



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap

HANDBOK

Utvärdering av övningar



HANDBOK

Utvärdering av övningar

Utvärdering av övningar

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

Layout: Advant Produktionsbyrå AB

Tryck: Danagårds Grafiska AB

Publikationsnummer: MSB 0175-10

ISBN: 978-91-7383-084-3

Förord

Vi övar för att utveckla vår förmåga att hantera kriser och olyckor, både enskilda organisationers och samhällets gemensamma. Genom ett kvalitativt utvärderingsarbete ökar möjligheten att identifiera och dessutom tillvarata de lärdomar som dras vid övningar.

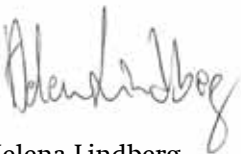
Det är viktigt att se utvärderingen som en självklar del av en övning. En väl genomförd utvärdering ger bättre förutsättningar för den övade organisationen att utvecklas. Därför måste planeringen av utvärdering och återkoppling vara med från början i övningsplaneringsprocessen.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har ett särskilt ansvar för att vid större samverkansövningar utvärdera olika aspekter av samhällets gemensamma krishanteringsförmåga. Den egna organisationens krishanteringsförmåga måste respektive aktör själv bedöma och utvärdera och det är framför allt som ett stöd i detta arbete denna handbok är skriven.

Utvärderingshandboken riktar sig främst till dig som arbetar på en myndighet, kommun eller organisation och som redan har en god kunskap om övningsverksamhet i allmänhet. Handboken är en del av MSB:s metodstöd som syftar till att utveckla aktörernas förmåga att självständigt genomföra och utvärdera övningar. En annan viktig publikation i detta sammanhang är Övningshandbok – Att planera, genomföra och återkoppla övningar (KBM, 2006).

Denna handbok togs ursprungligen fram för Krisberedskapsmyndigheten av analytikerna Edward Deverell och Jesper Grönvall vid Crismart på Försvarshögskolan. Handboken har reviderats av MSB under 2009, bland annat har delarna som beskriver hur man tar fram kriterier och frågeställningar samt sprider lärdomar utvecklats.

Det är min förhoppning att denna handbok ska bidra till att utveckla förståelsen för och kunskapen om hur viktigt det är med väl genomförda utvärderingar. Handboken kommer även att fungera som en grund för utbildningar i övningsutvärdering och bidrar på så sätt till att utveckla en gemensam metod så att samverkan mellan aktörer i samhället stärks.



Helena Lindberg

Innehåll

Sammanfattning	7
1. Introduktion	11
2. Att utvärdera krishanteringsövningar	15
2.1 Vad är en utvärdering?	15
2.2 Målbaserad utvärdering	16
2.3 Målgrupp	16
2.4 Förutsättningar för lärande	17
2.4.1 Förklara övningen noga	18
2.5 Involvera ledningen	21
3. Komponenter i en utvärdering	23
4. Steg i utvärderingsprocessen	27
4.1 Utse en utvärderingsledare	27
4.1.1 Intern eller extern utvärderare?	28
4.2 Planera och organisera utvärderingen i samverkan med övningsledningen	30
4.2.1 Metod och format för övningens genomförande.....	33
4.2.2 Vilka resurser behövs för att samla in relevant data?	35
4.2.3 Hur ska utvärderingen dokumenteras och spridas?	36
4.3 Formulera utvärderingsfrågor och underlag för analysen	38
4.3.1 Utvärderingsfrågan	38
4.3.2 Formulera bedömningskriterier för analysen	39

4.4 Utbilda utvärderarna	41
4.4.1 Ingångsvärden	41
4.5 Observera övningen och genomför en direktåterkoppling.....	42
4.5.1 Primärmaterial	44
4.5.2 Sekundärmaterial	46
4.5.3 Enkäter	46
4.5.4 Observatörer	46
4.5.5 Direktåterkoppling	47
4.6 Analysera insamlat material och sammanställ utvärderingsrapporten	48
4.6.1 Strukturera	48
4.6.2 Uppsatta kriterier	48
4.6.3 Återkopplingsseminarium	48
4.6.4 Sammanställ utvärderingsrapporten	49
4.7 Presentera och sprid utvärderingen	50
4.8 Ta tillvara lärdomar och börja planera nästa övningsinsats	52
Goda råd	55
Litteraturförslag	59
Exempel 1 – Exempel på enkätfrågor kring händelserna i övningen	65
Exempel 2 – Exempel på enkätfrågor kring övningens format	67



Sammanfattning

Denna handbok beskriver hur en stabs- och beslutsövning med inriktning mot krishantering kan utvärderas.

Utvärderingen ska täcka både de övades agerande och hur det valda övningsformatet påverkade övningens utfall.

Att genomföra en övning är egentligen bara en del av processen för att höja den individuella och organisatoriska förmågan. Det är genom utvärderingen och återkopplingen som lärdomarna blir gripbara och användbara.

Målgruppen för den typ av övning som diskuteras i handboken är i första hand personer på strategisk nivå. Arbetet på den strategiska nivån inom krishanteringsområdet kan främst beskrivas som en icke-strukturerad verksamhet.

Det gör ofta arbetet med att analysera de övades agerande i övningen mer utmanande eftersom det inte finns fastslagna mätinstrument för hur en kris hanteras, utan endast mer generella riktlinjer för vad som definierar god krishantering, god krisledningsförmåga eller goda beslutsprocedurer.

Handboken presenterar en utvärderingsprocess i åtta steg:

1. Utse en utvärderingsledare.
2. Planera och organisera utvärderingen i samverkan med övningsledningen.
3. Formulera utvärderingsfrågor och underlag för analysen.
4. Utbilda utvärderarna.
5. Observera övningen och genomför en direktåterkoppling.
6. Analysera insamlat material och sammanställ utvärderingsrapporten.
7. Presentera och sprid utvärderingen.
8. Ta tillvara lärdomar och börja planera nästa övningsinsats.

MSB kan inte nog understryka vikten av att en övnings syfte och mål tydligt preciseras och kommuniceras till de

inblandade. En otydlig syftes- och målformulering för en övning riskerar inte enbart att sänka kvaliteten på övningens genomförande, utan också att ge en otydlig och mindre användbar utvärdering. Övnings- och utvärderingsplanering är parallella processer eftersom de påverkar varandra, vilket beskrivs i detalj i handboken.

Att bli ännu bättre på att utvärdera övningar är viktigt eftersom övningsverksamhet är ett prioriterat område och antalet övningar sannolikt kommer att öka framöver. Detta beskrivs i propositionen Stärkt beredskap – för säkerhets skull:

”Gemensamma övningar och utbildning är av avgörande betydelse för en effektiv sektorsövergripande krishantering /.../ Övningar behöver genomföras, följas upp och utvärderas. Enligt regeringen är utbildning och övning en central del av den verksamhet som måste bedrivas för att samhällets krisberedskap fortsatt ska kunna utvecklas. Denna typ av verksamhet är ett viktigt instrument för att tillgodose behovet av kunskap och förmåga när riskbilden förändras och nya hot växer fram” (Regeringens proposition 2007/08:92).

Det är viktigt att det finns en god förmåga att ta tillvara de lärdomar och erfarenheter som en övning skapar genom systematiska utvärderingar. Handboken erbjuder en rad praktiska råd för hur en utvärdering kan genomföras. Några exempel är:

- Planera utvärderingen samtidigt som övningen. En utvärdering är en väsentlig del i helheten av en övningsprocess, inte bara en del som tillkommer på slutet. Utvärderingen är viktig eftersom den påverkar, och påverkas av, alla andra komponenter i en övning.
- Formulera ett tydligt syfte och mål med övningen. Det är en förutsättning för att kunna göra en god utvärdering. Om mål och syfte med en övning är oklara blir även utvärderingen oklar.
- Involvera ledningen – det ger en signaleffekt i hela organisationen att övningar bör tas på allvar av alla. Att ledningen övas är lika viktigt som att övriga i organisationen övas. Ledningen är också en viktig mottagare och användare av en övningsutvärdering.

- Vid kortare övningar, använd gärna 50–50-regeln, halva tiden till övning och halva tiden till erfarenhetsåterföring där händelserna under övningen kan diskuteras och reflekteras över. Utan tillräcklig tid för diskussion och reflektion av vad som hände under övningen riskerar ett djupare lärande att utebli hos individen.
- Lagg ner tid och resurser på att identifiera och etablera kontakt med mottagare av övningsutvärderingen. Det gör det lättare att förstå vilken information de anser vara relevant och hur de vill ha informationen pake-terad och presenterad.
- Tänk på att utvärderingen bör ställa deltagarnas erfarenhet, utbildning och övningsvana i relation till hur detta utvärderas. Lyft alltid fram såväl goda insatser som mindre goda för att ge en balanserad bild av agerandet.
- Utse gärna en arbetsgrupp som har till uppgift att följa övningsprocessen och som sedan kan bevaka att lärdomarna från en övning implementeras i organisationen.
- Låt personer som vanligtvis förbereder och genomför utvärderingar och observationer vara med som deltagare i övningar med jämna mellanrum. Det kan ge dem ny inspiration och möjlighet att ta till sig nya erfarenheter.
- Sprid utvärderingen även till andra organisationer. Utvärderingar från övningar har ett värde även för andra organisationer än den egna. De har dessutom betydelse för samhället i stort då sådant arbete kan stödja framtagandet av standarder och riktlinjer för god krishantering.

Det är vår förhoppning att denna handbok ska erbjuda praktiskt användbara verktyg för att utvärdera stabs- och beslutsövningar inriktade mot krishantering, men även för andra typer av övningar. MSB vill gärna uppmana dig som läser denna handbok att även läsa myndighetens övningshandbok, eftersom övnings- och utvärderingsverksamhet hänger nära samman.

1. Introduktion

För att utbildnings- och övningsinsatser ska vara till nytta är det viktigt att ge utvärderingsdelen de resurser som den kräver och förtjänar. Att genomföra en övning är egentligen bara början. Det är genom utvärderingen och återkopplingen som lärdomarna och erfarenheterna blir gripbara och användbara.

En kris är en situation som kan utsätta alla i en organisation för en svår prövning. Beslut måste fattas under svåra omständigheter bestående av hot mot värden, stor osäkerhet och tidspress. Besluten kommer att få konsekvenser för människors liv, hälsa och egendom. Olika vägval kommer att påverka en organisations rykte och legitimitet. I ett bredare perspektiv påverkas samhället i form av ekonomiska följdverkningar, och förtroendet för samhällets möjlighet att hantera svåra situationer kan påverkas. Övningar och planeringsarbete för krishantering har som syfte att bland annat skapa förutsättningar för att man i mycket svåra och stressiga situationer ska kunna

- fatta nödvändiga beslut
- se till att besluten genomförs
- se till att information förmedlas till rätt personer.

En stabs- och beslutsövning inriktad mot krishantering ska höja den individuella och organisatoriska förmågan att hantera en svår situation. Den ska genomföras på ett systematiskt och genomtänkt sätt.

Det går självklart inte att förutse allt som kan inträffa vid en kris. Däremot kan övningar ge en struktur och skapa en grund för att undvika misstag. Det som framför allt krävs av en krishanterare är flexibilitet och kreativitet för att hantera en komplex situation. Olika utbildnings- och övningsinsatser ökar förutsättningarna för att en kris kan hanteras bättre, mer samordnat och mer effektivt.

Övning och utbildning är också ett viktigt komplement till den erfarenhet som individer samlar på sig i sin

dagliga verksamhet. Det kan gå lång tid mellan kriser som en person behöver hantera. Därför är det nödvändigt att genomföra utbildnings- och övningsinsatser som höjer eller behåller en god förmåga att hantera en kris.

Genom övningar och utvärderingar kan kunskapsluckor och brister identifieras. Goda besluts- och informationsprocesser, krisplaner och funktioner kan etableras i organisationen medan mindre bra kan, modifieras eller helt enkelt tas bort. Vid övningar ser man vilka resurser som saknas, och om befintliga resurser används på bästa sätt.

Vid en övning kan man också begå misstag utan att det får konsekvenser. Det är självklart en fördel jämfört med misstag som begås vid en skarp händelse. Övningar ska framför allt ses som ett tillfälle för en organisation att förändra sig före i stället för efter en kris.

Men för att en övning ska ge all den här nyttan måste övningen utvärderas och lärdomar tillvaratas och implementeras. Det är ingen lätt uppgift. Den kräver kunskap, integritet, respekt för dem som övar, uthållighet och mod att förmedla lärdomarna så att kriser kan hanteras mer effektivt. MSB hoppas att denna handbok ska ge praktiska verktyg till dem som har hand om den mycket viktiga utvärderingen av övningar.



Myndigheten för
särhetskydd
och beredskap

STATISTIK OCH ANALYS OPINIONER 2009

Om allmänhetens syn på samhällsskydd,
beredskap, säkerhetspolitik och försvar



SAMÖ
2008

Utvärdering av
Samverkansövning 2008



Myndigheten för
särhetskydd
och beredskap



Samverkans- och kärnkraftsövning 2011

SAMÖ-KKÖ
2011



SAMÖ
2007

Utvärdering av
Samverkansövning

... alla?

... arbete
... beredskap

... mellan offer
... livet vid kris
... 1993

2. Att utvärdera krishanteringsövningar

Denna handbok ger förslag på metodik och tillvägagångssätt vid utvärderingar av organisationer vid stabs- och beslutsövningar inriktade mot krishantering. Den beskriver också hur det valda övningsformatet kan påverka utfallet. Materialet är framtaget med utgångspunkt i utvärderingslitteraturen och utifrån praktiska erfarenheter av utvärderingar av krishanteringsövningar.

Efter en övning finns det en risk att man tror att arbetet är avklarat för denna gång. De som har jobbat hårt med övningsplaneringen kan tycka sig vara värda lite ledig tid och de som har deltagit aktivt under övningen kan också vara i behov av en tankepaus. Det är dock vid denna tidpunkt som den egentliga delen av lärandefasen inleds.

Efter övningen ska det finnas tid att ta ett steg tillbaka och reflektera över vad som har gått bra och vad som har gått mindre bra. På vilka sätt och med vilka medel kan man göra förbättringar?

2.1 Vad är en utvärdering?

En utvärdering är en granskning för att säkra och bibehålla eller öka kvaliteten på exempelvis insatser, verksamheter och agerande. Med en sådan beskrivning står det klart att utvärderingar är något som alla organisationer bör använda sig av.

MSB har valt att definiera utvärdering på följande sätt:

I MSB:s verksamhet är utvärdering att systematiskt och transparent bedöma genomförande och effekter av de åtgärder som beslutats för att stärka samhällets skydd och beredskap mot olyckor och kriser.

Fokus för denna handbok ligger på hur man som utvärderare granskar och bedömer en stabs- och beslutsövning inriktad mot krishantering samt hur deltagarna agerar och organisationen fungerar vid en sådan.

2.2 Målbaserad utvärdering

MSB väljer att sätta den målbaserade utvärderingen i fokus för denna handbok, eftersom det handlar om stabs- och beslutsövningar som oftast genomförs under en kortare tidsperiod. Målet för utvärderingen avgörs av de olika typer av frågor som övningen ska besvara.

Den målbaserade utvärderingen är den vanligaste varianten av utvärderingar. Den mäter i vilken utsträckning vissa förutbestämda mål har uppnåtts och handlar till stor del om den tänkta nyttan och resultatet av en övning. En målbaserad utvärdering handlar alltså om att jämföra observationer av övningens resultat med övningens syfte och mål.

En sådan utvärdering inleds bäst genom att man beskriver övningens syfte och mål. Målen ställs sedan mot beskrivningen av verkligheten, det vill säga genomförandet av och resultaten från övningen.

Sammantaget bör en utvärdering av en stabs- och beslutsövning inriktad mot krishantering relateras till både de övades insatser och till hur upplägget samt genomförandet av övningen har påverkat möjligheten att nå målet med övningen.

2.3 Målgrupp

Det finns olika målgrupper för övningar. En grov indelning kan göras mellan strategisk och operativ nivå.

Denna skrift fokuserar på den strategiska nivån, närmare bestämt stabs- och beslutsövningar för personer på strategisk nivå. Det påverkar hur utvärderingen ska struktureras, eftersom det inte finns fastslagna och generella kriterier för vad som definierar god krishantering eller goda beslutsprocedurer på strategisk nivå. Utgångspunkten utgörs därför av generella riktlinjer, vilket ofta gör arbetet med att analysera de övades agerande mer utmanande. En diskussion kring denna problematik återkommer senare i handboken.

Den strategiska nivån vid krishantering, som självklart även finns inom operativa organisationer, kan främst beskrivas som en icke-strukturerad verksamhet.

Svåra situationer, kriser, på den strategiska nivån kräver ofta kreativt och flexibelt beslutsfattande eftersom det inte finns endast en lösning i en situation, utan flera. Vilken lösning som väljs, eller blir resultatet, är beroende av situationen samt de individer och den organisation som är involverad.

Den operativa nivån består främst av verksamhetsgrupper ute i fält, exempelvis de så kallade blåljusorganisationerna eller specialiserade grupper som exempelvis medicinsk personal. De operativa övningarna är mer inriktade på speciell kompetens och på olika procedurer. Det kan exempelvis handla om hur kemikaliebränder släcks på bästa sätt eller hur en komplex medicinsk procedur genomförs på ett säkert sätt.

2.4 Förutsättningar för lärande

Först och främst bör de som planerar en övning med tillhörande utvärdering förstå att deltagarna kan känna sig utsatta, uttittade och (alltför) bedömda. Därför ska en övning bygga på respekt för dem som deltar och ha en god atmosfär. Annars riskerar man bland annat att få vill delta i övningen eller att de som faktiskt deltar maskerar sin förmåga.

En övning ska ses som ett steg i processen mot att bli ännu bättre, både som individer och som organisation. En övning är främst till för deltagarna, inte för utvärderaren.

Det måste också finnas en beredskap att kunna hantera uppretade känslor under eller efter en övning. Det är inte ovanligt att det uppstår konflikter då det handlar om extrema situationer där övningsledarna ofta försöker att påverka deltagarna känslomässigt genom osäkerhet och stress. Det är inte meningen att en övning ska ge upphov till dålig stämning eller att personer ska känna sig utsatta efter en övning.

2.4.1 Förklara övningen noga

För att skapa en ömsesidig förståelse för varandras uppgifter, övningsledning, övade och utvärderare, bör de olika uppgifterna förklaras väl. Nedan följer ett resonemang med ett antal punkter som är viktiga att tänka på som utvärderare (kopplat till övningsplaneringen).

1. Förklara vilken nytta individerna och organisationen kommer att kunna ha av övningen och utvärderingen.
2. Involvera deltagarna tidigt genom att fråga dem om vilken kunskap de har behov av och vad de vill bli bättre på.
3. Inled övningen från ett gemensamt kunskapsläge.

Det är lämpligt att innan en övning genomföra olika typer av utbildningsinsatser som bygger upp, förbereder eller uppdaterar nödvändiga förkunskaper. Av naturliga skäl skiljer sig människors utbildnings- och övningsvana samt vilken praktisk erfarenhet man har. För att deltagarna lättare ska ta till sig kunskap bör de känna sig trygga i inlärningssituationen. Det är inte meningen att exponera en person inför kollegor eller chefer genom att till exempel blotta personens kunskapsluckor.

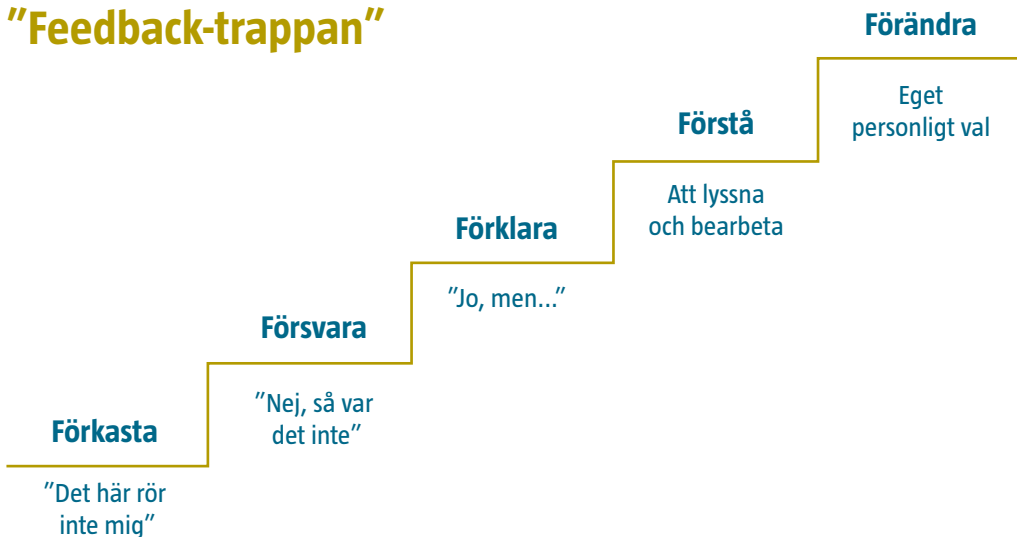
Det är viktigt att lyfta fram att individer inte kommer att hängas ut på något sätt under vare sig övningen eller utvärderingen. En utvärderare kan formulera eventuella svagheter och brister i termer av processer eller funktioner snarare än att peka på individers agerande. Om det finns individuella exempel som är belysande (både positiva och negativa) kan personerna i fråga tillfrågas om de accepterar att bli namngivna i utvärderingen.

I detta sammanhang är det viktigt att vara medveten om att det kan vara svårt att gömma individer bakom funktioner. Det går inte heller alltid att garantera att ingen individ känner sig utpekad i en utvärdering. Det är trots allt många gånger tydligt för dem som arbetar i organisationen vem som hanterar vad.

4. Förklara hur utvärderingen ska användas.
5. Belys varför det är viktigt att genomföra en övning och hur mål och syften har valts ut.
6. Skapa ett gott klimat för att deltagarna ska kunna, och vilja, ta till sig erfarenheterna från en övning.

Det är lätt att de övade blir defensiva under och efter en övning där de har fått hantera en svår situation. En lyckad övning är en övning (med tillhörande utvärdering) som lyckas få deltagarna att vilja inhämta och förstå ny kunskap, och om nödvändigt vilja förändra ett individuellt eller ett organisatoriskt beteende, för att organisationen ska bli ännu bättre på att hantera svåra situationer.

”Feedback-trappan”



Som ”feedback-trappan” visar nedan är målet med en övning och en utvärdering att skapa förutsättningar för att hamna på de högsta trappstegen. MSB:s ambition är att handboken ska erbjuda praktiska verktyg för att nå detta mål.



2.5 Involvera ledningen

För att förändringar i organisationen ska kunna komma till stånd behövs ett engagemang och ett intresse från organisationens ledning. Ett sådant engagemang ger också signaler till organisationen att man tar övningar på allvar och ser dem som ett strategiskt verktyg för att förbättra (förändra) organisationen.

Under senare år har medvetenheten om behovet och nyttan av krishanteringsfärdigheter ökat i samhället. Trots detta kan det vara svårt för en ledningsorganisation att avsätta den tid och de resurser som krävs i form av personal, finansiering och symboliskt stöd för att kunna utföra en lyckad utbildnings-, övnings- och utvärderingsinsats. Men det är viktigt att man tar uppgiften på allvar, annars är risken att övningarna endast blir en symbolisk ritual, som legitimerar övningsverksamhet en gång per år.

3

3. Komponenter i en utvärdering

Denna handbok diskuterar inte övningsplanering, scenarioförfattande och genomförande av en övning i någon större omfattning. Dessa aspekter belyses i MSB:s övningshandbok.

Övningen och utvärderingen bör planeras parallellt.

Utvärderingen är en väsentlig del i helheten av en övningsprocess, inte bara en del som tillkommer på slutet. Här är det också viktigt att tänka på att utvärderingen påverkar, och påverkas av, alla andra komponenter i en övning.

Det finns två olika, men sammanhängande, delar när det gäller utvärderingar av stabs- och beslutsövningar som diskuteras i denna handbok:

1. Utvärdering av de övades organisation och agerande i övningen
2. Utvärdering av övningsformatet

Det finns flera viktiga frågor i utvärderingen som anknyter till hur övningsplaneringen och det valda övningsformatet för övningen påverkade utfallet. Följande frågeställningar är viktiga:

- Planerings- och arbetsprocessen: Hur förankrades planering och genomförande av övningen i organisationen av de som planerade, genomförde och utvärderade övningen?
- Ansvarsfördelning och mandat: Fanns det ett gott samarbete mellan å ena sidan beställare och å andra sidan övnings- och utvärderingsansvariga?

n sex procent av totala
mark med omkring 100 000
2006. Samtidigt



er ej angiven i en tredjedel av be-
läst med föregående år. De största
och eldning av annat ägande, och
för nästan sex procent av hästen
om bränder som orsakats av

bränder i skog och mark. Den största delen av skog och mark som brändes
kraftigt mellan åren beror på de stora värdeförändringarna. De största värdeförändringarna
inmännena till bränder i skog och mark har främst varit produktionsändringarna i skog och
i skog och mark även om det är främst skog och mark som brändes.

Närmast hälften av inkomsten i skog och mark kommer från skog och mark som
en förhållandevis liten andel i produktionsvärdet. Inkomsten från
slått för som betadskott i annan trädbevuxen mark, som är en
mestade för tredje året i rad.



- Metodik och upplägg: Vilken metodik valdes för att genomföra övningen? I vilken utsträckning bidrog det valda upplägget och genomförandet av övningen till att nå övningens mål? Hur påverkade övningens upplägg och dess genomförande de övades utbyte av övningen? Främjade det valda upplägget deltagarnas möjligheter att nå övningens mål?

Den här typen av frågor bör ställas till alla som är involverade i framtagandet och genomförandet av en övning. Denna information kommer att vara mycket betydelsefull när nästa övning planeras och genomförs.

4. Steg i utvärderingsprocessen

En utvärderingsprocess består av flera steg som kommer att beskrivas i detalj i följande kapitel:

1. Utse en utvärderingsledare.
2. Planera och organisera utvärderingen i samverkan med övningsledningen.
3. Formulera utvärderingsfrågor och underlag för analysen.
4. Utbilda utvärderarna.
5. Observera övningen och genomför en direktåterkoppling.
6. Analysera insamlat material och sammanställ utvärderingsrapporten.
7. Presentera och sprid utvärderingen.
8. Ta tillvara lärdomar och börja planera nästa övningsinsats.

4.1 Utse en utvärderingsledare

Att utvärdera en övning på ett systematiskt sätt är ingen lätt uppgift. Nödvärdigt är att utse en utvärderingsansvarig så tidigt som möjligt i övningsplaneringsprocessen. Beroende på övningens omfattning kan det behövas flera personer för att genomföra utvärderingen. Den utvärderingsansvariga och eventuella övriga utvärderare deltar sedan i planeringen av övningen och utvärderingen.

Följande funktioner bör på olika sätt vara involverade i övnings- och utvärderingsplaneringen:

- beställare (kan vara flera personer och/eller enheter)
- projektledare
- övningsledare
- stödfunktioner till övningsledaren

- intern och extern ämnesexpertis
- utvärderingsansvarig och utvärderare
- observatörer
- användare av övningens resultat

Flera av dessa funktioner kan innehas av en och samma person beroende på övningens form och omfattning.

Ett mycket bra sätt att involvera dessa funktioner över tid så att alla moment kan gå in i varandra, är att bilda en referensgrupp. I den ska alla funktioner ingå och den ska ledas av projektledaren. På så sätt säkerställs att alla förstår och kan förklara sin roll. Det finns också möjlighet att gemensamt formulera övningens syfte och målsättning och hur övningen ska genomföras (format), vilket är önskvärt för utvärderingen.

Referensgruppen är också mycket värdefull för eventuella externa parter som är involverade i övningsplanering, genomförande eller utvärdering, eftersom de genom denna grupp kan få relevant och uppdaterad information om både övningen och den övade organisationen.

4.1.1 Intern eller extern utvärderare?

En utvärdering ska vara oberoende och ge så objektiva svar som möjligt på de frågor som övningen är till för att besvara. Därför är MSB:s rekommendation att man vid utvärderingar använder en extern utvärderare som huvudansvarig. Denna utvärderare bistås av en vice utvärderingsansvarig som utses internt.

Många övningar är begränsade av resurser som tid och personer vilket kan hindra att man anlitar en extern utvärderare. I dessa fall bör hänsyn tas till nedan nämnda faktorer.

Syftet med en övning inriktas mot att vara kunskaps- och förmågehöjande. En övning kommer emellertid nästan alltid att påvisa brister i förmågan och luckor i kunskapen. Det kan ställa en utvärderare i en svår situation om slutsatsen är att det finns brister i en organisation eller i en funktions förmåga. Detta gäller särskilt för interna utvärderare.

Vanliga problem med interna utvärderare är att de kan ha band till exempelvis en krisplan som utvärderas eller att de kan känna sig utsatta och tro sig riskera sina positioner om utvärderingen är negativ. Det kan göra det svårt för en intern utvärderare att återge en objektiv bedömning av resultatet.

Ytterligare ett viktigt skäl till att använda en extern utvärderare är att interna utvärderare kan tendera att släta över misstag och avstå från att kritisera medarbetare, organisatoriska strukturer och organisationskulturen.

Men det är inte nödvändigtvis mindre känsligt att använda en extern utvärderare. Inte minst kan det vara känsligt i övningar rörande krishantering som ofta är nära knutna till strategiska frågor eller annan information som man kan vilja behålla internt inom en myndighet.

En utvärdering kräver också att utvärderaren har god insikt i en organisations kultur, normer, tidigare erfarenheter samt styrande lagar och förordningar. I detta perspektiv är det en klar fördel med en intern vice utvärderare som har en god uppfattning om organisationen och de frågor som ska utvärderas.

En intern vice utvärderingsansvarig är även bra med tanke på att utvärderingen ska användas efter övningens slut när den externa utvärderaren inte längre finns tillgänglig, det vill säga när det är dags att implementera de lärdomar som har dragits.

MSB rekommenderar att man använder en extern utvärderare som bistås av en intern utvärderare. Då är chansen störst att utvärderingen blir objektiv. Då kan även eventuella konflikter undvikas som en intern utvärderare kan känna av. Dessutom kan den informationsinsamling som en extern utvärderare behöver göra underlättas av att det finns en intern utvärderare att arbeta tillsammans med.

Arbetet med att konstruera, genomföra och sprida en utvärdering ställer stora krav på en utvärderare. För att kunna genomföra varje steg i utvärderingsprocessen på ett så bra sätt som möjligt krävs vana och erfarenhet av övningar samt kunskap om stabs- och beslutsprocesser inriktade mot krishantering.

Det är också viktigt att kunna skriva en användarvänlig utvärdering och att ha en god förmåga att kommunicera lärdomarna från en övning.

Man behöver med andra ord kunna mycket. Men det är orimligt att en person samtidigt ska vara övningsexpert, pedagog, jurist, beteendevetare, statsvetare, krishanteringsexpert, psykolog, journalist, kommunikatör och så vidare. Däremot visar det behovet av att samarbeta när man ska ta fram, genomföra och utvärdera övningar. Ofta finns det också personer med olika typer av nödvändig kompetens inom en organisation som kan stödja utvärderingsfunktionen med den expertis som utvärderaren själv inte besitter. Detta kan också medföra den positiva bieffekten att intresset för övningar och dess resultat ökar när flera personer får insyn i övnings- och utvärderingsverksamheten.

4.2 Planera och organisera utvärderingen i samverkan med övningsledningen

Det är, som nämnts tidigare, viktigt att man planerar övningen och utvärderingen parallellt eftersom de i hög grad påverkas av varandra. Syfte och mål med övningen måste vara klart formulerade och förstådda av involverade personer. Detta är betydelsefullt framför allt med tanke på följande:

- Övningsformatet, alltså hur en övning ska genomföras, styr utvärderingsfunktionen i hur den på bästa sätt kan observera och besvara övningens mål och syfte.
- De frågor som övningen och scenariot är tänkta att aktualisera måste vara möjliga att observera, analysera och utvärdera, både praktiskt och teoretiskt. Det är mycket viktigt att utvärderingsfunktionen bedömer om det är praktiskt möjligt att besvara frågorna med de resurser som finns tillgängliga och med de förutsättningar som det valda övningsformatet ger.

En annan fråga är om det finns kunskap och erfarenhet för att teoretiskt kunna analysera, värdera och därmed utvärdera de övades agerande. Med andra ord är en samtidig utvecklingsprocess mellan övningsansvariga och utvärderingsansvariga inte bara önskvärd, utan nödvändig.

MSB vill även markera det nödvändiga med att förankra den samtidiga utvecklingen med beställaren av en övning så att beställaren har förståelse för varför processen bör se ut på detta sätt.

Det finns olika typer av övningsmål som enskilt eller i kombination bör stå i fokus för en övningsinsats:

- undersökande (explorativ)
- behovsinriktade (diagnos)
- process
- resultat/utfall.

Några generella exempel på vad övningsmålen kan vara inriktade på är att

- höja kunskapsnivån inom ett eller flera specifika ämnesområden
- hitta kunskapsluckor
- pröva nya strukturer, funktioner, rutiner och beslutsformer
- undersöka behov och användning av resurser
- ge möjlighet att diskutera olika framtidsscenarioer som en organisation kan möta.

Exempel på mål och syfte för en undersökande krishanteringsövning

Syftet med krishanteringsövningen med tillhörande erfarenhetsåterföring är att resonera kring hur deltagarnas förmåga att kunna hantera plötsliga och komplexa krissituationer kan säkerställas eller förbättras.

Det är även ett tillfälle för organisationens arbetsgrupp att rapportera och återkoppla de resultat som hittills har kommit fram av dess arbete med att utveckla en beredskapsplan. Men tillfället ses framför allt som en möjlighet för ledningsgruppen att förmedla sina erfarenheter och idéer för det fortsatta arbetet med att färdigställa en krisberedskapsplan.

Målet med övningen är att belysa följande punkter:

- Vilka funktioner är nödvändiga i en krisgrupp?
- Hur ska ansvarsfördelningen fungera och hur kan ansvar delegeras, och återtats?
- Hur kan en förmåga att kommunicera (webb, växel och så vidare) gentemot olika målgrupper upprätthållas i en krissituation?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan myndigheter, vilken myndighet ska leda arbetet under en krissituation?
- Vilka förväntningar finns det på enhetens förmåga?
- Vilka blir konsekvenserna på kort, medellång och lång sikt för enhetens funktionsförmåga?
- Vilka åtgärder behöver vidtas? Vem/vilka fattar dessa beslut?
- Vilken information behövs för att kunna fullgöra enhetens uppgifter inom sitt ansvarsområde? Vem/vilka besitter den nödvändiga informationen? Vem/vilka är mottagare av information från enheten? Hur kan sådan information förmedlas?
- Med vilka behöver enheten samverka internt och externt? Hur kan en sådan samverkan etableras och upprätthållas?
- Vilka resurser/förstärkningar kan behövas för att kunna upprätthålla nödvändig verksamhet över tid? Hur kan, ska, dessa resursförstärkningar komma enheten till godo?

Utifrån diskussionen och den tillhörande erfarenhetsåterföringen ska ledningen kunna förmedla sina erfarenheter och inrikta det fortsatta arbetet med att utveckla en krisberedskapsplan.

4.2.1 Metod och format för övningens genomförande

Hur ska övningen genomföras? Det vill säga, vilken metod och vilket format ska användas för att övningens syfte och mål ska uppnås?

Det finns flera olika varianter på hur övningar kan genomföras. Mest relevanta för den typ av utvärdering som diskuteras i denna handbok, stabs- och beslutsövningar på strategisk nivå, är seminarieövningar (table top) och simuleringsövningar, det vill säga spel med motspel. Den största skillnaden mellan dessa två övningsformer är graden av interaktivitet mellan dem som övas och övningsledningen (för ett mer detaljerat resonemang kring olika övningsformer, se MSB:s övningshandbok).

- Seminarieövningar (table top): Den enklaste övningsformen är seminarieövningen. En seminarieövning innebär att övningsledaren leder diskussioner med de övade kring en viss frågeställning eller ett scenario. En seminarieövning kan göras relativt enkel om det är ett begränsat område eller en begränsad uppgift som ska övas. Det innebär att deltagarna blir färre och tidsåtgången samt kostnaderna mindre, samtidigt som den löpande verksamheten påverkas mindre än vid mer avancerade övningsformer. Seminarieövningen kräver dessutom oftast inga stora materiella förberedelser. En annan fördel är att de som övar får möjlighet att fördjupa sig i olika frågor. Alla kan reagera på det som händer och komma med synpunkter, frågor och invändningar.

Seminarieövningen kan ställa stora krav på moderatören, det vill säga den som leder övningen. Ju mer komplexa problem som ska övas, desto högre krav ställs på moderatorns kompetens inom relevanta områden.

Beskrivningen av situationen kan antingen ske som en helhet eller också i etapper där krissituationen gradvis blir alltmer komplex eller förändras beroende på deltagarnas lösningar. Moderatören presenterar ett antal problemställningar och deltagarna får antingen tillsammans eller uppdelade i grupper diskutera sig fram till lösningar.

- Simuleringsövningar (spel med motspel) är mycket komplexa med en hög grad av interaktivitet och detaljrikedom där målet är att försöka skapa en virtuell kriserfarenhet för de övade. Det är en övningsform där man i en konstlad (simulerad eller arrangerad) miljö övar vissa funktioner. Principen är att denna konstruerade miljö så långt som möjligt ska efterlikna den verkliga. Grunden för en sådan typ av övning är en mer öppen och upplevelsebaserad pedagogik där de övade agerar i en situation snarare än att de främst diskuterar.

Utifrån ett övergripande scenario ska de övade reagera på händelser som ”spelas upp” och agera utifrån dessa. Det är viktigt att tänka på att det inte går att låtsas att saker och ting har blivit gjorda. Allt måste genomföras som om det hade varit en verklig händelse. Det är utomordentligt viktigt att hålla sig till den information som ges och inte byta ut eller utesluta något.

För att de övade ska få något att reagera på behövs det ett så kallat motspel som förser dem med händelser. Beroende på övningens storlek kan motspelet bestå av allt från en person med en telefon – en så kallad givare – till en stor motspelscentral med experter och avancerat tekniskt stöd.

För att genomföra en sådan övning krävs en relativt stor insats vid planeringen och framtagningen av speldokument som instruktioner, sambandstabläer, spellistor, givarinstruktioner, bildmaterial med mera.

En simulering ger ofta ett mycket högt utbildningsvärde för såväl de deltagare som övar som för dem som sitter i motspelet som givare. Proportionerna mellan spelad och simulerad del (motspelet) kan varieras inom mycket vida ramar.

Förberedelsearbetet för en övning med motspel brukar dock vara relativt omfattande och tidskrävande. Men även motspelsövningar kan genomföras i mindre skala. Den allra enklaste varianten kan vara en eller ett par personer som sitter i ett angränsande rum och genom telefonsamtal agerar omvärld och ger inspel till övningsdeltagarna.

Val av övningsform påverkar hur krävande utvärderingen blir att utföra. En seminarieövning som sker i ett rum med inga, eller få inspel, är naturligtvis lättare och mindre resurskrävande att utvärdera än en simuleringsövning med en hög grad av interaktivitet och många deltagare i olika lokaler. Vilken form av övning som väljs beror i hög grad på deltagarnas kunskapsnivå och vilka frågor som står i fokus för övningen.

4.2.2 Vilka resurser behövs för att samla in relevant data?

Det är viktigt att den valda övningsformen och de resurser som är tillgängliga tillåter insamling av relevant data för utvärderingen. Det är viktigt att bedöma hur mycket resurser utvärderingen kommer att kräva. Vilka personer och hur mycket tid och teknik kommer att användas under övningen för att samla in relevant information?

En utvärderingsinsats med hög kvalitet är arbetsintensiv. Olika typer av resurser, som personer, tid, teknisk utrustning (ljud- eller videoinspelning) och experter kan behövas för att dokumentera deltagarnas agerande.

De som planerar övningen och de som planerar utvärderingen måste tillsammans diskutera vad övningen syftar till och vilket format som ska användas för övningen. Detta bör ske på ett tidigt stadium.

En tidig planering har stor betydelse eftersom övningsformatet ger en indikation på hur resursintensiv utvärderingen blir. Det är också viktigt att man väljer ett övningsformat som gör det möjligt för utvärderaren att dokumentera händelseförloppet. Utvärderingsledaren bör sedan fundera på vilka resurser som finns tillgängliga under och efter en övning för att kunna skapa en passande utvärderingsmall.

Det är svårt att bedöma exakt hur krävande en övning blir att utvärdera eftersom det beror på flera olika faktorer. Oftast behöver en stor del av händelseförloppet dokumenteras under övningen. Detta görs genom direkt observation på plats (de övades agerande under övningen – möten, telefonsamtal och så vidare). Även de övades verksamheter i sig (logg, e-posttrafik, tv-inspelningar av exempelvis presskonferenser och så vidare) resulterar i dokumentation som kan bidra till utvärderingen.

Det är också viktigt att ta hänsyn till hur många personer som ska delta i en övning och hur övningslokalerna ser ut. Ett mindre antal personer i ett rum kräver naturligtvis färre som följer övningen än ett stort antal personer på flera olika platser.

Det är dock viktigt att poängtera att en övningsplats inte får översvämmas av utvärderare eftersom det kan riskera den dynamik övningen avser att frambringa. En balans behövs så att deltagarna inte störs samtidigt som det finns förutsättningar för utvärderaren eller utvärderarna att samla nödvändig information.

Eftersom en utvärdering innehåller många moment är det en god idé att ta fram en tids- och resursfördelningsplan och en budgetkalkyl, dels för arbetet med att utforma en utvärderingsmall, dels för arbetet med att samla in, bearbeta, analysera och sprida utvärderingsresultatet. Även externa utvärderare, experter och eventuell teknisk utrustning bör tas med i den beräknade budgeten för utvärderingsarbetet.

4.2.3 Hur ska utvärderingen dokumenteras och spridas?

Det viktigaste med en utvärdering är att den ska komma till användning. Det kan ofta finnas olika mottagare för utvärderingens olika delar. Därför är det viktigt att identifiera mottagarna av utvärderingen.

Ett bra sätt kan vara att diskutera utvärderingen med beställarna för att ta reda på vilka som är de tänkta mottagarna av utvärderingen. Utvärderaren kan också förklara för beställarna hur en utvärdering går till och vilka frågor den kan, och inte kan, besvara. Diskussionen bör även behandla hur resultatet (utvärderingen) ska användas och hur mottagarna vill ha den presenterad (muntligt, sammanfattning, längre rapport och så vidare), för att den ska komma till användning.



4.3 Formulera utvärderingsfrågor och underlag för analysen

4.3.1 Utvärderingsfrågan

En god utvärderingsfråga måste hänga samman med övningens syfte och mål. Dessutom ska svaret på frågan vara möjligt att observera och utvärdera. Det är ingen idé att ställa en fråga som det inte går att få svar på. Detta anknyter till diskussionen om att utvärderingen måste utvecklas integrerat med övningen.

Om man till exempel vill observera, analysera och utvärdera interna kommunikationsprocesser i en organisation måste man välja ett övningsformat som passar för ändamålet. Då bör övningsledningen, beställaren och utvärderingsansvariga tillsammans diskutera hur en övning på bästa sätt kan framkalla en situation så att en organisations interna kommunikationsprocesser kan belysas på ett ändamålsenligt sätt. Frågeställningarna kan till exempel handla om hur de övade hanterade stress och informationsöverskott. Organiserade de övade sig på ett för situationen lämpligt sätt? Kunde beslut fattas på ett effektivt sätt? Agerade de övade på ett bra eller mindre bra sätt utifrån den förmåga som är eftersträvansvärd? Vad är det som gör ett agerande bra eller mindre bra?

När utvärderingsfrågorna har formulerats bör de alltså granskas utifrån att det ska vara möjligt att besvara dem. Man bör ställa sig följande frågor: Går det att besvara frågorna med de resurser (personer, expertis, tid och teknologi) som finns tillgängliga? Finns det teoretiska kunskaper tillgängliga som möjliggör att observationerna kan analyseras och värderas?

Man bör också tänka på att en enskild övning inte kan användas för hur många syften som helst. För att hålla en hög kvalitet behöver man prioritera mellan de frågor som en övning ska besvara. Om det av olika skäl kopplas på flera frågeställningar under processen måste utvärderaren ha möjlighet att sätta stopp. Det blir också svårt för den eller de som ska dokumentera händelseförloppet om alltför många frågor ska besvaras i en och samma övning.

Utvärderaren bör dock alltid vara öppen för att lyfta fram nya intressanta observationsaspekter som kan tillkomma under övningen.

Exempel på delar av en stabs- och beslutsövning som kan utvärderas:

- stabsarbete/arbetsprocesser
- organisation/ledning
- samverkan
- kommunikationsprocesser (internt och externt)
- informationsbehandling
- stresshantering.

4.3.2 Formulera bedömningskriterier för analysen

I en utvärdering genomförs alltid någon form av bedömning. Därför är det nödvändigt att det finns tydligt presenterade bedömningskriterier som det insamlade materialet ska bedömas mot. Bedömningskriterierna tas lämpligen fram i samverkan mellan utvärderings- och övningsansvariga samt övriga relevanta aktörer i övningen.

När det gäller övningar i strategisk krishantering så finns det framför allt två olika problem som du som utvärderare ställs inför. För det första saknas det i stort sett överenskomna och etablerade kriterier och standarder för vad som karakteriserar god krishantering. Vad är god krishantering egentligen? Är det en effektiv ledning, förmåga till samordning och samverkan, snabb återgång till det normala, minskad osäkerhetsfaktor, god PR och mediebild? Viktigt här är att, innan övningen, föra diskussioner med deltagarna om hur man ska bedöma olika saker under den specifika övningen. Vad menas med exempelvis förmåga till samordning och effektiv ledning i just den här övningen?

För det andra kan det vara komplicerat att säga vad som är rätt eller fel eftersom det i så hög grad är situations- och individbetingat. När det gäller operativ krishantering är problemet ofta mindre besvärligt då det till exempel finns procedurer för hur lång tid det ska ta innan räddningstjänsten ska finnas på skadeplatsen och hur de ska gruppera sig.

Liknande standarder saknas ofta på strategisk nivå. Vad som är helt rätt i en situation kan vara helt fel i en annan.

Sedan gäller det för varje organisation att avgöra vad som ska prioriteras. En maximering av ett av värdena får till följd att andra värden får mindre utrymme. Valet kan hänga ihop med situationen för individen och organisationen vilket i sin tur kommer att påverka utfallet. Risken är att om utvärderaren saknar tillräcklig kunskap om krishanteringens komplexitet kan kriterierna för utvärderingen bli orättvisa och till och med orimliga.

Det finns ofta legala föreskrifter som specificerar kriterier som kan användas – vilken myndighet som har ansvar och vilken specifik funktion som har ansvar samt hur beslut ska fattas och implementeras. Detta ger ingångsvärden för hur de övades agerande kan analyseras och utvärderas. Var beredd på att dessa ofta är abstrakta och därför behöver operationaliseras och konkretiseras. Här kan tidigare erfarenheter och tidigare övningar vara till hjälp.

En annan viktig källa är utarbetad praxis för myndigheten som kan användas som en informell standard för hur en organisation ska agera i kris. Det kan också finnas generella riktlinjer från jämförbara eller sektorer som kan vara användbara när man formulerar kriterier. Kriterier kan även formuleras utifrån information som går att finna i bakgrundsdokument som har tagits fram för övningen eller genom intervjuer inom organisationen. Naturligtvis bör även sunt förnuft användas.

MSB vill understryka att det är viktigt att de övades agerande bedöms mot bakgrund av de förutsättningar som finns i övningen. De övades agerande påverkas naturligtvis av faktorer som till exempel vilken information som fanns tillgänglig i scenariot och vilka stödfunktioner som fanns disponibla under övningen. För att bedömningen ska vara rättvis bör utvärderarna ta hänsyn till dessa och andra begränsande faktorer i en övning då det ofta inte går, eller är nödvändigt, att fullt ut återspegla verkligheten i en övning.

4.4 Utbilda utvärderarna

Den som är utvärderingsansvarig för övningen bör se till att alla i utvärderingsgruppen har kunskap om organisationen och övningsdeltagarna innan övningen. Det ökar förutsättningarna för att utvärderarna ska lyckas inhämta önskad information under övningen.

Det är även bra att de utvärderare som ska samla in material under övningen utbildas för sin uppgift. En kortare utbildning kan ge ett gott stöd inför uppgiften att utvärdera en övning.

Exempel på material som kan presenteras och delas ut till utvärderarna:

- de viktigaste bakgrundsdokumenterna innehållande mål och syfte med övningen
- regler för övningen
- övningsscenario
- relevant lagstiftning
- dokumentation om tidigare kriserfarenheter för organisationen
- underlag som beskriver organisatoriska processer
- uppdrags- och arbetsbeskrivningar
- krisplaner
- tidigare övningserfarenheter för organisationen.

Ytterligare stöd för utvärderarna är de gemensamt framtagna bedömningskriterierna för de frågor som ska besvaras. Vad är det utvärderaren ska titta efter och hur ska han eller hon värdera intrycken av agerandet? Det finns legala kriterier som ska följas – vilken myndighet organisation som har ansvar eller vilken specifik funktion inom en myndighet som har ansvar och så vidare. Det kan också finnas generella normer och riktlinjer från jämförbara myndigheter eller sektorer som kan vara användbara.

4.4.1 Ingångsvärden

För att säkerställa att den information som utvärderaren samlar in är av betydelse bör man ge ingångsvärden för vad

utvärderaren ska observera. Utvärderaren kan förses med en lista med extra viktiga övningsmoment. Denna lista kan även fungera som en tidslinje så att utvärderaren vet när viktiga händelser beräknas inträffa under övningen.

Exempel på andra betydelsefulla ingångsvärden för utvärderaren:

- hur de centrala övningsmomenten initieras i övningen (inspel, telefonsamtal, video och så vidare)
- en kort förklaring av vilka beteenden eller åtgärder som är önskvärda, det vill säga målsättningen med övningsmomentet (kan även kompletteras med det förväntade agerandet)
- vilken roll eller funktion som borde utföra en uppgift.

4.5 Observera övningen och genomför en direktåterkoppling

Utvärderarnas dokumentation av händelseförloppet och insamling av intryck och reflektioner från övningsdeltagarna är viktig för att kunna utvärdera följande:

- deltagarnas agerande i övningen
- hur övningsupplägget påverkade övningens genomförande
- om övningen har varit till nytta för de övade.

Utvärderaren kan använda olika typer av material för att utvärdera en övning:

- Primärmaterial: Deltagande observation, loggböcker, anteckningar från deltagarna, e-post, telefonreferat, ljud- och videoinspelningar och så vidare.
- Sekundärt material: Det finns en mängd material som produceras för ett övningstillfälle: inriktningsdokument (övningsmål), övningsbestämmelser, scenariodokument och så vidare.
- Direktåterkoppling: Efter övningens aktiva fas kan deltagarna samlas för att få möjlighet att delge sina intryck och reflektioner över vad som hände i övningen.

Exempel på en utvärderingsmall (beteende, funktioner och processer)

1. Hur uppfattade beslutsfattarna situationen inledningsvis (normalläge eller extraordinär händelse)?
2. Hur uppfattade beslutsfattarna tidspressen (ingen tidsnöd, brådskanie, mycket brådskanie)?
3. Diskuterades mandat, ansvarsförhållanden?
 - Var det klart vilken myndighet eller enhet som "ägde" problemet juridiskt och symboliskt?
 - Ändrades rolluppfattningen över tid?
4. Fanns det formaliserade rutiner eller beredskapsplaner för hur myndigheten skulle agera i en krisituation?
 - Om beredskapsplan fanns, användes den?
5. Krisledningsgrupp/stab
 - Hur organiserades den?
 - Fanns utarbetade rutiner (t.ex. ordförande, ansvarig för dokumentation, extern information etc.)?
 - Vilka lokaler valdes för krishanteringsarbetet?
 - Fanns nödvändig utrustning på plats?
6. Beslutsfattande
 - Var i organisationen fattades beslut under krisens gång?
 - Var besluten väl bearbetade med hänsyn till omständigheterna?
 - Följde enheten upp fattade beslut (såg till att de genomfördes)?
7. Informationsrutiner
 - Hur inhämtades och lämnades information internt och externt?
 - Fanns det utarbetade rutiner för intern/extern informations-spridning?
 - Verifierades informationen (källkritik)?
 - Vilka kanaler/tekniska hjälpmedel nyttjades för informations-spridningen?

- Personliga intervjuer: Intervjuer kan även ge värdefull information om lärdomar och intryck av en utbildningsinsats. Dessa kan ske med både deltagare och personer i övningsledningen som kan besvara frågor om övningen i sig och om den valda metoden för övningen.
- Observatörers iakttagelser: Observatörer, ofta ämnesexperter eller personer från andra myndigheter, finns ofta inbjudna för att ge sina intryck utifrån sina respektive kunskaps- eller verksamhetshorisonter. Observatörerna kan också föra anteckningar som kan komma analysen till godo.
- Enkäter: Enkäter kan delas ut till de övade och till dem som ingår i utvärderingsgruppen.
- Återkopplingsseminarium: Ett tillfälle för utvärderarna att efter en tid presentera de preliminära slutsatserna och få synpunkter från deltagarna.

Något som har stor påverkan på utvärderingen, är hur stor del av den totala tillgängliga tiden för en övning som ska användas för agerande och övning och hur stor del som ska användas för direktåterkoppling.

MSB förespråkar 50–50-regeln, det vill säga att halva tiden används till själva övningen och den andra hälften till erfarenhetsåterföring till deltagarna. För själva övningen är egentligen bara början – det är genom diskussion och reflektion som lärdomarna och erfarenheterna blir gripbara och användbara för deltagarna. Det är också ett viktigt tillfälle för utvärderaren att inhämta värdefulla intryck från deltagarna som både kan vara nytt, användbart material och en viss kvalitetssäkring inför färdigställandet av utvärderingsrapporten. Vid längre övningar är det inte rimligt att 50–50-regeln ska användas bokstavligen. Däremot är det naturligtvis alltid mycket viktigt att gott om tid läggs på en ordentlig återkoppling efter övningen.

4.5.1 Primärmaterial

Primärmaterial är grunden i en utvärdering eftersom det gäller att så nära som möjligt komma fram till de övades intryck, upplevelser, känslor, idéer och lärdomar. Det

vanligaste sättet att komma fram till sådana data är genom deltagande observation under själva övningen. Det kan även vara fördelaktigt att titta närmare på det material som skapas under själva övningen. Detta är ju resultatet av de övades arbete.

Det kan handla om fiktiva intervjuer som har gjorts för spelade medier, skrivna rapporter om den fiktiva krisen, loggböcker som de övade förhoppningsvis har fört över sitt agerande eller fotografier av anteckningar som de övade har gjort på whiteboardtavlor eller liknande. Detta material kan kompletteras med intervjuer, enkäter eller seminariediskussioner.

För att verkligen få reda på vad deltagarna tyckte om övningen, deras egna och andras insatser och vad de eventuellt har lärt sig är djupintervjuer det bästa sättet. Djupintervjuer görs för att få reda på deltagarnas känslor, tankar och intentioner, vilket självfallet är svårt att observera.

Om olika typer av teknisk utrustning används i övningen, till exempel telefon och e-post, bör sådan information på enklaste sätt sparas för den kommande analysen. Om telefon används kan olika utvärderare placeras i de olika rummen för att senare kunna jämföra anteckningar om vad som sades. Men det är bara vid vissa tillfällen som en sådan resursfördelning behöver göras då det endast vid enstaka tillfällen är nödvändigt att samla sådan typ av information för att kunna besvara övningens mål och syfte.

En annan möjlighet är att spela in alla telefonsamtal, men det kan vara tidsödande att skriva ut samtalen och det är inte alltid som den övade organisationen godkänner att sådant material sparas. Ett annat alternativ är att intervjua deltagarna om sådana tillfällen efter övningen.

När det gäller e-postdokumentation är det enklare, eftersom det oftast skapas specifika e-postadresser för en övning. Relevant material kan därmed skrivas ut efter övningen och inkluderas i utvärderingen.

Utvärderaren bör noga reflektera över lämplig plats att befinna sig på under övningen så att deltagande observation kan göras på bästa sätt. Det är dock viktigt att inte vara alltför nära deltagarna då det kan störa dem eller riskera

att utvärderaren dras in i övningen. Det är också viktigt att utvärderaren informerar de övade om sin roll under övningen, så att samtliga känner till vem han eller hon är.

4.5.2 Sekundärmaterial

Utvärderingar av övningar är som sagt starkt beroende av primärmaterial. Men det finns även anledning att använda sekundärmaterial på olika sätt. Övningsbestämmelser, scenariodokument och inte minst utvärderingar av tidigare övningar och andra verkliga kriserfarenheter, är exempel på sekundärmaterial som kan vara användbart som bakgrund när man utvärderar en övning.

4.5.3 Enkäter

Enkäter är en bra metod för att samla in en större mängd reflektioner från deltagarna om deras intryck från övningen samt om övningens format och genomförande har varit till fördel för att uppnå övningsmålen.

För att få så hög svarsfrekvens som möjligt är det bäst att dela ut och samla in enkäterna i anslutning till övningen efter direktåterkopplingen.

Om det av olika anledningar inte är möjligt att lämna ut enkäter i direkt anslutning till övningen, kan e-post vara ett bra alternativ. Men även om svaren naturligtvis behandlas anonymt så uppfylls inte anonymitetsaspekten till fullo. Enkäter via e-post är dock ett bra och kontrollerat sätt att få in svar från många respondenter.

Exempel på enkäter om både övningen och övningens genomförande finns i bilaga 1 och 2.

4.5.4 Observatörer

Utvärderingsteamet kan med fördel förstärkas med de observatörer som brukar finnas på plats vid genomförandet av en övning. Det är viktigt att välja observatörer med omsorg. Vår rekommendation är hellre en observatör för lite än en för mycket. Alltför många observatörer riskerar att störa övningsdeltagarna och få dem att känna sig övervakade. Det kan också leda till att de uppfattar situationen som orealistisk med alltför många utomstående personer på plats.

Observatörer är ofta ämnesexperter eller personer från andra organisationer som är inbjudna för att ge sina intryck utifrån sina respektive kunskaps- eller verksamhetshorisonter. Observatörer med hög trovärdighet som verifierar övningen kan öka möjligheten för att deltagarna tar till sig lärdomarna från övningen.

Man kan också be observatörerna att ta anteckningar som kan komma analysen till godo.

4.5.5 Direktåterkoppling

I direkt anslutning till övningens slut ges de övade möjlighet att under ledning av en diskussionsledare prata av sig och redogöra för sina upplevelser under övningen. Det kan vara värdefullt att höra om deltagarnas intryck av övningen innan de har blivit diskuterade och analyserade inom respektive organisation. Om det inte finns möjlighet att genomföra en direktåterkoppling där alla representanter är samlade

Exempel på diskussionspunkter som en diskussionsledare kan användas för att få deltagarna att prata av sig efter en övning.

- Vad var det som hände i övningen?
- Varför fick övningen detta resultat?
- Vad fungerade bra respektive mindre bra under övningen?
- Vad vill du förbättra?
- Hur upplevde du övningen (både i positiv och negativ bemärkelse)?
- Var krisledningsorganisationen och stabsfunktionen känd för dig?
- Hur upplevde du att samverkan med andra enheter fungerade (tillräckligt/otillräckligt)?
- Hur upplevde du att informationsflödet fungerade? Brast det någonstans? Fick du tillräckligt med information för att kunna utföra dina uppgifter?
- Var den tillgängliga utrustningen tillräcklig för att kunna lösa uppgiften?
- Hur påverkade det valda övningsformatet ditt agerande?
- Övriga kommentarer (scenariot, upplägg, värde för framtiden, vidare övningsverksamhet i framtiden).

kan ett alternativ vara att utvärderarna delar ut ett formulär med några få frågor som varje deltagande organisation får besvara var för sig i direkt anslutning till övningen.

4.6 Analysera insamlat material och sammanställ utvärderingsrapporten

När övningen är genomförd och all data är insamlad är nästa steg att genomföra en analys. En viktig fråga som utvärderaren ska ta ställning till är hur det insamlade materialet ska analyseras.

4.6.1 Strukturera

Efter en övning finns det ofta mycket material som du som utvärderare behöver sortera och systematisera på ett överskådligt sätt. Det är inte heller ovanligt att du som utvärderare har relativt kort tid på dig att sammanställa utvärderingen. Ett bra sätt att sortera information är att dela in den i till exempel direktobservationer från övningen, material från direktåterkopplingen samt ”efterhandssvar” som enkäter och eventuella intervjuer.

4.6.2 Uppsatta kriterier

För att underlätta analysarbetet bör det, som tidigare nämnts, finnas tydliga kriterier för de frågor som ska besvaras. Här är det också viktigt att uppmärksamma det svåra i att analysera och värdera de övades agerande. Det är viktigt att de övade känner att de har blivit rättvist utvärderade för att de ska ta till sig utvärderingen.

4.6.3 Återkopplingsseminarium

Ett bra sätt att samla in ytterligare information och för att kvalitetssäkra utvärderingen är att anordna ett seminarium en tid efter övningen, när deltagarna själva har kunnat reflektera över sin och organisationens insats under övningen. Det är också en utmärkt tidpunkt för utvärderarna att återkoppla sina preliminära resultat. Stämmer de inledande reflektionerna? Har något missuppfattats eller helt missats? Genom återkopplingsseminarier involveras deltagarna på ett konkret sätt i processen vilket sannolikt ökar förutsättningarna för att de övade ska ta till sig och använda sig av lärdomarna.

Det kan vara svårt att få resurser för att kunna genomföra uppföljningsmöten, men för att ge förutsättningar för ett långsiktigt lärande och för att ge ökad avkastning på övningsverksamheten är detta ett mycket viktigt inslag.

4.6.4 Sammanställ utvärderingsrapporten

En utvärderingsrapport kan generellt innehålla följande punkter¹:

- sammanfattning
- bakgrund till övningen
- mål och syfte med övningen
- övningsformat – varför metoden har valts och vilka för- och nackdelarna är med denna metod
- scenariot – större händelser i övningen
- besvara mål och syfte – belysa agerande och avvikande händelser
- slutsatser och lärdomar
- förslag till implementering
- nästa steg i övningsprocessen.

När man sammanställer rapporten är det viktigt att ha följande i åtanke:

- Utvärderare måste ha förståelse för de övades olika förutsättningar. Det finns olika sätt att rapportera sina resultat. Det kan vara komplexa analyser, detaljerade rapporter eller kortare muntliga dragningar. Huvudsaken är att metoden skraddarsys för mottagaren. Det är viktigt att tänka på att presentera slutsatserna på ett tydligt och pedagogiskt sätt.
- Tidsaspekten spelar roll. Utvärderingen bör färdigställas medan minnet av övningen är färskt. Det gäller att hitta en balans mellan grundlighet och kvalitet samt tid och tillgänglighet.
- Utvärderaren måste respektera uppdragsgivarens förpliktelser och förutsättningar. Uppdragsgivarens

¹ För fler förslag på hur en utvärderingsrapport kan vara strukturerad hänvisas till KBM:s utvärderingar av SAMÖ 2007 och SAMÖ 2008.

intressen bör diskuteras tidigt och bevakas kontinuerligt i övningsprocessen.

- Planer för användning och spridning bör finnas med i tankarna redan från början, som en del av utvärderingsdesignen.
- Utvärderare och uppdragsgivare måste vara överens om utvärderingens mål, men också om de kriterier som avgör hur man använder utvärderingen bäst.

Ytterligare en aspekt som är viktig är att utvärderaren hittar en balans mellan ris och ros. I all lyckad krishantering kommer det att finnas exempel på agerande som var mindre lyckat, precis som det i all misslyckad hantering finns exempel på handlande som ledde till ett gott resultat. För att de övade ska kunna ta till sig lärdomarna gäller det att utvärderaren har en god pedagogisk förmåga och lyckas förmedla en balans mellan beröm och kritik.

4.7 Presentera och sprid utvärderingen

Redan före övningen bör utvärderaren och beställaren ha kommit fram till hur materialet ska presenteras. De bör noga fundera igenom vilka olika presentationssätt som står till buds.

Som diskuterats tidigare är spridningen av utvärderingen ett viktigt steg för att kunna förmedla lärdomarna i en organisation. Det handlar om att de slutsatser och lärdomar som dras vid en övning också blir implementerade.

Det är viktigt att de olika aktörerna som har intresse av övningen blir identifierade, involverade och informerade om vad de kan förvänta sig. Då ökar chansen att utvärderingen används.

Hur ska då lärdomarna tas tillvara och spridas till berörda aktörer? En god grund till detta finner man i en väl fungerande kommunikation mellan dem som står för utvärderingen och användarna av den. Kommunikationen kan med fördel grundas i ett ömsesidigt informationsutbyte redan under utvärderingsprocessen vilket kan skapa en känsla av delaktighet hos de övade.

För att informationen ska kunna spridas inom organisationen och eventuellt till andra organisationer är det bra om

det finns flera alternativa spridningsvägar. Det kan exempelvis handla om olika föredragningar av resultaten för ledningen och personalen på den egna organisationen och på andra organisationer. Kortare sammanfattande artiklar kan skrivas för myndighetstidningar eller publiceras på aktuella organisationers webbplatser. Dessutom kan en mer omfattande rapport sammanställas. Det gäller då att säkerställa att rapporten verkligen läses av de berörda. Ett sätt att säkerställa detta är att bestämma ett datum för uppföljande diskussioner och seminarier kring rapportens innehåll.

Själva huvudrapporten bör alltså bara ses som ett av sätten att sprida lärdomar om händelsen. Det är trots allt så att omfattande och faktsäckade rapporter tenderar att fastna i byrååador och bokhyllor. Inom myndighets- och organisationsvärlden flödar rapporterna i en strid ström, och många gånger kan alternativa spridningssätt vara att föredra. Att låta intresserade söka upp materialet i form av rapporter i pdf-format på nätet är ett sätt. Att presentera slutsatser under utbildningsinsatser som föreläsningar eller seminarier är ett annat.

En relaterad fråga till hur man presenterar utvärderingen handlar om vem som ska se till att utvärderingen sprids, läses och ger önskad effekt. För detta krävs det goda kommunikationsfärdigheter.

Vårt förslag är att man redan innan övningen utser en arbetsgrupp som har till uppgift att efter övningen fortsätta arbetet med att ta tillvara lärdomarna från övningen. En sådan grupp kan sedan ge goda ingångsvärden inför nästa övning, för att öva införda förändringar eller för att uppmärksamma försummade förslag från utvärderingen.

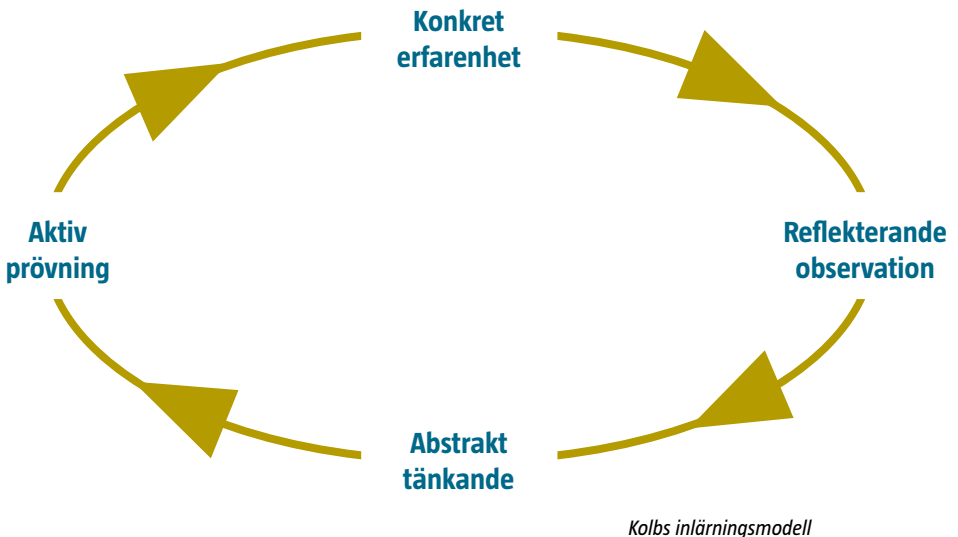
Arbetsgruppen bör tänka på att lyfta fram och fokusera på de viktigaste budskapen. Det är också fördelaktigt om slutsatserna och lärdomarna presenteras som konkreta förslag på förbättringar snarare än vaga och generella mönster. Några av de frågor som kan bli aktuella är: Vilken utrustning behöver vi? Vilken teknik är vi i behov av? Vilka färdigheter och kompetenser krävs? Vilken kompetensutveckling och utbildning behöver vi för att nå dit?

Vilka kan ingå i arbetsgruppen? Utvärderingsansvariga har ofta god insikt i lärdomarna från övningen. Här är det även bra att involvera en intern person, eventuellt som stöd till en extern utvärderingsansvarig, eftersom den interna personen finns kvar i organisationen efter övningens slut. Det kan också finnas hinder för den utvärderingsansvariga att bevaka och följa implementeringen av lärdomarna från en övning efter övningens slut.

4.8 Ta tillvara lärdomar och börja planera nästa övningsinsats

En god lärandeprocess brukar ofta bygga på upprepning. Alltför ofta tar dock utvärderingar av övningar avstamp i den aktuella övningen i stället för att ta hänsyn till den kontext som de övade och deras organisation befinner sig i. Här är tidigare erfarenheter av kriser och andra utmanande händelser samt tidigare övningar, och inte minst utvärderingar av dessa, centrala. Utvärderingar som fokuserar på enbart en incident eller en övning går miste om det lärande som skulle kunna komma fram vid jämförelser mellan andra liknande händelser och övningar.

Följande modell² visar lärandet som en cirkelrörelse:



² Kolb, Experiential Learning (1984)

En aktiv prövning, en övning, ger deltagarna en konkret erfarenhet. Men för att nå en högre kunskapsnivå krävs tid för erfarenhetsåterföring i form av en reflekterande observation som leds av en diskussionsledare efter en övning. Detta följs upp av en återsamling en tid efter övningen för att återknyta till de lärdomar som övningen gav upphov till. Denna period av erfarenhetsåterföring följs av arbete med att förändra och förbättra organisationen. Därefter kan det återigen bli aktuellt med en ny övning för att testa hur organisationen fungerar efter genomförda förändringar.

Denna inlärningscirkel visar även på att utvärderingar från tidigare genomförda övningar är en bra utgångspunkt för att identifiera både mål och syfte med en ny övning. Tidigare utvärderingar kan också användas för att ge en ram för hur agerandet i en övning kan bedömas. Dessutom, om övningarna alltid ser likadana ut, kommer intresset av att medverka sannolikt att sjunka.

Det är viktigt att organisationen lär sig av sina erfarenheter. Erfarenheter och lärdomar måste dokumenteras så att de inte glöms bort. Personer som sitter på mycket väsentlig kunskap och erfarenhet byter positioner eller slutar. Det är ännu en viktig anledning till att lärdomar och erfarenheter bör bli dokumenterade och analyserade så att det finns en levande inlärningsprocess om vilka rutiner och vilket agerande som fungerar väl och även vad som fungerar mindre väl, för att kunna hantera framtida kriser ännu bättre.

Goda råd

Goda råd

Avslutningsvis sammanställer vi några råd om hur man genomför en utvärdering med hög kvalitet och om hur en utvärdering kan få genomslag i en organisation.

- En utvärdering är en väsentlig del i helheten av en övningsprocess, inte bara en del som tillkommer på slutet. Utvärderingen är viktig eftersom den påverkar, och påverkas av, alla andra komponenter i en övning. Därmed bör utvärderingen vara med från början i en övningsplanering.
- Mål och syfte med en övning måste vara klart formulerade för att möjliggöra en god utvärdering. Om mål och syfte med en övning är oklara finns det en stor risk att även utvärderingen blir oklar. Därtill är det viktigt att tydliga och av samtliga accepterade bedömningskriterier är formulerade.
- Involvera ledningen – det ger en signaleffekt i hela organisationen att övningar bör tas på allvar av alla. Ledningen är också en viktig mottagare och användare av en övningsutvärdering.
- Använd gärna 50–50-regeln: halva tiden till övning och halva tiden till erfarenhetsåterföring där händelserna under övningen kan diskuteras och reflekteras över. Utan tillräcklig tid för diskussion och reflektion av vad som hände under en övning riskerar en djupare lärandeffekt att utebli hos individen.
- Lägg ner tid och resurser på att identifiera och etablera kontakt med mottagare av övningsutvärderingen. Det gör det lättare att förstå vilken information de anser vara relevant och hur de vill ha informationen presenterad.
- Utvärderingen bör ställa deltagarnas erfarenhet, utbildning och träning i relation till hur de utvärderas. Tänk på att alltid lyfta fram goda insatser såväl som mindre goda för att ge en balanserad bild av agerandet.

- Utse gärna en arbetsgrupp som har till uppgift att följa övningsprocessen och som sedan kan bevaka att lärdomarna från en övning implementeras i organisationen.
- Sammanställ gärna kortfattat relevant information om organisationens krisplanering och tidigare kriserfarenheter för nyanställda.
- Om det finns en person eller några personer som alltid har hand om observationen och utvärderingen, är det en god idé att låta dem delta i övningen som deltagare emellanåt för att ge dem ny inspiration och möjlighet att ta till sig nya erfarenheter.
- Utvärderingar från övningar har ett större värde än bara för den egna organisationen: de har även betydelse för samhället i stort då sådant arbete kan stödja framtagandet av standarder och riktlinjer för god krishantering.

Litteraturförslag

Litteraturförslag

Argote, L. (1999) *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Boin, A. (2005) 'Att utforma effektiva krishanteringsstrukturer: En diskussion av kända fällor, mönsterlösningar och kritiska parametrar i utformningen'. Expertrapport från 2005 års katastrofkommission i SOU 2005:104, Sverige och tsunamin: granskning och förslag (s. 339-358). Laddas ned från <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/05/42/79/27dfc0c8.pdf>

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2005) *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.

Boin, A., Kofman-Bos, C. and Overdijk, W. (2004) 'Crisis Simulations: Exploring Tomorrow's Vulnerabilities and Threats', *Simulation and Gaming* 35(3): 378-393.

Borodzic, E. (2003) The Missing Ingredient is the Value of Simulations, in *Simulation & Gaming*, Vol. 34.

Borodzic, E. & Haperen, V. K. (2002) Individual and Group Learning in Crisis Situations. Discussion Paper in *Management*, University of Southampton.

Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1997) *A Primer on Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons.

Carnevale, A. P. & Schulz, E. R. (1990) "Return on investment: Accounting for training", in *Training and Development Journal*, 44(7), s. 1-32.

Crookall, D. (1992) "Debriefing", in *Simulation and Gaming*, 23(2).

Ejvegård, R. (2000) *Vetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.

Ekevärn, L. (2007) 'Bilaga 2 Krishantering och krishanteringsfunktioner – en forskningsöversikt' Expertrapport i Krishantering i Regeringskansliet: Rapport från utredaren Christina Salomonson om inrättandet av en nationell krishanteringsfunktion i Regeringskansliet (s. 93-114). Laddas ned från <http://www.regeringen.se/content/1/c6/08/96/23/afe0021b.pdf>

Ekonomistyrningsverket (2006) *Måluppfyllelseanalys – Hur måluppfyllelse, effekter och effektivitet kan undersökas och rapporteras*. ESV: Stockholm

Eseryel, D. (2002) "Approaches to Evaluation of Training: Theory & practice", in *Educational Technology & Society* 5(2): 93–98.

Flin, R. (1996) *Sitting in the Hot Seat. Leaders and Teams for Critical Incident Management*. New York.

Försvarsberedningen. En strategi för Sveriges säkerhet. Ds 2006:1

George, A. L. (1995) "Bridging the Gap: Theory and Practice in Foreign Policy" in Lindahl, R. och Sjöstedt, G. *New Thinking in International Relations: Swedish Perspectives*. Årsbok, Utrikespolitiska Institutet. Stockholm, s. 200.

Golich, V. (2000) The ABCs of Case Teaching, in *International Studies Perspective* 1 (1), 11–29.

Grönvall, J & Larsson, S. (2004) *Utvärdering av planeringsprocessen och det praktiska genomförandet av Samverkansövning 04*. Krisberedskapsmyndigheten.

Herman, M. G. (1997) "Conclusion: The Multiple Pay-Offs of Crisis Simulations, in *Journal of Contingencies and Crisis Management*". Volume 5, Number 4, December 1997, pp. 241–243.

Holcomb, J. (1993) *Make training worth every penny*. Del Mar, CA: Wharton.

House, E. R. (1981) *Evaluating with validity*, London & Beverly Hills: Sage.

Learning Federation, The. (2003) *Road Roadmap: Instructional Design in Technology-Enabled Learning Systems: Using Simulations and Games in Learning*. Federation of American Scientists (www.fas.org).

KBM (2007) *Utvärdering av samverkansövning 2007*. KBM: Stockholm

KBM (2008) *Utvärdering av samverkansövning 2008*. KBM: Stockholm

KBM (2006) *Övningshandbok – Att planera, genomföra och återkoppla övningar*. KBM: Stockholm.

Kolb D. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

McMahon, F. A. & Carter, E. M. A. (1990) *The great training robbery*. New York: The Falmer Press.

Morin, M., Jenvald, J., Crissey, M. (2004) Using Simulations, Modeling and Visualization to Prepare First Responders for Homeland Defense. Second Swedish – American Workshop on Modeling and Simulation. <http://www.mind.foi.se/SAWMAS/SAWMAS-2004/Papers/P21-SAWMAS-2004-M-Morin.pdf>

Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*, Newbury Park: Sage.

Peters, V. A. M. & Vissers, G. A. N. (2004) "A Simple Classification Model for Debriefing Simulation Games", *Simulation & Gaming*, 35(1): 70–84.

Regeringens proposition (2007/08:92) "Stärkt krisberedskap – för säkerhets skull".

Rossi, P.H., Lipsey, W., M, Freeman, H. E. (2004) *Evaluation: A Systematic Approach*. (2004) Sage Publications. 7th Edition.

Salas, E., Oser L. R., Daskorolis, E. (1999) *Team Training in Virtual Environments*.

Sida (2001) *Policy för Sidas utvärderingsverksamhet*, Stockholm: Sida.

Skolverket (1999) *Att utvärdera skolan* Verktyg för utvärdering, nedladdad 2005-09-12 från <http://www.skolverket.se/publikationer?id=496>

Smith, D. and Elliott, D. (eds) (2006) *Key Readings in Crisis Management. Systems and Structures for Prevention and Recovery*. London: Routledge.

Snizek, J. A., Wilkins, D. C. & Wadlington, P. L. (2001) "Advanced Training for Crisis Decision Making: Simulation, Critiquing, and Immersive Interfaces", *Proceedings of the 34th Hawaii Conference on System Sciences*.

Statskontoret (2003) *Till dig som beställer utvärderingar*. 5/9 2005 från <http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2003/2003132.pdf>.

Staw, B. M., Sandelands, L. E. and Dutton, J. E. (1981) 'Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis', *Administrative Science Quarterly* 26(4): 501-524.

Stern, E. (1999) *Crisis Decision-making: A Cognitive-Institutional Approach*. Dissertation. Department of Political Science, Stockholm University.

United States Department of Homeland Security (2004) Homeland Security Exercise and Evaluation Program. Volume III: Exercise Program Management and Exercise Planning Process. <http://www.ojp.usdoj.gov/odp/docs/HSEEPv3.pdf>

Vedung, E (2009) *Utvärdering i politik och förvaltning*, Studentlitteratur: Lund.

Teorell, J. and Svensson, T. (2007) *Att fråga och svara: Samhällsvetenskaplig metod [To Ask and to Answer: Social Science Methodology]*. Ljubljana: Liber.

Wenzler, I. and Chartier, D. (1999) 'Why Do We Bother With Games and Simulations: An Organizational Learning Perspective', *Simulation & Gaming* 30(3): 375-384.

Exempel

Exempel 1 – Exempel på enkätfrågor kring händelserna i övningen

Är din beredskapsorganisation känd för dig?

Ja

Nej

Delvis

Hur fungerade krisledningsgruppen/staben?

Mycket bra

Bra

Acceptabelt

Mindre bra

Saknades det några funktioner i er krisledningsgrupp/stab?

Ja

Nej

Delvis

Hur fungerade samverkan internt inom organisationen?

Mycket bra

Bra

Acceptabelt

Mindre bra

Hur fungerade den interna informationsspridningen?

- Mycket bra
- Bra
- Acceptabelt
- Mindre bra

Hur fungerade kontakterna med massmedia?

- Mycket bra
- Bra
- Acceptabelt
- Mindre bra

Anser du att det fanns tillräckliga resurser för att hantera situationen?

- Ja
- Nej
- Delvis

Har du fått tillräcklig träning och utbildning för att kunna lösa uppgiften?

- Ja
- Nej
- Delvis

Vilka är de tre viktigaste erfarenheterna från denna övning (lärdomar för myndigheten)?

Exempel 2 – Exempel på enkätfrågor kring övningens format

Hur tycker du att övningens övergripande mål har uppnåtts?

Mycket bra

Bra

Acceptabelt

Mindre bra

Vad tycker du om övningens upplägg och innehåll i stort?

Mycket bra

Bra

Acceptabelt

Mindre bra

Vad tycker du om scenariots relevans i förhållande till övningens syften?

Mycket bra

Bra

Acceptabelt

Mindre bra

Hur bedömer du övningens värde för din organisations verksamhet/roll?

Mycket stort

Stort

Godtagbart

Ringa

Hur bedömer du övningens betydelse för "nätverksskapande"?

- Mycket stort
- Stort
- Godtagbart
- Ringa

Vad anser du om övningens längd?

- För lång
- Lagom
- För kort

Hur tycker du att tempot på övningen har varit?

- För högt
- Lagom
- För lågt

Fick du tillräckligt med information från övningsansvariga före övningen om genomförandet?

- Ja
- Nej
- Delvis

Anteckningar



