

VEILEDER I PLANLEGGING,  
GJENNOMFØRING OG  
EVALUERING AV ØVELSER

---

# Metodehefte: Lokal øvingsleder

---

Oktober 2018





VEILEDER I PLANLEGGING, GJENNOMFØRING OG EVALUERING AV ØVELSER

---

# Metodehefte: Lokal øvingsleder

---

Oktober 2018



Forord .....	5
Innledning .....	6
1 Hvorfor lokal øvingsleder? .....	7
2 Hva gjør en lokal øvingsleder? .....	9
3 Hovedoppgaver på øvingsdagen .....	13
4 Tips og råd til deg som skal være lokal øvingsleder .....	15
5 Ord og uttrykk .....	17



## FORORD

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

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

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

# INNLEDNING

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

Hensikten med grunnboken og metodeheftene er å:

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

Oversikt over utgitt veiledningsmateriell:

Grunnbok: Introduksjon og prinsipper i øvelsesplanlegging

Metodehefte: Spilløvelser

Metodehefte: Diskusjonsøvelser

Metodehefte: Funksjonsøvelser

Metodehefte: Fullskalaøvelser

Metodehefte: Evaluering av øvelser

Metodehefte: *Lokal øvingsleder*

Hensikten med dette metodehefte er å øke forståelsen for hva rollen innebærer og hva som kreves for å gjøre en god jobb som lokal øvingsleder (LØL). Oppgavene til en LØL blir mer omfattende og krevende i større, tverrsektorielle øvelser enn i mindre øvelser innad i en virksomhet. I dette metodehefte beskrives rollen grundig, men hver virksomhet må selv justere oppgaver og gjøremål ut ifra øvelsens omfang. Metodeheftet vil fokusere på rollen som LØL, og ikke øvelsestypene i seg selv. For å få en dypere forståelse av de ulike typer øvelser, og hvilke elementer som inngår i dem, anbefales det å lese grunnboken om øvelsesplanlegging eller metodehefte for den typen øvelse som skal gjennomføres.



KAPITTEL

---

# 01

---

Hvorfor lokal  
øvingsleder?

---

## HVORFOR LOKAL ØVINGSLEDER?

En øvelse er en situasjon som er tilrettelagt og tilpasset de øvingsmomenter og målsettinger man ønsker å fokusere på. Denne situasjonen skapes i planleggingsprosessen gjennom utvikling av et scenario, konkretisert og synkronisert i en dreiebok. I større øvelser, både spilløvelser og fullskalaøvelser, har man en sentral øvingsledelse som er ansvarlig for gjennomføringen av øvelsen. Denne kalles ofte for *spillstab*. I internasjonal sammenheng brukes begrepet *DISTAFF* (directing staff) eller *EXCON* (exercise control). Heretter vil det for enkelhets skyld kun bli omtalt som spillstab.

Hovedoppgaven til spillstaben er å styre øvelsen i henhold til dreieboka og til enhver tid ha kontroll på hvilke innspill som er formidlet til deltagerne, og hvordan øvelsen går. Dersom flere virksomheter øver sammen er det hensiktsmessig at spillstaben samlokaliseres. For å unngå at spillstaben minster kontroll på utvikling i øvelsen under gjennomføringen, har man et kontaktpunkt blant de øvede. Dette kontaktpunktet er *lokal øvingsleder*, også kalt *kontroller*. I dette metodehefte har vi valgt å bruke betegnelsen lokal øvingsleder (LØL). På militær side benyttes ofte begrepene *trusted agent* eller *stridsdommer*.

Uavhengig av hvilket begrep man bruker om funksjonen er det viktig å klargjøre ansvar, roller og myndighet før øvelsen starter. Særlig viktig er det at alle som skal ha rollen som lokal øvingsleder vet hvem de skal rapportere til. Spillstaben er avhengig av de lokale øvingslederne for å forsikre seg om at innspill er mottatt av de som øver og at innspillene får den ønskede responsen. Lokal øvingsleder er altså spillstabens forlengede arm, i tillegg til deres øyne og ører.

Hvor LØL er plassert kan være organisatorisk eller hendelsesbestemt, noe som varierer avhengig av øvelsestype og hvordan man ønsker å benytte seg av funksjonen. I fullskalaøvelser kan de bli plassert på et *spesifikt område*, eller *følge en bestemt funksjon*. Det kan f.eks. være en lokal øvingsleder som er "LØL skadested" eller "LØL innsatsleder politi". Lokal øvingsleders oppgave er da å være til stede og følge øvelsen på skadested, eller følge personen som innehar funksjonen som innsatsleder politi. LØL kan også ha et *ansvar for sikkerheten i feltøvelser*. I spilløvelser blir LØL ofte plassert på en spesifikk lokasjon, slik som hos de deltakende virksomhetene/aktørene. I mindre øvelser er det kun behov for én LØL, som er på samme lokasjon som de øvede.

KAPITTEL

---

# 02

---

Hva gjør en lokal  
øvingsleder?

---



Jon Berntsen og lokal øvingsleder, Geir Ellingsen, under øvelsen Triplex 2016. Foto Anita Andersen/DSB.

Lokale øvingsledere er “usynlige” personer som følger øvingsdeltakerne. Deres oppgave er å observere, vurdere, rapportere, justere, veilede og påse at sikkerheten ikke settes i fare for deltagere, innsatspersonell eller rollespillere. For å kunne gjøre denne jobben er det essensielt at man har god innsikt i dreieboka og har satt seg inn i planlagte innspill og forventet handling knyttet til disse. Det anbefales at denne gjennomgangen gjøres i samarbeid med spillstaben slik at man kan få en felles forståelse av øvelsen og hva man ønsker å oppnå. I denne gjennomgangen er det også en fordel om evaluatorene deltar.

*Overfor de øvede aktørene skal lokal øvingsleder: Observere og vurdere utviklingen i øvelsen og handlingene som blir utført når det kommer nye innspill. Justere, ved å stille de rette spørsmålene til rett tid og på rett måte. LØL skal være en sparringspartner for de øvede dersom de føler et behov for det, og hvis det er nødvendig – men kun da, gripe inn for å *veilede* dem tilbake på rett vei. Eventuelt så kan LØL gi tilbakemelding til deltakerne på slutten av dagen for å oppsummere hvordan*

håndteringen gikk, sett fra lokal øvingsleders perspektiv.

Før lokal øvingsleder er en av de største utfordringene om man skal gripe inn i øvelsen, og da i så fall når og hvordan. Før man griper inn må man tenke gjennom *hva* man ønsker å oppnå med å gripe inn. Dette må vurderes opp mot forventet resultat av handlingene og utbytte de øvede får av å fortsette uten at det gripes inn eller ved at det gripes inn. I denne vurderingen er det viktig å ikke være forutinntatt på hva som er rett og galt, men at man er åpen for andre løsninger enn hva man hadde sett for seg. I tillegg skal ikke de øvedes egen grad av suksess være overordnet det totale øvingsutbyttet. Det er en fordel dersom LØL er bevisst de øvedes standpunkt og dermed kan tilpasse veiledningen ut ifra dette. Det bør generelt være høy terskel for å gripe inn, med mindre det gripes inn av sikkerhetsmessige hensyn, og dersom man er usikker på om man bør gripe inn kan man spørre spillstaben om råd. Inngripen og/eller stopp av øvelsen gjøres alltid i tett samarbeid med spillstaben.

I en fullskala-/feltøvelse med kulde, vann, snø eller andre risikobetonte elementer må den reelle sikkerheten og velferden til de involverte i øvelsen ivaretas, både for øvingsdeltakere og markører. Det er viktig å huske på at markørene kan bli kalde, sultne, tørste, ha behov for et toalettbesøk, eller lignende. Dersom ikke øvingsstedet har en egen sikkerhetsansvarlig, er det LØL sin oppgave å sørge for at dette blir ivaretatt. Innsatspersonell i øvelsen følger stort sett egen og trygg HMS, mens innleide markører ikke nødvendigvis har det samme forholdet til sikkerhetsbestemmelser og HMS. Det er også en mulighet å ha en egen sikkerhetsleder/sikkerhetsteam på stedet.

*Overfor spillstaben skal lokal øvingsleder: Rapportere om spilllets fremdrift i forhold til dreieboka, uforutsette hendelser og situasjoner der spillstaben bør gripe inn. Dette kan gjøres over radiosamband, i en melding eller på telefon. LØL skal også sikre at planlagte øvingsmomenter i dreiebok ikke glipper, samt "time" og koordinere initieringen av hendelser gjennom rollespillere eller meldinger fra spillstaben. LØL har autoritet til å stoppe øvelsen lokalt dersom det er nødvendig. Det kan være behov for å stoppe øvelsen dersom det oppdages brudd på sikkerhetsreglene, hvis det skjer en ulykke, eller ved andre alvorlige hendelser som ikke er planlagt.*

LØL har i noen tilfeller verdifulle observasjoner eller input som kan være nyttige for de som skal evaluere, og bør notere seg disse til hjelp for evaluatorene. Det er likevel viktig å skille mellom en evaluator og en LØL. Lokal øvingsleders oppgave er ikke å evaluere, men dersom det er relevant, kan man bli brukt som en ressurs for evaluatorene i etterkant av øvelsen. I mindre øvelser, eller når det er mangel på ressurser, kan LØL også inneha andre oppgaver. For eksempel vil rollen som LØL kunne kombineres med øvingsplanlegger (noe som ofte gjøres) eller evaluator-rollen. Dersom samme person har flere ulike roller er det viktig at man er tydelig på skillet mellom rollene og klar over hvilket ansvar man har i de ulike rollene og når man opptrer i hvilken rolle. I større, tverrsektorielle øvelser anbefales det ikke at LØL innehar andre roller.

*Hvordan gjøre en god jobb som lokal øvingsleder?*

Lokal øvingsleder bør ha kunnskap om, og kjennskap til, de øvede aktørenes ansvar og roller. Særlig i tilfellene hvor LØL følger en funksjon er det en avgjørende at man matcher den faglige tyngden/erfaringen til den øvede som innehar funksjonen som følges. På denne måten har LØL større forståelse for valgene og vurderingene som gjøres og kan, ved behov, være en bedre sparringspartner.

I dette metodeheftet er det beskrevet hva rollen som LØL innebærer, hvordan den kan gjennomføres og tips til ting man bør/ikke bør gjøre. Det er avgjørende at personen som skal være LØL også er kjent med dette for å kunne gjøre en god jobb. Det som ellers kjennetegner en god LØL er at man er tilgjengelig, uten å være forstyrrende, man kjenner til aktørens kultur og prosedyrer, har forståelse for veiledningens egenart og evner å sette øvingsutbyttet fremfor egen avdelings/virksomhets renomme og prestisje.



KAPITTEL

---

# 03

---

Hovedoppgaver på  
øvingsdagen

---

## HOVEDOPPGAVER PÅ ØVINGSDAGEN

Hovedansvaret til LØL er å være forberedt på hvilke oppgaver og ansvar man har som LØL og hvordan dette skal utføres. Jobben som skal gjøres utføres i tett samarbeid med spillstaben og innspill skal alltid initieres og klareres med dem. LØL skal også melde ifra om eventuelle problemer/utfordringer som de øvede aktørene har slik at spillstaben kan gjøre justeringer. Dersom spillet drar i feil retning er det LØL sin oppgave å hente inn de øvede og veilede dem tilbake i riktig retning. Dette kan f.eks. være hvis en aktør henger seg opp i en liten detalj som i utgangspunktet er ubetydelig for øvelsen og spiller videre på dette som om det skulle vært en viktig del av spillet, eller dersom en øvet aktør tar kontakt med en virksomhet som ikke deltar i øvelsen. Ved behov kan LØL kontakte spillstaben for å be om et nytt innspill som bidrar til at spillet går rett vei. Hvis det er andre forhold som kan være relevant for spillstaben å være klar over, skal dette også rapporteres dit.

### *Før øvelsen starter*

Før øvelsens start bør LØL introdusere seg selv. Alle de øvede skal vite hvem som er LØL og hva denne rollen innebærer for å unngå usikkerhet. Et viktig poeng, særlig i tverrsektorielle øvelser, er at LØL primært jobber for spillstaben og sekundært for egen virksomhet. Oppgaven deres er å rapportere til spillstaben og bistå med at øvelsen gjennomføres i tråd med planen, ikke å sørge for at egen virksomhet gjør det bra. Det anbefales at lokal øvingsleder er tydelig merket, gjerne med en markeringsvest. I følge standarden skal LØL ha sort farge på vesten.

### *Sikre at innspill fra spillstab er mottatt*

LØL skal holde seg orientert i dreieboka og de innspill som treffer det ansvarsområde/funksjonen man har ansvar for. For å være oppdatert på hvilke innspill som er sendt og når det er sendt må man ha løpende dialog med spillstaben. Som LØL er det viktig å sjekke at innspillet blir registrert hos de øvede, og hva som blir reaksjonen sammenlignet med forventet handling. Dersom tempoet i øvelsen er for høyt eller lavt skal spillstaben styre dette ved å ta bort eller lage flere innspill. Det er da viktig at LØL får beskjed om dette. I fullskalaøvelser er informasjonsdeling ved bruk av radiosamband eller sms-grupper svært effektivt ettersom spillstaben da kan få ut den samme beskjeden til alle lokale øvingsledere samtidig. I mindre øvelser, eller spilløvelser, er det mer vanlig med bruk av telefon eller e-post.

### *Vurdere om øvet aktør har for mye/lite å gjøre*

Det er viktig at deltakerne i øvelsen ikke lastes ned med for mange innspill. De øvede skal ha tid og anledning til å håndtere alle innspillene på en god måte. For mye press gir lite mestringfølelse og dårlig læring. Ved manglende progresjon i øvelsen skal det lite til for at motivasjonen synker blant de øvede. Det er derfor viktig å melde ifra til spillstab, som kan vurdere å justere øvelsens intensitet.

### *Veilede dersom spillet drar i feil retning*

Dersom de øvede behandler innspill feil i henhold til forventet handling, og der dette vil kunne påvirke spillet negativt, er det viktig at de får anledning til å hente seg inn igjen. LØL skal melde dette inn til spillstaben som tar en avgjørelse om hvilke grep som skal gjøres. Det kan også være at noen av de øvede stiller spørsmål ved scenario, at de ikke er enige i utviklingen av hendelsene; at det som skjer ikke er realistisk eller at de ikke er enige i de spilltekniske premissene for øvelsen. Ofte kan dette løses før øvelsesstart med en gjennomgang av scenario og premissene for øvelsen. Dersom det likevel er noen som argumenterer mot scenarioet slik at det blir ødeleggende for spillet, er det viktig at dette meldes inn til spillstaben som vil komme med en beslutning på hvorvidt det skal gripes inn og justeres. I utgangspunktet bør de øvede anmodes om å ikke "fichte scenario".

### *Når øvelsen er over*

Når øvelsen er over er i utgangspunktet lokal øvingsleder ferdig med sine oppgaver. Det kan likevel i noen tilfeller være nyttig å benytte seg av informasjonen LØL har etter å ha fulgt de øvede gjennom øvelsen. LØL kan bidra med innspill til evaluatorene gjennom observasjoner som er gjort underveis eller avklaringer i forbindelse med avgjørelser som ble tatt hvor man i noen tilfeller kan ha større innsikt og forståelse for valgene som ble tatt. Det er ingen selvfølge at LØL skal bidra inn i evalueringen ettersom det er to ulike oppgaver og roller, men dersom det er ønskelig, og et behov fra evaluatorene, kan det være nyttig. LØL kan også være ansvarlig for gjennomføre en førsteinntrykkssamling etter øvelsens slutt. Dersom denne oppgaven ligger til LØL skal det være avklart med spillstaben og evaluatorene på forhånd.



# 04

---

Tips og råd til deg  
som skal være lokal  
øvingsleder

---

## TIPS OG RÅD TIL DEG SOM SKAL VÆRE LOKAL ØVINGSLEDER

### Generelle tips:

- Sørg for at du forstår rollen din som LØL og bruker tiden frem mot øvelsen til å avklare eventuelle uklarheter .
- Vær proaktiv i kommunikasjon med spillstaben, du er spillstabens forlengede arm, øyne og ører.
- Se uten å bli sett - øvingsdeltakerne er hovedaktørene, la de jobbe så uforstyrret som mulig.
- Ofte vil kommunikasjonen mellom spillstaben og LØL skje via telefon (f.eks. ved bruk av sms, IM, chattetjenester eller tale). Det er derfor viktig å ha tilgang til sambandskatalog/kontaktinformasjon og en telefon.
- Kommunikasjon mellom spillstab og LØL kan også foregå via radiosamband, f.eks. Nødnett, på en egen frekvens eller talegruppe. Dersom dette er tilfelle må man ha rett utstyr og tilgang til rett talegruppe/frekvens, og være sertifisert for bruk.
- Vurder hvor du best kan gjøre jobben.
- Sørg for at du har med alt du trenger av utstyr på øvingsdagen(e) og at du har tilgang til informasjon og systemer som du kan få bruk for i løpet av øvelsen. Hva man trenger av utstyr og tilganger varierer, men noen ting man kan ha bruk for er: PC, graderte systemer, brukernavn og passord til øvingsweb, dreiebok og innspill, samt tilgang til internett.
- Kle deg etter forholdene.
- LØL bør ha på vest som er synlig merket med rollen man har. Det foreligger en standard for farger på vester for de ulike rollene, hvor LØL skal ha sorte vester.

### Før øvelsesstart:

- Sørg for at du har kontaktinformasjon til alle relevante aktører i øvelsen, eventuelt tilgang til sambandskatalogen (dersom det er utarbeidet en for øvelsen).
- For større øvelser: registrer deg med navn og kontaktinfo hos spillstaben. Der vil du motta nødvendig informasjon og utstyr (f.eks. vest og radio).

### Under øvelsen:

- Følg dreieboka – har de øvede mottatt innspillene?
- Rapporterer regelmessig til spillstaben om fremdriften i øvelsen – har de øvede nok å gjøre?
- Rapportert til spillstab om avvik fra forventet handling.
- Etterse at sikkerhet og velferd til involverte i øvelsen, særlig rollespillere/markører, blir ivarettatt.
- Rapportert umiddelbart om skader eller ulykker, og stopp spillet dersom det er nødvendig.

### Etter øvelsen:

- Bidra med input til evalueringen, dersom dette er relevant.
- Lede en førsteinntrykkssamling, dersom det er avtalt at dette er lokal øvingsleders ansvar.
- For større øvelser: Lever fra deg eventuelt utstyr hos spillstaben og meld ifra at du er ferdig.

### Lokal øvingsleders "Do's and don'ts"

#### Do:

- Søk informasjon og forsøk å forutse utviklingen i øvelsen.
- Vurder hvor du bør være plassert for å best kunne overvåke situasjonen.
- Vis respekt overfor avgjørelsene til deltakerne.
- Vurder nøye om, og hvordan, du bør gripe inn i øvelsen.
- Oppdater spillstaben regelmessig.
- Jobb som et team med andre LØL (dersom det er flere).
- STOPP all aktivitet som strider med sikkerhetsreglene.

#### Do not:

- Avslør informasjon som ikke er ment for de øvede.
- Gi din mening om noe når du ikke blir spurt.
- Reager negativt på handlingene til de øvede.
- Forstyr de som øver.
- Forlat stedet du skal oppholde deg på uten at det er klarert med spillstab (eventuelt en overordnet lokal øvingsleder, dersom dette finnes).

KAPITTEL

---

# 05

---

Ord og uttrykk

---

## ORD OG UTTRYKK

Det er svært viktig at alle som deltar i en øvelse er klar over, og enige om, hvilke øvelsestekniske ord og begreper man bruker, samt hva som er betydningen av disse. Dersom man f.eks. skriver "NO PLAY – Bro kollapset i Oslo", kan det skape mye forvirring dersom man ikke har definert betydningen av uttrykket "NO PLAY", eller dersom det brukes feil. Alle som er involvert i øvelsen må derfor være enige og fullt ut forstå betydningen av uttrykkene man velger å benytte, og det må gjerne fastsettes tidlig og gjentas ofte. Slike ord og uttrykk, med tilhørende beskrivelse av betydningen, bør fremkomme i sentrale dokumenter til øvelsen (for eksempel i gjennomføringsdirektivet).

Noen av de mest brukte øvelsestekniske ord og uttrykk er som følger:

### "BULLDOG"

Brukes som en melding for å varsle de øvede om at øvelsen stoppes midlertidig, også kalt "øvingsfrys".

### "NO PLAY"

Brukes som en melding for å varsle om reell hendelse/skade. Dette kan f.eks. være en melding om at et av redningshelikoptrene tas ut av øvelsen for å settes inn i en reell hendelse.

### "MAYDAY"

Benyttes for alarmering/behov for umiddelbar bistand i forbindelse med reelle hendelser, og fortrinnsvis på dedikerte nødsambandskanaler.

### "PAN-PAN"

Dette uttrykket blir ofte benyttet av radiostasjoner, og angir at radiostasjonen har en melding å sende som det haster svært med, hvor meldingen gjelder sikkerheten til et fartøy eller en person. Hastesignalet skal ha prioritet foran alle andre meldinger, unntatt nødmeldinger. Alle radiostasjoner som hører det, skal passe på at de ikke forstyrrer sendingen av den meldingen som følger etter hastesignalet.

### "ØVELSE – ØVELSE – ØVELSE"

Alle meldinger og samtaler i forbindelse med øvelsen må merkes tydelig slik at man ikke forveksler hendelsen/beskjeden med en reell hendelse. Den vanligste måten å gjøre dette på er å merke alle skriftlige meldinger med "ØVELSE – ØVELSE – ØVELSE". Dersom man skal foreta en samtale på telefon/samband, startes også samtalen med "ØVELSE – ØVELSE – ØVELSE".

Man kan velge å ha andre begrep, eller flere dersom det er nødvendig, men poenget er at man har noen ord og uttrykk som er kjent blant alle de involverte slik at man unngår unødvendig forvirring. I rollen som lokal øvingsleder er det spesielt viktig at man har oversikt over hvilke ord og uttrykk som benyttes i øvelsen og betydningen av disse. Dette til en viss grad for egen del, men også ettersom det er lokal øvingsleder som i størst grad kan få behov for å benytte seg av begrepene.







**Direktoratet for  
samfunnsikkerhet  
og beredskap**

Rambergveien 9  
3115 Tønsberg

Telefon 33 41 25 00

postmottak@dsb.no  
www.dsb.no

ISBN 978-82-7768-471-0 (PDF)  
HR 2400  
Oktober 2018

 /DSBNorge

 @dsb\_no

 dsb\_norge

 dsbnorge