



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

ÖVNINGSVÄGLEDNING

Grundbok – Introduktion till och grunder i övningsplanering

Simuleringsövning
med motspel

Funktionsövning

Seminarieövning

Övning
med fältenheter



Övningsvägledning
Grundbok – Introduktion till och grunder i övningsplanering

© Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Produktion: Advant

Publikationsnummer: MSB2231 – oktober 2023

Tidigare utgiven: december 2016

ISBN: 978-91-7927-416-0

Innehåll

1. Inledning	5
1.1 Varför övar vi?	5
1.2 Syfte	6
1.3 Målgrupper	6
1.4 Läsanvisningar	7
Del I – Övning i ett större perspektiv	8
2. Övningssystematik	9
2.1 Vad är övning?	9
2.2 Samordning och inriktning av övningsverksamhet	10
2.3 Flerårig utbildnings- och övningsplan	11
2.4 Övningsplaneringsprocessen	12
Del II – Uppdrag och beslut om övning	14
3. Uppdrag och förplanering	15
3.1 Analysera övningsbehovet	16
3.2 Behovsanalys	17
3.3 Ett tydligt uppdrag – Uppdragsdialog	18
3.4 Budget	19
3.5 Tidsåtgång	19
3.6 Komplex eller enkel övning	20
4. Planeringsorganisation	21
4.1 En projektliknande organisation	21
4.2 Planeringsorganisation	21
4.3 Behov av externa resurser och utbildning	24
4.4 Överenskommelse och ambitioner om övningsdeltagande	25
5. Syfte och mål	26
5.1 Allmänt om syfte och mål	26
5.2 Målstrukturen i en övning	27
5.3 En sammanfattad process för målarbetet	35
5.4 Hur målarbetet förhåller sig till arbetet med scenario och genomförande	36
6. Övningsformat	37
6.1 Seminarieövning	38
6.2 Simuleringsövning med motspel	39
6.3 Övning med fältenheter	42
6.4 Funktionsövningar	43
6.5 Förhållandet mellan övning och resursåtgång	45
7. Val av scenario	46

8. Övningsdeltagare	47
8.1 Förankring	47
8.2 Ekonomi och resurser	47
8.3 Inbjudan	48
Del III – Planeringsprocessen	50
9. Planeringsprocessen	51
9.1 Olika faser och möten under planeringsprocessen	52
9.2 Roller och ansvar	57
10. Övningsdokumentation	59
11. Scenarioarbetet	61
11.1 Scenariots delar	61
12. Utvärdering	64
12.1 Vad är utvärdering av övning?	64
12.2 Utvärdering i planeringsprocessen	65
12.3 Skillnader i det som utvärderas	66
12.4 Utvärderingsorganisation	66
12.5 Sammanfattning av utvärdering av övningar	68
13. Erfarenhetshantering vid övningar	73
13.1 Vad är erfarenhetshantering vid övningar?	73
13.3 Åtgärdsplaner	74
13.5 Kommunikation	74
14. Praktikaliteter	75
14.1 Kommunikation internt och externt	75
14.2 Besökare, observatörer och medier	75
14.3 Övningslogistik	77
14.4 Sekretess och säkerhetsskydd	78
14.5 Arbetsmiljö	78
14.6 Miljöbedömningar	78

1. Inledning

1.1 Varför övar vi?

I Sverige finns både offentliga och privata aktörer av olika slag, som på olika nivåer i samhället ingår i beredskapssystemet. Före, under och efter en samhällsstörning måste aktörerna på ett effektivt sätt kunna säkerställa att den egna verksamheten fungerar. De måste också kunna motstå och hantera samhällsstörningar både i fredstid och i krig. Ett viktigt verktyg för att en aktör ska vara väl förberedd för sin uppgift är övningar – både interna övningar inom den egna organisationen och samverkansövningar tillsammans med andra aktörer.

Ju mer komplext samhället är och ju mer beroendeförhållandena ökar, desto större blir behovet av att samverka, samordna och öva tillsammans. Denna samverkan är viktig såväl inom ett geografiskt område eller en beredskapssektor som mellan olika geografiska områden och beredskapssektorer.

En aktör bör utbilda och öva sin krisorganisation, och ev. krigsplacerad personal, systematiskt enligt en flerårig utbildnings- och övningsplan. När det gäller samverkansövningar på nationell och regional nivå bör den planerade övningsverksamheten följa den nationella övningsstrategin¹, där övningsinriktningen² är en central del, för att få så stora samordnings- och synergieffekter som möjligt inom hela beredskapssystemet.

Återkommande utbildnings- och övningsaktiviteter kan exempelvis bidra till att:

- Förbättra förmågan att samverka med andra aktörer i beredskapssystemet.
- Utveckla förmåga till aktörsgemensam inriktning och samordning inom civil beredskap.
- Ge insikt om den komplexitet som är karaktäristisk för samhällsstörningar vid fred och krig.
- Pröva och utveckla beredskapsplaner under verklighetsliknande former.
- Visa på områden där ytterligare utbildning eller träning av individer/befattningshavare behövs.
- Belysa svagheter och styrkor i tillgängliga resurser och teknik.
- Öka det allmänna medvetandet om styrkor, möjligheter och brister och utveckla deltagarnas tillit till sin egen kompetens.

1. Nationell strategi för systematisk övningsverksamhet – för krisberedskap och civilt försvar, MSB1625 – oktober 2020.

2. För aktuell version, se www.msb.se.

1.2 Syfte

Denna övningsvägledning syftar till att ge stöd för beslut om planering, genomförande och utvärdering av en samverkansövning samt stöd i valet av metod. Denna vägledning är övergripande och ska vara enkel att följa. För fördjupning hänvisar vi till respektive metodhäfte, ytterligare metodstöd på MSB:s hemsida samt till MSB:s kurser om planering, genomförande och utvärdering av övningar.

Syftet med Övningsvägledningen (grundbok och metodhäften) är att

- vara en inspirationskälla och ett stöd för dem som ska besluta om en övning i egen organisation eller tillsammans med andra aktörer i en samverkansövning
- vara en inspirationskälla och ett stöd för dem som ska planera, genomföra och utvärdera en övning i egen organisation eller tillsammans med andra aktörer i en samverkansövning
- vara normgivande vad gäller nomenklatur och metodik inom planering, genomförande och utvärdering av samverkansövningar.

1.3 Målgrupper

Övningsvägledningen vänder sig till:

- myndigheter
- kommuner och regioner
- frivilliga organisationer och frivilliga försvarsorganisationer
- företag.



1.4 Läsanvisningar

Grundbok: Introduktion till och grunder i övningsplanering

Metodhäfte 1: Simuleringsövning med motspel

Metodhäfte 2: Övning med fältenheter

Metodhäfte 3: Seminarieövning

Metodhäfte 4: Lokal övningsledare

Metodhäfte 5: Funktionsövningar

Metodhäfte 6: Utvärdering av övning

Grundboken berör framför allt de generella aspekterna och i metodhäftena tas de mer specifika företeelserna upp kopplat till respektive format och ämne.

Grundboken bör läsas igenom före metodhäftena för att få en övergripande förståelse för övningsprocessen samt för syfte och val av övningsformat. Tanken är att efter det att man valt övningsformat, ska metodhäftena användas som en vägledning och checklista för det fortsatta arbetet. Textavsnitt kan upprepas från grundboken i metodhäftena.

Materialet är inte tänkt att läsas från pärm till pärm utan fungera som ett uppslagsverk.

Ett område som är oberoende av vilket övningsformat man väljer är kapitlet om syfte och mål. Detta förklaras mer i detalj i grundboken. Oavsett vilket metodhäfte som används kommer detta kapitel i grundboken att vara centralt. Ytterligare fördjupning kring hur man praktiskt kan arbeta med syfte och mål ges i metodhäfte Utvärdering av övning.

Till grundboken finns också en bilaga med de mest frekventa begreppen inom övningssammanhang samt förklaringar till dessa begrepp.

På MSB:s hemsida finns webbkurser om civil beredskap och övningsverksamhet som med fördel kan göras inför läsning av Grundboken. Det finns även färdiga övningspaket, t.ex. "Öva enkelt!", som kan göras som en praktisk tillämpning efter läsning av Grundboken och metodhäftena.



Del I – Övning i ett större perspektiv

2. Övningssystematik

2.1 Vad är övning?

Många gånger används begreppen övning och träning synonymt som verktyg för att stärka förmåga. Utbildning är ett annat snarlikt verktyg i sammanhanget. Dessa verktyg kan också kombineras på olika sätt. Med övning menas i denna vägledning aktiviteter på organisationsnivå som omfattar en eller flera aktörer, och som främst syftar till att identifiera styrkor och brister för att stärka förmågor som krävs för att hantera samhällsstörningar vid fred och krig. I samverkansövningar övar flera aktörer tillsammans.

För de aktörer som deltar i en övning innebär detta att arbeta med sina perspektiv under övningen, b.l.a. genom att bidra i planeringen inför övningen och att göra en egen utvärdering. Den s.k. aktörsgemensamma utvärderingen och de aktörsspecifika utvärderingarna efter övningen är viktiga pusselbitar för verksamhetsutvecklingen hos enskilda aktörer och för utvecklingen av beredskapssystemet i stort.



Med träning menas när enskilda individers kunskaper och färdigheter provas och utvecklas.

Med utbildning menas en målinriktad process för lärande som syftar till att kunskaper förvärvas och utvecklas genom systematiska läraaktiviteter.

I denna vägledning berör vi endast övning.

2.2 Samordning och inriktning av övningsverksamhet

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har ett uppdrag som innebär att utveckla samhällets beredskapsförmåga. En viktig del är att inrikta och samordna övningsverksamheten inom civil beredskap, dvs. krisberedskap och civilt försvar. MSB genomför även nationella samverkansövningar och stödjer andra aktörers övningsverksamhet genom vägledning, kurser, metodutveckling, metod- och teknikstöd vid övningar.

Övningsinriktning

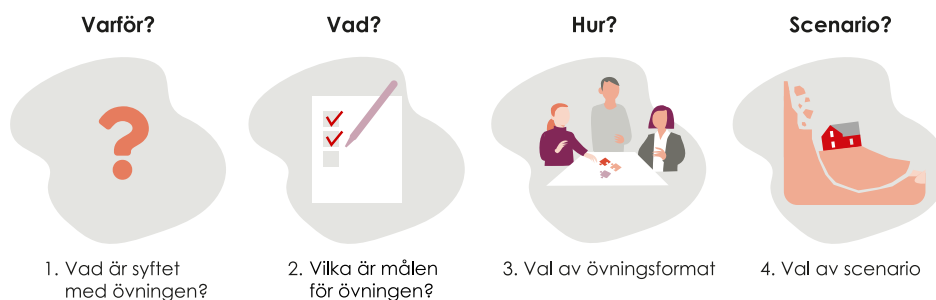
Nationellt forum för inriktning och samordning av utbildning och övning, NAFS, är ett samordningsforum för dialog, samverkan och samordning mellan aktörer med fokus på att skapa ett sammanhållet, långsiktigt och behovsdrivet arbete med utbildnings- och övningsverksamhet inom civil beredskap. NAFS leds av MSB och består av representanter från beredskapsmyndigheter och andra nyckelaktörer inom civil beredskap.

Figur 1. Logotypen för NAFS



En flerårig övningsinriktning för samverkansövningar på nationell och regional nivå samt för övningar inom EU och internationellt där svenska myndigheter deltar aktivt tas fram i dialog med NAFS. Övningsinriktningen tydliggör de förmågor som är prioriterade att öva i samverkansövningar kommande år.

Inriktning mot förmågor innebär att övningar tar sin utgångspunkt i vilken förmåga som behövs, oavsett händelse eller scenario. Det innebär att frågan om varför övningen ska genomföras och vad som ska övas (syfte och mål) kommer före hur det ska göras (övningsformat och scenario).



Övningssamordning

Övningar, särskilt samverkansövningar, kräver personal, tid och pengar och behöver samordnas för att hitta synergieffekter. Samordning underlättar framförhållning i övningsplaneringen och bidrar till att kraftsamla gemensamt mot en förmågeutveckling på kort och lång sikt. Övningssamordning kan ske på flera sätt, bl.a. med hjälp av NAFS och en nationell övningskalender, där de myndigheter som ingår i beredskapsförordningen ska rapportera in sina planerade övningar till MSB³.

2.3 Flerårig utbildnings- och övningsplan

Ett viktigt verktyg för en långsiktig planering för att stärka förmåga är fleråriga utbildnings- och övningsplaner. De bidrar till att skapa en överblick över aktörens planerade utbildnings- och övningsaktiviteter. Varför aktören avser utbilda och/eller öva behöver utgå från en dokumenterad behovsanalys, liksom vilken effekt man vill uppnå på kort och lång sikt. Planen behöver, förutom övade förmågor, ha en tydlig koppling till vilka utbildnings- och träningsaktiviteter som behöver genomföras för att säkerställa att kunskap och färdigheter utvecklas och kan tillämpas, enskilt och tillsammans.

Planen bör innehålla både övningar inom egen organisation och samverkansövningar tillsammans med andra aktörer där systemets samlade förmåga kan prövas och utvecklas. Därmed tydliggörs växelverkan mellan egna övningar, samverkansövningar samt träning och utbildning, som en ständigt pågående process. Det möjliggör att effekten av de olika aktiviteterna förstärker varandra. Genom ett regelbundet arbete med fleråriga utbildnings- och övningsplaner finns förutsättningar att konstatera och åtgärda förmågebrister. Läs mer i den nationella övningsstrategin.

3. § 20 p.9 Förordning (2022:524) om statliga myndigheters beredskap.

2.4 Övningsplaneringsprocessen

Planeringsprocessen för en samverkansövning är lämplig att driva i en projektliknande organisation utifrån ett strukturerat arbetssätt. MSB:s metod illustreras i form av s.k. planeringspilar.

Planeringspilarna

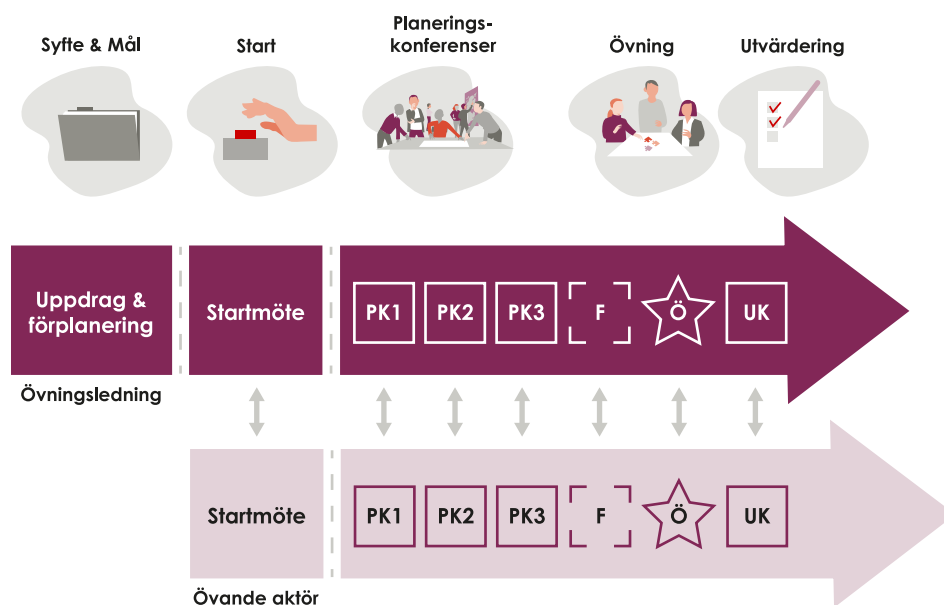
Inom övningsplaneringsprocessen används två pilar för att illustrera dels det som pågår i övningsledningen, dels den process som pågår hos de deltagande aktörerna. Dessa två pilar är mycket nära sammankopplade, men har delvis olika arbetsuppgifter.

Den undre pilen är något längre än den övre för att illustrera att processen pågår under en längre tid hos de övande aktörerna än i övningsledningen.

Inför de olika planeringskonferenserna sker arbete och kommunikation mellan övningsledningen och övande aktörer.

I grundboken kommer vi att titta närmare på den helt centrala och förutsättningsskapande del som sker först i processen, dvs. uppdrag och förplanering, för att i de olika metodhäftena mer i detalj studera planering, genomförande och utvärdering.

Planeringspilarna representerar den del i en enskild övningsprocess som har ett start och ett slut, men som är en pusselbit i en större systematisk övningsverksamhet. Utvärderingsresultatet från respektive övning fungerar sedan som ingångsvärde till nästa aktivitet, en utbildning eller en ny övning. I denna process har de fleråriga utbildning- och övningsplanerna en central funktion där erfarenhetshanteringen är kittet mellan de olika aktivisterna.



Uppdrag och förplanering

Utifrån en flerårig utbildnings- och övningsplan och den behovsanalys som genomförts, ges ett tydligt uppdrag där resurser, avgränsningar, syfte och önskad effekt ingår. En förplanering påbörjas där planeringsorganisationen skapas, påtänkta deltagare bjuds in etc. För detaljer kring denna process se kapitel 3 och 4.

Startmöte

Vid startmötet presenterar övningsledningen ingångsvärden för övningen för de tilltänkta deltagarna.

Planeringskonferens 1 (PK1)

Den första planeringskonferensen bör hållas ganska snart efter startmötet. Fokus på denna konferens bör vara arbetet med att ta fram målen för övningen.

Planeringskonferens 2 (PK2)

Den andra planeringskonferensen bör inte inträffa förrän arbetet med målen, scenariot m.m. kommit en bra bit, så att målen i stort kan fastställas. Fokus på denna konferens bör vara att jobba vidare med scenariot.

Planeringskonferens 3 (PK3)

Den tredje planeringskonferensen bör ligga så pass nära övningen att utrymmet för förändringar är litet, men ändå så pass långt innan att eventuella förändringar ändå går att genomföra. Fokus på denna konferens bör vara praktisk planering och övningsdokumentation.

Förövning

Vid vissa övningar kan en förövning genomföras. Då kan vissa moment av övningen testas och/eller teknikttest genomföras. En kort förövning kan lämpligen genomföras från två veckor före övningen fram till dagen före övningen.

Övning

Övningen genomförs.

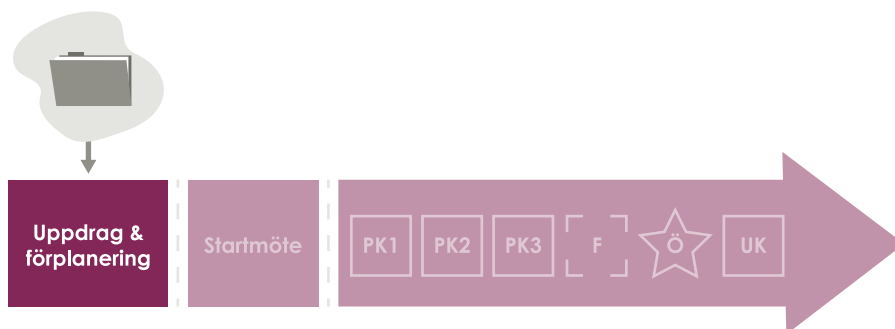
Utvärderingskonferens (UK)

Ett par månader efter genomförd övning kan det vara lämpligt att genomföra en utvärderingskonferens utifrån ett kvalitetssäkrande syfte, där bl.a. utvärderingen presenteras.



Del II – Uppdrag och beslut om övning

3. Uppdrag och förplanering



Utifrån en behovsanalys ges ett tydligt uppdrag där bl.a. olika ingångsvärden som resurser och övningens övergripande syfte bör ingå. En förplanering påbörjas där övningsplaneringsorganisationen skapas, syfte- och målarbetet inleds och deltagande aktörer bjuds in etc.

Denna del är mycket viktig i planeringsprocessen. Det arbete som läggs ner här skapar förutsättningar för att få ut det man önskar med övningen senare.



Läsanvisning:

Denna del bör ses som en uppslagsdel där ambitionen är att kunna svara på följande frågor för att fastställa ramarna för övningen:

- Vem ansvarar för övningen?
- Hur ser övningsledningen ut?
- Hur ser planeringsorganisationen ut?
- Vad är övningens övergripande syfte?
- Vilka förmågor ska övas?
- Hur tas målen fram?
- Finns det något ingångsvärde kring vilket övningsformat som ska väljas?
- Finns det några givna ramar för scenariot?
- Vilka aktörer behöver delta i övningen?
- Vem är mottagare av övningsutvärderingsresultatet, dvs. ansvarar för erfarenhetshanteringen?
- Finns det någon inriktning för informationssäkerhet?

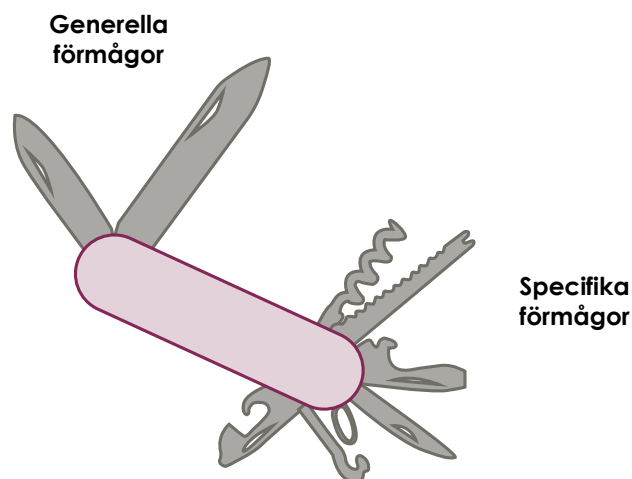
3.1 Analysera övningsbehovet

Den fleråriga utbildnings- och övningsplanen för organisationen bör ligga till grund för den behovsanalys som genomförs inför varje övning. Planen bör som tidigare nämnts grunda sig i de förmågor som respektive aktör, liksom beredskapssystemet i stort, behöver stärka.

Utifrån ett allriskperspektiv finns det generella förmågor som behöver finnas hos samtliga aktörer i beredskapssystemet och som kan övas oberoende av valt scenario för en övning. Övningsinriktningen pekar ut vilka av dessa som är prioriterade under en given tidsperiod.

De finns också specifika förmågor som behöver finnas och övas hos en viss myndighet, inom en viss beredskapssektor eller ett visst yrkesområde. När specifika förmågor övas kan scenariot behöva anpassas för detta ändamål.

Figur 2. Generella och specifika förmågor kan liknas vid olika slags verktyg på en fällkniv.

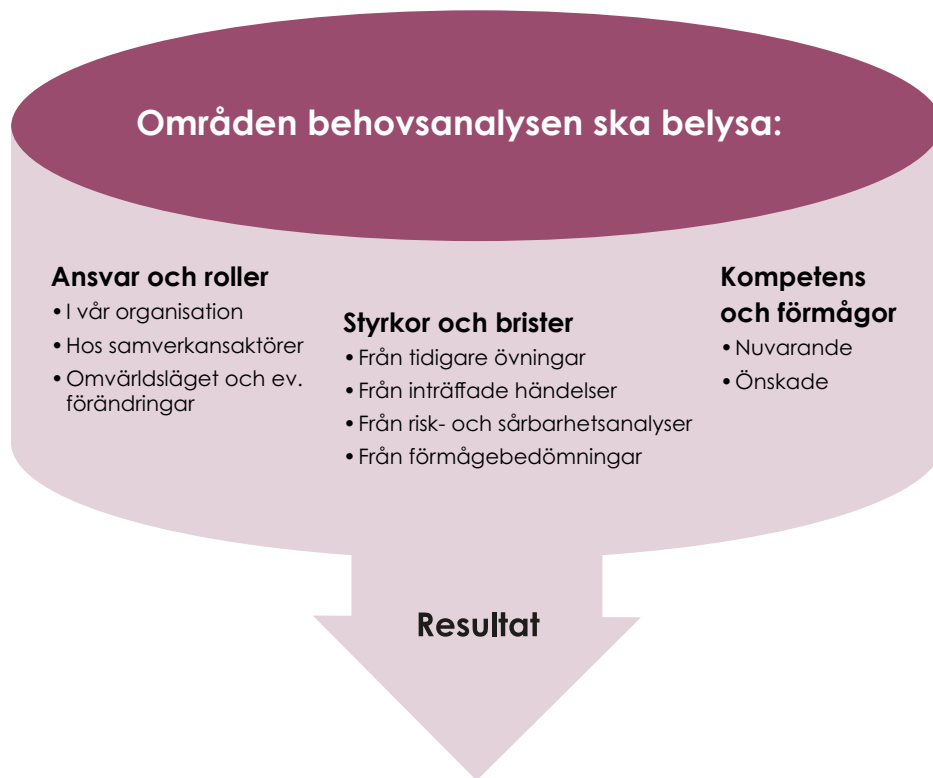


3.2 Behovsanalys

Behovet av en övning kan botten i resultaten av risk- och sårbarhetsanalyser för verksamheten eller för verksamhetsområdet, i förmågebedömningar, av tidigare övnings- eller händelseutvärderingar och dess utvecklingsområden samt eventuellt andra verksamhetsanalyser.

Behovsanalysen är en avgörande del i planeringsarbetet och lägger grunden för det fortsatta arbetet. Behovsanalysen är primärt till för att förstå behov och att välja rätt struktur för det fortsatta planeringsarbetet.

Genom denna behovsanalys kan frågan varför vi ska öva besvaras, dvs. syftet med övningen. Frågorna nedan bör behovsanalysen ge svar på. Detta gäller oavsett om det är en enskild övning eller en serie övningar som planeras och oavsett storleken på övningen och antalet medverkande aktörer. Figuren illustrerar en behovsanalys olika delar och förväntat resultat.



Resultatet av behovsanalysen ger svar på frågorna:

- Vilken/vilka förmågor behöver stärkas?
- Vad vill vi uppnå?
- Vilka behöver övas?
- Vilken slags övningsaktivitet behövs?
- Behöver utbildningsinsatser göras inför övningen?

3.3 Ett tydligt uppdrag – Uppdragsdialog

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

Uppdragsdialog genomförs mellan en beställare och en utförare. Om en utvärderingsledare är utsedd är det en fördel om den också deltar i uppdragsdialogen. Det är önskvärt att beställaren har en idé kring syftet med och tänkt användning av utvärderingen redan i uppdragsdialogen. I övningssammanhang genomförs uppdragsdialogen oftast mellan övningsansvarig och övningsledaren och ska ge svar på bl.a.

- övningsbehovet, vilka förmågor som ska övas
- riktlinjer
- övergripande syfte för övningen
- tänkt användning för utvärderingsresultatet
- utvärderingens leveranser t.ex. utvärderingsrapport och åtgärdsplan
- ev. format- och scenarioriktning
- tidsförhållanden
- ekonomiska förutsättningar
- inriktning för informationssäkerhet
- erfarenhetshantering – t.ex. utpekat ansvar för implementeringen av åtgärdsplan.

Beroende på ansvarig myndighet och inriktning för övningen kan det vara aktuellt att diskutera eventuella frågor om informationssäkerhet och sekretess (kan t.ex. gälla i övningar inom civilt försvar/totalförsvar).

Redan under uppdragsdialogen med beställaren av övningen ska den kommande utvärderingen av övningen lyftas. I uppdragsdialogen kan även utvärderingsrapporter och åtgärdsplaner från tidigare övningar lyftas fram, liksom aktörens fleråriga utbildnings- och övningsplan, eftersom de ger tydliga ingångsvärden för målarbetet.

Lär mer i kap 12 och 13.

3.4 Budget

Redan i uppdragsbeskrivningen eller i projektdirektivet ska det framgå vilka ekonomiska ramar och personella resurser övningen disponerar. Detta ska vara klart innan planeringsprocessen inleds.

Kontrollera att det råder en balans mellan uppgifter och resurser under hela processen; planering–genomförande–utvärdering–erfarenhetshantering.

Det är svårt att uppskatta kostnaden för en övning. Det finns flera faktorer som påverkar detta: antal dagar övningen omfattar, antal deltagare, vilket format man väljer, teknikutnyttjande, komplexitet etc.

Budgetunderlag för övningsprojektet bör inkludera personal, möten, resor, teknik, planering, genomförande och utvärdering av själva övningen.

Den största kostnaden, och som varje aktör måste bidra med, är arbetstid för deltagare i planeringsprocessen.

Ett stöd i finansieringen är att söka 2:4 anslag från MSB. Mer information finns på www.msb.se.

3.5 Tidsåtgång

Det finns en mängd faktorer som påverkar tidsåtgång för att planera en övning t.ex.

- antal deltagare
- komplexitet
- övningsformat
- tidsåtgång
- övningsvana.

En övning går att planera på relativt kort period, men en planeringsprocess på ca 12 månader är att föredra för t.ex. en regional samverkansövning (RÖ) eller samverkansövning inom eller mellan beredskapssektorer, fördelat på ca 10 månader före övningen och ca 2 månader efter övningen.

Syftet med en lång planeringsprocess är främst att övningen måste förankras bland deltagande aktörer och därmed lägga grunden inför efterföljande utvecklingsarbete, det vill säga skapa en acceptans för övningens syfte och mål samt ge deltagande aktörer en möjlighet att förbereda sig för övningen genom egna eller gemensamma utbildningsinsatser. Generellt sker det största tidsuttaget mellan PK2 och PK3.

3.6 Komplex eller enkel övning

Istället för att prata om stora respektive små övningar används begreppen komplex respektive enkel övning.

Olika övningar har olika komplexitetsgrader. En övning som omfattar många aktörer som gör samma saker kan ses som en enkel övning. En övning som omfattar färre aktörer där t.ex. planeringsprocesserna och beroendeförhållandena mellan dem är omfattande och komplicerade kallas för en komplex övning.

Vad som avgör om en övning är enkel eller komplex är en mängd olika faktorer som t.ex.

- övningsvana hos deltagande aktörer
- geografiska avstånd mellan övande, övningsplatser etc.
- avdelade resurser
- antal övande
- antal markörer
- antal samverkande aktörer
- ämnesområdenas och förmågornas komplexitet
- huruvida delar av övningen omfattas av åtgärder för säkerhetsskydd.

Att identifiera en övning som komplex eller inte handlar främst om dimensioneringen av resurser och att vara medveten om vad som krävs för genomförandet och efterföljande utvärdering och erfarenhetshantering.



4. Planeringsorganisation

4.1 En projektlänkande organisation

Att planera, genomföra och utvärdera en övning är ett omfattande arbete som kräver en organisation som kan arbeta över en längre tidsperiod. Det finns flera fördelar med att arbeta i en projektlänkande form när man ska planera en övning. Några exempel:

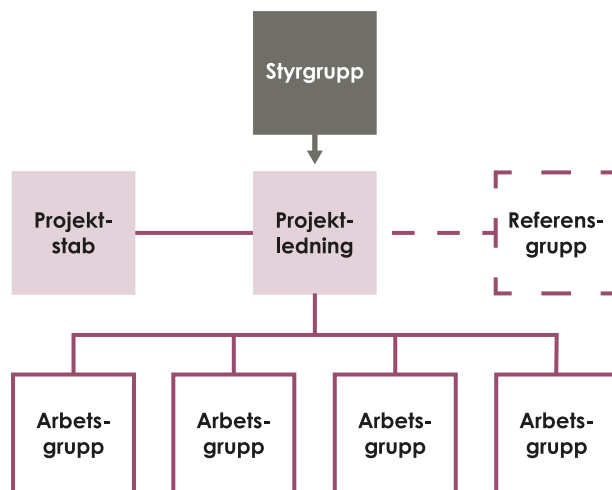
- Projekt kraftsamlar mot ett mål och har en tydlig uppgift och man undviker störning av resurser och arbete.
- Projekt har tydliga krav på tid, kostnad och resultat och man arbetar tvärfunktionellt dvs. olika kompetenser samverkar.
- I ett projekt stimuleras kreativiteten och det finns resurser kopplade till projektet.

I ett väl fungerande projekt stärks känslan av att tillhöra ett team där alla strävar mot samma mål och där man kan fokusera på den aktuella uppgiften.

4.2 Planeringsorganisation

Hur organiseras en övning? Viktiga beståndsdelar i planering av organisationen är tid, resurser, delaktighet samt tillgång till beslutande funktioner till exempel beställare, chefer och dylikt. Processen kan med fördel drivas i projektform, men det behöver inte göras så. Beroende på övningens omfattning och komplexitet så kan det räcka med en mindre grupp personer så länge som de har fått avsatt tid för arbetet så att det ges utrymme bland övriga arbetsuppgifter.

En enkel övning kan planeras och genomföras i samma organisation och med samma befattningshavare under planering och genomförande. En mer komplex övning kräver däremot en annan struktur. För sådana övningar är det ofta bättre att använda en planeringsorganisation, en genomförandeorganisation och en utvärderingsorganisation.



Figur 3. Ett exempel på hur en övningsplaneringsorganisation kan se ut.

Dessa bör likna varandra, men ha tydligt utklarade och skilda mandat. Det ska också vara klart vem som svarar för vad och hur överlämningen ska gå till vid övergång från de olika faserna planering, genomförande och utvärdering. Mer om detta kan man läsa om i respektive metodhäfte.

Styrgrupp

Styrgruppens viktigaste uppgift är att göra avdömningar i frågor som inte kan hanteras inom projektets ram, t.ex. förändringar i målsättning, ambitionsnivå eller ekonomiska resurser. En styrgrupp kan med fördel ta ett särskilt ansvar för planering av hur erfarenhetshantering ska ske efter övning.

Projektledning

Projektledningen är den organisatoriska del som måste tillsättas först. Dess uppgift är att verkställa beställningen och leda projektet. Projektledningen ansvarar för planeringen och genomförandet av övningen och dess utvärdering. Utvärderingsledaren ingår i projektledningen. Förslagsvis kan den biträdande projektledaren vara utvärderingsledaren alternativt är utvärderingsledaren en annan person.

Projektstab

Projektledaren kan bli behöva administrativt stöd och i större projekt t.ex. kommunikationsstöd och tekniskt support.

Referensgrupp

Projektledningen kan använda sig av en referensgrupp i arbetet med att kvalitetssäkra det arbete som görs. Referensgruppen kan bestå av aktörernas lokala övningsledare och/eller olika sakter experter och metodstöd. Även de olika delprojekten kan vara betjänta av referenspersoner/-grupper.



Att tänka på:

- Övningsledaren kan med fördel vara projektledare under planeringsfasen. Alternativt kan en övningsledning finnas organiserad under hela processen, dvs. även under genomförandefasen.
- Befattningar som t.ex. övningsledare/projektledare bör komma från den organisation som är ansvarig för övningen.
- Planeringsorganisationen bör organiseras efter den projektstyrningsmodell som övningsansvarig organisation känner bäst och följa denna modell fullt ut.
- I enklare övningar bör övningsledningens sammansättning spegla övningsdeltagarna. I en mer komplex övning bör arbetsgrupp scenario hantera övningsdeltagarnas delaktighet genom möten, skrivarestugor etc.
- Vid övningar med fältenheter tillkommer speciella arbetsgrupper som inte finns vid de andra övningsformaten, exempelvis säkerhet, övningsplatser, markskador, markörer, m.fl. (se mer i metodhäftet).
- Vid organiseringen av övningen är det viktigt att klara ut vilken nivå som har vilka mandat. Hur långt sträcker sig övningsledarens beslutsmandat innan styrgruppen måste ta beslut osv.
- Övningens mål och syfte samt utvärderingens tänkta användning och leveranser är också en faktor i omfattningen av övningsledningen (se mer i metodhäfte Utvärdering av övning).

Arbetsgrupper

Projektet har också ett antal olika arbetsgrupper som bestäms efter storleken på övningen, övningsformat m.m. Arbetsgrupperna kan jobba med framtagande av scenario, utvärdering, övningslogistik etc. Det är bra att tidigt säkerställa hur relationen mellan arbetsgrupperna ska se ut. T.ex. behöver planering av scenario och genomförande förhålla sig till målarbetet och planeringen av utvärderingen.

Det är nödvändigt att övningsledningen inledningsvis arbetar gemensamt med målarbetet och planeringen av utvärderingen, eftersom övningens scenario och genomförande behöver förhålla sig till det. Dela därför inte upp övningsledningen i arbetsgrupper/funktioner direkt i den inledande förplaneringsfasen. Det är viktigt att de tänkta personerna samlas och arbetar gemensamt med de övergripande parametrarna som behöver tas fram i början.

Organisering och bemanning

Vilka funktioner krävs i projektet?

När övningsledaren (projektledaren) är utsedd börjar arbetet med att bemanna projektet. Man går då igenom vilka kompetenser som behövs utifrån det sätt man tänkt sig att organisera projektet på. Övningens karaktär och komplexitet är också avgörande för hur man organiserar projektet. Övningsledaren bör först bestämma vem han/ hon vill ha som biträdande övningsledare. Därefter bör övriga arbetsgrupper beslutas. Fördelen med att ha en biträdande övningsledare är att det blir redundans i övningsledningen vid t.ex. sjukdom, hög arbetsbelastning etc. Övningsledarnas kompetenser och erfarenheter kan också komplettera varandra, vilket är en fördel i arbetet. Övningsledaren ansvarar för samtliga åtaganden som projektet gjort.

Vid bemanningen av organisationen behöver man även planera för att bemanna för fasen efter att övningen är genomförd. Då behöver utvärderingsledaren förstärkning i det omfattande arbete som kommer att ske för att ta fram utvärderingsresultatet. Avveckla därför inte alla deltagare i arbetsgrupperna förrän övningen är utvärderad och klar. Olika funktioner i övningsledningen, t.ex. arbetsgrupp scenario, har värdefull kunskap som behövs i analysarbetet.

4.3 Behov av externa resurser och utbildning

Det kan uppstå situationer då det behövs kompetens utöver den som finns i projektgruppen. Det kan röra sig om vissa utbildningsbehov, specialistkunskaper etc.

När dessa kompetenser och roller är identifierade, kan det ibland konstateras att resurserna inte finns ”i huset”. Det kan visa sig nödvändigt att upphandla kompetensen utifrån och då blir det ännu viktigare att det finns en kompetensprofil och en klar och tydlig uppdragsbeskrivning över vad som förväntas av t.ex. konsulten. Beakta redan från början behov, kompetens, profil, samt regler för upphandling och sekretess.



Att tänka på:

Fundera över vilken kompetens ni tillför och vad det kan innebära när kompetensen försvinner ifrån organisationen. Se till att det inte blir ett kompetensglapp då den externa resursen försvinner.

De externa resurserna kan komma från flera håll. Det kan handla om frivilligorganisationer som får olika roller under en övning med fältenheter, det kan vara någon från en grannkommun som kan agera utvärderare, eller olika typer av expertstöd som kan behövas både under planering, genomförande och utvärdering av övningen.

I planerandet av en övning kan det ibland finnas behov av kompetenshöjande åtgärder av gruppen eller av enskilda medarbetare. Inventera tidigt behovet kopplat till övningens karaktär. Ju större sakkunskap, desto större djup kan man åstadkomma i övningen. Gör gärna en utbildningsplan för projektet på ett tidigt stadium, eller skriv in ev. utbildningsbehov i en personlig plan för varje medarbetare. Det kan handla om att gå en projektstyrningskurs, regional samverkanskurs, kurs för lokal övningsledare eller att kompetensutveckla sig inom rena sakkunskaper som kopplar till förmågor eller scenariot i övningen.

4.4 Överenskommelse och ambitioner om övningsdeltagande

En överenskommelse om deltagande mellan ansvarig aktör och deltagande aktörer på ledningsnivå bör göras tidigt och är ett stöd för både övningsledaren och för deltagande aktör.

Efter startmötet bör ett ambitionsdokument upprättas där en översiktlig beskrivning av övningen återfinns samt att varje aktör i övningen lämnar kontaktuppgifter till lokala övningsledare (LÖL) och lokala utvärderare (LU), funktioner man vill öva, ambitioner, syfte och mål med deltagande i övningen.

Ambitionsdokumentet syftar till att samla in aktörernas ambitioner med sitt deltagande i övningen utifrån det övergripande syftet med övningen.

I detta skede är det för tidigt att skriva aktörsspecifika mål. Först på PK1 presenteras förslag till aktörsgemensamma mål, vilka kommer att utgöra ingångsvärden för att aktörernas egna mål. Läs mer i nästa kapitel.

Ambitionsdokumentet kan uppdateras under planeringsprocessen.



5. Syfte och mål



Att tänka på:

I detta kapitel beskrivs grunderna i målarbetet. Vi har valt att lägga detta i grundboken, eftersom målarbetet är gemensamt.

I metodhäftet Utvärdering av övning repeteras vissa delar, och det ges fler detaljer och exempel på hur arbetet kan gå till.

I ett tidigt skede i planeringsprocessen måste övningsledningen ta fram övergripande syfte (varför övningen ska genomföras) och aktörsgemensamma mål (vad man gemensamt behöver ta reda på med hjälp av övningen och dess utvärdering för att kunna åstadkomma det övergripande syftet) och förankra detta med de övande aktörerna. Detta ligger till grund för det fortsatta planeringsarbetet med övningens scenario och genomförande, och för aktörernas arbete med att formulera egna mål.

I detta inledande arbete är det också viktigt att ange eventuella avgränsningar, dvs. funktioner eller moment som inte kommer att övas under övningen.

5.1 Allmänt om syfte och mål

Syfte

Ett syfte ska svara på frågan varför, det vill säga anledningen eller orsaken till att övningen genomförs. Välformulerade syften är den bästa marknadsföringen för att ”sälja in” övningen hos aktörerna. Ett syfte innehåller ett verb som därefter kläs på med vad som ska övas. Syftet med övningen kan styra vilket format man väljer för övningen. Olika övningsformat är lämpliga för olika syften, och utifrån ett antal olika aktivitetsverb kan vi resonera kring vilket övningsformat som skulle vara lämpligt.

Exempel på verb som kan användas i arbetet med att ta fram syfte:

Bekräfta	Förtydliga	Testa
Belysa	Identifiera	Utveckla
Få insikt	Pröva	Öka

Ett utforskande syfte med en övning skulle kunna lyftas fram, t.ex. i de fall när ingen rutin, förmåga eller kunskap finns. Här är en seminarieövning ett lämpligt format. Syften som innehåller verben skapa, ta fram och framställa är också lämpliga för seminarieövningar. Är syftet att vidmakthålla, pröva eller utveckla en förmåga, och där rutiner och planverk finns på plats, kan övning med fältenheter, simuleringsövning med motspel eller funktionsövningar vara lämpliga format. Läs mer i metodhäftena för de olika övningsformaten.

I avsnittet om målstrukturen beskrivs det övergripande syfte som tas fram i övningsplaneringens inledande fas. De övande aktörerna lämnar in sina syften i ambitionsdokumentet (se avsnitt 4.4).

Mål

Målen för övningen anger vad det är man ska ta reda på, dvs. vad förmågan är.

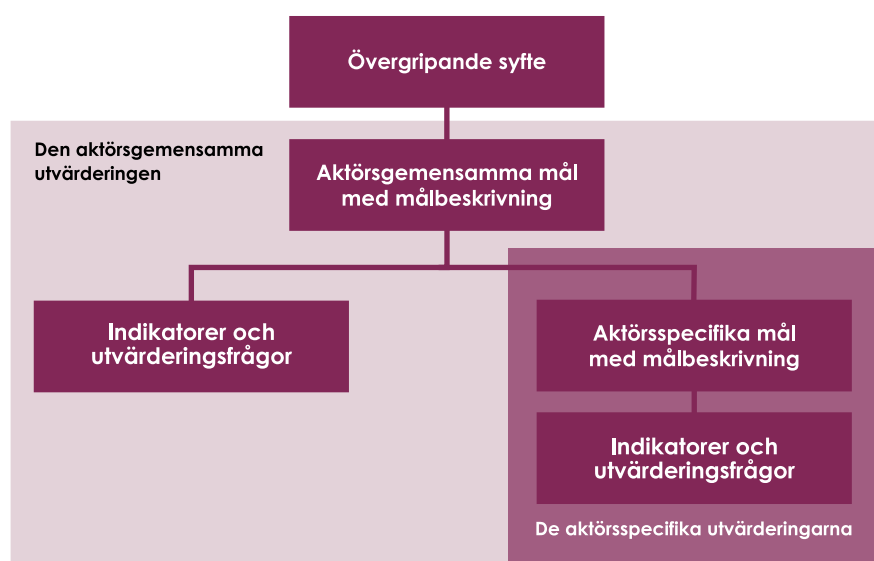
Både övningsledningen och de deltagande aktörerna behöver tillsätta resurser för målarbetet. Övningsledningen inleder målframtagningsarbetet redan i förplaneringen, men de kommer att arbeta som mest med målen mellan startmötet och planeringskonferens 1.

I det kommande avsnittet om målstrukturen beskrivs hur övningsmål delas in i aktörsgemensamma och aktörsspecifika mål.

5.2 Målstrukturen i en övning

Det finns olika sätt att presentera syfte och mål för en övning. Vi kommer att använda det exempel på målstruktur som presenteras nedan. Dess olika beståndsdelar förklaras i detta avsnitt.

Figur 4. Målstruktur för samverkansövningar.



Övergripande syfte

Överst i målstrukturen finns det övergripande syftet. Ett övergripande syfte med övningar brukar generellt handla om att stärka förmågan att hantera samhällsstörningar vid fred och krig. Utvärderingen behöver därför genomföras så att styrkor och brister identifieras. Förslag på övergripande syfte tas fram av övningsledningen tidigt i planeringsprocessen, redan efter uppdragsdialogen. Det är viktigt att det sker en förankring av innebörden av syftet, både inom hela övningsledningen och med aktörerna. Det övergripande syftet presenteras för de övande aktörerna på startmötet.

Exempel på övergripande syften för övningar. De s.k. aktivitetsverben är markerade med kursiv stil:

- *Utveckla* förmågan till samverkan mellan aktörer på flera ledningsnivåer.
- *Pröva* den nya läns-gemensamma kommunikationsplanen och skapa underlag för vidare utveckling.
- *Pröva* och *utveckla* krisorganisationens stabsarbete.
- *Få insikt* i formerna för samverkan mellan ingående myndigheter inom beredskapssektorn.
- *Pröva* och *utveckla* förmågan att ta fram och använda en samlad lägesbild.
- *Öka* kunskapen om de övande aktörernas ansvar och roller i hantering av en händelse.
- *Pröva* och *utveckla* förmågan att kommunicera samordnat med allmänhet och medier.
- *Ge insikt* i hur ett utrymningsbeslut påverkar respektive övande aktör.

Aktörsgemensamma mål

När det övergripande syftet har tagits fram och förankrats med aktörerna är det dags att arbeta med målen. Den första konkretiseringsnivån av målen är de aktörsgemensamma målen med tillhörande målbeskrivningar.

Det är övningsledningen som tar fram förslaget på aktörsgemensamma mål och förankrar dem sedan med aktörerna på PK1. Till varje aktörsgemensamt mål tar övningsledningen även fram ett förslag på tillhörande målbeskrivning. Det är också övningsledningen som ansvarar för att utvärdera de aktörsgemensamma målen.

De aktörsgemensamma målen anger vad det är som ska tas reda på, dvs. vad den aktörsgemensamma förmågan är inom vissa inriktade områden. Utmaningen består i den inkluderande ansatsen, att alla aktörerna behöver ”känna igen sig” i målen. Oavsett om det är en kommun, ett privat företag eller en central myndighet, gäller samma mål på denna nivå. Det är hela innebörden med begreppet aktörsgemensamma mål.

Självta framtagandet av innehållet i de aktörsgemensamma målen tar sin grund i de ingångsvärden som finns för övningen, dvs. MSB:s övningsinriktning och det urval av förmågor som övningen är inriktad mot, det övergripande syftet med övningen samt inriktning för utvärderingen. En grundlig litteraturgenomgång kan behöva göras. Vad finns det för regelverk och principer att förhålla sig till?

Finns det andra slags styrande eller normerande dokument som beskriver processen som ska ske under övningen? Finns det erfarenheter från tidigare övningar, samlade risk- och sårbarhetsanalyser eller liknande att inspireras av? Detta arbete beskrivs mer detaljerat i metodhäftet Utvärdering av övning.

Exempel på aktörsgemensamma mål:

- De övande aktörerna har förmåga att samverka i enlighet med "Strategi för samverkan vid samhällsstörningar i länet".
- De övande aktörerna har en mycket god förmåga att ta emot larm samt initiera arbete enligt respektive aktörs plan.
- De övande aktörerna har förmåga att använda samlade lägesbilder som underlag för inriktning och samordning av åtgärder.
- Aktörerna har en grundläggande förmåga att ta fram samordnade budskap till allmänheten.

Det är viktigt att förankringen av innehållet i de aktörsgemensamma målen även finns inom övningsledningen, så att det finns en samlad förståelse internt. Denna förståelse blir nödvändig för att sedan kunna arbeta med övningens scenario och genomförande.

Innan de aktörsgemensamma målen fastställs behöver de förankras hos de övande aktörerna. Detta görs på PK1. Efter fastställandet måste de kommuniceras ut till aktörerna, då de ligger till grund för att dessa ska kunna fortsätta målarbetet med sina aktörsspecifika mål och målbeskrivningar. Läs mer i kommande avsnitt.

Koppling mellan syfte och mål

Det måste finnas en koppling mellan det övergripande syftet och de aktörsgemensamma målen för övningen. Vid formuleringen av ett övergripande syfte som handlar om att utveckla förmåga, är det viktigt att specificera vilken förmåga man vill utveckla. De aktörsgemensamma målen för övningen bör då vara att ta reda på hur denna förmåga ser ut i syfte att identifiera styrkor, brister och utvecklingsområden. Det måste även finnas en koppling mellan varje enskild övande aktörs formulerade mål i förhållande till det övergripande syfte och de aktörsgemensamma mål som har formulerats för övningen.

Exempel på en koppling mellan övergripande syfte och aktörsgemensamt mål syfte och mål:

- Pröva och utveckla förmågan att ta fram och använda en samlad lägesbild.
- De övande aktörerna har förmåga att använda samlade lägesbilder som underlag för inriktning och samordning av åtgärder.

Aktörsspecifika mål

Utifrån de aktörsgemensamma målen tar aktörerna fram egna mål, s.k. aktörsspecifika mål och målbeskrivningar. Aktörernas egna mål behöver kopplas till de aktörsgemensamma målen, och det blir en möjlighet att specificera vad de aktörsgemensamma målen innebär för den egna organisationen. Den övande aktören ansvarar för att utvärdera de aktörsspecifika målen (LÖL med stöd av LU).

Aktörerna kan ta fram ytterligare fristående mål utöver de aktörsgemensamma målen ifall de önskar det. Om de tar fram sådana mål är det viktigt att de inte påverkar deras möjlighet att möta de aktörsgemensamma målen på något sätt, t.ex. att de under övningen kräver mycket tid och energi som då tas från agerande utifrån de aktörsgemensamma målen. Aktörerna kan inte välja bort något av de aktörsgemensamma målen, men de kan anpassa ambitionsnivån och specificera agerandet kopplat till respektive aktörsgemensamt mål när de skriver sina egna. Till respektive aktörsspecifikt mål tas även här en målbeskrivning fram. Läs mer om målbeskrivningar i kommande avsnitt.

De aktörsspecifika målen kan handla om både samverkan med andra aktörer och om aktörens interna verksamhet, vilket illustreras i exemplen nedan. Det innebär att ett aktörsgemensamt mål kan resultera i flera aktörsspecifika mål.

Exempel på ett aktörsspecifikt mål som rör samverkan med andra aktörer:

- Länsstyrelsen har en mycket god förmåga att sammanställa och analysera lägesrapporter från länets aktörer till en regional samlad lägesbild.

Exempel på ett aktörsspecifikt mål som rör den interna verksamheten:

- Kommunens information är förankrad och verifierad internt innan den delas till andra aktörer.

Arbetet med de aktörsspecifika målen och målbeskrivningarna sker efter PK1 när förslagen till de aktörsgemensamma målen har presenterats. Det är LÖL som ansvarar för att ta fram de aktörsspecifika målen och målbeskrivningarna. Ett förslag till tillvägagångssätt är att LÖL samlar företrädare för de funktioner som ska delta i övningen och diskuterar och arbetar fram målen tillsammans. Därmed säkerställer LÖL att målen också blir förankrade internt. Bjud gärna in ledningen, dvs. beslutande chefer, för att delta i det egna målarbetet. LU kan delta i målarbetet för att få en ökad förståelse för innebörden i målen och på ett tidigt stadium börja tänka kring hur de ska utvärderas.

När de aktörsspecifika målen och målbeskrivningarna är fastställda hos aktörerna kan de samlas in av utvärderingsledaren. Att målen samlas in möjliggör för övningsledningen att säkerställa att de är inom övningens ramar när det gäller scenario och genomförande. Själva insamlandet blir också ett sätt att skynda på arbetet med de egna målen, så att de blir färdiga i tid för att börja med nästa steg i planeringsprocessen, nämligen det fortsatta scenarioarbetet med momentbeskrivningar.

Målbeskrivningar

För att öka tydligheten kring en målformulering, som av naturliga skäl alltid kan tolkas på en mängd sätt, kompletteras både de aktörsgemensamma och de aktörsspecifika målen med s.k. målbeskrivningar. Målbeskrivningar syftar till att beskriva vad målen innebär, och innehåller de avgränsningar och förtydliganden som behöver göras.

Målbeskrivningarna för de aktörsgemensamma målen är en naturlig del av förankringsarbetet med aktörerna, och de underlättar även aktörernas arbete med att skriva egna mål. Målbeskrivningarna utgör också en förutsättning för att kunna skriva scenariot och planera genomförandet av övningen.

Exempel på aktörsgemensamt mål med målbeskrivning:

De övande aktörerna har god förmåga att ta emot och vidareförmedla larm, samt initiera fortsatta åtgärder.

God förmåga: Att vid aktuell tidpunkt ta emot larm och förmedla nödvändig information vidare enligt larmkedjan, samt säkerställa att person med rätt kompetens deltar vid larmkonferens och i en inriktnings och samordningsfunktion.

Ta emot och vidareförmedla larm: Att ta emot och förmedla larmet både inom egen organisation och till de aktörer som ska larmas. Rutinen ska följa "Regional plan för dammhaveri".

Initiera åtgärder: Förbereda för fortsatt hantering av händelsen i egen organisation. "Initiera" innebär att informera egen organisation och se till att rätt personer från egen organisation deltar vid larmkonferens och i en inriktnings- och samordningsfunktion. Rutin för inriktnings- och samordningsfunktionen finns beskriven i "Regional samordning vid samhällsstörningar i länet". Det innebär i korthet att länsstyrelsen kallar till ett samverkansmöte där de aktörer som bedöms viktiga för hanteringen av den aktuella händelsen deltar.

Hur kan målen bedömas?

För att kunna göra en bedömning av vad som är styrkor och brister i förmåga, och om ett mål är uppfyllt eller ej, behöver ett arbete med att diskutera och komma överens om vad bedömningen ska grunda sig på göras redan i planeringsprocessen före övningen. Vad är god krishantering egentligen? Arbetet med att ta fram s.k. bedömningskriterier leds av utvärderingsledaren i övningsledningen. Delaktigheten med de övande aktörernas kan säkerställas genom att arbeta tillsammans med LÖL och/eller LU på en workshop eller skrivarestuga för att hjälpa åt med grunderna för bedömningen. Det kan även behövas stöd av referensgruppen eller andra experter. Arbetet sker som en del i arbetet med mål, indikatorer och utvärderingsfrågor och behöver vara klart till PK3 då utvärderingsbestämmelserna ska presenteras. I exemplet ovan med mål och målbeskrivning har t.ex. bedömningskriterierna arbetats in i målbeskrivningen. I metodhäftet Utvärdering av övning ges en detaljerad beskrivning av hur man kan gå tillväga för att ta fram bedömningskriterier.



Att tänka på:

En fastlagd nivå i målformuleringen (t.ex. grundläggande, god eller mycket god förmåga) kräver ett resonemang kring hur dessa nivåer ska utvärderas. Finns det definierade nivåer eller kommer det att klargöras vad respektive nivå innebär för en enskild aktör? Betyder nivåerna samma sak för olika aktörer?

Hur kan mål formuleras rent språkligt?

Det viktiga är inte att man formulerar mål som är perfekta rent språkligt, utan att man tar fram mål som innehåller det man vill ta reda på i övningen. Men den språkliga formuleringen kan ha större betydelse än vad man tror, särskilt för utvärderingen. Ska man nämna ett sak om det språkliga vid målformulering är det att försöka undvika ord som gör målen svåra att utvärdera.

Vilka ord som används i målen kan få påverkan på utvärderingen. Vissa ord kan göra målen svåra, eller till och med omöjliga att utvärdera. En formulering av ett mål kan också göra det alldeles för missvisande enkelt att utvärdera. Om målet t.ex. är ”att öva samverkan med andra aktörer”, räcker det med att aktören deltar i övningen för att målet ska vara uppfyllt.

Indikatorer och utvärderingsfrågor

Längst ned i målstrukturen kommer indikatorer och utvärderingsfrågor, först aktörsgemensamma och därefter aktörsspecifika.

Indikatorer

En indikator anger (indikerar) att en viss förmåga demonstreras under övningen, t.ex. genom aktiviteter, den tid de tar och/eller deras utfall. Indikatorer används för att ta reda på observerbara data (ja/nej-svar) eller mängddata som kan mätas i form av tider, antal eller procentsatser. Indikatorer knyts ofta till mål, och de utgör då ett stöd i att bedöma måluppfyllelse. Det är inte nödvändigt att ta fram indikatorer i en övning, utan man kan gå direkt från mål till utvärderingsfrågor. Det beror också på vilket format som övningen har. Läs mer i respektive metodhäfte.

Exempel på indikatorer till det aktörsgemensamma målet från exemplet med målbeskrivningen ovan:

Aktörsgemensamt mål

- De övande aktörerna har god förmåga att ta emot och vidareförmedla larm, samt initiera fortsatta åtgärder.

Indikatorer

- Utalarmning enligt larmplan genomförs på 30 minuter.
- Aktörerna tar emot och kvitterar larmet inom 10 minuter.
- Aktörerna initierar krisledande funktioner inom 60 minuter.
- Länsstyrelsen kallar till minst två samverkansmöten i inriktnings- och samordningsfunktionen.

Utvärderingsfrågor

De svar som indikatorerna ger är ofta inte tillräckliga för att fånga, beskriva och förklara agerandet utifrån målen, eller att hitta brister och förklaringar till varför de uppstod. Istället för, (eller som ett komplement till) indikatorer, kan utvärderingsfrågor användas. Utvärderingsfrågor fångar agerandet utifrån målet och används i utvärderingen för att kunna beskriva och förklara hur det gick och varför det blev så. Hur det gick blir då inte en mätning i t.ex. tider som för indikatorerna i exemplet ovan, utan snarare en berättelse eller en bild. Utvärderingsfrågorna kan handla om vad som görs, varför det görs, på vilket sätt och av vilka osv. Utvärderingsfrågorna kan besvaras av LU i ett utvärderingsprotokoll eller av andra målgrupper i utvärderingsenkäter.

Exempel på utvärderingsfrågor kopplade till ett mål som handlar om att dela information mellan aktörer:

- Hur togs kontakter med andra aktörer?
- Hur delade andra aktörer information med aktören du utvärderar?
- I de fall det visade sig att det inte var känt vilken aktör eller kontaktpunkt hos en annan aktör som skulle kontaktas, hur hanterades detta?
- Fanns områden/frågeställningar där kunskap inom organisationen om vilken, eller vilka aktörer som skulle kontaktas, framstod som bristfällig?

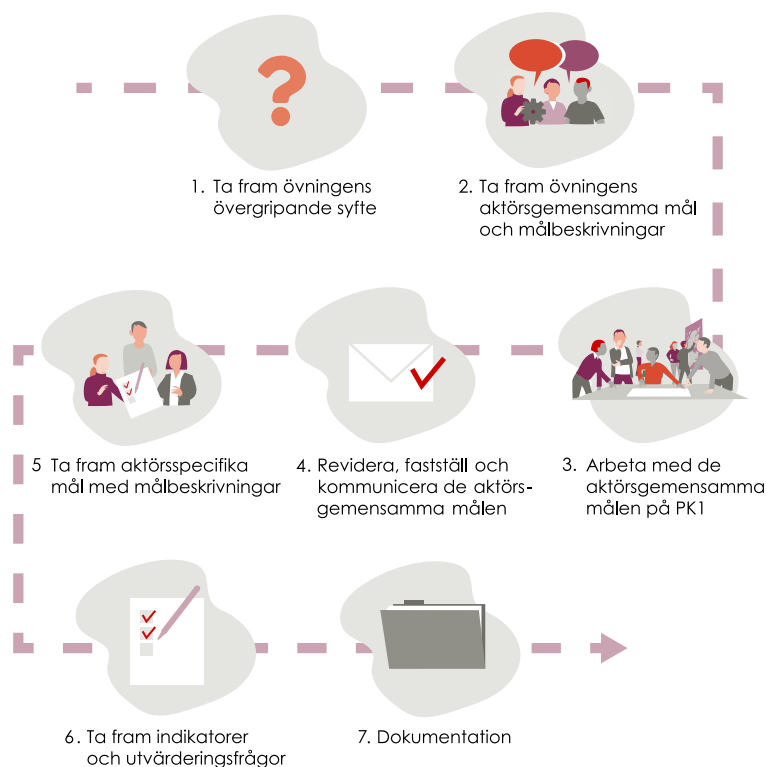
De aktörsgemensamma indikatorerna och utvärderingsfrågorna tas fram av övningsledningen med stöd av det material som tas fram i grupparbetet på PK1 (läs mer i metodhäftet Utvärdering av övning).



5.3 En sammanfattad process för målarbetet

Processen med att ta fram syfte och mål i en övning kan sammanfattas i stegen nedan. De olika stegen beskrivs mer detaljerat i metodhäftet Utvärdering av övning.

Figur 5. Sju steg i arbetet med syfte och mål.



Steg 1 – Ta fram övningens övergripande syfte

Formulera övergripande syfte för övningen utifrån inriktning i uppdragsdialogen. Förankra med aktörerna på startmötet. Respektive övande aktör tar fram syften för just sitt deltagande i övningen och beskriver dessa i ambitionsdokumentet.

Steg 2 – Ta fram övningens aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar

Övningsledningen tar fram förslag på aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar. Innehållet styrs av MSB:s övningsinriktning och det urval av förmågor som övningen är inriktad mot. Gör en litteraturgenomgång och sök efter innehållet i t.ex. regelverk, planer och genomförda övningar. De aktörsgemensamma målen bör ha en koppling mot övningens övergripande syfte. Förslaget förankras med de övande aktörerna på PK1.

Steg 3 – Arbeta med de aktörsgemensamma målen på PK1

Arbeta med förankring av de aktörsgemensamma målen i ett grupparbete på PK1. Detta beskrivs i metodhäftet Utvärdering av övning. Detta grupparbete ger också underlag till arbetet med indikatorer och utvärderingsfrågor.

Steg 4 – Revidera, fastställ och kommunicera de aktörsgemensamma målen

Övningsledningen reviderar förslaget på aktörsgemensamma mål efter inkomna synpunkter på PK1. Därefter fastställs målen och kommuniceras till de övande aktörerna, så att de kan börja ta fram sina aktörsspecifika mål.

Steg 5 – Ta fram aktörsspecifika mål med målbeskrivningar

LÖL, med stöd av LU, tar fram sina aktörsspecifika mål med tillhörande målbeskrivningar. Övningsledningen måste vara tydlig och sätta upp hålltider för när arbetet ska vara klart och inrapporterat. Samtliga syften och mål bör vara fastställda innan arbetet med att bygga upp övningens scenario påbörjas.

Steg 6 – Ta fram indikatorer och utvärderingsfrågor

Övningsledningen tar fram förslag på aktörsgemensamma indikatorer och utvärderingsfrågor utifrån grupparbetet på PK1. Dessa förankras med de övande aktörerna på en planeringskonferens eller via e-post. Därefter tar LÖL med stöd av LU fram sina aktörsspecifika indikatorer och utvärderingsfrågor.

Steg 7 – Dokumentation

Arbetet med att gå från inriktning till förslag på mål behöver dokumenteras och göras spårbart genom att exempelvis dokumentera avgörande beslut och vägval i avgränsningar i minnesanteckningar från möten eller liknande. När arbetet är färdigt dokumenteras övergripande syfte, aktörsgemensamma mål och ev. aktörernas syfte och mål i övningens Övningsbestämmelser.

5.4 Hur målarbetet förhåller sig till arbetet med scenario och genomförande

När det gäller kopplingen mellan mål- och scenarioarbetet behöver målen för övningen vara framtagna innan man inleder arbetet med att skriva momentbeskrivningar och innan man planerar detaljer kring genomförandet av övningen. Eftersom både scenariot och genomförandet för övningen behöver förhålla sig till målen för övningen, bör arbetet med momentbeskrivningar inte påbörjas förrän de aktörsgemensamma målen och målbeskrivningarna är fastställda och kommunicerade och de aktörsspecifika målen och målbeskrivningarna är framtagna.

Förhållandet mellan utvärdering, scenario och genomförande behöver vara tydligt både i övningsledningen, mellan de olika arbetsgrupperna och i kommunikationen med LÖL och LU.

6. Övningsformat

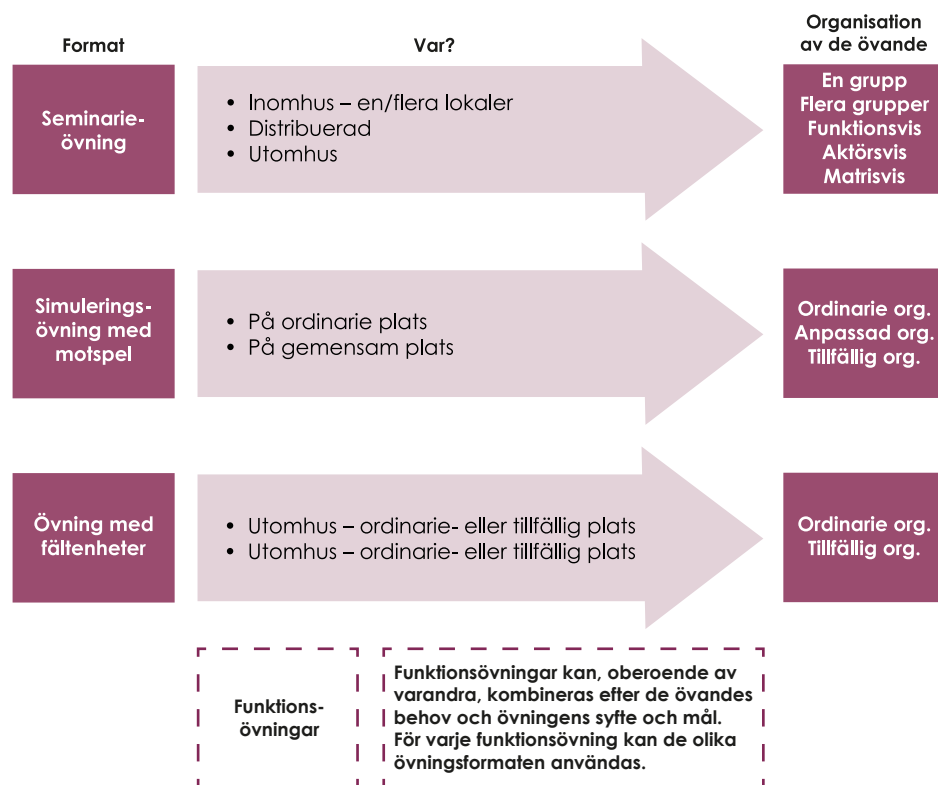
Efter att ha formulerat syfte och mål med övningen är det dags att resonera kring övningsformatet. I detta kapitel ges en kort genomgång av olika vanligt förekommande övningsformat samt uttryck och benämningar förknippade med dessa. I huvudsak finns det tre format och ett samlingsbegrepp för övriga övningsaktiviteter.

Övningsformaten svarar på frågan ”hur” övningen kommer att genomföras.

De olika formaten som beskrivs i Övningsvägledningen och metodhäftena är

- seminarieövning
- simuleringsövning med motspel
- övning med fältenheter
- funktionsövningar (som är ett samlingsbegrepp för övningar som prövar en eller flera funktioner hos en aktör).

Figur 6. En samlingsbild över de olika övningsformaten.



Innan valet av övningsformat avgörs, finns det ett antal faktorer som bör beaktas:

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

Viktigast är dock att utgå från syftet och målet med övningen. Ibland kan det uppstå behov av att kombinera de olika övningsformaten. Tips på hur man ska förhålla sig till det står i respektive metodhäfte.

6.1 Seminarieövning



En seminarieövning kan beskrivas som att spelledaren leder diskussioner med de övande kring en viss frågeställning utifrån ett scenario.

Seminarieövningen karaktäriseras av att övningsdeltagarna tillsammans går igenom eller diskuterar hur de vill/kan lösa eller hantera olika typer av problem eller uppgifter utifrån målen för övningen.

Seminarieövningen är en problembaserad diskussionsövning som är lämplig för att hitta rutiner och samverkansformer och för att lära känna övriga delar i beredskapssystemet. En sådan övning genomförs oftast under några timmar eller en dag. Det är lämpligt att deltagarna kan förbereda sig och ta med relevanta handlingar och planer. Diskussionsfrågorna eller de dilemman de ställs inför kan vara hemliga före övningen.

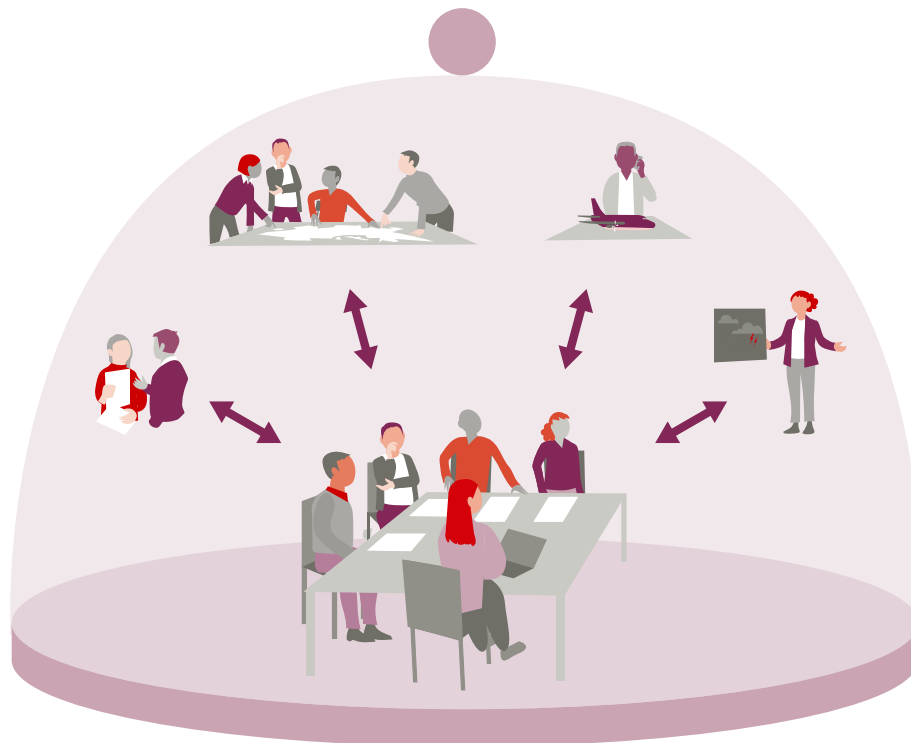
Seminarieövningar passar för att

- skapa rutiner för olika förmågor inom krisorganisationen
- upptäcka brister och styrkor i olika moment i beredskapsplaner
- förbereda organisationen inför en simuleringsövning med motspel
- reflektera över tänkbara händelser som kan drabba aktören
- analysera problem och få fram olika handlingsalternativ
- ta fram samverkansmodeller inom beredskapssystemet
- identifiera ansvar och roller under höjd beredskap.

Förutom att diskutera beredskapsfrågor på ett brett och övergripande plan lämpar sig seminarieövningen för att granska detaljer i planering och för att fokusera på enskilda händelser.

Seminarieövningar är även lämpliga när man vill hitta och skapa rutiner inom områden eller funktioner som är nya eller vagt övade sedan tidigare. I dessa kan det ligga inbyggda frågeställningar som behöver redas ut. Exempel på detta kan vara hur man skapar tillförlitlig samhällsinformation om en händelse utan att det uppstår oro bland allmänheten. En seminarieövning kan genomföras inomhus eller utomhus. Den kan också genomföras på distans och kallas då distribuerad övning. Det finns olika sätt att organisera de övande – funktionsvis eller aktörsviss. Detta går att läsa mer om i metodhäftet Seminarieövning.

6.2 Simuleringsövning med motspel



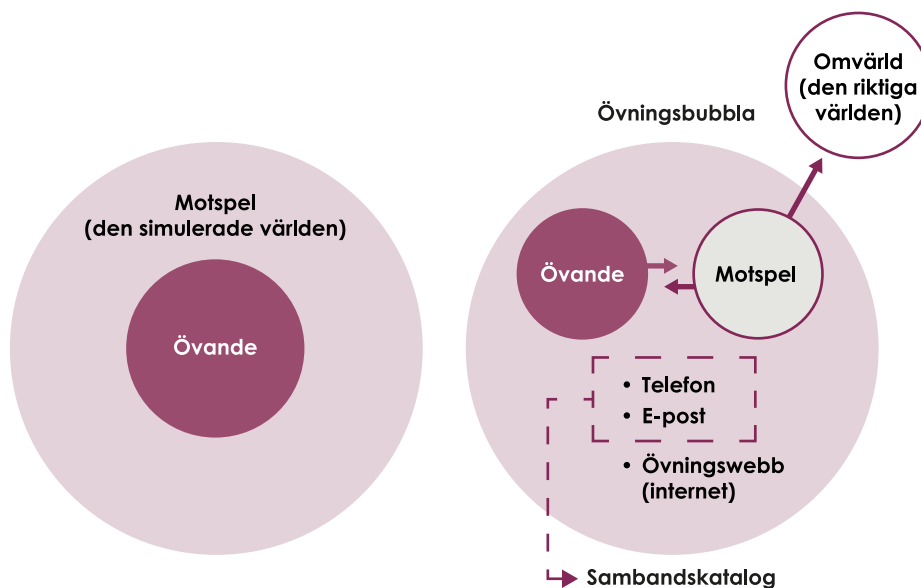
En simuleringsövning med motspel kan beskrivas som en övning som prövar krishanteringsförmågan hos ett antal aktörer utifrån ramverk och principer, såväl enskilt som gemensamt. Omvärlden blir simulerad för att kunna öva de specifika förmågor som målen anger.

Simuleringsövning med motspel är ett övningsformat som i så stor utsträckning som möjligt sker i en miljö och med uppgifter som liknar verkligheten vid en samhällsstörning. Man kan öva i en konstruerad miljö eller i ordinarie lokaler.

Utifrån ett övergripande scenario ska de övande reagera på händelser som spelas in och agera utifrån dessa. Allt måste genomföras som om det hade varit en verklig händelse. Det är viktigt att hålla sig till den information som ges och inte byta ut eller utesluta något.

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

Motspelet agerar alltså omvärld för de övande och spelar de roller som de övande kan behöva komma i kontakt med utanför den övande gruppen. Denna simulerade omvärld ”omsluter” de övande. Det innebär att kontakterna sker dels mellan de övande, dels med motspelet.



Den information och de frågor som för händelseutvecklingen och simuleringen framåt brukar kallas för inspel. Givarna i motspelet förser de övande med dessa inspel i form av telefonsamtal, e-postmeddelanden, inlägg på sociala medier, radio- eller tv-inslag etc.

Scenariot i en simuleringsövning med motspel kan vara känt i förväg för de inblandade, då fokus hos de övande är att agera utifrån sin roll i beredskaps-systemet. Under övningen ska hanteringen ske som i verkligheten för att få bästa möjliga underlag till utvärdering. Simuleringsövningar med motspel bör genomföras i realtid. Det är viktigt att alla inspel är korrekta och kommer vid rätt tidpunkt.

Simuleringsövningar med motspel passar för att

- pröva och/eller utveckla praktiska och konkreta utmaningar och förmågor i beredskapssystemet
- pröva rutiner och system
- pröva samverkan med andra aktörer och deras uppgifter i krishanterings-systemet
- utveckla samverkansplattformar och modeller för informationsutbyte med andra aktörer
- utveckla, pröva och utbyta lägesbild såväl internt som mellan aktörer.

Simuleringsövningar med motspel kan vara kostsamma både i tid och i pengar. Störst är kostnaderna för personal hos övande och motspel. Simuleringsövningar med motspel kräver övningsvana aktörer.

Vid planering av en simuleringsövning är det viktigt att de övande är överens om de aktörsgemensamma målen för övningen och har gjort en analys av den egna organisationens ambitioner och aktörsspecifika mål. Med utgångspunkt i dessa kan övningsledningen dimensionera motspelet på bästa sätt.

Simuleringsövning med motspel kan genomföras på en gemensam plats där alla aktörer är samlade, alternativt att de övande aktörerna befinner sig där de skulle befinna sig om det som inträffar i övningen inträffar på riktigt, dvs. på ordinarie plats.

De övande kan organisera sig på olika sätt. Antingen övas man i sin ordinarie organisation eller i en anpassad, t.ex. TiB, stab, kader, krisgrupp, alternativt i en tillfällig organisation som är tillfälligt sammansatt för att lösa en uppgift.

Detta går att läsa mer om i metodhäftet Simuleringsövning med motspel.

6.3 Övning med fältenheter



Övning med fältenheter kännetecknas främst av att en ledningsnivå, ofta kallad för operativ nivå, har underställda funktioner eller enheter som utför ett praktiskt arbete.

Övningsformatet är vanligt hos räddningstjänsten, polisen, sjukvården och Försvarsmakten, men kan även förekomma vid andra verksamheter, till exempel it-personal som praktiskt löser ett problem i ett it-system. Begreppet "fältenheter" får ses som ett samlingsnamn för dem som utför det praktiska arbetet, vare sig de övar inomhus eller utomhus.

Om fältenheterna i stället gestaltas av ett motspel och enbart ledningsnivån övar, är övningsformatet simuleringsövning med motspel.

Övningarna genomförs alltid i realtid och man bör använda ordinarie utrustning och arbetsmetoder. Övningsdeltagarna övar (nästan) alltid i sina "skarpa" roller.

Övningar med fältenheter är mycket lärorika eftersom de gör det möjligt för deltagarna att komma nära den verklighet som de sedan ska verka i. Övningsformatet ger också goda möjligheter till utvärdering av kompetenser och förmågor hos såväl enskilda aktörer som system, samt under stress.

Övningar med fältenheter kräver mycket resurser i form av tid, pengar och personal, såväl under planeringsfasen som under övningens genomförande. Det är viktigt att komma ihåg att som resurser räknas övningsplatser och materiel för övningen, både före, under och efter övningen.

Övningar med fältenheter är, trots sin komplexitet, ett måste för alla som genomför operativa insatser i fält och passar för att

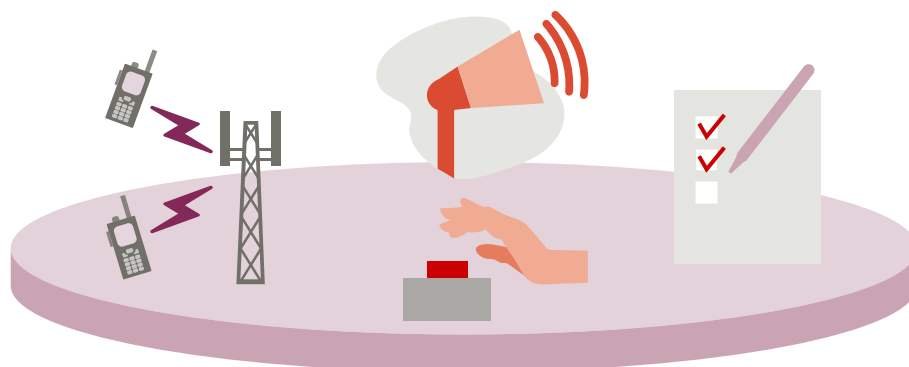
- pröva insatsplaner i den miljö/terräng där de är tänkta att genomföras
- pröva de förmågor och roller som personalen normalt förväntas arbeta i/under
- pröva och träna samverkan och samordning på olycksplats mellan flera olika myndigheter och personalgrupper
- pröva och träna styrketillväxt och -reduktion samt ändrade ledningsförhållanden i fält.

Exempel på övningar med fältenheter är de övningar som bedrivs inom ramen för kärnenergiberedskapen, räddningstjänstövningar (större olyckor), sjukvårdsövningar (katastrofmedicin) och Försvarsmaktens övningar.

Plats för fältövning kan vara antingen inomhus eller utomhus i ordinarie miljö, dvs. i den miljö där det är tänkt att händelsen ska lösas i tid och rum. Detta kan inte alltid göras p.g.a av kostnads- och miljöskäl, t.ex. stänga Öresundsbron, och då behöver man öva på en tillfällig ersättningsplats.

I en övning med fältenheter övas antingen den ordinarie organisationen eller en tillfällig.

6.4 Funktionsövningar



En funktionsövning kan definieras som en övning som prövar en eller flera funktioner hos en aktör och/eller i beredskapsplanen. Det kan gälla både teknik, organisation och förmågor.

Detta samlingsbegrepp är inte lika uttalat ett format, då dessa mer handlar om vad som ska övas/genomföras än hur. Dessa övningar genomförs vanligtvis under några timmar.

Funktionsövningar kännetecknas av att deltagarna praktiskt genomför moment eller delar av moment som ingår i beredskapsplanen.

Funktionsövningar passar för att

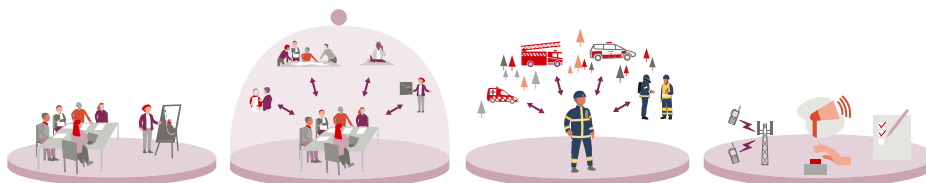
- pröva larmplaner (larmövning)
- pröva uppstart av olika funktioner eller hela staber (startövning)
- pröva sambandssystem
- pröva ny metodik i arbetet, t. ex. stabsarbete (stabsövning)
- pröva enskilda arbetsmoment som ingår i ett större sammanhang (materiel och tidsstudier)
- pröva beslutsprocesser inom och mellan organisationer
- pröva delmängder (tydligt avgränsade delar) av en plan, funktion eller av teknik
- att regelbundet och efter uppdatering pröva checklistor och delplaner ur beredskapsplanen samt kontrollera att användarna förstår instruktionerna.

Funktionsövningar i sig är inte speciellt resurskrävande vare sig i planeringsfasen eller i genomförandefasen. De kan med fördel användas som delövningar i större övningar, speciellt simuleringsövningar med motspel och övningar med fältenheter.



6.5 Förhållandet mellan övning och resursåtgång

Tabellen nedan visar beräknad resursförbrukning för de olika övningsformaten. Övningar med fältenheter och simuleringsövningar med motspel är resurskrävande och komplexa, men ger ofta mycket tillbaka, då de gör det möjligt att öva såväl system som enskilda och beslutsfattare på flera nivåer. Seminarieövningar och funktionsövningar är också mycket lärorika, men kräver ofta mindre resurser.

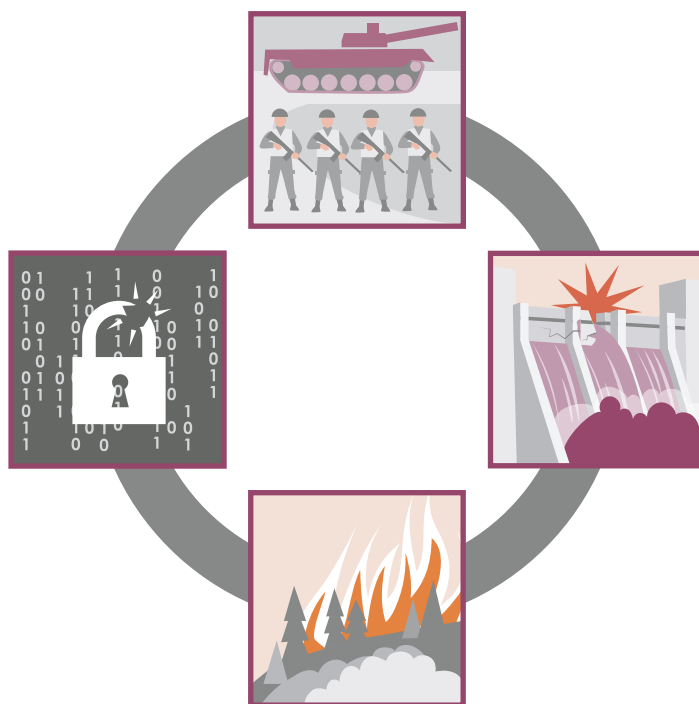


Tabell 1. Beräknad resursförbrukning för de olika övningsformaten.

	Seminarieövning	Simulerings- övning med motspel	Övning med fältenheter	Funktionsövning
Övningslängd	4 tim till två dagar	4 tim till flera dagar	4 tim till flera dagar	1–6 tim
Förberedelse- tid Övnings- ledning	Komplext format, men "billiga" förberedelser. (2–12 månader i kalendertid).	Komplext format och resurstunga förberedelser. 6–18 månaders arbetstid samt omfattande efterarbete (ca 3 mån).	Komplext format och resurstunga förberedelser 6–12 mån arbetstid och materialkostnader.	Enkla förberedelser. Från några timmar till en vecka.
Tidsåtgång för de övande	Deltagarna ska informeras och ges chans till egna förberedelser.	Kräver tilldelning av betydande resurser. Deltagarna ska informeras om övningen i god tid för egna förberedelser.	Deltagarna ska informeras om övningen. Säkerhetsbestämmelser är särskilt viktiga. Övningen kan föregås av funktionsövningar.	Deltagarförberedelser är inte nödvändiga. Funktionsövningar kan genomföras både oförberett och planerat.

7. Val av scenario

När de aktörsgemensamma målen är fastställda och övningsformatet är bestämt är det dags att påbörja arbete med övningens scenario, som naturligtvis också utgår från övningens övergripande syfte och aktörsgemensamma mål.



Börja inte övningsplaneringen med att låsa fast vid ett givet scenario, utan se vilka scenarier som tillgodoser övningens syfte och mål och välj därefter ett av dessa. Det kan finnas flera olika scenarier som uppfyller syfte och mål.

Övningsansvarig kan också ställa upp ett antal förutsättningar för scenariot med rubrikerna:

- detta ska vara med
- detta kan vara med
- detta ska inte vara med
- detta behöver inte vara med.

8. Övningsdeltagare

En del av förplaneringen är att bestämma vilka aktörer som ska delta i övningen och vilka funktioner som ska övas. Är det en övning för ett begränsat antal aktörer eller en större övning för alla relevanta aktörer?

Antalet aktörer och beslutsfattare som deltar i övningen samt kompetensen hos dessa har stor betydelse för hur komplex och realistisk övningen kommer att uppfattas av de övande.

Om alla relevanta aktörer deltar kommer detta att ställa stora krav på övningsledningen. Övningens moment och händelser måste koordineras och det måste säkerställas att samtliga deltagare berörs av moment och händelser. Detta kommer i gengäld att bidra till en högre känsla av realism.

En nödvändig framgångsfaktor i en övningsprocess är att tidigt involvera de aktörer som ska delta och att i övningsförberedelserna fråga aktörerna vilken förmåga och kunskap de har behov av och vad de vill förbättra genom att öva.

Förankring av innehåll och process är centralt för att skapa en positiv och engagerad övningsatmosfär för dem som deltar i övningen. Motivation och vilja att engagera sig är en viktig del i inlärningsprocessen. Scenarier med extrema situationer med exempelvis stress och osäkerhet, kan ge upphov till starka känslor hos de övande under eller efter övningen. Det är viktigt att fokusera på syfte och mål med övningen och att det inte handlar om individuella insatser, utan om att stärka såväl enskilda aktörer som beredskapssystemet i sin helhet.

8.1 Förankring

Det måste finnas en vilja bland aktörerna att genomföra en övning. Den långa planeringstiden för en övning, 6–18 månader beroende på format, är viktig för att övningen ska hinna förankras hos aktörernas ledning samt att aktörerna ska hinna budgetera och verksamhetsplanera övningen.

8.2 Ekonomi och resurser

Utgångspunkten i en övning är att alla deltagande aktörer står för sina egna kostnader och att de bidrar med personella resurser till övningsledningen. Vissa delar, som t.ex. konferenslokaler etc. kan dock ibland bekostas av övningsledningen. Utöver detta kan den aktör som ansvarar för övningen ansöka om ekonomiska medel hos MSB i den årliga fördelningen av krisberedskapsanslaget (2:4 anslaget).

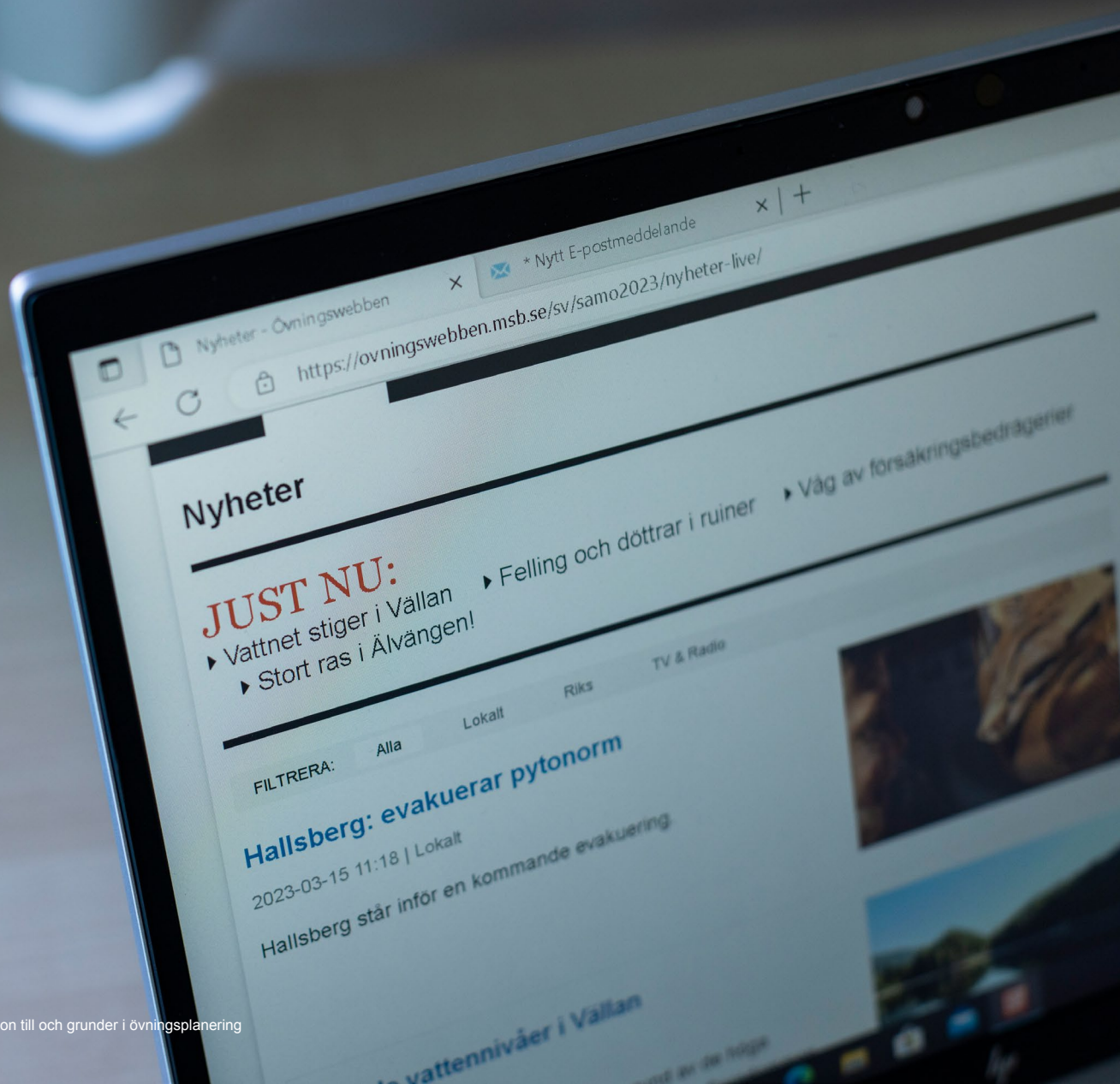
8.3 Inbjudan

En inbjudan till övningen skickas ut i god tid till de myndigheter, företag och organisationer som bedömts vara lämpliga att delta i övningen. En kort beskrivning av övningsaktiviteter, tidpunkter och tema bör framgå, liksom inbjudan till ett startmöte. Inbjudan skickas ut 5–12 månader före övningen, beroende på valt övningsformat och bör undertecknas av ansvarig chef.



Att tänka på:

Att även om en inbjudan bara tar en dag göra och skicka ut, kan det ta flera veckor att få in svar beroende på hur många aktörer man bjuder in.



VARR
METEOROLOG
"NI HAR BÄ
SETT BÖRJA
 ÖVNING

KVÄLLSHLADET
HOTET MOT
DALARNA
"HELA BYAR KAN
SVEPAS MED"

Stjärnmakaren som tog time out och blev bagare. "Bullar är livets bröd".
 EKONOMI sidan 15

Dessa hälsar dig ut i Europa från och med nästa år.
 RESA sidan 26

DAGENS NOTISER.

SVERIGES STÖRSTA DAGSTIDNING

BÖNDER LARMAR OM
SMITTA
"OVÄDRET SPOLAR FRAM
MJÄLT-
BRAND"

ÖVNING

DI
FÖR
R
FÖ
 BEN
 ING
 BARA
 SÅ FÖ
 FÖ

Ställningstaganden i förhållande till

1. Huvudprinciperna i den svenska grundskollagen och i den svenska grundskollagen, särskilt i förhållande till de svenska grundskollagen.
2. Huvudprinciperna i den svenska grundskollagen och i den svenska grundskollagen, särskilt i förhållande till de svenska grundskollagen.
3. Huvudprinciperna i den svenska grundskollagen och i den svenska grundskollagen, särskilt i förhållande till de svenska grundskollagen.
4. Huvudprinciperna i den svenska grundskollagen och i den svenska grundskollagen, särskilt i förhållande till de svenska grundskollagen.
5. Huvudprinciperna i den svenska grundskollagen och i den svenska grundskollagen, särskilt i förhållande till de svenska grundskollagen.

Förhållande till

Ställningstaganden i förhållande till

Ställningstaganden i förhållande till

Stjärnmakaren som tog time out och blev bagare. "Bullar är livets bröd".
 EKONOMI sidan 16

Dessa hälsar dig ut i Europa från och med nästa år.
 RESA sidan 26

DAGENS NOTISER.

SVERIGES STÖRSTA DAGSTIDNING

STORT RAS
I ÄLVÄNGENS
INDUSTRIOMRÅDE

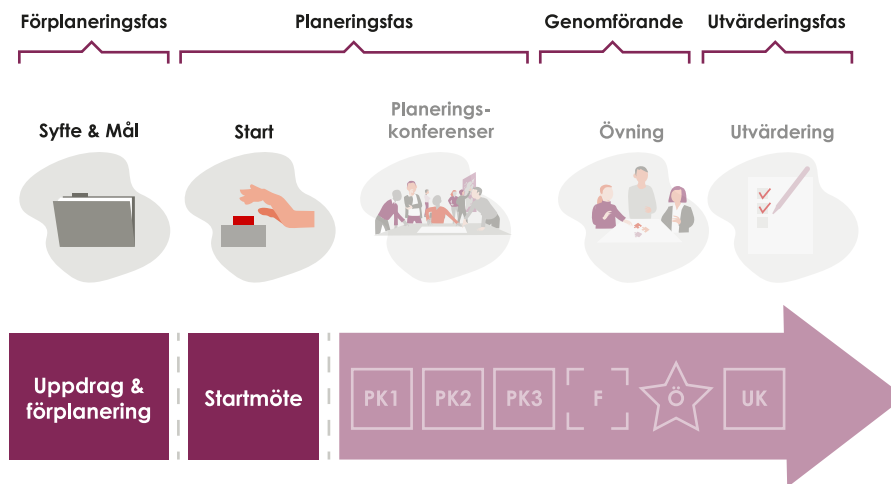


Del III

– Planerings- processen

9. Planeringsprocessen

Övningsplanering är ett metodiskt arbete och för att genomföra vissa aktiviteter måste andra redan vara genomförda eller överenskomna. Detta gäller både in- och utleveranser. Det finns många gånger ett beroendeförhållande mellan olika aktiviteter och utifrån planeringspilarna kommer dessa att identifieras. Under planeringsfasen av en övning pågår flera verksamheter parallellt och måste samordnas i tid och rum.



Läsanvisning:

Detta kapitel beskriver främst planeringsprocessen till och med startmötet. Därefter är tanken att man går till respektive metodhäfte för praktisk vägledning. Hela planeringsprocessen beskrivs men efter startmötet är det på en mer övergripande nivå.

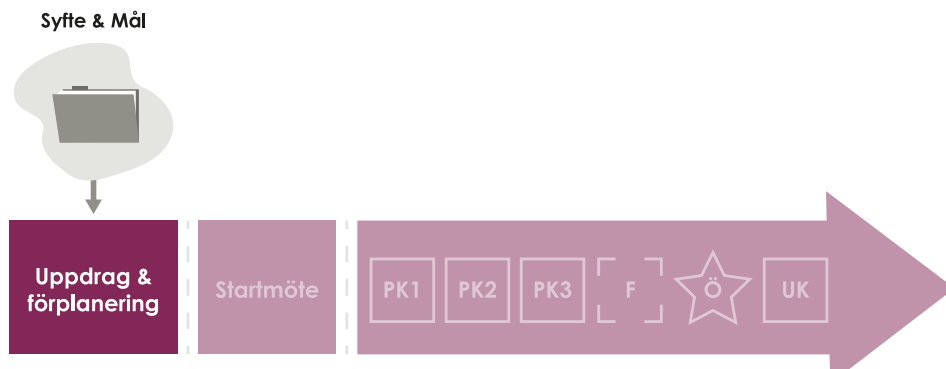
9.1 Olika faser och möten under planeringsprocessen

Förplaneringsfas

Förplaneringsfasen är den första fasen i övningsarbetet och det är tidigt i denna fas som ramarna för övningen fastställs.

Det handlar bl.a. om

- vem som ansvarar för övningen
- hur övningsledningen ser ut
- hur planeringsorganisationen ser ut
- övningens övergripande syfte
- vilka förmågor som ska övas
- ev. inriktning för vilket övningsformat som ska väljas
- ramar för scenariot
- önskade övningsdeltagare
- informationssäkerhet och sekretess.

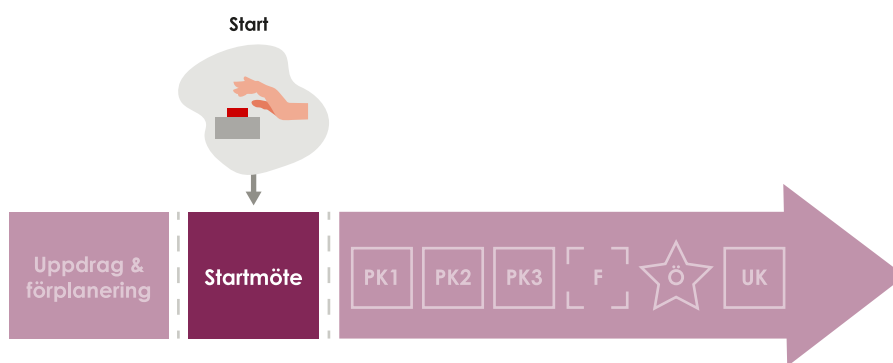


Framtagande av uppdrag och förplanering behandlas i kap 3.

Planeringsfas

Här blir delaktigheten allt mer aktiv från de deltagande aktörerna. Var tydlig i denna fas när det gäller vad som förväntas av respektive aktör. Upprätta gärna åtagandebeskrivningar mellan de övande och övningsledningen, eftersom tydlighet här underlättar mycket framöver. Utvärderingsledaren ska vara involverad i planeringsarbetet och det är hen som ska leda målarbetet.

Under planeringsprocessen kommer ett antal gemensamma planeringsmöten att hållas med olika fokus och med olika deltagare. Några av dessa beskrivs översiktligt här. För mer detaljer, se respektive metodhäfte. Oavsett mötesform bör minnesanteckningar föras och skickas till de personer som inte kunde delta i mötet.



Startmöte

Huvudsyftet med startmötet är att presentera intentionerna om övningen och betydelsen av att delta i planeringsarbetet. Det är också viktigt att redogöra för ansvar och roller inom projektet och för de ekonomiska och juridiska förutsättningarna. Övningsledningen måste också kunna ge en någorlunda adekvat uppfattning om den arbetsinsats som kan behövas från deltagarna. Övningsledningen bör också förmedla de grundläggande uppgifterna kring hur de tänker driva övningsplaneringen samt ge deltagarna möjlighet att komma med input till projektet och till hur upplägget på övningen ska se ut.

Inför startmötet har övningsledningen tagit fram ett utkast till Planeringsanvisningar. På mötet bör övningens övergripande syfte, övningens föreslagna design och utformning samt övergripande syfte, leveranser och tänkt användning av utvärderingen diskuteras. Övningsledningen bör dessutom poängtera behovet av att aktörerna bidrar med personal till planering, genomförande och utvärdering av övningen. En grovt tidsatt agenda för planeringsprocessen bör också fastställas. Under startmötet behöver också utvärderingsledaren ge aktörerna information kring hur de kan tänka för att välja lokala utvärderare (LU) så att de tillsammans med LÖL kan delta på PK 1.

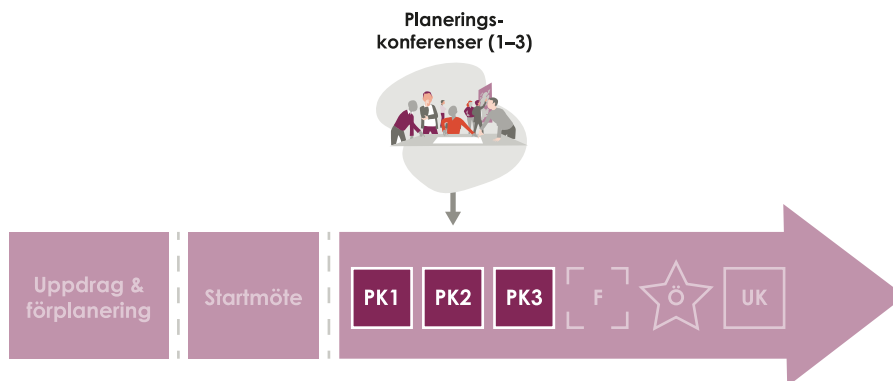
Exempel på punkter till agendan vid startmötet:

- Övningsledningen hälsar deltagarna välkomna och presenterar uppdraget.
- Aktörerna presenterar sig och sina avsikter med övningen.
- Övningsledningen presenterar ett förslag till övningsupplägg.
- Genomgång av planeringsprocessen och datum för möten.
- Övningens övergripande syfte.
- Inriktning för utvärdering och erfarenhetsantering.
- Roller och ansvar i planering, genomförande och utvärdering av övningen.
- Frågor kring sekretess.
- Hur och när aktörerna ska välja sina LU.

Efter startmötet är det ett antal uppgifter som ska rapporteras till övningsledningen från de deltagande aktörerna:

- Bekräfta deltagande och vilka funktioner som ska övas.
- Kontaktuppgifter till lokal övningsledare och lokal utvärderare.

För agendor och mer praktiska tips för genomförandet av fortsatt planering hänvisar vi till respektive metodhäfte, då innehåll i planeringskonferenserna m.m. skiljer sig åt beroende på övningsformat.



Planeringskonferens 1 (PK1)

Den första planeringskonferensen bör hållas ganska snart efter startmötet. Fokus på detta möte bör vara arbete med de aktörsgemensamma målen och därför bör både LÖL och LU bjudas in.

Inför den första planeringskonferensen behöver projektledningen ha fått in uppgifter från aktörerna om vilka som vill delta i övningen och om det finns några specifika önskemål om övningens innehåll.

För mer information, se respektive metodhäfte.

Planeringskonferens 2 (PK2)

Den andra planeringskonferensen bör inte inträffa förrän arbetet med målen, inriktning för scenariot m.m. har kommit så pass långt att de i stora delar kan fastställas. Inför konferensen behöver projektledningen ha fastställt de aktörsgemensamma målen och ev. fått in de aktörsspecifika målen. Mötets tyngdpunkt bör ligga på att arbeta med scenariot och eventuellt att dimensionera motspelet.

För mer information, se respektive metodhäfte.

Tidsuttaget är mest flexibelt mellan PK2 och PK3 beroende på övningens komplexitet. Det kan handla om allt från 1½ månad till 6 månader. De lokala övningsledarna, LÖL, har oftast ett stort tidsuttag under denna tid med att förbereda sin organisation inför övningen. Det kan handla om att utbilda egen personal, se över rutiner etc.

Planeringskonferens 3 (PK3)

Den tredje planeringskonferensen bör ligga så pass nära övningens genomförande att utrymmet för förändringar är litet, men ändå så pass stort att eventuella förändringar ändå hinner genomföras. Denna planeringskonferens bör vara något längre än de övriga då det handlar om att en sista gång gå igenom resultatet av hela övningsplaneringen samt planera och samordna de sista detaljerna. Dokumenten Övningsbestämmelser, Övningsledningsbestämmelser samt Utvärderingsbestämmelser ska gås igenom så att de kan skickas ut efter PK3. Följer man strukturen i dessa blir också hela övningen belyst.

För mer information, se respektive metodhäfte.

Praktiskt planeringsarbete (i slutet av planeringsfasen)

I slutet av planeringsfasen blir planeringsarbetet allt mer praktiskt. I en simuleringsövning med motspel ligger fokus på att göra övningen spelbar, dvs. att se till att de planerade inspelen ger den effekt som behövs för att kunna utvärdera målen för övningen. Inspelen kvalitets- och kvantitetssäkras, vilket innebär att man går igenom dem och ser till att det finns rätt mängd inspel under hela övningen. I en simuleringsövning bör kraven på motspelet vara tydliga vid det här laget. Vid en övning med fältenheter kan man nu se behovet av markörer, övningsplatser samt behov av specialutrustning etc. Vid en seminarieövning kan det handla om att se till att spelare, experter och sakkunniga är inbokade samt insatta i syfte, diskussionsfrågor och scenario.

Genomförandefasen

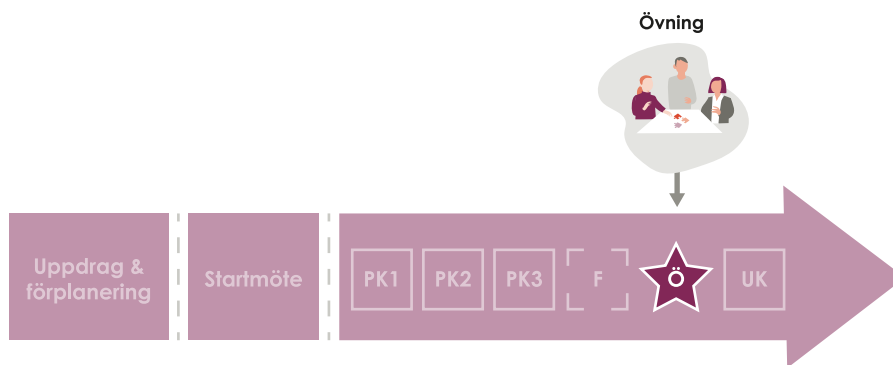
Genomförandefasen påbörjas senast i samband med en ev. förövning. Beroende på övningsformat och komplexitet kan tiden för genomförandefasen variera.



Att tänka på i genomförandeorganisationen:

Vissa arbetsgrupper som funnits i planeringsfasen avvecklas, medan andra kan tillkomma. Projektledaren beslutar om och när en omorganisation sker.

När roller och organisationen ändras är det av stor vikt att man kommunicerar detta internt och att man är tydlig med mandat och ansvar i genomförandeorganisationen.

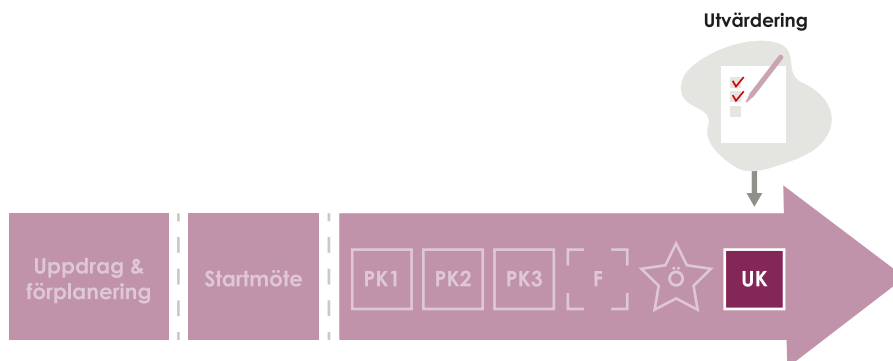


Förövning

I samband med vissa övningar kan en eller flera förövningar genomföras, där vissa moment av övningen kan prövas och/eller tekniktest genomföras. En förövning kan lämpligen genomföras från två veckor före fram till dagen före övning. En förövning bör helst vara kort, t.ex. några timmar eller högst en dag.

Genomförande av övning

För genomförandet av övning hänvisar vi till respektive metodhäfte för hur detta ska gå till.



Utvärderingsfasen

Direkt efter övning

När övningen avslutats finns det arbete kvar att utföra, allt från genomgång efter övning, ev. intygsskrivande, till uppstädning av övningsplatser. De lokala övningsledarna, LÖL och LU, kommer att behöva stå i fortsatt kontakt med övningsledningen en tid efter det att övningen genomförts.

Utvärdering

Utvärderingsarbetet fortsätter både i övningsledningen och ute hos aktörerna. En tid efter slutförd övning kan det vara lämpligt att genomföra en utvärderingskonferens (UK) för att kvalitetssäkra det utvärderingsresultat som har tagits fram och att gemensamt arbeta med förslag till utvecklingsområden.

9.2 Roller och ansvar

Majoriteten av de personer som ingår i planeringsorganisationen bör även tillhöra genomförandeorganisationen. Huvudsyftet med detta är att den röda tråden som funnits i planeringen även följer med till genomförandet. Det ger även synergieffekter och ser till att kunskap och förståelse för helheten finns under hela arbetsprocessen.



Övningsledare (ÖL)

Övningsledaren har oftast rollen som projektledare i planeringsorganisationen och har en biträdande övningsledare till sin hjälp. Dessa ansvarar för att driva hela planeringsprocessen för samtliga deltagare i övningen. De bör därför inte vara lokal övningsledare för sin egen organisation.

Vid val av övningsledare bör man vara medveten om att detta är mycket resurskrävande och för t.ex. en regional samverkansövning bör han/hon kunna disponera mellan 200 och 300 arbetstimmar beroende på övningens omfattning. Personen bör därför frigöras från andra arbetsuppgifter för att få rätt förutsättningar att göra ett bra arbete.



Utvärderingsledare (UL)

Utvärderingsledaren har det övergripande ansvaret för planering och genomförande av den aktörsgemensamma utvärderingen. Den lokala utvärderaren, LU, ansvarar för aktörens egen utvärdering. Under planeringsprocessen beaktas utvärderingsperspektivet i alla aktiviteter som ska genomföras. Upprättandet av Utvärderingsbestämmelser ligger normalt också inom utvärderingsledarens ansvarsområde, liksom att stödja i arbetet med att ta fram aktörens egna mål och indikatorer. En person som är ansvarig för erfarenhetshanteringen kan också utses.



Lokal utvärderare (LU)

Den person som planerar och genomför en aktörsspecifik utvärdering av övningen. Dels planerar LU den egna aktörens utvärdering av övningen, dels ska hen bistå med utvärderingsmaterial till den aktörsgemensamma utvärderingen som utvärderingsledaren är ansvarig för.



Lokal övningsledare (LÖL)

En LÖL måste finnas hos varje övad aktör. I planeringsarbetet representerar LÖL sin organisation och tillvaratar dess intresse i planeringsarbetet. LÖL:en är mottagare av information och svarar för att sprida den till berörda inom egen organisation. Lokala övningsledaren svarar också för att förbereda organisationen inför övningen genom exempelvis utbildningsinsatser och eventuell förövning.



Spelledare (SL)

Spelledaren har till uppgift att leda och koordinera genomförandet av övningen. Spelledaren rapporterar till övningsledaren.



Andra roller

Ytterligare personer kan få specifika ansvarsuppgifter i planeringsprocessen. T.ex. kan det behövas en person som är ansvarig för att leda arbetet med att ta fram övningens scenario, en person som är ansvarig för övningslogistiken samt en som är säkerhetsansvarig.



10. Övningsdokumentation

Under en övning produceras en rad dokument som på olika sätt beskriver delar i övningen och med olika målgrupper.

Planeringsanvisningar

Dokumentet kan presenteras i samband med startmötet och skickas ut i samband med att minnesanteckningar från mötet skickas ut.

Syftet med dokumentet är att presentera övningens innehåll och upplägg samt beskriva den kommande planeringsprocessen. Tider för olika aktiviteter, t.ex. möten, genomgångar och ev. gemensamma utbildningstillfällen, bör ha fastställts för att varje aktör ska få chans att mer detaljerat arbetstidsplanera sin personal. Information som aktörerna ska lämna in till övningsledningen vid olika tider före övning kan också finnas med.

Utges ca 6–10 månader före övningens genomförande.

Övningsbestämmelser

Detta dokument innehåller all praktisk information kring övningen, som alla som på något sätt deltar i övningen, behöver få tillgång till. Det gäller såväl övande individer som övningsledning och övrig övningsorganisation. Dokumentet bör ges ut ca 3–4 veckor före övningen.

Vid en simuleringsövning med motspel bör en sambandskatalog ges ut som en bilaga till den slutliga versionen av övningsbestämmelserna, men bör komma ut så sent så möjligt. Sambandskatalogen innehåller de telefonnummer, mejladresser m.m. som används under övningen.

Övningsledningsbestämmelser

Övningsledningsbestämmelser innehåller information som enbart riktar sig till personal inom övningsledningsorganisationen. Dokumentet kan kompletteras med ett antal bilagor som beskriver detaljerade scenarier och inspelslistor.

Sambandskatalogen för övningsledningen är en förteckning över all personal som tillhör övningsledningen under övningen. Aktuella ”skarpa” kontaktuppgifter till övningsledaren, utvärderingsledaren, säkerhetsansvarig, övningslogistikansvarig, spelledaren, lokala utvärderare, lokala övningsledare samt andra funktionärer bör finnas med i förteckningen.

Inspelslista och scenario är resultatet av övningens detaljplanering med tider, händelser och andra aktiviteter detaljerat beskrivna. Se även kap 11 Scenarioarbetet.

Dokumentet bör hanteras på ett sådant sätt att övningsdeltagarna inte får tillgång till informationen, eftersom syftet med övningen då kan gå förlorat.

Dokumentet bör ges ut 1–2 veckor före övningen.

Utvärderingsbestämmelser

Utvärderingsbestämmelser innehåller specifik information kopplad till övningens aktörsgemensamma utvärdering. Utvärderingsbestämmelserna skrivs av utvärderingsledaren.

Dokumentet kompletteras ofta med ett antal bilagor. Där finns information om när, till vilka och på vilket sätt protokoll och enkäter ska distribueras, observationer genomförs osv. Bilagorna kan även vara enkäter, protokoll och andra utvärderingshandlingar, t.ex. bedömningskriterier. Utvärderingsbestämmelserna presenteras på PK3 och skickas ut därefter.

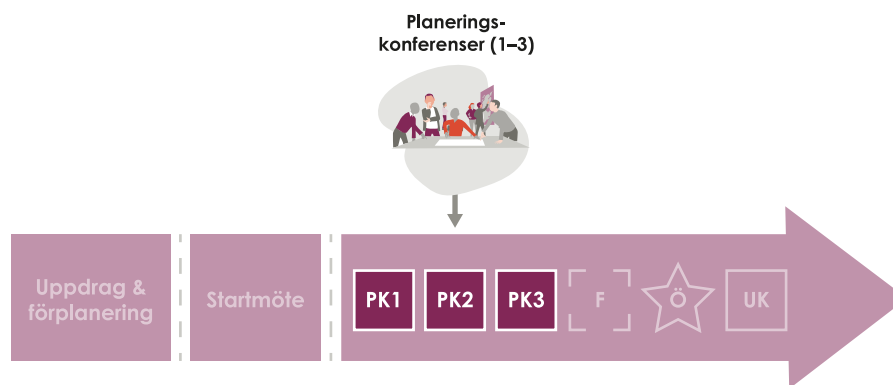
Mottagare av dokumentet är personal som ingår i utvärderingsorganisationen. Utges ca 2–4 veckor före övningen.



11. Scenarioarbetet

Oavsett vilka målen för en övning är och oavsett övningsformat, behövs något slags scenario. Mängden information i scenariot kan variera.

Arbetet med scenariot är nära kopplat till målarbetet och är som mest arbetsintensivt mellan PK2 och PK3.



11.1 Scenariots delar

Scenariot beskriver vad som har hänt och vad som kommer att hända samt vad övningsledningen tror kommer att hända, beroende på hur övningens aktörer agerar. Utredningar och rapporter efter inträffade händelser kan vara en god inspirationskälla i scenarioarbetet. Scenariots olika komponenter benämns

- förhistoria
- orsaker och konsekvenser
- ramfaktorer och ramfakta
- händelse, moment och inspel.

Förhistoria

Förhistorian innehåller uppgifter och förutsättningar som behövs för att skapa realism och aktualitet i scenariot, som t.ex. väderdata, data om flöden eller utsläpp, risker och orsakssamband, olycksförlopp, beroendeförhållanden mellan aktörer och speciella mätdata. Input och erfarenheter från tidigare övningar kan också ingå här. Förhistorian kan vara mycket kort, kanske bara en mening, eller omfattande och utbroderande. Olika delar i förhistorian kan vara relevant för olika organisationer.

Orsak och konsekvenser

Orsaker och konsekvenser är det som händer i övningens inledning och som medför att en eller flera aktörer påbörjar sin verksamhet. Orsak och konsekvenser avgör startläget för enskilda aktörer.

Händelse, moment och inspel

Konsekvenserna hanteras i strukturen Händelse, Moment och Inspel. Strukturen för ett scenario kan följa uppbyggnaden i vissa spelstödssystem med dessa beståndsdelar. Indelningen i händelser och moment är ingen vetenskap, utan enbart ett sätt att strukturera ett mer omfattande scenario. Ett mindre scenario kan byggas upp kring enbart en händelse, som i sin tur består av flera moment. I en mindre seminarieövning kan det räcka med en utlösande händelse med ett antal diskussionsfrågor.

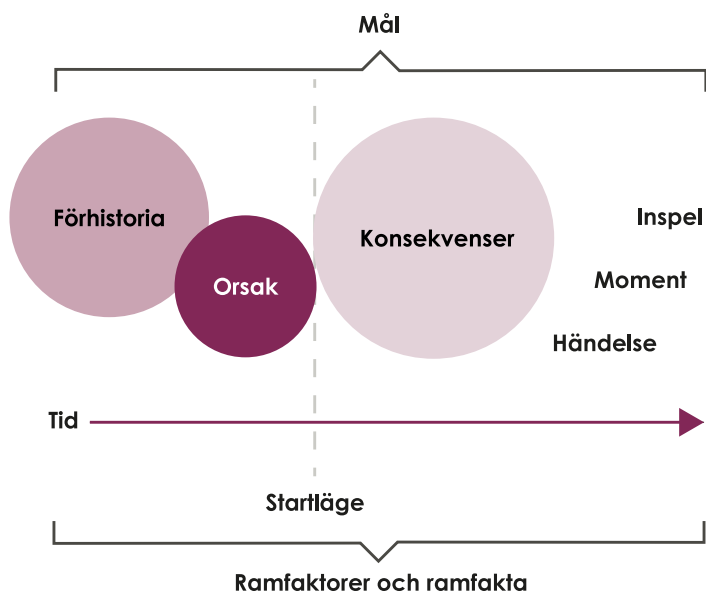
Ramfaktorer och ramfakta

Övningens ramfaktorer är scenariots yttre ram. För enkelhetens skull kan de vara verklighetsbaserade, men modifierade eller fiktiva för att svara upp mot övningens syfte och mål. Datum, tid, geografi, väder samt resurser och beredskap är exempel på ramfaktorer som kan vara kända för övningsdeltagarna. Det kan t.ex. handla om broar och vägar som är avstängda eller öppna och som gäller alla aktörer under övningen.

Vissa ramfaktorer kan vara bestämda i förväg, men delges först efter förfrågan. Exempel på detta kan vara tillgängliga resurser. Om en beslutsfattare beställer åtta helikoptrar via motspelet, är det realistiskt att få dessa inom en timme om det bara finns sex stycken som är disponibla i hela landet.

Ramfakta är den verklighet som råder i övningens scenario och kan bestå av teknisk information, kartor, skisser, ritningar etc. På internet finns ett stort antal sidor med olika specialinriktningar som är omfattande och innehållsrika. Det kan röra sig om allt från vattenkraftverk till flygplansmodeller och fartyg. Dessa sidor kan vara en bra källa för informationsinhämtning. Om man vill kopiera någon text eller bild från en hemsida måste man först kontakta upphovsrättsinnehavaren.

Figur 7. Scenariots olika beståndsdelar.



12. Utvärdering

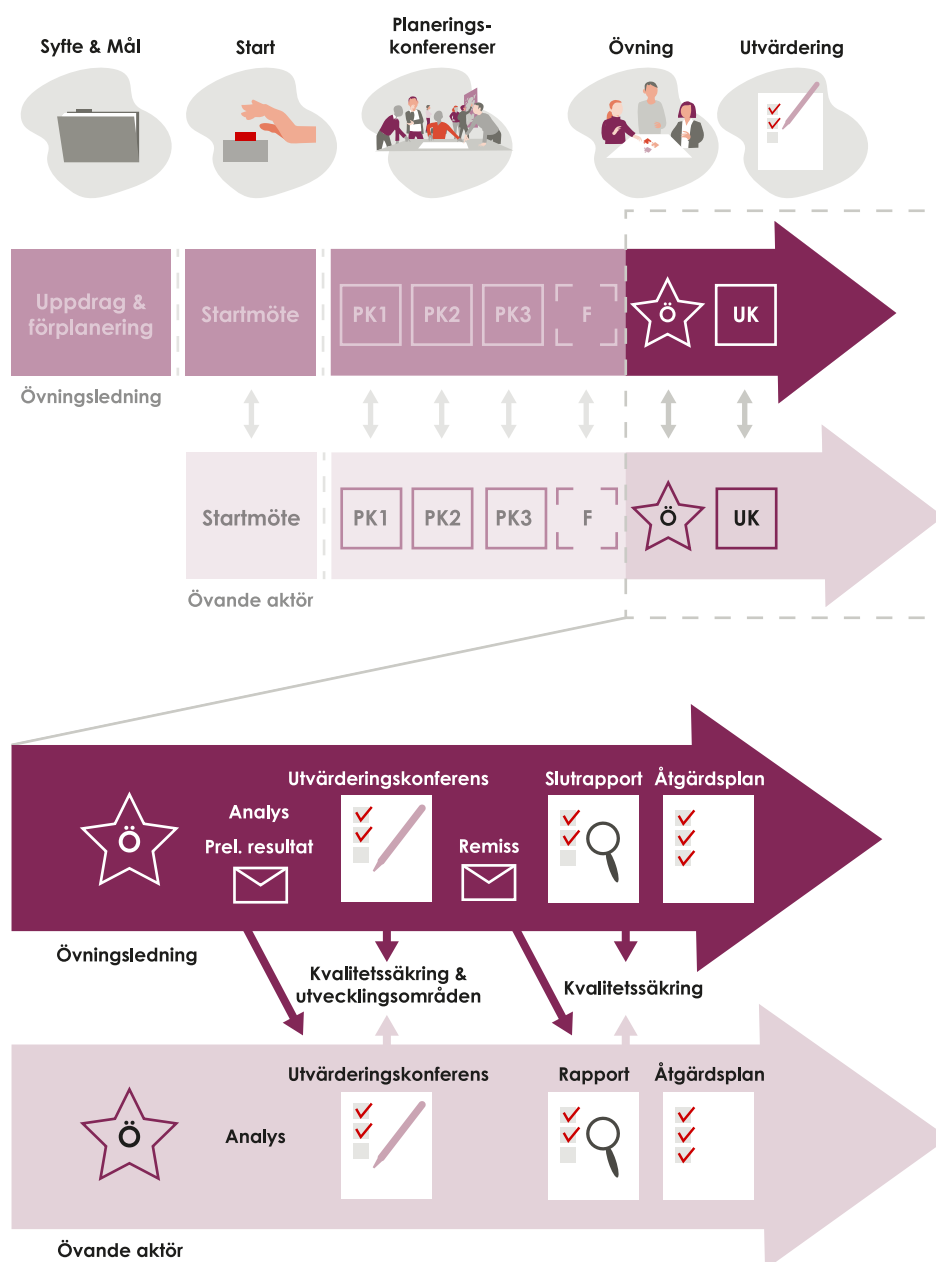
12.1 Vad är utvärdering av övning?

Utvärderingen av en övning bör uppfylla följande:

- Syftet med utvärdering av övningar är i regel alltid lärande, och handlar om att ta fram kunskap om styrkor och brister som behövs för att systematiskt utveckla (eller bibehålla) förmågan att hantera samhällsstörningar vid fred och krig.
- En utvärdering ska genomföras på ett strukturerat och kvalitetssäkrat sätt, och det material som samlas in ska värderas systematiskt utifrån kriterier som fastställs under planeringsprocessen. De metoder för datainsamling och analys som används ska också redovisas.
- Analysen ska vara noggrann och alternativa tolkningsmöjligheter ska redovisas.
- Slutsatser i form av identifierade styrkor, brister och utvecklingsområden ska uttryckas tydligt och vara grundade i den analys som görs. Resultatet presenteras i en aktörsgemensam utvärderingsrapport, och de övande aktörerna tar även fram aktörsspecifika utvärderingsrapporter.
- Eventuella begränsningar eller osäkerhet i slutsatserna ska redovisas.
- Utvärderingen ska så långt det är möjligt ha transparens och låta mottagare och intressenter kunna följa hela utvärderingsprocessen.
- Styrkor, brister och utvecklingsområden ska gå att härleda till det material som samlats in och redovisats.

12.2 Utvärdering i planeringsprocessen

Planering av utvärderingen av övningen påbörjas i och med att beslut om övning tas och pågår parallellt i den övre och undre pilen. Utvärderingsprocessen är därför närvarande i vart och ett av stegen i pilarna. I detta kapitel ges en sammanfattning av de viktigaste aspekterna i utvärderingsarbetet. I Övningsvägledningens metodhäfte Utvärdering av övning ges en utförlig beskrivning av de olika delarna av planering och genomförande av utvärderingen, för att möjliggöra att erfarenhetshantering vid övningar får så goda förutsättningar som möjligt. Bilden nedan illustrerar det omfattande arbete som sker ”till höger om Ö:et” i pilarna, dvs. efter övningens genomförande.



12.3 Skillnader i det som utvärderas

I princip kan övningar utvärderas utifrån två olika utgångspunkter:

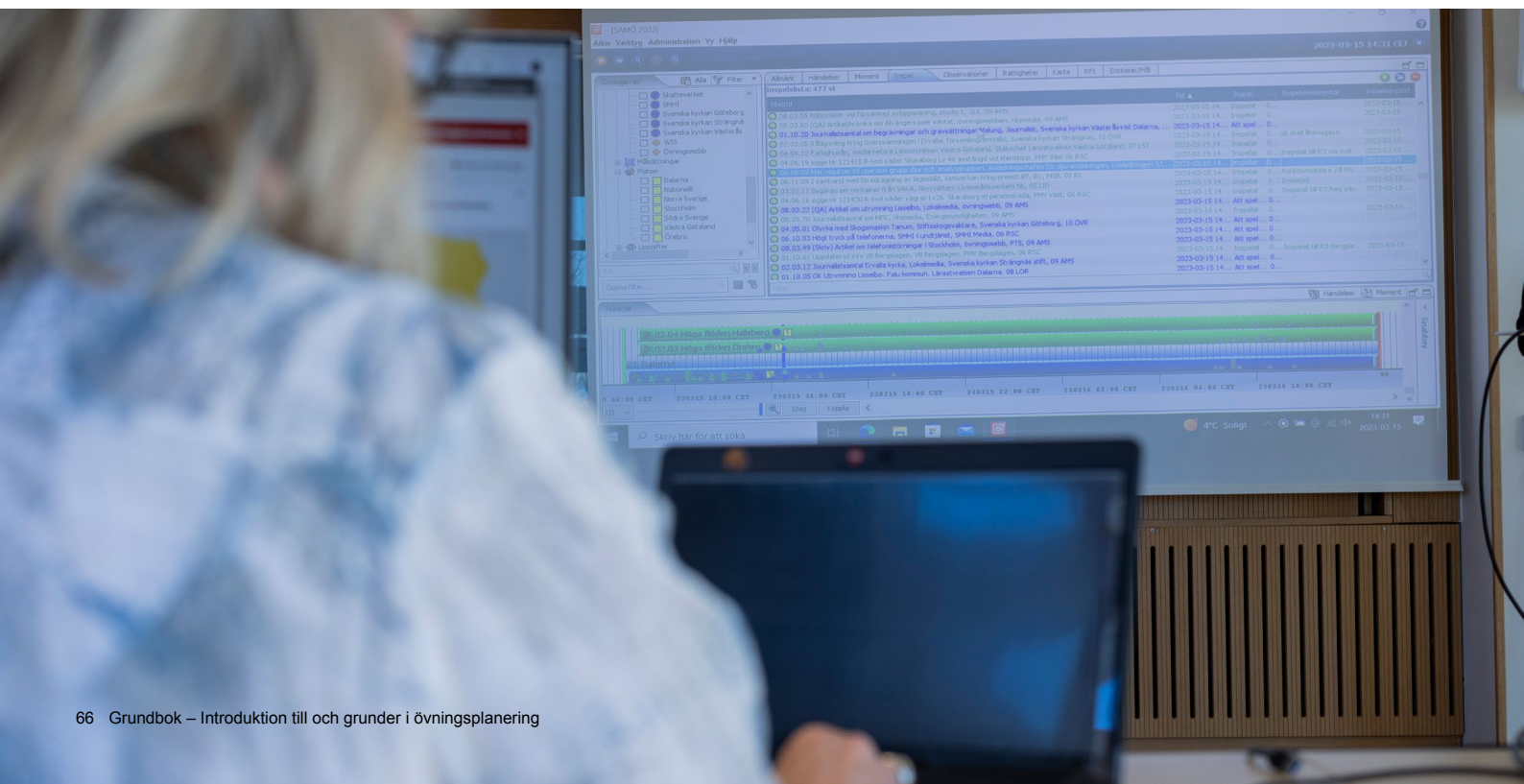
- Att utvärdera förmåga under övningens genomförande. Utvärderingen fokuserar på perioden då de övande agerar (eller diskuterar i seminarieövning), för att efter analys resultera i styrkor och brister i förmåga. När vi skriver ”utvärdering av övningar” menar vi i denna vägledning utvärdering av förmåga under övningstillfället.
- Man kan också utvärdera övningen som metod, dvs. att utvärderingen fokuserar på hela eller delar av planerings-, genomförande- och utvärderingsfasen och dess effektivitet som medel eller verktyg för att bibehålla eller stärka förmåga.

Det händer ofta att utvärdering av både övningstillfället och övning som metod genomförs, och att dessa redovisas i samma utvärderingsrapport. Det är bra om de hålls isär i utvärderingsrapporten, eftersom de belyser olika frågeställningar; utvärdering av övning som metod skulle t.ex. kunna läggas som bilaga till utvärderingsrapporten.

12.4 Utvärderingsorganisation

Utvärderingsledaren bör utses så tidigt som möjligt och har som huvuduppgift att planera och genomföra den aktörsgemensamma utvärderingen.

Varje aktör utser en eller flera LU som har till huvuduppgift att planera och genomföra den aktörsspecifika utvärderingen. Vidare bidrar LU med material till den aktörsgemensamma utvärderingen. Utöver LU kan det finnas systemutvärderare, s.k. SU i utvärderingsorganisationen.



Utvärderingsledare

Utvärderingsledaren har det övergripande ansvaret för att planera och genomföra den aktörsgemensamma utvärderingen. Under planeringsarbetet leder utvärderingsledaren arbetet med att ta fram målen, planerar den aktörsgemensamma utvärderingens tillvägagångssätt och tar fram de verktyg (protokoll, enkäter m.m.) som ska användas. Utvärderingsledaren skriver utvärderingsbestämmelserna, som beskriver hur utvärderingen ska genomföras.

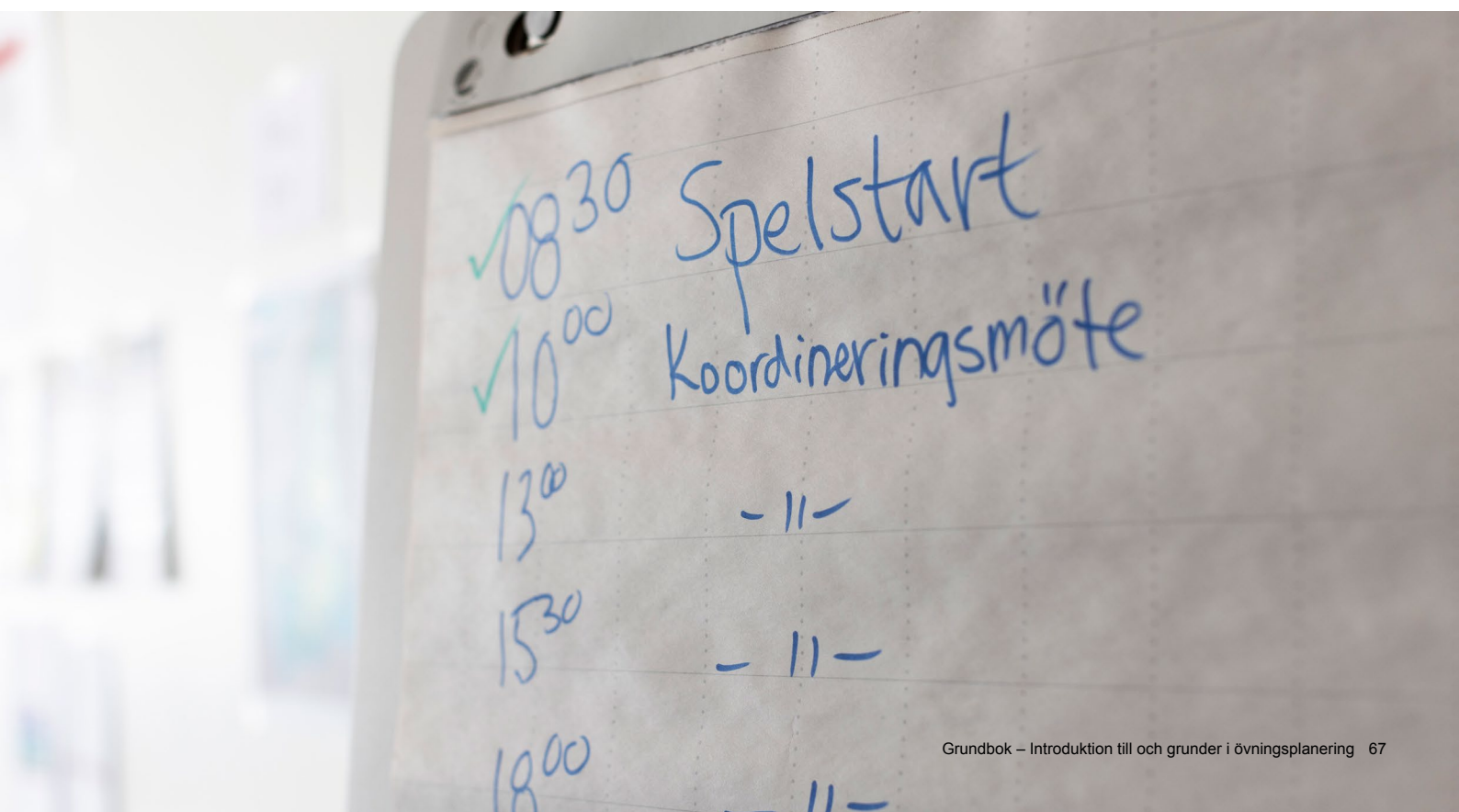
Utvärderingsledaren svarar även för att stötta aktörerna i valet av lokala utvärderare och att utbilda LU inför övningen. Efter övningen krävs ytterligare en stor arbetsinsats av utvärderingsledaren, när det insamlade materialet till den aktörsgemensamma utvärderingen ska sammanställas, analyseras och presenteras i en utvärderingsrapport.

Lokala utvärderare (LU)

Den lokala utvärderaren planerar och genomför den aktörsspecifika utvärderingen. LU bistår även med underlag till den aktörsgemensamma utvärderingen. I metodhäftet för Utvärdering av övning finns ett särskilt kapitel för vad man kan tänka på vid valet av LU. Ett bra förslag på lokal utvärderare är en erfaren person som känner väl till den verksamhet som ska utvärderas. Samarbete mellan myndigheter samt över kommun, region- och länsgränser ökar urvalet av lokala utvärderare. Förhållningsättet hos LU under övningen bör vara nyfiket och aktivt, men utan att störa.

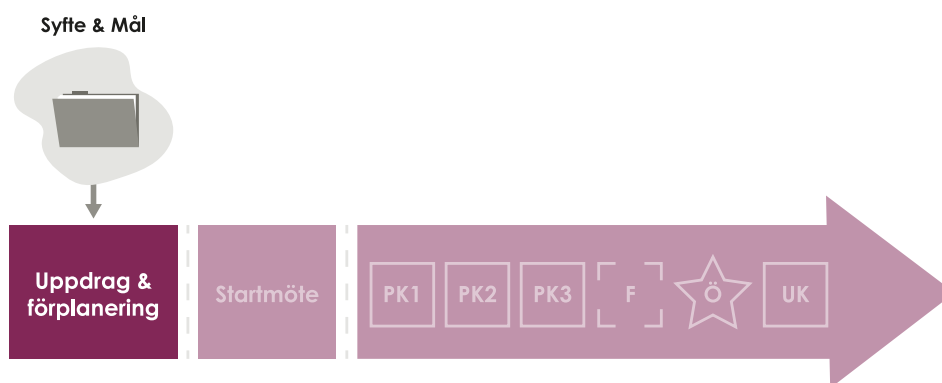
Systemutvärderare (SU)

Systemutvärderarna är en utvärderarfunktion som utses av utvärderingsledaren och som bistår i den aktörsgemensamma utvärderingen utifrån ett särskilt expertis eller sakområde. Systemutvärderarna bidrar genom att bedöma och värdera det som sker i "systemet", dvs. det som är aktörsgemensamt och som utgör ett ovanifrånperspektiv som inte LU inte har möjlighet att observera och bedöma under övningen. SU är därför ett komplement till LU.



12.5 Sammanfattning av utvärdering av övningar

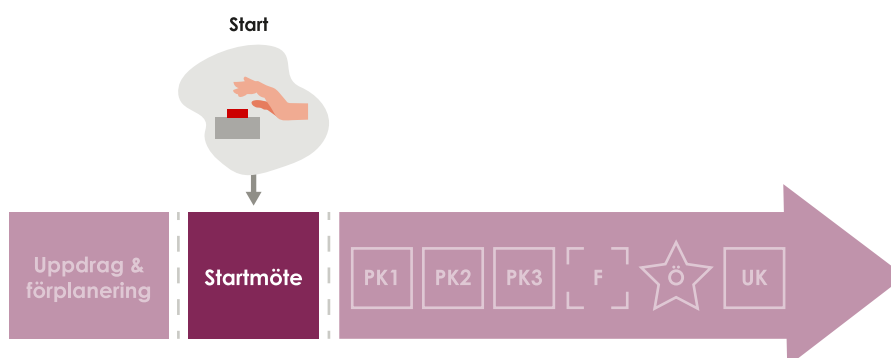
Nedan följer ett antal punkter som sammanfattar utvärderingsperspektivet under planering och genomförande av övning och under arbetet som sker efter övning. Dessa punkter förklaras ingående i metodhäftet Utvärdering av övning.



Före övningen

Uppdrag och förplanering

1. **Uppdragsdialog:** Sker före planeringsprocessen och med beställaren. Lyft utvärderingen i dialogen. I uppdragsdialogen kan även utvärderingsrapporter och åtgärdsplaner från tidigare övningar lyftas fram som underlag, liksom aktörens fleråriga utbildnings- och övningsplan.
2. **Övningsledning:** Utvärderingsledaren är en del av övningsledningen.
3. **Övningsledningens arbetsgrupper:** Understryk vikten av att förhålla sig till målarbetet. Beakta styr- och referensgruppens viktiga roll som beslutsfattare respektive kvalitetssäkrare av utvärderingen på ett tidigt stadium.
4. **Roller och ansvar/mandat i utvärderingsarbetet:** Utöver utvärderingsledaren, LU, SU, LÖL och observatörer kan övande inkluderas.
5. **Bemanna för fasen efter övning:** Glöm inte bemanna för fasen efter övningen. Ta hjälp av övriga i övningsledningen.

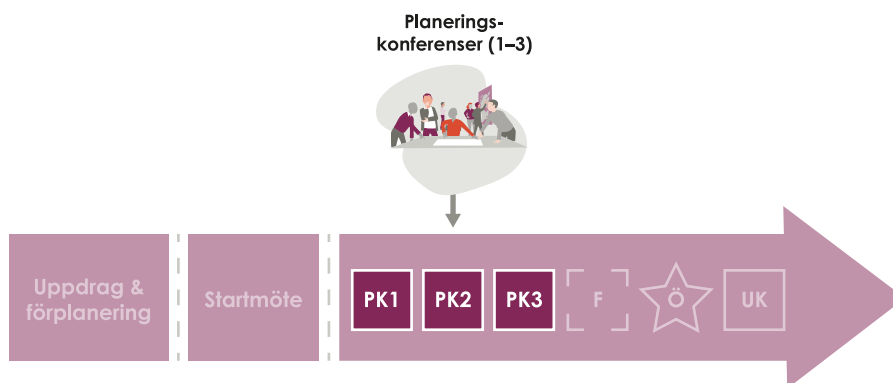


Vid startmötet

6. **Vid startmötet:** Utvärdering och erfarenhetshantering har en särskild punkt.

Mellan startmöte och PK 1

7. **Val av LU:** LÖL har en egen slags uppdragsdialog med tilltänkt LU.
8. **Ambitionsdokumentet:** Inkluderar kontaktuppgifter till både LU och LÖL.
9. **Målarbetet:** Övningsledningen tar fram förslag till aktörsgemensamma mål med målbeskrivningar.



PK 1

10. **Både LÖL och LU deltar:** Övningsledningen bjuder in LU och LÖL att ta del av och arbeta med förslaget på aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar.

Mellan PK 1 och PK2

11. **Målarbetet:** Aktörsgemensamma mål fastställs och kommuniceras till aktörerna.
12. **Målarbetet:** Aktörerna tar fram aktörsspecifika mål med målbeskrivningar. LÖL ansvarar och LU stöttar. Framtagande av de aktörsspecifika målen börjar när de aktörsgemensamma målen har fastställts.
13. **Utvärderingens tillvägagångssätt:** Utvärderingsledaren inleder planering av hur utvärderingen ska genomföras, arbete med bedömningskriterier, resursanspråk etc.
14. **Indikatorer och utvärderingsfrågor:** Utvärderingsledaren arbetar med att ta fram de eventuella indikatorer och kompletterande utvärderingsfrågor som ska användas i utvärderingen.

PK2

15.Scenario: Ett scenario tas fram som kopplar till målen.

Mellan PK2 och PK3

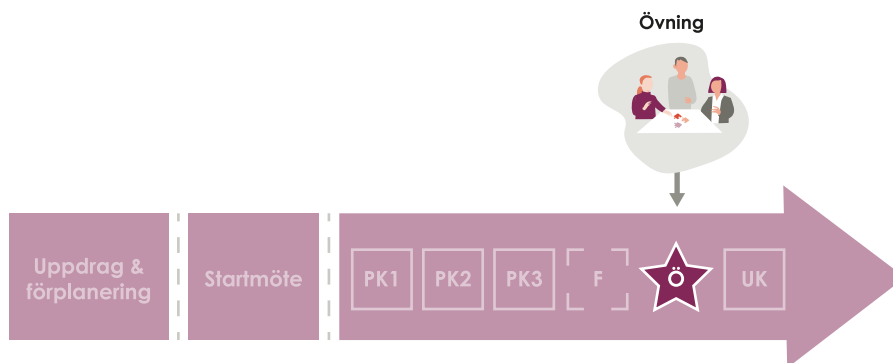
16.Utvärderingens tillvägagångssätt, forts: Utvärderingsledaren skriver utvärderingsbestämmelser och arbetar vidare med att planera utvärderingens genomförande och tar fram de utvärderingsprotokoll och utvärderingsenkäter som ska användas.

PK3

17.Utvärderingsbestämmelserna presenteras: Dokumentet delas med LU och SU.

Efter PK3

18.Utbildning för utvärderarna: Utvärderingsledaren utbildar LU och SU i hur utvärderingen ska genomföras.

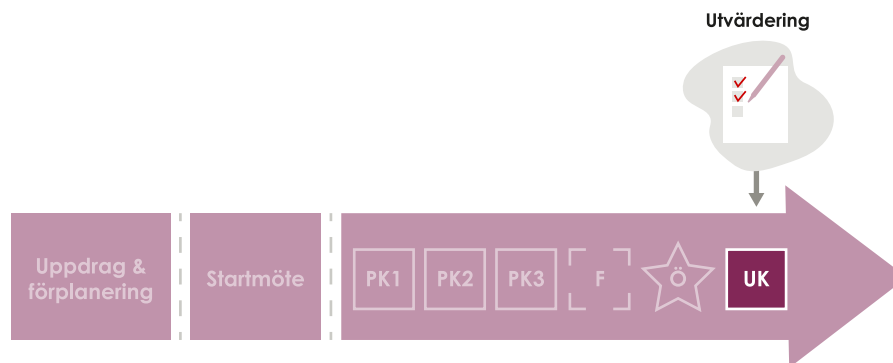


Under övningen

19.Utvärderarens arbetssätt: Följer utvärderingsplanen och fyller i utvärderingsprotokoll. Det går bra att ställa frågor och interagera (men utan att störa eller påverka). Var nyfiken på det som sker och använd perspektivförståelse.

20.Genomgång efter övning: Sker direkt efter övningen och syftar till att fånga upp direkta och spontana synpunkter på hur det har gått. Bör följa en förutbestämd struktur.

Efter övningen



Datainsamling, sammanställning och analys

- 21. **Strukturera materialet:** Spårbarhet är viktigt. Strukturera materialet enligt en tänkt tidslinje som ett första steg på vägen mot att ta reda på "Hur gick det?".
- 22. **Analys:** Statistiska analyser kan göras. Försök att förklara "...och varför blev det så?" tills det inte går att komma närmre förklaringen eller orsaken till det som skett.

Resultat

- 23. **Resultatet:** Består av styrkor och brister kopplade till förmåga. Dessa följs av utvecklingsområden som tar sin utgångspunkt i bristerna. Både aktörsgemensamma och aktörsspecifika utvecklingsområden tas fram.

UK

- 24. **Utvärderingskonferens:** Utvärderingsledaren genomför en utvärderingskonferens tillsammans med t.ex. LÖL, LU, SU och representanter för de övande utifrån ett kvalitetssäkrande syfte. Arbeta tillsammans med de aktörsgemensamma utvecklingsområdena.

Att sprida resultatet

- 25. **Utvärderingsrapport:** En aktörsgemensam utvärderingsrapport tas fram, liksom flera aktörsspecifika utvärderingar, en per övande aktör. Utvärderingsrapporten remitteras till referensgrupp och styrgrupp och berörda aktörer.
- 26. **Kommunicera:** Rapporten representerar det skriftliga resultatet av övningen och ska spridas som en del i erfarenhetshanteringen. Former för spridning kan variera, t.ex. seminarier, webinarier och film. Glöm inte att beakta inriktningen för informationssäkerhet från förplaneringen.

Åtgärdsplaner

- 27. Utvecklingsområden blir åtgärdsförslag:** Utvärderingens avslutande följs av att man formulerar åtgärdsplaner med utgångspunkter i de brister och utvecklingsområden kopplade till förmåga som utvärderingen dokumenterat. Både aktörsgemensamma och aktörsspecifika åtgärdsplaner tas fram. Detta bör inte göras inom ramen för övningsprojektet utan görs i de verksamheter som berörs.



13. Erfarenhetshantering vid övningar

13.1 Vad är erfarenhetshantering vid övningar?

Erfarenhetshanteringsprocessen och utvärderingsprocessen går hand i hand och påbörjas i och med att beslut om övning tas och pågår under planerings- och utvärderingsarbetet efter det att övningsledningen avslutat sitt arbete. Erfarenhetshanteringsprocessen har ett långsiktigt syfte och kan generera kunskap som kommer till användning långt efter övningen.

Erfarenhetshantering vid övningar innebär att utvärderingsresultaten och andra erfarenheter används på ett samlat och strukturerat sätt. Det kan vara för att tillföra kunskap, bidra till ett beslut eller vara underlag för handling. Syftet med erfarenhetshantering är att lärdomar ska få genomslag i de övande aktörernas verksamhet och i deras verksamhetsutveckling.

Erfarenhetshantering handlar om att utveckla rutiner och metoder för att ta hand om de övande aktörernas utvärderingar och erfarenheter t.ex. i form av åtgärdsplaner. På detta sätt underlättas det systematiska arbetet med inriktning och samordning av övningar. Erfarenheterna ligger till grund för kommande övningsinriktning och för andra analysprocesser.

För att en övning ska ge effekt är det centralt att övningen är en del i ett större sammanhang där aktörens fleråriga utbildnings- och övningsplan är en utgångspunkt. Läs mer i kapitel 2 i grundboken.

Erfarenhetshantering vid övningar ska bidra till att skapa förutsättningar för utvecklingen av enskild och samlad förmåga inom området civil beredskap. Det utgör ett underlag för fortsatt hantering så att erfarenheterna kan omsättas i konkreta åtgärder i verksamheten för att öka förmågan hos berörda aktörer både enskilt och tillsammans.

Erfarenhetshantering vid övningar är en viktig del genom hela arbetet med övningar. Brister i erfarenhetshanteringen kan b.l.a. medföra att resultat från övningar inte kommer till nytta vilket kan försvåra möjligheten att med begränsade resurser arbeta mot gemensamma och tydliga mål. Därför är det viktigt att man redan innan övningsplaneringen påbörjas definierar vad man vill använda utvärderingens resultat till, varför man genomför utvärderingen och vad utvärderingen ska leverera samt vem som är ansvarig för erfarenhetshanteringen.

13.2 Åtgärdsplaner

Utvecklingsområdena svarar på frågan vad/vilka brister som behöver åtgärdas. Dessa behöver omsättas i åtgärdsförslag som konkretiserar hur, när och av vem detta ska genomföras. Detta ligger dock ofta utanför övningsledningens och utvärderarnas ansvar. När de aktörsgemensamma utvecklingsområdena är framtagna och fastställda i utvärderingsrapporten ansvarar den övningsansvariga aktören t.ex. länsstyrelsen för att omsätta dessa till en aktörsgemensam åtgärdsplan. Vem i organisationen som har ansvaret för att ta fram åtgärdsplanen och vem som ansvarar för att följa upp att åtgärderna genomförs, behöver klargöras tidigt i uppdragsdialogen. I den egna organisationen behöver också de egna utvecklingsområdena omsättas till åtgärder i en åtgärdsplan för den specifika aktören. Det är i regel inte de lokala utvärderarnas ansvar att ta fram dessa åtgärdsplaner.

Att överföra resultatet av en utvärdering till en åtgärdsplan underlättas av utvärderingens analytiska kvalitet. En utvärdering av god kvalitet i form av analys och slutsatser, gör det möjligt att utarbeta konkreta rekommendationer. Dessa kan därmed direkt tas vidare till åtgärder vilket gör att det blir lättare att identifiera åtgärdsförslag på en detaljnivå som främjar verksamhetsutveckling.

Tabell 2. Exempel på hur en åtgärdsplan kan se ut.

Nr	Utvecklingsområde	Åtgärd	Ansvarig	Klart senast	Dokumentation	Slutrapportering
1	Utveckla rutiner för användandet av WIS.	WIS-rutiner tas fram inom projektet "Krisledning och Samverkan" och stäms av med samtliga WIS-användare i länet.	Länsstyrelsen, Ansvarig handläggare: "Namn".	Dec 20XX	Dokumentet kommer att behandlas i samband med höstmötet för regionala rådet den 6 november 20XX.	Inom projektet har "Vägledning för gemensam WIS användning i länet" tagits fram. Dokumentet fastställt den 12 december 20XX.
2	Färdigställd beredskapsplanering för dammbrott.	Åtgärder tas fram i samverkan med älvgruppen under ledning av Länsstyrelsen.	Länsstyrelsen, Ansvarig handläggare: "Namn".	Dec 20XX	Ny beredskapsplan prövas och utvärderas under övning 20XX.	Revidering av beredskapsplanen sker efter att övningen är utvärderad och klar.
3						

13.4 Kommunikation

För att behålla intresset för övningen och de utvecklande åtgärder som den leder till i organisationerna, är det viktigt att kommunicera de förbättrande åtgärder som planeras och genomförs som ett resultat av övningen. Sprid därför åtgärdsplanen så brett som möjligt och ge kontinuerlig information inom organisationen allteftersom åtgärder genomförs. Ett av de viktigaste resultaten en övning kan generera är synliga och observerbara positiva förändringar. Självklart behöver kommunikationen ske med hänsyn till eventuell sekretess.

14. Praktikaliteter



Att tänka på:

Kommunikation är en central ingrediens i övningsplaneringen, inför genomförandet och även om möjligt under utvärderingsfasen. Kommunikation handlar om att förbereda den egna organisationen, både de ska övas och de som inte ska övas, att utgöra en del av förankringsarbetet samt att kommunicera de erfarenheter som dragits efter övningen.

14.1 Kommunikation internt och externt

Redan tidigt bör man fatta beslut om kommunikationsfrågorna i sin helhet ska vara ett eget delprojekt/arbetsgrupp, eller om tjänsterna ska avropas ur linjen eller externt. För att avgöra frågan krävs att man tydligt definierar och avgränsar uppgifterna.

En kommunikationsplattform och en kommunikationsplan bör utarbetas i samband med att projektplanen, eller liknande, arbetas fram.

Ett kommunikationsnätverk mellan de övande aktörerna kan upprättas för att bl.a. ta fram övningsgemensamt kommunikationsmaterial. Innehållet bör sätta in övningen i sitt sammanhang, förklara syfte och mål samt ange vilka som deltar. De som ingår i kommunikationsnätverket är inte övande under övningen utan hjälper LÖL med kommunikationsfrågor, internt och externt, hos respektive övad aktör.

14.2 Besökare, observatörer och medier

Inledningsvis bör någon form av skillnad mellan en besökare och en observatör definieras. Den största skillnaden kan vara att en besökare deltar i ett organiserat program med en besöksvärd som följer besöket, medan en observatör kan ha en något friare roll i övningen. Formerna utvecklas mer nedan.

Besökare

Önskemål om att besöka en övning är vanligast vid simuleringsövningar med motspel och övning med fältenheter.

Det är också lättast att planera ett bra besöksprogram vid dessa övningsformat, eftersom det finns något konkret att visa upp. Projektledningen kan välja mellan att skicka ut en generell inbjudan eller låta övningens aktörer själva bjuda in en särskild målgrupp. Exempel på besökare kan vara chefer, samverkansparter med t.ex. sakkunliga från andra delar av landet eller samverkansparter i angränsande länder.

I planeringsarbetet är det lämpligt att någon får ansvaret för besöksprogrammet med planering, inbjudan och genomförande. Inbjudan bör gå ut i god tid före övningen. Ett särskilt program som beskriver innehållet i besöket samt praktiska detaljer skickas till besökarna cirka tre veckor före övningen. Ett besöksprogram får inte inkräkta på och påverka övningens genomförande, men besökarna ska ändå känna sig väl omhändertagna under besöket.

Praktiska saker att beakta i ett besöksprogram kan vara

- målgruppen för besöket
- ett relevant och intressant program beroende på om besökarna är intresserade av övningsmetod och/eller förmågorna och scenariot
- placering av besöksplatsen (så att besökarna inte stör övningen, men ändå kan se och höra den)
- en besöksvärd
- logistik i form av mat, kaffe, transporter och ev. inkvartering
- om besökarna ska få någon dokumentation eller något minne från övningen.

Observatörer

Då en observatör har ett annat syfte med sitt besök kan han/hon i vissa fall ges en friare roll under övningen. Exempel på observatörer kan vara personal från en aktör som ska genomföra en liknande övning senare eller från en aktör som håller på att bygga upp samma typ av verksamhet som övningen innehåller.

Observatörerna måste ackrediteras, det vill säga få ett kännetecken som gör att de kan röra sig inom ett definierat område. Kännetecknet kan bestå av en väst med texten observatör, en namnskytt eller en armbindel. Det är då viktigt att övningsdeltagarna känner till observatörerna, hur de märks ut samt förstår syftet med deras närvaro.

Eftersom observatörer ofta har sakkunskap inom övningens område kan det vara lämpligt att de även får en roll i utvärderingen, till exempel att titta på någon särskild del eller moment av övningen och sedan lämna ett skriftligt underlag till utvärderingsledaren.

Medier

Rollfördelningen vad gäller mediekontakter måste definieras i ett tidigt skede. Vanligt är att ansvarig aktör för övningen står för de övergripande mediekontakterna inför och under övningen, medan övningens aktörer givetvis får ta egna kontakter i syfte att marknadsföra den egna verksamheten. Att tänka på är då att det behöver finnas en kommunikationsplattform som är gemensam för alla övande aktörer och som alla utgår från vid sina mediekontakter. Syftet är att undvika att medierna får olika budskap från övande aktörer.

Vid praktiska övningar kan intresset från medierna vara större, varför en särskild värd bör utses inom övningsledningen. Han/hon blir mediernas kontaktperson och tar emot medierna när de anländer till övningen. Värden får även ansvara för att säkerhetsbestämmelser följs och att medierna får tillfälle att se och följa övningen, utan att störa den. Om önskemål finns att intervjua övningsdeltagare får denna uppgift koordineras av värden. Medievärden bör vara en person som har erfarenhet av mediekontakter och har en god kännedom om övningens upplägg, scenario och genomförande.

Information till allmänheten

Om övningen på något sätt påverkar allmänheten bör de som kan beröras informeras om att övningen äger rum, dess omfattning samt vart de kan vända sig med frågor. Tänkbara kommunikationskanaler är annonser i lokala medier, sociala medier, informationsblad som delas ut i brevlådor eller informationsmöten. Övningens påverkansgrad får avgöra informationsinsatsernas omfattning.

14.3 Övningslogistik

Logistikbehoven under en övning kan variera, men är beroende på format ofta omfattande och kan innefatta allt från transport till logi och mat. Samordning, planering och finansiering av övningslogistikfrågorna tidigt är viktigt.

Finns resurserna uppmanar vi att utse en övningslogistikansvarig för övningen.

Logistikbehoven måste kartläggas inför varje övning. Exempel på logistikbehov kan vara

- förhyrning av lokaler
- förhyrning av övningsplats
- inköp av förbrukningsmateriel för övningsledningsbehov
- dukning och uppbyggnad av skadeplats eller motspel
- kopiering av dokument
- inhyrda toaletter för t.ex. markörer
- logi för övande, övningsledning och ev. motspel
- mat och dryck
- transporter under planerings- och genomförandefasen
- ersättning till de medverkande
- försäkringsfrågor.

14.4 Sekretess och säkerhetsskydd

Sekretess för offentlig verksamhet regleras främst i offentlighets- och sekretesslagen (2009:400). Någon särskild sekretess för gemensam övningsverksamhet finns inte, men kan beroende på övningens inriktning omfattas av exempelvis försvarssekretess. Även säkerhetsskyddslagens paragrafer kan vara aktuella att beakta. Det är viktigt att övningsledningen såväl som deltagande aktörer tidigt gör en säkerhetsskyddsanalys inför planering, genomförande och utvärdering av övningen och tar höjd för ev. åtgärder.

14.5 Arbetsmiljö

Enligt arbetsmiljölagen (1977:1160) är det arbetsgivaren som är ansvarig för arbetsmiljön i en verksamhet, dvs. varje aktör har ansvaret för sin personal. Övningsansvarig ska tidigt i planeringsprocessen göra en riskbedömning och analysera vilka risker för ohälsa och olycksfall som kan finnas i övningens aktiviteter.

Arbetsmiljöarbetet blir extra viktigt vid övningar med fältenheter, eftersom flera arbetsgivare bedriver verksamhet på ett gemensamt arbetsställe, vilket gör att arbetsmiljöarbetet måste samordnas. Ofta får den aktör som äger eller disponerar övningsplatsen eller har mest personal verksam på övningsplatsen ta på sig samordningsrollen. Detta kan innebära att göra riskbedömningar och författa säkerhetsbestämmelser.

Vid vissa typer av övningar kan det finnas författningskrav på hur säkerhetsarbetet ska bedrivas. Det kan röra sig om flygsäkerhetsbedömningar, tillträde till spårområde eller tillträde till skyddsobjekt. Den aktör som enligt någon författning ansvarar för säkerheten måste bidra till att upprätta särskilda säkerhetsbestämmelser för övningen.

14.6 Miljöbedömningar

Alla övningar medför någon form av miljöpåverkan. Det är därför naturligt att miljöaspekten beaktas kontinuerligt vid både planerings-, genomförande- och utvärderingsfasen. Det kan röra sig om allt från hur resor görs till en planeringskonferens eller ett övningsgenomförande till risken för förorenade utsläpp i naturen vid en övning med fältenheter.

MSB har tagit fram en Checklista för bedömning av övningars miljöpåverkan som ska användas vid alla övningar som MSB ansvarar för. Denna checklista kan med fördel användas även vid övningar som andra aktörer ansvarar för. Läs mer på www.msb.se.



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap