

VEILEDER I PLANLEGGING,
GJENNOMFØRING OG
EVALUERING AV ØVELSER

Metodehefte: Evaluering av øvelser

Mai 2018



VEILEDER I PLANLEGGING, GJENNOMFØRING OG EVALUERING AV ØVELSER

Metodehefte: Evaluering av øvelser

Mai 2018

Forord	5
Innledning	6
1 Hensikten med evalueringer	7
2 Øvingsplanlegging og evaluering	9
3 Hensikt og øvingsmål	13
4 Metode og kilder til data	17
4.1 Observasjoner.....	19
4.2 Spørreundersøkelse.....	20
4.3 Intervjuer.....	21
4.4 Logger og annen dokumentasjon.....	22
4.5 Førsteintrykkssamling.....	22
5 Sammenstilling og analyse	23
6 Resultater, kvalitetssikring og formidling	25
Vedlegg	29
Vedlegg 1: Evalueringsdirektiv.....	30
Vedlegg 2: Evalueringsmøte.....	31
Vedlegg 3: Evalueringsrapport.....	32
Vedlegg 4: Erfaringslæring etter hendelser og øvelser.....	33
Vedlegg 5: Rapportmal for evaluering etter øvelser og hendelser.....	37
Vedlegg 6: Observasjonsskjema for evaluatører.....	48
Vedlegg 7: ODCR-skjema.....	51
Vedlegg 8: Rapporteringsskjema for øvelsesteknisk debriefing.....	52
Vedlegg 9: Rapporteringsskjema for øvelsesteknisk debriefing.....	54

FORORD

Øvelser er et virkemiddel for å øke samfunnets evne til å håndtere kriser. Gjennom øvelser kan vi teste og videreutvikle systemer, funksjoner og kompetanse, og påvise effekt av gjennomførte tiltak og endringer.

For å gi en helhetlig tilnærming til planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging av øvelser, har DSB utarbeidet et veiledningsmateriale som består av en grunnbok og flere metodehefter. En felles tilnærming til arbeidet med øvelser vil bidra til at det blir enklere å øve sammen, både på lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Målgruppen for veilederen er derfor alle aktører som har behov for å øve, både offentlige, private og frivillige organisasjoner.

Arbeidet med samfunnssikkerhet skal være erfarings- og kunnskapsbasert. Samfunnssikkerhetsarbeidet omfatter forebygging, som har til hensikt å redusere sannsynligheten for at uønskede hendelser skjer, og beredskap som er den planlegging og forberedelse som gjøres for å kunne håndtere uønskede hendelser dersom de inntreffer.

Evaluering av øvelser er en kilde til kunnskap om samfunnets og aktørenes håndteringsevne. Evalueringer av øvelser kan også være en viktig kilde til kunnskap om sårbarheter i kritiske samfunnsfunksjoner og kritisk infrastruktur.

INNLEDNING

Dette metodeheftet er en del av DSBs veiledningsmateriell om øvelser. Veilederen består av en grunnbok og flere metodehefter. Grunnboken gir en innføring i hva øvelser er, hvorfor vi øver, ulike typer øvelser og hvilke faser en øvelse består av. Veilederen må sees i sammenheng med styrende dokumenter, lover og forskrifter der dette er relevant. Veilederens formål er å gi støtte i hele prosessen med å planlegge, gjennomføre, evaluere og følge opp beredskapsøvelser. De refleksjoner og prosesser som er beskrevet gjelder både for små og store øvelser, men en mindre øvelse krever selvsagt ikke like omfattende planlegging og ressurser.

Hensikten med grunnboken og metodeheftene er å:

- Være en inspirasjonskilde og støtte for alle aktører som skal beslutte, planlegge, gjennomføre og evaluere øvelser.
- Fungere som sjekklister og guide i øvelsens ulike faser.
- Være normgivende for begreps- og metodebruk innen øvelser og evaluering.

Oversikt over utgitt veiledningsmateriell:

Grunnbok: Introduksjon og prinsipper i øvelsesplanlegging

Metodehefte: Spilløvelser

Metodehefte: Diskusjonsøvelser

Metodehefte: Funksjonsøvelser

Metodehefte: Fullskalaøvelser

Metodehefte: Evaluering av øvelser

Metodehefte: Kontrollerfunksjonen/Lokal øvelsesleder (kommer i løpet av 2018)

Hensikten med dette metodehefte er å synliggjøre hvordan man gjennomfører en best mulig evaluering. Det er ikke hensikten å presentere én metode for evaluering av øvelser, men vise bredden i metode og data og hvordan ulike metoder kan brukes.

KAPITTEL

01

Hensikten med
evalueringer

HENSIKTEN MED EVALUERINGER

Evaluering kan defineres som en systematisk vurdering i henhold til definerte mål for en øvelse og kriterier for måloppnåelse. Den primære hensikten med en evaluering er å muliggjøre refleksjon som kan bidra til læring og identifisering av behov for endringer. I en evaluering skal man først og fremst vurdere måloppnåelse. I tillegg kan det ofte være hensiktsmessig å inkludere en evaluering av øvingsform og opplegg, samt planleggingsprosessen forut for øvelsen. Læringen som finner sted når vi planlegger og gjennomfører en øvelse er også verdifull å dokumentere. Evaluering er en essensiell del av hele øvelsesprosessen og bør derfor starte samtidig som planleggingen av øvelsen og gjøres parallelt med øvelsesplanleggingen.

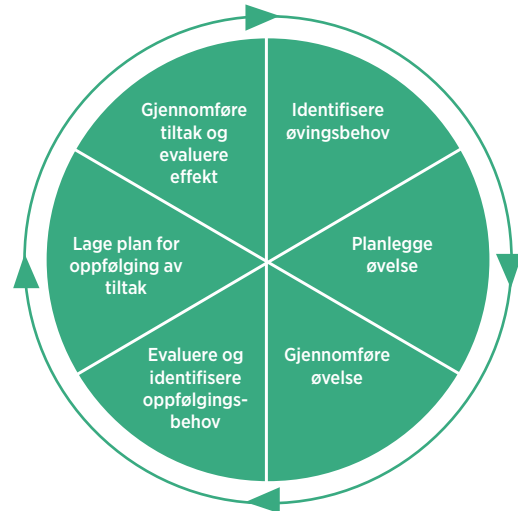
En evaluering blir aldri bedre enn det datagrunnlaget den bygger på. Det er derfor viktig at man har et bevisst forhold til hva slags type data man trenger for å vurdere måloppnåelse, og hvordan data skal samles inn. Et mangelfullt datagrunnlag gjør at det ikke er mulig å svare på hva som skal til for å bøte på svakheter, eller hva som fungerer bra og derfor bør videreføres. Ved å styrke kunnskapen om metoder og evalueringsarbeid vil man lettere kunne identifisere funn og læringspunkter etter øvelser og derigjennom finne tiltak for å sikre læring og styrke beredskapen.

Meld. St. 10 (2016–2017) – *Risiko i et trygt samfunn* fremhever betydningen av læring etter øvelser og hendelser. Regjeringen vil at alle øvelser skal evalueres og at funn og læringspunkter skal følges opp gjennom en ledelsesforankret tiltaksplan. Oppfølgingen av øvelser skal ikke anses som avsluttet før alle punktene i tiltaksplanen er fulgt opp tilfredsstillende.

Læring fra øvelser krever bevissthet om, og tilstrekkelig prioritering av, alle faser i øvingsarbeidet. Det er i siste instans ledelsen i den enkelte organisasjon som kan sikre at dette skjer. Derfor står ledelsesforankring sentralt i kravene som stortingsmeldingen omtaler.

En evaluering skal:

- Dokumentere hva som har skjedd.
- Analysere og vurdere hva som kan videreføres og hva som kan endres for å bli bedre.
- Finne læringspunkter og forslag til tiltak.



FIGUR 1. Figur som viser evalueringshjulet.

Gode metoder som gir oss kunnskap om utfordringene som truer verdiene våre, danner grunnlaget for hva vi skal basere arbeidet med samfunnssikkerhet på. Det omfatter også å søke kunnskap om hvilke tiltak som erfaringsmessig virker best, og prioritere disse. Evalueringer kan benyttes til å identifisere forbedrings- og bevaringspunkter knyttet til beredskap og håndtering av uønskede hendelser. En evaluering dreier seg i mindre grad om kontroll av og krav stilt til enkeltindivider. Det dreier seg mer om hvordan virksomhetene fungerer. Fokuset er rettet mot hvordan ting ble håndtert og prøver å forklare hvilke handlinger og aktiviteter som bidro til, eller hindret måloppnåelse. En evaluering vil undersøke systemet, og hvilke handlinger som lærer oss noe om dette.

KAPITTEL

02

Øvingsplanlegging
og evaluering

ØVINGSPLANLEGGING OG EVALUERING

Det kompliserte er ikke alltid det mest hensiktsmessige, og det enkle er ofte det beste. Det er viktig at den som er ansvarlig for evalueringen tar meningsfulle metodevalg og gjør gode avgrensninger,

slik at informasjonen/dataene som samles, svarer på det man ønsker en vurdering av. Det er derfor det er viktig å planlegge evalueringen samtidig som man starter å planlegge øvelsen.

Hjelpespørsmål	Tenk igjennom
Hva vil du ha svar på?	Hvordan oppgavene ble håndtert? Varslingstid og varslingsveier? Om planverket var egnet og i samsvar med håndteringen? Ikke tenk for stort – hva er det man egentlig ønsker svar på helt konkret?
Hvordan gjennomføre?	Hvor mange og hvem skal utføre evalueringen? Hvem er bestiller? Hvem skal lese evalueringen? Hvor stor og omfattende skal evalueringen (møte, notat eller rapport) være? Hvilke ressurser er tilgjengelig? Det er viktig at de som skal bidra inn i evalueringen med å hente inn data får opplæring i dette. I større øvelser anbefales det å ha en kontaktperson i hver av de øvede virksomhetene som kan rapportere til evalueringsansvarlig. I mindre øvelser er det evalueringssansvarlig selv som henter inn nødvendig data.
Hvilke avgrensninger?	Avgrensning er ofte en nøkkel – valgene som tas må være bevisste og det samme gjelder konsekvensene for disse valgene.
Hvilke spørsmål bør stilles?	Man bør stille de spørsmålene som svarer på det som ønskes svar på. Valg av framgangsmåte avhenger ofte av type øvelse som skal evalueres.
Hvilke metode(r) egner seg for hvilke type spørsmål?	Kvantitative metoder inkluderer målinger og egner seg dersom man ønsker å tallfeste forekomsten av ulike fenomener etter visse regler eller kriterier. Hvis man skal spørre mange om det samme og spørsmålene er relativt enkle å svare på, slik som hvor mange, hvor mye, hvor ofte eller utbytte av kompetanseheving i forkant av øvelsen, er kvantitative metoder, slik som spørreundersøkelser lurt. Dersom man ønsker å samle informasjon for å få frem intensjoner og mønstre i det som studeres med sikte på å få en dypere forståelse, er kvalitative metoder best egnet. Eksempler på slike metoder er observasjon, intervju eller åpne spørsmål i et spørreskjema, hvor samtlige gjør det mulig å gå mer i dybden på spørsmålene sammenlignet med kvantitative metoder.

<p>Hvordan bearbeide?</p>	<p>Er det mest hensiktsmessig å lage statistikk? Er det noe som skal forstås og forklares? Hvor inngående må dataene jobbes med for å kunne si noe om dem? Det er viktig å være ærlig om svakheter ved analysene og evalueringen.</p>
<p>Skal/bør du skrive en rapport?</p>	<p>Hvis ja, se mal for viktige elementer i en evalueringsrapport. Om svaret er nei, bør det uansett dokumenteres hva resultatet av øvelsen var.</p>
<p>Hvordan formidle evalueringsresultatet?</p>	<p>Hvem er mottakerne av evalueringsresultatet? Skal rapporten/notatet/funnene brukes internt eller skal det distribueres til eksterne?</p>

Det er viktig å tilpasse evalueringen til ambisjonsnivå, størrelsen på evalueringen og de ressursene man har tilgjengelig. Når spørsmålene i skjemaet er besvart er evalueringsmalen/designet for evalueringen klar!

En evaluering kan være mer eller mindre omfattende. Uansett bør det vurderes hva som kreves av kompetanse for å evaluere. I noen evalueringer vil det være tilstrekkelig at evaluatoren har generell metodekunnskap og i andre tilfeller må evaluatoren i tillegg kjenne fagfeltet og problemstillinger knyttet til det som skal evalueres.

Evalueringsarbeidet bør organiseres innledningsvis i planleggingsprosessen. For mindre øvelser er det tilstrekkelig med en evalueringsansvarlig, mens det i større øvelser bør etableres en egen evalueringsgruppe. En evalueringsgruppe består av en leder og flere evaluatore. Evalueringsleder har ansvaret for hvordan evalueringen skal gjennomføres. I store øvelser er det prosjektleder som har ansvaret for at det på et tidlig tidspunkt blir avklart hvem som skal være evalueringsansvarlig.

Planlegging av store øvelser er ressurskrevende arbeid, men for personen som er evalueringsansvarlig/evalueringsgruppen vil hovedtyngden av arbeidet komme under og etter øvelsen er gjennomført. Det er derfor viktig å avsette tilstrekkelige ressurser til dette arbeidet.

Planleggingen av hvordan evalueringen skal gjennomføres tar utgangspunkt i det man kommer frem til i oppdragsdialogen. I starten av øvingsplanleggingen avklares blant annet hva man har behov for å øve på, hvilken form øvelsen skal ha, hva scenario skal være, og det utvikles øvingsmål. Det er viktig at personen(e) som skal evaluere er involvert i denne prosessen, da særlig med tanke på utviklingen og formulering av øvingsmålene, slik at man arbeider i samme retning. For en nærmere beskrivelse/forklaring rundt planlegging av øvelser, se grunnboken eller de enkelte metodeheftene.

Involvering av ledernivå

I arbeidet med øvelser er det en forutsetning at ledernivået involveres fra starten. Dette gjelder alle typer øvelser. Ledelsen bør være med å definere behovet for øvelsen, de bør følge planleggingsprosessen, og gjerne være involvert i alle fasene i arbeidet. Slik kan man sikre en økt forståelse for ressursbehovene som kan oppstå i arbeidet med en øvelse.

KAPITTEL

03

Hensikt og øvingsmål

HENSIKT OG ØVINGSMÅL

All statistics are the products of people's choices. If they'd made different choices, the figures would be different. This is inevitable; we can't get around it. But with enough information, we should be able to evaluate those choices, to decide whether they seem to have been wise or whether they are obviously flawed. (Best, 2008).

Hensikt

En hensikt svarer på spørsmålet om hvorfor vi vil øve, altså hva som er anledningen eller årsaken til at øvelsen gjennomføres. En velfundert hensikt gir et godt grunnlag for å "selge inn" øvelsen hos relevante aktører. Hensikten formuleres gjerne med et verb som deretter suppleres med omtale av hva som skal øves. Eksempler på overordnet hensikt for en øvelse:

- Hensikten med øvelsen er å øke evnen til samhandling mellom aktørene på flere nivåer.
- Hensikten med øvelsen er å teste den nye felles kommunikasjonsplanen for å kunne utvikle evnen til å kommunisere med befolkningen i en krise.

Eksempler på verb som er fine å bruke når man skal formulere en hensikt er bekrefte, belyse, forbedre, få innsikt i, tydeliggjøre, identifisere, måle og vurdere, teste, utvikle og øke.

Øvingsmål

Øvingsmål skal svare på spørsmålet om hva som skal oppnås. Det vil si hva en aktør skal kunne oppnå i øvelsen. I arbeidet med å formulere mål for øvelsen kan man få hjelp av tankemodellen SMART. Denne baserer seg på en engelsk modell for å formulere mål i prosjekter. Nedenfor er modellen oversatt til norsk ordlyd.

SMART

Spesifikt Målbart Akseptert Realistisk Tidsbundet

Spesifikt: Målet skal være tydelig og konkret. Lag heller to korte enn ett langt mål.

Målbart: Målet skal kunne måles, enten kvantitativt eller kvalitativt, ved hjelp av indikatorer.

Akseptert: Målet må være forankret og akseptert i organisasjonen(e) som skal øves. Målene kan med fordel hentes fra styrende dokumenter som instruksjer, planer eller prosedyrer.

Realistisk: Målene må være oppnåelige. Øvelsen må kunne utformes på en slik måte at de øvende vil ha mulighet til å oppnå målet. Hvis dette ikke er tilfelle, må enten målene eller øvelsesopplegget endres.

Tidsbundet: I den grad det er relevant bør det spesifiseres en tidsramme for måloppnåelsen.

For at øvingsmålene skal bli så gode som mulig er det også lurt å tenke på hva som er forventet resultat av innsatsen, hva organisasjonen må kunne levere eller hvilke krav som stilles til organisasjonen/aktørene. Et feilaktig eller dårlig formulert mål blir vanskelig å evaluere. Hvis målet for eksempel er å "øve samvirke med andre aktører", er det tilstrekkelig at aktørene har deltatt i øvelsen for at målet kan ansees som oppfylt. Målet å "øke vår evne til å håndtere en krise" er også vanskelig å evaluere ettersom det krever at man kjenner til den eksisterende evnen før øvelsen starter, samt at man må kunne måle og sammenlikne evnen etter øvelsen. Begge disse eksemplene passer bedre som hensikt.

Til ettertanke: ofte har vi sett at *samvirke* føres opp som et mål for øvelsen. Intensjonen er god og ønsket om et bedre samvirke er viktig. Men, i de fleste tilfeller løser man alltid oppgaver sammen med andre. Samvirke i seg selv er derfor ikke et mål, men et middel på veien for å nå et mål, som for eksempel kan være å slukke en brann, å evakuere befolkningen eller å minimere skadene etter en ulykke.

Indikatorer

For å understøtte vurderingen av om et mål er oppfylt, kan det være hensiktsmessig å benytte indikatorer. En indikator er en beskrivelse av aktiviteter, tiltak, beslutninger eller tidsfaktorer som skal være utført eller innfridd for at målet skal være oppfylt. Indikatorer kan både være kvalitative og kvantitative, eller en kombinasjon av disse to. Et tydelig avgrenset mål krever færre indikatorer, mens et omfattende mål krever flere indikatorer. Kvantitative indikatorer innebærer at det foreligger data som kan måles i form av tider, antall eller prosentseter. Kvalitative indikatorer handler i større grad om å beskrive og karakterisere. Det er i grove trekk teksten som er det sentrale arbeidsverktøyet når det gjelder kvalitative metoder, men man kan i tillegg også bruke mengdeangivelser og tall.

Øvingsmål i tverrsektorielle øvelser

I en øvelse der flere aktører øver sammen kan det være behov for flere overordnede mål for øvelsen. I tillegg vil de ulike aktørene kunne ha egne virksomhetsinterne mål for øvelsen. Det er viktig at de virksomhetsinterne øvingsmålene ikke kommer i konflikt med øvelsens overordnede mål. Dersom en spesifikk innsats krever samarbeid mellom flere aktører, vil det være hensiktsmessig at overordnede mål formuleres i fellesskap. Eksempel på slikt samarbeid kan være redningstjenesten, fylkesberedskapsrådet eller den kollektive redningsledelsen. Det er også mulig at ett av øvelsens overordnede mål omhandler den felles innsatsen og at målet brytes ned i delmål for de enkelte aktørene.

Formulering av hensikt, mål og indikatorer

Hensikt:

Her skal det stå hvorfor øvelsen gjennomføres. For eksempel kan hensikten med øvelsen være å øke evnen til samhandling mellom aktørene for å teste den nye krisehåndteringsplanen.

Mål:

Her skal man skrive inn det som kreves av organisasjonen i et slikt scenario som er beskrevet i øvelsen. Målet er at organisasjonen skal løse oppgavene i henhold til gjeldende planverk og rutiner, innenfor organisasjonens ansvar, rolle og myndighet. Øvingsmålene må derfor formuleres ut ifra dette.

Indikatorer:

- Hvordan operasjonalisere det som er beskrevet over?
- Beskriv aktiviteter, tiltak, beslutninger o.l. som skal være utført/innfridd for at målet skal bli oppfylt?
- Hva må gjøres for å utføre oppgavene som inngår i målet formulert over?

Evalueringdirektiv

Mandatet som gis evalueringsansvarlig kan være lurt å nedtegne i et evalueringdirektiv. Et evalueringdirektiv beskriver også hvordan øvelsen skal evalueres, både når det gjelder metodevalg, organisering av arbeidet og fremdriftsplan. Sentrale elementer i et evalueringdirektiv er innledning, formålet med øvelsen, øvingsmål, hensikten med evalueringen, redegjørelse for metode og datainnsamling, oppfølging av evalueringen, veien videre og fremdriftsplan. I vedleggene til dette metodeheftet ligger en mal på et evalueringdirektiv.

KAPITTEL

04

Metode og kilder
til data

METODE OG KILDER TIL DATA

Datamateriale kan hentes fra ulike kilder, slik som spørreskjema, dokumenter, logger, observasjoner og intervjuer. Ved bruk av flere uavhengige kilder vil analysene bli mer pålitelige, i tillegg til å styrke verdien av funn og konklusjoner. Der det er mulig, bør man forsøke å verifisere informasjonen gjennom bruk av ulike, uavhengige kilder. Samtidig er det en vesentlig faktor å avgrense dataomfanget ved å holde seg til øvingsmålene og hensikten med evalueringen, og dermed hva evalueringen krever data om.

I valget av datainnsamlingsmetode vil man gjerne stå overfor valget mellom høyt eller lavt strukturerte metoder og mellom kvantitative eller kvalitative analyser av datamaterialet.

Kvalitative metoder:

Samle inn og bearbeide informasjon for å få fram intensjoner og mønstre i det som studeres, med sikte på å få en dypere forståelse. Eksempler er: dokumentanalyse, intervjuer og observasjoner.

Kvantitative metoder:

Samle inn og bearbeide informasjon etter visse regler eller kriterier for å kunne tallfeste forekomsten av ulike fenomener. Eksempel er: spørreskjemaundersøkelser, responstider og logistikk.

Ulike innsamlingsmetoder har sine styrker og svakheter, og ofte er det behov for å kombinere flere metoder i én evaluering. Valg av metode gjøres blant annet ut ifra øvingsmålene, antall aktører involvert, tilgang på dokumentasjon og intervjuobjekter, samt tid og ressurser.

Hva som har skjedd, hvorfor det skjedde, hvordan det gikk til og hvilke konsekvenser det fikk, undersøkes best ved bruk av kvalitative metoder, slik som observasjoner, intervjuer og dokumentanalyser. Evalueringen kan gjerne suppleres med kvantitative metoder, slik som spørreskjemaundersøkelser, for å lettere kunne tallfeste det man undersøker. På denne måten kan man avdekke hvor utbredt noe er, inkludert gjøre analyser av svarene som f.eks. kan si noe om årsakssammenhenger eller effekten av ulike tiltak etc.

Til hver metode er det vitenskapelige krav til framgangsmåten. I tillegg til å innhente informasjon via ulike metoder, kan det også være et behov for å klargjøre om det finnes interne datakilder som inneholder relevant informasjon som kan sammenstilles og analyseres, og som dermed ikke trenger å bli hentet inn. For eksempel så har DSB flere fagsystemer der informasjon lagres som kan ansees som en slik kilde, slik som SamBas, CIM, Ephorte, BRIS og Sivilforsvarets innsatsrapporteringssystem. Dette gjelder først og fremst i evalueringer av store øvelser. Mindre øvelser krever sjelden mer enn enkle evalueringer (maler vedlagt).

4.1

OBSERVASJONER

Observasjoner er ofte en viktig kilde i evalueringsarbeidet. Ved å benytte seg av observasjon som metode kan man innhente mye informasjon på kort tid, samt få informasjon som er umulig å lese eller spørre seg til. Det er avgjørende at den som observerer vet hva man skal se etter og dokumenterer dette. Det kan være til god hjelp å gi hver evaluator, dersom det er flere, et skjema hvor man kan notere observasjoner og spørsmål, samt dokumentere handlingsforløp (se maler i vedlegg). Et slikt skjema kan gjerne avsluttes med en oppsummering av evaluatorens observasjoner og vurderinger. Ved en mindre øvelse kan observasjonene bestå av tidfesting av når en alarm gikk av, mens ved en større øvelse kan hensikten med observasjonene være å studere interaksjonen og samhandlingen mellom flere aktører og på flere nivåer.

Evaluatør som observatør

Evaluatorens hovedoppgave under øvelsen er å observere, dokumentere og vurdere de øvedes handlinger. For å kunne følge hendelsesutviklingen under øvelsen kan det være behov for at evaluatoren flytter seg til der handlingene finner sted. Det er viktig at man ikke kun står i et hjørne og gå glipp av diskusjoner eller ting som skjer, men det er også viktig at evaluatoren ikke er i veien for de øvede aktørene. Hva som fokuseres på og hvilke metoder som brukes skal være bestemt på forhånd, i tillegg er det også noen spørsmål som evaluatoren bør tenke på under, og etter, øvelsen for å kunne forklare det som skjer:

- Hva skjedde?
- Hvorfor skjedde det?
- Hvilke konsekvenser fikk det?
- Når skjedde det?
- Hvordan gikk det til?
- Hvem var involvert?

I arbeidet med å observere og finne svarene på de ovennevnte spørsmålene (i tillegg til annet som kan dukke opp) er det en fordel om evaluatoren er nysgjerrig på hva som skjer. Evaluatorene bør også få tilgang til dokumenter som produseres under øvelsen og som kan være relevante i evalueringsarbeidet. Det er ofte vanskelig å huske alt som blir sagt og det kan derfor være lurt å ta notater av muntlig kommunikasjon mellom aktørene. Notatene kan også inneholde ikke-verbal kommunikasjon, kroppsspråk og holdninger til de øvede. I tillegg kan det være lurt å notere seg hvilke tekniske forutsetninger som aktørene har tilgjengelig. Hvilke av systemene brukes, finnes det tekniske løsninger som kunne vært brukt, men som ikke er det? I evaluatorens arbeid med å observere og evaluere er noe av det viktigste å se sammenhengen mellom årsak og konsekvens til det som skjer. Hva skjedde, hvorfor skjedde det og hvilke konsekvenser fikk det? Dette er viktig fordi det gir svar på det man trenger å vite for å ta lærdom av øvelsene.

Evaluatorens nærvær

Det er viktig at evaluator(ene) presenterer seg for de øvende aktørene. Selv om man kanskje kjenner hverandre fra før av, er det viktig at du forklarer hvorfor du er til stede og hvilken rolle du har i øvelsen. I de tilfeller hvor de øvede og evaluator

ikke er kjent med hverandre fra før av, er det viktig å forsøke å etablere en god kontakt før øvelsen starter. I tillegg kan det være greit å forklare hvordan evalueringsarbeidet kommer til å foregå under øvelsen og si noe kort om hvordan man skal jobbe med dette videre etter øvelsen er over. Datainnsamling gjennom observasjon kan påvirkes av evaluatorens perspektiv eller fordommer. Evaluatoren kan gå glipp av elementer i øvelsen som et resultat av hvilket perspektiv som benyttes og det er derfor viktig å være bevisst på dette, i tillegg til å prøve å observere ut ifra flere perspektiver. Når noen blir observert kan atferden endres på grunn av evaluatorens nærvær. Dette kan føre til at det observeres atypisk atferd. Med andre ord så stemmer ikke det man observerer med hvordan atferden ville vært om evaluatoren ikke var tilstede. En måte man kan løse dette på er ved å klargjøre overfor de øvende aktørene hvilken rolle en evaluator har – at man ikke er ute etter å ta noen eller peke ut enkeltindivider, men ønsker å avdekke hva som skjer og hvordan dette håndteres. I tillegg er det en fordel om man på forhånd gir beskjed på hva man kan komme til å gjøre/spørre om, slik at de øvede aktørene er forberedt på dette. Det er viktig at evaluatoren blir vist tillit slik at man kan bevege seg rundt i lokalene, spør om å få se materiale som kan være av betydning og lignende, uten at det påvirker eller blir forstyrrende for de øvende aktørene. Det er også viktig å sikre at evaluatoren får tilgang til alt som skjer som et resultat av øvelsen, f.eks. møter i kriseledelsen o.l.

4.2

SPØRREUNDERSØKELSE

Bruk av spørreskjemaundersøkelser som datagrunnlag krever solid kunnskap om metode for innsamling og bearbeidelse/analyse av datamaterialet. Før evalueringsansvarlig utarbeider et spørreskjema må det kartlegges hva hensikten med spørreskjemaet er, hvem som er i målgruppen og hvordan det skal fylles ut og samles inn. Det er også viktig å reflektere rundt hvilke spørsmål som skal med slik at man får svar på det man lurer på, hvem som skal få mulighet til å svare på undersøkelsen og hvilke analysemetoder som kan/bør benyttes. Hvordan resultatene kan tolkes og svarprosenten på undersøkelsen er viktig å reflektere rundt etter man er ferdig med datainnsamlingen.

Spørreskjemaet bør begynne med lette og nøytrale spørsmål. Ved en enkel og grei start blir respondenten mer motivert til å fullføre skjemaet. Det er også lurt å holde seg til ett tema av gangen for å unngå forvirring hos respondenten. Innenfor hvert tema bør man begynne med generelle spørsmål og deretter gå over til mer spesifikke. Det er også viktig å huske på at spørreskjemaet må inneholde instruksjoner til respondenten om hvordan skjemaet skal besvares. Spørreskjemaer kan fylles ut på papir eller elektronisk. De kan fylles ut umiddelbart etter øvelsen eller en stund etter, det er fordeler og ulemper med begge løsninger. De personene som har deltatt i planleggingsprosessen kan få et mer utfyllende skjema tilsendt via e-post med en lengre svarfrist. Når de er samlet inn kan spørreskjemaene sammenstilles, slik at man kan foreta analyser og vurderinger.

Det er vanlig å skille mellom to typer spørsmål i et spørreskjema, åpne og lukkede. Åpne spørsmål gir mottakeren mulighet til å reflektere, men innebærer et større ansvar for den som skal sammenstille og tolke svarene. Lukkede spørsmål har faste svaralternativer, og er derfor enklere å kategorisere og fremstille skjematisk, men man kan gå glipp av viktige poeng. Hvordan spørsmålene er formulert kan påvirke hvilke svar man får, og det er viktig at man har et bevisst forhold til dette. Det er et veldokumentert faktum at selv en liten omarbeiding av spørsmålsformuleringen i et

spørreskjema kan påvirke svaret. Spørsmål som ikke er formulert med et nøytralt språk, men med ord som har en positiv eller negativ klang eller ladning, kan gjøre spørsmålene *ledende*. Dette innebærer at respondenten trekkes i en bestemt retning. Slike spørsmål kan føre til feil, særlig når det gjelder tolkningen av respondentens holdninger. Selv om spørsmålsformuleringen kan være med på å bestemme innholdet i svaret, glemmes ofte at ledende spørsmål kan være en nødvendig del av mange undersøkelser. Denne typen spørsmål kan for eksempel brukes til å sjekke svarenes etterprøvningsbarhet. Det viktigste er derfor ikke å unngå ledende spørsmål, men å erkjenne spørsmålets virkning, og forsøke å gjøre hensikten med spørsmålet tydelig (Kvale og Brinkmann, 2012 og Ringdal, 2011).

Spørsmål om atferd kan være aktuelt å ha med, og man må da ta hensyn til hvor følsomt temaet er. Svarfordelingen på slike spørsmål vil ofte trekkes i retning av den forventede atferden ut ifra rutiner, planverk ol. En måte å forhindre dette på er å presentere spørsmålene i en sammenheng eller form som gjør at de er mindre truende, i tillegg til å presisere at respondenten er anonym og at svarene ikke vil kunne spores tilbake til personen.

4.3

INTERVJUER

Intervjuer kan gjennomføres både før, under og etter en øvelse. Dette er en ressurskrevende metode, som kan gi svært nyttig innsikt i hvilke tanker og vurderinger aktørene har gjort seg om egen organisasjon, men også om samhandlingen med eventuelle andre øvede organisasjoner. Det er flere måter å velge ut hvem man skal intervju på. I evalueringssammenheng er det særlig to fremgangsmåter som er relevante. Den første er strategisk utvelgelse, hvor man velger de som er mest relevante, eller variasjonsutvelgelse, hvor man kan fange opp ulike erfaringer, meninger, oppfatninger, argumenter eller perspektiver.

Under en øvelse kan det legges tilrette for kortere intervjuer. Lengre, mer utfyllende intervjuer med fokus på refleksjon kan gjennomføres etter øvelsen. Det er viktig å finne intervjuobjekter som har den informasjonen man trenger. Også her er det viktig å tenke over spørsmålstillingen på forhånd, da formuleringen av spørsmålene kan påvirke hvordan intervjuobjektet svarer. Det finnes mange ulike typer spørsmål man kan benytte seg av i et intervju, og generelt bør intervjuerens spørsmål være korte og enkle.

Ulike typer spørsmål er som følger;

Introduksjonsspørsmål – denne typen spørsmål bør man starte med ettersom de kan fremkalle spontane og rike beskrivelser av temaet. Eksempel på denne typen spørsmål er "Kan du fortelle om ...?" eller "Kan du beskrive en situasjon under øvelsen som innebar læring for deg?"

Oppfølgingsspørsmål – Det kan være interessant å gå mer i dybden på intervjupersonens svar, noe som kan gjøres ved at intervjueren inntar en interessert, vedholdende og kritisk holdning, samt stiller spørsmål ved det som nettopp har blitt sagt. En liten pause, et nikk eller et "mm" kan også få intervjupersonen til å utdype svaret sitt.

Inngående spørsmål – intervjueren kan utforske innholdet i svarene som blir gitt, men uten å si hvilke dimensjoner som skal tas hensyn til. Eksempler på slike spørsmål er: "Kan du si noe mer om det?" eller "Har du flere eksempler på dette?"

Spesifiserende spørsmål – intervjueren kan følge opp generelle spørsmål med spørsmål som er operasjonaliserende for å på denne måten kunne få litt mer spesifikke svar. Et eksempel på et slikt spørsmål er: "Hva tenkte du da ... skjedde?"

Direkte spørsmål – er når intervjueren introduserer emner og dimensjoner. For eksempel kan det være spørsmål som "Hva synes du om øvelsen?" eller "Har du lært noe av øvelsen?" Denne type spørsmål bør helst utsettes til slutten av intervjuet slik at intervjupersonene får gitt sine egne spontane beskrivelser først. På denne måten får de gitt uttrykk for hva som er viktig for dem.

Indirekte spørsmål – her kan intervjueren benytte seg av spørsmål som er projektive, slik som "Tror du at de andre aktørene syntes at øvelsen var vellykket?" Svaret kan henvise direkte til andre aktørenes holdning, eller indirekte til hvilke holdninger intervjupersonen selv har. Oppfølgingsspørsmål kan være nyttig her for å tolke svaret.

Strukturerende spørsmål – intervjueren, som er ansvarlig for intervjuets retning, kan og bør gi uttrykk for når et tema er ferdigbehandlet. Dette kan gjøres ved å høflig og direkte avbryte lange, irrelevante svar ved å f.eks. si noe sånn som "nå vil jeg gjerne få ta opp et nytt tema: ..."

Fortolkende spørsmål – ved å omformulere svar kan man stille et fortolkende spørsmål. Disse spørsmålene er også ledende. Eksempler på slike spørsmål er: "Du mener altså at ...?" eller mer konkret: "Er det riktig at du mener rutiner og planverk ikke ble fulgt under øvelsen?"

Taushet – kan brukes som et middel til å komme videre i intervjuet. Ved å tillate pauser i samtalen får intervjupersonen tid til å tenke og reflektere over spørsmålene som stilles, og svarene som gis, og kan da selv bryte tausheten med viktig eller relevant informasjon (Kvale og Brinkmann, 2012).

Intervjuguide

Det bør utarbeides en intervjuguide før man setter i gang med å intervju. Dette fordi man vil at intervjuobjektene skal si noe om de samme temaene og svare på de samme spørsmålene for å kunne analysere intervjuene og bruke dette i evalueringen av øvelsen. En intervjuguide kan være mer eller mindre strukturert/detaljert. Den kan bestå av en detaljert spørsmålsliste over alle spørsmål som skal stilles til intervjuobjektet, eller den kan ha en liste over hovedtema som skal snakkes om med noen stikkord til hvert tema. Intervjuet bør starte med enkle, gjerne faktarelaterte, spørsmål. Etter disse følger de spørsmålene som er særlig relevante for det man ønsker å undersøke og eventuelle kontroversielle eller sensitive spørsmål. Innledningsvis bør man angi rammene for intervjuet, hvor lang tid det skal ta, hva intervjuet skal brukes til, om det er konfidensielt eller ikke og andre relevante opplysninger.

Avslutningsvis kan det være fint å be om en sluttkommentar, eller om det er noe intervjuobjektet gjerne vil legge til, som ikke har kommet frem i svarene som er gitt.

4.4

LOGGER OG ANNEN DOKUMENTASJON

Det er viktig å samle inn relevante dokumenter som kan/skal brukes i det videre evalueringsarbeidet. Logger, notater og hendelsesprotokoller kan inngå som en del av datagrunnlaget i evalueringen. Dersom dette skal brukes, er det viktig at evalueringslederen får tilgang til aktørens dokumentasjon. Evaluator(ene) kan med fordel samle inn dette materialet ved øvelsens slutt. Denne type dokumentasjon kan f.eks. brukes til avklaringer: når ble Fylkesmannen varslet, hva ble skrevet i situasjonsrapportene, hvilke analyseprodukter ble levert o.l. Dokumentasjonen kan analyseres kvalitativt eller kvantitativt, avhengig av hva man er ute etter å undersøke.

4.5

FØRSTEINNTRYKKS-SAMLING

Førsteinntrykkssamling arrangeres gjerne kort tid etter øvelsen er ferdig, og erfaringene som kommer frem her inngår som en del av datamaterialet. Kort er det snakk om en diskusjonssekvens, for eksempel etter modellen som kalles After Action Review (AAR). Det må avklares på forhånd hvem som tar ansvar for å gjennomføre dette. Det viktigste er at det legges opp til en diskusjon som er dynamisk, ærlig og profesjonell, med fokus på resultater og læringspunkter. Hensikten er at de øvede aktørene selv kan identifisere hvordan man kan ta vare på og videreføre det som gikk bra, og gi anbefalinger om hvordan man kan forbedre det som ikke gikk like bra. Førsteinntrykkssamling bør gjennomføres så raskt som mulig etter øvelsens slutt. Det er en forutsetning at alle i virksomheten som har deltatt på øvelsen også deltar her. Det er avgjørende at det er enighet om å være ærlig og at takhøyden i diskusjonene er stor.

En AAR kan gjennomføres ved at deltakerne stilles fire spørsmål:

1. Hva forventet vi skulle skje?
2. Hva skjedde?
3. Hva gikk bra, og hvorfor?
4. Hva kan forbedres, og hvordan?

KAPITTEL

05

Sammenstilling
og analyse

SAMMENSTILLING OG ANALYSE

Når øvelsen er gjennomført starter den mest arbeidskrevende tiden for evalueringsgruppen, arbeidet med å finne ut hvordan øvelsen gikk og forklaringen på hvorfor. For at det skal være mulig å avdekke dette er den eller de som skal evaluere øvelsen og skrive evalueringsrapport, -notat, møtereferat, helt avhengig av at de øvede aktørene hjelper til og bidrar med informasjon, eller stiller opp på intervjuer. Dersom de øvede ikke bidrar med dette er det ikke mulig å få et helhetlig bilde av hvordan øvelsen gikk og hvorfor. Det er derfor svært viktig å huske å sette av tid og ressurser også etter øvelsen er over. I tillegg til tid og ressurser er det avgjørende at personen(e) som skal sammenstille og analysere dataene har nødvendig metodekunnskaper. Har man benyttet spørreskjemaundersøkelse må en person med statistisk og analytisk kompetanse behandle og analysere dataene. Dette for å unngå feiltolkninger og sikre kvaliteten på resultatene.

Strukturering av materialet

Datainnsamlingen kan fort bli omfattende og bestå av materiale i flere ulike format og det er derfor lurt å ha tenkt gjennom hvordan man kan strukturere denne informasjonen før man starter med innsamlingen. De innsamlede dataene kan bestå av både tekst, tall, spørreskjemaundersøkelser, lange tekstdokument og utdrag av logger, og det er derfor verdifullt med noen som har analytisk kompetanse og som er vant til å strukturere og behandle store mengder med data som kan hjelpe til. Dette må gjøres på en slik måte at evalueringsansvarlig beholder oversikten.

Generelt kan man si at en evaluering av en øvelse handler om å sammenligne de handlingene man ville øve på i øvelsen (håndteringen av scenario) med handlingene som ble utført i øvelsen. Gjennom å identifisere hva som gikk bra (styrker) og hva som trenger videre utvikling (forbedringspunkter), samt å forstå hvorfor det ble slik, kan man gå videre til forbedringspunktene og utarbeide tiltak til disse. Man har da besvart de overordnede evalueringsspørsmålene om hva som skjedde og hvorfor.

Sporbarhet

Evalueringsrapporten skal redegjøre for funnene/konklusjonene og måten man har kommet frem til dette. Rapporten må derfor beskrive metodene som er anvendt slik at leseren vet hvordan materialet er analysert, og for at resultatene skal være etterprøvbare. Alle funnene, resultater, forbedringspunkt og konklusjoner, skal kunne tilskrives materialet som er samlet inn og brukt som datagrunnlag i utarbeidelsen av evalueringsrapporten.

Vurderingskriterier

Vurderingskriterier er det som gir mening til det innsamlede materialet. Det er i denne prosessen man avdekker positive eller negative elementer som man kan ta med seg videre inn i analysen av materialet. Her er det viktig å ta hensyn til utfordringene ved å analysere og vurdere de øvedes handlinger, som f.eks. at de øvede må kjenne seg igjen i evalueringsrapporten for at de skal ta inn over seg det som står, og jobbe videre med det i etterkant av øvelsen. Ettersom vurderingskriteriene er utarbeidet gjennom planleggingsprosessen i samarbeid med de som er ansvarlig for evalueringen og aktørene selv, minsker sjansen for at de øvede skal føle seg urettferdig evaluert.

KAPITTEL

06

Resultater, kvalitetssikring
og formidling

Når evalueringsrapporten foreligger er det viktig å ha et bevisst forhold til rapportens interne validitet, som går ut på om man faktisk måler det man vil måle og om funnene faktisk kartlegger fenomenet som skal utforskes. Evalueringsrapporten må være tydelig på hva som er avdekket, og vi derfor faktisk vet, samt hvilke perspektiver og forhold som evalueringen dekker. En evalueringsrapport vil aldri reflektere hele sannheten. Man burde også ha et forhold til funnens eksterne validitet, som går ut på i hvilken grad man kan generalisere funnene til andre sammenhenger som ligner øvelsen som er evaluert. For å unngå forutinntatthet (bias) er det også viktig at man så langt det er mulig er objektiv gjennom hele evalueringsprosessen.

En måte å kvalitetssikre innholdet i evalueringsrapporten er å involvere og kommunisere med berørte og/eller involverte aktører underveis i prosessen. Dette bidrar ikke kun til kvalitetssikring, men også til læring for aktørene. En mulighet å gjøre dette på er å sende et rapportutkast slik at de som er berørt/involvert kan kommentere eventuelle faktafeil og tilkjenne sitt syn på kvaliteten av analysen og vurderingene som er gjort. En annen mulighet for å sikre god kvalitet på evalueringsarbeidet er å etablere en referansegruppe. Denne gruppen kan for eksempel bestå av berørte og fagpersoner og ha en rådgivende funksjon. En slik referansegruppe er mest aktuelt for større øvelser.

Evalueringslederen bør utforme evalueringsrapporten slik at den på best mulig måte legger til rette for læring, i tillegg til at den må skaleres ut ifra både størrelsen på øvelsen og hva som synes hensiktsmessig. En foreløpig versjon av dokumentet sendes deltagende aktører og evaluatorene slik at de får mulighet til å rette opp faktafeil. Rapporten leveres til oppdragsgiver, og distribueres deretter til alle som har deltatt på øvelsen.

Oppfølging – Way forward og tiltaksplaner

Ref. Meld. St. 10 (2016–2017) – *Risiko i et trygt samfunn* har Regjeringen krav til oppfølging av funn fra øvelser og hendelser. En øvelse kan avdekke mangler og sårbarheter i aktørenes beredskap. Alle virksomheter har et ansvar for å følge opp de identifiserte læringspunktene. Dette er en prosess som tar tid, men som er avgjørende for at man skal kunne lære og endre atferd. De tverrsektorielle læringspunktene er det derimot DSB som har ansvar for å følge opp, noe som gjøres i regi av Nasjonalt øvelses- og evalueringsforum.

I rimelig tid etter øvelsen kan øvingsledelsen invitere de som deltok i øvelsen til et evalueringsseminar. Evalueringsseminaret gir aktørene anledning til å diskutere utkast til evalueringsrapport, både med tanke på oppklaringer og suppleringer. Datoen for seminaret bør besluttes tidlig i planleggingsprosessen og fremkomme i sentrale øvelsesdokumenter.

Det er viktig at virksomhetene forplikter seg til å følge opp de tiltakene man sammen kommer frem til. Evaluering er en forutsetning for læring, men hvis ingenting endres har ikke læring skjedd. Det er ikke gitt at anbefalinger og identifiserte læringspunkter fører til at effektfulle tiltak blir iverksatt. Læringspunkter og tiltak må implementeres og det må vurderes om tiltakene har hatt ønsket effekt.

Særlig for større øvelser med mange aktører vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en Way Forward-prosess, slik at tverrsektorielle utfordringer blir fulgt opp på en god måte. Way Forward-prosessen tar utgangspunkt i hovedkonklusjoner, læringspunkter og funn fra evalueringsrapporten. Prosessen gjennomføres gjerne som et arbeidsseminar der inviterte eksperter anbefaler tiltak og utarbeider forslag til tiltaksplan som forankres hos de respektive organisasjonene. Arbeidsseminaret bør bestå av representanter fra de sentrale aktørene som var med i øvelsen. Dette vil kunne gi en gruppe med komplementære egenskaper på tvers av sektorer og nivåer. For mindre øvelser kan dette gjøres i en mindre skala. Det kan være nok med et dokument som beskriver funn/læringspunkter, hvem som har ansvar for oppfølging og frist for når dette skal være gjennomført.

RESULTATER, KVALITETSSIKRING OG FORMIDLING

Vedlegg

Vedleggene i dette metodeheftet er forslag til hvordan evalueringer kan gjennomføres og ment som et hjelpemiddel i evalueringsarbeidet. De er ikke nødvendigvis utfyllende på temaer, men er en mal man kan ta utgangspunkt i når man skal evaluere en øvelse. Ettersom det ikke er én måte å gjøre en evaluering på, har DSB laget ulike maler slik at man selv kan velge ut skjema/tema fra de malene som er best egnet for de tema som evalueringen fokuserer på.

VEDLEGG 1

EVALUERINGSDIREKTIV

Denne malen lister opp noen overskrifter som bør være i et evalueringsdirektiv og litt om hva som bør inngå i teksten til hver av dem. Poenget med evalueringsdirektivet er at det skal beskrive hvordan øvelsen skal evalueres, både når det gjelder metodevalg, organisering av arbeidet og fremdriftsplan. **Malen egner seg til bruk for alle typer øvelser, men tilpasses de ulike typene og størrelsen på evalueringen/øvelsen. Ved mindre øvelser er det ikke nødvendigvis behov for et eget evalueringsdirektiv, men det kan være tilstrekkelig å ha denne beskrivelsen med i et kapittel i øvingsdirektivet.**

Evalueringsdirektiv for øvelsens navn

Innledning

Skriv en kort innledende tekst om øvelsen slik at leseren lett kan sette seg inn i øvelsen og det gjeldende scenarioet. Beskriv også hva evalueringsdirektivet er/inneholder og hvordan arbeidet med evalueringen er bygd opp.

Hensikt og mål

Beskriv hensikten med øvelsen, altså hvorfor man øver. Beskriv også øvingsmålene – hva som skal oppnås med øvelsen.

Avgrensning og fokus for evalueringen

Redegjør for eventuelle avgrensninger og for fokuset i evalueringsrapporten.

Metode – datainnsamling

Redegjør for hvordan datainnsamlingen vil foregå og hvilke metoder som skal tas i bruk i evalueringen av øvelsen.

Oppfølging av evaluering/Veien videre

Beskriv hvordan funn og læringspunkter fra evalueringen skal følges opp i etterkant av øvelsen.

Fremdriftsplan

Legg ved en fremdriftsplan som gir en oversikt over hvilke oppgaver som skal gjøres og frist for når disse skal være ferdige.

VEDLEGG 2

EVALUERINGSMØTE

Denne malen er ment til bruk for de som skal gjennomføre et evalueringsmøte. Forslag til hva som bør være på agendaen og hva som kan stå i et referat er listet opp under. **Malen egner seg best til evaluering av mindre øvelser, slik som diskusjonsøvelser eller funksjonsøvelser.**

Mal for agenda til evalueringsmøte

Innledning

Innledning – *ønsk velkommen til møtet og redegjør for formålet (evaluering av øvelsen)*

Kort om øvelsen – *fortell kort om scenario, hensikt og mål for øvelsen*

Erfaringer fra involverte – *la alle de som var involverte i øvelsen fortelle om sine erfaringer*

Diskusjon om felles utfordringer og forslag til tiltak – *diskuter hvilke felles utfordringer dere møtte på og hvordan man kan løse disse. Her kan det også åpnes for å diskutere andre ting som skjedde under øvelsen.*

Oppsummering – *gi en oppsummering av hovedmomenter fra diskusjonen og hvordan man skal jobbe videre med hva man har erfart og de utfordringene man har møtt på. Opplys gjerne om at det kommer et referat fra møtet.*

Mal for referat fra evalueringsmøte

Kort om øvelsen – *her kan det være lurt å få med navn på øvelsen, når den ble avholdt, hvem som deltok, hva som var scenario og hva hensikten og øvingsmålene for øvelsen var.*

Erfaringer fra involverte – *her kan det gis plass til at alle involverte personer/aktører kort kan redegjøre for de erfaringene de har gjort seg gjennom øvelsen. Eksempler på slike aktører er:*

Kommuner

Fylkesmannen

Politiet

Brannvesen

Helse

Øvrige involverte virksomheter

Kort om hva som kom frem under diskusjonen om felles utfordringer og forslag til tiltak – *her bør det redegjøres for hovedmomentene i diskusjonen. Hva var utfordringene og hvilke tiltak kan man benytte seg av for å bote på disse? Var alle enige om hva som var utfordringene og hvilke tiltak som eventuelt bør iverksettes?*

Oppsummering og fordeling av ansvar for foreslåtte tiltak – *gi en oppsummering av møtet og de foreslåtte tiltakene og hvem som har ansvar for å gjennomføre, samt følge opp.*

Deltakere – *hvem deltok på møtet?*

Vedlegg – *er det noe informasjon som bør legges ved?*

VEDLEGG 3

EVALUERINGSRAPPORT

Denne malen lister opp noen overskrifter som bør være i en evalueringsrapport og litt om hva som bør inngå i teksten til hver av dem. **Malen er mest relevant for evaluering av større øvelser, slik som en spilløvelse eller fullskalaøvelse, men kan også brukes til andre, mindre øvelser dersom det skal skrives en evalueringsrapport i etterkant.**

Mal for agenda til evalueringsmøte

Innledning

Hensikt og overordnede mål for øvelsen

Forutsetninger og avgrensninger

Om øvelsen: Deltakere, prosjektorganisasjon, øvingsform, scenario, planlegging og gjennomføring

Evaluering, metode og datagrunnlag

Valg av analysemetode

Refleksjon over reliabilitet og validitet

Analyse og vurdering

Presentasjon av empiri basert på spørreskjemaene, intervjuer, observasjoner og annet relevant materiell

Vurdering av måloppnåelse

Sluttbemerkninger

Konklusjoner og anbefalinger

Avslutning

Eventuelle vedlegg

VEDLEGG 4

ERFARINGSLÆRING ETTER HENDELSER OG ØVELSER

Denne malen er utarbeidet av BDO for Fylkesmannen i Vestfold og kan brukes ved en umiddelbar gjennomgang etter hendelser og øvelser, enten til å evaluere deler av eller hele hendelsen/øvelsen. Malen skal ivareta kommunenes krav om evalueringer etter hendelser og øvelser, jf. kommunal beredskapsplikt § 8. Andre kan også benytte seg av malen, og om nødvendig fjerne og legge til evalueringspunkter. Eksempelvis kan malen benyttes av brannvesenet som et utgangspunkt for evaluering etter brann- og eksplosjonsvernloven §§ 9 og 10, samt forskrift om brannforebygging § 20.

Malen egner seg best til evaluering av fullskaløvelser eller spilløvelser, eventuelt reelle hendelser som involverer fylkesmannen.

[Navn på hendelse/øvelse]

[Navn på evaluerende virksomhet]

Hendelse

Øvelse

Navn på hendelse/øvelse	
Tid og sted:	
Referent:	

Deltakere i evalueringen:

Navn	Funksjon og virksomhet	Rolle under hendelsen/øvelse

SITUASJONSBEKRIVELSE

1. Hva har skjedd?

- Beskriv i korte trekk hva som har skjedd.
- Beskriv kort konveksjoner av hendelsen.

VEDLEGG

2. Hvilke tiltak ble iverksatt?

- *Beskriv kort i punkter.*

3. Hvilke aktører var involvert i hendelsen eller øvelsen?

- *Beskriv kort hvem virksomheten samarbeidet med under hendelsen/øvelsen. Dette kan for eksempel være politiet, brann- og redningstjeneste, andre kommuner, Fylkesmannen, Kystverket, andre myndighetsorganer, Sivilforsvaret, Røde Kors eller andre frivillige beredskapsorganisasjoner, Fylkeskommunen, næringsliv, m.fl.*

UMIDDELBARE ERFARINGSPUNKER

4. Målt opp mot ansvarsområder: Hva fungerte bra og mindre bra under krisehåndteringen?

Ansvarsområder	Hva fungerte bra?	Hva fungerte mindre bra?
Mottak og håndtering av meldinger: <ul style="list-style-type: none">- Loggføring/dokumentasjon- Ble det foretatt en situasjonsvurdering?		
Varsling: <ul style="list-style-type: none">- Internt i kommunen/ virksomheten- Eksternt til andre involverte- Gjort iht. beredskapsplanen?		
Organisering og gjennomføring av krisehåndteringen:		

[Navn på hendelse/øvelse]

[Navn på evaluerende virksomhet]

Ansvarsområder	Hva fungerte bra?	Hva fungerte mindre bra?
<ul style="list-style-type: none"> - Etablering av krisestab - Fordeling av ansvar og roller - Tilgang på ressurser, folk og utstyr - Egnethet av lokaler 		
Samarbeid: <ul style="list-style-type: none"> - Samarbeid med eksterne aktører - Kontakt/dialog med Fylkesmannen 		
Kommunikasjon: <ul style="list-style-type: none"> - Internt i kommunen/ virksomheten - Med myndigheter og samarbeidspartnere - Med befolkning/allmenheten - Med berørte og pårørende 		
Mediehåndtering: <ul style="list-style-type: none"> - Utforming av budskap og talsperson - Aviser, radio, tv - Sosiale medier - Pressekonferanse - Annet 		
Ivaretagelse av kommunale tjenester: Slik som helse- og omsorg, brann og redning og tekniske tjenester.		
Ivaretagelse av berørte og pårørende: Gjennom f.eks. evakuert- og pårørendesenter og tilrettelegging for samling av berørte og pårørende.		
Helse, miljø og sikkerhet: For egne ansatte, samt evt. engasjerte ressurser.		

VEDLEGG

VIDERE OPPFØLGING

5. Hvilke umiddelbare tiltak bør iverksettes etter hendelsen?

Umiddelbare tiltak	Hvem følger opp tiltaket?	Når?

6. Vurder videre følgende spørsmål:

Er det behov for å:	Hvis ja, hvordan?
tydeliggjøre eller gjøre endringer med hensyn til ansvar, roller og samarbeid ved (denne type) uønskede hendelse?	
gjøre endringer i kommunens overordnede styringsdokument for samfunnssikkerhet og beredskap?	
endre på risiko- og sårbarhetsanalyser?	
iverksette andre forebyggende tiltak?	
endre planverket?	
oppdatere øvelsesplan?	
styrke tilgangen på relevante ressurser for å håndtere denne type hendelse?	
styrke samarbeidet med andre virksomheter?	
gjøre en mer omfattende evaluering av hendelsen? <i>*Hvis ja, kan «rapportmal for evaluering etter øvelser og hendelser» utarbeidet av BDO på vegne av Fylkesmannen i Vestfold benyttes.</i>	

7. Andre forhold som ønskes tatt opp/fulgt opp?

VEDLEGG 5

RAPPORTMAL FOR EVALUERING ETTER ØVELSER OG HENDELSER

Denne malen er utarbeidet av BDO for Fylkesmannen i Vestfold og kan brukes når det er ønskelig å gjennomføre en grundigere evaluering etter en hendelse eller en øvelse. Dette gjelder enten man ønsker å evaluere deler av eller hele hendelsen/øvelsen. Malen skal ivareta kommunenes krav om evalueringer etter hendelser og øvelser, jf. kommunal beredskapsplikt § 8. Andre kan også benytte seg av malen, og om nødvendig fjerne og legge til evalueringspunkter. Eksempelvis kan malen benyttes av brannvesenet som et utgangspunkt for evaluering etter brann- og eksplosjonsvernloven §§ 9 og 10, samt forskrift om brannforebygging § 20.

Målet med denne malen til evalueringsrapport er å skape et helhetlig bilde av hendelsen/øvelsen. Dersom malen «mal for erfaringslæring etter hendelser og øvelser» allerede er utfyllt, kan den være et godt utgangspunkt. Forskjellen vil da være at denne evalueringsrapporten bør inneholde flere detaljer, grundigere vurderinger og redegjørelser, informasjon fra flere aktører, samt ha et fokus på læring og hva som kan gjøres bedre i fremtiden

Malen egner seg best for evaluering av spilløvelser eller fullskalaøvelser, eventuelt reelle hendelser.

[Navn på hendelse/øvelse]

[Navn på evaluerende virksomhet]

Dato:

Innledning	39
1 Hensikten med evalueringer	39
1.1 Hensikt, mål og krav med evalueringen.....	39
1.2 Mål for håndtering av hendelsen.....	40
1.3 Mål for øvelsen.....	40
1.4 Metode for innsamling av data.....	40
1.5 Involverte aktører og deres roller og ansvar under hendelsen/øvelsen.....	40
2 Hva forventet vi skulle skje?	41
3 Hva skjedde?	41
4 Hva fungerte bra og hva fungerte mindre bra?	42
4.1 Mottak og håndtering av meldinger.....	42
4.2 Varsling.....	42
4.3 Organisering, mobilisering og gjennomføring av krisehåndtering.....	42
4.4 Samarbeid.....	43
4.5 Kommunikasjon.....	43
4.6 Mediehåndtering.....	43
4.7 Ivaretagelse av kommunale tjenester.....	44
4.8 Ivaretagelse av berørte og pårørende.....	44
4.9 Helse, miljø og sikkerhet.....	44
5 Hva kan vi lære av denne hendelsen/øvelsen og hva bør endres?	45
5.1 Læringspunkter.....	45
5.2 Hvilke tiltak bør iverksettes etter hendelsen/øvelsen?.....	45
6 Konklusjon	46
6.1 Hva skal vi fortsette med?.....	46
6.2 Hvilke forbedringsområder har vi og hva skal vi slutte med?.....	46
6.3 Hva bør vi begynne med for å bli bedre og hva skal til for å komme dit?.....	46
7 Oppfølging etter hendelsen/øvelsen	47

1. Innledning

- *Navn på hendelsen/øvelsen. Når og hvor foregikk hendelsen/øvelsen? Hvilke aktører var involvert?*

1.1. Hensikt, mål og krav med evalueringen

1.1.1. Hensikt

- *Beskriv hvorfor denne hendelsen/øvelsen er evaluert?*

1.1.2. Mål

- *Hva er det ønskelig å få ut av å evaluere denne hendelsen/øvelsen? Hva er det som evalueres (hele eller deler av hendelsen/øvelsen)?*

1.1.3. Krav

- *Vedkommende som har beordret eller igangsatt evalueringen oppfordres til å definere minimumskrav for hva evalueringen må omfatte.*

VEDLEGG

1.2. Mål for håndtering av hendelsen

- *Beskriv mål for håndtering av hendelsen*

Eller

1.3. Mål for øvelsen

- *Beskriv øvingsmålene*

1.4. Metode for innsamling av data

- *Beskriv måten data er samlet inn på. En vanlig metode er å gjennomføre intervjuer med aktører og berørte, men også dokumentanalyse (av både interne og eksterne dokumenter og rapporter), samtaler med etterfølgende referat og spørreundersøkelser kan være nyttige metoder. Det er også viktig å samle inn informasjon fra samarbeidspartnere og andre aktører som deltok i hendelsen/øvelsen, samt andre deler av egen virksomhet.*

1.5. Involverte aktører og deres roller og ansvar under hendelsen/øvelsen.

- *Beskriv hvem virksomheten samarbeidet med under hendelsen/øvelsen, som for eksempel politiet, brann- og redningstjeneste, andre kommuner, Fylkesmannen, Kystverket, andre myndighetsorganer, Sivilforsvaret, Røde Kors eller andre frivillige beredskapsorganisasjoner, Fylkeskommunen, næringsliv, m.fl. Beskriv også deres roller og ansvar under hendelsen/øvelser.*

2. Hva forventet vi skulle skje?

- *Beskriv hva dere forventet skulle skje i hendelsen/øvelsen. Forventningene kan være basert på planverk, ROS-analyser, tidligere erfaring, øvelsesplan etc. Inkluder innspill fra samarbeidsaktører og andre deler av organisasjonen. Bruk gjerne en grafisk tidslinje for å løfte fram hovedaktivitetene knyttet til håndteringen.*

3. Hva skjedde?

- *Beskriv hendelsesforløpet. Beskrivelsen kan være kort eller lang, avhengig av hvor kompleks hendelsen/øvelsen var. Hendelsesloggen er som oftest et godt datagrunnlag. Beskriv også de tiltak som ble iverksatt underveis i hendelsen/øvelsen. Inkluder innspill fra samarbeidsaktører og andre deler av organisasjonen. Bruk gjerne en grafisk tidslinje for å løfte fram hovedaktivitetene knyttet til håndteringen.*

VEDLEGG

4. Hva fungerte bra og hva fungerte mindre bra?

- *Med utgangspunkt i kommunens ansvarsområder under krisehåndtering, beskriv hva som fungerte bra og hva som fungerte mindre bra. Støttepunktene og støtteteksten under hvert ansvarsområde er ment som en veiledning til hva som kan vurderes. Dersom relevant, vurder også hva som gjorde at hendelsen/øvelsen forløp forskjellig fra det som var forventet. Inkluder innspill fra samarbeidsaktører og andre deler av organisasjonen.*

4.1. Mottak og håndtering av meldinger

- Loggføring/dokumentasjon
- Ble det etablert fortløpende situasjonsbilde under hendelsen/øvelsen?
- Ble det etablert fortløpende situasjonsvurdering under hendelsen/øvelsen?

4.2. Varsling

- Internt i kommunen/virksomheten
- Eksternt til andre involverte
- Gjort iht. beredskapsplanen?

4.3. Organisering, mobilisering og gjennomføring av krisehåndtering

- Etablering av krisestab
- Fordeling av ansvar og roller
- Tilgang på ressurser, folk og utstyr
- Egnethet av lokaler

4.4. Samarbeid

- Samarbeid med eksterne aktører
- Kontakt/dialog med Fylkesmannen

4.5. Kommunikasjon

- Internt i kommunen/virksomheten
- Med myndigheter og samarbeidspartnere
- Med befolkning/allmenheten
- Med berørte og pårørende

4.6. Mediehåndtering

- Utforming av budskap og talsperson
- Aviser, radio, tv
- Sosiale medier
- Pressekonferanse

VEDLEGG

4.7. Ivaretagelse av kommunale tjenester

- Slik som helse- og omsorg, brann og redning og tekniske tjenester.

4.8. Ivaretagelse av berørte og pårørende

- Gjennom f.eks. evakuert- og pårørendesenter og tilrettelegging for samling av berørte og pårørende.

4.9. Helse, miljø og sikkerhet

- For egne ansatte, og evt. engasjerte ressurser.

5. Hva kan vi lære av denne hendelsen/øvelsen og hva bør endres?

5.1. Læringspunkter

- *Beskriv hvilke læringspunkter det er nyttig å ta med videre fra denne evalueringen? Inkluder innspill fra samarbeidsaktører og andre deler av organisasjonen.*

5.2. Hvilke tiltak bør iverksettes etter hendelsen/øvelsen?

- *Beskriv tiltak som bør iverksettes slik at håndteringen av hendelsen/øvelsen vil bli enda bedre neste gang. Støttepunktene nedenfor er ment som forslag til hvilke forhold som kan vurderes. Inkluder innspill fra samarbeidsaktører og andre deler av organisasjonen.*

- Ansvar, roller og samarbeid
- Kommunens overordnede styringsdokument for samfunnssikkerhet og beredskap
- Planverk
- Risiko- og sårbarhetsanalyser
- Øvelsesplan
- Tilgangen på relevante ressurser
- Samarbeid med andre virksomheter

VEDLEGG

6. Konklusjon

- *Gjør en kort oppsummering av evalueringen og beskriv tanker om veien videre ved å besvare spørsmålene nedenfor.*

6.1. Hva skal vi fortsette med?

6.2. Hvilke forbedringsområder har vi og hva skal vi slutte med?

6.3. Hva bør vi begynne med for å bli bedre og hva skal til for å komme dit?

7. Oppfølging etter hendelsen/øvelsen

• Vurder om andre også kan lære noe av evalueringen ved å fylle ut tabellen nedenfor.

Hva skal formidles videre?	Til hvem eller hvilke?	Hvordan? (Kanal/aktivitet)	Av hvem? (Ansvarlig)	Når?
F.eks.: denne rapporten	F.eks.: andre fylker, kommuner, myndigheter frivillige osv.	F.eks.: evaluerings/læringsrapport, mail, møter osv.	F.eks.: beredskapssjef	F.eks.: ved neste fylkesberedskapsråd

VEDLEGG 6

OBSERVASJONSSKJEMA FOR EVALUATORER

Denne malen er ment for de evaluatorene som skal observere under en øvelse. Her kan man systematisk registrere de observasjonene man gjør seg underveis i øvelsen. **Malen egner seg best til bruk under spilløvelser eller fullskalaøvelser.**

OBSERVASJONSSKJEMA FOR VARSLING OG MOBILISERING

Beskriv hvordan virksomheten ble varslet og hvorvidt varslingen satte virksomheten i stand til å mobilisere på hensiktsmessig måte.

(Noter gjerne hvilke kanaler som brukes, til hvilken tid og hva varslingen inneholdt av informasjon. Noter gjerne også hvordan du opplever at varslingen påvirker organisasjonens evne til å iverksette håndtering. Videre om teknisk utstyr fungerer, og om det er tydelige ansvars- og kommunikasjonslinjer)

Observasjon nr.	Tidspunkt	Observasjon - hva skjer?	Kommentar - vurdering

OBSERVASJONSSKJEMA FOR RAPPORTERING

Beskriv hvordan situasjonsrapportering og informasjonsdeling ser ut til å sette virksomheten i stand til å håndtere situasjonen på en hensiktsmessig måte.

(Noter gjerne hva du ser av rutiner som fungerer bra og mindre bra. Inneholder rapporteringen det virksomheten trenger for å utføre egne oppgaver? Hvilke aktører gir god og tilstrekkelig, nødvendig informasjon, og hvilke mangler?)

Observasjon nr.	Tidspunkt	Observasjon - hva skjer?	Kommentar - vurdering

OBSERVASJONSSKJEMA FOR ANSVAR OG ROLLER

Beskriv hvordan prinsippene om ansvar, nærhet, likhet og samvirke gjorde seg gjeldende for krisehåndteringen.

(Noter gjerne om det tydelig fremkommer hvem som har ansvar for hva, og hvordan virksomheten organiserer seg og om dette endres underveis i håndteringen)

Observasjon nr.	Tidspunkt	Observasjon – hva skjer?	Kommentar – vurdering

OBSERVASJONSSKJEMA FOR PLANVERK OG PROSEDYRER

Beskriv hva som fungerer godt og hva som fungerer mindre godt i virksomhetens håndtering av situasjonen.

(Hva ser ut til å være årsaken til at det går bra/mindre bra? Hvordan brukes planverk, prosedyrer, utstyr og fasiliteter, inkludert CIM, dersom dette benyttes?)

Observasjon nr.	Tidspunkt	Observasjon – hva skjer?	Kommentar – vurdering

OBSERVASJONSSKJEMA FOR LIAISONFUNKSJONEN

Dersom virksomheten benytter liaison, beskriv hvordan denne funksjonen ivaretas.

Observasjon nr.	Tidspunkt	Observasjon – hva skjer?	Kommentar – vurdering

VEDLEGG

OBSERVASJONSSKJEMA FOR HÅNTERING AV RAMMEDE OG PÅRØRENDE

Hvordan ble de rammede og pårørende ivaretatt? Gjør du noen observasjoner som har betydning for håndteringen av rammede og pårørende, eller i forbindelse med evakueringen?

Observasjon nr.	Tidspunkt	Observasjon - hva skjer?	Kommentar - vurdering

OBSERVASJONSSKJEMA FOR INFORMASJON TIL PUBLIKUM OG MEDIA

Hvordan opplever du virksomhetens evne til å kommunisere med publikum og media?

Observasjon nr.	Tidspunkt	Observasjon - hva skjer?	Kommentar - vurdering

VEDLEGG 7

ODCR-SKJEMA

Denne malen er basert på NATOs ODCR-mal hvor ODCR står for Observation, Discussion, Conclusion og Recommendation. Bruk av denne malen kan bidra i arbeidet med å avdekke årsaker til hvorfor noe har skjedd og foreslå tiltak. Skjemaet kan både brukes av evaluatorene og være en mal for en samlet vurdering i etterkant av øvelsen. **Malen egner seg best til spilløvelser og fullskalaøvelser.**

Tittel/observasjon nr.	Observasjon	Refleksjon	Konklusjon	Anbefaling
1				
2				
3				
4				

Tittel/observasjon nr.: Fyll inn tittel på observasjonen eller navn og kontaktinformasjon på personen som er kilden til observasjonen.

Observasjon: beskriv observasjonen. Det kan være basert på noe som er hørt, sett eller som har blitt identifisert/dokumentert som en utfordring/forbedringspunkt/bevaringspunkt.

Refleksjon: reflekter rundt hva, hvem, hvor, hvorfor, når og konsekvenser for observasjonen. Hva er effekten av det du har sett/hørt? Forklar eventuelt hvordan og hvorfor observasjonen skilte seg fra forventningene (som f.eks. er beskrevet i øvingsdirektivet).

Konklusjon: skriv en kort oppsummering av problemstillingen knyttet til observasjonen, som er et resultat av observasjons- og refleksjonspunktet.

Anbefaling: skriv en anbefaling med eksplisitte råd til hva som kan/bør gjøres for å gjenta suksessen eller for å få løst utfordringen og hindre at det samme skjer igjen.

Vær oppmerksom på at konklusjoner og anbefalinger i dette skjemaet ikke forveksles med endelige konklusjoner og anbefalinger etter en øvelse, men er et subjektivt innspill fra evaluatoren som må ses og vurderes i sammenheng med andre ODCR-skjemaer.

VEDLEGG 8

RAPPORTERINGSSKJEMA FOR ØVELSESTEKNISK DEBRIEFING

For å sikre at de umiddelbare inntrykkene etter øvelsen bevares kan man holde en debrief som en integrert del av øvelsen. I denne prosessen kan man fylle ut et skjema med umiddelbare inntrykk av hva som har fungert bra og mindre bra. Under er en mal på et slikt skjema. Fokuset her vil være på det rent øvelsestekniske aspektet vedrørende øvelsens planlegging og gjennomføring. Debriefingen kan gjennomføres som en strukturert brainstorm, hvor det legges opp til en åpen, ærlig og direkte diskusjon av individuelle og felles øvelsestekniske erfaringer. Det er viktig å huske på at alle som deltar har samme talerett og at det bør være rom for uenigheter. Resultatene kan dokumenteres i malen under og inngå i det videre arbeidet med evalueringen av øvelsen. **Malen egner seg til å evaluere det øvelsestekniske knyttet til planlegging og gjennomføring av en øvelse.**

Sted:	Dato og tid:
Fasilitator:	Referent:
Deltakere:	

Bra	Forhold som fungerte bra under planleggingen av øvelsen
1.	
2.	
3.	

Bedre	Forhold som kunne ha fungert bedre under planleggingen
1.	
2.	
3.	

<i>Bra</i>	<i>Forhold som fungerte bra under gjennomføringen av øvelsen</i>
1.	
2.	
3.	

<i>Bedre</i>	<i>Forhold som kunne ha fungert bedre under gjennomføringen av øvelsen</i>
1.	
2.	
3.	

VEDLEGG 9

RAPPORTERINGSSKJEMA FOR ØVELSESTEKNISK DEBRIEFING

Denne malen for rapporteringsskjema egner seg best for evaluering av tverrsektorielle øvelser.

Start gjerne med å forklare hva rapporteringsskjemaet er, hvem det er sendt til og hva det skal brukes til.

For eksempel noe sånn som:

Dette rapporteringsskjemaet er sendt alle virksomhetene som deltar i øvelsen, og er en viktig kilde til datamaterialet som skal danne grunnlag for analyser og konklusjoner i den overordnede tverrsektorielle evalueringen. For å svare på spørsmålene må den som er evalueringskontakt sørge for å skaffe til veie informasjon som gir et fyllestgjørende svar på vegne av virksomheten.

Virksomhetene bes sende svarene innen xx.xx.20xx til evalueringsgruppen ved:

Dersom det er spørsmål til evalueringen eller oppfølgingen av denne kan disse rettes til:

Skriv gjerne litt informasjon om øvelsen, hva den handlet om, scenario, overordnede øvingsmål eller lignende.

Rapport fra virksomhet:

Navn og kontaktinformasjon

VARSLING OG IVERKSETTING AV TILTAK

Beskriv hvordan virksomheten ble varslet om ulike situasjoner/hendelser under øvelsen og hvilke tiltak virksomheten iverksatte i etterkant av varslings. Beskriv også så langt det lar seg gjøre via hvilke kanaler, til hvilke tider og hvilken informasjon som var avgjørende for håndtering.

RAPPORTERING

Bidro rapporteringen og informasjonsdelingen til at virksomheten ble i stand til å håndtere situasjonen/hendelsen på en hensiktsmessig måte? Og var dette i henhold til rammeverket?

For eksempel, inneholdt rapporteringen og informasjonsdelingen det virksomheten trengte for å utføre egne oppgaver? Beskriv hvilke rutiner som fungerte bra og mindre bra.

VEDLEGG

ANSVAR OG ROLLER

Beskriv hvordan ansvar og roller ble utført og ivaretatt. Var det noen uklarheter knyttet til myndighet, ansvar og roller?

PLANVERK OG PROSEDYRER

Hvordan ble virksomhetsinternt planverk og prosedyrer benyttet under håndteringen? Var planene gode eller mindre gode for håndteringen? Var det intuitivt? Med tanke på eget planverk og prosedyrer, beskriv hva som fungerte godt og hva som fungerte mindre godt i virksomhetens håndtering av situasjonen. Hva var årsaken til at det gikk bra/mindre bra?

LIAISON

Dersom virksomheten benyttet liaison, beskriv hvordan denne funksjonen ble ivaretatt. Beskriv på hvilket tidspunkt i håndteringen liaisonordningen ble iverksatt, gjerne også fra hvilke(n) virksomhet(er) man utvekslet liaison, og beskriv hva som fungerte godt/mindre godt med bruken av liaison under typen hendelser som ble øvd i øvelsen.

PLATTFORM FOR KOMMUNIKASJON

Dersom virksomheten benyttet en plattform for kommunikasjon (f.eks. CIM) som verktøy til å utveksle informasjon med andre virksomheter, beskriv hvilken nytteverdi dette hadde for håndteringen. Ble det opprettet en hendelse, ført logg, og sammenstilt informasjon? Ble felleslogg, meldingsmodul, mal for rapportering, etc. benyttet på en god og effektiv måte? Hvordan bidro i så fall dette til håndtering?

MEDIEHÅNTERING

Beskriv hvordan egen kommunikasjon med media og befolkningen fungerte, og hvordan virksomheten samarbeidet med andre, angående felles budskap. Ble informasjon til media og befolkning kommunisert til riktig tid? Var dere avhengig av informasjon fra andre virksomheter for å kunne gå ut med egen informasjon? Hvilke faktorer gjorde at samordningen av informasjon med andre fungerte godt? Hva kan gjøres for at koordineringen av informasjon mellom etatene blir mer effektiv?

VEDLEGG

Lenker til andre øvings-/evalueringsveiledere

After-action review. Technical guidance: United States Agency International Development (USAID)
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF360.pdf

Handbok – Utvärdering av övningar: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)
<https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/25490.pdf>

Håndbok i øvelsesplanlegging: Fylkesmannen i Rogaland
<https://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMRO/Forvaltning/Brosjyrer%20og%20rettleiarar/H%C3%A5ndbok%20i%20%C3%B8velsesplanlegging%202014.pdf>

National øvelsesvejledning: Beredskabsstyrelsen i Danmark (BRS)
https://brs.dk/viden/publikationer/Documents/National_Oevelsesvejledning.pdf

The NATO Lessons Learned Handbook: NATO
http://www.jallc.nato.int/products/docs/Lessons_Learned_Handbook_3rd_Edition.pdf

Veileder i planlegging og gjennomføring av øvelser i NVE: Norges vassdrags- og energidirektorat
http://publikasjoner.nve.no/rapport/2013/rapport2013_53.pdf

Veileder til gjennomføring av evalueringer: Finansdepartementet
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/veileder_til_gjennomforing_av_evalueringer.pdf

Øvelsesveileder – grunnbok: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)
<https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/27220.pdf>

Kilder og anbefalt litteratur

Best, J. (2008). *Stat-Spotting: A Field Guide to Identifying Dubious Data*. California: University of California Press.

Det kongelige justis- og beredskapsdepartement. (2016-2017). *Risiko i et trygt samfunn. Samfunnssikkerhet* (Meld. St. 10 2016-2017) Oslo: Det kongelige justis- og beredskapsdepartement.

Eriksen, J. (2017). *Krise- og beredskapsledelse*. Oslo: Cappelen akademisk.

Fangen, K. (2010). *Deltakende observasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Fimreite, A. L., Lango, P., Lægreid, P. og Rykkja, L. H. (2014). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal.

Lunde, I. K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

McDowell, D. (1998). *Strategic Intelligence. A Handbook for Practitioners, Managers and Users*. Cooma: Istana Enterprises.

Ringdal, K. (2011). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Weisæth, L. og Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal.

**Direktoratet for
samfunnssikkerhet
og beredskap**

Rambergveien 9
3115 Tønsberg

Telefon 33 41 25 00
Faks 33 31 06 60

postmottak@dsb.no
www.dsb.no

ISBN 978-82-7768-464-2 (PDF)
HR 2393
Mai 2018

 /DSBNorge

 @dsb_no

 dsb_norge

 dsbnorge