelsens primære formål er at kontrollere, at beredskabet virker, skal evalueringen fastslå, om beredskabet virker ud fra de succeskriterier, der blev fastlagt under planlægningen af øvelsen. Hvis succeskriterierne ikke er opfyldt, er opfølgningens andet led at vurdere, hvilke ændringer der skal til, for at succeskriterierne vil blive opfyldt, samt iværksætte de relevante initiativer.

Eksempel:

Opfølgning på øvelsen Hurricane Pam

Øvelsen Hurricane Pam i 2004 viste, at en tropisk orkan af kategori 5 kunne få store konsekvenser, og den førte til en række anbefalinger, hvoraf der kun blev fulgt op på nogle. På de områder, hvor der var taget initiativer kunne man klart se forbedringer, da orkanen Katrina ramte New Orleans, mens problemerne fra øvelsen gentog sig på områder, hvor der ikke var gjort noget.

Derudover bør en evaluering omfatte selve planlægningen og gennemførelsen af øvelsen – var den for eksempel realistisk, og blev formålet opnået. Det er relevant at evaluere øvelsesvirksomheden, for at næste øvelse bliver bedre.