Øvelser

En veiledning i hvordan planlegge og gjennomføre øvelser innen energiforsyningen

39
2015

RAPPORT

Øvelser

Utgitt av: Norges vassdrags- og energidirektorat

Redaktør: Ann-Kristin Larsen

Forfattere: Ann-Kristin Larsen, med innspill fra interne og eksterne ressurspersoner

Trykk: NVEs hustrykkeri
Opplag: 400
Forsidefoto: Erik Johnsen, NVE
ISBN 978-82-410-1086-6

Sammendrag: Denne veiledningen har hovedfokus på hvordan diskusjonsøvelser kan planlegges og gjennomføres, men fremgangsmåten/metodikken som presenteres her er også overførbar til andre typer øvelser. Målgruppen er primært energiforsyningen, men metoden er såpass generell at den også kan benyttes av andre typer virksomheter. Bruken av begreper som forekommer i denne veiledningen er basert på NVEs tolkninger og forståelse av begrepene. Det kan være at andre tolker begrepene litt annerledes, avhengig av bakgrunn eller bransjetilhørighet.

Emneord: Øvelser, diskusjonsøvelse, spilløvelse, feltøvelse, fullskalaøvelse, øvingsledelse, spillstab, mediespill, beredskap, scenario, ROS-analyse, analyse, risiko, sårbarhet, krise, kriseledelse, katastrofe, evaluering

Norges vassdrags- og energidirektorat
Middelthunsgate 29
Postboks 5091 Majorstua
0301 OSLO

Telefon: 22 95 95 95
Telefaks: 22 95 90 00
Internett: www.nve.no

Mai 2015

Innhold

Forord **3**

Sammendrag **4**

1 Innledning **5**

1.1 Krav til øvelser 5

2 Om øvelser **6**

2.1 Formål 6
2.2 Øvelsens plass i organisasjonens beredskapskonsept 6
2.3 En øvelses gang 7
2.4 Ulike typer øvelser 7
2.4.1 Diskusjonsøvelser 8
2.4.2 Spilløvelser 8
2.4.3 Feltøvelser – Funksjonsbaserte øvelser 9
2.4.4 Fullskala øvelser 9
2.5 Bruk av kontrollere 10
2.6 Strategisk vs operativt nivå 10

3 Planlegging **12**

3.1 Forberedelser 12
3.2 Planleggingsprosess 14
3.2.1 Organisering av arbeidet 14
3.2.2 Øvingsmål 15
3.2.2.1 Delmål 15
3.2.3 Øvingsmomenter 16
3.2.4 Operasjonalisering av øvingsmomentene 17
3.2.5 Scenario 17
3.2.6 Øvingsdirektiv 18
3.2.7 Dreiebok 19
3.2.7.1 Tidshopp 20
3.2.8 Generalprøve 20

4 Gjennomføring **21**

4.1 Lokaler og utstyr 21
4.2 Innledende presentasjon fra øvingsleder 21
4.3 Gjennomføring og øvingsledelse 22

5 Evaluering og oppfølging **23**

5.1 Evaluering 23
5.2 Evalueringsgruppe 23
5.3 Førsteinntrykksevaluering 24
5.4 Dybdeevaluering 24
5.5 Oppfølging 25
5.6 Evaluering av øvelsesopplegg 25
5.7 Eksempel på en kortfattet og enkel evalueringsrapport 26

Vedlegg 1 - Oversikt over begreper **27**

Vedlegg 2 - Sjekkliste for øvelsesplanlegging 30
Vedlegg 3 - Scenariobank 32

Forord

Gjennom Forskrift om forebyggende sikkerhet og beredskap i energiforsyningen (beredskapsforskriften) stilles det krav til at alle enheter som inngår i kraftforsyningens beredskapsorganisasjon (KBO) skal gjennomføre beredskapsøvelser (jfr. §2-7). Øvelser skal sikre at kompetanse utvikles og vedlikeholdes slik at virksomheten er godt forberedt til å håndtere ekstraordinære situasjoner. Den enkelte virksomhet er selv ansvarlig for å ha tilstrekkelig kompetanse og oppfylle krav til øvingsvirksomhet iht. bestemmelsene i forskriften. Denne veiledningen er ment som et hjelpemiddel og til inspirasjon for norsk energiforsyning i arbeidet med å planlegge og gjennomføre beredskapsøvelser.

Veiledningen gir en innføring i hvordan man kan planlegge, gjennomføre og evaluere ulike typer øvelser, med hovedfokus på øvelser av typen diskusjonsøvelser. Målgruppen er virksomheter som er pliktige til å følge krav om å øve nedfelt i beredskapsforskriften. Øvingsveiledningen har som mål å sette enkeltpersoner i stand til å planlegge og gjennomføre øvelser.

Veiledningen tar for seg gangen i planleggingen av øvelser trinn for trinn. I tillegg er det listet opp en rekke scenarioer som er relevante som tema for øvelser, med tilhørende eksempler på framgangsmåte og øvingsmål. Listen med øvingseksempler er ikke uttømmende. Andre relevante tema som måtte aktualiseres i forbindelse med risiko- og sårbarhetsanalyser, erfaringer fra reelle hendelser og øvelser, organisatoriske endringer, endringer i krav og forventninger fra virksomhetens omgivelser m.m. må også vurderes.

Øvingsveiledningen bygger på NVEs interne øvingsveiledning utarbeidet av Norconsult under ledelse av og i samarbeid med NVE (NVE rapport 2013:53). Veiledningen bygger også på NVEs konsept for regionale øvelser av 2008 og NVEs erfaringer fra øvelser med bransjen og samarbeidspartnere. Flere ressurspersoner i NVE og bransjen har levert faglige innspill til veilederen og vært gode sparringspartnere for forfatteren. En spesiell takk rettes til Kamilla Nordvang og Frank Skapalen i NVE og Jan Solberg i Agder Energi.

Oslo, april 2015

Ingunn Åsgard Bendiksen
Avdelingsdirektør

Arthur Gjengstø
Seksjonssjef

Sammendrag

En beredskapsøvelse har fire hovedfaser: Planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging. Veiledningen tar for seg alle disse fasene trinn for trinn, med hovedfokus på fasene planlegging og gjennomføring. I tillegg sier veiledningen litt om hva som er formålet med øvelser, øvelsens plass i en organisasjons beredskapskonsept, ulike øvelsesformer og ulike roller knyttet til planlegging og gjennomføring av øvelser.

Det er lagt mest vekt på hvordan diskusjonsøvelser kan planlegges og gjennomføres, men fremgangsmåten/metodikken som presenteres her også overførbar til andre typer øvelser.

Målgruppen for veiledningen er primært energiforsyningen, men metoden som er beskrevet er såpass generell at den også kan benyttes av andre typer virksomheter.

Bruken av begreper som forekommer i denne veiledningen er basert på NVEs tolkninger og forståelse av begrepene. Det kan være at andre tolker begrepene litt annerledes, avhengig av bakgrunn eller bransjetilhørighet. En nærmere beskrivelse av begrepene som er benyttet fremgår av et eget vedlegg til veiledningen.

For å gjøre det enklere å komme i gang med planleggingen av en øvelse er det utarbeidet en scenariobank som vedlegg til veiledningen. Scenariobanken suppleres med andre scenarioer etter behov.

1 Innledning

1.1 Krav til øvelser

Forskrift om forebyggende sikkerhet og beredskap i energiforsyningen (beredskapsforskriften/bfe) har en egen bestemmelse om øvelser (§ 2-7). Bestemmelsen sier følgende:

> *Alle KBO-enheter skal gjennomføre øvelser med slikt innhold og omfang at enheten vedlikeholder og utvikler sin kompetanse til å håndtere alle aktuelle ekstraordinære situasjoner. Virksomheten skal ha en flerårig øvelsesplan og gjennomføre minimum én årlig øvelse.*

Som det fremgår av bestemmelsen skal den enkelte KBO-enhet[1] øve med slikt innhold og omfang at enheten vedlikeholder og utvikler sin kompetanse. Dette stiller en del krav til virksomheten:

- Virksomheten må ha oversikt over status når det gjelder kompetanse. Hva fungerer? Hva bør det øves mer på for å videreutvikle evne og kompetanse til å håndtere ekstraordinære situasjoner?
- Omfanget av øvelser, form, lengde og innhold må tilpasses slik at øvelsene faktisk fungerer som virkemiddel for å vedlikeholde og utvikle kompetanse
- KBO-enhetene skal ha på plass en flerårig øvelsesplan som henger sammen med kompetanseutviklingsmålene. Det må fremgå tydelig av planen hva som ønskes oppnådd med øvelsene. Planen bør dekke minst en fireårsperiode
- Den enkelte øvingsplan skal evalueres etter utløpt virkeperiode og fungere som underlag for fremtidige planer

Øvelsene

Øvelsene skal dekke relevante tema i forhold til forskriftens virkeområde. Her er noen stikkord:

- Reparasjonsberedskap, tilgang på personell og materiell, informasjonsberedskap, egenberedskap, beredskap og sikringstiltak, IKT, ekstremvær, naturkatastrofer, sabotasje, trusler, osv.

Bestemmelsene i forskriften gir en plikt til å gjennomføre minimum én årlig øvelse (innen forskriftens virkeområde og innenfor ett og samme kalenderår). Dersom behovet for å kunne opprettholde enhetens kompetanse tilsier hyppigere øvelser, skal dette fremgå av øvingsplanen og nødvendige øvelser skal tilrettelegges og gjennomføres.

Scenario

En risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse) vil være til stor hjelp for å avdekke hvilke scenarioer det bør øves på, hvor ofte og i hvilken form. Også trusselbildet, erfaringer (både egne og andres erfaringer) fra tidligere øvelser, ulykker, "nestenulykker" og andre uønskede hendelser vil kunne være med på å danne oversikt over aktuelle scenarioer.

[1] KBO: Kraftforsyningens beredskapsorganisasjon bestående av NVE og de virksomheter som står for kraftforsyningen, kalt KBO-enheter

2 Om øvelser

2.1 Formål

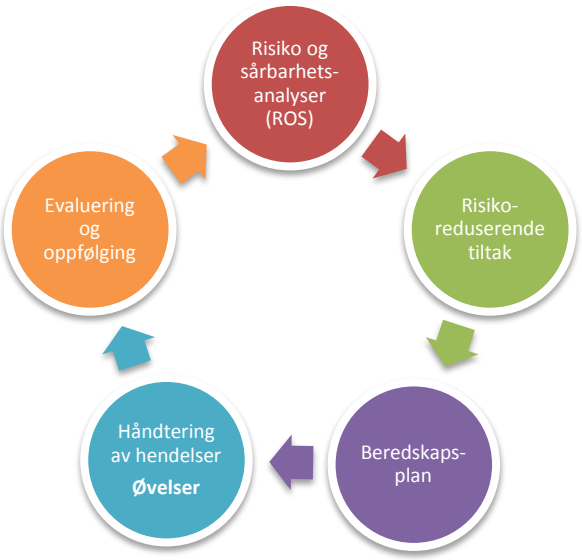
Formålet med øvelser er å benytte de som verktøy for å videreutvikle beredskapsorganisasjoners evne og kompetanse til å håndtere mindre eller større uønskede hendelser. Formålet med denne veiledningen er å gi en kort beskrivelse av hvordan en KBO-enhet kan planlegge, gjennomføre, evaluere og følge opp øvelser. Veiledningen skal også gjøre det enklere å delta på andre organisasjoners øvelser ved å tilføre kompetanse i øvelsesplanlegging.

I vedlegg 1 finnes en oversikt over sentrale begreper som er benyttet i veiledningen. I vedlegg 2 finnes en sjekkliste for øvelsesplanlegging. Vedlegg 3 inneholder eksempelscenarioer som kan benyttes som utgangspunkt for å planlegge og gjennomføre øvelser.

2.2 Øvelsens plass i organisasjonens beredskapskonsept

Samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeid bør utformes som et helhetlig og dynamisk beredskapskonsept. I dette ligger at arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap skal foregå i en kontinuerlig prosess hvor man hele tiden forbedrer seg med utgangspunkt i ROS-analyser, vurderinger av trusselbildet og erfaringer fra øvelser og hendelser.

Et beredskapskonsept kan beskrives slik:



Som vist i figuren er øvelser en naturlig del av et helhetlig beredskapskonsept. Sammen med erfaringer fra håndtering av reelle hendelser, gir øvelser erfaringsbasert læring som følges opp i det videre arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap.

2.3 En øvelses gang

En beredskapsøvelse har fire hovedfaser: Planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging. Alle fasene er like viktige. For at man skal ha langvarig læringsutbytte av øvelser er det nødvendig å følge alle trinnene før man anser en øvelse som avsluttet. Det er helt avgjørende for øvelsens utbytte at fasene evaluering og oppfølging vies tilstrekkelig oppmerksomhet og ressurser. Hvis ikke vil en godt planlagt og gjennomført øvelse ikke ha læringsutbytte utover den kortsiktige læring de personene som deltok har fått. Læring må dokumenteres, implementeres og forankres i organisasjonen. Deretter gjøres det vurderinger av behov for ytterligere øvelser, og ny planlegging kan initieres.

Fasene i en øvelse kan beskrives slik:

2.4 Ulike typer øvelser

Når det er besluttet at det er behov for en ny øvelse, finnes det flere ulike typer øvelser å velge mellom: Diskusjonsøvelser, spilløvelser, feltøvelser, fullskalaøvelser, stabsøvelser, varslingsøvelser, osv. Hvilken øvelsesform man velger bør blant annet baseres på hva man ønsker å øve på, hvem som skal øves og hvilke ressurser man har til rådighet. På de neste sidene følger en beskrivelse av noen av de overnevnte øvelsesalternativene.

2.4.1 Diskusjonsøvelser

Diskusjonsøvelser er eksempler på øvelser som kan være effektive samtidig som de er kostnads-besparende. Spesielt mindre diskusjonsøvelser gir ofte planleggerne og de som øves et godt utbytte av øvelsen uten å måtte sette av mye tid og ressurser.

En diskusjonsøvelse kan være alt fra en times diskusjon rundt et bord, hvor deltakerne kun får utlevert et kort scenario som skal drøftes med utgangspunkt i relevante problemstillinger og utfordringer, til større heldagsøvelser med mange innspill fra øvingsledelsen og med mange aktører til stede fordelt på flere bord.

Her er noen kjøreregler som er gjeldende for diskusjonsøvelser:

- Alle deltakere samles i ett felles rom. Ved få deltakere (f.eks. åtte eller færre) kan alle sitte rundt et felles bord. Ved flere deltakere kan man organisere seg bordvis etter avdeling eller ansvarsområde
- Ingen tiltak skal iverksettes fysisk og ingen kontakt skal tas utenfor rommet. Eventuelle praktiske spørsmål øvelsesdeltakerne har skal rettes til øvingsledelsen, dvs. til øvingsleder ved mindre øvelser eller til en kontroller[2] utplassert ved hvert bord under større øvelser
- Deltakerne kan benytte seg av egne loggføringsverktøy/loggføringsskjemaer, eventuelt projektor og lerret eller «flip-over» til å notere utviklingen i hendelsene som spilles inn og hvilke tiltak de ville ha iverksatt hadde det vært snakk om en reell situasjon
- Umiddelbart etter øvelsens slutt bør det gjennomføres en førsteinntrykksevaluering[3]. Dette er en kort muntlig gjennomgang av de umiddelbare erfaringene etter øvelsen, med utgangspunkt i noen forhåndsdefinerte spørsmål som bygger oppunder hovedmålene for øvelsen. Førsteinntrykksevalueringen er et viktig bidrag til den videre evalueringen av øvelsen

Hvordan en velger å organisere og gjennomføre diskusjonsøvelsen avhenger av antall deltakere og hva som er formålet med øvelsen, f.eks. kun gjøre dypdykk i faglige problemstillinger eller også benytte anledningen til å øve på samhandling og kommunikasjon. Dersom det siste er tilfellet, kan det under større diskusjonsøvelser være aktuelt å åpne opp for at deltakerne kan ta kontakt og samarbeide på tvers av bordene. Deltakerne kan også testes i mediehåndtering ved at en spilljournalist går rundt med mikrofon og stiller utfordrende spørsmål. I tillegg kan deltakerne oppmuntres til å gjennomføre spontane presse-konferanser m.m.

2.4.2 Spilløvelser

Denne veiledningen konsentrerer seg hovedsakelig om diskusjonsøvelser, men mye av det som beskrives er overførbart til andre typer øvelser, for eksempel spilløvelser.

Planleggingsprosessen fram til selve øvelsen kan være lik enten det er snakk om en større diskusjons-øvelse eller en spilløvelse. Forskjellen mellom en spilløvelse og en diskusjonsøvelse er at deltakerne i spilløvelser enten øver fra sine respektive arbeidsplasser eller sitter i egne grupperom organisert etter funksjon eller virksomhet. Innspill spilles enten inn via telefon eller ved at meldinger deles ut fysisk. I likhet med diskusjonsøvelser skal det i utgangspunktet ikke iverksettes fysiske tiltak, f.eks. å reise ut på

[2] Se kapittel 2.5 for en nærmere beskrivelse av denne funksjonen, samt Vedlegg 1, Oversikt over begreper
[3] Les mer om førsteinntrykksevaluering under kapittel 5.3

befaring, foreta reparasjoner, foreta transport og montering av utstyr, m.m. Tiltakene skal kun simuleres på papiret. Unntakene kan være ordinære oppgaver i krisestaben som varsling, rapportering og loggføring, bruk av alternative sambandsmidler, innkalling til- og deltakelse på møter internt og eksternt, utarbeidelse av fiktive pressemeldinger og gjennomføring av fiktive pressekonferanser.

Spilløvelser krever ofte litt mer ressurser enn diskusjonsøvelser, spesielt i forbindelse med gjennomføringen hvor man er avhengig av å ha en øvingsledelse[4] og en spillstab[5] på plass, og i tillegg kontrollere og evaluatorer plassert hos hver virksomhet/enhet som øves. Det mest krevende med spilløvelser er at det er vanskelig for øvingsledelsen å ha full oversikt over hva de som øves foretar seg og i hvilken retning øvelsen går. Det som er avgjørende for å lykkes med en spilløvelse er at øvingsledelsen har på plass kontrollere[6] som kan være dens øyne og ører ute hos de som øves.

En annen måte for øvingsledelsen å følge med på en spilløvelse på er å legge til rette for mediespill og produksjon av avisartikler underveis i øvelsen. Avisartiklene kan enten sendes ut på e-post til øvingsdeltakerne eller publiseres på en lukket øvingsportal som kun er tilgjengelig for de som øves. Ved å overvåke e-posten eller portalen kan alle følge med på øvelsen og skaffe seg et felles situasjonsbilde basert på det som er fremstilt av spillmedia. Utover dette bidrar mediespillet til en større grad av realisme i øvelsen ved at øvingsdeltakerne må håndtere media samtidig med at de må håndtere krisen, akkurat slik det ville ha vært i virkeligheten.

I tillegg til mediespill går det an å legge til rette for publikumsspill, ved at en gruppe mennesker får i oppgave å spille publikum, kunder, pårørende, etc. per telefon og med det presse øvingsdeltakerne ytterligere. Medie- og publikumsspillet er en del av spillstaben, som i tillegg kan suppleres med spillere som har i oppgave å svare for/spille viktige aktører som ikke deltar på øvelsen, ofte kalt responsceller.

2.4.3 Feltøvelser – Funksjonsbaserte øvelser

Feltøvelser er spilløvelser hvor det foregår faktisk spill ute i felt, hvor den enkelte virksomhet, alene eller i samvirke med andre, prøver ut enkelte funksjoner i praksis som er identifisert som viktige for å mestre reelle hendelser. Dette kan for eksempel være øvelser hvor man øver på reparasjoner, og transport og montering av nytt utstyr på et skadested (master, liner, etc.). Det kan også være øvelser hvor man øver på evakuering i forbindelse med en bombetrussel eller brann, sikring av et anlegg i forbindelse med at noen forsøker å trenge seg inn, m.m.

2.4.4 Fullskala øvelser

En fullskala øvelse er en øvelse som typisk øver større deler av virksomheten samtidig, for eksempel hele beredskapskjeden fra strategisk til operativt nivå[7], men med hovedfokus på det operative. Samtidig er det vanlig å involvere eksterne samarbeidspartnere, og øve på samvirke i forbindelse med håndtering av store og komplekse beredskapsutfordringer. Eksempler på samarbeidspartnere er andre nettselskap, myndigheter, nødetater, kommuner og fylkesmenn.

[4] Se nærmere beskrivelse av denne funksjonen i Vedlegg 1
[5] Se nærmere beskrivelse av denne funksjonen i Vedlegg 1
[6] For nærmere beskrivelse av denne funksjonen, se kapittel 2.5
[7] For nærmere beskrivelse av nivåer, se kapittel 2.6 og Vedlegg 1

Øvingsmomenter som ledelse, varsling, mobilisering av mannskap og materiell, koordinering av ressurser og praktisk utførelse av ulike tiltak er relevante i denne sammenhengen. Øvelsen skal gjennomføres så realistisk som mulig med bruk av skadested, markører, spilljournalister, spillpublikum, osv.

Fullskalaøvelser kan beskrives som en kombinasjon av spilløvelse og feltøvelse, hvor man øver på kriseledelse samtidig som øvingsdeltakerne gis anledning til å teste hensiktsmessigheten av beredskapsplaner og beslutninger som tas underveis i krisehåndteringen og iverksette tiltak i praksis.

Noen ganger kan det være aktuelt å bygge opp til en fullskala øvelse over tid ved å starte med en enkel diskusjonsøvelse, deretter gjennomføre en spilløvelse over samme tema som den første for så å avslutte med en fullskala øvelse til slutt. Fordelen med det er at man kan ta med seg det man har lært over i neste øvelse og med det stadig forbedre seg.

2.5 Bruk av kontrollere

Hver virksomhet eller avdeling/enhet/fagområde som deltar på en større diskusjonsøvelse eller en spilløvelse må utpeke en kontroller. Dette bør være en person som kjenner virksomheten godt og som har god kjennskap til beredskap og hvordan oppgaver bør løses i en krisesituasjon. Kontrolleren er et viktig redskap for øvingsledelsen. Kontrolleren skal bidra til at øvelsen drives framover, at den har passe intensitet og at alle aktører får det omfang av øvingsinnspill og de øvingsmomenter som er nødvendige for å få øvd sin egen organisasjon på en hensiktsmessig måte.

Kontrollerens plass er hos øvingsdeltakerne, som øvingsledelsens forlengede arm. Under større diskusjonsøvelser plasseres det en kontroller per bord. Under spilløvelser utplasseres det en kontroller i hver virksomhet eller avdeling/funksjon som øves.

Kontrollerens viktigste oppgave er å følge nøye med på spillet og notere seg hvordan øvingsdeltakerne løser de ulike oppgavene. Er øvelsen i ferd med å utvikle seg i en annen retning enn forventet, kan kontrolleren i samråd med øvingsledelsen gripe inn i øvelsen og gi øvingsdeltakerne tips og råd for å få justert kursen. Kontrolleren skal ellers være i løpende kontakt med øvingsledelsen og gi tilbakemelding på om øvingsdeltakerne har tilstrekkelig med utfordringer å jobbe med eller om det er behov for å spille inn mer, og om de mangler innspill av betydning for å komme seg videre i spillet. Eventuelle praktiske spørsmål øvingsdeltakerne måtte ha til øvelsen kan besvares av kontrolleren eller videreformidles til øvingsledelsen.

Noen øvingsinnspill er mer egnet til å deles ut som meldinger enn å ringes inn, f.eks. omfattende og kompliserte innspill. I tillegg krever noen innspill at de blir visualisert ved hjelp av bilder eller kart. Oppgaven med å dele ut disse meldingene kan legges til kontrollerne. Det må da fremgå tydelig av meldingene når de skal deles ut og hvem som skal være mottakere.

2.6 Strategisk vs operativt nivå

Noen av de overnevnte øvelser er mest egnet for å øve et konkret nivå i virksomheten, for eksempel ledelsen eller krisestaben, andre øvelser er egnet for å øve flere nivåer samtidig. Når det gjelder nivåer, kan man for eksempel snakke om strategisk, taktisk og operativt nivå. Førstelinjen i en virksomhet består av operativt personell/innsatspersonell, de som gjennomfører tiltak. Eksempelvis montører ute i felt.

Andrelinjen består av taktiske ressurser, de som vurderer og iverksetter. Tredjelinjen består av den strategiske ledelsen, den som legger rammer og føringer for arbeidet i virksomheten.

Vær oppmerksom på at begrepsbruken når det gjelder nivåer kan variere fra virksomhet til virksomhet, organisasjon til organisasjon. Ved felles øvelser er det derfor viktig å bli enige om en felles tolkning av begrepene før øvelsesplanleggingen igangsettes.

3 Planlegging

3.1 Forberedelser

En øvelse må alltid forankres godt internt og i eventuelle øvrige virksomheter som skal øves før planleggingen igangsettes. De som skal øves må forplikte seg til å sette av tid og ressurser (personell og penger) til planlegging og gjennomføring av øvelsen.

Det er en fordel om øvelsen er en del av en øvelsesplan slik at den allerede er godt forankret før man går i gang med øvelsesplanleggingen (ref. § 2-7 i Bfe). Det må imidlertid vær rom for å avvike noe fra planen, for eksempel i de tilfeller hvor erfaringer fra virkelige hendelser viser at det er andre forhold som er viktigere å øve på enn det som er ført opp i planen eller at det er behov for omprioriteringer. Det bør også være rom for å kunne ta del i andre virksomheters øvelser som oppfattes som relevante.

Med utgangspunkt i hva det skal øves på, må det defineres hvem som er relevante å ha med på øvelsen for å få et best mulig utbytte av den. Det kan være utelukkende interne deltakere eller også aktører som kommuner, KDS, andre enheter i KBO, viktige underleverandører i forbindelse med beredskap og gjenoppretting, brann og redning, med flere. Deretter bør man så raskt som mulig etablere en planleggingsgruppe og legge en tidsplan.

Ved større øvelser er det viktig å ha god tid til planleggingen. Planleggingsgruppen bør da bestå av representanter fra alle fagfelt som skal øves, slik at alle sikres tilstrekkelig med øvingsinnspill og at innspillene inneholder ønskede øvingsmomenter. Øvingsinnspillene må være realistiske og relevante, og bygge på et nøye gjennomtenkt scenario. Ved mindre øvelser kan det være man greier seg uten en planleggingsgruppe. Det som uansett er viktig, er at den/de som planlegger øvelsen ikke skal øves selv.

Før man igangsetter selve øvelsesplanleggingen kan det være lurt å gjøre følgende forberedelser:

1. *Hva er bakgrunnen for øvelsen? Hvorfor øve?*
    - Er øvelsen en del av den fireårige øvelsesplanen hvor ulike faktorer har spilt inn ved valg av scenario og øvelsesområde (erfaringer fra hendelser og tidligere øvelser, resultater fra ROS-analyser, risikoer en har valgt å leve med, det gjeldende trusselbildet på planleggingstidspunktet, m.m.)?
    - Er det gjort noen erfaringer som tilsier at forslaget i planen bør justeres? Har det dukket opp nye behov?
    - Er dette et øvelsesinitiativ fra egen virksomhet eller eksterne?

2. *Foreløpig skisse til øvelse*
    - Utarbeide et kort notat som beskriver bakgrunnen for øvelsesinitiativet, foreløpige tanker om målgruppe og omfang, tanker om overordnet scenario, tanker om økonomi, tanker om øvelsestidspunkt, m.m.

3. *Forankre øvelsen internt*

   - Legge fram for ledelsen de vurderinger som er gjort under punkt 1 og 2, og få tillatelse til å gå videre med planleggingen
   - Få en bekreftelse på at ledelsen er villig til å sette av tid og nødvendige ressurser til øvelsen

4. *Kalle inn til et idémyldringsmøte og identifisere øvingsdeltakere*

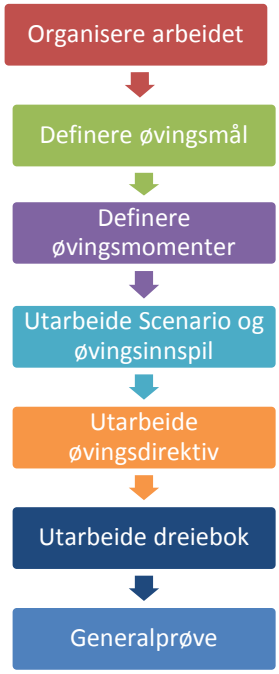
   - Kalle inn aktuelle øvingsdeltakere (inkludert eventuelle eksterne) til et idémyldringsmøte hvor forslaget til øvelse blir lagt fram og hvor man i fellesskap finner ut om dette er en idé å forfølge videre eller om det er gode argumenter for å gjøre endringer i opplegget
   - Er det behov for å øve hele organisasjonen eller kun deler av den som for eksempel ledelsen, driftspersonell eller mannskaper ute? Henger sammen med valg av nivå for deltakelse: Strategisk, taktisk eller operativt, eller alle nivåene samtidig
   - Andre som bør øves og eventuelt trekkes inn i planleggingen?
   - Bli enige om en foreløpig ramme for øvelsen

5. *Videre planprosess*

   - Ta stilling til om det er dekkende med en person eller om det bør settes sammen en gruppe for planlegging av øvelsen. En mindre diskusjonsøvelse trenger ikke mer enn en person og noen dagers forberedelse mens en større øvelse krever en mer omfattende planleggingsprosess med flere ressurser involvert
   - Skal det inkluderes flere i planleggingen er det viktig å identifisere hvilke ressurser det er behov for. Det kan være fagpersoner med spesiell kompetanse, representanter fra de deler av organisasjonen som skal øves, med flere
   - Dersom det skal være eksterne deltakere med på øvelsen, bør de også ha med representanter inn i planleggingen, for å sikre at deres behov blir ivaretatt i planleggingen og gjennomføringen

3.2 Planleggingsprosess

Planleggingsprosessen i forbindelse med øvelser kan i korte trekk oppsummeres som følger:



3.2.1 Organisering av arbeidet

Ved større øvelser bør hver virksomhet eller fagavdeling/enhet som skal øves avse en person til å delta i planleggingen av øvelsen. Disse kalles så inn til et oppstartsmøte. På dette møtet gjøres følgende:

1. *Bakgrunn for øvelsesinitiativet*
   Gjøre rede for bakgrunnen for øvelsesinitiativet. Vise til idemyldringsmøtet hvor det ble foreslått hvem som burde øves og hva øvelsen burde gå ut på, m.m.

2. *Øvelsesform og innhold*
   Presentere foreløpige tanker om innhold og øvelsesform, som grunnlag for diskusjon

   - Foreløpige tanker om øvingsmål og øvingsmomenter
   - Spilløvelse, diskusjonsøvelse eller kombinasjon?
   - Overordnet scenario

3. *Bestemme tidspunkt*
   Bli enige om en endelig dato for øvelsen, for deretter å be alle som skal øves om å sette av datoen. Samtidig er det lurt å reservere nødvendige lokaler for gjennomføringen og sikre at annet nødvendig utstyr er tilgjengelig øvelsesdagen som for eksempel prosjektorer, samband, loggføringsverktøy osv.

6. *Økonomi og tillatelser*
   I forbindelse med større øvelser er det viktig å foreta en vurdering av kostnader forbundet med planlegging og gjennomføring av øvelsen og bli enige om hvem som dekker hva. Er det behov for ekstra midler ut over det som allerede er satt av i budsjett må det kanskje søkes om dette før planleggingen igangsettes.

   I forbindelse med feltøvelser eller fullskala øvelser kan det hende det er nødvendig å innhente spesielle tillatelser fra myndigheter, grunneiere eller andre for å kunne gjennomføre øvelsen. Bli enige om hvem som følger opp dette.

7. *Informasjon om øvelsen*
   Sørge for informasjon om øvelsen på virksomhetens hjemmesider og intranett, og si litt om i hvilken grad øvelsen vil kunne påvirke eller gå utover de ulike tjenester som virksomheten leverer så lenge øvelsen pågår.

4. *Veien videre*
   Bli enige om en fremdriftsplan, herunder frist for ferdigstilling av scenario og dreiebok, og tidspunkt for et eventuelt forberedende seminar. Fastsett tidspunkt for neste møte.

3.2.2 Øvingsmål

Det viktigste planleggingsgruppen må bli enig om er hva som er formålet med øvelsen og utarbeide overordnede mål. Dette setter rammene for resten av planleggingen. Øvingsmålene bestemmes ut fra hva man ønsker å oppnå med øvelsen. Målene må kunne operasjonaliseres og evalueres/måles. Overordnet øvingsmål kan for eksempel være å styrke beredskapsgruppens evne til å håndtere en uønsket situasjon, sette nye ansatte inn i egen beredskapsrolle, forbedre mediehåndteringen eller oppnå bedre samhandling og kommunikasjon med andre.

3.2.2.1 Delmål

For å kunne operasjonalisere øvingsmålene kan det være hensiktsmessig å utforme konkrete, målbare delmål som understøtter de overordnede målene.

Et delmål kan for eksempel se slik ut:

- Sjekke at krisehåndteringsverktøy og alternativt samband fungerer, eventuelt avdekke behov for forbedringer

Under større øvelser hvor deltakerne består av flere ulike virksomheter eller fagmiljøer, kan det være at noen ønsker å ha med virksomhetsspesifikke delmål, dvs. øvingsmål som kun berører den konkrete virksomheten men som er et ledd i virksomhetens arbeid med å nå det overordnede målet.

Et virksomhetsspesifikt delmål kan for eksempel se slik ut:

- Teste virksomhetens evne til å sammenfatte og formidle et korrekt situasjonsbilde eksternt
- Teste virksomhetens evne til fortløpende å publisere korrekt informasjon på virksomhetens hjemmesider

De virksomhetsspesifikke delmålene må også evalueres, men da som en intern prosess. Den overordnede evalueringen bør ha fokus på de overordnede målene. Les mer om evaluering under kapittel 5.

3.2.3 Øvingsmomenter

Øvingsmomentene defineres med utgangspunkt i øvingsmålene og hvem som skal øves, og er en konkretisering av hva det skal øves på. Øvingsmomentene kan for eksempel gjenspeile «Suksesskriteriene for krisehåndtering», definert av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), blant annet i «Øvelsesmodell i krisehåndtering for strategisk ledelse for fylker og kommuner», utgitt i 2005.

En generell tolkning av Suksesskriteriene for krisehåndtering ut fra et NVE-perspektiv er:

- **Lederrollen**
  - Evne til strategisk ledelse
  - Evne til ledelse på øvrige nivåer (taktisk og operativt)
  - Evne til fremtidsfokus
  - Trygghet i rollen
  - Beslutningsevne
  - Evne til å iverksette tiltak
  - Kunnskap om egne fullmakter
  - Tydelig oppgavefordeling
  - Evne til informasjonshåndtering/informasjonsformidling
  - Empati i informasjonshåndteringen/informasjonsformidlingen

- **Ansvar og roller**
  - Organisasjonens ansvar, rolle og grensesnitt mot andre aktører
  - Ansvar og roller i informasjonshåndteringen/informasjonsformidlingen

- **Informasjonsstrategi**
  - Informasjon til egne ansatte
  - Informasjon til ansattes pårørende
  - Informasjon til befolkningen/kunder
  - Informasjon til medier

- **Varslingsrutiner**
  - Intern varsling
  - Ekstern varsling

- **Omsorg for rammede og berørte**
  - Publikumshåndtering, herunder håndtering av rammede og pårørende

- **Koordinering/samordning**
  - Samordning av ressurser og personell internt og med eksterne
  - Samhandling med andre berørte virksomheter
  - Samhandling mellom ulike avdelinger internt og mellom ulike funksjoner
  - Samhandling med andre involverte aktører

- **Fullmakter og budsjett**
  - Forhåndsdefinerte fullmakter mht. beslutningsmyndighet
  - Forhåndsdefinerte fullmakter mht. økonomi
  - Avklaringer underveis

- **Overgangen til normalsituasjonen**
  - Hvordan komme raskt og effektivt tilbake til normal drift

3.2.4 Operasjonalisering av øvingsmomentene

I forbindelse med større øvelser kan det være hensiktsmessig å dele planleggingsgruppen inn i mindre arbeidsgrupper basert på naturlig tilhørighet (funksjon, avdeling, sektor), og la arbeidsgruppene utarbeide skreddersydde hendelser/meldinger med øvingsmomenter som er relevante for egne deltakere.

Øvingsmomenter kan for eksempel spilles inn ved hjelp av en hendelse/melding tilsvarende denne:

> «Nærmere undersøkelser viser at det er overhengende fare for at det vil gå et nytt og større skred ved ……..Skredet vil kunne ramme bebyggelse og ta med seg master i 22 kV nettet i området, med den konsekvens at hele……området blir mørklagt».

Meldingen inneholder en rekke øvingsmomenter, avhengig av hvem som er mottaker: Leders evne til å tenke «hva hvis» og fatte beslutning knyttet til for eksempel evakuering, komme opp med alternativer med tanke på strømforsyning, fordeling av ansvar og oppgaver internt og med eksterne, samordning av innsats, varsling, informasjon til befolkningen, m.m.).

3.2.5 Scenario

Valg av overordnet scenario bør baseres på de ROS-analyser og vurderinger som er gjort for å kartlegge hvor man er sårbar. Scenarioet må skreddersys slik at øvingsdeltakerne får øvd på akkurat det de ønsker å øve på, ref. øvingsmålene og øvingsmomentene. Scenarioet skal oppleves som relevant og realistisk, det er derfor viktig å involvere representanter for de som skal øves i planleggingen, for å sikre at en treffer med scenarioet. Det er ellers viktig at scenarioet utvikles på en slik måte at deltakerne føler mestringsfølelse underveis i øvelsen, samtidig som de får innspill som er utfordrende og som skaper intensitet i øvelsen.

I mindre øvelser, f.eks. av en - to timers varighet, kan det være tilstrekkelig å presentere et overordnet scenario som danner grunnlag for diskusjon under øvelsen. I litt mer omfattende øvelser er det nyttig med et mer komplekst scenario som består av bakteppe, flere innspill og en avsluttende fase. Det er hensiktsmessig å følge en intensitetskurve med et innledende bakteppe som forteller en kort bakgrunnshistorie for scenarioet, så en første fase med relativt lav intensitet, for så å øke intensiteten utover i øvelsen. I litt større øvelser kan opptrappingsinnspill sendes ut til deltakerne før øvelsesstart, for å sette de i øvelsesmodus. Dette kan for eksempel være et værvarsel (langtidsvarsel for selve øvelsesdagen), en trusselvurdering, en beskrivelse av nyhetsbildet i forkant av øvelsen, m.m.). Intensiteten bør nå sin topp mot slutten av øvelsen. Deretter bør det hele roes ned igjen før man erklærer øvelsen for avsluttet. Det er ikke hensiktsmessig å avslutte i et kaos der de som øves føler de ikke har kontroll over situasjonen. Det gir bedre mestringsfølelse å avslutte øvelsen med en fasit/løsning på situasjonen.

3.2.6 Øvingsdirektiv

Et øvingsdirektiv er et styrende dokument for litt større øvelser, gjerne der flere personer er involvert i planleggingen. Øvingsdirektivet beskriver spillereglene for øvelsen og annen praktisk informasjon.

Et øvingsdirektiv kan for eksempel inneholde beskrivelse av følgende:

- Navn på øvelsen
- Mandat
- Økonomi
- Tid og sted
- Øvingsform
- Overordnet scenario
- Geografisk øvingsområde
- Deltakere
- Øvingsmål
- Øvingsmomenter
- Forberedelser til øvelsen
  - Forberedende møte eller seminar (ved større øvelser), orientering av kontrollere og evaluatorer, generalprøve/gjennomgang av dreiebok
- Øvingsledelse og andre sentrale roller
- Gjennomføring/spilleregler
  - Forfase, hovedfase, nedtrapping
  - Viktige instrukser
  - Medie- og publikumsspill
- Evaluering og oppfølging
- Annen relevant informasjon
- Vedlegg: Oversikt over deltakere med kontaktinformasjon (spesielt aktuelt i forbindelse med spilløvelser)

Øvingsdirektivet bør distribueres til alle som er involvert i øvelsen i god tid før selve øvelsen, for eksempel i forbindelse med et forberedende seminar[8]. I noen tilfeller kan øvingsdirektivet inneholde informasjon som de som skal øves ikke skal ha tilgang til, for eksempel i forbindelse med uvarslede øvelser eller øvelser der scenarioet skal være hemmelig før øvelsesstart. Da bør direktivet kun distribueres til planleggingsgruppen og eventuelle observatører, og eventuelt omdøpes til gjennomføringsdirektiv.

3.2.7 Dreiebok

I alle øvelser som inneholder mer enn ett innspill til de som øves, bør man benytte seg av en enkel dreiebok (kjøreplan) som styrende dokument under øvelsen. I dreieboken står alle øvelsesinnspill, når de skal presenteres for de som øves og hva som er formålet med innspillet, det vil si hvilken handling man ønsker å oppnå. Dreieboken skal ikke distribueres til de som skal øves, kun til de som står for gjennomføringen (øvingsledelsen, spillstaben, kontrollerne og eventuelt observatører).

En dreiebok settes gjerne opp i tabellform, og kan for eksempel se slik ut:

Tid	Til	Fra	Hendelse	Konsekvens	Forventet handling/respons
Dato Kl.	*Hvem rettes innspillet til*	*Hvem er avsender*	*Innholdet i innspillet*	*Antatt konsekvens av innspillet*	*Forventet handling i henhold til definerte øvingsmomenter*

Det er viktig at innspillene i dreieboken er så overordnet at de ikke legger føringer og begrensninger for aktørenes handlingsrom. Et innspill i dreieboken bør ikke være avhengig av at aktørene har foretatt de forutsette handlingene etter forrige innspill for at det skal fungere. I øvelser, som i reelle situasjoner, er det slik at aktørene ofte velger helt andre handlingsveier enn det øvingsledelsen har forutsett, og dette må man ta høyde for i dreieboksinnspillene. Likevel kan det være nødvendig med noe rettledning underveis.

Dreieboken bør ikke inneholde for mange innspill. De som øves må få tid til å diskutere seg gjennom et innspill før det neste presenteres. Samtidig må det ikke gå for lang tid mellom hvert innspill da en øvelse skal oppleves som intens og utfordrende. Dreieboken bør ta utgangspunkt i en nøye gjennomtenkt tidsplan for hva som skal presenteres når. Det må ellers være avklart på forhånd hvilke hendelser som må spilles inn og hvilke som kan spilles inn som krydderhendelser dersom deltakerne får for lite å gjøre.

[8]I forbindelse med større øvelser kan det være hensiktsmessig å arrangere et forberedende seminar for å sette deltakerne i øvingsmodus, gjøre dem kjent med spillereglene og gi dem anledning til å blir bedre kjent med andre øvingsdeltakere, herunder bli kjent med hverandres ansvar og roller. Det siste kan igjen bidra til bedre kommunikasjon og samhandling under øvelsen, og i forbindelse med reelle hendelser.

3.2.7.1 Tidshopp

Noen ganger kan det være hensiktsmessig å legge inn et tidshopp midtveis i øvelsen. For eksempel kan det være aktuelt dersom man ønsker å øve på mer langsiktige konsekvenser av en hendelse. Fordelen med et hopp er at man kan hjelpe deltakerne med å tenke framover i tid og «hva hvis». Ulempen er at det kan ødelegge noe av realismen i spillet og at noen kan oppleve at de ikke får gjort seg ferdig med den første fasen før man er over i en ny. Dersom noen blir værende igjen i den første fasen kan øvelsen gå i stå. Velger man å gjøre et tidshopp er det viktig at dette er godt kommunisert på forhånd, muntlig og skriftlig, og akseptert av alle.

3.2.8 Generalprøve

For å kvalitetssikre at innholdet i dreieboken er korrekt kan det være hensiktsmessig å gjennomføre en liten generalprøve i forkant av selve øvelsesdagen. Den kan gjennomføres ved at øvingsledelsen setter seg sammen og gjennomgår hver enkelt hendelse/melding som skal spilles ut i tur og orden for å sjekke ut at innholdet er korrekt, at meldingene kommer i riktig rekkefølge og at innholdet er tilstrekkelig informativt, at alle som har behov for å motta innspillet er ført opp som mottakere og at tidspunktene som er satt opp er fornuftige, at det er tilstrekkelig med tid mellom hver hendelse.

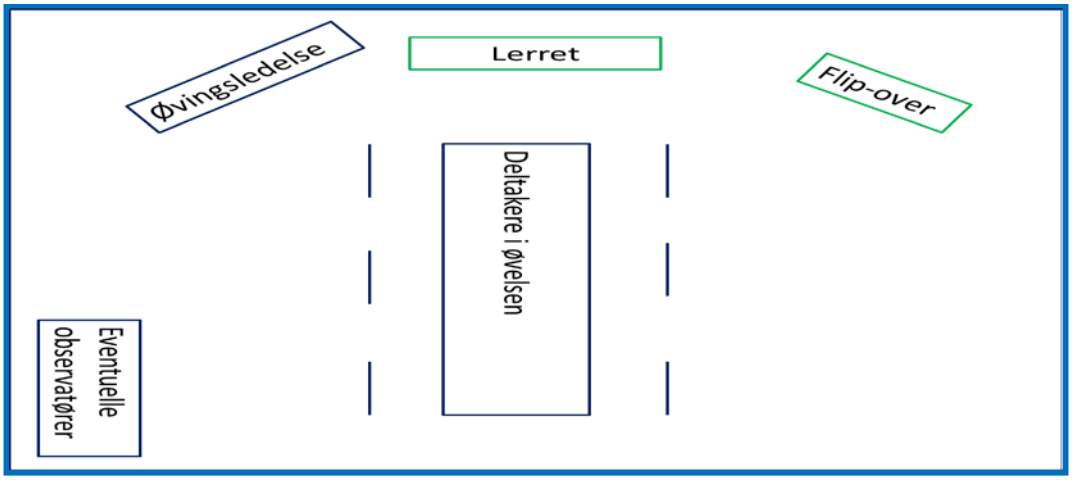
4 Gjennomføring

4.1 Lokaler og utstyr

Diskusjonsøvelser krever ikke mye utstyr for at det skal bli en god øvelse. Følgende minimum av utstyr bør imidlertid være på plass i øvelseslokalet når øvelsen starter:

- Skrivemateriell
- «Flip-over»
- Projektor og lerret
- Tilgang til krisestøtteverktøy
- Mikrofoner (dersom stort lokale eller mediespill)
- Skjøteledninger

Et enkelt oppsett av øvelseslokale kan for eksempel se slik ut:



Ved større øvelser hvor deltakerne skal plasseres rundt ulike bord, er det viktig at lokalet er stort nok til at deltakerne ikke blir forstyrret av støy fra nabobordet. Det er lurt å velge et større lokale enn det man tror er nødvendig. Velg også et lokale med støydemping i vegger og tak.

4.2 Innledende presentasjon fra øvingsleder

Det er nyttig å ha en kort innledning for de som skal øves, der øvingsleder gjentar hva som er formålet med øvelsen, gjennomgår spillereglene og åpner for eventuelle spørsmål. (Det kan også være lurt å repetere eventuell informasjon som er sendt ut i en forfase/opptrappingsfase). Slik sikrer øvingsleder at alle har en felles forståelse av hva som skal skje når øvelsen begynner.

I forbindelse med spilløvelser kan kontrollerne på hvert sted foreta orienteringen før start for å sikre at alle har et felles utgangspunkt for øvelsen.

4.3 Gjennomføring og øvingsledelse

Alle øvelser, fra korte øvelser med kun ett innspill til større øvelser, må styres av en øvingsleder. Øvingslederens rolle er å gi de som øves forhåndsproduserte innspill (direkte eller via kontrollere), svare på eventuelle spørsmål og rettlede underveis dersom det er behov for det. Øvingslederen skal være mest mulig passiv dersom han eller hun ser at øvelsen flyter fint, også dersom den ikke utvikler seg helt i henhold til forventningene. Utvikler øvelsen seg derimot i en retning som skaper problemer for resten av øvelsen, må øvingsleder gripe inn og justere kursen.

Innspillene som presenteres for deltakerne skal følge dreieboken. Innspillene må gis ett og ett i henhold til tidsskjema. De som øves skal ikke kjenne til den videre utviklingen av øvelsen. Innspillene vises på lerret eller de gis ut på papir eller muntlig (direkte eller via telefon), avhengig av øvelsesform. Innspillene kan gjerne ha form som meldinger (et varsel, en driftsmelding, en loggført telefonsamtale med opplysninger om en hendelse, etc.).

Det er viktig at alle innspill under øvelsen, muntlige og skriftlige, innledes med **«øvelse – øvelse – øvelse».** Dette gjør at man unngår å blande en spilt hendelse med en virkelig hendelse, samt unngår misforståelser dersom øvelsesdokumenter skulle komme på avveie.

Innspillene skal gjenspeile det som står i de fire første kolonnene i dreieboken (se eksempel i kapittel 3.2.7). Innholdet i kolonnen «forventet handling» skal ikke gis til de som øves. Opplysninger beskrevet i denne kolonnen kan likevel brukes av øvingsleder underveis i øvelsen dersom han/hun opplever at deltakerne står fast og ikke kommer seg videre. Øvingsleder kan da bruke opplysninger fra «forventet handling» som drahjelp for å få deltakerne i gang igjen. Dersom ikke øvelsen har en egen dreiebok, er det innholdet under «Scenario», eventuelt «Bakteppe» i scenarioeksemplene (Vedlegg 3), som skal presenteres for deltakerne.

Et øvingsinnspill kan for eksempel se slik ut:

ØVELSE – ØVELSE – ØVELSE

Melding nr. 1
Tid: 00.20
Til: KBO-enhetens Beredskapsleder

Fra: Politiet
Administrasjonsbygget/driftssentralen står i brann!

ØVELSE – ØVELSE - ØVELSE

Øvingsledelsen (øvingsleder og eventuelle representanter for de ulike fagmiljøene som øves) må være responsceller og spille rollen som «alle aktører som ikke er med på øvelsen», dersom de som øves har spørsmål til avklaring.

Alle øvelser må også ha en som er ansvarlig for evaluering (se kapittel 5). I små øvelser kan denne rollen fylles av øvingsleder, men i større øvelser, og særlig der det er flere og komplekse øvingsmål eller mange deltakere, bør man ha en eller flere personer som er dedikert til evaluering av øvelsen. I noen tilfeller kan det være aktuelt å la kontrollerne stå for evalueringen. I andre tilfeller kan det være hensiktsmessig å ha egne evaluatorer. Det avhenger litt av hvor mye ressurser virksomheten ønsker eller har anledning til å sette av til øvelsen.

5 Evaluering og oppfølging

5.1 Evaluering

Alle øvelser må evalueres, og erfaringspunktene samles i en evalueringsrapport. Planlegging av evalueringsarbeidet skal være en integrert del i alle faser av øvingsplanleggingen. Evalueringsrapporten er et viktig dokument. Den skal sammenfatte øvelsens gang, herunder utfordringer som er avdekket underveis, og liste opp erfaringspunkter og oppfølgingspunkter med utgangspunkt i øvelsens mål og øvingsmomenter.

Strukturen i en evalueringsrapport kan for eksempel se slik ut:

- **Innledning**
  - Kort om bakgrunnen for øvelsen, mandat, etc.

- **Om øvelsen**
  - Tid og sted, deltakere, øvingsmål, øvingsmomenter[9], scenario

- **Evaluering**
  - Beskrivelse av fremgangsmåte
  - Evaluering i henhold til øvingsmålene og øvingsmomentene/suksesskriteriene for krisehåndtering

- **Oppfølging etter øvelsen**
  - Oppsummering av punkter til oppfølging, gjerne i en oversiktlig tabell[10.] Konkretisering av frist for oppfølging og ansvarlig for oppfølging

5.2 Evalueringsgruppe

Alle øvelser bør ha en evalueringsansvarlig som har ansvar for å utarbeide en rapport etter øvelsen. Under mindre øvelser kan evalueringsansvarlig og øvingsleder være en og samme person. Men også under mindre øvelser kan det være hensiktsmessig at evalueringen ledes av en annen, uavhengig person. Dette fordi også det spilltekniske opplegget bør evalueres slik at man kan lære av eventuelle svakheter og gjennomføre en enda bedre øvelse neste gang.

I forbindelse med større øvelser er det hensiktsmessig å etablere en evalueringsgruppe bestående av deltakere fra hver av de øvende virksomheter, avdelinger eller fagmiljøer og med en leder som har kompetanse på evaluering og evalueringsmetodikk.

[9] For nærmere beskrivelse av øvingsmomenter, se kapittel 3.2.3
[10] Se eksempel under kapittel 5.7

Deltakerne i evalueringsgruppen er i det videre kalt evaluatorer og lederen evalueringsansvarlig. Evalueringsgruppen kan gjerne etableres så snart konkrete mål for øvelsen foreligger. Den evalueringsansvarlige bør involveres i utarbeidelsen av øvingsmålene, for å sikre at de er målbare (at de lar seg operasjonalisere).

Under øvelsen skal evaluatorene observere og ta notater med utgangspunkt i et hjelpeskjema som skisserer hva evaluatorene bør være spesielt oppmerksomme på. Hjelpeskjemaet skal gjenspeile øvingsmålene. I mange tilfeller vil evaluator og kontroller[11] være en og samme person.

5.3 Førsteinntrykksevaluering

Umiddelbart etter øvelsens slutt bør det avsettes tid til en førsteinntrykksevaluering. Dette er en kort muntlig gjennomgang av de umiddelbare erfaringene etter øvelsen, med utgangspunkt i noen forhåndsdefinerte spørsmål som bygger oppunder hovedmålene for øvelsen.

Under mindre øvelser der alle deltakerne sitter samlet rundt et bord, kan alle få anledning til å uttale seg i korte trekk og dele sine erfaringer. Under større øvelser hvor deltakerne er plassert rundt gruppebord, kan en utpekt talsperson per bord presentere gruppens erfaringer i plenum. I tillegg bør en kortfattet skriftlig oppsummering leveres inn til øvingsleder.

Der det er aktuelt bør eventuelle observatører og spilljournalister også gis anledning til å presenteres deres inntrykk før øvingsleder avslutter med øvingsledelsens betraktninger og funn.

I forbindelse med spilløvelser skal evaluatorene på hvert enkelt sted samle de som er øvd og gjennomføre en førsteinntrykksevaluering tilsvarende den under diskusjonsøvelser. En skriftlig oppsummering sendes så inn til evalueringsansvarlig innen to timer etter øvelsens slutt.

5.4 Dybdeevaluering

I forbindelse med store og komplekse diskusjons- eller spilløvelser, bør samtlige som er øvd få tilsendt et mer omfattende spørreskjema i etterkant av øvelsen. Tanken med det er å gå mer i dybden når det gjelder evaluering og få et enda bedre grunnlag for å utarbeide en evalueringsrapport. I de øvelser hvor det finnes evaluatorer, skal evaluatorene sammenstille besvarelsene fra deltakerne i egen virksomhet eller avdeling før en samlet rapport sendes over til evalueringsansvarlig. Dersom det ikke er konsensus i besvarelsene, bør dette fremgå av kommentarer til rapporten.

Etter at alle som har øvd har fått gitt sine tilbakemeldinger, forfatter evalueringsansvarlig en overordnet rapport som distribueres til øvingsdeltakerne og, ved større øvelser, publiseres. I tillegg oppfordres alle til å foreta egne interne evalueringer som går mer i dybden enn den offisielle rapporten og som inkluderer evaluering av eventuelle egne virksomhetsspesifikke delmål.

[11] For nærmere beskrivelse av kontrollerfunksjonen, se kapittel 2.5

5.5 Oppfølging

Evalueringsrapporten danner grunnlag for det videre arbeidet med oppfølging etter øvelsen. Oppfølging av øvelser handler om å iverksette de forbedringstiltak som er identifisert under øvelsen og sammenfattet i evalueringsrapporten. Tiltak kan være praktiske eller organisatoriske, eksempelvis oppdatering av beredskapsplanverk og oppfølging i arbeid med virksomhetsplanlegging. Det bør utpekes en ansvarlig for oppfølging i organisasjonen, for å sikre at oppfølgingen blir gjennomført. Oppfølgingen må ikke anses som fullført før endringer er iverksatt og implementert i dokumenter og organisasjon. Det kan være fornuftig å samle de som har deltatt på øvelsen en tid etter øvelsen for å gjennomgå hva som er iverksatt av oppfølgingstiltak og hva som eventuelt gjenstår. Det kan være med på å skape progresjon i oppfølgingen.

Når identifiserte tiltak er iverksatt og implementert i relevant beredskapsdokumentasjon og i selve organisasjonen, er det nyttig med en ny øvelse.

5.6 Evaluering av øvelsesopplegg

Alle øvelser bør også evalueres med hensyn til øvelsesopplegg og gjennomføring. Dette for å kontinuerlig videreutvikle og forbedre rutinene for planlegging og gjennomføring av øvelser.

5.7 Eksempel på en kortfattet og enkel evalueringsrapport

Øvingsmoment	**Operasjonalisering av øvingsmoment**	**Funn**	**Oppfølging**	**Frist / Ansvarlig**
Lederrollen	Beredskapsleders evne til å gi klare instrukser til sine ansatte	Beredskapsleder var noe uklar i sine beskjeder, mye tid ble brukt på å avklare hva som var beslutninger/instrukser	Beredskapsleder må bli klarere i sine instrukser i beredskapssituasjoner	Beredskapsleder
Ansvar og roller	Oversikt over eget ansvar og grensesnittet opp mot andres	Virksomheten må avklare eget ansvar og grensesnitt mot andre mtp. beslutning om evakuering	Møte med politiet for avklaringer. Presisering i interne instrukser	Operativ leder
Informasjonsstrategi	Evne til å kommunisere situasjonsbilde til befolkningen	Informasjonen på egne nettsider kom litt for sent. Første telefonnummer inneholdt feil	Mer proaktiv informasjonsstrategi i beredskapsplanen. Sikre tilstrekkelig kvalitetssikring av budskap som legges ut	Beredskapsleder
Varslingsrutiner	Effektiviteten av eksisterende varslingsrutiner	OK	OK	
Omsorg for rammede og berørte	Evne til å ta seg av pårørende til egne ansatte som forulykkes	Mangler system for oppfølging av pårørende i etterkant av ulykke	Utarbeide og implementere rutine i beredskapsplanverk	Beredskapsleder
Koordinering	Koordinering av informasjonsstrategi i ulike deler av virksomheten	Det var noe tvetydighet i informasjonen som ble gitt til media fra ulike ledd i virksomheten	Klargjøre ansvar for mediehåndtering. Etablere rutiner som sikrer enhetlig budskap. Implementere i beredskapsplanverk og etablerte rutiner	Beredskapsleder
Fullmakter og budsjett	Beredskapsleders oversikt over ulike lederes fullmakter	Ledernes økonomiske fullmakter går ikke klart frem av beredskapsplanverk eller annen dokumentasjon	Legge inn eksisterende fullmakter i planverket	Operativ leder
Overgangen til normalsituasjonen	Virksomhetens evne til å gjenopprette normal drift etter evakuert kontor	Manglende øvelse og rutiner for reetablering gjorde at dette tok unødvendig lang tid	Gjennomføre praktiske øvelser for å oppnå mer effektiv reetablering	Operativ leder

Vedlegg 1 - Oversikt over begreper

(som beskrevet i denne veiledningen)

Diskusjonsøvelse

En diskusjonsøvelse (table top) er en øvelse hvor alle øvingsdeltakerne samles på et sted for å jobbe seg igjennom et scenario. Det skal ikke tas kontakt eksternt eller gjennomføres handlinger utenfor rommet. Scenarioet presenteres gjennom forhåndsproduserte innspill fra øvingsledelsen.

En diskusjonsøvelse kan være alt fra en times diskusjon rundt et bord, hvor deltakerne kun får utlevert et kort scenario som skal drøftes med utgangspunkt i relevante problemstillinger og utfordringer, til større heldagsøvelser med mange innspill fra øvingsledelsen og med mange aktører til stede fordelt på flere bord.

Diskusjonsøvelser er godt egnet til å utfordre deltakernes kjennskap til eget beredskapsplanverk, samtidig som deltakerne vil få en pekepinn på hvilke utfordringer de vil kunne stå overfor i en krise.

Evaluator og evalueringsansvarlig

I forbindelse med større øvelser er det hensiktsmessig å etablere en evalueringsgruppe bestående av deltakere fra hver av de øvende avdelinger eller virksomheter og med en leder som har kompetanse på evaluering og evalueringsmetodikk. Deltakerne i evalueringsgruppen kan betegnes som evaluatorer og lederen evalueringsansvarlig.

Feltøvelse - funksjonsbasert øvelse

En feltøvelse er en øvelse hvor deltakerne skal iverksette fysiske tiltak ute i felt basert på hendelsene som spilles inn av øvingsledelsen. Det kan for eksempel være å rykke ut til et skadested, evakuere ansatte i forbindelse med en simulert brann, frakte en trafo via en alternativ kjørerute, montere utstyr på et simulert skadested (f.eks. en ny mast), m.m.

Fullskala øvelse

En fullskala øvelse er en øvelse som har til hensikt å øve alle ledd i de deltakende virksomheter, fra strategisk til operativt nivå, samt samhandling på tvers av sektorer og eventuelt landegrenser. Alle deltakere øves i sine normale funksjoner og med det materiell de til daglig disponerer. En fullskala øvelse skal i størst mulig grad reflektere hvordan en krise eller en ulykke ville blitt håndtert i et virkelig tilfelle. Den kan derfor ses på som en kombinasjon av en spilløvelse og en feltøvelse hvor det øves på kriseledelse

samtidig som øvingsdeltakerne gis anledning til å teste hensiktsmessigheten av beredskapsplaner og beslutninger som tas underveis i krisehåndteringen og iverksette tiltak i praksis.

Kontroller

Kontrollerne er øvingsledelsens øyne og ører ute hos de som øves. Kontrollernes viktigste oppgave er å følge nøye med på spillet og notere seg hvordan øvingsdeltakerne løser de ulike oppgavene som spilles inn. Er øvelsen i ferd med å utvikle seg i en annen retning enn forventet, kan kontrollerne i samråd med øvingsledelsen gripe inn i øvelsen og gi øvingsdeltakerne tips og råd for å få justert kursen. Kontrollerne skal være i løpende kontakt med øvingsledelsen. Eventuelle praktiske spørsmål øvingsdeltakerne måtte ha til øvelsen kan besvares av kontrollerne eller videreformidles til øvingsledelsen. Kontrollerne kan også få i oppgave å dele ut meldinger til de som øves, f.eks. meldinger som krever ytterligere forklaring ved hjelp av bilder og kart og som derfor ikke er egnet å spilles inn ved hjelp av telefon.

Mediespill

Mediespillet består av deltakere som har fått i oppgave å spille journalister overfor de som øves. Spillet kan foregå per telefon eller ved at spilljournalistene møter opp fysisk hos de som øves for å be om intervjuer, kommentarer, etc. Under større øvelser kan det være aktuelt å produsere fiktive avisartikler som de som øves må forholde seg til. Artiklene kan f.eks. legges ut på en øvelsesweb, distribueres via e-post eller deles ut ved mindre øvelser.

Publikumsspill

Publikumsspillet består av deltakere som har fått i oppgave å spille publikum (kunder, politikere, pårørende, m.m.) overfor de som øves. Publikumsspillet gjennomføres som regel via telefon.

Responsceller

Betegnelse på virksomheter eller funksjoner som ikke deltar på øvelsen, men som er tilgjengelig for å svare på eventuelle spørsmål som er av betydning for øvelsens videre fremdrift. Betegnelsen kan også benyttes om noen som sitter i øvingsledelsen eller spillstaben og spiller aktører som ikke deltar på øvelsen. De kan for eksempel være oppført med et telefonnummer og betegnelsen «alle som ikke deltar på øvelsen» eller de kan ha vært sitt telefonnummer og simulere ulike konkrete roller/funksjoner som «politi», «sykehus», osv.

Spillstab

Spillstaben har det praktiske ansvaret for at øvelsen gjennomføres i henhold til sentral dreiebok og etter de spilleregler som til enhver tid gjelder for øvelsen. Spillstaben består ofte av hele eller deler av

øvingsledelsen, supplert med faglige støttespillere, responsceller (aktører som simulerer deltakere som ikke er med på øvelsen), eventuelle mediespillere og publikumsspillere.

Spilløvelse

En spilløvelse er en øvelse hvor deltakerne øver ut i fra sine respektive lokasjoner, og hvor det gjerne øves på kriseledelse, stabsarbeid (f.eks. loggføring) og håndtering av faglige problemstillinger samtidig. Øvelsen drives framover av aktørenes egne handlinger som igjen er basert på hendelser som spilles inn av spillstaben. For å drive øvelsen framover må øvingsdeltakerne ta kontakt med andre øvingsdeltakere (eller responsceller som simulerer aktuelle aktører) via telefon eller e-post. Gjennomføring av varsling og rapportering kan være en del av en spilløvelse.

Spilløvelser er godt egnet til å øve ansvars- og rolleforståelse, samordning og koordinering, samt utfordringer knyttet til krisekommunikasjon, informasjonsdeling og etablering av felles situasjonsbilde.

Strategisk, taktisk og operativt nivå

I forbindelse med håndtering av større hendelser og deltakelse på større øvelser hender det at man snakker om ulike nivåer; strategisk, taktisk og operativt nivå. Her er noen eksempler på hvordan disse nivåene kan forstås:

Strategisk ledelse: For eksempel øverste ledelse i en virksomhet. I et nettselskap kan dette for eksempel være konsernledelsen. I NVE er dette Vassdrags- og energidirektøren og dennes ledergruppe. Den strategiske ledelsen har ansvar for å løfte blikket og tenke framover i tid og «hva hvis…». Gir ellers føringer for beredskapsplanlegging, beredskapsstruktur og håndtering av hendelser og kriser over tid.

Taktisk ledelse: Den som utpekes som innsatsleder, for eksempel leder for en avdeling eller enhet. I et selskap kan dette for eksempel være leder for driftssentralen, leder for anlegg, leder for kundeservice, leder for beredskap, etc. Den taktiske ledelsen skal understøtte den strategiske, men ha mer fokus på her og nå og tiltak som må iverksettes umiddelbart for å håndtere situasjonen.

Operativ ledelse: Ledelsen som har ansvar for å utføre tiltakene i beredskapsplanen i praksis, for eksempel mobilisering og disponering av mannskap ute i felt, igangsette feilsøk og feilretting ifm strømbrudd, iverksette evakuering ifm brann, etc.

Øvingsledelse (prosjektledelse)

Øvingsledelsen er den som har ansvar for at øvelsen planlegges og gjennomføres i henhold til intensjonen. Den kan for eksempel bestå av representanter for de som eier øvelsen, representanter for de som skal øves og evt. innleide konsulenter.

Vedlegg 2 - Sjekkliste for øvelsesplanlegging

En sjekkliste for øvelsesplanlegging kan for eksempel se slik ut:

Tidspunkt	Oppgave	Innhold eksemplifisert
Innledningsvis i planleggingen	Definere overordnet/ overordnede øvingsmål, eventuelt delmål som understøtter og operasjonaliserer det overordnede målet/de overordnede målene	Overordnede mål: ▪ Styrke/videreutvikle beredskapsgruppens evne til å håndtere en uønsket hendelse ▪ Forbedre mediehåndtering Delmål: ▪ Teste bruk av beredskapsplan og plan for mediehåndtering ▪ Teste planenes funksjonalitet ▪ Teste at lokaler, verktøy og utstyr fungerer ▪ Øve på håndtering av mediehenvendelser og formulering av gode og tydelige budskap
Innledningsvis i planleggingen	Definere deltakere	▪ Kriseledelsen ▪ Beredskapsgruppen ▪ Driftssentralen ▪ Fagavdelinger ▪ Sentralbord ▪ Eksterne
Innledningsvis i planleggingen	Legge tidsplan	▪ Planleggingsperiode (fra – til) ▪ Tidspunkt for øvelsen ▪ Evalueringsperiode (fra – til) ▪ Frist for implementering av forbedrings-punkter (avhengig av hvor komplisert det er å «lukke» funnene) ▪ Tidspunkt for å vurdere formål og tidspunkt for ny øvelse
Planlegging	Definere øvingsmomenter	▪ Lederrollen ▪ Ansvar og roller ▪ Informasjonsstrategi ▪ Varslingsrutiner ▪ Omsorg for rammede og berørte ▪ Samordning og koordinering ▪ Fullmakter og økonomi ▪ Gjenoppretting av normaltilstanden
Planlegging	Utforme scenario og øvelsesinnspill og legge inn i enkel dreiebok	▪ Det viktigste anlegget ødelagt ▪ Stor publikumspågang i fm en krise (infober.) ▪ IKT-sikkerhet. Kritiske IKT-system lammet

Tidspunkt	Oppgave	Innhold eksemplifisert
Planlegging	Utarbeide øvingsdirektiv	▪ Navn på øvelse ▪ Mandat, økonomi ▪ Tid og sted ▪ Form og innhold/Scenario ▪ Geografisk øvingsområde ▪ Deltakere/nivå ▪ Øvingsmål og øvingsmomenter ▪ Forberedelser (fagseminar?) ▪ Gjennomføring/spilleregler ▪ Evaluering og oppfølging
Dagen før øvelsen	▪ Organisere lokalet/lokalene ▪ Sjekk at alt det tekniske fungerer ▪ Sjekke at alt er i orden mtp mat og drikke	▪ Bordplassering ▪ Skrivemateriell, «Flip-over» ▪ Projektor og lerret ▪ Mikrofon ved mediespill ▪ Skjøteledninger ▪ Tidspunkt for bespisning (egnet tidspunkt i forhold til scenarioet/gjennomføringen)
I tilstrekkelig tid før øvelsen	Kvalitetssikre dreiebok/ generalprøve	▪ Faglig innhold, stedsangivelser, tidsangivelser, mottakere
Før øvelsen	Opptrappingsinnspill	▪ Gi realistisk opptrapping av scenario ▪ Sette deltakerne i øvelsesmodus
Innledningsvis under øvelsen	Innledende orientering fra øvingsleder/kontrollerne	▪ Bakgrunn for øvelsen ▪ Om øvelsen ▪ Spilleregler ▪ Status for spillet ved øvelsens start ▪ Spørsmål fra deltakerne
Under øvelsen	Øvingsledelse	▪ Øvingsleder eller kontroller presenterer innspillene fortløpende ▪ Parallelle utfordringer via mediespill/publikumsspill ▪ Evalueringspunkter iht. øvingsmål og øvingsmomenter
Umiddelbart etter øvelsen	Førsteinntrykksevaluering	▪ Gjennomgå de umiddelbare erfaringene muntlig
Innen gitt tidsfrist etter øvelsen	Evaluering	▪ Mer omfattende spørreskjema ▪ Ferdigstille evalueringsrapport
Innen gitt tidsfrist etter øvelsen	Iverksette og implementere forbedringspunkter i organisasjonen og dokumentasjon	▪ Oppdatere beredskapsplan ▪ Klargjøre ansvarsforhold ▪ Implementere endringene i organisasjonen ▪ Utarbeide mål for videre utvikling av beredskapskonseptet

Vedlegg 3 - Scenariobank

Dette vedlegget er en scenariobank for øvelser for virksomheter i energiforsyningen. Scenarioeksemplene har en varighet på 1 til 4 timer, men kan også kombineres eller videreutvikles til mer omfattende og komplekse øvelser. Scenarioeksemplene er utviklet for å understøtte virksomhetens ansvar for håndtering av ekstraordinære uønskede hendelser. Det kan innebære et stort spekter av hendelser knyttet til personell, IKT, produksjon, forsyning, mediehåndtering osv.

For hver øvelse må scenarioeksemplene tilpasses den aktuelle virksomhet. Dette for å sikre at scenarioet geografisk og organisatorisk er skreddersydd den aktuelle virksomhet, anlegg, system eller funksjon. Utformingen er slik at det er enkelt å supplere med flere innspill/øvelsesmomenter.

Følgende scenarioer er lagt inn i denne scenariobanken:

1. Varslingsøvelse
2. Bruk av satelittelefon (sambandssjekk)
3. Ekstremvær
4. Storflom – trusler mot viktige energianlegg
5. Interne IKT-hendelser
6. Brann i driftskontrollrom
7. Terrortrussel
8. Pandemisk influensa – knapphet på personell
9. Brudd i rør (og håndtering av personskade/dødsfall)
10. Mediehåndtering
11. Stabsøvelse
12. Scenariobank

Eksempler på scenarioer som kan settes sammen til mer komplekse øvelser er:

- Ekstremvær/storflom, varslingsøvelse, bruk av satellittelefon, mediehåndtering, stabsøvelse
- Varslingsøvelse, IKT-hendelser

Eksemplene som det vises til her er på ingen måte uttømmende for hva en virksomhet kan øve på, men er ment å skulle gi en forståelse for hvordan øvelser kan legges opp.

En regelmessig gjennomgang av egne og andres erfaringer fra hendelser og øvelser, resultater fra risiko- og sårbarhetsanalyser og hva som er det gjeldende samfunns- og trusselbildet kan benyttes som grunnlag for en stadig større scenariobank.

1. Varslingsøvelse

1. **Varighet**
   1-3 timer inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering

2. **Scenario**
   Det verste scenarioet i virksomhetens ROS-analyse har inntruffet. Situasjonen er foreløpig uoversiktlig, men det ser ut til at konsekvensene er store (presiseres med hensyn til nærmere beskrivelse, geografi og konsekvenser).

3. **Øvingsmål**
   Videreutvikle varslingsprosedyrer, herunder funksjonalitet gitt av prosedyrer, responstid m.m.

4. **Øvingsmomenter**
   - Ansvar og roller
   - Varslingsrutiner i beredskapsplanverk, oppdatert kontaktinformasjon, sambandsmidler

5. **Deltakere**
   Alle ansatte i virksomheten som ivaretar beredskapsfunksjoner.

6. **Gjennomføring**
   Bør gjennomføres som en ikke-varslet øvelse. Tidspunktet kan varieres for best effekt (dag/kveld/ukedag/helg).

   Til øvingsleder: Kun beredskapsleder mottar varselet. Gjennomfør intern varsling i henhold til gjeldende prosedyre. Ekstern varsling simuleres, eventuelt avtales med de aktuelle. Når varsling er gjennomført og kvitteringer mottatt, avsluttes øvelsen.

7. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen. Erfaringspunktene oppsummeres i et kort evalueringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

8. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er systematisert, bestemmes en realistisk frist for lukking av forbedringspunktene, og det besluttes hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Lukking består både i oppdatering av dokumentasjon, planverk, skriftlige prosedyrer, virksomhetsplanlegging, og implementering i organisasjonen.

   NB! Dersom det viser seg at det er store sprik mellom forventet og aktuelt resultat bør man omgående ta tak i dette ettersom effektiv varsling er kritisk viktig for å sikre god beredskap.

2. Bruk av satelittelefon (sambandssjekk)

1. **Varighet**
   1 time inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario**
   En hendelse har slått ut e-komnettet samtidig som det er en krise i egen virksomhet som medfører et behov for å komme i kontakt med ekstern ressurser (politi, helse, brann, transportkapasitet, andre selskap, myndighetene el.). Det er nødvendig å ta i bruk satellittelefon (eller driftsradio/driftstelefoni e.l.).

3. **Øvingsmål**
   - Sjekke at beredskapsutstyr fungerer, herunder at telefonene er ladet, at det er dekning, etc.
   - Videreutvikle kompetanse og rutiner knyttet til effektiv bruk av satelittelefon

4. **Øvingsmomenter**
   - Ansvar og roller med hensyn til vedlikehold og bruk av satellittelefon
   - Samhandling i områder uten fasttelefon- eller mobiltelefonforbindelse
   - Teknisk kompetanse hos brukeren
   - Har virksomheten oversikt (på papir) over relevante satelittelefonnummer og (andre telefonnr.)? Vet man hvor og hvordan man får tak i telefonene ved behov? Hvem har ansvar for drift, vedlikehold?

5. **Deltakere**
   De som i henhold til gjeldende planverk og rutiner ville være involvert i en slik prosedyre.

6. **Gjennomføring**
   Følg prosedyre for bruk av satellittelefon og ring eget kontor (sentralbord). Når kontakt er oppnådd, det er sjekket ut at beskjeder mottas og telefonen er gjort klar til ny bruk, avsluttes øvelsen. Prosedyren bør gjentas for alle som skal kunne bruke utstyret og med jevne mellomrom. NB! Husk Øvelse – Øvelse – Øvelse.

7. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort evalueringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

8. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for lukking av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Lukking består både i oppdatering av dokumentasjon, planverk, skriftlige prosedyrer, virksomhetsplanlegging, og implementering i organisasjonen.

3. Ekstremvær

1. **Varighet**
   3-4 timer inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering. (Denne øvelsen kan også gjerne gjennomføres som en større øvelse med eksterne samarbeidspartnere).

2. **Bakteppe**
   Det er meldt svært dårlig vær i området X og meteorologisk institutt har utstedt ekstremværvarsel.

3. **Scenario**
   Det har blåst kraftig i området, opp mot orkan styrke. Det er kaldt og det har oppstått ising på linjer. Det er omfattende skader på distribusjonsnettet og overliggende nett på grunn av trefall, master som har knekt og gjenstander som har blåst overende og lagt seg over linjene.

4. **Øvingsmål**
   Øvelsen skal bidra til å teste og avdekke forbedringspotensial i:
   - Beredskap/beredskapsplaner, herunder evne til samvirke og kommunikasjon
   - Selskapets egenberedskap
   - Selskapets planer/rutiner for informasjonsdeling
   - Selskapets planer/rutiner for samarbeid om ressurser

5. **Relevante spørsmål**
   - Hvilke forberedelser er nødvendig gitt dette scenarioet?
   - Har selskapet oppdaterte lister og rutiner for innkalling av mannskaper? Også hvis offentlig telenett er nede?
   - Har selskapet rutiner for informasjonsberedskap spesielt med tanke på informasjon til media og publikum?
   - Har selskapet nødvendige og dekkende avtaler med leverandører og entreprenører ved slike hendelser?
   - Er det behov for å samarbeid/be om bistand fra andre selskaper eller KDS?
   - Har selskapet rutiner for loggføring og rapportering?
   - Er selskapets evne til gjenoppretting av funksjon robust nok?

6. **Deltakere**
   De som i henhold til gjeldende planverk og rutiner ville være involvert i håndteringen av hendelsen.

7. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort erfaringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

8. Oppfølging

Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for lukking av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Lukking består både i oppdatering av dokumentasjon, planverk, skriftlige prosedyrer, virksomhetsplanlegging, og implementering i organisasjonen.

4. Storflom – Trusler mot viktige energianlegg

1. **Varighet**
   1-3 timer, inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario**
   Store nedbørsmengder har ført til 100-årsflom i vassdrag X. Virksomheten har viktige energianlegg nært vassdraget som trues av flommen. Vannstanden er økende. NVEs flomvarsling melder om fare for 200-årsflom og økt risiko for skred de neste timene.

3. **Øvingsmål**
   Videreutvikle virksomhetens evne til å håndtere konsekvensene av en 200-årsflom og mulige skredhendelser.

4. **Øvingsmomenter**
   - Lederrollen
   - Øvrige ansvarsforhold og roller
   - Informasjonsstrategi
   - Varslingsrutiner
   - Samordning og koordinering
   - Fullmakter og økonomi

5. **Deltakere**
   Virksomhetens beredskapsgruppe, andre relevante personer.

6. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen. Erfaringspunktene oppsumeres i en kort evalueringsrapport. Forhold som må følges opp spesifiseres.

7. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er systematisert, bestemmes en realistisk frist for lukking av forbedringspunktene. Den ansvarlige for oppfølgingen utpekes. Lukking består både i oppdatering av dokumentasjon, planverk, skriftlige prosedyrer, virksomhetsplanlegging og implementering i organisasjonen.

5. Interne IKT-øvelser

Eksempel 1: Enkel IKT-øvelse, anonym trussel

1. **Varighet**
   1-2 timer inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario**
   En fredag ettermiddag får daglig leder en telefon fra IT-ansvarlig om at en person i virksomheten har mottatt en e-post der noen krever å få utbetalt 500 000 kroner for at ikke alle AMS-målerne skal bli satt ut. Som et bevis på at de mener alvor, har de lagt ved en liste over hundre kunder og deres målernummer. E-postadressen trusselen kommer fra er fra en e-posttjeneste fra India, men teksten i e-posten er på perfekt norsk. I e-posten står det videre at virksomheten har 24 timer på å etterkomme kravet, og at pengene skal betales i valutaen Bitcoin. En adresse for overføring er også vedlagt.

3. **Eksempler på spørsmål som bør stilles knyttet til scenarioet**
   - Er det noe virksomheten vil gjøre annerledes for å håndtere denne situasjonen enn andre typer situasjoner?
   - Hvilke vurderinger og tiltak kan bli aktuelle dersom man får mistanke om at aktørene kan ha fått hjelp fra en medarbeider i virksomheten?

4. **Øvingsmål**
   - Videreutvikle beredskapsplanverk, herunder interne prosedyrer for blant annet varsling, håndtering og begrensning av skade
   - Klargjøre ansvar og roller
   - Samordning/rollefordeling internt og eventuelt med leverandør

4. **Deltakere**
   De som i henhold til gjeldende planverk og rutiner ville være involvert i håndteringen av hendelsen.

5. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort evalueringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

6. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for gjennomføring av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Forbedringspunkter kan innebære for eksempel oppdatering av dokumentasjon, planverk og skriftlige prosedyrer, avtaler, virksomhetsplanlegging, og implementering av fysiske tiltak i organisasjonen.

Eksempel 2: Middels krevende IKT-øvelse, hacking

1. **Varighet**
   1 - 2 time inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering

2. **Bakteppe**
   Ansatte kommer på jobb som vanlig og begynner å motta meldinger fra omverden om at virksomhetens hjemmesider ser ut til å være hacket. Over hele forsiden er det et stort bilde med beskjeden «You've been hacked».

3. **Scenario**
   En gruppe ungdommer i en naturskjønn del av landet har gått sammen om å hacke virksomheten som hevn for at det, til tross for omfattende protester, er bygget en ny kraftlinje tvers igjennom et omstridt område brukt til bl.a. rekreasjon og sport. Området er også en yndet turistdestinasjon. Ungdomsgruppen som kaller seg Green Warriors har tidligere fremmet trusler om angrep på virksomheten via internett og sosiale medier, men uten å ha blitt tatt på alvor. Etter nærmere undersøkelser viser det seg at alle filer på virksomhetens servere er lagt ut åpent tilgjengelig på «Mickey Leaks», inkludert sensitive opplysninger om virksomhetens drift.

4. **Eksempler på spørsmål som bør stilles knyttet til scenarioet**
   - Hva innebærer hendelsen for virksomheten?
   - Hvilken skade kan hendelsen potensielt medføre?
   - Hvilke konsekvenser kan dette få for kraftforsyningen? På kort sikt? På lang sikt?
   - Hva bør iverksettes av tiltak?
   - Hvem har ansvar for hva? Hva er rollefordelingen?

5. **Øvingsmål**
   - Videreutvikle beredskapsplanverk, herunder interne prosedyrer for blant annet varsling, håndtering og begrensning av skade
   - Klargjøre ansvar og roller

6. **Deltakere**
   De som ifølge gjeldende planverk og rutiner ville være involvert i håndteringen av hendelsen.

7. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort evalueringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

8. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for lukking av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Lukking består blant annet i oppdatering av dokumentasjon, planverk og skriftlige prosedyrer, virksomhetsplanlegging, og implementering av fysiske tiltak i organisasjonen.

Eksempel 3: Middels krevende IKT-øvelse, tyveri av sensitiv informasjon

1. **Varighet**
   1 - 2 time inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario**
   En natt får IT-avdelingen (drift) varsel gjennom sine overvåkingssystem (eller fra driftsleverandør) om at det går unormalt mye trafikk ut av virksomhetens nettverk mot internett. Personen som har mottatt alarmen gjør noen undersøkelser og det viser det seg at hundrevis av RAR filer blir kopiert og sendt ut fra en intern tjener. Personen på vakt tilkaller ytterligere driftspersonell (eller ber leverandøren om å undersøke nærmere), og det viser seg at det ikke er mulig å se hva slags informasjon som går ut fordi filene er krypterte. Videre undersøkelser viser at tjeneren sannsynligvis er infisert av en bot-klient.

3. **Eksempler på spørsmål som bør stilles knyttet til scenarioet**
   - Hvordan vil dere gå frem for å håndtere denne situasjonen? Hvem har ansvaret?
   - Hvordan vil dere gå frem for å forsøke å finne ut av hva filene som sendes ut inneholder?
   - Hvis det viser seg at tjeneren også har kontakt med servere som inneholder for eksempel beredskapsplaner, ROS-analyser, informasjon om SCADA-systemet eller annen type sensitiv informasjon, hva vil dette ha å si for hvordan dere håndterer situasjonen?
   - Vil dette innebære en beredskapssituasjon for virksomheten? Hvis ikke - hvilke eskalerende faktorer skal til for at det blir det?

4. **Øvingsmål**
   - Videreutvikle beredskapsplanverk, herunder interne prosedyrer for blant annet varsling, håndtering og begrensning av skade
   - Videreutvikle evnen til å respondere på en unormal IKT-hendelse
   - Skaffe oversikt over hvilken fagkompetanse som er nødvendig å ha tilgang på ved denne type hendelser
   - Videreutvikle evnen til samordning/rollefordeling internt og eventuelt med leverandør

5. **Deltakere**
   De som i henhold til gjeldende planverk og rutiner ville være involvert i håndteringen av hendelsen.

6. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort evalueringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

7. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for gjennomføring av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Forbedringspunkter kan innebære for eksempel oppdatering av dokumentasjon, planverk og skriftlige prosedyrer, avtaler, virksomhetsplanlegging, og implementering av fysiske tiltak i organisasjonen.

Eksempel 4: Krevende IKT-øvelse: Angrep på SCADA-system

1. **Varighet:** 2 - 4 timer inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario del 1**
   På en langfredag får vakthavende operatør en telefon fra en av montørene i selskapet. Området han bor i har blitt strømløst, og han lurer på om han skal rykke ut for å starte feilfinning da han regner med at det har oppstått en feil på en linje eller et anlegg. Imidlertid har vakthavende ikke fått noen alarm om at noe som helst er ute. (Han/hun kobler seg på via fjernaksess). Alt på skjermene viser normal drift. Vakthavende foretar sjekk av kommunikasjon og kjører diagnose på SCADA: Alt er normalt.

3. **Eksempler på spørsmål som bør stilles til del 1 av scenarioet**
   - Hvilke vurderinger bør vakthavende gjøre basert på situasjonen?
   - Hva vil du råde operatøren til å gjøre (IT-messig) utover det han/hun allerede har gjort?
   - Hvilke aktiviteter ville du eventuelt satt i gang for å finne årsaken til at det tydeligvis vises feil status på skjermene?
   - Er det noen beredskapsmessige tiltak du ville igangsatt? I så fall hvilke?

4. **Scenario del 2**
   Kort tid etter henvendelsen fra montøren ringer flere kunder og forteller om at det er strømløst i andre områder. På driftssentralen har man fremdeles ikke fått inn alarmer om at noe unormalt har skjedd. Beredskapsleder blir nå koblet inn i hendelsen, og det vurderes å sette beredskap. Det er nå klart at dere mistenker at det enten er en massiv system- eller kommunikasjonsfeil eller at det har kommet skadelig programvare inn i SCADA-systemet. Beredskapsleder ber derfor deg å komme med anbefalinger for hva som bør gjøres videre.

4. **Øvingsmål**
   - Videreutvikle beredskapsplanverk, herunder interne prosedyrer for blant annet varsling, håndtering og begrensning av skade
   - Diskutere og klargjøre ansvar og roller
   - Videreutvikle evnen til å respondere på en unormal IKT-hendelse
   - Skaffe oversikt over nødvendig fagkompetanse ved denne type hendelser
   - Videreutvikle evnen til samordning/rollefordeling internt og eventuelt med leverandør

5. **Deltakere**
   De som i henhold til gjeldende planverk og rutiner ville være involvert i håndteringen av hendelsen.

6. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort evalueringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

7. **Oppfølging**

   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for gjennomføring av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Forbedringspunkter kan innebære for eksempel oppdatering av dokumentasjon, planverk og skriftlige prosedyrer, avtaler, virksomhetsplanlegging, og implementering av fysiske tiltak i organisasjonen.

6. Brann i driftskontrollrom

1. **Varighet**
   1-2 timer inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario**
   Etter varmegang i elektrisk utstyr inne på driftssentralen begynner det å brenne i lokalene. Før de ansatte kommer i gang med slukking, er det full overtenning og lokalene må evakueres. Det viser seg at lokalene har omfattende skader/er totalskadet i brannen. Diskuter hvordan man på raskest og best mulig måte kan reetablere driftsentralen (overføre driftssentralen) i reservelokaler/andre egnede lokaler.

3. **Øvingsmål**
   - Avdekke behov for beredskapslokaler/reservelokaler
   - Øve på reetablering av driftssentralen (i beredskapslokale) og gjennomgå prosedyrer og tiltak for å reetablere nødvendige funksjoner raskest mulig
   - Øve på overgang tilbake til normalsituasjon

4. **Deltakere**
   De som i henhold til gjeldende planverk og rutiner ville være involvert i håndteringen av hendelsen. Her vil teknisk drift og IKT ha en sentral rolle.

5. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort evalueringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

6. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for gjennomføring av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Forbedringspunkter kan innebære for eksempel oppdatering av dokumentasjon, planverk og skriftlige prosedyrer, avtaler, virksomhetsplanlegging, og implementering av fysiske tiltak i organisasjonen.

7. Terrortrussel

1. **Varighet**
   1-3 timer inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario**
   Terrortrusselen mot Norge er skjerpet. Sikkerhetspolitiet vet at det er sammenheng mellom flere terrorangrep i andre vestlige land de siste ukene. Det er også årsaken til PSTs bekymring. Det fryktes at en terrorgruppe er på vei mot Norge for å utføre terrorangrep. Informasjon/kilder PST sitter på gir sterke signaler om at angrepene er tenkt rettet mot norsk sivil og militær infrastruktur nærmere bestemt mot kraftforsyningen og e-kom. Talsmannen for terrorgruppen truer i et 42 minutter langt lydklipp PST har fått tilgang til, flere vestlige land og Norge er nevnt spesielt. I talen oppfordrer talsmannen spesifikt til angrep mot sivil og militær infrastruktur. Det terrorgruppen ønsker er å ramme det norske storsamfunnet for å vise slagkraft. Tradisjonelt har ikke Norge vært et mål for terrorister, men vi var med i krigen i Afghanistan og Irak, vi har sterke økonomiske og politiske interesser i en rekke problemområdet og vi er nær alliert med USA. Det har ifølge PST gjort Norge til et utpekt terrormål.

   PST informerer om at trusselen mot Norge er skjerpet og ber alle infrastruktureiere gjøre nødvendige forberedelser og grep.

3. **Eksempel på spørsmål som bør stilles knyttet til scenarioet**
   - Hvilke rutiner har selskapet for å fange opp denne type informasjon?
   - Hvordan vil dere gå frem for å håndtere denne situasjonen? Hvem har ansvaret?
   - Hva slags informasjon trenger dere for å gjøre adekvate vurderinger og hvordan vil dere gå frem for å skaffe mer informasjon?
   - I hvilken grad ser selskapet på dette som alvorlig?
   - Hvilke konkrete tiltak vil/må dere iverksette
   - Er det aktuelt å samarbeide med andre gitt dette scenarioet? (For eksempel politi, forsvaret, behov for bistand til for eksempel objektsikring).
   - Hvilke prioriteringer gjør selskapet i forhold til drift med tanke på sikkerhet for egne mannskaper med ansvar for/som betjener særdeles viktige komponenter?
   - I hvilken grad føler selskapet seg rustet til å ta vurderinger knyttet til det gitte scenarioet?

4. **Øvingsmål**
   - Videreutvikle beredskapsplanverk, herunder interne prosedyrer for blant annet varsling, håndtering og begrensning av skade.
   - Videreutvikle evnen til å respondere og handle ved et mulig terroranslag mot kraftforsyningen
   - Skaffe oversikt over nødvendige samarbeidspartnere ved denne type hendelser
   - Videreutvikle evnen til samordning og rollefordeling internt

5. **Deltakere**
   De som i henhold til gjeldende planverk og rutiner ville være involvert i håndteringen av hendelsen.

6. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort evalueringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

7. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for gjennomføring av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Forbedringspunkter kan innebære for eksempel oppdatering av dokumentasjon, planverk og skriftlige prosedyrer, avtaler, virksomhetsplanlegging og implementering av fysiske tiltak i organisasjonen.

8. Pandemisk influensa – Knapphet på personell

1. **Varighet**
   2 timer, inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario**
   Pandemisk influensa i Norge. Folkehelseinstituttet/Helsedirektoratet har bekreftet utbrudd av pandemi og kommunisert at virksomheter med kritisk personell må ta høyde for et sykefravær på 40 prosent i 15 uker, i tillegg til ordinært sykefravær og ferieavvikling. Vaksine vil trolig være tilgjengelig tidligst i løpet av fire til seks uker.

3. **Øvingsmål**
   - Videreutvikle evnen til å håndtere en situasjon med sterkt redusert arbeidsstokk over lengre tid
   - Øve funksjonaliteten av eget beredskapslanverk, kartlegge kritisk kompetanse og kapasitet for å opprettholde nødvendige tjenester/funksjoner i virksomheten og danne grunnlag for etablering av et eget pandemiplanverk (om nødvendig)

4. **Øvingsmomenter**
   - Lederrollen
   - Ansvar og roller
   - Koordinering

5. **Deltakere**
   Virksomhetens ledergruppe.

6. **Gjennomføring**
   Diskuter i en time hvordan virksomheten ville håndtert en slik situasjon. Hvilke er de mest kritiske funksjonene og hvordan skal disse ivaretas hvis prognosene slår til? Det er heller ingen garanti for at fraværet fordeler seg jevnt i virksomheten. Hvilke konkrete tiltak kan iverksettes for å forebygge, eventuelt skadebegrense konsekvensene av en slik pandemi?

7. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort evalueringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

8. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for lukking av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Lukking består både i oppdatering av dokumentasjon, planverk, skriftlige prosedyrer, virksomhetsplanlegging, og implementering i organisasjonen.

9. Brudd i rør (og håndtering av personskade/dødsfall)

1. **Varighet**
   2 timer inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario (for kraftverk og fjernvarme)**
   a) Plutselig revner et turbinrør og kraftstasjonen fylles med vann. Det er mye folk inne i stasjonen pga pågående arbeid og en befaring/tilsyn. Det er innledningsvis usikkert om alle har kommet seg inn i beskyttet område.

   Eller

   b) Det pågår arbeider i en kulvert der et fjernvarmerør krysser en vei. Plutselig revner skjøten i et stort fjernvarmerør under en trafikkert vei og en enorm vannsøyle med kokende vann står flere titalls meter i luften. En buss og flere biler rammes direkte av hendelsen, kastes rundt og blir spylt av det kokende vannet.

3. **Øvingsmål**
   - Videreutvikle beredskapsplanverk herunder interne prosedyrer for håndtering av ulykke/dødsfall med egne ansatte
   - Øve pårørendehåndtering ved alvorlig ulykke og dødsfall
   - Øve på informasjon og ivaretakelse av egne ansatte/kollegastøtte, samt øve informasjonshåndtering ovenfor andre involverte

4. **Øvingsmomenter**
   - Lederrollen
   - Ansvar og roller
   - Varslingsrutiner
   - Omsorg for rammede og berørte

5. **Deltakere**
   De som i henhold til gjeldende planverk og rutiner ville være involvert i håndteringen av hendelsen, herunder spesielt ledelsen og relevante avdelinger som for eksempel personalavdeling (HR).

6. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort erfaringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

7. Oppfølging

Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for lukking av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Lukking består både i oppdatering av dokumentasjon, planverk, skriftlige prosedyrer, virksomhetsplanlegging, og implementering i organisasjonen.

10. Mediehåndtering

1. **Varighet**
   1-2 timer, inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario**
   Det har vært ekstremvær som har slått ut produksjon og distribusjon av energi. I tillegg til flere døgns svikt i energiforsyningen har ordinær telekommunikasjon/internett vært sterkt berørt. Det har kommet mye kritikk på grunn av mangelfull informasjon fra energiselskapene til befolkningen og andre samfunnsaktører/myndigheter om når feil kunne forventes utbedret.
   Kritikken har blant annet gått på at selskapet ikke har fulgt opp sin plikt til informasjonsberedskap i tråd med bestemmelsene i beredskapsforskriften (bfe).

3. **Øvingsmål**
   Videreutvikle beredskapslederens og dennes medarbeideres evne til mediehåndtering.

4. **Øvingsmomenter**
   - Lederrollen
   - Ansvar og roller
   - Informasjonsstrategi
   - Omsorg for rammede og berørte

5. **Deltakere**
   Beredskapslederen og andre med ansvar for håndtering av media i virksomheten.

6. **Evaluering**
   Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i en kort evalueringsrapport. Forhold som må følges opp spesifiseres.

7. **Oppfølging**
   Etter at erfaringspunktene og forhold til oppfølging er definert, bestemmes en realistisk frist for lukking av forbedringspunktene. Det skal også identifiseres hvem som er ansvarlig for oppfølgingen. Lukking består både i oppdatering av dokumentasjon, planverk, skriftlige prosedyrer, virksomhetsplanlegging, og implementering i organisasjonen.

En enkel dreiebok kan for eksempel se slik ut (kan også tilføyes en kolonne med antatt KONSEKVENS av de innspilte hendelsene):

REF	TID	FRA	TIL	HENDELSE	FORVENTET HANDLING
0	00.00	Øvingsleder	Alle	Innledende presentasjon fra øvingsleder.	• Kort om øvelsen, jfr. veiledning
1	00.15	Øvingsleder	Alle	<u>Presentasjon av bakteppe:</u> Det har vært ekstremvær som har slått ut produksjon og distribusjon av energi. I tillegg til flere døgns svikt i energiforsyningen har ordinær telekommunikasjon/internett også vært sterkt berørt. Det har kommet mye kritikk på grunn av mangelfull informasjon fra energiselskapene til befolkningen og andre samfunnsaktører/ myndigheter om når feil kunne forventes utbedret. Kritikken har blant annet gått på at selskapet ikke har fulgt opp sin plikt til informasjonsberedskap i tråd med bestemmelsene i beredskapsforskriften.	• Tenke mediestrategi • Vurdere hvordan informasjon burde ha blitt tilrettelagt på best mulig måte i et slikt scenario – om mulig basere det på tidligere erfaringer eller vurderinger gjort rundt tilsvarende hendelser hos andre
2	00.20	NRK Distriktskontor	Beredskapsleder	Ønsker et intervju tid 00.35.	• Si ja til intervju • Begynne å forberede innhold i intervjuet; hva kan vi si og hva kan vi ikke si, hva er vårt ansvar osv.
3	00.25	Hovedkontoret	Beredskapsleder	Det er stort medietrykk på hovedkontoret. Det er behov for en pressemelding. Kan dere utforme denne.	• Kalle inn/kontakte nødvendig personell for å utarbeide pressemeldingen • Utforme pressemelding med kort situasjonsoversikt, utfordringer, hva som gjøres og kontaktinformasjon. • Kontrollere at man har oppdaterte oversikter og kontaktinformasjon til mottakere for pressemeldinger.
4	00.30	Øvingsleder	Alle	Samle inn pressemelding, jfr. innspill 3.	• Pressebudskap bør være ferdigdefinert

REF	TID	FRA	TIL	HENDELSE	FORVENTET HANDLING
5	00.35	NRK Distriktskontor	Beredskapsleder	Gjennomføre intervju, jfr. innspill 2. Eksempler på spørsmål fra «NRK»: • Hvordan har dere informert så langt? • Hvordan møter dere kritikken som rettes mot dere? • Hvem har ansvaret for å sikre god informasjon ut til publikum og viktige samfunnsfunksjoner? • Tar dere på dere ansvaret for at dette nå har blitt en uholdbar situasjon for mange? • Hvordan har dere tenkt å endre deres håndtering i fremtiden slik at dere blir bedre?	• Gi kort oversikt over utvikling mht. eget ansvarsområde – dette må være i samsvar med pressemeldingen(!) • Kort om planer fremover - Vis til pressemelding, si noe om hvordan informasjonen fra selskapet vil komme (kanal/hyppighet) • Vurdere å endre rutiner • Kort om utfordringer • Ikke svare på spørsmål knyttet til andre aktørers ansvarsområder, eksempelvis forsikringsselskap • Ikke gi lovnader om mer enn man kan holde
	00.45	Øvingsleder	Alle	Førsteinntrykksevaluering.	• Kort gjennomgang av de umiddelbare erfaringene.

11. Stabsøvelse

1. **Varighet**
   2 – 4 timer inkludert innledning og førsteinntrykksevaluering.

2. **Scenario**
   Vakthavende tar kontakt med leder for krisestaben og melder om at det har gått et skred kl. 0800 som har tatt med seg selskapets hovedlinje (se kart). Det er fare for ytterligere skred. Selskapet har to montører på oppdrag i området (jobber med en lavspentfeil). Montørene er Ole Hansen, 64 år og Roger Karlsen, 20 år (lærling). Det har ikke lyktes vakthavende å få kontakt med montørene. E-verket har så langt ikke vært i kontakt med politiet. Bygda er uten strøm. Veien mellom skredstedet og bygda er sperret og det er fare for ytterligere skred. Offentlig e-kom har allerede begynt å bli ustabil. (Scenarioet forverres gradvis). Det er uvisst hvor god dekning det er i forhold til mobil driftsradio rundt skredområdet.

3. **Øvingsmål**
   - Bli raskere på å etablere krisestab
   - Bli bedre på å yte operativ støtte til virksomhetens kriseledelse
   - Raskt etablere et situasjonsbilde som grunnlag for krisehåndteringen
   - Sikre godt samvirke med andre involverte parter (herunder nødetater, kommunal kriseledelse mv) og andre deler av KBO
   - Avdekke eventuelle svakheter i stabsprosedyrene (status -> fokus -> aksjon)
   - Avdekke eventuelle svakheter eller mangler i krisehåndteringsverktøy og sambandsutstyr

4. **Øvingsmomenter**
   - Etablering og organisering, herunder fordeling av ansvar og roller
   - Stabsledelse
   - Loggføring
   - Varsling og rapportering/briefing av ledelsen og beredskapsmyndigheten
   - Situasjonsovervåkning
   - Handling

5. **Problemstillinger**
   - Hvor godt kjent er beredskapsplanverket i egen organisasjon?
   - Hvor lang tid tar det før staben er operativ? Går det raskt nok? Benyttes planverket? Fungerer lokalene og utstyret?
   - Blir de riktige spørsmålene stilt (iht sjekklisten): Hva har skjedd? Hva må gjøres? Hva trenger vi? Hvem gjør hva og hvordan?
   - Blir man enige om fokus? (Dette er de 3-5 viktigste gjøremålene nå)

- Blir beslutninger fulgt opp og handlinger igangsatt?
- Blir ytterligere informasjon innhentet og bearbeidet og tiltak anbefalt? Blir tiltakene drøftet og kvalitetssikret i staben før fremlegging i statusmøtet med ledelsen?
- Har det dukket opp nye opplysninger som påvirker de beslutninger som er fattet og som krisestaben bør drøfte? Finnes det alternative handlinger som eventuelt bør legges fram for ledelsen?

6. Deltakere

De som i henhold til gjeldende planverk og rutiner skal inngå i staben

7. Evaluering

Førsteinntrykksevaluering gjennomføres umiddelbart etter øvelsen og erfaringspunktene oppsummeres i et kort erfaringsnotat. Forhold som må følges opp spesifiseres.

12. Vår egen scenariobank

Det anbefales å utarbeide en egen scenariobank basert på ROS-analyser, erfaringer fra reelle hendelser og tidligere øvelser, forskning, samfunnsutvikling, trender i tiden, m.m.

Norges vassdrags- og energidirektorat

Middelthunsgate 29
Postboks 5091 Majorstuen
0301 Oslo

Telefon: 09575
Internett: www.nve.no