****

**Dilemma – og krisestyringsøvelse**

****

**Klar til krisestyring og fortsat drift**

**Introduktion**

**Indledning**

Organisationers beredskabsplaner og kontinuitetsplaner skal med jævne mellemrum øves for dels at teste, om organisering, planer og procedurer virker efter hensigten, dels at lære og derigennem styrke evnen til krisestyring samt beredskabskulturen i organisationen.

Dette materiale præsenterer et nyt udvidet øvelseskoncept, som kan anvendes af myndigheder og virksomheder til at afprøve deres planer for krisestyring og fortsat drift. Idéen til konceptet udspringer af brugerønsker om et lettilgængeligt værktøj, der med en begrænset lokal forberedelse og ressourceindsats kan anvendes til gennem både drøftelser (dilemmaøvelse) og handling (krisestyringsøvelse) at effektivt trykprøve procedurer og teste organisationens parathed.

**Formål**

Formålet med øvelsen er at drøfte og afprøve organisationens beredskabs- og kontinuitetsplaner i et kombineret dilemma- og krisestyringsøvelsesformat med henblik på:

* at skabe refleksion over indholdet og robustheden af organisationens beredskabsplanlægning
* at udfordre deltagernes evne til at aktivere/anvende organisationens beredskabs- og kontinuitetsplaner ved en beredskabshændelse eller egentlig krise, og herigennem blive mere fortrolige med planmaterialet og egne roller
* at identificere eventuelle forbedringsområder i planlægningen og planmaterialet.

**Mål**

Målet med øvelsen er:

* at bevidstgøre deltagerne om, hvordan en konkret hændelse kan udfordre organisationens beredskabs- og kontinuitetsplaner
* at bidrage til at skabe større fortrolighed med planmaterialet, herunder opgaver og egen rolle, især i de indledende faser
* at synliggøre svagheder og mangler i organisationens forberedelse, planmateriale og parathed til at håndtere en kritisk hændelse.

**Målgruppe**

Målgruppen for øvelsen er chefer, ledere og medarbejdere på strategisk og operationelt (koordinerende) niveau, som er tiltænkt en rolle i organisationens krisestab eller støttefunktioner til denne, samt organisationens beredskabsplanlæggere og personer med ansvar for aktivering af organisationens planer for fortsat drift. Medarbejdere med roller og funktioner på taktisk/udførende niveau falder som udgangspunkt uden for målgruppen.

**Øvelsestype**

En dilemmaøvelse er en øvelse, hvor deltagerne diskuterer, hvordan de vil håndtere forskellige udfordringer og dilemmaer under en krise. Deltagerne skal imidlertid ikke udføre beslutninger eller iværksætte handlinger.

En krisestyringsøvelse er en øvelse, hvor deltagerne øver deres faktiske roller og ansvar under en simuleret krise. Ved en krisestyringsøvelse træffer deltagerne beslutninger og iværksætter dem ”på papiret”.

Dette øvelseskoncept er en kombineret dilemma- og krisestyringsøvelse. Det betyder, at øvelsen indledes med faciliteret diskussion, hvor deltagerne med afsæt i en mulig hændelse drøfter planer og procedurer samt håndteringen af konkrete opgaver og udfordringer. Herefter får deltagerne mulighed for - med baggrund i et konkret scenarie - at aktivere organisationens beredskabs- og kontinuitetsplaner ”på papiret”, herunder afprøve egne roller, ansvar og samarbejde.

Det kombinerede øvelsesformat giver mulighed for effektiv læring ved dels at udfordre og bidrage til refleksioner over organisationens planlægning og den enkelte deltagers egen indsigt i planmaterialets opbygning, indhold og anvendelse, dels at sætte deltagerne under et pres ved ud fra et realistisk scenarie at skulle udmønte dele af planerne i konkrete beslutninger og handlinger, men dog uden at effektuere dem rigtigt.

**Faciliteter og ressourcer**

Øvelsen gennemføres efter en drejebog og et standardiseret præsentationsmateriale (med noter), der tilpasses den enkelte organisation og de nærmere omstændigheder, herunder deltagerkreds og det valgte scenarie. Organisationen anvender tillige egne materialer, herunder bl.a. generel beredskabsplan, kontinuitetsplaner og øvrige delplaner samt bilag i form af oversigter, skabeloner og actioncards.

Organisationen stiller de fornødne faciliteter herunder lokaler og materialer til rådighed for øvelsens gennemførelse. Desuden anbefales det, at organisationen afsætter ressourcer til effektivt at understøtte øvelsens praktiske gennemførelse, herunder løbende at observere med henblik på opsamling af læringspunkter. Dokumentation og implementering af læringspunkter sker på organisationens eget initiativ.

**Iscenesættelse mhp. læring**

Øvelsen skal designes og rammesættes som en læreproces. Det betyder, at der som et led i planlægningen skal skabes gode rammer for læring.

Som et led i iscenesættelsen mhp. læring skal organisationen bl.a.:

* vælge en relevant hændelsestype
* beskrive et realistisk scenarie og mulige udviklinger af dette
* overveje, hvordan man kan bidrage til og udfordre deltagernes refleksioner
* beslutte, hvordan deltagerne mest hensigtsmæssigt skal introduceres til øvelsen
* overveje, hvordan der kan skabes et trygt og tillidsfuld klima for gennemførelsen.

Såfremt organisationen ønsker det, kan Beredskabsstyrelsen støtte processen ved at:

* rådgive om relevante hændelser, scenarier og mulige udviklinger
* vejlede mht. udformning af relevante refleksionsspørgsmål
* give sparring ift. lokal tilpasning af øvelseskonceptet
* facilitere gennemførelsen med særlig fokus på effektiv læring
* tilbyde feedback og støtte til opsamling af læringspunkter.

**Facilitering**

Facilitering handler om understøtte øvelsen med henblik på, at organisationen opnår det bedst mulige udbytte ift. øvelsens formål og mål. Organisationen kan enten selv forestå faciliteringen, overlade faciliteringen til en udefrakommende, fx med bistand en konsulent fra Beredskabsstyrelsen, eller vælge en kombination heraf.

Facilitators opgave er, at:

* holde styr på tid og praktiske forhold
* understøtte et godt procesflow i øvelsen
* udfordre deltagerne med refleksionsspørgsmål
* observere og tilbyde feedback
* forestå en erfaringsopsamling.

**Læringsopsamling**

Som en integreret del af øvelsen skal der gennemføres en læringsopsamling. Dette sker i forbindelse med afrundingen af øvelsen ved at spørge ind til oplevelser, erfaringer, overraskelser og udfordringer. Processen bør foregå som en systematisk og dialogisk proces i øjenhøjde med deltagerne. Som et led i læringsopsamlingen bør man også tale om, hvordan erfaringer og læring kan implementeres, dvs. omsættes til konkrete forbedringer, der styrker beredskabsplanlægningen og planerne, og dermed løfter organisationens niveau for beredskab og krisestyring. Facilitatoren kan forestå læringsopsamlingen.

**Planlægning**

**Indledende overvejelser**

Konceptet indeholder en udfyldt skabelon/præsentation for en øvelse, der kan gennemføres med en moderat planlægningsindsats fra organisationens egen side. Præsentationen indeholder noter til både forberedelsen og gennemførelsen. Organisationen, der skal gennemføre øvelsen, skal som en del af planlægningen selv afklare følgende:

* Hvilken hændelsestype vil især udfordre vores beredskab og krisestyring?
* Hvad vil på den baggrund være et realistisk scenarie for øvelsen?
* Hvordan kan vi forestille os en trinvis forværring af situationen, der ville sætte organisationens beredskab og krisestyring under et yderligere pres?

Erfaringer fra øvelser eller rigtige hændelser samt organisationens eventuelle egne risiko- og sårbarhedsanalyser kan inddrages i disse overvejelser. Organisationen kan også hente inspiration i bilag 1 ’Hændelsestyper’ og bilag 2 ’Mulige konsekvenser’.

En kortfattet beskrivelse af hændelsen, scenariet og de mulige udviklinger af scenariet indarbejdes herefter i skabelonerne i præsentationsmaterialet.

**Organisationens planer**

Da øvelseskonceptet tager sigte på at trykprøve procedurer og teste paratheden med hensyn til at håndtere en beredskabshændelse eller krise, skal organisationens planer for beredskab, krisestyring og fortsat drift inddrages i forbindelse med planlægningen og forberedelserne.

Det drejer sig bl.a. om organisationens:

* generelle beredskabsplan, dvs. organisationens plan for krisestyring
* delplaner, herunder it-beredskabsplaner og planer for fortsat drift
* actioncards og andre handlingsanvisende bilag til planmaterialet.

Det er ikke nødvendigt at opdatere planmaterialet inden øvelsen, men det skal sikres, at de relevante planer m.v. er tilgængelige for øvelsesdeltagerne som ved en rigtig hændelse. Organisationen afgør selv, hvorvidt og eventuelt hvordan deltagerne skal forberede sig inden øvelsen. For at bevare et moment af overraskelse, der er vigtigt for læring, skal øvelsesdeltagerne ikke forinden have opnået indsigt i selve scenariet og dets mulige udvikling, men de bør være informerede om valget af hændelsestype, der danner udgangspunkt for øvelsen.

**Forberedelse**

Organisationen står selv for den praktiske tilrettelæggelse af øvelsen, herunder afklaring af bl.a. følgende spørgsmål:

* Hvem skal deltage i øvelsen?
* Hvor og hvornår skal øvelsen foregå?
* Hvor meget tid skal der afsættes?
* Hvem skal facilitere øvelsen?
* Hvordan skal læring fra øvelsen evalueres og implementeres?
* Hvordan skal øvelsen dokumenteres?

Organisationen tager selv hånd om udsendelse af indkaldelse og information om øvelsen, samt bestilling af lokaler og eventuel forplejning. Se bilag 3 ’Aktionsliste til planlægning og forberedelse’.

**Gennemførelse**

Øvelsen kan enten gennemføres efter nedenstående drejebog og tentative tidsramme, eller i et virksomhedstilpasset format, hvor aktiviteter og tidsramme justeres, se næste side. Drejebogen understøttes af præsentationsmaterialet med noter.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Tentativ tidsramme** | **Aktiviteter** |
| **Introduktion** | 09:00-09:30 | Introduktion og præsentation   * Formål, mål og forventninger * Øvelsesformatet * Spilleregler og fortrolighed |
| 09:30-09:45 | Rammesætning og introduktion til begreber:   * Beredskabsplanlægning (og ROS) * Kontinuitetsplanlægning * Krisestyring |
| **Dilemmaøvelses-del** | 09:45-10:45 | Præsentation og drøftelse af hændelsestype   * Hvordan vil det ramme organisationen? * Tidligere erfaringer med sådanne hændelser? * Eksisterende planer og forberedelse m.m.? |
| 10:45-11:30 | Den mulige udvikling   * Situationen kan ændre sig * Nyt perspektiv og nye spørgsmål * Hvor står vi ift. en sådan mulig udvikling? |
| **Krisestyringsøvelses-del** | 11:30-12:30 | Hændelse/scenarie   * Aktivering af krisestyringsorganisationen * Forberedelse af 1. stabsmøde * Overvejelser om strategisk retning * Situationsoverblik * Overvejelser om faciliteter * (inkluderer frokost/let forplejning) |
| 12:30-13:30 | Det første stabsmøde   * Fælles situationsforståelse * Organisering af krisestyring * Strategisk retning (mål og prioriteringer) * Logistik/koordination * Handlinger, herunder prioritering og delegering |
| 13:30-14:00 | Stabsmøde afsluttet   * Status * Situationens mulige udvikling * Indflydelse på roller, opgaver og handlinger m.m. |
| **Afslutning** | 14:00-14:30 | Opsamling   * Indtryk og erfaringer * Læringspunkter * Way ahead |

Såfremt det ikke er muligt at afsætte tæt på en hel dag til øvelsens gennemførelse, eller organisationen af andre grunde ønsker at reducere tidsforbruget, er det muligt at tilpasse øvelseskonceptet. Det kan eksempelvis ske ved i) at justere tidsforbruget på de enkelte aktiviteter i den tentative tidsplan, ii) at kun gennemføre dilemmaøvelsesdelen eller krisestyringsøvelsesdelen, eller iii) at dele øvelsen op i to og gennemføre den med nogle ugers mellemrum, fx dag 1: to timers dilemmaøvelse og dag 2: to timers krisestyringsøvelse.

**Erfaringsopsamling**

For at få det bedst mulige udbytte af en øvelse er det vigtigt, at man også afsætter den fornødne tid til dels at identificere erfaringer og vigtig læring, dels at sikre, at erfaringer og læring omsættes til konkrete forbedringer af organisationens planlægning og planer.

Opsamlingen af erfaringer og læringspunkter fra øvelsen kan ske med udgangspunkt i de evalueringsspørgsmål, som fremgår af præsentationsmaterialet, med afsæt i bilag 4 ’Skabelon for erfaringsopsamling’, eller ved anvendelse af andre metoder. Inspiration kan også hentes i Beredskabsstyrelsens metodehæfte ’Evaluering af beredskabshændelser, kriser og øvelser’, der kan downloades på www.brs.dk.

Det anbefales ved erfaringsopsamlingen som minimum at overveje dels organisationens evne og parathed til at håndtere en hændelse som den, der har været øvet, dels at overveje robustheden af organisationens beredskab og krisestyring, herunder anvendeligheden af organisationens nuværende beredskabs- og kontinuitetsplaner.

Uanset hvilken metode og hvilket værktøj der anvendes, anbefales det at fastholde identificerede erfaringer og læringspunkter i en skriftlig form, så de kan danne baggrund for iværksættelse af og opfølgning på konkrete forbedringstag i forhold til organisationens beredskabsplanlægning og beredskabs- og kontinuitetsplaner.

Bilag 4: Skabelon til erfaringsopsamling.

**Bilag 1: Hændelsestyper**

Nedenstående liste er en oversigt over eventuelle typer af hændelser, som kan forekomme og have mere eller mindre betydelige konsekvenser for jeres myndighed. Listen er ikke udtømmende, og der kan også være risiko for andre hændelser, der ikke er nævnt her. Formålet med listen er, at I kan bruge den i overvejelser og planlægning af jeres øvelsescenarie.

**Hændelsestyper**

* Snestorm og kraftigt snefald
* Orkaner og storme
* Ekstremregn
* Hedebølge og tørke
* Højvirulente sygdomme
* Vand- og fødevarebårne sygdomme
* Dyr og husdyrsygedomme
* Cyberhændelser
* Terrorhandlinger
* Langvarig og geografisk meget omfattende strømafbrydelse forårsaget af faktorer internt i elsektoren
* Forsyningssvigt pga. strejke eller blokade
* Maritim ulykke
* Organisationens omdømme, tab af troværdighed
* Uroligheder/opstand
* Brand
* Nuklear ulykke
* Ulykke med kemiske stoffer
* Finansiel ustabilitet/finanskrise
* Tilbageholdelse af ansatte
* Plantesygdomme
* Skoleskyderi
* Spionage
* Sabotage

**Bilag 2: Mulige konsekvenser**

Hændelser har konsekvenser, og denne oversigt nævner nogle af de konsekvenser, som kan være en følge af de tidligere nævnte hændelser. Formålet med listen er, at I kan bruge den i jeres overvejelser og vurderinger af, hvad I, som myndighed, skal være forberedt på, og i hvilken grad konsekvenserne påvirker jeres arbejde og drift. Igen er listen ikke udtømmende, men kan bruges i jeres øvelsesforberedelser.

**Konsekvenser:**

* Personale kan ikke komme på arbejde
* Personale kan ikke udføre deres arbejde
* Mangel på kompetencer
* Strømafbrydelse (længerevarende)
* Ingen adgang til online systemer (journalsystemer, Teams, Outlook)
* Sammenbrud af kommunikationssystemer
* Mangel på olie/gas/energi/brændstof
* Organisationens omdømme, tab af troværdighed, rygtedannelse
* Brand/røgskade
* Sammenstyrtning af bygninger
* Mangel på materiel/forsyninger/leverancesvigt
* Økonomiske tab
* Tab af data/informationer

**Bilag 3: Aktionsliste til planlægning og forberedelse**

|  |  |
| --- | --- |
| **Forberedelse** | **Status** |
| Udvælgelse af deltagere |  |
| Udpegning af facilitator og logfører/referent |  |
| Fastlæggelse af dato for afholdelse |  |
| Booking af mødefaciliteter |  |
| Udsendelse af invitation |  |
| Andet: |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Planlægning** | **Status** |
| Tilpasning af øvelsens formål og mål (optionel) |  |
| Justering af tidsramme og timeplan (optionel) |  |
| Valg af relevant hændelsestype |  |
| Beskrivelse af scenarie |  |
| Beskrivelse af situationens mulige udvikling (trinvis forværring) |  |
| Valg af metode til erfaringsopsamling |  |
| Andet: |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Praktiske forhold** | **Status** |
| Klargøring af mødefaciliteter |  |
| PC og præsentationsmateriale til øvelsen |  |
| Projektor eller storskærm |  |
| Papir, kuglepenne og tuscher |  |
| Uddelingskopier, eventuelt planmateriale |  |
| Forplejning (kaffe, the, vand og frugt m.m.) |  |
| Andet: |  |

|  |
| --- |
| **Bemærkninger** |
|  |

**Bilag 4: Skabelon til erfaringsopsamling**

|  |  |
| --- | --- |
| **Refleksioner over erfaringer og læring fra dilemma- og krisestyringsøvelsen** | |
| Hvad har vi lært af denne øvelse om vores beredskabs- og kontinuitetsplaner? |  |
| Hvordan kan erfaringerne fra i dag indarbejdes i vores beredskab og planer for krisestyring og fortsat drift? |  |
| Giver øvelsen anledning til refleksion over andre hændelser og udfordringer, som vi også skal være bedre forberedte på, og i givet fald hvilke? |  |
| Hvilke områder af vores planlægning og beredskabs- og kontinuitetsplaner kunne det også være relevant at teste ved en øvelse? |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Forbedringstiltag** | **Deadline** | **Ansvarlig** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |