



Myndigheten för  
samhällsskydd  
och beredskap

# Övningsvägledning

Metodhäfte – Utvärdering av övning





# Övningsvägledning

Metodhäfte – Utvärdering av övning

Övningsvägledning

Metodhäfte – Utvärdering av övning

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Kontakt:

Sofie Ivarsson, Enheten för övning, 010-240 41 64, [sofie.ivarsson@msb.se](mailto:sofie.ivarsson@msb.se)

Gabriella Rentsch, Enheten för övning, 010-240 41 26, [gabriella.rentsch@msb.se](mailto:gabriella.rentsch@msb.se)

Illustrationer: Martin Ek

Produktion: Advant Produktionsbyrå

Tryckeri: Danagård LiTHO

Publikationsnummer: MSB1028 - november 2016

ISBN: 978-91-7383-686-9

# Förord

Övningar är ett av våra viktigaste verktyg för att stärka förmågan att hantera olyckor och kriser. I den trygga miljö som övningar innebär ges aktörer möjlighet att tillsammans testa sina planer, sitt agerande och sina organisationer i en påhittad krissituation utan att brister i agerandet leder till att någon kommer till skada, eller till andra allvarliga konsekvenser i samhället.

Erfarenheter från de senaste årens större händelser, t.ex. skogsbranden i Västmanland och flyktingsituationen, visar på behovet av att utveckla samverkan. Tittar vi framåt i tiden ser vi att övningar kommer att ha ett ökat fokus på civilt försvar och höjd beredskap för att utgöra ett stöd i en återupptagen totalförsvarsplanering. Att ta vara på lärdomar från samverkansövningar, och särskilt tvärssektoriella sådana, kommer att bli än mer nödvändigt.

Att öva är viktigt, men om övningen inte utvärderas och, om erfarenheterna och lärdomarna inte tas om hand, är det ingen mening att lägga månaders och ibland års arbete av förberedelser, eller att satsa stora summor pengar och personella resurser på att genomföra den. Utvärderingen syftar just till att ta fram kunskap om styrkor och brister så att man vet vad som behöver utvecklas, förbättras (eller bibehålla det som redan fungerar bra).

En utvärdering av god kvalitet i form av analys och slutsatser är en central del i erfarenhetshandlingen vid en övning. Genom att på ett systematiskt sätt ta reda på hur det gick i övningen och varför det blev så, säkerställs övergången från övning till verksamhetsutveckling och praktisk handling. Syftet med detta metodhäfte är just detta, att beskriva hur utvärdering av en övning kan gå till för att möjliggöra att erfarenhetshandlingen vid övningen får så goda förutsättningar som möjligt.

Vi hoppas att detta metodhäfte ska ge kunskap och stöd i hur utvärdering kan planeras och genomföras för att vara en del såväl före, under och efter övningen; en del i erfarenhetshandlingen vid en övning.

Anne Lindquist Anderberg  
Chef för Enheten för övning  
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

# Innehåll

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Varför utvärdering av övningar? .....	7
1.2 Utvärdering – en del av erfarenhetshandlingen .....	7
1.3 Syfte .....	8
1.4 Läsanvisningar och avgränsningar .....	8
<b>2. Rollen som utvärderare .....</b>	<b>11</b>
2.1 Roller och ansvar i utvärderingsarbetet .....	11
2.2 Hur väljer man sina utvärderare? .....	13
<b>BLOCK I – FÖRE ÖVNINGEN .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Grunderna .....</b>	<b>18</b>
3.1 Planeringsprocessen ur ett utvärderingsperspektiv .....	18
3.2 Uppdrag och förplanering .....	19
3.3 Organisation ur ett utvärderingsperspektiv .....	20
<b>4. Övergripande planering av hur utvärderingen ska genomföras ...</b>	<b>23</b>
<b>5. Hur utvärdering integreras i respektive steg i planeringsprocessen .....</b>	<b>29</b>
5.1 Startmötet .....	29
5.2 Mellan startmötet och planeringskonferens 1 .....	30
5.3 Planeringskonferens 1 – ur ett utvärderingsperspektiv .....	35
5.4 Mellan planeringskonferens 1 och planeringskonferens 2 .....	38
5.5 Planeringskonferens 2 – ur ett utvärderingsperspektiv .....	42
5.6 Mellan planeringskonferens 2 och planeringskonferens 3 .....	44
5.7 Planeringskonferens 3 – ur ett utvärderingsperspektiv .....	44
<b>6. Förberedelser inför övningen .....</b>	<b>45</b>
6.1 Att bestämma datainsamlingsmetod .....	45
6.2 Utbildning för utvärderarna .....	50
6.3 Dagarna före övningen .....	52
<b>7. Övningsdokumentation .....</b>	<b>53</b>
7.1 Utvärderingsbestämmelser .....	53
<b>BLOCK II – UNDER ÖVNINGEN .....</b>	<b>55</b>
<b>8. Inledning .....</b>	<b>56</b>
8.1 Olika övningsformat .....	57
<b>9. Utvärderarens arbetssätt .....</b>	<b>58</b>
9.1 Att vara nyfiken på det som sker .....	58
9.2 Att ställa frågor .....	60
9.3 Hållpunkter under övningen .....	61

<b>10. Utmaningar och fallgropar .....</b>	<b>62</b>
10.1 Utvärderarens närvaro .....	62
10.2 Perspektivförståelse .....	62
10.3 Fallgropar att vara medveten om .....	64
<b>11. Genomgång efter övning.....</b>	<b>65</b>
BLOCK III – EFTER ÖVNINGEN .....	67
<b>12. Inledning .....</b>	<b>68</b>
<b>13. Organisation och tidsplan.....</b>	<b>69</b>
13.1 Bemanna för fasen efter övningen .....	69
13.2 Hur lång tid tar denna fas? .....	70
<b>14. Datainsamling, sammanställning och analys .....</b>	<b>71</b>
14.1 Att ta fram övningens resultat.....	71
14.2 Vad, när och hur?.....	71
14.3 Strukturera materialet.....	73
14.4 Spårbarhet .....	74
14.5 Bedömningskriterier .....	74
14.6 Sammanställning och analys steg för steg .....	74
14.7 Statistiska analyser .....	76
14.8 Vems röst väger tyngst?.....	76
14.9 Att förhålla sig till förutsättningarna under övningen .....	77
<b>15. Resultat och kvalitetssäkring .....</b>	<b>79</b>
15.1 Styrkor, brister och utvecklingsområden.....	79
15.2 Resultatets detaljeringsnivå.....	79
15.3 Kritik och sekretess.....	80
15.4 Kvalitetssäkring genom hela processen.....	80
15.5 Utvärderingskonferens (UK) .....	81
15.6 Referensgrupp och styrgrupp .....	82
15.7 Validitet .....	83
<b>16. Presentation av resultatet .....</b>	<b>84</b>
16.1 Utvärderingsrapporten .....	84
16.2 Remissförfarande utvärderingsrapporten.....	86
16.3 Fastställande av utvärderingsrapporten.....	86
16.4 Att sprida resultatet.....	86
<b>17. När utvärderingen är avslutad .....</b>	<b>88</b>
17.1 Åtgärdsplaner .....	88
17.2 Uppdraget avslutas .....	89
<b>18. Källor och litteraturtips.....</b>	<b>91</b>
18.1 Källor .....	91
18.2 Litteraturtips.....	92

# Inledning



# 1. Inledning

## 1.1 Varför utvärdering av övningar?

Syftet med utvärdering av övningar är i regel alltid lärande, och handlar om att generera kunskap om styrkor och brister som behövs för att systematiskt utveckla (eller bibehålla) förmågan att hantera olyckor och kriser. Övningsutvärderingar blir därför starkt förknippade med lärande som kan tillföra nytta och påverka i praktiken.

En utvärdering av god kvalitet i form av analys och slutsatser gör det möjligt att utarbeta utvecklingsområden som konkretiserar vad som behöver åtgärdas för att stärka förmågan inom och mellan olika organisationer och i systemet i stort. Konkreta utvecklingsområden som bygger på kunskap om varför de identifierade bristerna uppkom, kan direkt tas vidare för åtgärder för att brygga övergången från övning till verksamhetsutveckling.

## 1.2 Utvärdering – en del av erfarenhetshanteringen

Erfarenhetshantering vid övning innebär att erfarenheter och lärdomar om styrkor och brister i förmågan att hantera olyckor och kriser först identifieras på ett strukturerat sätt hela vägen från planeringsprocessen, under övningens genomförande ända till det färdiga utvärderingsresultatet. Framtagna utvecklingsområden omsätts därefter i åtgärdsplaner för implementering och verksamhetsutveckling hos de övande aktörerna, i syfte att utveckla förmågan att hantera olyckor och kriser.

Även om flera styrkor och brister ofta kan identifieras redan i planeringsprocessen och under övningens genomförande (och några brister kanske hinner åtgärdas redan före övningen, t.ex. utbildning i WIS eller uppdatering av planer), är det framförallt utvärderingsresultatet som tillför största delen av den kunskap som utgör underlag för handling och utveckling. Utvärderingen blir därför en central del i erfarenhetshanteringen vid en övning. För att identifierade styrkor, brister, utvecklingsområden och åtgärder ska få genomslag i de övande aktörernas verksamhetsutveckling, behöver aktörerna arbeta systematiskt med sin övningsverksamhet där deras fleråriga övningsplaner blir ett nödvändigt verktyg.



### Läshänvisning

Läs mer om fleråriga övningsplaner på [www.msb.se](http://www.msb.se).

### 1.3 Syfte

MSB:s övningsvägledning syftar till att ge stöd för beslut om planering, genomförande och utvärdering av en krisberedskapsövning samt stöd i valet av metod. Vägledningen är övergripande och ska vara enkel att följa. Utöver Grundboken hänvisas för fördjupning till respektive metodhäften, utförligare material på [www.msb.se](http://www.msb.se) samt till MSB:s utbildningar i övningsplanering.

Syftet med vägledningen (Grundbok och Metodhäften) är att:

- Vara en inspirationskälla och ett stöd för dem som ska **besluta** om en krisberedskapsövning.
- Vara en inspirationskälla och ett stöd för dem som ska **planera, genomföra och utvärdera** en krisberedskapsövning.
- Vara normgivande vad gäller **nomenklatur och metodik** inom krisberedskapsövningar.

Syftet med detta metodhäfte är att beskriva hur utvärdering av en övning kan gå till för att möjliggöra att erfarenhetshantering vid övningen får så goda förutsättningar som möjligt.

### 1.4 Läsanvisningar och avgränsningar

*Grundbok:* Introduktion till och grunder i övningsplanering

*Metodhäfte 1:* Simuleringsövning med motspel

*Metodhäfte 2:* Övning med fältenheter

*Metodhäfte 3:* Seminarieövning

*Metodhäfte 4:* Lokal övningsledare

*Metodhäfte 5:* Funktionsövningar

***Metodhäfte 6:* Utvärdering av övning**

Grundboken berör framför allt de generella aspekterna och i metodhäftena tas de mer specifika företeelserna upp kopplade till respektive format eller ämne. Grundboken bör läsas igenom före metodhäftena för att få en övergripande förståelse för övningsprocessen likaväl som för syfte, mål och val av övningsformat. Tanken är, att efter det att man valt övningsformat ska metodhäftena användas som en vägledning och checklista för det fortsatta arbetet. Metodhäftet för utvärdering av övning kan dock läsas oavsett val av format.

Metodhäftet behöver inte läsas från pärm till pärm, utan kan fungera som ett uppslagsverk.

Målgruppen för *Metodhäfte Utvärdering av övning* är framförallt de utvärderare som ska delta i planering och genomförande av övningens utvärdering, dvs. utvärderingsledaren, de lokala utvärderarna och systemutvärderarna. Metodhäftet kan med fördel även läsas av andra centrala funktioner som är involverade i arbetet med att beställa samt leda planering och genomförande av en övning, dvs. beställaren, övningsledaren och de lokala övningsledarna. Omfattning och komplexitet på övningen spelar mindre roll eftersom processen kan skalas upp eller ned.

Metodhäftet omfattar inte planering och genomförande av utvärdering av övning som metod (dvs. det som i övningsommanhang brukar kallas "processutvärdering"). Metodhäftet omfattar heller inte implementering av åtgärder efter genomförd övning.

Metodhäftet är skrivet med övningsformatet simuleringsövning med motspel för ögonen, men resonemangen och stora delar av tillvägagångssättet går att anpassa även för andra övningsformat. Skillnader anges i de fall det är tillämpligt. Lashänvisningar till Övningsvägledningens grundbok och övriga metodhäftena underlättar för läsaren.

Strukturen för metodhäftet följer en tänkt kronologisk ordning där utvärdering är integrerat i planeringsprocessen och beskrivs i blocken före, under och efter övningens genomförande. Avsnitten är i den mån det är möjligt tänkta att följas steg för steg.



# **Rollen som utvärderare**

## 2. Rollen som utvärderare

Utvärderarna är kanske de allra viktigaste personerna i hela övningen. Det är de som ska leverera övningens resultat och kunna rapportera om hur det gick under övningen och varför det blev så. Resultatet de är med och tar fram blir en del i den erfarenhetshantering som ska leda till utveckling och förbättring i både den enskilda övande organisationen såväl som i krisberedskapssystemet i stort. Det är när man inser vidden av detta uppdrag som man förstår att utvärderarna är några som man ska satsa på! Detta kapitel ger en beskrivning av de olika utvärderarrollerna i en övning och hur man väljer sina utvärderare så att man som lokal övningsledare (LÖL) eller övningsledning inte bara tar ”vem som helst”.



### 2.1 Roller och ansvar i utvärderingsarbetet

#### 2.1.1 Utvärderingsledaren



Utvärderingsledaren har det övergripande ansvaret för att planera och genomföra övningens *aktörsgemensamma utvärdering*, dvs. den utvärdering som görs av de övande aktörernas samlade förmåga (jämför med de lokala utvärderarnas uppdrag att genomföra *de aktörsspecifika utvärderingarna*). Denna skillnad i utvärderaruppdrag kan behöva förklaras och påminnas om kontinuerligt under planeringsprocessen.

Utvärderingsledaren arbetar nära övningsledaren och har en central roll i övningsledningen. Utvärderingsledaren behöver utses tidigt för att kunna delta i övningens planeringsarbete redan från början. Utvärderingsledarens ansvarsområden och arbetsuppgifter beskrivs i de olika blocken före, under och efter övningens genomförande.

### 2.1.2 De lokala utvärderarna (LU)



De lokala utvärderarna (LU) planerar och genomför de övande aktörernas utvärderingar av övningen (*de aktörsspecifika utvärderingarna*). LU har dock ett tvådelat uppdrag. Det ena är att planera och genomföra en aktörs egen utvärdering av övningen. Det andra uppdraget är att vara övningsledningens ögon och öron ute i organisationen och att bistå med utvärderingsmaterial till *den aktörsgemensamma utvärderingen* som utvärderingsledaren ansvarar för.

Som namnet lokal utvärderare antyder så har funktionen en utvärderande, dvs. en bedömande roll. LU väljs av och arbetar nära aktörens LÖL. Den som är LU kan dock inte samtidigt vara LÖL, eftersom det är en alltför omfattande arbetsbörda att ha båda rollerna och för att de olika uppdragen är svåra att kombinera.



#### Läshänvisning

Läs mer om vad det innebär att vara LÖL i *Övningsvägledningens metodhäfte Lokal övningsledare*.

LU har en central roll för den egna övande organisationen. Stöd för att välja LU ges i avsnitt 2.2 i detta kapitel. LU:s ansvarsområden och arbetsuppgifter beskrivs i de olika blocken före, under och efter övningens genomförande.

### 2.1.3 Systemutvärderarna (SU)



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

SU kan placeras hos aktörer som har en central roll under övningen och som man särskilt behöver observera utifrån ett samverkansperspektiv (t.ex. länsstyrelser), eller så kan SU arbeta från övningsledningen under övningen och observera sådant som är aktörsgemensamt agerande, men som inte kräver fysisk närvaro hos någon aktör (t.ex. samverkanskonferenser, WIS, Övningswebben och presskonferenser). Beroende på inriktning på uppdraget behöver SU därför ha olika bakgrund och kompetens. Läs mer om hur man väljer SU i avsnitt 2.2.

SU arbetar i övrigt relativt likt LU och arbetsuppgifterna under och efter övningen ser i stort likadana ut. Skillnaden är att de kan ha olika inriktning på utvärderaruppdraget och att de arbetar för olika beställare.

### 2.1.4 Observatörerna

I övningar kan det finnas observatörer som besöker övningen med ett specifikt syfte (t.ex. forskning). Observatören har inte någon bedömande roll, men befinner sig dock ofta rent praktiskt i en position där de skulle kunna bistå LU i insamlandet av data. Detta görs enklast genom att observatörer tillhandahåller LU ett skriftligt underlag med sina observationer. Ofta har dessutom observatörer sakkunskap inom övningens område. Om så är fallet kan LU även be observatören om hjälp med att tolka den data som observatören bidrar med att samla in. Utvärderingsledaren i samråd med de LU som berörs, väljer huruvida eventuella observatörer

som närvarar vid ett övningstillfälle kan engageras för att assistera i utvärderingen, samt i vilka avseenden man i så fall använder sig av deras assistans.

Det är dock utvärderarna (utvärderingsledaren, LU och SU) som är de centrala funktionerna i utvärderingsprocessen. Det innebär att funktionen observatör kan tonas ned. Den behövs inte i samma utsträckning i en övning där LU och SU i sina roller både har en observerande och utvärderande roll.

### 2.1.5 De övande

De övande aktörerna utgör själva utvärderingsobjektet, men de blir också indirekt både mottagare och användare av utvärderingsresultatet. För att ta vara på deras kunskap om hur det gick i övningen och varför det blev så, kan de även med fördel användas som en värdefull informationskälla för datainsamling under eller efter övningen, och de kan även vara ett stöd i arbetet med att kvalitetssäkra resultatet.



#### Läshänvisning

Läs mer i kapitel 4 och i avsnitt 6.1.1 om hur de övande kan bidra med information till utvärderingen.

## 2.2 Hur väljer man sina utvärderare?

Med begreppet utvärderare i texten nedan, menas både LU och SU. Skillnader mellan de olika rollerna är utskrivna om det är skillnader som behöver belysas. Resonemanget i detta avsnitt går också att följa vid valet av utvärderingsledare (som sker mycket tidigare i processen).

Informationen som beskrivs i detta kapitel kring hur aktörerna kan tänka när de väljer sina LU ges av utvärderingsledaren på startmötet (läs mer i avsnitt 5.1). I avsnitt 5.1 beskrivs även när LU ska väljas och om den dialog som behöver ske mellan uppdragsgivare och utvärderare innan uppdraget startar. Det är även helt centralt att utvärderarna får den utbildning de behöver för sitt uppdrag. Läs om det i avsnitt 6.2.

### 2.2.1 Interna eller externa utvärderare?

Den första aspekten vid val av utvärderare handlar om utvärderarens grad av opartiskhet eller oberoende till den övande organisation som den har fått i uppdrag att utvärdera. Utvärderaren bör komma från en annan aktör än den som ska utvärderas. Motiveringen är, förutom opartiskhet, även att utvärderaren ska kunna se på verksamheten med andra ögon. Man kan t.ex. samarbeta och byta utvärderartjänster (LU i det här fallet) mellan myndigheter samt över kommun- och länsgränser.

Om man som övad aktör har valt att ha flera LU kan man ha en kombination av både interna och externa. Chansen är då större att utvärderingen blir objektiv. Risken för eventuella konflikter som en intern utvärderare kan känna av kan minskas, och den informationsinsamling som den externa utvärderaren behöver göra kan underlättas av att det finns en intern utvärderare att arbeta tillsammans med.

Ett annat perspektiv att ta hänsyn till är den tid som man ber LU att avsätta i och med att de utses tidigt i planeringsprocessen. Det blir en lång resa att vara med på för en person "utifrån" vars tyngd i arbetsinsats egentligen kommer först efter övningstillfället, men arbetet ger också värdefulla erfarenheter att ta tillbaka till sin organisation som kanske inte var med i övningen. Ser man det ur tidsperspektivet finns det fördelar med en intern utvärderare. Personen i fråga kan lättare avsätta tid under en längre period om den arbetar i samma organisation som ska vara med i övningen. LU kan enklare vara stöd och bollplank till LÖL om den "finns i huset", den kan kanske enklare sätta sig in i arbetet med att ta fram mål och bedömningskriterier i och med att den kanske redan känner till frågor som övningen behöver belysa ur den egna organisationens perspektiv. En intern LU har kanske även lättare att förmedla utvärderingsresultatet på ett sätt som passar den egna organisationen utifrån kännedom om organisationen.

Vad som beskrivits ovan visar att det inte är en helt enkel fråga att ge en tydlig rekommendation om utvärderaren ska vara intern eller extern. Därför är det bästa att välja en kombination av intern och extern utvärderare. Som LÖL och beställare behöver man försöka vara självkritisk och våga tänka även utanför den egna organisationen. Om det ändå visar sig helt omöjligt att ta in en extern utvärderare, blir den egna referensgruppen eller andra tillgängliga experter ännu viktigare för att kvalitetssäkra utvärderingsresultatet.

### 2.2.2 Bakgrund och kompetens

Den andra aspekten man bör beakta när man väljer LU och SU är deras bakgrund och kompetens. Ett bra förslag på utvärderare är en erfaren person som väl känner till den verksamhet som ska utvärderas. Utvärderaren bör t.ex. ha kompetens inom krisberedskap, kompetens inom övningsmetodik och inte minst kunna inge förtroende hos deltagande aktörer. Andra exempel på egenskaper är att vara väl förtrogen med "fältet" och att kunna prata med människor. Den senare egenskapen blir nog så viktig eftersom utvärderaren rekommenderas att vara aktiv och nyfiken under övningstillfället och inte bara vara "en fluga på väggen" (det kan förstås finnas tillfällen i övningar där det krävs att utvärderaren håller en låg profil och är just en "fluga på väggen").



#### *Läshänvisning*

*Läs mer om utvärderarens arbetssätt under övningen i kapitel 9.*

Arbetet som utvärderare av en övning ställer stora krav på personen i fråga. 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. Även förmågan att kunna kommunicera resultatet på ett användarvänligt vis både skriftligt och muntligt är central. 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 osv. och därför behöver man samarbeta när man ska ta fram, genomföra och utvärdera övningar. Utvärderingsledaren eller LÖL behöver se till att utvärderaren får stöd i tolkningen av resultatet av andra personer med kompetens och sakkunskap som kompletterar utvärderarens. Ta därför hjälp av personer med olika typer av nödvändig kompetens inom eller utanför organisationen som kan stödja utvärderingsfunktionen



med den expertis som utvärderaren själv inte besitter. Kanske kan någon av dessa personer till och med ingå i arbetsgruppen för utvärdering?

*En kompetensprofil att inspireras av vid valet av LU och SU ges nedan*

- **Övning:** erfarenhet av samverkansövningar på kommunal, regional eller nationell nivå inom området olyckor och kriser.
  - Har själv varit övad och/eller deltagit i planering av samverkansövningar.
- **Utvärdering:** erfarenhet av utvärderingsarbete.
  - Allra helst deltagit i utvärdering av övningar, men annat utvärderingsarbete kan vara tillräckligt (om personen har övningsvana).
  - Analytisk, strukturerad och noggrann.
  - Kunna presentera resultat såväl muntligt som skriftligt.
- **Kompetens** generellt och specifikt.
  - Kunnig generellt inom området samhällsskydd och beredskap och särskilt inom något av de områden eller förmågor som den övning som ska utvärderas handlar om.
  - Kunskap om hur det svenska krisberedskapssystemet fungerar.
  - Ha kunskap och förståelse för RSA-arbete, handlingsplansarbete eller annat liknande analyserande arbete utifrån olyckor och kriser.
  - Kunnig inom det område som scenariot för övningen handlar om.

### 2.2.3 Hur många utvärderare behövs?

En utvärderingsinsats med hög kvalitet är arbetsintensiv. Hur mycket tid det tar att vara LU eller SU, och hur många utvärderare som behövs, kommer att skilja sig från övning till övning och kan bero av övningens omfattning, komplexitet och hur länge den pågår. En övning som pågår under längre tid än en dag kommer inte bara att pröva de övande organisationernas förmåga till uthållighet, utan kommer även ställa krav på uthålligheten i utvärderingsorganisationen.

Antalet LU avgörs också av aktörens lokalisering och komplexiteten i aktörens ambitioner för den aktörsspecifika utvärderingen. Med komplexitet menas att det kan innebära att enbart en LU inte har förmåga att genomföra utvärderingen själv, då någon del kanske kräver en särskild sakkunskap. Man kan annars utgå från att det behövs en LU per geografisk plats som aktören befinner sig på, om det inte med lätthet går att förflytta sig mellan dessa. Det kan även vara så att aktören bedriver verksamhet i flera lokaler, vilket kan göra det svårt för LU att överblicka övningen och att det därför behövs flera. 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 ska finnas förutsättningar för utvärderarna att samla nödvändig information.

### 2.2.4 Utvärderarnätverk

Det finns goda exempel på att man i samband med övningar har valt att bygga upp nätverk med kollegor från andra kommuner, län eller från andra myndigheter eller med annan bakgrund som vill delta som LU i en specifik övning. Ett sådant utvärderarnätverk kan användas i flera övningar, och man tar på så vis vara på den erfarenhet och kompetens som byggs upp hos utvärderarna. Den erfarenhet som utvärderarna får av att delta i utvärdering av olika övningar kan de sedan ta med tillbaka till sin organisation, vilket gör att nyttan blir ömsesidig. Ett utvärderarnätverk utgör också ett stöd till de övande aktörer som har svårt att utse egna LU, eller till aktörer som vill komplettera en intern LU med en extern från nätverket.



# **BLOCK I**

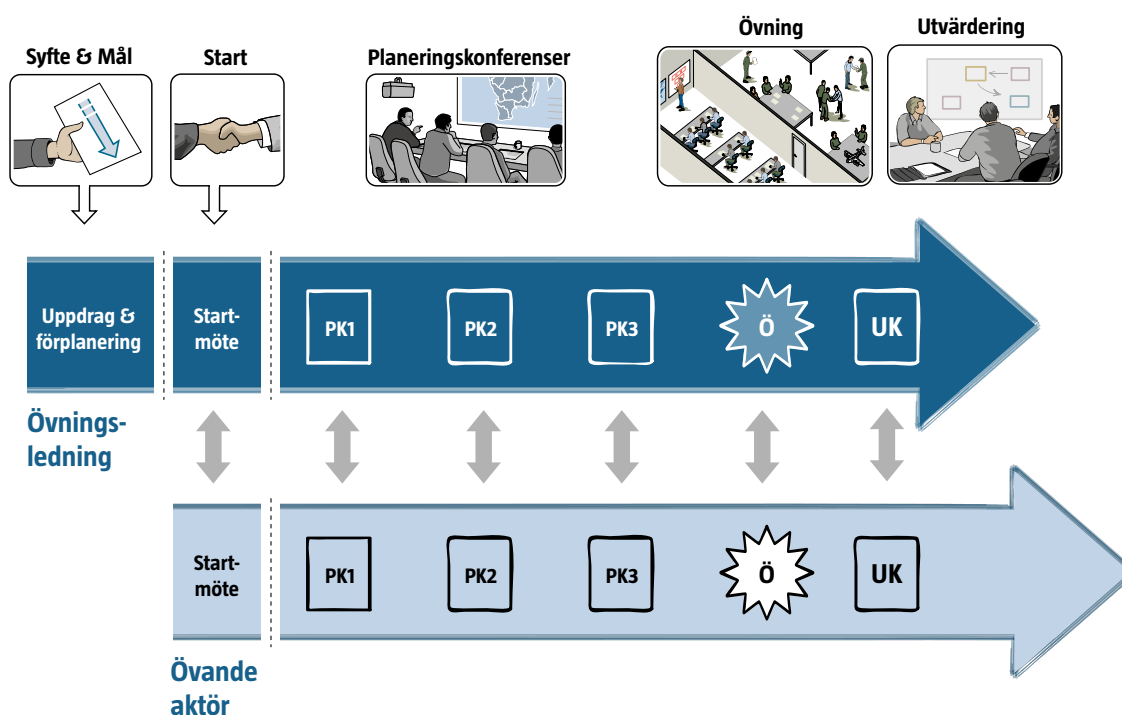
# **FÖRE ÖVNINGEN**

## 3. Grunderna

### 3.1 Planeringsprocessen ur ett utvärderingsperspektiv

Planeringen av övningens utvärdering är en central del i planeringsprocessen. Planeringen av utvärderingen behöver vara med från början för att så tidigt som möjligt skapa förutsättningar för det förväntade utvärderingsresultatet (lärdomarna som övningen förväntas ge) och löper sedan som en röd tråd genom hela planeringsprocessen.

Den övergripande planeringsprocessen för en övning beskrivs grundligt i Övningsvägledningens grundbok. Planeringsprocessen illustreras med två pilar som används för att beskriva det arbete som pågår parallellt i övningsledningen och hos de övande aktörerna. Planeringsprocessen bygger på delaktighet, förankring och kommunikation mellan övningsledningen och de övande aktörerna och även mellan övningsledning, styrgrupp och referensgrupp för regelbunden återkoppling. Detta gäller särskilt delarna som rör utvärdering. Mellan de olika gemensamma planeringskonferenserna sker mycket arbete och kommunikation både mellan övningsledningen och övande aktörer och internt hos respektive part. Hur utvärdering integreras i de olika delarna beskrivs i de kommande avsnitten.



Figur 1: Planeringspilarna. Den undre pilen är längre för att illustrera att arbetet hos de övande aktörerna fortsätter i organisationerna efter att övningens utvärdering är avslutad.

## 3.2 Uppdrag och förplanering

### 3.2.1 Uppdragsdialogen

Det finns vissa centrala parametrar kring övningen som behöver fastställas innan planeringsprocessen tillsammans med aktörerna startar, dvs. före startmötet. Detta sker i den så kallade uppdragsdialogen, som syftar till att övningsledaren ska få en tydligare bild och inriktning av vad beställaren har tänkt sig, och vad det innebär för övningsledningen som ska planera, genomföra och utvärdera övningen. Uppdragsdialogen genomförs oftast mellan övningsansvarig (beställaren av övningen eller högre chef) och övningsledaren. Om det finns en utvärderingsledare utsedd för övningen, kan den personen med fördel delta på uppdragsdialogen tillsammans med övningsledaren. Om det inte finns en utvärderingsledare utsedd blir det övningsledaren som för en dialog om frågorna som rör utvärdering under uppdragsdialogen.



Under uppdragsdialogen diskuterar övningsledaren, utvärderingsledaren och beställaren det övergripande syftet med övningen. Om det inte finns en klar tanke med övningens syfte kan övningsledaren ställa frågor till beställaren om varför övningen genomförs. Utvärderingsledaren kan delta i det arbetet, men det är övningsledaren som sedan ansvarar för att ta fram förslaget på övergripande syfte. Det ska sedan förankras med de övande aktörerna på startmötet.

Det är önskvärt att beställaren redan har en idé om vad man vill ha ut av utvärderingen så att man kan föra en dialog om det under uppdragsdialogen. Övningsledaren och utvärderingsledaren behöver därför ställa frågor till beställaren kring vad övningen och dess utvärdering ska användas till, och vad den förväntade nyttan är (utvärderingens funktion), samt vilka konkreta produkter, t.ex. utvärderingsrapport, som ska levereras (utvärderingens produkt). Även dessa delar behöver förankras med de övande aktörerna på startmötet.



#### **Läshänvisning**

Se Övningsvägledningens grundbok för en lista över parametrar att diskutera under uppdragsdialogen.

Uppdragsdialogen bör även klargöra ansvarsfördelning vid efterföljande erfarenhetshantering t.ex. vilken funktion, normalt en chef i högre position, som kommer att få ansvar för att säkerställa att den framtagna åtgärdsplanen implementeras efter att övningens utvärdering är avslutad.

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



#### Läshänvisning

Uppdragsdialoger sker även i andra konstellationer senare i planeringsprocessen, t.ex. när utvärderarna ska få sina uppdrag. Läs mer i avsnitt 5.1.2.

### 3.2.2 Förplanering

Under förplaneringen genomförs de förberedande planeringsaktiviteter som behöver ske i den övningsansvariga organisationen innan inbjudan till startmötet skickas till tänkbara övande aktörer och planeringsprocessen enligt planeringspilarna startar. Under förplaneringen fastställs den övningsplaneringsorganisation som behöver finnas, dess olika ansvar och roller definieras och en översiktlig tidsplanering tas fram. Planeringsorganisationen beskrivs generellt i Övningsvägledningens grundbok och utifrån ett utvärderingsperspektiv i nästkommande avsnitt i detta metodhäfte.

När organisationen är satt är det dags att börja förbereda det material som behöver finnas till startmötet. På detta första möte med de övande aktörerna behöver övningens övergripande planering och utformning presenteras tillsammans med förslag på övningens övergripande syfte och en fördjupning kring övningens utvärdering ges, och detta måste därför förberedas inför startmötet. Arbetet med att ta fram det material som rör övningens utvärdering leds av utvärderingsledaren med stöd av övningsledaren.

## 3.3 Organisation ur ett utvärderingsperspektiv

I organisationsavsnittets första delar beskrivs hur man kan tänka för att organisera sig hos den aktör som är övningsansvarig. I det sista avsnittet beskrivs vad som kan gälla i de övande organisationerna.

### 3.3.1 Övningsledningen

Att planera, genomföra och utvärdera en övning är ett omfattande arbete som kräver en planerad organisation som kan arbeta över en längre tidsperiod. Tiden från att planeringen av övningen och utvärderingen inleds till att utvärderingsrapporten är fastställd och resultatet är kommunicerat, kan röra sig om upp till två år (därefter tillkommer tid för att åtgärda de brister som har identifierats,



#### Läshänvisning

Läs i Övningsvägledningens grundbok om fördelarna med att bedriva planeringsprocessen i en projektorganisation.

men det ansvaret ligger normalt utanför övningsledningen). Att organisera och bemanna på ett strukturerat och långsiktigt sätt för detta blir därför nödvändigt.

Övningsledningen ansvarar för planeringen och genomförandet av övningen och dess utvärdering, och därför behöver även utvärderingsledaren ingå i övningsledningen. Förslagsvis kan den biträdande övningsledaren/projektledaren (om det finns en sådan) vara utvärderingsledaren, men rollen kan även innehas av en annan person. Det viktiga är att utvärderingsprocessen får utrymme i övningsledningen så att behoven för utvärderingen synliggörs.

### 3.3.2 Övningsledningens arbetsgrupper

Övningsledaren bemannar övriga funktioner i övningsledningen. Dessa kan bestå av arbetsgrupper, ansvarsområden eller delprojekt för t.ex. utvärdering, scenario, genomförande och logistik. Beroende på resurser och bemanning kan arbetsgrupperna se olika ut, t.ex. kan scenario och utvärdering vara samma arbetsgrupp.



#### *Att tänka på:*

Glöm inte att bemanna för fasen efter övningen så att utvärderaren inte står själv kvar när övningen är genomförd och ska utvärderas.

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

Det är nödvändigt att övningsledningen inledningsvis arbetar gemensamt med målarbetet och planeringen av utvärderingen, eftersom övningens scenario och genomförande behöver förhålla sig till det. Dela därför inte upp övningsledningen i arbetsgrupper/funktioner direkt i den inledande förplaneringsfasen. Det är viktigt att de tänkta personerna samlas och arbetar gemensamt med de övergripande parametrarna som behöver tas fram i början. Alternativt kan en kärngrupp bildas av övningsledaren, utvärderingsledaren och arbetsgruppsledare för scenario- och genomförandegruppen. Denna samverkan lägger sedan grunden för att hela gruppen ska kunna sträva åt samma håll och ha en samstämmig syn på vad det är som ska göras, oavsett vilken arbetsgrupp man tillhör. Enligt den beskrivna processen i kommande avsnitt kan det vara lämpligt att dela upp i arbetsgrupper/funktioner först efter startmötet.

När arbetsgrupperna är indelade och arbetet med de olika ansvarsområdena är igång behöver det ändå ske en regelbunden dialog dem emellan. Övningsledaren behöver uppmuntra till dialog och skapa förutsättningar för detta.

### 3.3.3 Styrgrupp

Till övningsledningen bör det kopplas en funktion eller grupp med en eller flera högre chefer, antingen enbart från den övningsansvariga organisationen eller ännu hellre med representanter från några av de övande organisationerna. Om övningen planeras i projektform och de kallas styrgrupp eller inte spelar mindre roll. Det viktiga är att det finns en funktion eller grupp som utgör förankringsnivån uppåt i organisationerna. Funktionen kan vara delaktig redan från början i beslut och förankring i förplaneringen. De kan därefter med regelbundna

avstämningar hållas uppdaterade i planering och genomförande av övningen och dess utvärdering, och de kan därmed bädda för att resultatet och erfarenheterna når in i organisationerna och kan implementeras. Styrgruppen kan med fördel känna ett särskilt ansvar för planering av hur erfarenhetshantering ska ske när övningen är utvärderad och klar.



#### Läshänvisning

Läs mer om styrgruppens och referensgruppens roll i utvärderingsarbetet i avsnitt 15.6.

### 3.3.4 Referensgrupp

Det bör även finnas en referensgrupp eller en eller flera experter knutna till övningsledningen i syfte att kvalitetssäkra det arbete som görs. En referensgrupp kan knytas antingen till övningsledningen i stort, eller till särskilda delar eller arbetsgrupper i planeringen, t.ex. utvärdering. Omfattningen på gruppen kan variera, men funktionen kvalitetssäkring gäller oavsett om den finns knuten till övningsledningen eller den lokala övningsledningen.

### 3.3.5 Organisation i de övande organisationerna

I de övande organisationerna är det LÖL som leder planeringsarbetet, och arbetet kan även här bedrivas i någon form av avgränsad grupp eller i projektform. Olika ansvarsområden, t.ex. scenario, utvärdering etc. kan finnas, men det kan räcka med att dela upp ansvaret på olika personer ifall det inte finns resurser för att bemanna arbetsgrupper eller delprojekt. LU behöver liksom utvärderingsledaren i övningsledningen komma in tidigt och ha en central roll i planeringsorganisationen. Likaså behöver LÖL och ev. andra funktioner i planeringsorganisationen finnas tillgängliga och delta tillsammans med LU i utvärderingsarbetet efter övningen.



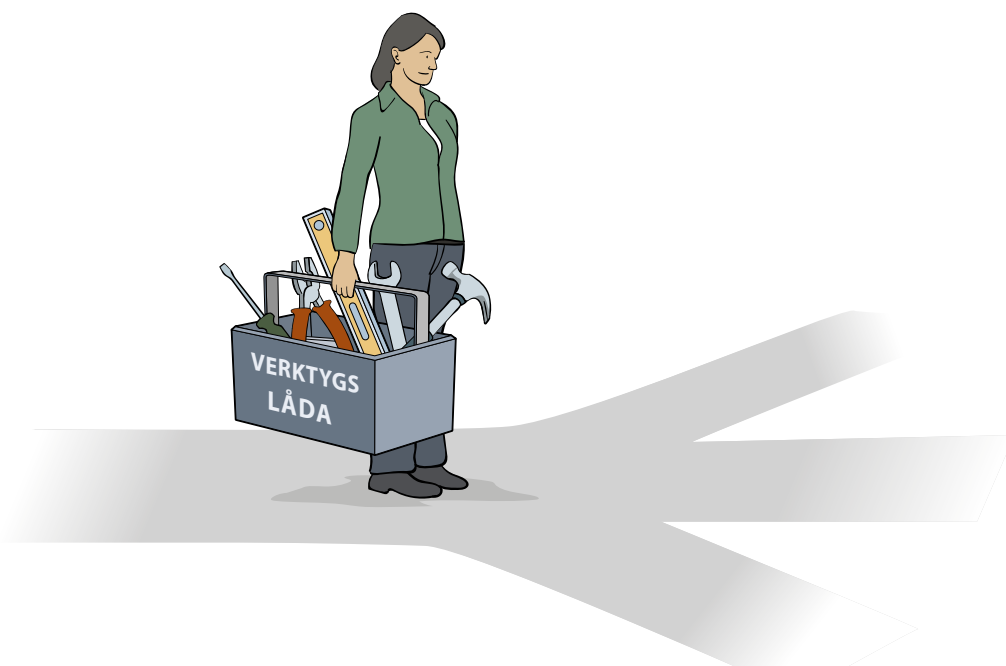
#### Att tänka på:

Att om möjligt även knyta någon slags styrgrupp eller beslutande chef till planeringen hos den övande aktören och även en referensgrupp/expertfunktion i ett kvalitetssäkrande syfte.



## 4. Övergripande planering av hur utvärderingen ska genomföras

Planeringen av hur utvärderingen ska genomföras tar sin utgångspunkt i den inriktning som gavs i uppdragsdialogen. För att landa rätt med förväntningar på vad utvärderingen kan ge för resultat är det, som tidigare nämnts, viktigt att övningsledningen har insyn och kan delta i arbetet. De personer som så småningom ska arbeta med att bygga upp scenariot och planera genomförandet av övningen behöver vara insatta i planering av utvärderingen, så att deras fortsatta arbete går i samma riktning.



### Läshänvisning

*Hur utvärderingen ska genomföras behöver även presenteras och diskuteras med aktörerna så att deras förväntningar landar rätt. Detta görs på planeringskonferens 2. Läs mer i avsnitt 5.5.*

Hur utvärderingen ska genomföras utgår ifrån vad man vill använda övningen och dess utvärdering till, och vad utvärderingen ska leverera. Utvärderingen tar samtidigt alltid sin utgångspunkt i ingångsvärden för själva övningen, t.ex. kommer övningens syfte och mål att påverka hur utvärderingen ska genomföras och även övningens scenario och format.

Med sin utgångspunkt i uppdragsdialogen med beställaren behöver utvärderingsledaren helt enkelt på en övergripande nivå möta behovet av vad beställaren vill veta och planera genomförandet för att på bästa sätt kunna leverera detta.

Att gå runt ett eller flera varv genom figuren nedan kan hjälpa utvärderingsledaren i sin planering av hur övningen ska genomföras. Figuren kan även användas av LÖL och LU i de övande organisationerna när de ska planera hur utvärderingen ska genomföras i respektive organisation.



Figur 2: Stödpunkter som kan användas för att planera hur utvärderingen ska genomföras.

### 1. Vilka frågor behöver utvärderingen ställa?

På en övergripande nivå handlar utvärdering av en övning om att besvara de övergripande frågorna ”Hur gick det?” och ”Varför blev det så?”. För att kunna närma sig svaren på de frågorna kan utvärderaren behöva titta på både förutsättningarna, processen och resultatet (se figur 3).



Figur 3: Utvärderaren behöver titta på både förutsättningarna, processen och resultatet för att få en bild av hur det gick och varför det blev så.

Vilka var förutsättningarna?

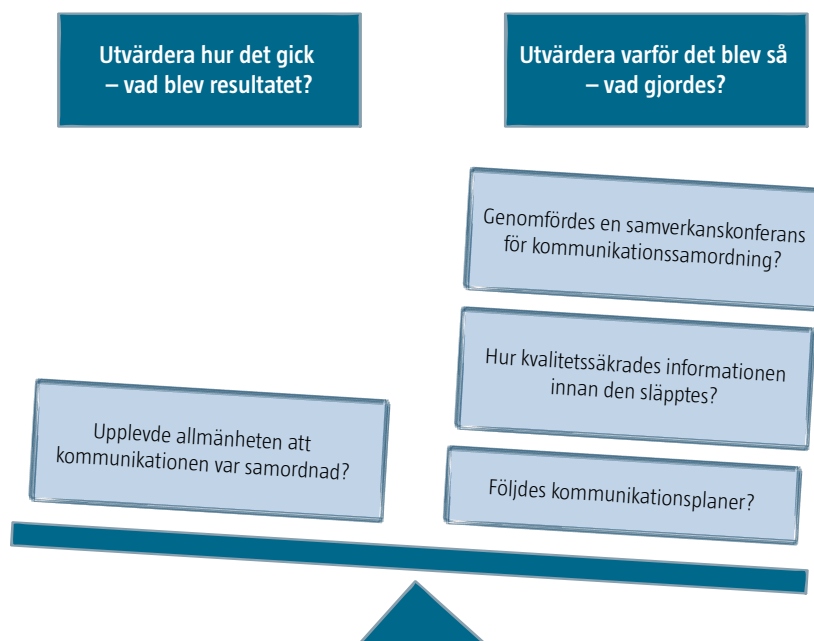
De övandes agerande behöver bedömas mot bakgrund av de förutsättningar som fanns i övningen. Hur det gick kommer att bero på utmaningarna som de övande aktörerna ställdes inför. Ett utmanande och komplext scenario, t.ex. genom snabba händelseförlopp som förändrar läget, kommer att påverka hur de övande aktörerna agerar och därmed hur det går i 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.

Vad gjordes och vad blev resultatet?

Beroende på vad övningen och dess utvärdering ska användas till, behöver utvärderaren lägga mer tonvikt vid att antingen utvärdera själva resultatet (hur det gick) eller vägen mot resultatet, processen, (varför det blev så). Se exemplet och figuren nedan.

#### Exempel

En beställare vill med hjälp av en simuleringsövning med motspel öva kriskommunikation och ta reda på om de övande aktörernas arbete leder till att allmänheten upplever att informationen som når dem är samordnad. Beställaren vill använda utvärderingsresultaten för att utveckla samverkan för samordning av kommunikation. Övningens övergripande syfte är prövande, att pröva och se hur det fungerar för att kunna identifiera sådant som behöver förbättras. Utvärderingen behöver då genomföras så att den tar fram just denna kunskap dvs., vad är det som behöver utvecklas (eller bibehållas) för att aktörernas kommunikationsarbete ska leda till samordning? Utvärderingen behöver fokusera sina frågor mot processen, för att i den hitta förklaringar till hur det gick baserat på vad allmänheten upplevde (se figur 4).



**Figur 4:** I exemplet ovan behöver utvärderaren lägga mer tonvikt vid att utvärdera vägen mot resultatet, processen, för att i den hitta förklaringar till resultatet.

2. Var kan svaren på frågorna finnas och hur kan de samlas in?

Finns det något sätt att få svar på de frågor som utvärderingen ställer? Eller behöver utvärderingsledaren redan här justera tillvägagångssättet? I exemplet ovan handlar målet om att allmänheten upplever att kommunikationen är samordnad. Kommer allmänhetens upplevelse att vara möjlig att fånga under övningen? Kommer det att finnas ett allmänhetsnätverk med verklig allmänhet representerad, eller behöver andra lösningar hittas, t.ex. genom att använda experter på kris-kommunikation som spelar allmänhet i övningens motspel? Här behöver man som utvärderare fundera över vem som är bäst lämpad att svara på frågorna. Vem är experten på den här frågan? I en övning kan det finnas olika grupper som kan vara lämpade att svara på frågor med hjälp av utvärderingsenkäter:

- De övande
- Motspelet, t.ex. spelade medier och allmänhet
- Observatörer
- Experter
- Allmänhetsnätverk



#### Läshänvisning

Läs i avsnitt 14.8 om vems röst som väger tyngst.

3. Hur kan svaren bedömas, dvs. vad avgör om ett resultat är en styrka eller en brist?

För att göra en bedömning av vad som är styrkor och brister i förmåga, behöver ett arbete med att diskutera och komma överens om vad bedömningen ska grunda sig på göras redan i planeringsprocessen före övningen. Vad är god krishantering egentligen? Är det en styrka eller en brist om exempelvis 70 % av den tillfrågade allmänheten i exemplet ovan ansåg att myndigheternas kommunikation var samordnad? Det är därför nödvändigt att det tas fram så kallade bedömningskriterier, en transparent och spårbar grund som det insamlade materialet, svaren, kan bedömas mot. I många fall finns det inte självklara, enkla sätt att bedöma vad som är styrkor och brister och därför kommer detta arbete behöva göras i olika stor omfattning i varje enskild övning.

Att ta fram bedömningskriterier

Arbetet med bedömningskriterierna görs i samverkan mellan övningsledningen, referensgruppen eller andra experter och med representanter för de övande aktörerna (LÖL och/eller LU). Arbetet sker som en del i arbetet med mål, indikatorer och utvärderingsfrågor och behöver vara klart till planeringskonferens 3 då utvärderingsbestämmelserna ska presenteras. Arbetet leds av utvärderingsledaren. Delaktigheten med de övande aktörernas kan säkerställas genom att arbeta tillsammans med LÖL och/eller LU på en workshop eller skivastuga för att hjälpas åt med grunderna för bedömningen.

Det finns ofta föreskrifter som specificerar kriterier som kan användas, vilken myndighet och specifik funktion som har ansvar samt hur beslut ska fattas och implementeras. Bedömningskriterierna kan även tas fram utifrån av aktörerna kända ingångsvärden som vägledande standarder, best praxis eller från andra dokumenterade normerande arbeten som t.ex. *Gemensamma grunder för samverkan*

*och ledning vid samhällsstörningar.* Detta ger ingångsvärden för hur de övandes 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.

När dokumenterade bedömningskriterier inte finns, eller inte är möjliga att tillämpa, vilket inte sällan är fallet inom krisberedskapsområdet, behöver andra sätt för att bedöma svaren användas. Ett sätt är att skapa bedömningskriterier för övningen som kan utgå från utarbetad praxis (informell standard) för hur organisationer ska agera vid samhällsstörningar, t.ex. planer för krishantering inom ett visst län eller annat geografiskt område eller sektor. Det kan också finnas generella riktlinjer från jämförbara sektorer som kan vara användbara. Kriterier kan även formuleras utifrån information som går att finna i bakgrundsdokument som har tagits fram för övningen, eller genom intervjuer i de övande organisationerna. En fråga att ställa sig här är vad som krävs för att bedömningskriterierna ska vara tillräckligt accepterade och relevanta.

Ytterligare ett sätt, om skapandet av bedömningskriterierna möter motstånd och om det finns olika uppfattningar om vad som gäller, är att helt enkelt låta utvärderingen vara av mer utredande karaktär. Utvärderaren kan då beskriva resultatet och överlåta till beslutsfattare att bedöma värdet. Utvärderaren kan också anta en roll, när det finns olika perspektiv vid bedömningen, att snarare vara en samordnande resurs som sammanställer vad olika parter anser och eventuellt levererar sin bedömning vid sidan av olika perspektiv som ”en röst i kören”. Ett sista alternativ är att överlåta till olika användare av utvärderingen, som då snarare är en utredning, att själva göra den sammanvägande värdebedömningen.



Man kommer så långt man kan med bedömningskriterierna före övningen. Efter övningen finns det ytterligare sätt att ta stöd av. Ett sätt är att be olika grupper att svara på utvärderingsfrågor i en utvärderingsenkät (eller intervju) efter övningen och be dem att lägga en bedömning i sitt svar, att göra en bedömning utifrån sitt perspektiv. Då finns det inga dokumenterade bedömningskriterier, förutom att utvärderingsledaren behöver redovisa hur sammanvägningen av svaren skedde. Det finns olika grupper att tillfråga. En grupp är de som krishantering genomförs för, t.ex. drabbade företag eller allmänhet. Bedömningsgrunden här kan vara enkel, "kunden har alltid rätt".

En annan grupp som kan hjälpa till med bedömningen är de som krishanterat, dvs. de övande. Här finns både verktygen kollegiebedömning och självskattning, där värderingskriterierna hämtas från de övandes uppfattning om vad god krisberedskap är, både i relation till sitt eget agerande (självskattning) och andra aktörers agerande (kollegiebedömning). Ytterligare en grupp som kan hjälpa till med bedömning är experter inom krisberedskapsområdet. Det kan vara experterna i referensgruppen eller andra experter.

I praktiken, när det gäller övningar, är det sannolikt att bedömningskriterierna kommer att baseras på såväl dokumenterade krav och praxis som insamlade åsikter. Oavsett vad de tar fasta på, lagkrav/standarder, attityder/förväntningar, är det viktigt att redovisa vad som ligger till grund för bedömningen av vad som är en styrka eller en brist.

#### 4. Vilka avgränsningar behöver göras givet tillgängliga resurser?

Här handlar det om att se till att utvärderingens planerade genomförande håller utifrån tillgängliga resurser. Sammanfaller inte tänkt genomförande med tillgängliga resurser behöver detta kommuniceras i övningsledningen, samt möjligen även med beställare och övande aktörer.

Beroende på vilka resurser som finns tillgängliga, kan utvärderingens genomförande behöva justeras och olika delar kan behöva skalas upp eller ner, dvs. svaren på frågorna 1-3 kan behöva revideras. Nedskalning kan innebära ytterligare avgränsningar i vilka frågor som kan ställas, till vilka frågorna kan ställas och vilket djup på svaren som kan efterfrågas samt hur omfattande arbete som kan läggas på bedömningskriterierna. Avgränsningsarbetet för utvärderingen kommer att fortgå under hela utvärderingsprocessen och därför kan man behöva ta sig runt flera varv i figur 2.

Det är även viktigt att försöka avgränsa sig i datainsamlingen och inte planera för att samla in för insamladets skull, för att det kan vara bra att ha eller för säkerhets skull.

#### 5. Att dokumentera och kommunicera hur utvärderingen ska genomföras

Det är viktigt att noga dokumentera hur man som utvärderare väljer att utvärdera övningen och att också kunna motivera varför. Det gör utvärderingsledaren i utvärderingsbestämmelserna. I utvärderingsplanen, som är en bilaga till utvärderingsbestämmelserna, dokumenteras det detaljerade tillvägagångssättet och så småningom lyfts beskrivande delar om genomförandet även in i utvärderingsrapporten. Även bedömningskriterierna dokumenteras i utvärderingsbestämmelserna och i utvärderingsrapporten.

## 5. Hur utvärdering integreras i respektive steg i planeringsprocessen

I detta kapitel beskrivs framförallt utvärderingsledarens arbetsuppgifter under planeringsprocessen, men vid de steg som även LU, SU eller andra funktioner i planeringsprocessen blir berörda av, beskrivs det också.

### 5.1 Startmötet

Startmötet är det första gemensamma mötet mellan övningsledningen och utsedda representanter från de övande aktörerna (såvida det inte har hållits något informationsmöte innan). Huvudsyftet med startmötet är att presentera intentionerna med övningen och få de inbjudna aktörerna motiverade till att vilja gå med i planeringsarbetet. På startmötet deltar LÖL, eller, om de inte är utsedda än, andra representanter från de övande aktörerna.

På mötet bör förslag på övningens övergripande syfte, inriktning för utvärdering och erfarenhetsantering samt den personal och de olika roller som kommer att behövas för att planera, genomföra och utvärdera övningen presenteras och diskuteras. Övningsledaren presenterar de mer generella delarna och utvärderingsledaren ger fördjupad information kring övningens utvärdering, t.ex. skillnaden mellan den aktörsgemensamma och den aktörsspecifika utvärderingen, nivå på resultatet och frågor kring sekretess samt kring hur och när aktörerna ska välja sina LU.



#### Läshänvisning

Läs mer om startmötet i Övningsvägledningens grundbok. På [www.msb.se](http://www.msb.se) finns exempel på detaljerad agenda för startmötet.

#### 5.1.1 När ska LU väljas?

På startmötet ger utvärderingsledaren aktörerna mer information och detaljer för att skapa förutsättningar för att de ska kunna välja sina LU. Själva begreppet och rollen LU introduceras kort av övningsledaren i den inledande punkten och en fördjupning kring LU ges av utvärderingsledaren. LÖL behöver få veta svaren på nedanstående frågor, vilka har beskrivits tidigare i metodhäftet (avsnitt 2.1 och 2.2):

- Varför det är en sådan viktig funktion för aktörerna att satsa på.
- Vad funktionen LU innebär.
- Vilka uppgifter LU får.
- Ungefär hur mycket tid som det tar att vara LU.
- Vad LÖL kan tänka på när de ska välja sina LU.
- Hur och när LU ska vara valda och rapporterade till utvärderingsledaren.

Kontaktuppgifter till både LU och LÖL lämnas av beslutande chef hos den övande aktören i det så kallade ambitionsdokumentet. Läs om ambitionsdokumentet i Övningsvägledningens grundbok. Om det inte är möjligt att hinna utse LU innan ambitionsdokumentet ska skickas in, kan dessa uppgifter kompletteras i efterhand. LU behöver dock vara utsedda så att de kan vara med på planeringskonferens 1.

### 5.1.2 Utvärderaruppdraget

Efter att LÖL på startmötet har fått mer information om funktionen LU är det dags för dem att hitta och välja sina LU. Då är det även dags för utvärderingsledaren att börja fundera kring val av SU, men det är inte lika bråttom att utse dessa, eftersom de har ett mer avgränsat utvärderingsuppdrag än vad LU har och kan komma igång senare.

När LU och SU ska väljas behöver man även här genomföra en uppdragsdialog för att förtydliga uppdragets omfattning och avgränsning, så att utvärderingsuppdraget blir tydligt och förväntningarna hamnar på rätt nivå från respektive håll. Denna uppdragsdialog hålls mellan LÖL och LU hos aktörerna och mellan utvärderingsledaren och SU i övningsledningen.

#### *Förslag på frågor att diskutera kring:*

1. Vem arbetar utvärderaren åt i organisationen? (Vem är beställaren? Vem rapporterar utvärderaren till?)
2. Finns det några beroenden mellan utvärderaren och beställaren som kan behöva diskuteras?
3. Har ni en gemensam bild av uppdraget utifrån vad utvärderingen ska användas till och vad den ska leverera? (Finns uppdraget nedskrivet? Ungefär hur mycket tid avses för uppdraget? Hur förhåller sig uppdraget till övningsledningen och den aktörsgemensamma utvärderingen jämfört med den aktörsspecifika utvärderingen inom den övande organisationen? Ingår resurser, tidsplan, mandat och avgränsningar i uppdragsbeskrivningen? Vem bestämmer om ni blir oense om skrivningar om utvärderingsresultatet?)
4. Vilka utvärderingsresultat ska utvärderingen leverera? (Finns det en tänkt nivå på resultatet, vilken är ambitionsnivån? Finns det ett tänkt kring kritik och sekretess? Finns det ett tänkt sätt för leverans, t.ex. utvärderingsrapport?)
5. Vilka är målgrupper för utvärderingsresultaten?
6. Finns det något motstånd mot att acceptera utvärderingens resultat? Eller något annat av eventuellt känslig karaktär som utvärderaren behöver känna till?

## 5.2 Mellan startmötet och planeringskonferens 1

Efter startmötet börjar det gemensamma målframtagningsarbetet. I övningsledningen kan arbetet ha påbörjats redan tidigare, men det är nu som det tar fart på allvar. Att ta fram övningens mål är ett omfattande arbete som tar tid. Både övningsledningen och deltagande aktörer måste tillsätta resurser för detta arbete (LU och LÖL). Det gemensamma målarbetet ligger till grund för det fortsatta planeringsarbetet och för aktörernas arbete med sina egna mål.



#### **Läshänvisning**

*I Övningsvägledningens grundbok beskrivs grunderna i målarbetet. I detta metodhäfte repeteras vissa delar och det ges mer detaljer och exempel på hur arbetet kan gå till. Arbetet tar sin utgångspunkt i den målstruktur som beskrivs i grundboken. Målstrukturen repeteras kort i avsnittet nedan.*



## 5.2.1 Målarbetet – målstrukturen



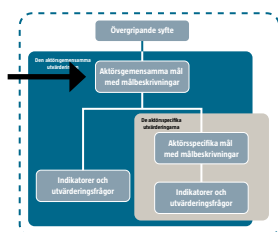
Figur 5: Exempel på målstruktur med illustrerade avgränsningar mellan den aktörsgemensamma utvärderingen och de aktörsspecifika utvärderingarna.

Överst i målstrukturen finns det övergripande syftet. Ett övergripande syfte med övningar brukar generellt handla om att stärka förmåga att hantera olyckor och kriser, dvs. krishanteringsförmågan. Utvärderingen behöver därför genomföras så att styrkor och brister identifieras. Förslag på övergripande syfte tas fram tidigt i planeringsprocessen, redan efter uppdragsdialogen, och presenteras på startmötet.

Målen för övningen anger vad man behöver ta reda på med hjälp av övningen och dess utvärdering för att kunna åstadkomma det övergripande syftet. Den första konkretiseringsnivån är de så kallade aktörsgemensamma målen med tillhörande målbeskrivningar. Därefter kommer indikatorer och utvärderingsfrågor. Indikatorer syftar till jämförbarhet mellan aktörer över tid, och utvärderingsfrågor till att styra observationer mot att kunna svara på hur det gick och varför det blev så; att kunna förstå både processen och resultatet och kunna förklara vad som hände och varför. Det är inte nödvändigt att ta fram indikatorer i en övning, utan man kan också gå direkt från mål till utvärderingsfrågor.

Avgränsningen mellan den aktörsgemensamma utvärderingen (den vänstra delen av strukturen) och de aktörsspecifika utvärderingarna (den högra delen av strukturen) är viktig att belysa när målstrukturen presenteras för aktörerna på planeringskonferens 1 (PK1).

## 5.2.2 Målarbetet – aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar



När det övergripande syftet med övningen är förankrat hos aktörerna är det dags att arbeta sig vidare nedåt i målstrukturen. Nästa steg är de mål som ska gälla för alla aktörer, och de kallas därför aktörsgemensamma. På denna nivå tar övningsledningen fram förslagen och förankrar dem sedan med aktörerna på PK1. Till varje aktörsgemensamt mål tar övningsledningen även fram ett förslag på tillhörande målbeskrivning.



Att ta fram aktörsgemensamma mål

Det är övningsledningen som tar fram förslaget på aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar. Arbetet leds av utvärderingsledaren, men det är övningsledaren som äger målen och har ansvar för att de tas fram. Det är viktigt att det sker en förankring av innebörden och innehållet i de aktörsgemensamma målen, både inom hela övningsledningen och med aktörerna. Inför PK1 behöver därför övningsledningen först ha arbetat med förslaget på både mål och målbeskrivningar tillsammans, så att det finns en samlad förståelse internt för innebörden i dessa. Denna förståelse blir nödvändig för att sedan kunna arbeta med både scenariot och genomförandet och för att kunna kommunicera samordnat från övningsledningen med aktörerna.

Att ta fram aktörsgemensamma mål är inte enkelt. De aktörsgemensamma målen anger vad det är som ska tas reda på, dvs. vad den aktörsgemensamma förmågan är inom vissa inriktade områden. Utmaningen består i den inkluderande ansatsen, att alla aktörerna behöver ”känna igen sig” i målen. Oavsett om det är en kommun, ett privat företag eller en central myndighet så gäller samma mål på denna nivå. Det är hela innebörden med begreppet aktörsgemensamma mål. Förankringsprocessen som beskrivs nedan i avsnittet om PK1 syftar just till att skapa förståelse för att de aktörsgemensamma målen rör alla samt att kvalitets-säkra med aktörerna att det faktiskt stämmer i den mån det är möjligt.

Själva framtagandet av förslaget till aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar tar sin grund i de ingångsvärden som finns för övningen, dvs. MSB:s övningsinriktning och det urval av förmågor som övningen är inriktad mot, det övergripande syftet med övningen samt inriktning för utvärderingen. Ett arbete behöver göras för att beskriva hur förmågorna och agerandet är tänkt att gå till, dvs. att skapa sig en förståelse för det som ska utvärderas. En grundlig litteraturgenomgång kan därför behöva göras. Vad finns det för regelverk och principer att förhålla sig till? Finns det andra slags styrande eller normerande dokument som beskriver processen som ska ske under övningen? Vad är det som krävs i form av processer och agerande för att aktörerna ska uppnå det önskade? Finns det erfarenheter från tidigare övningar, samlade risk- och sårbarhetsanalyser eller liknande att inspireras från? MSB:s övningsinriktning kan med fördel användas som inspiration utifrån dess beskrivning av vilka förmågor (aspekter av hantering av händelser) som behöver övas. Det är i denna process som övningsledningen med fördel kan ta hjälp och stöd av referensgruppen eller andra experter. Arbetet med att gå från en inriktning till förslag på mål behöver utöver förankringsprocessen, som beskrevs ovan, även dokumenteras och göras spårbart genom att exempelvis dokumentera avgörande beslut och vägval i avgränsningar i minnesanteckningar från möten eller liknande.

#### *Exempel på aktörsgemensamma mål*

- De övande aktörerna har förmåga att samverka i enlighet med ”Strategi för samverkan vid stora olyckor och kriser i länet”.
- De övande aktörerna har förmåga att använda samlade lägesbilder som underlag för samordning och inriktning av åtgärder.
- De övande aktörerna har förmåga att samordna tillgängliga resurser för att uppnå uthållig och ändamålsenlig resursanvändning.
- De övande aktörerna har förmåga att samordna sin information för att kunna vara tydliga och relevanta i sin kommunikation med drabbade, allmänhet och medier.
- De övande aktörerna har förmåga att ta emot och dela information med andra med stöd av den teknik som tillämpas för ledning och samverkan i samhällsstörningar.

### Målbeskrivningar

Till respektive aktörsgemensamt mål tas en målbeskrivning fram. Målbeskrivningen syftar till att beskriva vad det aktörsgemensamma målet innebär och innehåller de avgränsningar och förtydliganden som behöver göras. Målbeskrivningarna underlättar aktörernas arbete med att skriva egna mål, och de utgör tillsammans med målen en förutsättning för att kunna skriva scenariot och planera genomförandet av övningen.

### Modell för målformulering

Mål kan formuleras med ett angivet krav på förmågenivå eller utan (modell för målformulering), t.ex. ”grundläggande, god eller mycket god förmåga att” eller bara ”förmåga att”. För aktörsgemensamma mål behöver det inte finnas några nivåsattna krav uttryckta, eftersom det är svårt att ange vad de ska vara för alla aktörer samlat. Som enskild aktör kan dock definierade krav på förmågenivå finnas och då kan aktören självklart använda dessa för sina egna mål.



#### Att tänka på:

Att en fastlagd förmågenivå i målen kräver ett resonemang kring hur dessa nivåer ska utvärderas. Finns det definierade nivåer eller kommer det att klargöras vad respektive nivå innebär för en enskild aktör? Betyder nivåerna samma sak för olika aktörer?

### Hur målen kan formuleras

Hur målen kan formuleras rent språkligt beskrivs i Övningsvägledningens grundbok. Det viktiga är inte att man formulerar mål som är perfekta rent språkligt, utan att man tar fram mål som innehåller det man vill ta reda på i övningen.



#### Att tänka på:

- Ord av förändringskaraktär i målen, t.ex. ”förbättra” och ”stärka” kan göra dem svåra att utvärdera om det inte är känt vad grundnivån är, vilket ofta inte är fallet.
- Mål som innehåller formuleringar som t.ex.:

”vid rätt tid”

”i rätt kanaler”

”med rätt mottagare”

”på ett effektivt sätt”

”relevant information”

”relevanta forum/kanaler”

”effektiv krishantering”

”prioritera resurser på ett bra sätt”

”så effektivt som möjligt”

”visar god kunskap”

”fattar de beslut som krävs”

”verkar för att”

”arbetar för”

”är noga med att”

”i utsatt tid”

”bidrar aktivt”

kan göra dem svåra att utvärdera om det inte är specificerat i målbeskrivningen eller i indikatorer vad just t.ex. ”lämnar vid rätt tid” är eller vad ”bidrar aktivt” konkret innebär.

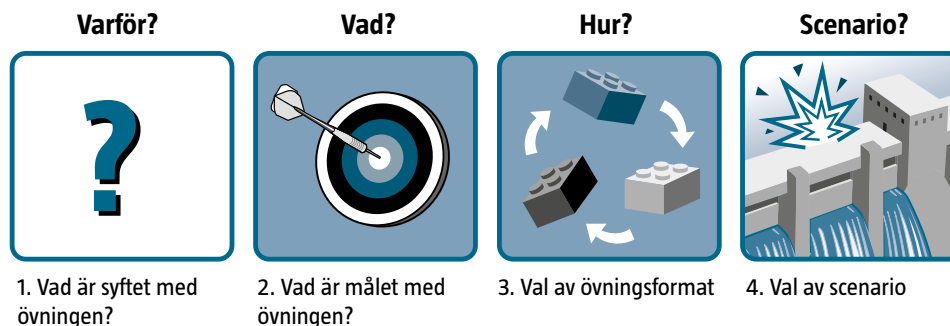


#### Läshänvisning

Nästa steg i målarbetet handlar om hur aktörerna använder de aktörsgemensamma målen för att ta fram egna mål, s.k. aktörs-specifika mål. Läs om det i avsnitt 5.4.5.

### 5.2.3 Hur målarbetet förhåller sig till arbetet med scenario och genomförande

Arbetet med att ta fram övningens scenario och att planera hur övningen ska genomföras beror, som figur 6 visar, på övningens övergripande syfte och på målen. Förhållandet mellan utvärdering, scenario och genomförande behöver vara tydligt både i övningsledningen, mellan de olika arbetsgrupperna och i kommunikationen med LÖL och LU.



Figur 6: Hur övningens format och scenario förhåller sig till det övergripande syftet och målen med övningen.

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



#### Läshänvisning

Läs mer om scenarioarbetet i Övningsvägledningens grundbok och i metodhäftena för de olika övningsformaten.

### 5.3 Planeringskonferens 1 – ur ett utvärderingsperspektiv

Inför PK1 har ett viktigt och omfattande grundarbete lagts på hemmaplan, både i övningsledningen och ute hos aktörerna. På PK1 är temat målarbete. Både LÖL och LU bjuds in, eftersom inriktningen för övningen tydliggörs och diskuteras i och med det gemensamma arbetet med målen på PK1. Följande punkter behöver presenteras:

- Tänkt målstruktur och skillnaden mellan den aktörsgemensamma och den aktörsspecifika utvärderingen.
- Förslag till aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar (gruppaktivitet).
- Hur målarbetet förhåller sig till arbetet med scenario och genomförande.
- Aktörsspecifika mål.
- Nästa steg i målarbetet – nedbrytning till aktiviteter (gruppaktivitet).



### 5.3.1 Gruppaktivitet aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar

På PK1 presenterar övningsledaren eller utvärderingsledaren den tänkta målstrukturen samt förslag till aktörsgemensamma mål och tillhörande målbeskrivningar. Därefter behöver en möjlighet till diskussion ges med aktörerna för att de ska kunna få en förståelse för målen. Att målen är aktörsgemensamma innebär att samtliga aktörer behöver känna igen sig och se sin del i målen. Ge därför en möjlighet att diskutera och lämna synpunkter på förslaget genom en gruppaktivitet på PK1.

För att samtidigt komma vidare i processen att förstå vad målen innebär för agerandet under övningen, kan gruppaktiviteten göras med ytterligare ett syfte: att bryta ner målen i aktiviteter som aktörerna gör gemensamt för att nå målen. Detta blir ett första steg i arbetet med att avgränsa vad utvärderingen kan komma att fokusera på. Genom att deltagarna diskuterar i grupper ges möjlighet både till en ökad förståelse för målens innebörd och en möjlighet att lämna synpunkter på dem. Gruppaktiviteten möjliggör även för utvärderingsledaren att komma vidare i målstrukturen genom att aktörerna gemensamt identifierar aktiviteter att gå vidare med. En bonuseffekt med gruppaktiviteten är att LÖL från de olika organisationerna ges en möjlighet att prata, lära känna varandra och nätverka. Gruppaktiviteteten planeras och leds av utvärderingsledaren med stöd från andra personer i övningsledningen.



#### *Att tänka på:*

Om man inte hinner med någon gruppaktivitet under PK1 kan den genomföras på en workshop vid ett senare tillfälle. Skicka då ut förslaget på aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar på en enkel remiss till aktörerna så att de ges möjlighet att lämna synpunkter.

Genomförande av gruppaktiviteten

Deltagarna kan antingen delas upp i så kallade miniatyrhelheter vilket innebär att lokal regional, nationell och privat nivå finns representerade i alla grupper, eller så får de sitta tillsammans med motsvarande aktörer. Då sätts kommunrepresentanterna i en grupp, privata aktörer i en grupp osv. Ett lagom antal deltagare i respektive grupp är cirka 6-8 stycken. Till varje grupp utses en dokumentatör som antecknar det gruppen diskuterar. Dokumentatörerna är personer från övningsledningen, och det är med fördel både övningsledaren och personer som arbetar med övningens scenario och genomförande. Anledningen till det är att de genom att vara dokumentatörer får en värdefull inblick i hur diskussionerna går kring målen.

Halva tiden (cirka 30 minuter) ägnas åt att diskutera förslaget på aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar. Frågan att diskutera utifrån är: "Ser du din aktörs roll i det aktörsgemensamma målet?" Målförslagen diskuteras sedan ett i taget i grupperna och dokumentatörerna antecknar. Dokumentatörerna får också ett slags moderatorroll i grupperna och får hjälpa diskussionen igång om den inte tar fart.



#### *Att tänka på:*

Fånga upp de större diskussionerna, men styr bort från detaljfrågor och frågor som rör den egna organisationen. Fastna inte i diskussioner som troligen grundar sig i kunskapsbrist, utan dokumentera dessa och lyft i övningsledningen efteråt.

Den andra halvan av tiden (cirka 30 minuter) ägnas åt att bryta ner målen i aktiviteter som aktörerna gör gemensamt för att nå målen. Frågan att diskutera utifrån är: ”Vad skulle vi göra tillsammans för att nå det aktörsgemensamma målet?” Gruppen diskuterar ett mål i taget och dokumentatören antecknar och leder gruppen om det behövs.

Dokumentationen från gruppaktiviteten renskrivs och lämnas till utvärderingsledaren.

## 5.4 Mellan planeringskonferens 1 och planeringskonferens 2

### 5.4.1 Att revidera, fastställa och kommunicera de aktörsgemensamma målen

Efter PK1 har utvärderingsledaren förhoppningsvis fått ett digert dokumentationsmaterial från första delen av gruppaktiviteten. Då börjar ett arbete med att revidera förslagen på aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar. Innehållet i målen kan behöva justeras ifall aktörerna inte såg sin roll i det. Ibland kan det räcka med enkla justeringar innehållsmässigt eller språkligt för att förtydliga det som avses i målen. Arbetet med revidering av målen görs av utvärderingsledaren, men det behöver diskuteras i hela övningsledningen. Förhoppningsvis var flera personer från övningsledningen dokumentatörer under gruppaktiviteten och är därmed väl insatta i hur diskussionerna gick. Innan de aktörsgemensamma målen och målbeskrivningarna slutligen fastställs, kan det vara bra att ha en eller flera avstämningar med referensgruppen och eventuellt även med styrgruppen.

När målen har reviderats kan de fastställas. Om man har bestämt att styrgruppen ska fastställa de aktörsgemensamma målen och målbeskrivningarna är det de som gör det, annars är det övningsledaren. Därefter ska de fastställda målen kommuniceras till samtliga LÖL:ar, t.ex. via e-post. Kommunicera de fastställda målen så snart som möjligt och vänta inte till PK2. LÖL och LU behöver få de fastställda målen för att kunna skriva sina mål, vilket de ska göra mellan PK1 och PK2.

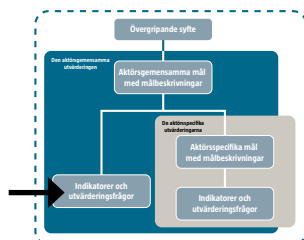
### 5.4.2 Planering av utvärderingens genomförande

Om inte det redan har påbörjats, så är det efter PK1 dags att börja fundera lite mer över hur utvärderingen ska genomföras. Detta arbete beskrevs tidigare i kapitel 4 och leds av utvärderingsledaren. Dialog förs med övningsledaren och övriga i övningsledningen. Valt genomförande, eller så långt man har kommit i arbetet, presenteras för de övande aktörerna under PK2. Efter att LÖL har fått genomförandet av den aktörsgemensamma utvärderingen presenterat för sig, så kan de inspireras av det för att tillsammans med LU planera genomförandet av den aktörsspecifika utvärderingen.

### 5.4.3 Indikatorer och utvärderingsfrågor

Utvärderingsledaren har förhoppningsvis fått ett gediget material från gruppaktiviteten på PK1 med aktiviteter som de övande aktörerna har sagt att de gör tillsammans för att nå de aktörsgemensamma målen. Detta material behöver bearbetas vidare för att man tillsammans med de övande aktörerna skapar avgränsningar och bestämmer vad som är viktigast att öva. Dessa avgränsningar kommer att vara nödvändiga, inte bara för utvärderingen, utan även för arbetet med scenariot och genomförandet av övningen.

Ett sätt att avgränsa materialet är att låta aktörerna rösta och prioritera de viktigaste aktörsgemensamma aktiviteterna. Detta kan med fördel göras i en gruppaktivitet på PK2. Om man inte hinner med denna röstning på PK2, kan





avgränsningarna göras av övningsledningen, t.ex. tillsammans med experterna i referensgruppen och med efterföljande förankring med LÖL och LU.

När avgränsningen är gjord kan några av aktiviteterna utvecklas till aktörsgemensamma indikatorer (de som är mätbara och jämförbara över tid) och den stora massan blir utvärderingsfrågor, och vi hamnar då längst ned i vårt exempel på målstruktur (figur 5).

#### Indikatorer

En indikator anger (indikerar) att en viss förmåga demonstreras under övningen, t.ex. genom aktiviteter, den tid de tar och/eller deras utfall. Indikatorer används för att ta reda på observerbara data (ja/nej-svar) eller mängddata som kan mätas i form av tider, antal eller procentsatser. Genom att observera och/eller mäta på ett välavgränsat och repeterbart sätt, kan indikatorer vara ett stöd vid jämförelse mellan aktörer och vid uppföljning över tid. Indikatorer knyts ofta till mål, och de utgör då ett stöd i att bedöma måluppfyllelse. Det är inte nödvändigt att ta fram indikatorer i en övning, utan man kan också gå direkt från mål till utvärderingsfrågor.

#### *Exempel på indikatorer*

- **Andel** försök att upprätta samband via Rakel mellan lokal och regional nivå som lyckas [XX %].
- **Tidsåtgången** att arbeta fram en aktörsgemensam inriktning från att underlag inkommit [XX minuter].
- Den sammanställda regionala lägesbilden uppdateras **minst två gånger** under övningen [ja/nej].

I exemplen ovan är stöd i bedömning av vad som är styrkor eller brister i förmåga (dvs. vad som är bra eller mindre bra agerande i de tre exemplen) antingen inbakat direkt i indikatorn ("minst två gånger") eller behöver diskuteras, beslutas och dokumenteras före övningen som en del i planeringsprocessen. (I denna övning har vi kommit fram till att om 70 % av försöken att upprätta samband via Rakel lyckas, är det godkänt/bra.)

#### Utvärderingsfrågor

De svar som indikatorerna ger är inte tillräckliga för att fånga, beskriva och förklara agerandet utifrån målen, eller att hitta brister och förklaringar till varför de uppstod. Istället för, (eller som ett komplement till) indikatorer, kan utvärderingsfrågor användas. Utvärderingsfrågor kan besvaras med t.ex. "ja/nej" eller "i större/mindre utsträckning" och de påminner då om indikatorer. Utvärderingsfrågorna kan också vara mer öppna. Öppna frågor fångar agerandet utifrån målet och används i utvärderingen för att kunna beskriva och förklara hur det gick och varför det blev så. Hur det gick blir då inte en mätning som för indikatorer, utan snarare en berättelse eller en bild. Utvärderingsfrågorna kan handla om vad som görs, varför det görs, på vilket sätt och av vilka osv. Utvärderingsfrågorna riktar, precis som indikatorer, observationerna under övningen. Arbetet med att bedöma vad som var bra eller mindre bra i agerandet behöver göras ändå.

I exempelrutan nedan ges exempel på hur ett aktörsgemensamt mål vad gäller *förmåga till informationsdelning mellan aktörer*, som en del i planeringsprocessens målarbete, kan brytas ned och konkretiseras hela vägen enligt målstrukturen.

### **Aktörsgemensamt mål**

De övande aktörerna har förmåga att dela information av aktörsgemensamt intresse.

### **Målbekrivning**

Målet handlar i denna övning om att upprätta kontaktvägar mellan aktörer för att kunna dela information. Med informationsdelning avses i detta mål att göra information tillgänglig för andra och att ta emot och efterfråga information. Målet handlar inte om den interna kommunikation som sker inom respektive aktörs egen organisation och inte heller relevansen eller kvaliteten i den information som delas mellan aktörer. I målet avses informationsdelning kunna ske både genom informella kontakter och möten mellan olika aktörer, lika väl som genom mer strukturerade samverkansformer, t.ex. samverkanskonferenser.

### **Aktörsgemensam indikator**

- Andel försök till informationsdelning som aktören gjorde där kontakt med efterfrågad funktion hos annan aktör upprättades.

### **Utvärderingsfrågor tänkta att besvaras av LU för att ta reda på mer om hur det gick och varför det blev så utifrån målet**

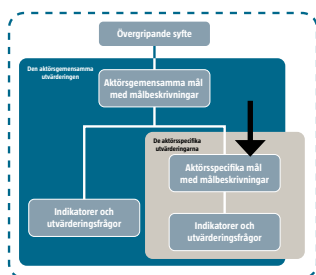
- Hur togs kontakter med andra aktörer?
- Hur delade andra aktörer information med aktören du utvärderar?
- I de fall det visade sig att det inte var känt vilken aktör eller kontaktpunkt hos en annan aktör som skulle kontaktas, hur hanterades detta?
- Fanns områden/frågeställningar där kunskap inom organisation om vilken eller vilka aktörer som skulle kontaktas framstod som bristfällig?
- I de fall då kontaktpunkter var kända, fanns det tillfällen då aktören inte lyckades dela information med andra aktörer?
- Ett inspel märkt med "X" görs kl. 11:32 för att trigga ett behov av informationsdelning mellan flera aktörer. Följ det! Hur gick det med informationsdelningen sett utifrån den aktör du utvärderar och varför blev det så?

I exemplet ovan med en indikator på "andel kontakter" skulle ett sätt att mäta den kunna vara att LU följer t.ex. 10 kontakter som tas och ser i hur många fall som kontakt upprättas. Svaret kan då bli att kontakt upprättades i 7 av 10 fall, dvs. i 70 % av försöken. I likhet med indikatorsexemplen på föregående sida, behöver man som en del i planeringsarbetet före övningen ha kommit överens om vad som anses att vara bra/godkänt i den här övningen. Är 70 % bra eller kan det bli bättre?

#### **5.4.4 LU kommer in i planeringsprocessen**

Nu har LU förhoppningsvis deltagit på PK1, eller fått rapportering därifrån av LÖL. Det är då dags att LÖL och LU sätter sig ner och tillsammans stakar ut den fortsatta planeringspilen och diskuterar hur de tänker lägga upp planeringsarbetet fram till övningen, men även efter övningen samt när i tiden gemensamma och interna aktiviteter äger rum. Att ges möjligheten att vara delaktig i delar av övningens planeringsprocess ger en djupare förståelse för övningen vilket underlättar utvärderingsuppdraget som LU har. LU kan vara ett bollplank och stöd till LÖL i de delar som rör utvärderingen av övningen och LU kan ges en möjlighet att påverka det kommande utvärderingsarbetet när de grundläggande delarna läggs. Den första uppgift som LÖL och LU arbetar tillsammans med är troligen de aktörsspecifika målen som beskrivs i nästa avsnitt.

### 5.4.5 Målarbetet – aktörsspecifika mål och målbeskrivningar



Utifrån de aktörsgemensamma målen tar aktörerna fram egna mål, s.k. aktörsspecifika mål och målbeskrivningar. Aktörernas egna mål behöver kopplas till de aktörsgemensamma målen, och det blir en möjlighet för aktören att specificera vad de aktörsgemensamma målen innebär för den egna organisationen. Aktörerna kan ta fram ytterligare fristående mål utöver de aktörsgemensamma målen ifall de önskar det. Om de tar fram sådana mål är det viktigt att de inte påverkar deras möjlighet att öva mot de aktörsgemensamma målen på något sätt, t.ex. att de under övningen kräver mycket tid och energi som då tas från agerandet utifrån de aktörsgemensamma målen. Aktörerna kan inte välja bort något av de aktörsgemensamma målen, men de kan anpassa ambitionsnivån och specificera agerandet kopplat till respektive aktörsgemensamt mål när de skriver sina egna.

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

#### *Exempel på aktörsspecifika mål som rör samverkan med andra aktörer*

- Myndighet "namn" har en god förmåga att samverka tvärsektoriellt med berörda myndigheter, samt inom sektorn med berörda aktörer.
- Landstinget har förmåga att lämna lägesrapporter som underlag till aktörsgemensamma samlade lägesbilder och inriktningar.
- Länsstyrelsen har en mycket god förmåga att sammanställa och analysera lägesrapporter från länets aktörer till en regional samlad lägesbild som kommuniceras inom länet.
- Privat företag "namn" stödjer vid behov geografiskt områdesansvariga aktörer i deras samordningsuppdrag.
- Kommunen gör information tillgänglig för berörda aktörer, och efterfrågar information som behövs för vår egen hantering från aktuella aktörer.

#### *Exempel på aktörsspecifika mål som rör den interna verksamheten*

- Vi gör vår information tillgänglig för berörda aktörer.
- Kommunens information är förankrad och verifierad internt innan den delas till andra aktörer.
- Vår krisledningsorganisation sammanställer interna samlade lägesbilder och använder dessa som underlag för inriktning av organisationens arbete.

Vem målen avser är skrivna på lite olika sätt i exemplen ovan, "vi", "kommunen", "kommunens namn, har förmåga att lämna/lämnar" osv. för att visa hur det kan se ut.



#### **Läshänvisning**

Läs mer om hur man kan formulera mål i avsnitt 5.2.2 om de aktörsgemensamma målen.

De tillhörande målbeskrivningarna syftar, liksom för de aktörsgemensamma målen, till att beskriva vad målen innebär och vilka avgränsningar och förtydliganden som behöver göras.

Arbetet med de aktörsspecifika målen och målbeskrivningarna sker efter PK1 när de aktörsgemensamma målen har presenterats. Det egna arbetet kan börja även om de aktörsgemensamma målen och dess målbeskrivningar inte har hunnits fastställas (se avsnitt 5.4.1).

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

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

Övningsledningen kan ta fram en mall som aktörerna kan fylla i sina mål i. Strukturen på mallen kan underlätta för aktörerna att koppla sina mål till de aktörsgemensamma.

När målarbetet är färdigt publiceras övergripande syfte och aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar samt aktörernas syften, aktörsspecifika mål och målbeskrivningar i övningens Övningsbestämmelser. Aktörernas syfte och mål tar stor plats, varför de med fördel kan presenteras i en bilaga.

## 5.5 Planeringskonferens 2 – ur ett utvärderingsperspektiv

Tyngdpunkten på PK2 ligger på scenariot och eventuellt även genomförandet, och då behöver aktörernas mål i princip vara fastställda. På PK2 presenterar utvärderingsledaren det tänkta tillvägagångssättet för vad gäller utvärderingen. Under PK2 deltar LÖL, men övningsledningen kan med fördel även bjuda in LU om det finns utrymme.

Förslag på agendapunkter för PK2:

- Projektledningen presenterar eventuella uppdateringar sedan PK1.
- Fastställda aktörsgemensamma mål och målbeskrivningar.
- Fastställda (om man har hunnit så långt) aktörsspecifika mål.
- Utvärderingsledaren presenterar det tänkta tillvägagångssättet för utvärderingen på en övergripande nivå.
- Scenarioarbetet.
- Resultatet från gruppaktiviteten på PK1 – nedbrytning av målen till aktiviteter presenteras och eventuellt genomförs en röstning för att avgränsa (se avsnitt 5.4.3).
- Arbetet med att planera genomförandet och ev. motspelsdimensionering.
- Fortsatt arbete, summering och avslutning.



## 5.6 Mellan planeringskonferens 2 och planeringskonferens 3

Om de aktörsspecifika målen inte är fastställda efter PK2, behöver det göras så tidigt som möjligt. Målen behövs för att aktörerna ska kunna skriva sina momentbeskrivningar. När det gäller aktörernas egen utvärdering behöver LU förbereda och organisera tillvägagångssättet för den utifrån den information som gavs på PK2, för att kunna göra anpassningar till den egna organisationen. Om LU inte deltog på PK2 behöver LÖL rapportera om den information som gavs under planeringskonferensen. Det gäller generellt för de delar som kan tänkas röra LU.

Det är inte bara ute hos aktörerna som det sker mycket arbete under denna period. I övningsledningen fortsätter utvärderingsledaren att planera utvärderingens genomförande genom att konkretisera vad det är som ska göras. Detta innebär mycket arbete! Först behöver aktörsgemensamma indikatorer och utvärderingsfrågor fastställas, och sedan behöver det planeras för hur de ska bedömas eller besvaras och av vem. Det innebär att bedömningskriterierna behöver göras färdigt och fastställas, utbildning för utvärderarna behöver börja planeras och arbetet med att omhänderta resultatet efter övningen behöver förberedas. Läs mer i kapitel 6 om förberedelser inför övningen. Utvärderingsledaren skriver även utvärderingsbestämmelserna under denna period (se avsnitt 7.1).

Om övningsledningen har tänkt rekrytera ett så kallat allmänhetsnätverk, som genom att besvara frågor under övningen kan ge stöd i utvärderingen av de övande aktörernas kommunikationsförmåga, är det hög tid att planera det nu.



### Läshänvisning

Läs mer om metoden att använda ett allmänhetsnätverk i rapporten "Allmänhetens bedömning av kriskommunikation i övningar – lärdomar och rekommendationer till hur allmänheten kan involveras".

## 5.7 Planeringskonferens 3 – ur ett utvärderingsperspektiv

Syftet med den tredje och sista planeringskonferensen handlar om att en sista gång gå igenom resultatet av hela övningsplaneringen samt planera och samordna de sista detaljerna. Dokumenten Övningsbestämmelser för genomförandet, Övningsledningsbestämmelser samt Utvärderingsbestämmelser ska gås igenom så att de kan skickas ut efter PK3.

Under PK3 deltar framförallt LÖL, men om det finns utrymme så kan även LU delta. Det avgör övningsledningen. LU kommer dock att bjudas in till ett eget separat utbildningstillfälle efter PK3.

Utvärderingsledaren behöver presentera utvärderingsbestämmelserna och den utvärderingsorganisation som kommer att genomföra datainsamling under själva övningen. Utvärderingsledaren kan också presentera översiktligt hur datainsamlingen kommer att gå till och ge lite inblick i hur processen med analys och bedömning kommer att se ut efter övningen. Möjligen kan man återigen öppna upp för en kort diskussion kring förväntningar på utvärderingsresultatet. Om LU inte deltar på denna planeringskonferens behöver LÖL sprida delar av den information som lämnas på PK3 till LU. Utvärderingsbestämmelserna behöver också skickas ut till både LÖL och LU.

För planeringstiden efter PK3 hänvisas till kapitel 6.

## 6. Förberedelser inför övningen

När den sista planeringskonferensen är genomförd är det kanske inte mycket tid kvar till övningen, men det är mycket som ska hinnas med. Det arbete som påbörjades mellan PK2 och PK3 med att konkretisera utvärderingen behöver färdigställas. Det är också dags att genomföra utbildning för utvärderarna och att göra de sista förberedelserna inför övningen. Dessa olika delar beskrivs i det här kapitlet.

### 6.1 Att bestämma datainsamlingsmetod

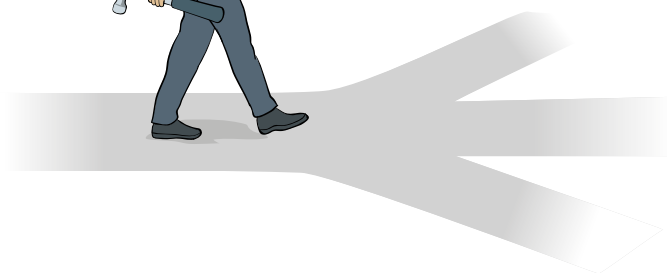
När målarbetet är avslutat och utvärderingens tillvägagångssätt är fastställt, är det dags att bestämma vilka metoder som ska användas för datainsamling under övningen. Detta arbete kan påbörjas redan i perioden mellan PK2 och PK3 för att sedan slutföras efter PK3. Utvärderingsledaren förbereder de metoder som behövs för den aktörsgemensamma utvärderingen och LU tar fram de kompletterande metoder som behövs för att utvärdera den egna organisationen.



#### Att tänka på:

Att LU har ett tvådelat uppdrag och kommer att behöva göra datainsamling både på uppdrag av utvärderingsledaren kring den aktörsgemensamma utvärderingen samt för utvärderingen av den egna organisationen.

Det är svårt att ge något specifikt recept på vilken datainsamlingsmetod som ska användas, eftersom det beror på respektive övning vad det är för information man vill samla in (se kapitel 4 om utvärderingens genomförande). Det viktiga blir därför att välja datainsamlingsmetod i förhållande till vad man vill undersöka (vilket styrs av de framtagna målen för övningen), och att använda en kombination av metoder, t.ex. både utvärderingsprotokoll under övningen, utvärderingsenkäter och intervjuer efter övningen. Metoderna beskrivs översiktligt nedan. Glöm inte att avgränsa datainsamlingen och samla inte in för insamlarens skull, för att det kan vara bra att ha, eller för säkerhets skull, utan samla in det som behövs för att kunna göra den utvärdering som planeras.



### 6.1.1 Datainsamling via protokoll och enkäter

Att använda utvärderingsprotokoll och utvärderingsenkäter för att samla in utvärderingsmaterial under och efter en övning, är troligen det vanligaste sättet att samla in information på. Utvärderingsprotokoll stödjer observationer i realtid, dvs. under övningstillfället, och utvärderingsenkäter används för att samla in information efter övningstillfället. Utvärderingsfrågor i utvärderingsenkäter kan också konstrueras i efterhand för att komplettera den insamling som gjorts. Att skapa och designa enkäter för undersökningar är en vetenskap i sig och beskrivs inte djupare i detta avsnitt. Se lästips i slutet på häftet.

Utvärderingsprotokoll används av LU och SU för bedömning av de övande aktörernas agerande i förhållande till målen under övningen, och innehåller både eventuella indikatorer och utvärderingsfrågor. Utvärderingsprotokollen för den aktörsgemensamma utvärderingen tas fram av utvärderingsledaren och handlar om de aktörsgemensamma målen. Utvärderingsprotokollet för den aktörsspecifika utvärderingen tas fram av LU för respektive aktör och handlar om de aktörsspecifika målen.

Utvärderingsenkäter används för att samla in material till utvärderingen från andra målgrupper som kan ge värdefullt stöd i bedömningen av de övandes agerande i förhållande till målen. Utvärderingsenkäter används främst i den aktörsgemensamma utvärderingen, och tas därför fram av utvärderingsledaren. De används efter övningen, antingen direkt efter övningen, eller till och med någon dag efteråt. Målgrupper för dessa enkäter kan vara de övande, motspelet (t.ex. spelade medier eller spelad allmänhet), experter (t.ex. på kriskommunikation) eller ett allmänhetsnätverk med representanter från allmänheten, om det finns ett sådant i övningen. Med utvärderingsenkäterna tar utvärderingsledaren hjälp av dessa målgrupper genom att låta dem vara med och bedöma de övandes agerande under övningen. Allt insamlat material syftar inte bara till stöd i bedömningen, utan också till att kunna förstå, tolka och förklara hur det gick och varför det blev så. Utvärderingsenkäter kan även förmedlas till LU och LÖL för att samla in material kring förutsättningar i övningen.



#### Läshänvisning

På [www.msb.se](http://www.msb.se) finns exempel på utvärderingsprotokoll och utvärderingsenkäter.

På nästa sida ges exempel på utvärderingsfrågor som besvaras och samlas in på olika sätt som stöd i bedömning av ett aktörsgemensamt mål kring kriskommunikation.

Som utvärderare vill man skapa en enkät med frågor som fångar det man avser. Det är utvärderingens tillvägagångssätt och utvärderingsfrågorna som avgör vilka svar som ska samlas in. Vill vi ha in siffror eller ord? Ska svaren få motiveras med fritext? Vem kan besvara frågorna? Öppna frågor ger utrymme för mottagaren att uttrycka åsikter och reflektioner, men innebär ett större arbete för den som ska sammanställa enkäten. Frågor med svarsalternativ ger mindre möjlighet att uttrycka nyanser i svaret, men är lättare att hantera för den som sammanställer svaren.

Arbetet med att skapa protokollen och enkäterna uppfattas generellt som en enkel uppgift med risk för att det läggs ner för lite tid på detta. Man kanske också har tidsbrist så nära inpå övningen. Resultatet blir bristande kvalitet på de data man samlar in, och i slutändan bristande kvalitet på utvärderingsresultatet.



**Exempel på utvärderingsfrågor i ett utvärderingsprotokoll som fylls i av LU för den aktör som LU är utsedd att utvärdera:**

- Följer kommunikationsarbetet den gemensamma kriskommunikationsplanen i länet?
- Deltar aktören i någon samverkanskonferens för kommunikationssamordning med andra aktörer? Beskriv gärna hur det gick till.
- Beskriv hur aktören arbetar för att ta fram en samlad lägesbild.
- Användes den samlade lägesbilden som ett underlag för inriktning och samordning av kommunikation? Beskriv hur i så fall.
- Gör aktören omvärldsanalyser av opinion i olika slags medier som ett underlag för kommunikation?

**Exempel på utvärderingsfrågor i ett utvärderingsprotokoll som fylls i av SU som är expert på kriskommunikation och bevakar Övningswebben under övningen:**

- Uppfattar du att aktörerna formulerar samordnade budskap till allmänhet och medier? Motivera gärna ditt svar.
- Vad anser du var de största bristerna med samordningen?
- I vilken utsträckning målgruppsanpassar aktörerna sin kommunikation?
- Finns information på olika språk på aktörernas hemsidor?

**Exempel på utvärderingsfrågor i en utvärderingsenkät till personer som spelar medier i ett motspel:**

- Uppfattar du att aktörerna formulerar samordnade budskap till allmänhet och medier? Motivera gärna ditt svar.
- Är det tydligt vilka som är talespersoner/kontaktpersoner i de informationsinslag som du har tagit del av?
- Anser du att aktörerna har ett informationsinitiativ, dvs. är de före med att förutse och tillgodose informationsbehovet hos allmänhet och medier? Motivera gärna ditt svar.
- Använder myndigheterna medier på ett medvetet sätt dvs., som en kanal för att få ut information om händelsen, om hur allmänheten ska agera etc? Beskriv hur i så fall.

**Exempel på utvärderingsfrågor i en utvärderingsenkät som fylls i av LÖL och LU för den aktör som de arbetar med:**

- I vilken utsträckning anser du att övningens längd möjliggjorde för aktörerna att visa sin förmåga utifrån de framtagna målen?
- Utifrån dina observationer, skapade mängden inspel realistiska förutsättningar för aktören att visa sin förmåga utifrån de framtagna målen?
- Anser du att kvaliteten på inspelen har bidragit till aktörernas förutsättningar att visa sin förmåga utifrån de framtagna målen?

**Exempel på utvärderingsfrågor i en utvärderingsenkät som fylls i av de övande för respektive aktör:**

- I vilken utsträckning har organisationen rutiner för hur information utbyts med andra organisationer i syfte att skapa en samlad lägesbild?
- I vilken utsträckning har organisationen rutiner för hur beslut fattas för att inrikta kommunikationsinsatser?
- I vilken utsträckning har organisationen rutiner/planer för hur informationen till olika målgrupper samordnas under en samhällsstörning?



Man kan också tänka ur mottagarens perspektiv, personer som lägger ner tid på att besvara frågorna. Då är det ännu viktigare att framtagandet inte är något man som utvärderare hastar igenom.

Protokollen och enkäterna kan fyllas i på papper, direkt i datorn i Word eller i ett webbenkätprogram eller annat tekniskt system. Betona att de som fyller i enkäterna behöver skriva tydligt om det är enkäter på papper (endast korta, enkla enkäter) och att de helst ska skrivas digitalt (i t.ex. Word eller som webbenkät), så att det underlättar för den som ska sammanställa dem sen.

Förutom att innehållet i enkäten behöver vara väl genomtänkt behöver man som utvärderare lägga tid på formuleringen av instruktionen, frågorna och svarsalternativen och även på enkätens layout och hur den ska distribueras. Det finns mycket tips i litteraturen på vad man ska tänka på när man formulerar frågor i en enkät, så att mottagaren bli motiverad att besvara enkäten och enkelt kan ta sig igenom den, följa instruktioner och besvara frågorna på korrekt sätt.

Något som man ofta stressar förbi är testning av enkäten. Det är då det blir uppenbart vilka frågor som inte fungerar. Testa därför enkäten på dina kollegor (om det är en enkät som är tänkt att användas t.ex. av de övande eller av LU, men inte på dem som faktiskt ska öva), eller på dina familjemedlemmar eller vänner (om det är en enkät som t.ex. är tänkt att användas av ett allmänhetsnätverk).

### 6.1.2 Datainsamling via intervjuer

Enkäterna kan med fördel kompletteras med intervjuer för att borra djupare i någon fråga. Även här finns det mycket litteratur om intervjuteknik, se lästipsen i slutet på häftet. Intervjutyper som är särskilt användbara är strukturerade och semistrukturerade intervjuer. I strukturerade intervjuer formuleras frågorna i förväg, medan frågorna i semistrukturerade intervjuer är flexibla utifrån svaren som ges. Strukturerade intervjuer lämpar sig bra för att få korta svar på enkla frågor, medan semistrukturerade intervjuer är ett lämpligt verktyg för att belysa mer komplexa sammanhang.

Målgrupper för intervjuer kan i princip vara samma som för enkäterna dvs.; de övande, motspelet osv. Utvärderarna genomför intervjuerna förslagsvis direkt efter övningen för att inte störa för mycket under övningen. Intervjuerna kan genomföras med enskilda personer eller i grupper.

### 6.1.3 Datainsamling via annan slags dokumentation

Under en övning produceras mycket dokumentation som kan vara värdefull för utvärderare att samla in som material för utvärderingen. Det kan vara de övandes loggar, e-post, inspelade samverkanskonferenser eller andra telefonmöten, nyhetsartiklar, pressmeddelanden, information på WIS eller i annan dagboksform osv. Tänk på att även motspelet, eller andra som varit nära inblandade under övningen, kan ha loggar och anteckningar som kan vara värdefulla att ta del av. Vad som ska samlas in avgörs av övningsmålen, vilka frågor som ska ställas osv. Återigen gäller att inte bara samla in för insamlandets skull. Som utvärderare måste du kunna ta hand om och hantera materialet också, och det blir lätt omfattande. Insamlingen av dokumentationen behöver vara förberedd inför övningen, vilket bl.a. innebär att man som utvärderare har



sett till att det finns den teknik som behövs, t.ex. inspelningsutrustning och inloggning till olika system osv. Kontakter kan självklart tas med övande efteråt för att be om kompletterande material, men det är smidigast för alla om det är förberett innan.

Man kan som utvärderare gärna göra en checklista för sig själv över vad som ska dokumenteras under övningen, så att man inte missar något. Den behöver utgå ifrån vad som kommer att hända under övningen, t.ex. när samverkanskonferenser och presskonferenser kommer att hållas.

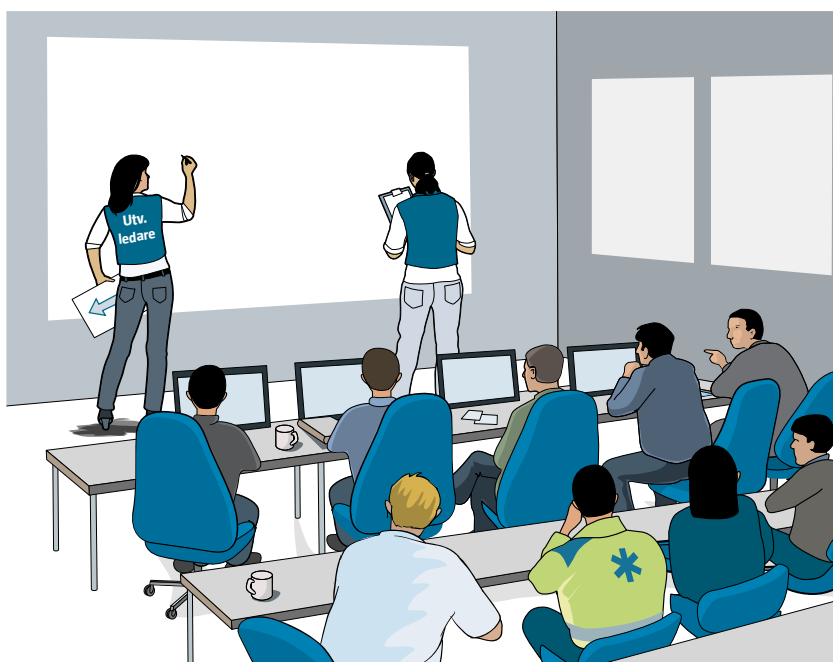
#### 6.1.4 Tekniska hjälpmedel för datainsamling

Det finns flera tillgängliga tekniska hjälpmedel för insamling av data under övningen. Det kan vara program eller applikationer till datorer, plattor och mobiltelefoner där observationer kan fyllas i löpande under övningen, och där foton eller videoupptagningar kan laddas upp. Det kan också vara program för webb-enkäter som möjliggör att bedömningsprotokoll och informationsenkäter kan förmedlas via en länk och fyllas i av mottagarna direkt på webben. Den typen av program har ofta även funktioner som möjliggör enklare sammanställning och analys av insamlad data, vilket kan underlätta för utvärderingsledaren eller för LU.

Om något slags tekniskt hjälpmedel för datainsamling ska användas av utvärderarna under övningen, är det viktigt att tänka på att de utbildas för att kunna använda verktygen, så att det inte tar värdefull tid och kraft under övningen. Läs mer om utbildning för utvärderarna i nästa avsnitt. Tekniska hjälpmedel som underlättar datainsamling kan dock medföra att mer data samlas in än vad som behövs eller kan tas om hand. Planera därför datainsamlingen före övningen och tänk igenom vad för slags data som behöver samlas in och vad den ska användas till.

## 6.2 Utbildning för utvärderarna

Det är nödvändigt att utvärderarna utbildas för sin uppgift. Det är utvärderingsledaren som ansvarar för att erbjuda en kortare utbildning för LU och SU inför uppgiften att utvärdera övningen. En sådan utbildning kan förslagsvis hållas efter



PK3 och några veckor före övningen. Internt i den egna organisationen kan LÖL behöva förbereda LU för sitt uppdrag om det är något som specifikt rör den egna organisationen. Läs mer om detta i nästa avsnitt.

Utvärderingsledaren samlar alla LU och SU fysiskt eller via tele-/videokonferens före övningen. Då bör man gå igenom hur utvärderarna ska arbeta. I princip är det utvärderingsbestämmelserna som presenteras, med möjlighet till frågor och dialog. Om det inte går att samla utvärderingsorganisationen fysiskt, kan man filma genomgången och distribuera den via exempelvis YouTube. Eftersom en sådan genomgång blir enkelriktad, kan den kompletteras med ett telefonmöte för dialog. Aktuella utvärderingsdokument, tillsammans med utvärderingsbestämmelserna, kan med fördel skickas ut med e-post i förväg så att dessa kan studeras före genomgången.

Under utbildningen behöver det praktiska kring datainsamlingsmetoderna gås igenom (när protokoll och enkäter ska delas ut, hur de fylls i osv.). Det behöver även föras en diskussion tillsammans kring hur utvärderaren kan agera under övningen. Hur mycket ska man interagera med de övande? Kan man ställa frågor till de övande under övningen?

Om det ska användas några tekniska hjälpmedel för datainsamling, t.ex. observationsapplikationer till dator, platta eller mobiltelefon eller program för webb-enkäter under övningen, behöver de gås igenom grundligt för att undvika problem under övningstillfället. Då kan det även föras en diskussion kring vad som ska samlas in med det tekniska hjälpmedlet och om det finns några avgränsningar eller annat att förhålla sig till, t.ex. kring fotografering, ljudupptagning eller liknande.

Utbildningen behöver även ge information om viktiga hållpunkter i scenariot och övningens genomförande, t.ex. när avgörande händelser i scenariot som påverkar de övandes agerande sker, när och hur samverkanskonferenser genomförs osv. Utvärderingsledaren kan ta hjälp av sina kollegor i övningsledningen kring dessa delar.



Utöver utbildningen behöver utvärderarna själva agera för att öka sin kunskap om övningen, att läsa in sig på övningen och de dokument som är framtagna. Det gäller både generellt för övningen och det som gäller i den enskilda organisationen. Utvärderingsledaren ger stöd i de delar som är mer generella kring övningen och dess utvärdering, och den lokala övningsledaren stöttar med information om organisationen och övningsdeltagarna, de aktörsspecifika målen osv. Förberedelser ökar förutsättningarna för att utvärderarna ska lyckas inhämta önskad information under övningen.

De egna förberedelserna och utbildningen behövs för att utvärderarna ska ha en gemensam syn på och förståelse för vad som ska utvärderas samt på vilket sätt. Görs olika tolkningar av uppgiften i detta skede, kan tillförlitligheten och jämförbarheten av resultaten bli begränsad.

Under den utbildning som utvärderingsledaren håller är det därför lämpligt att gå igenom de enkäter som utvärderarna ska använda för att dokumentera sina iakttagelser och bedömningar under övningen. Utbildningstillfället kan alltså användas för att göra en testning av enkäterna på utvärderarna, en liten pilotstudie för att kalibrera enkäterna, så att de som ska fylla i dem gör det på samma sätt. Detta underlättar bearbetningen av de insamlade enkäterna senare och möjliggör en högre kvalitet på resultatet.

Det är viktigt att utbilda utvärderarna och att använda detta tillfälle väl och låta det få ta tid. Förslagsvis läggs en heldag på en sådan utbildning. Det är också värdefullt att utvärderarna träffas fysiskt och ges möjlighet att diskutera tillammans och nätverka. Utbildningsdagen kan förslagsvis även filmas eller på annat sätt dokumenteras, så att de som inte har möjlighet att vara med ändå kan ta till sig materialet inför övningen.

### 6.3 Dagarna före övningen

Dagarna före övningen handlar det för utvärderarna om att förbereda sig och planera det sista kring det praktiska. Mycket av de praktiska förberedelserna ansvarar LÖL för att göra. I LÖL-häftet finns en checklista som LÖL kan använda för att förbereda LU inför övningsdagen:

- Säkerställ att de har adekvat utbildning för uppdraget.
- Diskutera övningsupplägget.
- Presentera var aktören håller till.
- Fixa nödvändiga passertillstånd och nycklar så att LU kan röra sig fritt, namnbricka.
- Planera och förbered genomgång efter övning.

Utvärderarna kan med fördel även göra egna checklistor över den utrustning och det material som de behöver ta med sig till övningen (t.ex. kamera, inspelningsutrustning, enkäter, tidsschema osv) och över vad som ska dokumenteras under övningen och när det behöver göras.

Inför övningen är det vanligt att genomföra ett teknikttest av den utrustning och de kontaktvägar som kommer att användas under övningen. Vid vissa övningar genomförs detta som en del i en förövning. Glöm inte att utvärderarna behöver vara en del av teknikttestet för att testa så att kontaktvägarna fungerar mellan de personer som utvärderarna behöver vara i kontakt med, testa inspelningsutrustning, kamera osv. Enkäterna ska redan vara testade inför detta tillfälle.

## 7. Övningsdokumentation

I Övningsvägledningens grundbok beskrivs de dokument som tas fram under en övningsplaneringsprocess. Dokumentet som rör övningens utvärdering, utvärderingsbestämmelserna, beskrivs i detta kapitel. Begreppet övningsdokumentation ska skiljas från den dokumentation (data) som samlas in under övningen.



### Läshänvisning

*Utvärderingsrapporten är också ett slags övningsdokumentation, och den beskrivs i avsnitt 16.1 i blocket efter övningen.*

### 7.1 Utvärderingsbestämmelser

Utvärderingens centrala planeringsdokument, de så kallade utvärderingsbestämmelserna, innehåller specifik information kopplad till övningens aktörsgemensamma utvärdering, och de skrivs av utvärderingsledaren. Dokumentets målgrupper är LU, SU och LÖL och dokumentet bör inte visas för de övande, eftersom dokumentet innehåller detaljerad information kring hur utvärderingen ska genomföras, bedömningskriterier etc. Vid enklare övningar kan innehållet presenteras under en egen rubrik i Övningsledningsbestämmelserna. Dokumentet kompletteras med ett antal bilagor. Där finns utvärderingsplanen som anger hur mätningarna ska genomföras, dvs. när, till vilka och på vilket sätt enkäter ska distribueras, observationer genomföras osv. Bilagorna kan även vara enkäter, protokoll och andra utvärderingshandlingar, t.ex. bedömningskriterier. Utvärderingsbestämmelserna presenteras på PK3 och skickas ut därefter.

LU behöver inte skriva utvärderingsbestämmelser, men de behöver ha dokumenterat sitt tillvägagångssätt och ha något slags dokumenterad plan för sitt utvärderingsarbete.

På [www.msb.se](http://www.msb.se) finns exempel på utvärderingsbestämmelser att titta på för inspiration.

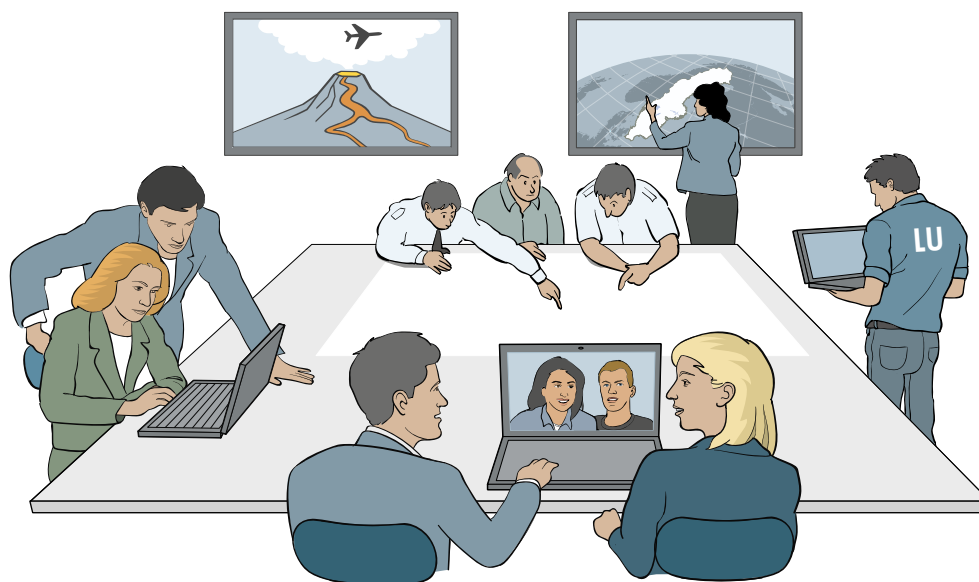




**BLOCK II**  
**UNDER ÖVNINGEN**

## 8. Inledning

Under övningen verkställs delar av utvärderingsplanen (se avsnitt 7.1). En utvärderingsinsats med hög kvalitet under ett övningstillfälle kan vara arbetsintensiv, eftersom en stor del av händelseförloppet under övningen behöver dokumenteras. Detta görs genom direkt observation av de övandes agerande under övningen, möten, telefonsamtal osv. och av de övandes verksamhet, såsom loggar, e-posttrafik, inspelningar av presskonferenser m.m. Allt detta resulterar i dokumentation som kan bidra till utvärderingen. Vad som ska samlas in behöver vara planerat långt i förväg under planeringsprocessen som beskrivits i tidigare avsnitt. I allt detta intensiva arbete måste man komma ihåg att utvärderingsaktiviteterna under övningstillfället ska bygga på respekt för dem som deltar och att de ska göras i en god atmosfär.



Det är viktigt att ta hänsyn till hur många personer som ska vara övande i övningen och hur övningslokalerna ser ut. Ett mindre antal personer i ett rum kräver naturligtvis färre utvärderare och observatörer som följer övningen än ett stort antal personer på flera olika platser. En övningsplats får däremot inte översvämmas av utvärderare, eftersom det kan riskera övningens dynamik. En balans behövs så att deltagarna inte störs, samtidigt som det ska finnas förutsättningar för utvärderaren att samla nödvändig information.



### Läshänvisning

Läs mer i avsnitt 2.2.3 om hur många utvärderare som behövs.

Under övningen studerar utvärderaren systematiskt hur aktören agerar utifrån sitt utvärderingsprotokoll. Det kan finnas specifika kontrollpunkter eller händelser i scenariot som utvärderaren behöver vara särskilt uppmärksam på. Det ska man ha gått igenom i utbildningen för utvärderarna inför övningen. LU har som tidigare beskrivits ett tvådelat uppdrag som innebär att både observera och bedöma den aktör som den är utsedd att vara LU för, och att lämna material till utvärderingsledaren och den aktörsgemensamma utvärderingen. Det kan innebära att LU har två utvärderingsprotokoll att fylla i.

## 8.1 Olika övningsformat

Även om fokus i detta metodhäfte ligger på att utvärdera en simuleringsövning med motspel, går innehållet att applicera på alla formaten med mindre anpassningar. Nedan beskrivs kort hur en seminarieövning kan utvärderas.



### Läshänvisning

För vidare läsning hänvisas till *Metodhäfte – seminarieövningar*. För utvärdering av övningar med fältenheter hänvisas till det metodhäftet.

### Utvärdering av seminarieövningar

En seminarieövning genererar underlag som kan användas när utvärderingsrapporten ska skrivas. Utvärderingsunderlaget kan struktureras upp i huvuddelarna enkäter och dokumentation. Utvärderingsenkäter kan användas för att få underlag t.ex. i form av självskattningar från de övande. Dokumentationen från en seminarieövning består främst av anteckningar från diskussioner och redovisningar av övningens olika moment. Om övningen genomförs på en gemensam plats, kan ett öppet eller dolt protokoll användas. Är övningen distribuerad, måste varje aktör lämna in en skriftlig dokumentation till utvärderingsledaren.

Generellt används syften mer än mål i seminarieövningar och, som beskrivs i metodhäftet för seminarieövningar, kan därför utvärderingen skilja sig mot andra format. Övningsformatet stödjer inte att förmågor övas på samma sätt som i en simuleringsövning med motspel. Om utvärderingen ska bedöma måluppfyllnad kan ett prov eller test göras av de övande, men vanligare är då att de övande får göra en självskattning.

## 9. Utvärderarens arbetssätt

### 9.1 Att vara nyfiken på det som sker

Utvärderarens huvuduppgift under övningen är att observera, dokumentera och bedöma de övandes agerande. Utvärderaren kan behöva flytta runt under övningen för att följa händelseutvecklingen från början till slut. Utvärderaren ska inte bli stående i ett hörn och missa saker som sker, samtidigt som han eller hon inte ska påverka övningen genom att stå i vägen. Generellt sett behöver utvärderaren inte vara "en fluga på väggen" utan får lov att ställa frågor till de övande för att kunna följa förloppet, t.ex. "Vem ringde du nu?". Dessa frågor får dock inte påverka de övande, utan får bara vara av förståelsekaraktär. Läs mer om att ställa frågor i nästa avsnitt.

Det är viktigt att tänka igenom före övningen hur man ska dokumentera sina observationer. Anteckningar kan bli väldigt omfattande, vilket i viss mån kan hanteras genom att vara strukturerad samt genom efterarbete. Men allt kan inte antecknas, lita på din omdömesförmåga och prioritera. En del kommer att sorteras bort som oväsentligheter, missförstånd eller osäkra iakttagelser. Efter övningen kan kompletterande frågor ställas eller intervjuer ske med de övande. Ett sätt att minska mängden anteckningar är att tänka att det som kan loggas i befintliga system, som e-post, WIS eller liknande system inte behöver antecknas under övningen.

Vad utvärderaren ska fokusera på ska vara bestämt före övningen, liksom vilka metoder och verktyg som ska användas (se kapitel 6). Likväl finns det några frågor som utvärderaren nästan alltid bör hålla i huvudet, och de kretsar kring vad, när, hur, vem och varför för att försöka få en bild av och kunna förklara det som sker.

- Vad skedde?
- När skedde det?
- Hur gick det till?
- Vilka var med?
- Varför skedde det?

Att ovanstående frågor ofta är centrala och att de behöver kunna besvaras innebär inte att det är lätt. Inte heller ger själva frågorna något tips om vart utvärderaren bör "vända blicken" under övningen. I arbetet med att hitta (observera) svaren på dessa och andra frågor behöver du som utvärderare vara nyfiken, och följande tips kan utgöra ett stöd.

- Under övningen produceras sannolikt dokument som kan vara av intresse i utvärderingen. Vart tar de vägen och vem producerar dem? Ta kopior eller be om att få in de dokument som kan behöva analyseras efter övningen.
- Det räcker inte alltid att iaktta. Notera även muntlig kommunikation och lyssna när det tas kontakter inom aktören och med andra aktörer. Vilka kontakter tas och varför? Vilken utrustning används? Sker gruppdiskussioner eller samtal två och två? Är aktören proaktiv eller mer passiv i sin kommunikation internt och externt?
- Notera även icke verbal kommunikation mellan de övande, attityder och kroppsspråk. Det finns antagligen formella och utpekade strukturer och ledare som kan ha betydelse för resultatet.

- Vilka tekniska förutsättningar finns? Vilka system finns och vilka används? Reflekterar de övande över vem och hur många som nås med respektive teknisksystem och görs valet av system utifrån detta? Finns teknik som ingen behärskar och därför inte används?

Som framgår av ovanstående lista är det mycket som är av intresse för utvärderaren. Därför är det bra om man före övningen bestämt och kommit överens om vad som ska observeras, så att utvärderaren under övningen kan prioritera sitt arbete. Det är också en stor fördel om man som utvärderare känner till lokalerna eller platsen som övningen genomförs på. Utvärderaren kan inte vara överallt; att tänka igenom hur man ska röra sig mellan olika rum och arbetsgrupper är därför ett måste. Kom ihåg att det valet innebär att du väljer bort något annat och att det därför finns saker du inte sett. En grupp kan vara fungerande även om det inte fungerar precis när du tittar.

Det kan även vara fördelaktigt att titta närmare på det material som skapas under själva övningen. Detta är ju resultatet av de övandes arbete. Det kan handla om fiktiva intervjuer som har gjorts för spelade medier, skrivna rapporter eller nyheter om den fiktiva krisen, loggböcker som de övande har fört över sitt agerande eller fotografier av anteckningar som de har gjort på whiteboardtavlor eller liknande.

Utvärderarens observationer och dokumentation av händelseförloppet under övningen är centralt, men spontana intryck, känslor och reflektioner från såväl övningsdeltagarna som från utvärderaren kan också utgöra ett bra material. Som utvärderare måste man våga lita på sitt eget omdöme och ta med även de intryck som inte fångas upp av förberedda mallar och inövade förhållningssätt.

En uppmaning är att inte glömma att notera vid vilka tidpunkter observationer eller bedömningar görs, så att man som utvärderare kan gå tillbaka till sina anteckningar eller bedömningsprotokoll och förstå vad som skedde och i vilken ordning under övningstillfället.



## 9.2 Att ställa frågor

Att som utvärderare hålla låg profil under övningen är viktigt. Det utesluter dock inte att man som utvärderare kan behöva ställa frågor och på andra sätt interagera med de övande, t.ex. för att förtydliga en situation man inte förstår. Då måste det ske på ett sätt som påverkar övningen så lite som möjligt. Följande tips är bra att hålla i huvudet.

- Minimera frågor genom att anteckna dem och se om de kanske besvaras senare under övningen.
- Ställ frågor då det är bekvämt för övande att svara, t.ex. under en kaffe-paus eller om det är tillfälligt lugnare tempo i övningen.
- Ställ frågor snabbt och låt de övande återvända till sin uppgift.
- Ställ frågor utan att använda utvärderingsjargong och frågor som kräver resonerande svar.

Utöver dessa generella tips är det viktigt att inte själva formuleringen av en fråga påverkar övningen. Nedan följer några exempel på ledande respektive uppmanande frågor.

### 9.2.1 Ledande frågor

Undvik ledande frågor. En ledande fråga är en fråga som påverkar den övande att svara på ett visst sätt. Tänk dig t.ex. att en utvärderare observerar en evakuering. Tänk på skillnaderna mellan frågorna:

#### *Ledande frågor*

*”Evakuerades medborgarna inom en lämplig tidsram?”*

*”Evakuerades verkligen de sjuka tillräckligt snabbt?”*

#### *Icke-ledande frågor*

*”Vid vilken tid påbörjades evakueringen av medborgarna?”*

*”Vid vilken tidpunkt var evakueringen av sjuka klar?”*

#### *Uppmanande frågor*

Uppmanande frågor är frågor som kan påverka de övandes agerande och därmed hela övningen. De kan ibland nästan uppfattas som förslag från en person som förväntas bedöma ens agerande. Jämför följande frågor:

*”Har ni inte påbörjat evakueringen av de drabbade i området än?”*

*”Har de sjuka evakuerats i särskild ordning, som det står i strategin?”*

En mer objektiv fråga som inte riskerar att påverka den tillfrågades agerande i lika hög utsträckning kan vara

*”Finns det människor i det drabbade området?”*

Det händer också att utvärderare får frågor från de övande, särskilt i de fall då utvärderarens roll inkluderar att stötta spelledaren. För att undvika att man som utvärderare får en rådgivande roll, kan man istället för att svara ställa motfrågor. T.ex.:

- ”Hur skulle du agerat om jag inte var här?”
- ”Hur skulle du agera i en verklig situation?”

Ett avslutande tips när de gäller frågor gäller hur man tar emot svaret: utvärderaren bör inte visa något missnöje med svaret vare sig i minspel, kroppsspråk eller ton. Det riskerar också att påverka de övande.

### 9.3 Hållpunkter under övningen



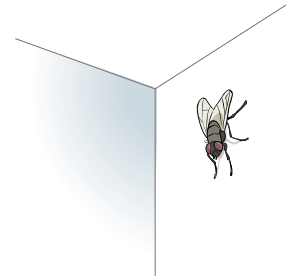
Följande avsnitt är skrivet som ett exempel på checklista för LU och SU över vad som bör göras under en övningsdag.

- Var på plats i god tid före övningsstart. Som LU behöver du bekanta dig med lokalerna och planera var du ska befinna dig under olika aktiviteter under övningen. Du måste också hinna stämma av dagens schema och hållpunkter en sista gång med LÖL. Även olika tekniska hjälpmedel, material och inloggningar kan behöva kontrolleras en sista gång före övningsstart.
- Etablera kontakt med utvärderingsledaren om något är bestämt beträffande hur kommunikationen mellan utvärderarna och utvärderingsledaren är tänkt att ske under övningen. Ta även kontakt med ev. andra LU och SU.
- Presentera dig för de övande. I de fall LU inte redan är känd för de övande är det viktigt att försöka etablera en god kontakt med de övande före övningsstart, vilket underlättar det kommande observationsarbetet. Presentationen bör innehålla en kort uppdragsbeskrivning, hur insamlat material behandlas, kontaktuppgifter samt hur utvärderingen går till under dagen och hur det fortsatta arbetet ser ut.
- Samla ev. in material om deltagarna. Om det finns behov av bakgrundsinformation, antingen om de övande själva eller organisationen, t.ex. informationsenkäter med självskattningar, kan det vara fördelaktigt att samla in det före övningen. Det är ibland lättare att få in enkätsvar före än efter övningen.
- lämna löpande information till utvärderingsledaren enligt överenskommen rutin under övningen.
- Genomför planerad genomgång efter övningen enligt utvärderingsbestämmelserna. Se kapitel 11 för hur en sådan genomgång kan se ut.
- Samla in övrig dokumentation och överlämna det som ska till utvärderingsledaren. En del av informationen kan samlas in och överlämnas även efter övningen, läs mer i kapitel 14 om datainsamling. Det kan dock finnas material som har dokumenterats i tekniska system och som kanske inte går att komma åt efter övningen, t.ex.:
  - Händelseloggar
  - Bild- eller ljudinspelningar
  - Tidslinjer
  - De övades anteckningar
  - Incidentrapporter
  - Telefonsamtal, loggar och inspelningar
  - Kopior av inkommande, utgående och interna meddelanden

## 10. Utmaningar och fallgropar

### 10.1 Utvärderarens närvaro

Datainsamling genom observation kan påverkas av mer än utvärderarens fördomar och perspektiv. Det kan också påverkas av hans eller hennes blotta närvaro. Det är väl dokumenterat att när utvärderarna observerar övningar, kan beteendet hos de övande förändras. Som ett resultat riskerar utvärderaren att få se (observera) atypiska åtgärder. Ett vanligt sätt att motverka detta är att utvärderaren försöker vara "en fluga på väggen", samtidigt som en hel del av datainsamlingen under en övning bygger på att utvärderaren rör sig runt i lokaler, ber att få läsa på en datorskärm eller fotograferar. Om ljudupptagningar, fotografering eller filmning ska ske, behöver man som utvärderare informera de övande om det innan övningen startar. Mycket kan också förebyggas genom att etablera en god och förtroendefull kontakt med de övande redan före övningsstart.



Utvärderarens närvaro kan också påverka de övande om de förutser vad utvärderaren letar efter och "möter" dessa kriterier tidigare än vad situationen påkallar. Exempelvis kanske de övande vill utföra en uppgift på ett sätt som inte föreskrivs i planer, men känner sig tvingade att följa det planerade förfarandet när utvärderaren tittar. Utvärderaren kan minska denna påverkan genom att förklara för de övande att utvärderingsrapporten inte kommer att peka ut enskilda individer.

### 10.2 Perspektivförståelse

Utvärdering sker alltid utifrån ett eller flera perspektiv. Vid övningar kan man beskriva och bedöma händelser och ageranden utifrån den drabbades, juristens, krishanterarens eller räddningstjänstens perspektiv. Beroende på vilka "glasögon man tar på sig", kommer olika delar i ett skeende att bli intressanta och observeras i högre grad. Omvänt gäller att utvärderaren riskerar att missa vissa saker beroende på sina "glasögon". Det gäller att vara medveten om vilka glasögon man har på sig som utvärderare och att försöka tänka sig in i olika perspektiv.







Tätt knutet till perspektiv är också kravet att förhålla sig till maktrelationer. Med maktrelationer menas i sammanhanget inte bara relationen mellan chefer och handläggare, utan även dolda strukturer som kan finnas mellan t.ex. män och kvinnor, äldre och yngre medarbetare och mellan olika professioner. Mot den bakgrunden kan man att titta på grupp sammansättningar och ställa sig frågor som "Vilka kommer till tals?", "Vilka sätter agendan?" och att vara medveten om det i sitt arbete.



#### Läshänvisning

Läs mer om maktförhållanden i avsnitt 14.8 om vems röst som väger tyngst.

### 10.3 Fallgropar att vara medveten om

Utvärderingar kan aldrig bli bättre än det datamaterial de bygger på. För att säkerställa en god kvalitet på datamaterialet är det bra att känna till ett antal fallgropar som utvärderare ibland råkar ut för i själva insamlingen av material. Följande är exempel på misstag:

*Bristande fokus* – uppstår när utvärderarna tappar intresset eller saknar en gemensam referensram under en övning. Det är oftast resultatet av trötthet eller bristande motivation. Det kan minimeras genom återkoppling från utvärderingsledaren, eller med mat, dryck och raster.

*Glädjebetyg* – uppstår när utvärderarna har en tendens att betygsätta alla åtgärder positivt.

*Undvikande av ytterligheter* – uppstår när utvärderarna beskriver eller bedömer alla aktiviteter som medelmåttiga för att undvika att fatta svåra beslut.

*Glorifiering* – uppstår när utvärderarna bildar ett positivt intryck av en person eller grupp i början av övningen och tillåter detta intryck att påverka sina iakttagelser. Att känna till fenomenet kan i viss mån förebygga det.

*Överdriven kritiskhet* – uppstår när utvärderare tror att det är deras jobb att hitta fel, oavsett de övandes prestationer.

*Bekräftelse genom tidigare erfarenhet* – sker när utvärderarna vet hur en verksamhet genomfördes i tidigare övningar och tillåter denna kunskap att påverka deras förväntningar. Det kan minimeras genom utbildning.

*Utvärderarstyrning* – avser fel som kan spåras till egenskaper hos utvärderaren, t.ex. partiskhet. Utvärderares partiskhet kan minimeras genom noggrant urval av utvärderare, eller genom att använda flera utvärderare för samma funktioner. Att känna till sin egen relation till det man utvärderar förebygger detta.

Det finns många fler exempel på tänkbara misstag eller svårigheter, och det är svårt att försäkra sig om att de inte påverkar hur utvärderaren uppfattar en händelse eller åtgärd. Generellt gäller att medvetenhet om detta minskar risken, men det är ingen garanti. Detta ämne är också något som kan diskuteras på utbildningen för utvärderare (avsnitt 6.2).

## 11. Genomgång efter övning

Direkt efter att övningen har blåsts av kan LU tillsammans med LÖL hålla en kort genomgång med de övande. Syftet med en genomgång efter övningen är att alla ska få möjlighet att ge sina direkta, och oftast spontana, synpunkter på hur arbetet har bedrivits under övningen samt en möjlighet för de övande att beskriva sina omedelbara intryck av prestationen medan man har minnena som färskast. Det kan vara värdefullt att höra om deltagarnas intryck av övningen innan de har diskuterats och analyserats inom respektive organisation. Det utgör också en värdefull möjlighet för utvärderaren att fylla i ev. luckor i sina anteckningar.

Det är en fördel om genomgången efter övningen följer en förutbestämd struktur. Beroende på vad man vill få ut av genomgången, kan man dela upp deltagarna i olika grupper. Handläggare och beslutsfattare kan blandas, eller så hålls genomgångar för respektive grupp.

Genomgången bör dokumenteras, eftersom det som kommer upp kan utgöra ett viktigt underlag i vidare analys av övningens resultat. I samband med genomgången kan också eventuella utvärderingsenkäter delas ut, fyllas i och samlas in. Genomgången bör avslutas med information om vad som händer i närtid i form av utvärderingsaktiviteter, genomgångar och hur arbetet med utvärderingsrapporten ska fortskrida och när den beräknas vara klar.

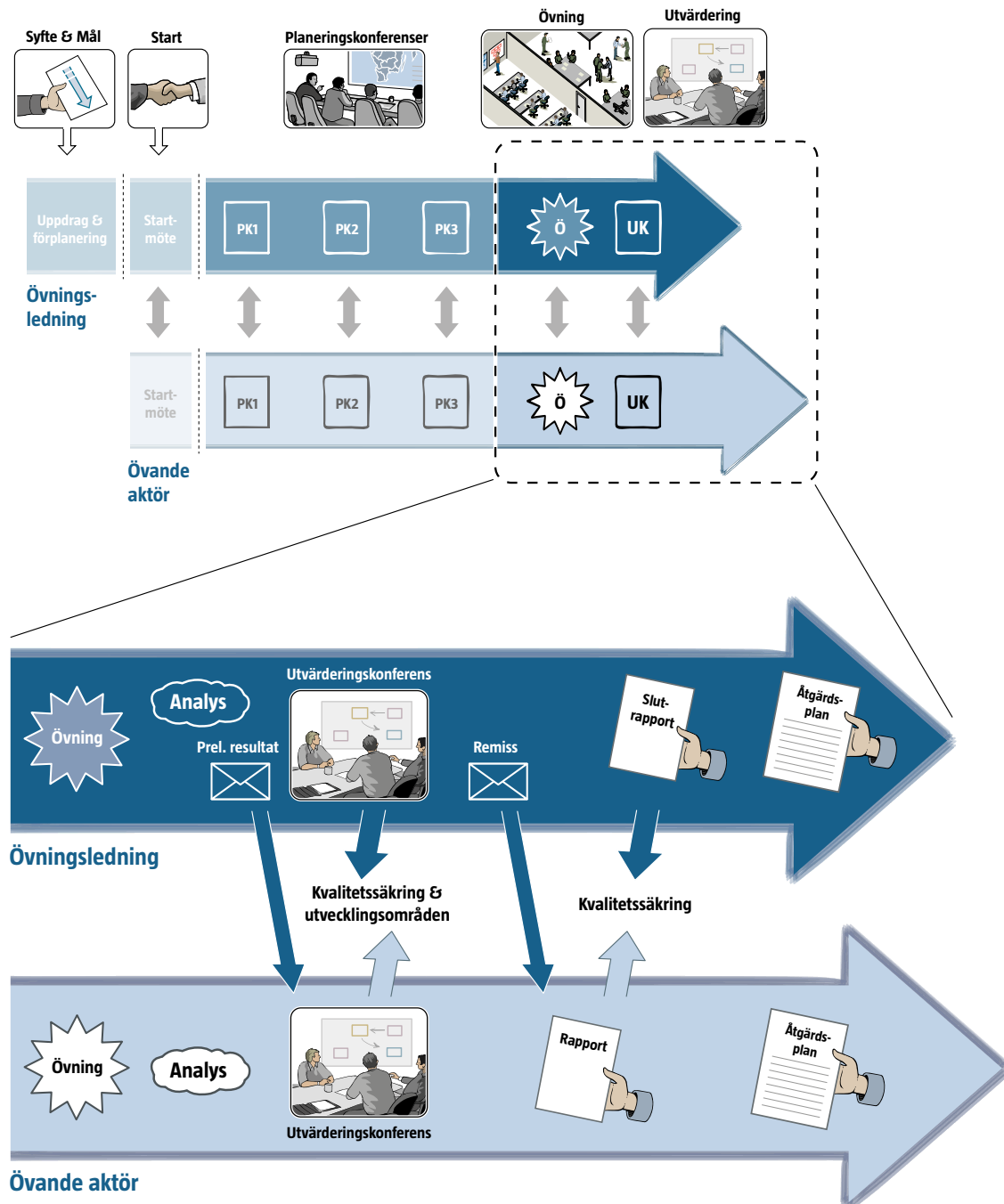




**BLOCK III**  
**EFTER ÖVNINGEN**

## 12. Inledning

När övningen är genomförd är arbetet långt ifrån över. Figuren nedan visar en förstoring av det som händer i planeringspilarna efter övningen, dvs. till höger om "Ö" i pilarna. De olika delarna beskrivs i detta block, efter övningen.



Figur 7: Planeringspilarna med förstoring av det som händer efter övningstillfället.

## 13. Organisation och tidsplan

### 13.1 Bemanna för fasen efter övningen

Nu börjar det viktiga arbetet med att ta reda på hur det gick i övningen och kunna förklara varför. Det handlar om att ta hand om och sprida övningens resultat så att det förvaltas och leder till handling och verksamhetsutveckling. Utvärderarnas mest arbetstunga del börjar nu när analysen för att ta fram utvärderingsresultatet ska göras. Utvärderingen har, som beskrevs i blocket Före övningen, planerats under lång tid och det är nu som det förberedande arbetet kommer att betala sig. Målen och de frågor som ska besvaras, utvärderingens tillvägagångssätt och bedömningskriterierna är klara och övningen har genomförts. Material från övningen är på väg in. Nu är det som utvärderare dags att kavla upp ärmarna och lägga i en högre växel i arbetet enligt utvärderingsbestämmelserna.

Som beskrevs i blocket Före övningen är det nödvändigt att komma ihåg att bemanna organisationen för fasen efter övningen, och att ev. stärka upp med personer som kan hjälpa till med datainsamlingen och den första struktureringen av data. Det kan också vara bra att ta in någon med statistisk och analytisk kompetens, som kan bidra i det analytiska arbetet och i framtagandet av resultatet, ev. tillsammans med någon sakkunnig expert som kan hjälpa till att tolka det.



#### Läshänvisning

Läs mer i avsnittet 2.2.2 om bakgrund och kompetens för LU.

Som utvärderare ska man inte behöva stå helt ensam när övningen är genomförd, utan se till att det finns personer att ta hjälp av, så att alla inte går tillbaka till ordinarie arbetsuppgifter bara för att övningen är klar. Det gäller alltså att se till att utvärderingsledaren inte blir ensam kvar i övningsledningen, och att LU inte blir ensam kvar i den övande organisationen. Däremot behöver inte alla i övningsledningen bistå utvärderingsledaren att analysera och ta fram resultat



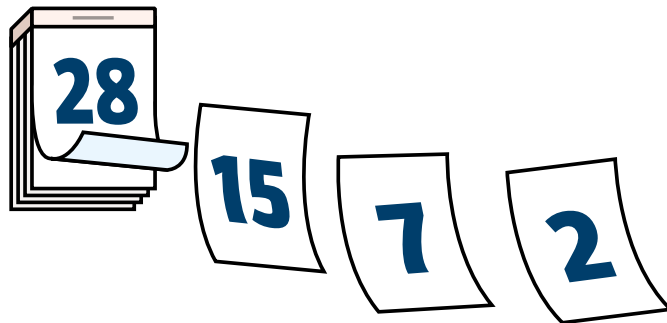
och så småningom skriva utvärderingsrapporten, eller motsvarande i den övande organisationen. Övningsledaren och LÖL har fortfarande ett övergripande ansvar och behöver finnas tillgängliga, och de personer som har arbetat med att ta fram scenariot och genomförandet av övningen besitter kunskaper om detta som kan vara värdefulla för att kunna tolka och förklara resultatet.

Ett minimum av bemanning i övningsledningen skulle utöver utvärderingsledaren kunna vara övningsledaren och de ansvariga för övningens scenario och genomförande. I den övande organisationen skulle motsvarande minimibemanning utöver LU, och eventuell förstärkt bemanning utifrån kompetens, kunna vara LÖL och de personer som arbetat särskilt med övningens scenario och genomförande.

Både referensgruppen och styrgruppen är även fortfarande kopplade till övningen, och vad deras roll blir i arbetet efter övningen beskrivs i avsnitt 15.6 om kvalitets-säkring.

### 13.2 Hur lång tid tar denna fas?

Det är svårt att säga hur lång tid det tar att ta fram ett resultat av en övning och en färdig utvärderingsrapport. Det beror på övningens omfattning och komplexitet och på inriktningen på utvärderingen och dess tillvägagångssätt. Det man kan tänka på är att det tar tid att samla in och sammanställa allt material, att göra analysen och ta fram ett kvalitetssäkrat resultat och att skriva och presentera utvärderingsrapporten. Eftersom det är en sådan viktig fas måste det få ta tid. Samtidigt behöver arbetet göras och resultatet kommuniceras medan minnet av övningen är färskt. Ett riktmärke kan vara att det tar mellan tre till sex månader från övningstillfället tills den aktörsgemensamma utvärderingsrapporten är fastställd och kommunicerad.





## 14. Datainsamling, sammanställning och analys

### 14.1 Att ta fram övningens resultat

Att sammanställa och analysera det material och de data som har samlats in under övningen för att ta fram övningens resultat är kanske den allra viktigaste delen av utvärderingen. Det är nu som utvärderaren ska besvara de två övergripande frågorna ”Hur gick det?” och ”Varför blev det så?” och göra själva bedömningen av hur det gick utifrån de bedömningskriterier som är framtagna för övningen.

En utvärdering genomförs på ett strukturerat sätt och utifrån vetenskapligt grundade metoder för datainsamling och analys. Analysen ska vara noggrann och alternativa tolkningsmöjligheter ska redovisas. Observationer, slutsatser och rekommendationer ska uttryckas tydligt och vara grundade i den analys som görs. Eventuella begränsningar eller osäkerhet i slutsatserna ska redovisas. Vidare ska utvärderingar präglas av öppenhet och tydlighet. Mottagare och intressenter ska genom spårbarhet i metod och material kunna följa hela utvärderingsprocessen. De metoder för datainsamling och analys som används ska också redovisas, och det material som samlas in ska värderas systematiskt utifrån bedömningskriterier som fastställs före utvärderingens genomförande.

Detta kapitel syftar till att ge stöd och verktyg i den processen. Innehållet gäller för både utvärderingsledaren, som ska analysera materialet för den aktörsgemensamma utvärderingen, och för de lokala utvärderarna som ska göra motsvarande analys för de egna utvärderingarna.

### 14.2 Vad, när och hur?

I avsnitt 6.1 om datainsamlingsmetoder beskrevs vad för slags material som kan samlas in under övningen, t.ex. enkäter, kopior på de övandes loggar, e-post och inspelade samverkanskonferenser. Exakt vad som ska samlas in i just den specifika övningen ska framgå av utvärderingsbestämmelser och tillhörande utvärderingsplan. Där ska det även framgå när materialet ska samlas in, av vem och hur, dvs. med vilken metod. Detta kapitel beskriver mer detaljerat hur det kan gå till och hur det insamlade materialet sedan kan struktureras och hanteras.

Det kommer troligtvis att ta ett par dagar efter övningstillfället innan utvärderingsledaren och LU har fått in allt material. Vissa enkäter kanske till och med ska delas ut några dagar efter övningen. Det kan också behövas flera påminnelser innan allt material är insamlat. För att hanteringen av materialet ska bli så smidig som möjligt behöver de som lämnar in material renskriva och sammanställa sitt material digitalt i den mån det är möjligt.

Det kan även vara så att en del av insamlingsarbetet är planerat till perioden närmast efter övningstillfället. Det är alltså inte bara under själva övningen som materialet kan samlas in. Utvärderingsledaren och de lokala utvärderarna kan planera in intervjuer, fokusgrupper eller andra träffar med de övande efter övningstillfället för att samla in fördjupade iakttagelser, material och erfarenheter. Kanske behöver de ställa kompletterande frågor till några specifika mottagare och kanske finns det kompletterande utvärderingsenkäter som är tänkta att lämnas ut och fyllas i först efter övningen. När i tiden som datainsamlingen ska ske behöver alltså planeras i förväg och det specificeras i utvärderingsplanen. Om utvärderarna planerar att ta kontakt med olika mottagare efter övningstillfället så är det bra att informera om det före övningen.



LU har, som tidigare beskrivits, ett tvådelat uppdrag och behöver kunna skilja på det material som samlas in till den aktörsgemensamma utvärderingen och som ska lämnas till utvärderingsledaren, och det material som samlas in till utvärderingen av den egna organisationen.

LU har samlat in ett material att överlämna till utvärderingsledaren, och här kan det behövas en avgränsning. Utvärderingsledaren vill troligen ha svar på specifika frågor, och kan då uppmuntra LU att använda sitt material utifrån behoven i utvärderingen av den egna organisationen, annars kommer utvärderingsledaren att drunkna i material. Återigen behöver dessa avgränsningar kopplas till målarbetet och utvärderingens tillvägagångssätt, och de behöver ha specificerats i utvärderingsbestämmelserna och diskuterats på utvärderarutbildningen före övningen.

Utvärderingsledaren bör bjuda in utvärderarna till ett kortare möte på 1-2 timmar relativt snart efter övningstillfället (läs om hur de samlas direkt efter övningen i kapitel 11). Att utvärderingsledaren samlar LU ganska nära i tid efter övningen gör det möjligt att diskutera bedömningar och intryck från övningen och att göra gemensamma tolkningar. Det kan vara lämpligt att genomföra ett separat möte för SU och ett för LU. Syftet med mötet kan vara att ge en möjlighet att tillsammans stämma av var man befinner sig i datainsamlingsprocessen och hur det går. Att ha ett forum där utvärderarna kan samlas och diskutera, där de kan ställa frågor till varandra och där de kan hämta kraft och stöd kommer att lyfta och stärka utvärderargruppen.

### 14.3 Strukturera materialet

Det insamlade materialet kommer att vara omfattande och bestå av material i olika slags format. Är man utvärderingsledare för en relativt komplex och omfattande övning med flera mottagare som lämnar in utvärderingsmaterial, och där man dessutom har med ett allmänhetsnätverk, kan det röra sig om att sammanställa upp till tusentals svar och kommentarer. Även för LU, som ska analysera det material som samlats in för den egna organisationen är det ett omfattande material. För att kunna hantera det insamlade materialet behöver det struktureras. Materialet behöver också struktureras på ett sådant sätt att det finns en spårbarhet över vad det är för material, var det kommer ifrån osv. Läs mer om spårbarhet i nästa avsnitt.



**Strukturera allt material**

Den insamlade datan kan bestå både av text och siffror, flervalsfrågor med svarsalternativ och långa textdokument och utdrag ur loggar och öppna dagböcker. Det är därför värdefullt om det finns någon att ta hjälp av som är van vid att strukturera och bearbeta stora datamängder. De insamlade enkäterna kan sammanställas i Excel för att möjliggöra enklare statistiska beräkningar. Man kan t.ex. ta hjälp av någon med den kompetensen internt. Kanske finns det dataanalytiker eller statistiker i organisationen som kan hjälpa till under en begränsad tid?

## 14.4 Spårbarhet

Det behöver finnas en spårbarhet i utvärderingen. Spårbarhet innebär att slutsatser som redovisas i utvärderingen beträffande styrkor, brister och utvecklingsområden tydligt kan härledas till det material som utvärderingen samlat in och den analys som har gjorts. Det innebär även att eventuella metodologiska förutsättningar för det resultat som presenteras i utvärderingarna behöver redovisas. Indikatorer och utvärderingsfrågor ska återges tydligt tillsammans med resultaten. Utvärderaren ska även redogöra för det sätt som resultaten har analyserats på. Har man använt sig av rena antaganden i analysen, ska även de redovisas där de använts. Kravet på spårbarhet gäller både för den aktörsgemensamma utvärderingen och för de aktörsspecifika utvärderingarna.

## 14.5 Bedömningskriterier

Det material som samlas in ska bedömas systematiskt utifrån bedömningskriterier som fastställts före utvärderingens genomförande. Processen är beskriven i kapitel 4 i blocket Före övningen.

Bedömningskriterier är vad som ger det insamlade materialet en innebörd. Det är när materialet jämförs mot kriterierna som positiva eller kritiska områden framträder och kan ringas in, för att sedan sättas i fokus i analysen för att ta fram styrkor respektive brister. Tillämpningen av bedömningskriterier låter oss därför avgränsa analysen till specifika intressanta delar av materialet.

Här är det också viktigt att uppmärksamma det svåra i att analysera och bedöma de övandes agerande. De övande måste känna att de har blivit rättvist utvärderade för att de ska ta till sig utvärderingen. Planeringsprocessen som har beskrivits i blocket Före övningen bygger på delaktighet mellan övningsledningen och de övande aktörerna. Genom att man i planeringsfasen har arbetat tillsammans med att ta fram de bedömningskriterier som ska gälla för övningen, minskas risken att de övande känner att de har blivit orättvist utvärderade.

## 14.6 Sammanställning och analys steg för steg

Generellt kan man säga att utvärdering av en övning handlar om att jämföra vad man ville ta reda på i övningen (förmåga att hantera händelsen utifrån framtagna övningsmål och bedömningskriterier) med det faktiska agerandet under övningen. Genom att identifiera vad som gick bra (styrkor) och vad som behöver utvecklas (brister) och förstå varför det blev så, kan man komma vidare till utvecklingsområden och åtgärder. Man har då besvarat de övergripande utvärderingsfrågorna ”Hur gick det?” och ”Varför blev det så?”. De tre stegen nedan beskriver ett förslag till arbetsätt för att sammanställa materialet och dra slutsatser utifrån det.



### Analysera

**Steg 1: Hur gick det?**

Ett sätt att hitta svaret på "hur det gick" i det omfattande materialet är att börja försöka att strukturera det i en kronologisk ordning i ett och samma dokument, t.ex. i Excel. Rita upp en tidslinje för att strukturera materialet utifrån vad som hände i övningen sett över tid, såsom centrala händelser, aktiviteter och beslut. Använd enkätsvar, intervjumaterial och annan dokumentation för att översiktligt skapa tidslinjen. Strukturera delarna i tidslinjen efter vad som hände (utifrån det insamlade materialet) och vad som var tänkt att hända (utifrån övningsmålen och bedömningskriterierna) och notera om det är någon skillnad mellan dem. Ett annat sätt kan vara att strukturera mer avgränsade processer: om ett agerande följer planen, beslutsprocesser, framtagande av samlade lägesbilder etc. Denna strukturering av materialet blir en första ansats att närma sig svaret på frågan "Hur gick det?". Notera om agerandet ledde till några konsekvenser (positiva, negativa eller neutrala) och vad man kan lära från detta. Kanske går det redan här att ta fram några rekommendationer för att utveckla det agerande som beskrevs.

**Steg 2: Varför blev det så?**

Detta steg syftar till att förklara varför det blev skillnader mellan det agerande som observerades under övningen jämfört med det som skulle ha skett. Man frågar sig varför något skedde eller varför det inte skedde. Ett sätt att göra detta på, är att helt enkelt fråga sig "varför" tills man har kommit till grundorsaken och förklaringen. I rutan nedan ges ett förenklat exempel på hur man som utvärderare kan spåra en observation bakåt för att försöka förstå och förklara ett resultat.

***Spåra bakåt-exempel "varför"***

I en övning arbetar utvärderaren med att analysera aktörernas förmåga att kommunicera behovs- och målgruppsanpassat till allmänheten. Det insamlade materialet verkar ge en bild av att det inte är tydligt vem aktörerna vänder sig till med information. I vissa fall uppfattas ett ifrågasättande om aktörerna vet vilken målgruppen är eller vad den har för behov.

***Varför blev det så?***

Problemet verkar böttna i att aktörerna inte gör gemensamma analyser av informationsbehovet. För att försöka hitta förklaringar till det behöver utvärderaren fördjupa sig i det insamlade materialet.

***..och varför blev det då så?***

I materialet finns mötesanteckningar från den samverkanskonferens om aktörsgemensam informationssamordning, som de övande aktörerna genomförde under övningen. En genomgång visar att det fanns en punkt på agendan där aktörerna skulle rapportera "allmänhetens informationsbehov". Förutsättningarna för informationssamordning verkar alltså ha funnits.

***..och varför blev det då så?***

Vid genomläsning av anteckningarna noterar utvärderaren att punkten om allmänhetens informationsbehov verkar ha stannat vid respektive aktörs upplevelse och rapportering av allmänhetens informationsbehov, men det verkar inte ha förts någon diskussion om det samlade behovet.

***..och varför blev det då så?***

Utvärderaren hittar inte mer information i materialet kring varför aktörerna inte når en samordning när förutsättningarna tycks ha funnits. Möjligen kommer utvärderaren att hitta förklaringar i andra delar av materialet, men noterar tills vidare ovanstående som en brist, även om förklaringen än så länge är något otydlig.

Steg 3: Ta fram rekommendationer och utvecklingsområden

Efter att man har tagit reda på hur det gick och varför det blev så, behöver utvärderarna utveckla rekommendationer för att förbättra beredskapen. Dessa rekommendationer, så kallade utvecklingsområden, arbetar man gemensamt med på utvärderingskonferensen (UK). De utgör sedan ingångsvärden för att identifiera åtgärder till en åtgärdsplan.



#### Läshänvisning

Läs mer om utvecklingsområden i avsnitt 15.1, om utvärderingskonferensen i avsnitt 15.5 och om åtgärdsplaner i avsnitt 17.1.

## 14.7 Statistiska analyser

En stor del av analysen kommer att bestå av beskrivande delar där observationer och bedömningar tolkas och beskrivs. I det fall det finns siffror och värden som tider, ålder, antal eller siffror för svarsskalan ”i liten utsträckning”, ”i stor utsträckning” osv., kan man med fördel göra både enklare och mer avancerade beräkningar för att visa på medelvärden, medianvärden och andra statistiska fördelningar för att beskriva materialet. Finns det tillgång till data från ett allmänhetsnätverk, ger det möjligheter att göra både bortfallsanalys (vem svarade inte på enkäterna) och analyser över skillnader mellan vad olika grupper tyckte om kommunikationen under övningen utifrån faktorer som kön, ålder och utbildning. Analyserna kan alltså göras både beskrivande i all sin enkelhet, liksom att de utifrån tid och resurser kan göras mer statistiskt avancerade för att få ut så mycket som möjligt ur den data som har samlats in. För dessa delar kan utvärderaren med fördel ta hjälp av en statistiker eller dataanalytiker. Annars får man som utvärderare göra de statistiska analyser som man själv behärskar.

## 14.8 Vems röst väger tyngst?

De olika enkätsvar och intervjuresultat som samlas in kommer att bestå av en mängd olika röster med olika synpunkter. Här behöver man som utvärderare göra en sammanvägning av olika röster från olika källor. Hur bedömde LU att aktörerna kommunicerade med allmänheten? Vad ansåg kommunikationsexperten som var utsedd som SU? Vad ansåg allmänheten själv om kommunikationen (ifall det fanns ett allmänhetsnätverk)? Det blir ett exempel på en mängd röster vars synpunkter måste vägas mot varandra. Man får som utvärderare lägga de olika svaren i fiktiva vågskålar för att se om de väger jämnt, eller om det slår över på något håll. I de fall vågen slår över på någon sida kan man behöva analysera varför och göra en bedömning av det som låg i just den vågskålen. Hur tungt väger det? Det kan bli svåra avvägningar. Väger allmänhetens svar tyngre än kommunikationsexpertens? Förhoppningsvis har man fört ett resonemang kring detta redan i bedömningskriterierna i planeringen före övningen.



Detta betyder inte att man måste sträva efter jämvikt, eller att vågskålarna måste väga lika. Både kommunikationsexperten och allmänheten kan ha rätt. Att de väger olika kan mycket väl vara det intressanta. Det kan finnas olika sätt att se på och bedöma det som skett.

När de olika rösterna vägs samman kan man som utvärderare behöva förhålla sig till frågor om maktförhållanden och beroenden. Det kan finnas starka individer på utvärderarfunktioner, som har tydliga åsikter eller egna agendor som utvärderaren kan behöva vara medveten om. Det kan också vara beslutsfattare eller liknande som kanske vill att utvärderingen ska visa ett visst resultat. Det kan även röra sig om maktförhållanden mellan kön, etnicitet eller ålder. I dessa fall behöver utvärderaren känna att han/hon vid behov kan diskutera med övningsledaren eller med andra i gruppen, så att man som utvärderare inte är ensam att hantera dessa svåra frågor.

## 14.9 Att förhålla sig till förutsättningarna under övningen

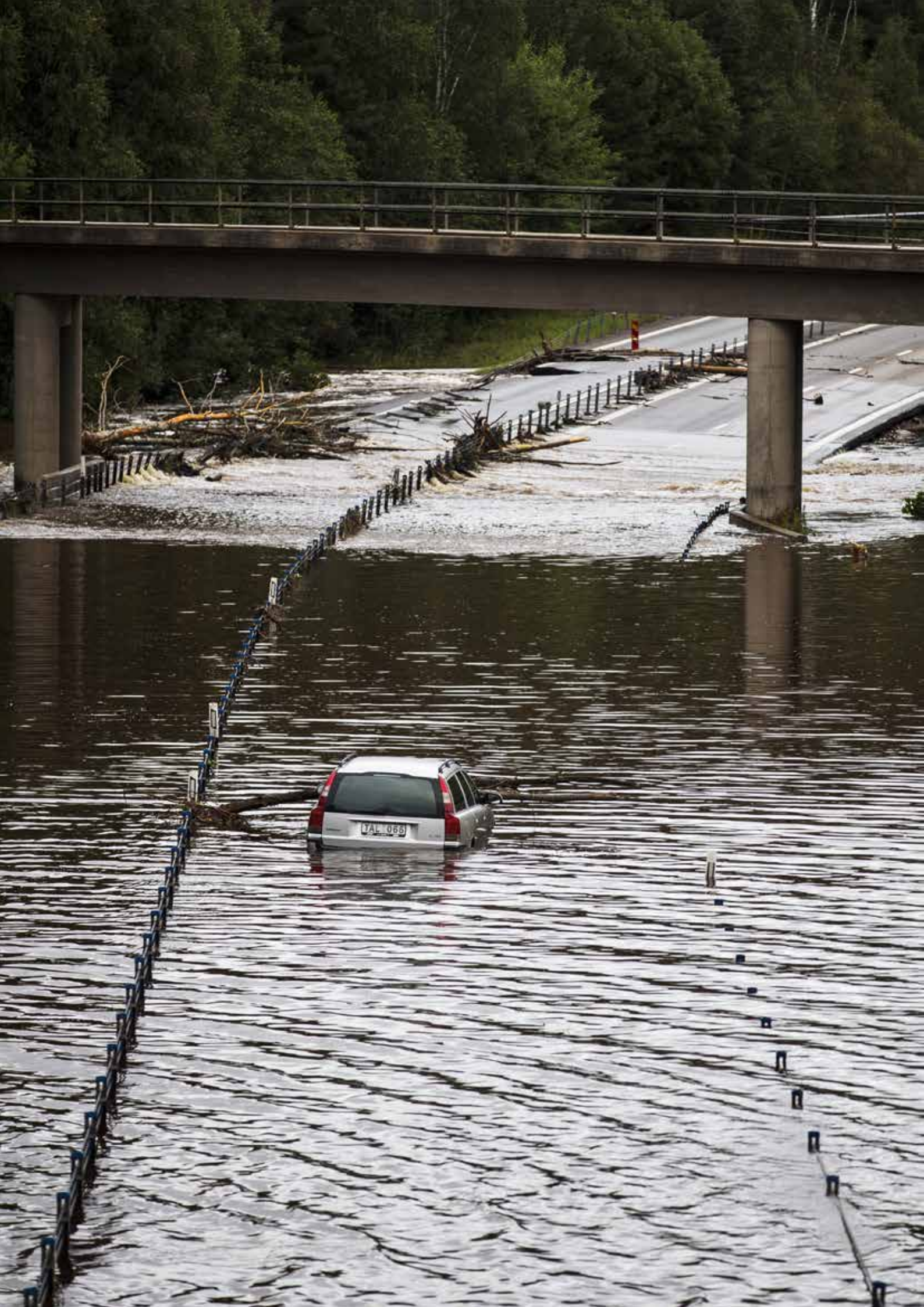
Övningens format, scenario och deltagande aktörer skapar förutsättningar för hur de övande kommer att kunna agera. Som utvärderare behöver man vara medveten om förutsättningarna och att utvärderingsresultatet kan behöva tolkas i ljuset av dem. Hur det gick kommer att bero på utmaningarna som de övande aktörerna ställdes inför, och det kan också vara i förutsättningarna som en del av förklaringen till varför det blev som det blev kan finnas.

Att det är en övning som är utvärderingsobjektet gör detta område inom utvärderingsvetenskapen ganska unikt. Övningar utgör en simulerad verklighet som har planerats och byggts upp under lång tid före övningen, och som dessutom går att styra och påverka under själva övningstillfället. Att det dessutom är samverkan mellan flera aktörer, som är beroende av varandra på olika sätt, som ska övas, gör att det kan finnas flera omständigheter som påverkar hur det går för dem i övningen.

Exempel på förutsättningar som kan påverka övningens resultat kan vara nyckelaktörer som saknas i övningen, vilket kan påverka samverkansaspekterna. Det kan vara teknisk utrustning som inte fungerar som tänkt, för högt tempo i scenariot, inspel som inte leder till tänkt agerande, upplevd orealism i scenariot etc. I den egna övande organisationen kan det tillkomma ytterligare förutsättningar som påverkar agerandet, men som är på för detaljerad nivå för att vara möjliga att lyfta i den aktörsgemensamma utvärderingen, t.ex. att nyckelpersoner inte var med i övningen, eller att arbetsuppgifterna under övningen på annat sätt avvek från vardagen eller liknande.

Flera av dessa parametrar ska vara så väl planerade i förväg att problem inte uppstår. Aktörer som inte övar kan delta i motspelet, tekniken kan testas i förväg osv. Det oväntade är svårt att planera bort, vilket gör att utvärderaren kan behöva vara beredd på att det uppstår saker som försvårar analysarbetet. Vilka förutsättningarna är, och hur de hanteras, kommer troligen att variera från övning till övning. Man har kanske som utvärderare bestämt att man inte kommer att lägga så stor tonvikt vid dessa frågor. I de fall förutsättningarna får påverkan på resultatet, behöver det redovisas i utvärderingsrapporten för att resultatet ska bli spårbart.

Genom att man som övningsledare har bemannat även för fasen efter övningen, så finns det förhoppningsvis någon i gruppen som ev. har arbetat med scenariot och övningens genomförande och som kan bidra i arbetet med att tolka övningens resultat i ljuset av dess förutsättningar.





## 15. Resultat och kvalitetssäkring

### 15.1 Styrkor, brister och utvecklingsområden



**Styrkor    Brister**  
**Utvecklingsområden**

Analysen är nu gjord och det finns ett utvärderingsresultat för övningen. Vad är det då för delar som detta resultat behöver innehålla och hur ska det presenteras? Resultatet behöver innehålla en beskrivande del (en beskrivning av det man sett) och en bedömningsdel.

En central del i bearbetningen av utvärderingsresultatet är att utvärderaren ska leverera en slutsats, en s.k. utvärderande konklusion. Slutsatserna från en övningsutvärdering ska vara grundade på den analys (bedömning) som gjorts och de ska vara spårbara. Slutsatserna ska bestå av styrkor (vad som fungerade bra) och brister (vad som fungerade mindre bra) samt rekommendationer/ utvecklingsområden. De beskrivna styrkorna och bristerna bör vara skarpa och tydliga, vilket underlättar vidare arbete med utvecklingsområden och åtgärder. Det är utvärderingsledaren som tar fram detta för den aktörsgemensamma utvärderingen, och LU ansvarar för den aktörsspecifika utvärderingen.

Utvecklingsområden

När slutsatsernas styrkor och brister är framtagna kan utvärderaren behöva föreslå rekommendationer för att åtgärda bristerna. Dessa kallas utvecklingsområden i övnings-sammanhang. Uppdraget att ta fram utvecklingsområden ingår i princip alltid som en uppgift för utvärderaren, och i avsnitt 15.5 om utvärderingskonferensen beskrivs hur detta kan gå till för att öka delaktigheten och förankringen med de övande aktörerna.

De utvecklingsområden som utvärderaren tar fram ska bygga på utvärderingens slutsatser och vara spårbara tillbaka till analysen och hela vägen tillbaka till de förmågor som övningen var inriktad mot att utveckla. I sin enklaste form kan en identifierad brist omvandlas till ett utvecklingsområde, t.ex. att utifrån bedömningen att informationen inte har nått målgrupperna, rekommendera att informationen måste breddas eller måste spridas på ett annat sätt. Utvecklingsområden bör alltså identifiera bristfälliga områden som behöver förbättras, men glöm inte de identifierade styrkorna, dvs. områden som fungerade bra och som därför kan rekommenderas att behållas som de är. Utvecklingsområden kan gälla både kortsiktiga och långsiktiga lösningar, och de behöver överensstämja med andra rekommendationer i resultatet.

Arbetet med att ta fram utvecklingsområden delas, liksom tidigare, upp i aktörsgemensamma utvecklingsområden och aktörsspecifika utvecklingsområden<sup>1</sup>. De aktörsgemensamma tas fram på utvärderingskonferensen, och de egna tas fram i forum eller möten internt i de övande organisationerna.

### 15.2 Resultatets detaljeringsnivå

När resultatet ska dokumenteras i en utvärderingsrapport uppstår ofta frågor om den svåra balansen mellan att vara för intetsägande eller att vara för detaljerad och utpekande. Om rapporten är för allmän eller diffus, finns risken att ingen läser den.

1. De aktörsgemensamma utvecklingsområdena ska lämnas till MSB i det rapporteringssystem som MSB tillhandahåller. De aktörsspecifika utvecklingsområdena behöver inte rapporteras till MSB.

Vilken nivå man väljer att lägga sig på behöver vara bestämt innan. Det beror på de ingångsvärden som har getts för utvärderingen, och då framförallt kring utvärderingens funktion. Ett resonemang kring konkretiseringsnivån på rapporten behöver också diskuteras inom ramen för utvärderingens leveranser.

För att undvika felaktiga förväntningar på nivån i resultatet behöver de planerade avvägningarna kommuniceras med de övande aktörerna. Det gäller särskilt vikten av att kommunicera skillnaden mellan den aktörsgemensamma utvärderingen och de aktörsspecifika utvärderingarna. De olika utvärderingarna kommer att kunna lägga sig på olika nivåer, där man i den egna utvärderingen kan gå djupare i detaljeringsgrad.

Redan på startmötet kan dessa frågor lyftas när det görs en fördjupad genomgång av utvärderingen, och därefter på PK1 när målstrukturen presenteras. Sedan kan man gärna regelbundet påminna om detta, så att förväntningarna landar rätt, och för att undvika att det uppstår några överraskningar eller besvikelser i slutet när resultatet presenteras. I den egna organisationen är nivån på resultatet en viktig punkt att diskutera på den uppdragsdialog som hålls mellan LÖL och LU.

### 15.3 Kritik och sekretess



I utvärdering av övningar är det i regel inte enskilda personer som utvärderas, utan organisationer och deras samlade agerande. Utvärderingar innehåller dock alltid bedömningar, och det ligger därför i resultatets natur att det kan innehålla sådant som har bedömts fungera mindre bra. Detta presenteras som brister i slutsatserna. Det finns en risk för att dessa brister kan uppfattas som kritik, och reaktionen från mottagande aktör gynnar kanske därför inte utveckling.

Liksom i resonemanget kring resultatets detaljeringsnivå i avsnittet ovan, behöver dessa frågor diskuteras redan i planeringsprocessen. Det kan av olika skäl behöva finnas delar i resultatet som är direkt utpekande. Då är det viktigt att prata om det innan. Ta gärna en kontakt med den aktör eller de aktörer det gäller. Ofta kan också val av rätt ord leda till acceptans för skriven kritik. Återigen blir spårbarheten till resultatet i underlaget och analysen nödvändig.

På frågor om utpekande och kritik följer frågor om sekretess. Utvärderingsrapporter från övningar är ofta allmänna handlingar<sup>2</sup>. Det kan dock skilja mellan aktörer, och vissa delar i resultatet kan vara skyddade av sekretess. Utvärderaren behöver även förhålla sig till regler kring hur personuppgifter får behandlas (Personuppgiftslagen (PUL) 1998:204). Liksom i frågan om detaljeringsgrad och kritik, behöver det föras ett resonemang om detta tidigt i planeringsprocessen, gärna redan på startmötet.

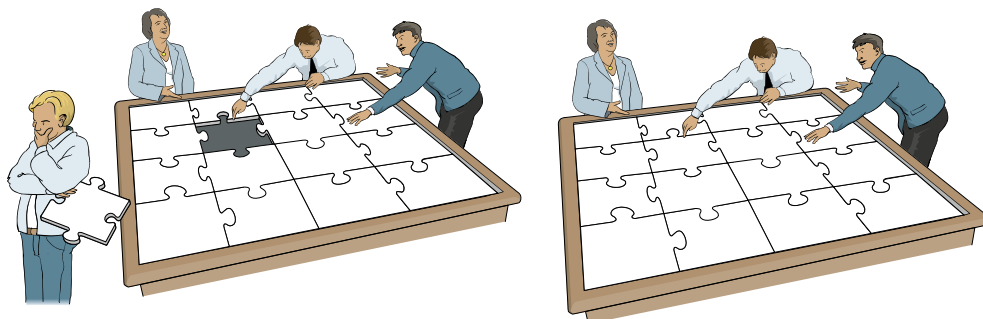
Det är viktigt med regelbunden kommunikation och dokumentation av vad man gemensamt har kommit överens om i planeringsprocessen kring hur resultatet från övningen ska hanteras, och av vem. Frågor kring sekretess behöver dokumenteras i utvärderingsbestämmelserna.

### 15.4 Kvalitetssäkring genom hela processen

Kvalitetssäkring av utvärderingsprocessen och det resultat som tas fram är centralt, och lyfts därför i ett eget kapitel. I kapitlet lyfts kvalitetssäkring framförallt genom att betona delaktighet och regelbunden dialog med de övande aktörerna, och

2. Definition allmän handling: "Handling hos en myndighet, ska oftast vara tillgänglig för alla". Referens: <http://www.riksdagen.se/sv/Sa-funkar-riksdagen/Forvaltningen/Allmanna-handlingar-och-arkiv/Vad-ar-allmanna-handlingar/>

genom att ha en referensgrupp knuten till planerings- och genomförandeprocessen. Delaktigheten består i att alla behöver vara med och lägga pusslet, att förstå hur det gick och varför det blev så. De olika delarna fördjupas i de kommande avsnitten.



## 15.5 Utvärderingskonferens (UK)



Ett centralt och viktigt sätt att kvalitetssäkra utvärderingsresultatet är genom att bjuda in de övande aktörerna till en utvärderingskonferens (UK) efter övningen.

Utvärderingskonferensen har tre syften. Det första, och mer övergripande syftet, är att aktörerna ges möjlighet att samverka kring utvärderingsresultatet. Det andra syftet är att kvalitetssäkra de preliminära resultat som tagits fram i den aktörsgemensamma utvärderingen och det tredje är att arbeta med att tillsammans föreslå aktörsgemensamma utvecklingsområden.

Målgruppen för UK är LÖL, LU, SU och de övande. Det är övningsledningen, med utvärderingsledaren i spetsen, som bjuder in till och genomför konferensen.

Inför UK kan övningsledningen med fördel skicka ut resultatets beskrivande del via e-post för faktakoll med aktörerna. Är det som beskrivits rätt uppfattat? Själva bedömningsdelen diskuteras under konferensen. Beroende på hur långt utvärderingsledaren har kommit med den delen, kan den eventuellt också skickas ut före konferensen, så att deltagarna hinner läsa och förbereda sig.

Utvärderingskonferensen ligger troligen 1-3 månader efter övningstillfället. Det är svårt att säga en exakt tid, eftersom det beror på övningens omfattning och komplexitet, och på hur lång tid det tar att analysera materialet för att ta fram ett preliminärt utvärderingsresultat som kan presenteras.



Genomförande av utvärderingskonferensen

UK, som är en heldag, kan delas upp i två delar. Halva dagen ägnas åt att fördjupa sig i resultatet, och andra delen av dagen ägnas åt att tänka framåt och att arbeta med utvecklingsområden. Som förberedelser föreslås aktörerna ta med tre utvecklingsområden från den aktörsspecifika utvärderingen som kan vara intressanta för fler aktörer och/eller som innehåller ett samverkansperspektiv. Dessa kan presenteras, diskuteras och grupperas tillsammans under andra halvan av dagen som en inledning och bidrag till arbetet med att ta fram de aktörsgemensamma utvecklingsområdena. Här behöver också utvärderingsledaren göra ett förberedande arbete och lyfta fram förslag utifrån utvärderingsresultatet, så att man inte börjar från ett blankt papper när det gäller de aktörsgemensamma utvecklingsområdena.



#### *Att tänka på:*

Vad kan man mer tänka på som utvärderingsledare och LU som ska leda arbetet med att ta fram utvecklingsområden?

- Förtydliga och avgränsa begreppet utvecklingsområde. Diskutera gemensamt med aktörerna vilka brister det är som ska lyftas och bli utvecklingsområden. Är det alla eller bara några inom vissa områden?
- Diskutera också hur utvecklingsområdena ska "beskrivas och formuleras". På vilken detaljnivå ska de beskrivas?
- Ha hellre färre utvecklingsområden som är väldefinierade, välanalyserade och välförankrade än flera utvecklingsområden som är breda och luddiga i sin karaktär.

Tyngdpunkten i identifieringsprocessen kan läggas på sådana utvecklingsområden som är av betydelse för flera aktörer/samverkansorgan, oavsett om det ligger inom en eller flera aktörers ansvarsområden. Utvecklingsområden som bara påverkar en enskild aktörs krishanteringsförmåga bör i första hand hanteras och värderas i aktörens interna processer. Brister behöver åtgärdas på alla nivåer, men alla brister behöver inte nödvändigtvis bli utvecklingsområden.

Motsvarande kvalitetssäkringsarbete behöver göras i den egna organisationen, för det egna utvärderingsresultatet som LU har tagit fram. Det görs i en "egen utvärderingskonferens" som kan kallas utvärderingsmöte/workshop/seminarium eller liknande. Syfte och upplägg kan vara samma som för den gemensamma utvärderingskonferensen, men det egna mötet syftar till att kvalitetssäkra det aktörsspecifika utvärderingsresultatet och att ta fram de utvecklingsområden som rör den egna verksamheten. Målgruppen för detta möte är de övande och ledningen, dvs. beslutande chefer i den egna organisationen. Mötet leds av LÖL och LU. Detta möte läggs tidsmässigt före den gemensamma utvärderingskonferensen.

## 15.6 Referensgrupp och styrgrupp

I avsnitt 3.3 i blocket Före övningen beskrevs vikten av att ha en referensgrupp eller experter knutna till arbetet med att planera, genomföra och utvärdera övningen. I arbetet med att ta fram utvärderingsresultatet har referensgruppen en central roll som kvalitetssäkringsfunktion. Beroende på arbetsupplägget och den planering man har lagt för kontakter med referensgruppen, kan man höras eller träffas olika ofta. Lämpliga avstämningar i detta skede kan vara när det finns en första bild av resultatet strax före utvärderingskonferensen, och när aktörernas kommentarer har arbetats in i materialet efter utvärderingskonferensen och den aktörsgemensamma rapporten ska fastställas. I den egna organisationen

kan man även här träffa sin referensgrupp före det egna utvärderingsmötet och innan den aktörsspecifika utvärderingsrapporten fastställs.

Beroende på den planering man har lagt för avstämningar med styrgruppen, beslutande chefer eller hur man nu har lagt upp sin styrgrupp, sker lämpligen avstämningar även med dem när det finns ett preliminärt resultat att presentera. Detta kan ske antingen före eller efter utvärderingskonferensen, men definitivt innan utvärderingsrapporten skickas ut på remiss.

## 15.7 Validitet

Begreppet validitet betyder giltighet, och är något man ska tänka på när man planerar sin utvärdering. Utvärderas det som ska utvärderas? Vad som ska utvärderas vid en övning specificeras genom målarbetet. Detta innebär att utvärderingen, för att generera giltiga resultat, måste utformas på ett sådant sätt att den verkligen fångar det som målen anger. Utformas inte utvärderingen rätt, blir resultatet som utvärderingen genererar helt enkelt inte relevant. Validitet möjliggörs bland annat genom att utvärderingsledaren och LU noga formulerar indikatorer och utvärderingsfrågor för att utvärdera just de förmågor som de aktörsgemensamma respektive aktörsspecifika målen anger ska provas.



## 16. Presentation av resultatet

### 16.1 Utvärderingsrapporten

Utvärderingsrapporten blir den skriftliga presentationen av utvärderingsresultatet. Det är utvärderingsledaren som skriver rapporten för den aktörsgemensamma utvärderingen<sup>3</sup> och LU skriver rapporten för den aktörsspecifika utvärderingen.

Att aktörerna också behöver ta fram en egen utvärderingsrapport som redovisar resultatet av den aktörsspecifika utvärderingen, behöver informeras om och motiveras tidigt i planeringsprocessen, dvs. redan på startmötet. I den aktörsspecifika utvärderingen kommer det att vara möjligt att ha den detaljerade nivå som krävs för en aktör att ta reda på ”hur gick det för oss?” och ”varför blev det så?”. Denna detaljeringsgrad kan vara svår att få ur den aktörsgemensamma utvärderingen, som tas fram utifrån ett helhetsperspektiv. Den aktörsspecifika utvärderingen blir ett centralt ingångsvärde i aktörens arbete med risk- och sårbarhetsanalysen och andra förmågebedömningar, den fleråriga övningsplanen och i annat arbete med erfarenhetshantering och verksamhetsutveckling. Utvärderingsledaren får därmed en viktig roll att stötta LU, så att de kan utvärdera själva för att ta reda på ”hur gick det för oss?”.



Dispositionen för den aktörsgemensamma utvärderingsrapporten bestäms i samråd med övningsledningen utifrån inriktningen från uppdragsdialogen kring utvärderingens leveranser. Innehållet diskuteras med aktörerna utifrån detaljeringsnivå och sekretess redan i planeringsprocessen, som tidigare beskrivits.

I grova drag innehåller utvärderingsrapporten en beskrivningsdel och en bedömningsdel, och därefter slutsatser i form av styrkor, brister och utvecklingsområden (se avsnitt 15.1). I utvärderingsrapporten ska det framgå hur utvärderingen genomfördes, vilka utvärderingsfrågor som ställdes, varifrån svaren på frågorna kom samt vilka bedömningskriterierna var, så att de som tar del av resultatet i sin tur kan bilda sig en uppfattning om dess värde.

En ev. utvärdering av övningen som metod, av planeringsprocessen etc, skils från den utvärderingsrapport som beskriver resultatet av utvärdering av övnings-

3. Den aktörsgemensamma utvärderingsrapporten ska lämnas till MSB i det rapporteringssystem som MSB tillhandahåller. De aktörsspecifika utvärderingsrapporterna behöver inte rapporteras till MSB.

tillfället. Om det görs en sådan utvärdering kan resultatet presenteras som en separat rapport, eller som en bilaga till utvärderingsrapporten.

Nedan ges förslag på en disposition som kan användas, framförallt för den aktörsgemensamma utvärderingsrapporten, och mer som inspiration eller rubriker att plocka från i de aktörsspecifika utvärderingsrapporterna. Innehåll till flera av rubrikerna i dispositionsförslaget kan med fördel hämtas från texterna i utvärderingsbestämmelserna.

#### *Förslag på disposition att använda för utvärderingsrapporten*

- **Sammanfattning** (bygger på de korta sammanfattningarna från respektive kapitel)
- **Inledning**
  - Kort sammanfattning
  - Bakgrund till övningen (exempelvis utifrån behovsanalys i den fleråriga övningsplanen)
  - Centrala ingångsvärden, t.ex. övergripande syfte med övningen, förmågor etc.
  - Utvärderingens funktion och produkt
  - Vad som ska tas reda på (målen)
  - Förutsättningar för övningen, t.ex. övningsformat, översiktlig beskrivning av scenariot och övningens genomförande, övande aktörer, översiktligt om planeringsprocessen
- **Metod**
  - Kort sammanfattning
  - Utvärderingens tillvägagångssätt
  - Indikatorer och utvärderingsfrågor
  - Bedömningskriterier
  - Utvärderingsorganisation
  - Metod för datainsamling, analys och kvalitetssäkring
- **Resultat**
  - Kort sammanfattning
  - Beskrivning av det som skett (vad som hände i övningen sett över tid, såsom centrala händelser, aktiviteter och beslut)
  - Bedömning av hur det gick och varför det blev så
  - Resultatet vägs samman och sätts i sitt sammanhang kopplat till förutsättningar, begränsningar och ev. tolkningssvårigheter i materialet
- **Analys och slutsatser**
  - Kort sammanfattning
  - Styrkor
  - Brister
- **Utvecklingsområden**
  - Kort sammanfattning
  - De brister som tas vidare som utvecklingsområden
- **Referenser**
- **Bilagor**
  - Ev. protokoll och enkäter
  - Ev. fördjupning kring utvärderingens tillvägagångssätt
  - Ev. fördjupning kring resultat, analyser, diagram etc.
  - Ev. resultat från utvärdering av övningen som metod



#### Läshänvisning

På [www.msb.se](http://www.msb.se) finns flera exempel på övningsutvärderingsrapporter.

## 16.2 Remissförfarande utvärderingsrapporten

I kapitel 15 beskrevs den viktiga kvalitetssäkringsprocessen. En första del i kvalitetssäkringen av resultatet som ska presenteras i utvärderingsrapporten, var att arbeta med det gemensamt på en utvärderingskonferens, och även i den egna organisationen. När kommentarerna på bedömningsresultatet är inarbetade och de analyserade och prioriterade utvecklingsområdena är inlagda, finns nu en version av den aktörsgemensamma utvärderingsrapporten som kan skickas på remiss till de övande aktörerna. Motsvarande process sker internt för den egna rapporten. Remissförfarandet blir ytterligare ett steg i kvalitetssäkringen av resultatet och rapporten.

## 16.3 Fastställande av utvärderingsrapporten

När utvärderingsrapporten har remitterats och aktörerna har fått lämna sina synpunkter på den kan utvärderingsrapporten efter en sista bearbetning fastställas. Förslagsvis kan beslutande chef, beställare eller motsvarande skriva ett förord för att ge tyngd åt rapporten och för att motivera fortsatt erfarenhets- hantering.



#### Att tänka på:

Glöm inte att förankra resultatet med styrgruppen eller liknande konstellation av beslutande chefer eller ledning som finns knuten till övningsprojektet inför utskicket så att det inte uppstår några oväntade överraskningar och tidsfördröjningar pga. att dessa inte kände till resultatet eller motsatte sig det på något sätt.

Nu är utvärderingsrapporten fastställd och klar att spridas och kommuniceras, både i sin skriftliga form och muntligt eller på annat sätt, se nästkommande avsnitt. Utvärderarens roll i detta behöver vara klargjort i förväg i uppdraget.

## 16.4 Att sprida resultatet

Nu är utvärderingsresultatet framtaget, kvalitetssäkrat och fastställt och det är dags att sprida resultatet. Den skriftliga presentationen, utvärderingsrapporten, behöver skickas ut till berörda inom organisationerna, både övande och icke övande, samt till handläggare och beslutsfattare. Innehållet behöver även kommuniceras på annat sätt. Hur resultatet ska kommuniceras behöver vara planerat redan i planeringsprocessen och likaså vem som ansvarar för det arbetet. Vad är inriktningen från uppdragsdialogen? Vad är överenskommet i utvärderarens uppdrag? Är uppdraget färdigt nu eller har utvärderaren även en roll i kommunikationen av resultatet? Utvärderaren har





skapat förutsättningar för användandet av resultatet, dvs. har gjort det möjligt att omsätta resultaten i verksamhet genom att presentera resultatet på ett välstrukturerat, lättförståeligt och användarvänligt sätt, men det är inte självklart hur mycket utvärderaren ska arbeta med att sprida resultatet.

När det gäller frågan om man ska ha ett aktörsgemensamt slutseminarium och samla aktörerna igen för att presentera slutresultatet, behöver man inte ha det i sin traditionella form. Det är enligt erfarenheter svårt att få deltagare till ett slutseminarium, eftersom utvärderingsrapporten redan är fastställd och möjligen även distribuerad. Ett alternativ är att locka med att rapporten delas ut först på slutseminariet, men det har inte heller visat sig leda till så många fler deltagare. Vi föreslår därför att man som övningsledning tänker kreativt kring kommunikation av utvärderingsresultatet. Kanske kan man sprida det genom att göra en film eller genomföra ett webinarium. Man kan presentera det i olika samverkansforum, t.ex. samverkansområdena. Man kan sprida resultatet med hjälp av olika medier genom att göra ett pressmeddelande med några centrala budskap.



#### **Läshänvisning**

Läs mer i avsnitt 3.2.1 och i 5.1.2 om utvärderaruppdraget och i kapitel 17 om när utvärderingen avslutas.



## 17. När utvärderingen är avslutad

### 17.1 Åtgärdsplaner



Utvecklingsområdena svarade på frågan vad/vilka brister som behöver åtgärdas. Dessa behöver omsättas i åtgärdsförslag som konkretiserar hur, när och av vem detta ska genomföras. Detta ligger dock ofta utanför övningsledningens och utvärderarnas ansvar. När de aktörsgemensamma utvecklingsområdena är framtagna och fastställda i utvärderingsrapporten ansvarar den övningsansvariga aktören, t.ex. länsstyrelsen för att omsätta dessa till en aktörsgemensam åtgärdsplan<sup>4</sup>. Vem i organisationen som har ansvaret för att ta fram åtgärdsplanen och vem som ansvarar för att följa upp att åtgärderna genomförs, behöver klargöras tidigt i uppdragsdialogen. I den egna organisationen behöver också de egna utvecklingsområdena omsättas till åtgärder i en åtgärdsplan för den specifika aktören. Det är i regel inte de lokala utvärderarnas ansvar att ta fram dessa åtgärdsplaner.

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

#### Kommunikation

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

NR	UTVECKLINGS- OMRÅDE	ÅTGÄRD	ANSVARIG	KLART SENAST	DOKUMENTATION	SLUT- RAPPORTERING
1	Utveckla rutiner för användandet av WIS.	WIS-rutiner tas fram inom projektet "Krisledning och Samverkan" och stäms av med samtliga WIS-användare i länet.	Länsstyrelsen, Ansvarig handläggare: "Namn".	Dec 2016	Dokumentet kommer att behandlas i samband med höstmötet för regionala rådet den 6 november 2016.	Inom projektet har "Vägledning för gemensam WIS-användning i länet" tagits fram. Dokumentet fastställt den 12 december 2016.
2	Färdigställd beredskapsplanering för dammbrott.	Åtgärder tas fram i samverkan med älvgruppen under ledning av Länsstyrelsen.	Länsstyrelsen, Ansvarig handläggare: "Namn".	Dec 2016	Ny beredskapsplan prövas och utvärderas under övning 2017.	Revidering av beredskapsplanen sker efter att övningen är utvärderad och klar.
3	.....					

Figur 8: Exempel på hur en åtgärdsplan kan se ut.

4. Senast ett år efter genomförd övning ska en kopia på den aktörsgemensamma åtgärdsplanen lämnas till MSB i det rapporterings-system som MSB tillhandahåller. I åtgärdsplanen redovisas vilka åtgärder som genomförts och vilka som återstår. De aktörsspecifika åtgärdsplanerna behöver inte rapporteras till MSB.

## 17.2 Uppdraget avslutas

Nu är den aktörsgemensamma utvärderingen avslutad och resultatet har spridits och omsatts till åtgärdsplaner. Projektet som har drivit den aktörsgemensamma övningsplaneringen kommer därför att avslutas. Innan projektet avslutas helt behöver man tillsammans i övningsledningen ta vara på erfarenheter och lärdomar som har framkommit under processen. Kanske har det även gjorts en utvärdering av övningen som metod som har gett värdefulla erfarenheter inför nästa planerade övning.

Hos de övande aktörerna är även uppdraget för LÖL och LU avslutat. Arbetet hos aktörerna lever däremot kvar genom att de arbetar vidare både med aktörsgemensamma och aktörsspecifika utvecklingsområden och åtgärder.



# Källor och litteraturtips

## 18. Källor och litteraturtips

### 18.1 Källor

CRISMART (2015) Utveckling av utvärderingar av tvärssektoriella/komplexa övningar, FHS 273/2014

Federal Emergency Management Agency (FEMA) (2016) Exercise Evaluation and Improvement Planning

FOI (2014) Lättare sagt än gjort – kartläggning av arbetet med utvecklingsområden efter SAMÖ-KKÖ 2011, FOI-R--4044--SE 2014

Harvard School of Public Health, Center for Public Health Preparedness (2006) Toolkit to Assist Public Health in Conducting Preparedness Exercises: Introduction and Overview

Karlsson (1999) Utvärdering mer än metod – Tankar och synsätt i utvärderingsforskning, en översikt, Kunskapsöversikt nummer 3 från Svenska Kommunförbundet

Karlsson (2011) Utvärderandets konst, Lund: Studentlitteratur

MSB (2009) Handbok för utvärdering av övningar, MSB 0175-10

MSB (2014) Utvärdering inom MSB, Diarienumr. 2009-13040

MSB (2014) Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar, MSB777

MSB (2014) Utvärdering av SAMÖ Fokus 2014, MSB757

MSB (2014) Övningsvägledning, Grundbok – Introduktion till och grunder i övningsplanering, MSB602

MSB (2014) Övningsvägledning, Metodhäfte – Simuleringsövning med motspel, MSB604

MSB (2016) Målframtagningsarbetet under planeringen inför SAMÖ 2016, Processbeskrivning, analys och reflektioner, Diarienumr. 2014-1114

MSB (2016) Övningsvägledning – Lokal övningsledare, MSB1006

Naturvårdsverket (2006) Utvärdering steg för steg, Rapport 5582

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

## 18.2 Litteraturtips

För fördjupning kring vetenskapliga metoder, enkäter och intervjuer hänvisas till följande litteratur

Alvesson & Skoldberg (2007) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.

Dalen (2008) *Intervju som metod*, Malmö: Gleerups utbildning

Holme & Krohn Solvang (1997) *Forskningsmetodik: Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Statistiska centralbyrån (1990) *Att fråga: om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*, femte upplagan 1993, tillgänglig via: [http://www.scb.se/statistik/publikationer/OV9999\\_1993A01\\_BR\\_X08SÅ9301.pdf](http://www.scb.se/statistik/publikationer/OV9999_1993A01_BR_X08SÅ9301.pdf)

Statistiska centralbyrån (2001) *Fråga rätt! Utveckla, testa, utvärdera och förbättra blanketter*, tillgänglig via: [http://www.scb.se/statistik/publikationer/OV9999\\_2000I02\\_BR\\_X97ÖP0101.pdf](http://www.scb.se/statistik/publikationer/OV9999_2000I02_BR_X97ÖP0101.pdf)

Trost (2010) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur

Trost (1994), *Enkätboken*, fjärde upplagan 2012, Lund: Studentlitteratur

Övrigt

För fördjupning kring utvecklingsområden i övningar hänvisas till rapporten "Lättare sagt än gjort – kartläggning av arbetet med utvecklingsområden efter SAMÖ-KKÖ 2011" (se särskilt kapitel 5.3). Rapporten kan fås vid kontakt med enheten för övning på MSB.

Vill man läsa mer om hur man kan involvera allmänheten i utvärdering av övningar hänvisas till rapporten "Allmänhetens bedömning av kriskommunikation i övningar – lärdomar och rekommendationer till hur allmänheten kan involveras", MSB793, januari 2015 (tillgänglig via [www.msb.se](http://www.msb.se))



