

SFS-ISO 22398:2019

Yhteiskunnan turvallisuus. Harjoituksia koskevaa ohjeistusta

Societal security. Guidelines for exercises

Ristiriitatapauksissa pätee englanninkielinen teksti.
Suomenkielisen käännöksen päivämäärä 2019-10-11

In case of interpretation disputes the English text
applies. Date of translation into Finnish 2019-10-11

Yhteiskunnan turvallisuus. Harjoituksia koskevaa ohjeistusta

Societal security. Guidelines for exercises

Tämä standardi sisältää kansainvälisen standardin ISO 22398:2013 "Societal security. Guidelines for exercises" englanninkielisen tekstin.

This standard consists of the English text of the International Standard ISO 22398:2013 "Societal security. Guidelines for exercises".

Standardi sisältää myös englanninkielisen tekstin suomenkielisen käännöksen.

The Standard also contains a Finnish translation of the English text.

Kansainvälinen standardi ISO 22398:2013 on vahvistettu suomalaisiksi kansalliseksi standardiksi.

The International Standard ISO 22398:2013 has the status of a Finnish national standard.

Standardista vastaava toimialayhteisö:
Suomen Standardisoimisliitto SFS ry

Standards writing body responsible for the standard:
Finnish Standards Association SFS

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry

Malminkatu 34, PL 130, 00101 Helsinki
p. 09 149 9331, www.sfs.fi, sales@sfs.fi

Finnish Standards Association SFS

P.O. Box 130, FI-00101 Helsinki, (Malminkatu 34)
Tel. +358 9 149 9331, www.sfs.fi, sales@sfs.fi

Monta tapaa tilata

Pysy ajan tasalla

Standardien seurantapalvelu on helppo tapa pysyä ajan tasalla toimialaasi liittyvistä standardeista. Lue lisää www.sfs.fi/tietopalvelu.

Haluatko tietoa uusista julkaisuista sähköpostilla?

Tilaa sähköinen uutiskirje haluamastasi aiheesta www.sfs.fi/uutiskirjetilaus.

Asiakaspalvelu auttaa

SFS:n asiakaspalvelusta voit tilata kaikki tarvitsemasi julkaisut.

Ota yhteyttä sales@sfs.fi tai p. 09 1499 3353.

SFS-kauppa

Verkkokaupassa voit tarkistaa julkaisujen ajantasaiset tiedot. Voit myös ladata useimmat standardit omalle koneellesi saman tien ja tilata uusia julkaisuja.

Astu sisään osoitteessa sales.sfs.fi.

SFS Online

SFS Online -palvelussa oma standardikokoelmanne on aina ajan tasalla internetissä.

Kiinnostuitko? Kysy lisää SFS:n asiakaspalvelusta sales@sfs.fi.

 facebook.com/SFSedu

 [@standardeista](https://twitter.com/standardeista)

 Suomen Standardisoimisliitto SFS ry

SFS-ISO 22398:2019

Aihealueuokitus: SFS/ICS 03.100.01

Julkaistu: SFS 2019-10

Copyright © SFS. Osittainenkin julkaiseminen tai kopiointi sallittu vain SFS:n luvalla.

Tätä julkaisua myy Suomen Standardisoimisliitto SFS

© ISO 2013 – All rights reserved

© SFS 2019 for the translation

Sisällys

Sivu

Esipuhe	4
Johdanto	5
1 Soveltamisala	7
2 Velvoittavat viittaukset	7
3 Termit ja määritelmät	7
4 Harjoituksen suunnittelu, toteuttaminen ja kehittäminen	10
4.1 Yleistä.....	10
4.2 Suunnittelu.....	10
4.3 Toteuttaminen.....	12
4.4 Harjoitussuunnitelman katselmointi ja kehittäminen.....	13
5 Harjoitusprojektien suunnittelu, toteuttaminen ja kehittäminen	14
5.1 Yleistä.....	14
5.2 Suunnittelu.....	14
5.3 Toteuttaminen.....	25
5.4 Kehittäminen.....	27
6 Jatkuva kehittäminen	27
6.1 Yleistä.....	27
6.2 Arviointi.....	27
6.3 Johdon katselmus ja korjaavat toimenpiteet.....	29
Liite A (opastava) Harjoitukset osana johtamisjärjestelmää	30
Liite B (opastava) Tarveanalyysi	33
Liite C (opastava) Kansalliset strategiset harjoitukset	35
Liite D (opastava) Harjoitusten tehostaminen	38
Liite E (opastava) Skenaarioiden luominen kokemuksen pohjalta	39
Kirjallisuus	41

Esipuhe (EN)

ISO (International Organization for Standardization) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen (ISON jäsenten) liitto. Kansainväliset ISO-standardit laaditaan yleensä ISON teknisissä komiteoissa. Jokaisella jäsenjärjestöllä, joka on kiinnostunut teknisen komitean tehtäväalueella olevasta asiasta, on oikeus olla edustettuna komiteassa. Työhön osallistuvat myös kansainväliset ISON kanssa yhteistyössä olevat viranomaiset ja erilaiset organisaatiot. ISO tekee tiivistä yhteistyötä kansainvälisen sähköalan standardisoimisjärjestön IEC:n (International Electrotechnical Commission) kanssa kaikissa sähkötekniseen standardisointiin liittyvissä asioissa.

Tämän asiakirjan laatimiseen käytetyt ja sen ylläpitoon tarkoitetut menettelyt on kuvattu ISON ja IEC:n sääntöjen osassa 1 (ISO/IEC Directives, Part 1). Erityisesti olisi kiinnitettävä huomiota siihen, että erityyppisille ISON asiakirjoille on erilaiset hyväksymiskriteerit. Tämä asiakirja on laadittu ISON ja IEC:n sääntöjen osassa 2 esitettyjen julkaisujen sisältöä, rakennetta ja asettelua koskevien sääntöjen mukaisesti. www.iso.org/directives

On huomattava, että jotkin tämän asiakirjan yksityiskohdat saattavat olla patenttioikeuksien suojattuja. ISO ei vastaa tällaisten patenttioikeuksien yksilöimisestä. Tämän asiakirjan laadintavaiheessa yksilöityjen patenttioikeuksien tarkat tiedot esitetään tämän asiakirjan johdannossa tai ISON ylläpitämässä patentointia koskevien ilmoitusten luettelossa. www.iso.org/patents

Kauppanimet on annettu pelkästään standardin käyttäjien hyötyä ajatellen, eikä näiden tuotemerkkien mainitseminen tässä standardissa tarkoita, että ISO suosittelee näitä tuotteita.

Vaatimustenmukaisuuden arviointiin liittyvien ISON käyttämien termien ja ilmaisujen selitykset sekä tietoa siitä, kuinka ISO noudattaa kaupan teknisiä esteitä koskevan WTO:n sopimuksen periaatteita, on seuraavassa URL-osoitteessa: [Foreword - Supplementary information](#)

Tästä asiakirjasta vastaa ISON tekninen komitea ISO/TC 223 *Societal security*.

Johdanto (EN)

Tässä kansainvälisessä standardissa kuvaillaan harjoitussuunnitelmien ja -projektien suunnittelua, suorittamista ja parantamista koskevan yleisen lähestymistavan eri osat. Tämän kansainvälisen standardin tarkoitus on

- tarjota organisaatioille perusta vaikuttavien harjoitussuunnitelmien ymmärtämiseen, laatimiseen, kehittämiseen ja toteuttamiseen
- tarjota harjoitusprojektin suunnittelua ja suorittamista koskevia ohjeita
- parantaa organisaation kykyä suorittaa harjoituksia asianmukaisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa
- avustaa organisaatiota harjoituksiin liittyvän suorituskyvyn kehittämisessä ja arvioinnissa tavalla, jossa riskit on arvioitu ja joka vastaa hyviä käytäntöjä
- mahdollistaa organisaation harjoitussuunnitelmien ja -projektien jatkuva kehittäminen.

Standardi soveltuu kaikille yksityisille ja julkisille organisaatioille niiden tyypistä, koosta ja luonteesta riippumatta. Annettu ohjeistus voidaan mukauttaa organisaation tarpeisiin, tavoitteisiin, resursseihin ja rajoitteisiin.

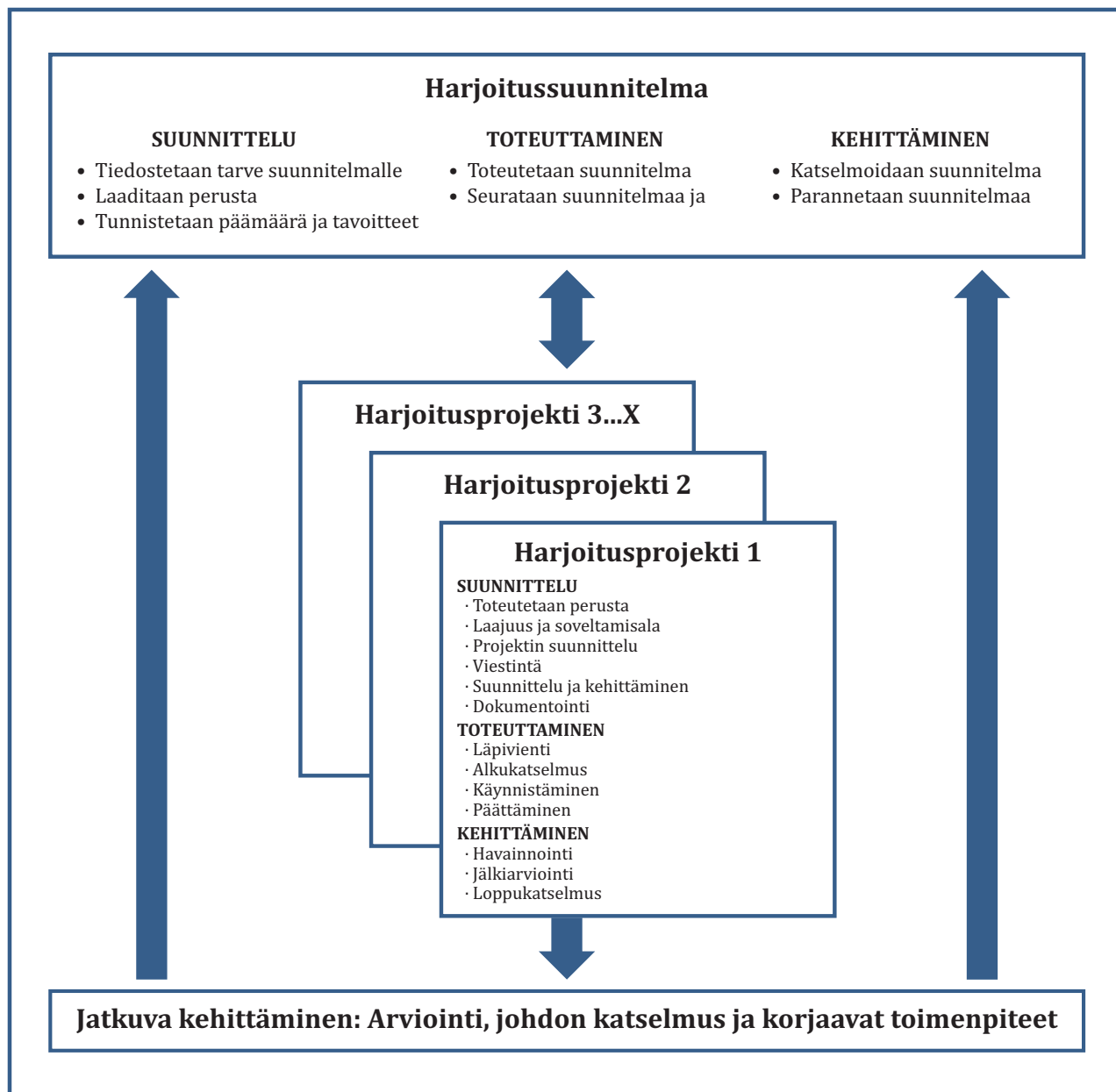
Harjoitukset ovat tärkeä hallinnointityökalu, jonka avulla kyetään tunnistamaan puutteita ja kehittämiskohteita sekä määrittämään vaste- ja palautumisstrategioiden vaikuttavuus. Organisaation ja sen henkilöstön pätevyyden mittaamisen lisäksi harjoitukset ovat erinomainen työkalu muokattujen suunnitelmien perusteellisuuden, merkityksellisyyden ja tarkkuuden arviointiin.

Harjoituksia voidaan käyttää toimintaperiaatteiden, suunnitelmien, menettelyjen, koulutuksen, laitteiden ja organisaation sisäisten sopimusten validointiin, tieto- ja viestintäteknologian (ICT:n) testaamiseen, henkilöstön roolien ja vastuiden selventämiseen ja niissä kouluttamiseen, organisaation sisäisen yhteistyön ja viestinnän parantamiseen, puuttuvien resurssien tunnistamiseen, yksilöllisen suorituskyvyn parantamiseen ja parannusmahdollisuuksien tunnistamiseen. Lisäksi ne tarjoavat hallitun mahdollisuuden harjoitella improvisointia.

Harjoitusprojekteilla on yleensä suoritustavoitteita, esim. seuraavanlaisia:

- *perehdytys tai demonstraatio*: simuloidaan odotetussa tilanteessa saatavia kokemuksia, jotta voidaan parantaa tietoisuutta simuloituihin olosuhteisiin liittyvistä haavoittuvuuksista ja vaikuttavien toimenpiteiden tärkeydestä
- *oppiminen*: parannetaan yksilöiden tai ryhmien tietämystä, taitoja tai kykyjä tavoitteena tiettyjen pätevyyksien saavuttaminen
- *yhteistyö*: tarjotaan ihmisille mahdollisuus työskennellä yhdessä ja saavuttaa yhteisesti tavoiteltu lopputulos
- *kokeilu*: uusien menetelmien tai menettelyjen testaaminen tarkoituksena niiden hiominen
- *testaaminen*: menetelmän tai menettelyn arviointi, jotta voidaan arvioida, mitkä osat ovat riittävän kehittyneitä.

Katso [kuva 1](#).



Kuva 1 Harjoitussuunnitelman, harjoitusprojektien ja jatkuvan parantamisen keskinäinen suhde

1 Soveltamisala [\(EN\)](#)

Tässä kansainvälisessä standardissa suositellaan hyviä käytäntöjä ja ohjeita, joiden avulla organisaatiot voivat suunnitella, suorittaa ja parantaa harjoitusprojekteja¹⁾, jotka voivat kuulua harjoitussuunnitelmaan.

Standardi soveltuu kaikille yksityisille ja julkisille organisaatioille niiden tyylistä, koosta ja luonteesta riippumatta. Annettu ohjeistus voidaan mukauttaa organisaation tarpeisiin, tavoitteisiin, resursseihin ja rajoitteisiin.

Se on tarkoitettu niille tahoille, joilla on vastuu organisaation henkilöstön ja etenkin organisaation johdon pätevyyden varmistamisesta, sekä tahoille, jotka ovat vastuussa harjoitussuunnitelmien ja harjoitusprojektien hallinnasta.

2 Velvoittavat viittaukset [\(EN\)](#)

Tässä asiakirjassa viitataan seuraaviin asiakirjoihin tai niiden osiin, jotka ovat välttämättömiä, jotta tätä asiakirjaa voidaan käyttää. Jos viittaus on päivätty, tätä asiakirjaa koskee vain siinä mainittu painos. Jos viittaus on päiväämätön, sovelletaan sen viimeisintä painosta sekä muutoksia.

ISO 22300, *Societal security — Terminology*

3 Termit ja määritelmät [\(EN\)](#)

Tässä asiakirjassa käytetään standardissa ISO 22300 esitettyjen termien ja määritelmien lisäksi seuraavia termejä ja määritelmiä.

3.1 loppuraportti

asiakirja, jossa harjoitus kuvataan ja analysoidaan arvioinnin ja tarkkailijoilta saatujen raporttien perusteella ja jossa esitetään parannusehdotuksia

HUOM. 1 Loppuraportissa dokumentoidaan loppukatselmuksen tulokset.

HUOM. 2 Loppuraportteja kutsutaan myös harjoitusten päätösraporteiksi.

3.2 pätevyys

osoitettu kyky soveltaa tietoja ja taitoja halutun tuloksen saavuttamiseksi

3.3 harjoittelu

toiminta, jossa harjoitetaan tiettyä taitoa ja johon liittyy usein saman asian toistaminen useaan kertaan

ESIM. Paloharjoitus, jossa harjoitellaan palavan rakennuksen turvallista evakuointia.

3.4 arviointi

järjestelmällinen prosessi, jossa mittaustuloksia verrataan tunnistettuihin kriteereihin, jotta voidaan määrittää erot halutun ja todellisen suorituskyvyn välillä

HUOM. Erot ovat syötteitä jatkuvan parantamisen prosessiin.

1) Kansallinen alahuomautus: Voidaan puhua myös *koulutusprojekteista*

3.5 harjoitus

prosessi, jolla harjoitellaan, arvioidaan ja parannetaan organisaation suorituskykyä

HUOM. 1 Harjoituksia voidaan käyttää toimintaperiaatteiden, suunnitelmien, menettelyjen, koulutuksen, laitteiden ja organisaation sisäisten sopimusten validointiin, henkilöstön roolien ja vastuiden selventämiseen ja niissä kouluttamiseen, organisaation sisäisen yhteistyön ja viestinnän parantamiseen, puuttuvien resurssien tunnistamiseen, yksilöllisen suorituskyvyn parantamiseen ja parannusmahdollisuuksien tunnistamiseen. Lisäksi ne tarjoavat hallitun mahdollisuuden harjoitella improvisointia.

HUOM. 2 Testi on erityinen harjoitusmuoto, jossa hyväksymisen tai hylkäämisen toteaminen on sisällytetty suunniteltavan harjoituksen tavoitteisiin.

3.6 harjoituksen koordinaattori

harjoitusten suunnittelusta, suorittamisesta ja arvioinnista vastuussa oleva henkilö

HUOM. 1 Suuremmissa harjoituksissa tämä toiminto voi sisältää useampia henkilöitä tai enemmän henkilöstöä ja sitä voidaan kutsua *harjoituksen ohjausryhmäksi*.

HUOM. 2 Joissain maissa termin *harjoituksen koordinaattori* sijasta käytetään termiä *harjoituksen johtaja* (tai muuta vastaavaa termiä).

HUOM. 3 Harjoituksen koordinaattori on vastuussa sisäisten ja ulkoisten tahojen yhteistyöstä.

3.7 harjoitussuunnitelma

joukko harjoitustoimintoja, joilla on tarkoitus saavuttaa kokonaistavoite

3.8 harjoitussuunnitelman johtaja¹⁾

harjoituksen suunnittelusta ja parantamisesta vastuussa oleva henkilö

3.9 harjoituksen projektiryhmä

harjoitusprojektin suunnittelusta, suorittamisesta ja arvioinnista vastaavat henkilöt

3.10 harjoituksen turvallisuusvastaava

henkilö, jonka tehtävänä on varmistaa, että harjoituksen aikana tehtävät toimenpiteet suoritetaan turvallisesti

HUOM. Suurempiin harjoituksiin, joihin osallistuu useampia toimintoja, voidaan nimetä useampia turvallisuusvastaavia.

3.11 vaara

mahdollisen vahingon lähde

HUOM. Vaara voi olla riskin lähde.

3.12 sidosryhmä

henkilö tai organisaatio, joka voi vaikuttaa johonkin päätökseen tai toimintaan tai joka voi olla tai kokea olevansa päätöksen tai toiminnan vaikutuksen kohteena

HUOM. Päätöksentekijä voi olla sidosryhmä.

¹⁾ Kansallinen alahuomautus: Voidaan puhua yksinkertaisemmin myös *harjoituksen johtajasta*

3.13

syöte

käsikirjoitettu tilannetieto, joka sisällytetään harjoitukseen ja jonka tarkoitus on saada aikaan reaktio ja edistää harjoituksen kulkua

HUOM. Syötteet voivat olla kirjallisia, suullisia, televisioituja tai millä tahansa menetelmällä lähetettyjä (esim. faksilla, puhelimitse, sähköpostilla, äänitallenteella, radiolla tai jollain tietyllä merkillä).

3.14

johtaminen

koordinoidut toimenpiteet, joilla organisaatiota suunnataan ja ohjataan

3.15

tarkkailija

harjoituksen osallistuja, joka tarkkailee harjoitusta eikä osallistu harjoitustoimintoihin

HUOM. Tarkkailijat voivat olla osa arviointiprosessia.

3.16

osallistuja

henkilö tai organisaatio, joka suorittaa harjoitukseen liittyvän toiminnon

3.17

riski

epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin

HUOM. 1 Vaikutus on poikkeama odotetusta, niin myönteisessä kuin kielteisessäkin mielessä.

HUOM. 2 Tavoitteilla voi olla eri näkökohtia (esimerkiksi talouteen, terveyteen ja turvallisuuteen tai ympäristöön liittyvät tavoitteet) ja niitä voidaan soveltaa eri tasoihin (esimerkiksi strategiset, koko organisaation kattavat, projekti-, tuote- tai prosessikohtaiset tavoitteet).

HUOM. 3 Riskiä kuvataan usein viittaamalla mahdollisiin tapahtumiin ja seurauksiin tai niiden yhdistelmään sekä siihen, kuinka ne voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

HUOM. 4 Riski ilmaistaan usein tapahtuman seurausten tai olosuhteiden muutosten ja riskin toteutumisen todennäköisyyden yhdistelmänä.

HUOM. 5 Epävarmuus on tila, johon liittyy osittainen tai täydellinen tapahtumaa, sen seurauksia tai todennäköisyyttä koskevan käsityksen tai tiedon puute.

3.18

skenaario

etukäteen laadittu tapahtumakulku, joka ohjaa harjoituksen etenemistä, sekä syötteet, joita käyttämällä harjoitusprojektin suoritustavoitteet saavutetaan

3.19

harjoituksen laajuus

koko, resurssit ja laajuus, jotka vastaavat tarpeita ja tavoitteita

3.20

käsikirjoitus

harjoituksen juoni, jonka avulla ohjaava henkilöstö ymmärtää, miten tapahtumien olisi edettävä harjoituksen aikana, kun suunnitellut päätapahtumat toteutuvat

HUOM. Käsikirjoitus on usein simuloiduista tapahtumista kirjoitettu kertomus.

3.21

kohderyhmä

harjoituksen kohteena olevat yksilöt tai organisaatiot

3.22

testi

harjoitus, jossa on tarkoitus saavuttaa odotettu ja mitattavissa oleva hyväksytty tai hylätty tulos

HUOM. 1 Testi on erityinen harjoitusmuoto, jossa hyväksymisen tai hylkäämisen toteaminen on sisällytetty suunniteltavan harjoituksen tavoitteisiin.

HUOM. 2 Termit *testi* ja *testaus* eivät vastaa termejä *harjoitus* ja *harjoittelu*.

3.23

koulutus

toiminnot, joiden tarkoitus on helpottaa oppimista sekä tietojen ja taitojen kehittymistä ja kehittää määriteltujen tehtävien tai roolien suorituskykyä

4 Harjoituksen suunnittelu, toteuttaminen ja kehittäminen (EN)

4.1 Yleistä (EN)

Harjoituksia suorittavan organisaation olisi laadittava harjoitussuunnitelma. Harjoitussuunnitelman laatiminen mahdollistaa koordinoitun lähestymistavan organisaation suorituskyvyn rakentamiseen ja kehittämiseen mahdollistamalla yksittäisten organisaation strategisiin tavoitteisiin vaikuttavien suunnitelmien, kykyjen tai resurssien harjoittamisen.

Ylimmän johdon olisi varmistettava, että harjoitussuunnitelmaa koskevat tavoitteet asetetaan, ja nimettävä pätevä henkilö vastaamaan harjoitussuunnitelman johtamisesta. Harjoitussuunnitelman laajuuden olisi vastattava harjoituksen suorittavan organisaation kokoa ja luonnetta sekä harjoitettavien asioiden suorituskykyä, toimivuutta, monimutkaisuutta ja osaamistasoa.

Harjoitussuunnitelmaan olisi sisällyttävä tiedot ja resurssit, jotka tarvitaan yksittäisten harjoitusten vaikuttavaan ja tehokkaaseen organisointiin ja määritellyssä aikataulussa suorittamiseen. Sen olisi sisällettävä myös

- tarveanalyysi
- perusta
- päämäärä ja tavoitteet
- harjoitusprojektien laajuus, lukumäärä, tyypit, kesto, suorituspaikat ja aikataulut
- harjoituksen projektiryhmien valinta
- tarvittavat resurssit ja budjetit
- luottamuksellisuuden, tietoturvallisuuden, työturvallisuuden ja muiden vastaavien seikkojen käsittelemistä koskevat prosessit.

Organisaation olisi seurattava ja mitattava harjoitussuunnitelman toteutusta, jotta voidaan varmistaa, että asetetut tavoitteet on saavutettu. Harjoitussuunnitelmaa olisi myös katselmoitava, jotta voidaan tunnistaa mahdolliset parantamismahdollisuudet.

4.2 Suunnittelu (EN)

4.2.1 Harjoitussuunnitelman tarpeen toteaminen (EN)

Organisaation olisi suoritettava tarveanalyysi, jotta voidaan tunnistaa tai toteuttaa seuraavat asiat:

- organisaation strategiset tavoitteet
- organisaatioon kohdistuvat riskit

- lakien ja viranomaisten vaatimukset
- organisaation vasteiden tai palautumisen osaamistaso verrattuna haluttuihin tavoitteisiin, ottaen erityisesti huomioon suorituskyvyn ja suunnitelmien puutteet
- harjoittamista vaativat suunnitelmat, kyvyt tai resurssit
- ajanjakso, jossa määritelty vaste- tai palautumiskyvyn taso (suunnitelman laajuus) olisi saavutettava
- perusta ja harjoitussuunnitelman sisällön ohjaus.

4.2.2 Harjoitussuunnitelman perustan toteuttaminen (EN)

Organisaation olisi varmistettava ylimmältä johdolta perusta ja sitoumus, jotta voidaan varmistaa organisaation asianmukainen osallistuminen harjoitussuunnitelmaan sekä asianmukaiset resurssisitoumukset. Perustan saaminen varmistaa sen, että harjoituksen päämäärä ja tavoitteet vastaavat organisaation strategisia tavoitteita ja varsinaista strategiaa.

Ylimmän johdon olisi annettava organisaatiolle selkeä mandaatti ja täydet valtuudet harjoitussuunnitelman suorittamiseen. Harjoitussuunnitelman tarveanalyysissä määritellyt hyödyt ja edut olisi selostettava ja esitettävä selkeästi ylimmälle johdolle sekä niille tahoille, joilla on vastuu harjoitussuunnitelmasta.

4.2.3 Harjoitussuunnitelman päämäärän ja tavoitteiden asettaminen (EN)

Ylimmän johdon olisi varmistettava, että harjoitussuunnitelman päämäärä ja tavoitteet on asetettu, jotta harjoitusten suunnittelua, suorittamista ja parantamista voidaan ohjata. Ylimmän johdon olisi myös varmistettava, että harjoitussuunnitelma toteutetaan vaikuttavasti.

Harjoitussuunnitelman päämäärän perusteella tavoitteet voivat perustua seuraaviin asioihin:

- tarveanalyysin tulokset
- johdon asettamat prioriteetit
- johtamisjärjestelmää koskevat vaatimukset, soveltuvin osin
- lakien, viranomaisten ja sopimusten vaatimukset sekä muut vaatimukset, joihin organisaatio on sitoutunut
- sidosryhmien tarpeet ja odotukset
- organisaatioon tai sidosryhmiin kohdistuvat riskit
- aiempia harjoituksia tai todellisia häiriötilanteita koskevat raportit
- organisaation kypsyyden ja sen harjoitettavien resurssien taso.

HUOM. [Liitteessä A](#) esitetään lisätietoa johtamisjärjestelmän sisällä järjestettävistä harjoituksista.

4.2.4 Harjoitussuunnitelman johtajan roolit ja vastuut (EN)

Ylin johto nimeää harjoitussuunnitelman johtajan, jota koskevat roolit ja vastuut organisaation olisi asetettava. Näihin rooleihin ja vastuisiin sisältyvät yleensä seuraavat:

- harjoitussuunnitelman laajuuden, päämäärän ja suoritustavoitteiden asettaminen sekä yksittäisten harjoitusprojektien tavoitteisiin perustuvien laajuuksien, kriteerien ja aikataulujen asettaminen
- harjoitussuunnitelmaan liittyvien riskien tunnistaminen, dokumentointi ja arviointi
- harjoitusprojektin mahdollisten organisaation toimintaan, maineeseen ja resursseihin kohdistuvien vaikutusten määrittäminen

- harjoitusprojektin aikana tapahtuvan todellisen häiriötilanteen vaikutusten arviointi
- suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseen vaadittujen harjoitustyyppien ja -menetelmien selvittäminen
- vaadittujen resurssien määrittäminen, mukaan lukien harjoituksen suunnitteluun ja suorittamiseen vaaditut resurssit
- harjoituksen projektiryhmän valinta
- asiakirjojen viimeistelyyn tarvittavien menettelyjen kehittäminen sekä dokumentaation hallinta ja ylläpito
- harjoitussuunnitelman toteuttamisen varmistaminen
- harjoitussuunnitelman seuranta, katselmointi ja kehittäminen.

Harjoitussuunnitelman johtajan olisi tiedotettava ylimmälle johdolle suunnitelmaan liittyvistä toiminnoista ja riskeistä sekä hankittava hyväksyntä harjoittelun jatkamiseen.

Harjoitussuunnitelman johtajalla olisi oltava suunnitelman ja siihen liittyvien riskien vaikuttavaan ja tehokkaaseen hallintaan vaadittu pätevyys. Harjoitussuunnitelman johtaja on vastuussa suunnitelmasta ylimmälle johdolle, ja ylimmän johdon olisi oltava vastuussa harjoitussuunnitelmasta. Harjoitussuunnitelman johtaja voi muodostaa ja valita yhden tai useamman ryhmän, joka tukee suunnitelman toteuttamista. Johtajan täytyy varmistaa, että ryhmän jäsenet ovat päteviä vastuidensa täyttämiseen vaikuttavasti ja tehokkaasti.

4.3 Toteuttaminen (EN)

4.3.1 Harjoitussuunnitelman toteuttaminen (EN)

Harjoitussuunnitelman johtajan olisi toteutettava harjoitussuunnitelma

- viestimällä sidosryhmille harjoitussuunnitelman olennaisista osista sekä tiedottamalla säännöllisesti sen edistymisestä
- koordinoimalla ja aikatauluttamalla harjoitusprojekteja ja muita suunnitelman toimintoja
- varmistamalla, että muodostetuilla harjoituksen projektiryhmillä on tarvittava pätevyys
- hankkimalla harjoituksen projektiryhmien tarvitsemat resurssit
- suorittamalla harjoituksia harjoitussuunnitelman mukaisesti ja sovitussa aikataulussa
- kirjaamalla harjoitustoiminnot sekä hallitsemalla ja ylläpitämällä asiakirjoja
- suorittamalla loppukatselmuksia sekä seuraamalla opittujen asioiden ja parantamissuosittelusten toteuttamista.

4.3.2 Harjoituksen suoritustason seuranta (EN)

Harjoitussuunnitelman johtajan olisi varmistettava yksittäisten harjoitusprojektien vaikuttava ja tehokas arviointi. On syytä kiinnittää huomioita suunnitelman ja sen osien arvioimiseen käytettävään vertailumenetelmään, jotta voidaan varmistaa vaikuttava ja tehokas harjoitussuunnitelman kehitys.

Suoritustason arviointiprosesseissa tunnustetaan muuttuva osaamistaso ja laatu, joka mahdollistaa eri ryhmien, sijaintien tai suorituskykyjen vertailun ja tunnistaa parantamisalueita tulevia harjoituksia varten. Yhtenäinen menetelmä osallistujien, menettelyjen ja toimintakykyjen suoritustason mittaamiseen mahdollistaa harjoitussuunnitelman suoritustason vaikuttavan arvioinnin, ja se olisi sisällytettävä organisaation arviointiprosessiin.

Harjoitussuunnitelman johtajan olisi varmistettava, että arviointiprosessi ja -kriteerit koskevat koko suunnitelmaa, myös yksittäisiä harjoitusprojekteja, ja että ne ovat suunnitelman päämäärän ja tavoitteiden mukaisia. Harjoituksen suoritustavoitteilla olisi oltava ennalta määritellyt arviointikriteerit sekä yhtenäiset mittausmenetelmät, joilla vertaillaan eri aikoina saatuja harjoitusprojektien tuloksia. Yhtenäisiä tavoitteita olisi sovellettava yksittäisiin harjoitusprojekteihin, ja niiden olisi oltava harjoitussuunnitelman tavoitteiden mukaisia. Seuraavassa on esimerkkejä toiminnoista, jotka voivat paljastaa suoritustason kehityssuuntia:

- aika, joka kuluu harjoitukseen syötettyyn tietoon reagoimiseen (yksittäiset syötteet)
- aika, joka kuluu puhelinketjuun
- tietyssä ajassa tai paikassa käyttöön otettujen resurssien määrä.

4.3.3 Harjoitussuunnitelman seuranta [\(EN\)](#)

4.3.3.1 Organisaation olisi varmistettava, että harjoitussuunnitelman johtaja seuraa jatkuvasti harjoitussuunnitelman toteutusta ja harkitsee tarvetta arvioida

- harjoituksen projektiryhmän jäsenten suorituskykyä
- harjoituksen projektiryhmän kykyä toteuttaa harjoitussuunnitelma
- ylimmältä johdolta, sidosryhmiltä, harjoitukseen osallistujilta ja harjoituksen projektiryhmän jäseniltä saatua palautetta.

4.3.3.2 Harjoitussuunnitelmaa voi olla tarpeen muuttaa esimerkiksi seuraavien tekijöiden perusteella:

- loppuraportit tai todellisissa häiriötilanteissa tehdyt havainnot
- johtamisjärjestelmän vaikuttavuuden osoitettu taso, soveltuvin osin
- muutokset johtamisjärjestelmään tai uuden hallintajärjestelmän käyttöön ottaminen
- muutokset olemassa olevaan suunnitelmaan, resurssiin tai suorituskykyyn tai sellaisten käyttöön ottaminen
- muutokset standardeissa, viranomaisten, lakien ja sopimusten vaatimuksissa sekä muissa organisaatiota sitovissa velvoitteissa
- merkittävät muutokset organisaatiossa tai sen henkilöstössä.

4.4 Harjoitussuunnitelman katselmointi ja kehittäminen [\(EN\)](#)

Harjoitussuunnitelman olisi seurannan avulla varmistettava, että opituista asioista tunnistetaan parantamismahdollisuuksia, jotka toteutetaan. Tällä varmistetaan, että suunnitelma saavuttaa asetetut tavoitteet. Harjoitussuunnitelman johtajan olisi suoritettava säännöllisiä katselmuksia, joissa tarkastellaan

- uusia harjoitusmenetelmiä
- harjoitussuunnitelman seurannan tuloksia ja kehityssuuntia
- sidosryhmien kehittyviä tarpeita.

Harjoitussuunnitelman johtajan olisi raportoitava näiden katselmusten tuloksista ylimmälle johdolle.

5 Harjoitusprojektien suunnittelu, toteuttaminen ja kehittäminen (EN)

5.1 Yleistä (EN)

Koska yksittäiset harjoitusprojektit vaativat suunnittelua, olisi organisaation hallittava kutakin harjoitusta yksittäisenä projektina. Tässä osiossa annetaan harjoitusprojektien suunnittelua ja suorittamista koskevaa ohjeistusta.

Todennäköisesti suunnittelun taso vaihtelee harjoituksen vaatimusten ja suunnitelmaa vaikuttavien rajoitteiden mukaan.

Organisaation olisi toteutettava harjoitukset kolmessa vaiheessa, jotta ne täyttävät harjoitussuunnitelman tavoitteet:

- a) suunnitellaan harjoitus
- b) suoritetaan harjoitus
- c) arvioidaan harjoitus ja sen tulokset.

5.2 Suunnittelu (EN)

5.2.1 Yleistä (EN)

Organisaation olisi suunniteltava ja kehitettävä harjoitus tarveanalyysin ja harjoitusprojektin soveltamisalan perusteella. Projektin suunnittelu sisältää harjoituksen päämäärän ja suoritustavoitteiden kehittämisen, skenaarion suunnittelun, dokumentaation laatimisen, logistiikan hallinnan, suoritettavien harjoitusten suunnittelun ja jatkuvan parantamisen suunnittelun.

5.2.2 Harjoitusprojektin perustan toteuttaminen (EN)

5.2.2.1 Tarveanalyysi (EN)

Organisaation olisi suoritettava tarveanalyysi, josta odotetaan saatavan seuraavat tulokset:

- harjoituksen tarvetta koskeva toteamus
- kattava perusta harjoitusprojektille
- tunnustus harjoitusten roolille organisaatioon kohdistuvien riskien hallinnassa
- hyväksyntä tarpeelle hallita harjoitusten suorittamisesta koituvia riskejä.

Jotta harjoitustavoitteet voidaan täyttää, organisaation olisi kehitettävä yksittäisiä harjoitustoimintoja, joissa otetaan huomioon asiat, jotka liittyvät riskeihin, kyseisten toimintojen kehittämiseen ja suorittamiseen liittyviin rajoitteisiin, maantieteellisiin rajoihin ja sidosryhmiin.

[Liitteessä B](#) on joukko kysymyksiä, joista on apua tarveanalyysin suorittamisessa.

5.2.2.2 Harjoitussuunnitelman soveltamisala (EN)

Organisaation olisi laadittava projektin soveltamisala tarveanalyysin perusteella. Soveltamisalassa tiivistetään ja kuvaillaan harjoituksen koko, resurssit ja laajuus sekä se, miten se saavuttaa päämäärän ja harjoitussuunnitelman suoritustavoitteet.

5.2.2.3 Perusta (EN)

Organisaation olisi varmistettava perusta ja sitoumus ylimmältä johdolta, osallistujilta ja sidosryhmiltä kullekin harjoitusprojektille riippumatta siitä, onko kyseinen harjoitusprojekti osa suunnitelmaa.

Organisaation olisi tunnistettava harjoituksesta saatavat hyödyt, jotka on määritetty tarveanalyysissä, ja viestittävä näistä hyödyistä harjoituksesta vastaaville tahoille.

Harjoituksen ja harjoituksen projektiryhmän nauttima tuki on tärkeää, jotta voidaan varmistaa, että harjoituksen päämäärä ja suoritustavoitteet ovat yhteneviä organisaation strategisten tavoitteiden kanssa.

Ylimmän johdon olisi annettava harjoituksen koordinaattorille ja harjoituksen projektiryhmälle selkeä mandaatti ja täydet valtuudet harjoitusprojektin suunnitteluun, suorittamiseen ja arviointiin. Harjoitusprojektilla saatavat hyödyt ja edut olisi selvitettävä ja esitettävä selkeästi asianmukaiselle henkilöstölle, kuten harjoituksen koordinaattorille, ohjaavalle henkilöstölle, arvioijille ja harjoituksen turvallisuusvastaavalle.

5.2.3 Päämäärän ja suoritustavoitteiden kehittäminen [\(EN\)](#)

5.2.3.1 Yleistä [\(EN\)](#)

Organisaation olisi määriteltävä harjoitusprojektin päämäärä ja selvitettävä se, miten harjoituksen toteuttaminen tukee harjoitussuunnitelman päämäärää ja tavoitteita. Organisaation olisi laadittava kullekin harjoitusprojektille suoritustavoitteet, jotta voidaan tarjota runko skenaarioiden kehittämiselle ja jotta voidaan määrittää kriteerit, joiden mukaisesti harjoitusta arvioidaan.

Harjoitus voidaan suunnitella

- kouluttamaan osallistujia ja tarjoamaan mahdollisuuden saada tietämystä, ymmärrystä ja taitoja
- arvioimaan yksilöiden, organisaatioiden ja järjestelmien suorituskykyjä
- kehittämään toimintoja, kykyjä ja ideoita
- mittaamaan tietämystä, kykyä, kestävyyttä (aika) tai kapasiteettia.

Harjoituksen suoritustavoitteiden olisi heijastettava tiettyjä suorituskykyjä, jotka organisaatio on määritellyt ensiarvoisiksi, sekä tunnistettava kyseisiin suorituskykyihin liittyvät tehtävät. Harjoituksen suoritustavoitteiden olisi oltava yksinkertaisia, mitattavissa olevia, saavutettavissa olevia, realistisia ja tehtäväpainotteisia.

Kyky arvioida suorituskykyä tavoitteiden suhteen riippuu siitä, mitä tietoa ja näyttöä arvioinnin tekemiseen tarvitaan. Ennen kuin harjoituksen suoritustavoitteet otetaan käyttöön, on tärkeää tarkastella sitä, miten tavoitteita voidaan arvioida.

Yleensä harjoituksen suoritustavoitteet sisältävät neljä osaa.

- a) Osallistuja: Yksilöi harjoitukseen osallistuvat tahot. Suuremmissa harjoituksissa osallistujat voivat olla ryhmiä tai toiminnallisia yksiköitä.
- b) Suorituskyky: Tarkka toteamus harjoituksen suoritustavoitteista.
- c) Olosuhteet: Tilanne, jossa odotetun ja halutun suorituskyvyn olisi toteuduttava.
- d) Kriteeri: Kriteeri, jolla vertaillaan havaittua suorituskykyä ja kyseisen suorituskyvyn mitattavissa olevia tasoja toisiinsa. Jos organisaatiolla ei ole laadittuja suorituskykytasoa, olisi organisaation laadittava ja hyväksyttävä nämä tasot sekä viestittävä niistä.

5.2.3.2 Suorituskyky, jota ei kyetä mittaamaan [\(EN\)](#)

Tietojen ja ajattelun suora mittaaminen on vaikeaa. Organisaation olisi hyödynnettävä indikaattoreihin perustuvia suoritustavoitteita, jos harjoitusten aikana on tarpeen arvioida tiedollisia toimintoja.

Esimerkkejä suorituskykyindikaattoreista voivat olla tehdyt päätökset, valitut vaihtoehdot ja muistettu tieto.

5.2.3.3 Harjoituksen suoritustavoitteiden katselmointi (EN)

Harjoituksen suoritustavoitteet voivat vaatia muokkaamista harjoitusprojektin käynnistämisen jälkeen. Näiden muutosten olisi perustuttava käyttöön otettuihin keinoihin, ja ne olisi toteutettava osana parantamisprosessia, jotta kyetään saavuttamaan harjoituksen päämäärä.

5.2.4 Ryhmän johtaminen (EN)

5.2.4.1 Yleistä (EN)

Organisaation olisi muodostettava yksi tai useampi harjoituksen projektiryhmä, joka suunnittelee, suorittaa ja arvioi harjoituksen. Ryhmään olisi sisällytettävä edustajia harjoittelevan organisaation keskeisiltä alueilta. Harjoituksen projektiryhmää voidaan laajentaa tarpeen mukaan. Esimerkiksi logistiikka ja viestintä voidaan lisätä, jotta voidaan saavuttaa päämäärä ja harjoituksen suoritustavoitteet.

Organisaation olisi tunnistettava harjoituksen laajuus ja yksilöitävä harjoituksen suunnittelusta, suorittamisesta ja arvioinnista vastaavat roolit sekä osoitettava vastuut päteville yksilöille.

Harjoituksen projektiryhmään kuuluvia rooleja voivat olla

- harjoituksen koordinaattori
- dokumentaation koordinaattori
- logistiikan koordinaattori
- viestinnän koordinaattori
- harjoituksen turvallisuusvastaava
- ohjaajat ja avustajat¹⁾
- arvioijat.

Organisaatio voi osoittaa useampia rooleja yhdelle henkilölle tai useampia henkilöitä kuhunkin rooliin. Tämä riippuu harjoituksen monimutkaisuudesta ja laajuudesta.

5.2.4.2 Ryhmän kehittäminen ja sitä koskevat vastuut (EN)

Organisaation olisi osoitettava yksi henkilö harjoituksen projektiryhmän johtoon riippumatta siitä, kuinka monta henkilöä ryhmässä on. Harjoituksen suunnittelusta ja suorittamisesta vastaavan henkilön olisi johdettava suunnittelukomiteaa ja oltava tilivelvollinen organisaatiolle.

Useamman organisaation harjoituksissa kaikilla osallistuvilla organisaatioilla olisi oltava vähintään yksi jäsen harjoituksen projektiryhmässä.

Harjoituksen koordinaattorin olisi tunnistettava harjoituksen projektiryhmän koulutustarpeet ennen harjoituksen suorittamista. Harjoituksen projektiryhmän olisi kehitettävä perehdytysmateriaalit harjoitukseen, mukaan lukien turvallisuusselonteko sekä muut harjoituksen suorittamiseen ja arviointiin tarvittavat tärkeät tiedot.

Organisaation olisi varmistettava, että harjoituksen projektiryhmällä ja osallistujilla on tietämys, taidot, kyvyt ja pätevyys osoitettujen roolien ja vastuiden suorittamiseen. Organisaation olisi tunnistettava myös arvioijien pätevyudet. Useamman organisaation harjoituksissa vaadittujen pätevyyksien tunnistaminen olisi tehtävä harjoituksen suunnitteluvaiheessa ennen arvioijien yksilöimistä ja kouluttamista.

¹⁾ Kansallinen alahuomautus: Suomessa puhutaan myös kouluttajista ja pelierotuomareista

5.2.5 Riskienhallinta [\(EN\)](#)

5.2.5.1 Yleistä [\(EN\)](#)

Harjoitusten suunnittelun, suorittamisen ja arvioinnin aikana olisi hallittava riskejä, jotta voidaan varmistaa, että harjoituksen suoritustavoitteet saavutetaan. Riskienhallinnalla vastataan huoliin, jotka voivat koskea esim. turvallisuutta, ympäristövaikutuksia, resurssien tuhlaamista, arkaluonteisen tiedon menettämistä ja traumoja sekä vahinkoa organisaation maineeseen ja suhteisiin muiden organisaatioiden ja valtiollisten toimijoiden kanssa (hallitusten väliset järjestelyt).

Turvallisuus on erittäin tärkeää, jos harjoitukseen osallistuvat voivat altistua mahdollisesti vaarallisille tilanteille tai vaarallisille materiaaleille tai jos siitä koituu riskejä yhteisölle tai ympäristölle. Vastuu riskien hallintakeinojen tunnistamisesta olisi osoitettava turvallisuusjohtajalle, jolla on asianmukaiset vastuut ja toimintamahdollisuudet.

Riskienhallinta on olennainen osa suunnitteluprosessia, kun laaditaan suoritustavoitteita. Jatkuva seuranta ja uudelleenarviointi ovat myös todella tärkeitä riskienhallinnan osia. Tämä prosessi sisältää viestintää, dokumentointia ja koordinoitua. Standardi ISO 31000 tarjoaa soveltuvan rungon riskienhallinnan suorittamiselle. Näin voidaan varmistaa, että riskien järjestelmälliset tunnistamis-, analysointi- ja arviointiprosessit ovat käytössä ja että niillä arvioidaan riskejä verrattuna harjoituksen suoritustavoitteisiin. Harjoituksen projektiryhmän olisi hyödynnettävä standardin ISO 31000 kanssa yhteensopivaa riskienhallintaprosessia.

5.2.5.2 Toimintaympäristö [\(EN\)](#)

Olisi otettava huomioon sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa harjoituksen suoritustavoitteisiin. Tällaisia ovat esim. muutokset lainsäädännössä ja viranomaisten vaatimuksissa, tiedotusvälineiden kiinnostus ja suhteet hallitukseen tai muihin organisaatioihin. On myös tärkeää tarkastella harjoituksen suorittamisesta itse organisaatioon kohdistuvia riskejä.

5.2.5.3 Riskien tunnistaminen [\(EN\)](#)

Riskien tunnistaminen sisältää riskin lähteiden, mahdollisten ei-haluttujen tapahtumien ja tilanteiden, niiden syiden ja mahdollisten harjoituksen suoritustavoitteisiin haitallisesti vaikuttavien seurausten tunnistamisen.

5.2.5.4 Riskien merkityksen arviointi [\(EN\)](#)

Riskit olisi priorisoitava riskianalyysin aikana annettujen tasojen mukaisesti, jotta tärkeimmät riskit voidaan käsitellä ensimmäiseksi. Riskien käsittelyihin voi sisältyä riskien poistaminen tai torjuminen jättämällä harjoitustoiminto suorittamatta, toteutumistodennäköisyyden laskeminen, seurausten lieventäminen, riskin jakaminen tai riskitason hyväksyminen ja harjoitusprojektin jatkaminen ilman muutoksia.

5.2.5.5 Riskienhallintasuunnitelma [\(EN\)](#)

Riskienhallintasuunnitelman olisi varmistettava, että riskejä hallitaan. Riskienhallinta olisi sisällytettävä kaikkiin organisaation harjoituskäytäntöjen ja -prosessien osiin, mukaan lukien vaikuttavan harjoitusprojektien riskienhallinnan vaatimiin toimintaperiaatteisiin, suunnitteluun ja budjettiin.

5.2.5.6 Riskien seuranta ja katselmointi [\(EN\)](#)

Seuranta ja katselmointi ovat olennainen osa riskienhallintaprosessia, ja niihin sisältyy säännöllisiä tarkastuksia tai valvontaa. Seurantaan ja katselmointiin liittyvät vastuut olisi määriteltävä selvästi riskienhallintasuunnitelmassa. Seuranta- ja katselmointiprosessien olisi katettava kaikki riskienhallinnan osa-alueet, mukaan lukien

- sen varmistaminen, että hallintakeinot ovat vaikuttavia ja tehokkaita sekä rakenteeltaan että toiminnaltaan

- tapahtumien (kuten läheltä piti -tilanteiden), muutosten, kehityssuuntien, onnistumisten ja epäonnistumisten analysointi ja niistä oppiminen, mikä voi vaatia riskien käsittelyn uusimista
- ulkoisessa ja sisäisessä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten havaitseminen
- uusien riskien tunnistaminen.

5.2.6 Ympäristöön liittyvät näkökohdat [\(EN\)](#)

Organisaation olisi tarkasteltava ympäristöön liittyviä riskejä ja vaikutuksia sekä vaikutuksia yhteisöön ja toimintaympäristöön. Harjoitustoimintojen ympäristövaikutukset olisi arvioitava ja analysoitava, jonka jälkeen tulokset olisi dokumentoitava ja ne olisi otettava huomioon harjoituksen suunnittelussa, suorittamisessa ja arvioinnissa.

5.2.7 Sukupuoleen ja monimuotoisuuteen liittyvät näkökohdat [\(EN\)](#)

Harjoituksen koordinaattori on vastuussa harjoitusprojektin sukupuoleen ja monimuotoisuuteen liittyvistä näkökohdista. Nämä näkökohdat olisi otettava huomioon harjoituksen suunnittelussa, suorittamisessa ja arvioinnissa, ja niiden tulokset olisi dokumentoitava ja ”tunnistetuista opituista asioista” olisi raportoitava.

5.2.8 Logistiikkaan liittyvät näkökohdat [\(EN\)](#)

Harjoituksen koordinaattorin olisi varmistettava, että harjoituksen projektiryhmä hallitsee logistiikkaan liittyviä asioita.

Logististen asioiden hallinta voi merkitä eroa vaikuttavan harjoituksen ja hämmennystä aiheuttavan, tehottoman ja hyödyttömän harjoituksen välillä.

Harjoituksen logistiikkaan liittyvät vaatimukset vaihtelevat harjoituksen tyyppin ja menetelmän mukaan. Harjoituksen suunnittelijoiden olisi määritettävä harjoituksen suorittamiseen tarvittavat materiaalit, laitteistot ja toimitilat, kun he kehittävät skenaariota. Tähän sisältyvät sijainnit, joissa harjoitus tapahtuu. Logistiikasta vastaavat toimijat vastaavat harjoitukseen tarvittavista tarvikkeista, materiaaleista, laitteista, palveluista ja toimitiloista.

Harjoituksen logistiikkaan liittyviin näkökohtiin sisältyvät kuljetukset, infrastruktuuri (toimitilat, parkkipaikat ja laitteistot), henkilöstö, palvelut (muonitus, lääkintä ja turvallisuus) sekä asianmukaiset tapaamis- ja perehdytysjärjestelyt.

5.2.9 Harjoituksen viestintä [\(EN\)](#)

5.2.9.1 Yleistä [\(EN\)](#)

Harjoitusprojektin osana olisi tarkasteltava kolmea erityyppistä viestintätoimintoa:

- harjoituksen aikana suunnitelluksi käytettävien viestintämenetelmien harjoittaminen
- viestinnän hallinta harjoituksen suunnittelua ja sidosryhmien osallistamista varten
- projektiryhmän keskinäisen viestinnän hallinta harjoituksen aikana.

5.2.9.2 Viestintämenetelmien harjoittelu suoritustavoitteena [\(EN\)](#)

Harjoitusprojekti sisältää harjoituksen suoritustavoitteet, joiden suhteen harjoiteltavaa suorituskykyä tai suunnitelman toimittamiseen käytettyä viestintämenetelmää voidaan arvioida. Tähän voi sisältyä seuraavien asioiden harjoittelu:

- tiedonkulku eri ihmisryhmien välillä
- käytettävät viestivälineet.

Jotta voidaan varmistaa suoritustavoitteiden täytyminen, olisi indikaattorit tunnistettava harjoitusprojektin suunnitteluvaiheessa. Viestivälineet olisi testattava ennen harjoitusta ja havaitut ongelmat olisi korjattava.

Seuraavat ovat esimerkkejä indikaattoreista, joiden avulla voidaan tukea viestinnän suoritustavoitteiden arviointia:

- viestien välittämiseen kuluva aika
- välitetyn tiedon tarkkuus
- käytetyn viestintämenetelmän tarkoituksenmukaisuus
- saivatko asianmukaiset henkilöt tai järjestelmät tiedot.

5.2.9.3 Viestintästrategia [\(EN\)](#)

5.2.9.3.1 Yleistä [\(EN\)](#)

Harjoituksen koordinaattorin olisi laadittava strategia, jonka olisi sisällettävä harjoituksen viestintää koskevat suoritustavoitteet, sidosryhmien tunnistamisen, ennakoilmaisun siitä, milloin ja miten aiotaan viestiä, ja johdon sitoumuksen riittävien resurssien osoittamiseen.

Vastuu strategian toteuttamisesta olisi osoitettava yhdelle henkilölle. Seuraavia asioita voidaan tarkastella:

- viestintästrategien päämäärä ja soveltamisala
- riskit ja vaikutukset
- keskeiset toiminnot, joita tarkastellaan osana harjoitusta, välitettävät viestit sekä käytettävät viestintään liittyvät tekniikat, lähestymistavat, työkalut ja kanavat
- aikataulu
- roolit ja vastuut.

Kun organisaation viestintästrategia on määritelty, ylimmän johdon olisi hyväksyttävä se ja ohjattava sen avulla organisaation harjoituksen aikaisia viestintätoimintoja.

Harjoitus voi herättää tiedotusvälineiden mielenkiinnon. Viestintästrategiasta vastaava henkilö voi yksilöidä tiedotusvälineiden simuloimiseen käytettävät resurssit, jotka sisällytetään suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen.

Viestintään liittyvistä resursseista vastaava rooli voi sisältää

- skenaarion toteuttamisessa hyödynnettävän kriisiviestintää koskevan asiantuntemuksen tarjoamisen
- kriisiviestintäsyötteiden laatimisen, jotta harjoituksen olosuhteet vaikuttavat todenmukaisilta
- tietoja skenaarion ja syötteiden laatimista varten.

5.2.9.3.2 Harjoituksen viestintää koskevien suoritustavoitteiden laatiminen [\(EN\)](#)

Harjoituksen viestintää koskevien suoritustavoitteiden kehittämisen aikana organisaation olisi tarkasteltava prioriteettejaan ja haluttuja tuloksiaan. Organisaation olisi otettava huomioon sidosryhmien riskinäkemykset sekä se, kuinka harjoitus saattaa muuttaa sidosryhmien käsitystä riskeistä ja organisaatiosta.

Viestintään liittyvien suoritustavoitteiden asettamisessa huomioon otettaviin asioihin voivat sisältyä seuraavat asiat:

- sidosryhmien tieto-odotusten täyttäminen

- sisäisten tai ulkoisten ristiriitojen minimointi
- organisaation uskottavuuden ja maineen kehittäminen
- suuren yleisön organisaation tuotteita ja palveluita koskevan tietämyksen ja mielikuvan kehittäminen
- soveltuvan lainsäädännön sekä viranomaisvaatimusten ja muiden organisaatiota sitovien velvoitteiden noudattaminen
- tiedon tarjoaminen harjoitustoiminnoista sekä sidosryhmien ymmärryksen parantamiseen kannustaminen koskien organisaation osia, vaikutuksia ja suorituskykyä.

5.2.9.3.3 Sidoryhmien tunnistaminen (EN)

Harjoituksen viestintästrategian ja siihen liittyvien suoritustavoitteiden laatimisen aikana organisaation olisi tunnistettava ulkoiset ja sisäiset sidoryhmät, joihin organisaation tuotteilla, palveluilla ja toiminnoilla on vaikutus tai jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksensa niihin.

Esimerkkejä sidoryhmistä, jotka organisaation on otettava huomioon:

- ensivaste- ja pelastustoimien hallintohenkilöstö sekä kansalaisjärjestöt
- työntekijät ja heidän edustajansa, asiakkaat, toimittajat ja toimitusketjuun liittyvät yhteisöt, urakoitsijat, jakelijat ja kilpailijat
- viranomaiset, lainsäätäjät, poliitikot ja mielipidevaikuttajat
- yhteisöt, koulut, akateemiset toimijat ja tutkijat
- tiedotusvälineet.

Eri sidoryhmillä saattaa olla ristiriitaisia intressejä. Viestintätoimintojen olisi vastattava eri tahojen tarpeisiin. Etenkin olisi vastattava sellaisten vaikutusvaltaisimpien tahojen tarpeisiin, jotka voivat vaikuttaa haitallisesti harjoituksen tuloksiin.

5.2.9.3.4 Projektiryhmän viestinnän hallinta harjoitusprojektin aikana (EN)

Viestintästrategian olisi mahdollistettava harjoituksen projektiryhmän vaikuttava viestintä harjoituksen aikana, jotta ryhmä kykenee tukemaan harjoitusprojektin vaikuttavaa toteuttamista. Näin on tarkoitus estää ristiriitaisten viestintämenetelmien ja -protokollien syntyminen, jolloin osallistujissa syntyy todennäköisesti vähemmän hämmennystä ja jotta harjoituksen projektiryhmä voi

- käynnistää ja päättää harjoituksen, mahdollistaen hätätilanteissa tapahtuvat eskalaatiot ja harjoituksen keskeyttämisen
- seurata harjoituksen etenemistä, keskustella asiasta ja muuttaa harjoituksen kulkua.

5.2.9.3.5 Viestintämenetelmät harjoituksen aikana (EN)

Viestintästrategiassa olisi tarkasteltava harjoituksen aikaisia viestintämenettelyjä, mukaan lukien sitä, mitä viestintätapoja käytetään ja kenen toimesta. Lisäksi olisi tarkasteltava kunkin viestintätavan saavutettavuutta, kun osallistujissa on useamman tyyppisiä organisaatioita ja kun koulutusta koskevat vaatimukset vaihtelevat. Kun harjoitusta hallitaan erilaisten viestintäteknologioiden, kuten radion tai sähköpostin, avulla, ja harjoitusskenaario sen mahdollistaa, olisi harjoitukseen osallistumiselle ja harjoituksen hallinnalle oltava erilliset viestintäkanavat.

Harjoituksen projektiryhmän olisi nimettävä erilliset henkilöt seuraamaan harjoituksen viestintää ja harjoituksen hallintaan liittyvää viestintää sekä laadittava suunnitelma sen varalle, että menetetään kyky harjoituksen hallintaan liittyvään ja osallistujille kohdistuvaan viestintään. Viestintästrategia olisi testattava muiden testausprotokollien kanssa ennen harjoitusta. Protokollat olisi määriteltävä siten, että osallistujat kykenevät ilmoittamaan harjoituksen projektiryhmälle, jos harjoitus pitää keskeyttää.

Käytössä olisi oltava eskalaatioprosessi nimetyn johtavan päätöksentekijän suuntaan ja takaisin osallistujien suuntaan.

5.2.9.4 Katselmointi (EN)

Harjoituksen projektiryhmän toteuttaman viestintästrategian olisi luotava palautetta. Sidosryhmiltä palautetta haluavan organisaation olisi selitettävä, miksi se haluaa tietoa ja miten saatua tietoa käytetään harjoituksen aikana. Palautteen avulla voidaan myös katselmoida viestintästrategiaa, jotta voidaan varmistaa, että viestintään liittyvät harjoituksen suoritustavoitteet täyttyvät.

5.2.10 Resurssit (EN)

Organisaation olisi varmistettava, että resursseja, kuten rahaa, aikaa, henkilöstöä, laitteistoja ja toimitiloihin liittyviä resursseja, käytetään vaikuttavasti projektin aikana. Harjoituksen kustannusarvioita ja budjetteja olisi tarkasteltava ennen harjoituksen suunnitteluprosessin käynnistämistä. Harjoitukselle budjetoitujen summien olisi perustuttava asianmukaisen harjoitustyyppin ja odotettujen harjoituksen päämäärän ja suoritustavoitteiden täyttämiseen vaaditun menetelmän analyysiin. Tässä analyysissä olisi otettava huomioon henkilöstö, järjestelmät, työkalut, osallistuvat sidosryhmät ja muut harjoitukseen liittyvät kustannukset. Harjoituksen projektiryhmä on vastuussa kulujen seurannasta ja budjetin säännöllisestä päivittämisestä, jotta voidaan varmistaa, että harjoitukselle osoitettu summa on riittävä harjoituksen päämäärän ja suoritustavoitteiden saavuttamiseen.

Harjoituksen aikataulua ja harjoituksen projektiryhmältä ja harjoitukseen osallistujilta vaadittua aikainvestointia pitää tarkastella suunnitteluprosessin alkuvaiheissa. Kaikki harjoitukset vaativat sen, että harjoituksen suunnitteluun, suorittamiseen ja arviointiin osoitetaan riittävästi aikaa. Tarvittavan ajan määrittävät lopulta harjoituksen päämäärä ja suoritustavoitteet.

Harjoitusprojektin aikataulu voi sisältää

- harjoituksen päivämäärän ja kellonajan
- harjoituksen keston
- määräajat
- arvion harjoituksen vaatimista henkilötyöpäivistä.

Vaaditut resurssit määrittyvät yleensä yksittäisen harjoituksen laajuuden perusteella. Harjoitukseen osallistujat ja harjoituksen resurssit olisi aikataulutettava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, koska harjoitus vaatii huomattavasti aikaa ja resursseja. Kun harjoitetaan suunnitelmaa tai suorituskykyä, olisi asiaan liittyvien saatava koulutusta, joka on tunnistettu harjoiteltavaan rooliin kohdistuvaksi. Näiden harjoitukseen osallistujien olisi saatava koulutusta ennen harjoitusta.

5.2.11 Suunnittelu ja kehittäminen (EN)

Organisaation olisi suunniteltava ja kehitettävä harjoitus sen laajuuden ja sen suunnittelussa käytettyjen päämäärän ja suoritustavoitteiden perusteella. Lisäksi olisi laadittava projektidokumentit, hallittava logistiikkaa ja suunniteltava harjoituksen toteuttaminen ja arviointi. Organisaation olisi valittava harjoituksen tyyppi ja menetelmät, joilla saavutetaan suoritustavoitteet, sekä tunnistettava harjoituksen kehittämistä ja suorittamista koskevat rajoitteet. Harjoituksen tyyppi määrittelee sen, mitä olisi harjoitettava, ja tämän olisi oltava harjoituksen laajuuden kanssa yhdenmukaista. Harjoitusmenetelmä kuvailee, miten harjoitus suoritetaan siten, että se on yhdenmukainen päämäärän ja suoritustavoitteiden kanssa.

Harjoitus voi olla yhdistelmä useampia tyyppisiä ja menetelmiä.

5.2.12 Harjoitustyypit (EN)

Organisaation olisi määriteltävä harjoitustyyppi päämäärän ja suoritustavoitteiden sekä harjoituksen koon perusteella. [Taulukossa 1](#) on esimerkkikuvauksia harjoitustyypeistä sekä toiminnoista tai toimenpiteistä, joita olisi harjoitettava ja arvioitava harjoituksen suorittamisen aikana.

Taulukko 1 Harjoitustyyppien esimerkkikuvauksia

Harjoitustyyppi	Kuvaus
Valmiusharjoitus	Tällä harjoitustyyppillä testataan organisaatiota hälyttämällä asiaan liittyvät sidosryhmät ja toteuttamalla vasteet. Lisäksi harjoituksella testataan hälytysmekanismia. Vaikka tämä harjoitustyyppi kohdistuu pääasiassa organisaation omaan henkilöstöön, se soveltuu myös muihin toimintaympäristöihin.
Käynnistysarjoitus	Keino testata ja kehittää kykyä käynnistää asianmukainen vaste. Rakentuu yleensä valmiusharjoituksen pohjalle, ja siinä testataan, kuinka nopeasti organisaatio voidaan aktivoita ja kuinka nopeasti se kykenee käynnistämään asianmukaiset osoitetut tehtävät.
Henkilöstöharjoitus	Suunniteltu lisäämään kykyä työskennellä sisäisten prosessien, henkilöstön ja tiedotusruutiinien sisällä ja kesken, jotta luodaan tietoa tilanteesta ja ehdotuksia parannuksiksi.
Päätöksentekoharjoitus	Käytetään organisaation sisäisen päätöksentekoprosessin harjoittamiseen, ja siihen saattaa kuulua kyky tehdä selkeitä ja nopeita päätöksiä ja käynnistää koordinoitu asiasta vastaavien tahojen ja muiden sidosryhmien kesken ottaen kuitenkin huomioon aikarajoitteet.
Johtamisharjoitus	Yhdistelmä hälytys-, käynnistys-, henkilöstö- ja päätöksentekoharjoituksia, jossa keskitytään rooleihin, organisaatioon ja yleisiin toimintatapoihin.
Yhteistyöharjoitus	Harjoitus, jossa eri organisaatiot tai saman organisaation eri osat työskentelevät tai toimivat yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Se voidaan toteuttaa sekä suuressa että pienessä mittakaavassa ja siihen voi sisältyä <ul style="list-style-type: none"> — ”vertikaalista” koordinoitua (kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla) — ”horisontaalista” koordinoitua — tietyn toimialan julkisten ja yksityisten sidosryhmien osallistumista — yhteistyötä yhteiskunnassa useamman toimialan kesken.
Kriisinhallintaharjoitus	Simuloidaan kriisitilannetta ja annetaan henkilöstölle mahdollisuus harjoitella ja saavuttaa osaamista kriisinhallintasuunnitelmassa määritellyissä rooleissaan.
Kansallinen strateginen harjoitus	Kattavat strategisen tason harjoitustoiminnot (esim. useamman ministeriön kriisihenkilöstö, poliittishallinnollinen henkilöstö, toimialojen välinen ja osastojen välinen hallintohenkilöstö tai korporation kriisinhallinta). Kansallisen strategisen harjoituksen yleisiä tavoitteita ovat <ul style="list-style-type: none"> — yhdistetyn vastekyvyn kehittäminen merkittävässä uhka- tai vaaratilanteissa (kriisitilanteissa) — kattavan koordinoitu- ja päätöksentekokulttuurin kehittäminen julkisen tai yksityisen sektorin organisaatioissa. <p>Liitteessä C on lisätietoa kansallisista strategisista harjoituksista, josta voi olla apua, kun julkisen sektorin organisaatio suunnittelee tällaista harjoitusta.</p>
Harjoituskampanja	Sarja toistuvia harjoituksia, joissa on yhteinen yleinen organisaatorakenne.

5.2.13 Harjoitusmenetelmät (EN)

Harjoitusmenetelmät voidaan jakaa kahteen luokkaan:

- Keskusteluun perustuvat harjoitukset tutustuttavat osallistujat senhetkisiin suunnitelmiin, toimintaperiaatteisiin, sopimuksiin ja menettelyihin. Niitä kutsutaan myös ”dilemmaharjoituksiksi” ja niiden avulla voidaan kehittää uusia suunnitelmia, toimintaperiaatteita, sopimuksia ja menettelyjä.
- Toimintaan perustuvilla harjoituksilla validoidaan suunnitelmat, toimintaperiaatteet, sopimukset ja menettelyt sekä selkiytetään rooleja ja vastuita. Ne suoritetaan simulaatioiden kautta, mutta harjoitustoiminnot suoritetaan tosielämän ympäristöissä ja niistä on hyötyä toimintaympäristön resurssipuutteiden havaitsemisessa. Yleensä ne toteutetaan siten, että erityyppiset harjoitukset tukevat toisiaan.

[Taulukossa 2](#) esitetään yleisten harjoitusmenetelmien esimerkkikuvauksia.

Taulukko 2 Harjoitusmenetelmien esimerkkikuvauksia

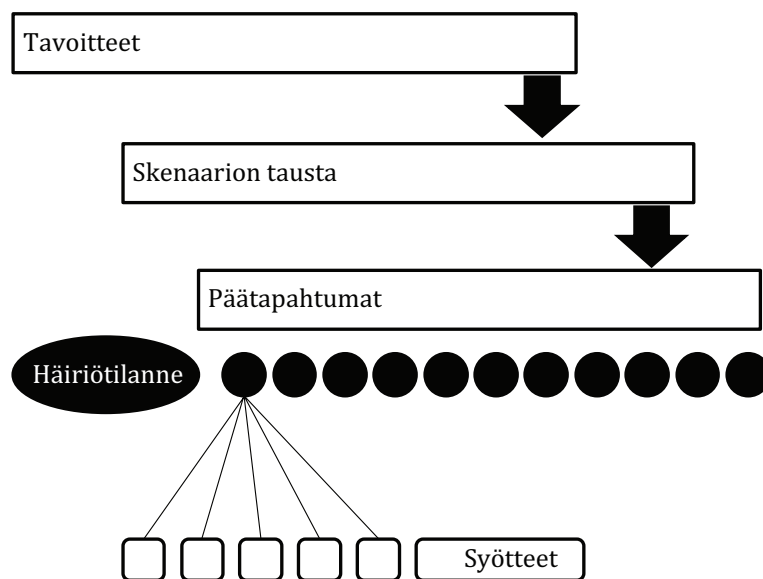
Luokka (perusta)	Menetelmä	Kuvaus
Keskustelu	Seminaari	Epävirallinen keskustelumenetelmä, jota avustaa kokenut keskustelunohjaaja. Suunniteltu orientoimaan osallistujat uusiin tai päivitettyihin suunnitelmiin, toimintaperiaatteisiin tai menettelyihin ilman tapahtumien tosiaikaisen simuloinnin tuomia rajoitteita. Organisaatiot voivat käyttää tätä ensimmäisenä lähtökohtana, kun suunnitelmia muokataan tai kehitetään, esim. viimeaikaisen todellisen häiriötä aiheuttaneen tapahtuman aikana vaikeasti toteutettavaksi osoittautuneen menettelyn katselmointiin ja muokkaukseen.
	Työpaja	Kuin seminaari, mutta osallistujien vuorovaikutus on suurempaa ja painopiste on jonkin asian saavuttamisessa tai tuottamisessa. Tällainen voi olla esim. uusi standardisoitu toimintatapa, hätätilannesuunnitelma, useamman vuoden suunnitelma tai parannetut suunnitelmat. Työpajoja hyödynnetään usein harjoituksen kehittämisen aikana harjoituksen suoritustavoitteiden ja skenaarioiden laadintaan.
	Pöytäharjoitus	Harjoitukseen osallistuu keskeinen henkilöstö, joka keskustelee simuloituista skenaarioista epävirallisessa ympäristössä. Sitä käytetään työkaluna muokattua suunnitelmaa tai menettelyä koskevan pätevyyden ja tuen rakentamiseen, tai suunnitelmien, toimintaperiaatteiden ja menettelyjen katselmointiin sekä ei-haluttuihin tilanteisiin reagoimiseen vaadittujen prosessien ja järjestelmien arviointiin. Osallistujat keskustelevat simuloituista tapahtumista syntyneistä asioista ja tekevät päätöksiä ohjatun ongelmanratkaisuprosessin avulla. Harjoitukset voidaan aikatauluttaa sisältämään nopeaa päätöksentekoa, tai vaihtoehtoisesti niillä ei ole aikataulua, jolloin asioista voidaan keskustella syvemmin ja ratkaisuja voidaan harkita tarkemmin. Yleensä ensimmäinen pöytäharjoitus on aikatauluttamaton ja myöhemmät ovat aikataulutettuja.
	Keskustelupohjainen peli	Toiminnan simulaatio, johon liittyy yleensä vähintään kaksi kilpailevaa ryhmää ja jossa todellista tai oletettua tositalannetta simuloidaan siihen suunniteltujen sääntöjen, datan ja menettelyjen avulla. Pelit ja simulaatiot ovat usein keskusteluun pohjautuvia. Pelejä kutsutaan myös ”virtuaaliharjoituksiksi”, ja niissä osallistujia osallistetaan teknologialla ja stressiä luodaan simuloimalla käyttäytymisolosuhteita.

5.2.14 Skenaarioiden laatiminen (EN)

5.2.14.1 Rakenne (EN)

Organisaation olisi jäseneltävä skenaariot loogisiksi ja helppokäyttöisiksi. Järjestelmällinen rakenne saavutetaan usein muodostamalla skenaario kolmessa tasossa: tapahtumat, häiriötilanteet ja syötet.

Laaditusta skenaariosta ei saisi tulla liian monimutkaista ja yksityiskohtaista. Toisaalta kohderyhmää pitäisi testata sisällöllä, joka mahdollistaa päätöksenteon ja toimenpiteet. [Kuvassa 2](#) on esitetty esimerkki harjoituksen yleisestä rakenteesta.



Kuva 2 Harjoituksen yleinen rakenne

Skenaarioiden tehostukset voivat olla tiettyjä häiriötilanteita koskevia tutkimustuloksia tai vaikkapa realismin lisäyksiä, kuten räjähdysjätteitä, nukkeja, savua tai simuloituja uhreja. Nämä tehostetut harjoitukset tarjoavat realistisemmän skenaarion tai kenttäolosuhteita ja tarjoavat osallistujille mahdollisuuden parempiin oppimismahdollisuuksiin.

[Liitteessä D](#) esitetään lisätietoa harjoitusten tehostamisesta ja [liitteessä E](#) esitetään lisätietoa skenaarioiden tehostamisesta.

5.2.14.2 Tapahtumat, häiriötilanteet ja syötteet (EN)

Tapahtumat kuvailevat harjoituksen skenaarion yleisen sisällön. Tapahtumien lukumäärä riippuu harjoituksen päämäärästä ja suoritustavoitteista. Saatetaan vaatia useita itsenäisiä tapahtumia, jotta saavutetaan harjoitusprojektin päämäärä ja suoritustavoitteet. Liiallinen määrä itsenäisiä tapahtumia voi kuitenkin laskea skenaarion todenmukaisuutta.

Kukin tapahtuma sisältää joukon seurauksia, joita kutsutaan häiriötilanteiksi. Häiriötilanteiden lukumäärän pitäisi olla sellainen, että osallistujilla riittää tekemistä mutta he eivät huku niihin. Jos yksittäinen häiriötilanne tai syöte muuttuu epäolennaiseksi tai soveltumattomaksi harjoituksen aikana, harjoituksen suunnitteluryhmällä olisi oltava ylimääräisiä häiriötilanteita ja syötteitä, joita voidaan käyttää, tai ryhmän olisi oltava valmis improvisoimaan ja tuottamaan uutta materiaalia. Kunkin häiriötilanteen olisi mahdollistettava yhden tai useamman harjoituksen suoritustavoitteen arviointi. Jos suhde suoritustavoitteiden ja häiriötilanteen välillä on epäselvä, olisi häiriötilannetta muutettava tai se olisi poistettava kokonaan.

Syötteiden avulla harjoituksen projektiryhmä viestii harjoituksen tapahtumat ja häiriötilanteet harjoituksen kohderyhmälle, antaen tietoa ja ratkaistavia ongelmia. Syötteet rajoittavat kohderyhmän käytöstä ja ohjeistavat heitä toimimaan ja tekemään päätöksiä. Harjoituksen kohderyhmän olisi saatava syötteet realistisella tavalla.

Skenaarion olisi saatava harjoituksen kohderyhmä reagoimaan, jotta heidän toimenpiteitään voidaan arvioida arviointikriteerien ja mittauspisteiden suhteen. Siksi tapahtumien, häiriötilanteiden ja syötteiden ja harjoituksen suoritustavoitteiden ja mittauspisteiden välillä on oltava selkeä suhde.

5.2.14.3 Dokumentaatio [\(EN\)](#)

Organisaation olisi dokumentoitava harjoitusprojektin laajuus, päämäärä, suoritustavoitteet, riskienhallinta, ohjeet, määrittelyt, arvioinnit ja turvallisuussuunnitelmat.

Harjoituksen projektiryhmien olisi valmistettava, toteutettava ja ylläpidettävä harjoituksen arviointi- ja turvallisuussuunnitelmia. Kohderyhmä arvioi kunkin harjoituksen vaikuttavuuden, jotta voidaan tehdä asianmukaiset johtopäätökset ja jotta tulevia harjoituksia voidaan parantaa.

Jotta voidaan varmistaa osallistujien, työntekijöiden, suuren yleisön ja ympäristön turvallisuus, harjoituksen turvallisuustavoitteiden olisi laadittava harjoituksen turvallisuussuunnitelma ja toimitettava se harjoituksen projektiryhmän katselmoitavaksi ja harjoituksen koordinaattorin hyväksyttäväksi. Kaikista muokkauksista olisi keskusteltava harjoituksen turvallisuustavoitteiden kanssa.

Harjoituksen turvallisuussuunnitelmassa kuvaillaan riskienhallintaa koskevat näkökohdat ja menettelyt. Häiriötilanteiden simulointien olisi oltava mahdollisimman realistisia mutta turvallisuuskäsitteitä huomioon ottavia. Riskit on yksilöity turvallisuussuunnitelmassa, jossa kuvaillaan myös asianmukaisen riskien käsittely. Harjoituksen turvallisuussuunnitelmassa olisi yksilöitävä kunkin harjoituksen suorituspaikkoja koskevat vaarat sekä hallintakeinot, joilla kutakin näistä riskeistä käsitellään. Käsitellyt perustuvat harjoitusta koskevien riskien tunnistamiseen ja arviointiin, ja niihin voi sisältyä ennakoivia, estäviä ja valmistelevia käsittelyitä. Harjoituksen turvallisuussuunnitelmaan voidaan sisällyttää myös muita yksityiskohtia, harjoituksen keskeyttämismenettelyt ja onnettomuusraportteja.

5.2.14.4 Tallenteet [\(EN\)](#)

Kaikkea dokumentaatiota olisi hallittava organisaation laatupolitiikan ja tallenteiden säilyttämispolitiikan mukaisesti. Jos harjoitukseen osallistuu useampia organisaatioita, tallenteiden hallinnasta olisi keskusteltava ja sovittava ensimmäisissä suunnittelutapaamisissa.

5.3 Toteuttaminen [\(EN\)](#)

5.3.1 Harjoituksen läpikäynti [\(EN\)](#)

Kaikkien harjoitusryhmän jäsenten olisi osallistuttava harjoituksen läpikäyntiin. Tämän lyhyen katselmuksen olisi sisällettävä vain tärkeää tietoa, jotta voidaan varmistaa, että osallistujat toimivat harjoituksen aikana suunnitellulla tavalla. Pääarvioijan olisi osallistuttava tähän prosessiin. Harjoituksen ohjaajien kanssa olisi suoritettava vastaava katselmus, jotta syötteet ja harjoitusskenaarion muutokset voidaan synkronoida ja näin mahdollistaa harjoituksen koordinaattorin ohjeistuksen toteuttamisen harjoituksen edetessä (vähintään päivittäin useamman päivän kestävässä harjoituksissa).

5.3.2 Alkukatselmus [\(EN\)](#)

Harjoituksen koordinaattorin olisi varmistettava, että alkukatselmus suoritetaan olennaisena ja pakollisena osana harjoituksen riskienhallintaprosessia. Organisaation olisi myös selkeästi viestittävä kaikille osallistujille syy harjoituksen tilapäiseen tai lopulliseen keskeyttämiseen. Tämä koskee sekä kriisejä että muita syitä.

Alkukatselmukseen voi sisältyä seuraavia asioita:

- kohderyhmä
- harjoituksen päämäärä ja suoritustavoitteet
- harjoitukseen osallistumisen tarkoitus ja siitä saatava arvo
- johtoryhmän tarkoitus ja sen suhde harjoituksen osallistujiin
- roolipelaamisen säännöt
- puhelinten käyttö, harjoituksen puhelinluettelo jne., jolla mahdollistetaan viestintä harjoituksen aikana

- harjoitusta koskevat odotukset
- kirjallista tietoa
- skenaario
- keskeyttämisprosessi.

Alkukatselmuksessa olisi vältettävä sekaannuksia simuloitujen ja todellisten tapahtumien välillä.

5.3.3 Harjoituksen käynnistäminen (EN)

Organisaation olisi ennen harjoituksen käynnistämistä testattava viestintämenetelmät, joiden avulla harjoitus käynnistetään tai keskeytetään joko tilapäisesti tai pysyvästi. Harjoituksen käynnistämistä, keskeyttämistä ja päättämistä koskevat viestintämenetelmät olisi selitettävä alkukatselmuksessa. Harjoituksen koordinaattorin olisi ilmoitettava harjoituksen alkamisesta.

Harjoituksen käynnistystekniikat voivat olla suullisia katselmuksia, kuvitteellisia mediasyötteitä ja massaviestejä.

5.3.4 Harjoituksen mahdollistaminen (EN)

Harjoituksen laajuus ja koko voi vaihdella, joten harjoituksen mahdollistamistehtäviin voi sisältyä seuraavia asioita:

- tapahtumien ylläpitäminen
- osallistujien päätöksiin reagoiminen
- syötteiden muokkaamisen joustavuus
- tarkkailijoilta ja arvioijilta saadun palautteen kerääminen
- vierailijoiden hallinta
- näytön ja tulosten tallentaminen
- jälkiselvitysten mahdollistaminen
- tehtävien tai ongelmien uusimismahdollisuus
- odottamattomien asioiden hoitaminen.

5.3.5 Harjoituksen päättäminen (EN)

5.3.5.1 Yleistä (EN)

Harjoituksen koordinaattorin olisi päätettävä harjoitus samoin viestintämenetelmin kuin harjoitus käynnistetään tai keskeytetään tilapäisesti. Harjoitus voidaan päättää esim. syötteellä tai ilmoituksella, jossa harjoituksen ilmoitetaan päättyneen.

5.3.5.2 Suunnittelematon päättäminen (EN)

Harjoituksen koordinaattorin olisi ilmoitettava harjoituksen pikaisesta päättämisestä ja normaaleihin toimintoihin palaamisesta, kun tilanne vaatii niin. Syynä voi olla esim. todellinen kriisi. Harjoitus voidaan myös keskeyttää, jotta voidaan selkiyttää menettelyä ja antaa koulutusta havaittujen ongelmien korjaamiseen, sekä muista kriiseihin liittymättömistä syistä. Harjoitus voidaan tämän jälkeen käynnistää uudelleen tai päättää.

Tarve keskeyttää harjoitus pikaisesti voi vaatia kaikkien toimintojen välitöntä päättämistä. Jotta kaikki osallistujat tietävät, milloin lopettaa kaikki harjoitukseen liittyvät toimenpiteensä välittömästi, olisi määriteltävä keskeytysmekanismi, kuten sana tai ilmaisu. Jos ”harjoituksen keskeytysmekanismi” on

suunniteltu, olisi tästä kerrottava kaikille osallistujille. Heille olisi myös kerrottava, mitä toimenpiteitä suoritetaan mekanismin aktivoinnin jälkeen. Kun keskeyttämiseen johtanut asia saadaan hoidettua, harjoituksen toiminnot käynnistetään uudelleen sovitulla signaalilla.

Organisaation olisi otettava käyttöön tietty harjoituksen keskeyttämistä tarkoittava ilmaisu ja käytettävä sitä kaikissa harjoituksissa. Tämä voi olla esim. ”toiminta seis” tai ”tilanne seis”. Organisaation olisi varmistettava, että kaikki osallistujat tietävät ilmaisun sekä ilmaisun vastaanottamisen jälkeiset toimenpiteet. Harjoituksen keskeyttämistä tarkoittava ilmaisu olisi käytävä läpi harjoitusta edeltävässä turvallisuusselonteossa.

5.4 Kehittäminen [\(EN\)](#)

5.4.1 Jälkiselvitys [\(EN\)](#)

Harjoituksen koordinaattorin olisi järjestettävä jälkiselvitystilaisuus. Harjoituksen katselmoinnista olisi saatava arvokasta tietoa suunnitelmien validiteetista, saatavilla olleista resursseista ja niiden käytöstä sekä koulutuksessa opittujen käyttäytymismallien siirtymisestä. Jälkiselvityksessä olisi hyödynnettävä organisaation käyttämää todellisten tilanteiden ja läheltä piti -tilanteiden katselmointiprosessia.

Jälkiselvityksessä olisi keskityttävä harjoitusorganisaation toimintaan ja harjoitusprosessiin.

5.4.2 Tarkkailu [\(EN\)](#)

Harjoituksen arvioijilla olisi oltava tietämys arvioinnin odotetusta suoritustasosta ja kriteereistä. Heillä olisi oltava tarkkailulomakkeita, jotka sisältävät harjoituksen suoritustavoitteet ja mahdollistavat muistiinpanojen tekemisen harjoituksen aikana.

HUOM. Arvioijien olisi pidättäydyttävä puuttumasta tilanteisiin eikä heille saisi antaa muita tehtäviä.

5.4.3 Loppukatselmus [\(EN\)](#)

Organisaation olisi suoritettava harjoituksen loppukatselmus, jossa tarkastellaan suunnitelmien validiteettia, saatavilla olleita resursseja ja niiden käyttöä sekä koulutuksessa opittujen käyttäytymismallien siirtymistä. Harjoitusten palautemallia olisi sovellettava myös todellisissa tilanteissa, jotta voidaan vertailla simuloituja ja todellisia tapahtumia.

6 Jatkuva kehittäminen [\(EN\)](#)

6.1 Yleistä [\(EN\)](#)

Harjoitusprojektin jälkikatselmuksesta saadaan palautetta, joka mahdollistaa yksittäisten harjoitusprojektien, koko harjoitussuunnitelman ja harjoiteltavan asian arvioinnin.

6.2 Arviointi [\(EN\)](#)

6.2.1 Yleistä [\(EN\)](#)

Organisaation olisi arvioitava harjoitussuunnitelma ja harjoitusprojektit suoritustavoitteiden suhteen suoritustason harjoitusten aikaisen seurannan ja mittaamisen perusteella. Tämän jälkeen tuloksia olisi verrattava laadittuihin ja osana suoritustavoitteita kuvailtuihin kriteereihin.

Ero harjoituksen suoritustavoitteiden ja havaittujen tai mitattujen suoritustasojen välillä toimii korjaavien toimenpiteiden prosessin käynnistäjänä.

6.2.2 Arviointiprosessi (EN)

6.2.2.1 Käynnistäminen (EN)

Arvioijan olisi osallistuttava harjoitusprojektiin heti alusta lähtien. Harjoitusprojektin valmistelun aikana yhdelle tai useammalla henkilölle olisi osoitettava vastuu arvioinnin hallinnasta. Henkilöiden määrä riippuu harjoituksen laajuudesta. Arvioijien olisi osallistuttava harjoituksen suunnitteluun ja arviointiin.

6.2.2.2 Suunnittelu ja organisaatio (EN)

Harjoituksen projektiryhmän olisi suunniteltava arviointi ja harjoitus samanaikaisesti. Arvioinnilla olisi arvioitava sitä, missä määrin harjoituksen päämäärä ja suoritustavoitteet saavutettiin. Isommissa harjoituksissa olisi oltava erilliset sisäiset arvioijat, jotka arvioivat harjoitusprojektin hallintaa ja itse harjoitusta.

6.2.2.3 Kysymysten muotoilu ja analyysin perusta (EN)

Harjoituksen suoritustavoitteet voidaan kehittää hyväksytyjen pätevyyttä koskevien standardien pohjalta. Arvioijien olisi varmistettava, että arviointikysymykset liittyvät harjoituksen päämäärään ja suoritustavoitteisiin. Kriteerit, joiden mukaisesti kerättyä materiaalia olisi arvioitava, olisi esitettävä selkeästi. Arviointikriteerien olisi oltava peräisin arvioinnista ja harjoituksesta vastaavien sekä muiden siihen osallistuvien välisestä yhteistyöstä.

6.2.2.4 Koulutus (EN)

Harjoitusprojektiin nimetyn pääarvioijan olisi varmistettava, että arviointiryhmälle on tiedotettu organisaatiosta ja osallistujista. Materiaalia keräävien arvioijien olisi oltava tehtävänsä koulutettuja.

6.2.2.5 Palautteen tarkkailu ja ohjaaminen (EN)

Harjoitusta voidaan arvioida erityyppisten materiaalien perusteella. Ensisijaisiin materiaaleihin sisältyvät osallistujien havainnot, lokit ja muistiinpanot, sähköpostit ja puhelinraportit sekä ääni- ja videotallenteet. Toissijaisiin materiaaleihin sisältyvät orientaatioasiakirjat, harjoituksen tavoitteet, skenaariota koskevat tiedot ja muut harjoitusta koskevat asiakirjat, arviointikaavakkeet, tarkkailijoiden huomiot ja jälkiselvityksessä saatu suora palaute.

Heti harjoituksen päätyttyä osallistujille olisi annettava mahdollisuus keskustella ja kertoa kokemuksistaan, tarkastella jo tehtyjä havaintoja, esittää ensihuomiot siitä, mikä meni hyvin ja mitä voitaisiin parantaa.

6.2.2.6 Tietojen analysointi ja loppuraportin laatiminen (EN)

Organisaation olisi analysoitava tietoja ja tunnistettava korjaavat toimenpiteet. Johdonmukaisuuden takia tietojen analysoinnin aikana olisi käytettävä samoja standardeja kuin harjoituksen suoritustavoitteiden laatimisessa.

6.2.2.7 Loppuraportin esittäminen (EN)

Loppuraportissa olisi esitettävä harjoituksen yleiskatsaus, raportti tuloksista suhteessa suoritustavoitteisiin ja mainittava eri toimenpiteet sekä niiden suorittajat.

Loppuraportti voi sisältää

- laajuuden, päämäärän ja suoritustavoitteet
- yhteenvedon osallistujista, resursseista, harjoituksen sijainnista, tehostamisesta sekä harjoituksen valmisteluun ja suorittamiseen liittyvistä toiminnoista
- harjoituksen tyyppin ja menetelmän valinta, mukaan lukien skenaario, häiriötilanteet ja syötteen

- kaikki harjoitusprosessiin liittyvät rajoitteet
- harjoituksen suoritustason arviointi, mukaan lukien osallistuvien organisaatioiden vasteet
- tarkkailijoilta saadut syötteen sekä jälkiselvityksistä saadut palautteet
- osallistujien suorituskyvyt, pätevyudet ja oppimiskokemukset
- parantamissuositukset, niitä koskevien vastuiden osoittaminen sekä määrääjat
- seuraavaa harjoitusta koskevat suositukset
- havaintoja koskevat rajoitukset sekä se, miten havaintoja olisi tulkittava
- harjoituksen validiteettia koskevat johtopäätökset.

Loppuraportti olisi annettava osallistuneille organisaatioille kommentointia varten. Viimeistelty loppuraportti olisi toimitettava johdolle ja sidosryhmille. Se olisi esiteltävä myös osallistuneiden organisaatioiden ylimmille johdoille, jotta saadaan niiden hyväksyntä raportille.

Kun raportti jaetaan eri organisaatioille tai se asetetaan julkiseksi, voi olla tarpeen tuottaa useampia versioita, jotta ei paljasteta luottamuksellisia asioita.

6.3 Johdon katselmus ja korjaavat toimenpiteet (EN)

Ylimmän johdon olisi katselmoitava loppuraportti vertaamalla harjoituksen tuloksia harjoituksen suoritustavoitteisiin.

Organisaation olisi dokumentoitava kaikki loppuraporttiin sisältyvät suositukset sekä yksittäisten korjaavien toimenpiteiden tulokset. Organisaation olisi yksilöitävät kaikki korjaavat toimenpiteet ja osoitettava asianmukaiset ja pätevät henkilöt vastaamaan niiden suorittamisesta sovitussa ajassa. Saatetaan tarvita järjestelmä prioriteettien selvittämistä varten, jos harjoitusprojektien aikana havaittujen epäkohtien korjaamiseen käytössä olevat resurssit ovat rajallisia. Organisaation olisi seurattava ja raportoitava edistymisestä tarpeen mukaan. Harjoituksen projektiryhmän olisi jatkettava vaikuttavuutta ja tehokkuutta parantavien keinojen selvittämistä.

Ylimmän johdon olisi varmistettava, että hyväksytyt korjaavat toimenpiteet on toteutettu ja että niitä seurataan, jotta voidaan varmistaa, että korjaaviin toimenpiteisiin liittyvät sitoumukset täytetään. On suositeltavaa käyttää seurantajärjestelmää korjaavien toimenpiteiden suorittamiseen.

Organisaation olisi sisällytettävä korjaavat toimenpiteet standardoituihin toimintatapoihin. Tunnistettujen oppimismahdollisuuksien avulla parannetaan yleensä tulevien harjoitusten suoritustasoa, suunnittelua ja valmistelua sekä parannetaan harjoitussuunnitelmaa.

Liite A (opastava) Harjoitukset osana johtamisjärjestelmää (EN)

A.1 Yleistä (EN)

Johtamisjärjestelmän olisi yhdenmukaistettava eri elementtejä organisaation sisällä, jotta se on vaikuttava ja tehokas. Organisaation johdon olisi määriteltävä toteutettavat prosessit ja ohjausmenetelmät, jotka vaikuttavat sen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamisjärjestelmän olisi oltava joustava, skaalautuva ja organisaation toimintaperiaatteissa, päämäärissä ja tavoitteissa tapahtuviin muutoksiin sopeutuva, ja sitä olisi käytettävä muutosten toteuttamisen työkaluna.

Korkean pätevyystason saavuttamiseksi organisaation olisi käytettävä harjoituksia olennaisena osana sen johtamisjärjestelmää. Harjoitukset olisi suunniteltava, suoritettava ja arvioitava joko organisaation alayksikön tai ulkopuolisen organisaation toimesta. Tämä liite liittyy johtamisjärjestelmän osiin, jotka on kuvailtu asiakirjan Annex XL liitteessä 2 (ISO/IEC Directives, Part 1, neljäs painos 2013).

A.2 Harjoituksista saatavien hyötyjen tunnistaminen (EN)

Organisaatio voi olettaa saavansa johtamisjärjestelmänsä kautta hyötyjä harjoitussuunnitelmasta ja harjoitusprojekteista. Organisaation tarpeet olisi määriteltävä selkeästi, jotta voidaan kehittää soveltuva suunnitelma ja valita asianmukaiset harjoitustyypit ja -menetelmät.

A.3 Organisaation tarpeiden määrittäminen (EN)

A.3.1 Syötteiden tunnistaminen (EN)

A.3.1.1 Yleistä (EN)

Jotta organisaatio voi suunnitella, suorittaa ja arvioida vaikuttavia harjoituksia, sen tarpeet olisi määriteltävä ja viestittävä harjoitussuunnitelman johtajalle ja harjoituksen koordinaattorille.

A.3.1.2 Toimintaperiaatteet (EN)

Kaikki organisaation toiminnot olisi suunniteltava tukemaan organisaation strategiaa ja toimintaperiaatteita, ja toimintaperiaatteiden olisi vaikutettava harjoitussuunnitelmaan. Tämä on järjestyksessä etenevä prosessi, jossa hallintasuunnitelmat perustuvat organisaation päämäärään ja tavoitteisiin, jotka puolestaan perustuvat organisaation toimintaperiaatteisiin.

A.3.1.3 Toiminnan suunnittelu ja ohjaus (EN)

Suunnitelmat ja näiden suunnitelmien toteuttamiseen kohdenneet resurssit ovat organisaation harjoituksia koskevien tarpeiden perusosia. Näihin suunnitelmiin osallistuvien osallistujien pätevyys olisi arvioitava ja todennettava vaikuttavilla harjoituksilla. Jos havaitaan puutteita, nämä tiedot toimivat lähtötietoina korjaavien toimenpiteiden kehittämiseen.

A.3.1.4 Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen (EN)

Sidosryhmien vaatimuksilla ja odotuksilla on vaikutus siihen, mitä harjoitukseen osallistujien pitää tehdä (tähän vaikuttavat myös rajoitteet, harjoitustyyppi, harjoitusmenetelmä, aikataulu ja toistoväli)

A.3.1.5 Organisaation roolit, vastuut ja valtuudet [\(EN\)](#)

Harjoitusprojekteilla arvioidaan ja kehitetään henkilöstön pätevyyskykyä, jotta organisaatio kykenee saavuttamaan päämääränsä ja suoritustavoitteensa. Roolien, pätevyyksien ja odotusten ymmärtäminen on tärkeintä harjoitusprojektien suunnittelun ja suorittamisen kannalta.

A.3.1.6 Resurssit [\(EN\)](#)

Organisaation johdon olisi kohdennettava taloudelliset resurssit, henkilöresurssit ja laitteistoresurssit siten, että yksittäisiin tehtäviin nimetyt osallistujat kykenevät suorittamaan ne ja kehittämään ja säilyttämään pätevyyskykyä. Harjoitukset olisi laadittava ja suoritettava määriteltyjen resurssirajoitusten puitteissa.

A.3.1.7 Pätevyys ja tietoisuus [\(EN\)](#)

Organisaation pitää määrittää pätevyys, joka vaaditaan työskentelyyn sen ohjauksessa, ja varmistaa, että pätevyudet saavutetaan ja säilytetään. Tämä koskee myös johtamisjärjestelmän suoritustasoon vaikuttavia pätevyyskykyä. Sen ohjauksessa työskentelevien on oltava tietoisia johtamisjärjestelmän toimintaperiaatteista, siitä, miten heidän odotetaan vaikuttavan johtamisjärjestelmän vaikuttavuuteen sekä seuraukset johtamisjärjestelmää koskevien vaatimusten noudattamatta jättämisestä.

A.3.2 Osatekijät, joihin harjoitusprojekteista saadut palautteet vaikuttavat [\(EN\)](#)

A.3.2.1 Dokumentoitu tieto [\(EN\)](#)

Organisaatioon kuuluvien osallistujien suorittamat ”pätevyyttä lisäävät” toimenpiteet on tallennettava, ja organisaation on niiden avulla arvioitava henkilöstöä suhteessa päämäärään ja suoritustavoitteisiin sekä hyödynnettävä niitä tulevien suunnitelmien laatimisessa.

A.3.2.2 Pätevyys ja tietoisuus [\(EN\)](#)

Harjoitusprojektista saatu tieto on suora osoitus sidosryhmien tietoisuuden ja pätevyuden tasosta sekä suora lähtötieto korjausta vaativien puutteiden arviointiin.

A.3.2.3 Seuranta, mittaus, analysointi ja arviointi [\(EN\)](#)

Kun käytetään PDCA-mallia (suunnittele, toteuta, arvioi, toimi), suunnittelu ja toteuttaminen ovat osa toteuttamista (kuten on esitetty esim. standardissa ISO 22301) ja tuloksia käytetään arvioinnissa ja toimimisessa parantamismahdollisuuksien arviointiin ja jatkuvan parantamisen edistämiseen.

A.3.2.4 Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet [\(EN\)](#)

Korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen edistää johtamisjärjestelmän jatkuvaa parantamista ja harjoituksilla voidaan selvittää mahdollisia korjaavia toimenpiteitä.

A.3.2.5 Sisäinen auditointi [\(EN\)](#)

Sen arvioinnin, suorittaako organisaatio harjoituksia ja vastaako todellinen suoritustaso haluttuja tuloksia, olisi oltava osa sisäistä auditointia.

A.3.2.6 Johdon katselmus [\(EN\)](#)

Harjoitusten tulokset ovat tärkeä syöte johdon katselmuksiin, koska on tärkeää, että ylin johto ymmärtää priorisoitavat ja jatkuvaa parantamista edistävät tulokset.

A.4 Jatkuva kehittäminen [\(EN\)](#)

Johtamisjärjestelmä vaatii, että organisaatio parantaa jatkuvasti johtamisjärjestelmän soveltuvuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Harjoitukset ovat yksi työkalu, jolla tunnistetaan ja korjataan suoritusasteen, pätevyysten ja tietoisuuden puutteita.

Liite B (opastava) Tarveanalyysi [\(EN\)](#)

B.1 Organisaatiota koskevat näkökohdat [\(EN\)](#)

Organisaation olisi suoritettava tarveanalyysi, jotta se kykenee määrittämään tarpeen harjoitussuunnitelmalle tai harjoitusprojekteille. Seuraavat kysymykset olisi esitettävä:

- Mitkä ovat organisaation strategiset lähtökohdat ja painopisteet ja mikä täyttää näiden tarpeen?
- Mitä vaatimuksia harjoitussuunnitelmaan tai -projekteihin kohdistuu?
- Mitkä ovat sidosryhmät?
- Mitkä riskit vaativat käsittelyä?
- Mihin lakisäätöihin, viranomaisilta peräisin oleviin ja muihin sitoumuksiin organisaatio on sitoutunut?

B.2 Tilanneanalyysi [\(EN\)](#)

Harjoitussuunnitelman tai -projektin kehittäminen tai parantaminen alkaa sillä, että organisaatio hyväksyy tarpeen hallita riskejään riskien arvioinnin eri menetelmin saatujen tulosten perusteella. Tilanneanalyysissä organisaation olisi haettava tietoa, josta on apua harjoitussuunnitelman tai -projektien suunnittelussa, suorittamisessa ja parantamisessa, tarkastelemalla seuraavia asioita:

- olemassa olevat riskienhallinnan toiminnot ja sitoumukset
- sidosryhmien huolet
- harjoitustoiminnot, jotka ovat osoittautuneet tehokkaimmiksi vastaavissa tilanteissa
- mielipidejohtajien vaikutus riskien hallintaan liittyviin asioihin
- vaarojen ja riskien kartoittaminen
- säännöllinen tietojen analysointi
- yhteiskunnalliset ja poliittiset vaikutukset
- organisaation julkisuuskuva jotakin tiettyä asiaa koskien
- riskienhallintaan liittyvien asioiden viimeisimmät edistysaskeleet ja kehityssuunnat, jotka liittyvät organisaation johonkin tiettyyn asiaan
- tuotteet ja palvelut
- ekonomiset, taloudelliset ja viranomaisvaatimuksiin liittyvät vaikutukset
- tietämys koskien sidosryhmien arvoja ja kulttuureita.

On myös tärkeää tarkastella harjoitustoiminnon arvioinnista syntyviä mahdollisia kuluja ja seurauksia. Yhteisö tai viranomainen on voinut jo laatia vaaran-, riski- tai haavoittuvuusanalyysin tai jonkin vastaavan prosessin tai asiakirjan, jossa tämä analyysi on jo suoritettu.

B.3 Harjoitussuunnitelman ja projektinhallinnan kannalta olennaisten tietojen tunnistaminen (EN)

Organisaation olisi ennakoitava sidosryhmien huolenaiheet, koska tästä on apua sen tuotteiden, palveluiden, prosessien ja toimintojen suoritustasoa koskevien riski- ja vaikutustietojen keräämisessä sekä omaisuuserien suojaamisessa. Asianmukaista määrällistä ja laadullista dataa ja tietoa voidaan valita ja luoda harjoitusprojektille asetettujen tavoitteiden perusteella. Tiedon olisi oltava yhdenmukaista senhetkisten suoritustasoa ja suorituskäytännöistä koskevien standardien ja ohjeiden kanssa.

Useimmissa organisaatioissa tietoa on saatavilla monista lähteistä ja monen tyyppisenä, koskien myös esim. organisaation strategioita, toimintaperiaatteita ja asiaan liittyviä riskejä koskien.

Lähteitä voivat olla

- tuotteita, palveluita, prosesseja, toimintoja, omaisuuksia ja taloutta koskevat riski- ja vaikutusluettelot
- riski-indikaattorien luettelot
- omaisuuserien arvotus ja kriittisten puutteiden arviointi
- säännöllisesti ja satunnaisesti kerätty tieto, kuten tietyillä alueilla sijaitsevilta toimipaikoilta saadut raportit, tytäryhtiöiltä saadut raportit (holdingyhtiöt), tutkimusraportit, tietorekisterien ja analyysiraporttien seuranta, ohjaus ja mittaaminen
- määräysten mukaiset raportit
- vaatimustenmukaisuustallenteet ja -sopimukset sekä muuta organisaatiota sitovat vaatimukset
- vaste- ja palautumisstrategiat ja suunnitelmat
- henkilökunnan koulutusta koskevat käsikirjat ja tallenteet
- asianmukaiset taloutta ja kirjanpitoa koskevat tiedot
- yhteisöön kohdistuvista yhteistyöprojekteista saatavat tiedot, jotka koskevat vastetta ja palautumista.

Kun valitaan harjoituksen järjestämisaikaa, olisi seuraavat asiat otettava huomioon:

- mahdollisimman vähäiset vaikutukset organisaation rutiineihin ja toimintoihin
- lomat
- sää ja muut kausittaiset näkökohdat
- pätevyyksien ja taitojen parantamiseen vaadittu aika
- viranomaisvaatimuksia koskevat muutosaikataulut ja vaatimukset.

Liite C (opastava) Kansalliset strategiset harjoitukset (EN)

C.1 Yleistä (EN)

Tässä liitteessä esitetään lisätietoa [taulukon 1](#) mukaisesti harjoitustyyppistä ”kansallinen strateginen harjoitus”.

C.2 Harjoituksen tavoitteet (EN)

Kansallinen strateginen harjoitus viittaa kattaviin harjoitustoimintoihin strategisella tasolla (esim. useamman ministeriön kriisihenkilöstö, poliittishallinnollinen henkilöstö, toimialojen välinen ja osastojen välinen hallintohenkilöstö tai korpORAATION kriisinhallinta).

Kansallisen strategisen harjoituksen yleisiä tavoitteita ovat

- a) yhdistetyn vastekyvyn parantaminen merkittävässä uhka- tai vaaratilanteissa (kriisitilanne)
- b) kattavan koordinointi- ja päätöksentekokulttuurin kehittäminen julkisen tai yksityisen sektorin organisaatiossa.
- c) heikkouksien tunnistaminen
 - 1) organisaatorakenteessa kriisitilanteen aikana
 - 2) hallinnassa ja toteuttamisessa
 - 3) eri organisaatioiden yhteistyössä ja käyttöönotettujen resurssien vasteen ja palautumisen tukemisessa
- d) arviointi ja parantaminen, joka koskee
 - 1) tilanteen kattavan ja ennakoivan arvioinnin työkaluja
 - 2) eri osastojen, julkisten viranomaisten ja laitosten yhteistyötä
 - 3) sellaisen olemassa olevien organisaatio-, hallinta- ja viestintärakenteiden tehokkuutta, joiden pitäisi toimia, vaikka henkilöstöstä tai teknisistä laitteista olisi pulaa
- e) henkilöstön ja erityisten materiaalien saatavuus ja nopea aktiivointi yhdenmukaisesti yhteiskunnan huollon sektoreiden välisiin strategioihin liittyvien tavoitteiden sekä riskien ja kriisien hallintasuunnitelmien mukaisesti
- f) pätevien asiantuntijoiden kohdentaminen tilanteen hallitsemiseksi
- g) hallintamenettelyt ja johtajien keskinäinen ja johtajien ja henkilöstön välinen sisäinen kriisiviestintä
- h) tarkkojen lehdistötiedotteiden ja PR-tietojen nopea julkaisu
- i) kriisinhallinnan psykososiaalisten puolien sisällyttäminen
- j) resurssien asianmukainen aktiivointi ja hallinta, etenkin kun resurssit aiheuttavat rajoituksia.

C.3 Harjoituksen laajuus (EN)

Kansallisen strategisen harjoituksen tarkoitus on harjoittaa ylimmän johdon organisaatioiden välistä yhteistyötä, johon voi sisältyä harjoituksia julkisten ja yksityisten organisaatioiden sekä

kansalaisjärjestöjen kesken. Näillä harjoituksilla voidaan simuloida äärimmäisiä kansallisen mittakaavan vaara- ja uhkatilanteita, jotta voidaan taata väestön entistä parempi suojaaminen.

Pääasiallinen haaste on siviilien suojaamisen järjestämisen osa-alueiden monialainen yhdistäminen, jotta saadaan luotua vaikuttava turvallisuusjärjestelmä väestölle ja sen perustarpeille.

Kansallisiin strategisiin harjoituksiin kuuluvat siitä syystä seuraavat asiat:

- harjoitukset, joita suorittaa kriisi- ja hallintohenkilöstö, jotka ovat korkeammalla tasolla kuin taktisella tai operatiivisella
- organisaation vastuiden ja keskeisten mahdollisuuksien ja potentiaalinen yhdistäminen
- verkostojen luominen, muiden asioiden rinnalla, jotta saadaan yhdistettyä julkiset ja yksityiset sektorit (kriittiset infrastruktuurit)
- tiedotusvälineitä koskevien toimien ja PR-toimien koordinointi eri virastojen ja osastojen välillä
- ihanteellisten olosuhteiden luominen onnistunutta operatiivis-taktista toteuttamista varten
- jatkuvuuden ja selviämisen varmistaminen
- yhteiskunnan eri osia koskevat toimintamallit.

C.4 Harjoituksen tarkoitus [\(EN\)](#)

Kansallisen strategisen harjoituksen tarkoitus on tutkia ja kehittää yhteiskunnan eri osia koskevia hätätilannevalmiusjärjestelmiä ja -strategioita, jotka on suunniteltu väestön suojelemiseen. Tämän tyyppiset harjoitukset sisältävät mittausten koordinoinnin ja vastuullisten viranomaisten yhteistyön kriittisestä infrastruktuurista vastaavien yksityisten toimijoiden kanssa merkittävän riskin ja merkittävien vahinkojen tilanteissa. Kansallisten strategisten harjoitusten painopisteen olisi oltava osastojen ja eri tieteenalojen välisessä kriisinhallinnassa, mukaan lukien tietojen-, tiedotusvälineiden- ja resurssienhallinta. Harjoituksessa olisi tarkasteltava koko väestön tarpeita.

C.5 Osallistajat [\(EN\)](#)

Näihin kansallisiin strategisiin harjoituksiin osallistujiin sisältyvät vaste- ja palautumisasiantuntijat (kriisinhallintahenkilöstö tai hallintohenkilöstö) viranomaisilta, yksityisiltä toimijoilta ja sidosryhmistä. Harjoitusta johtavat harjoituksen koordinaattorit, kun taas harjoituksen projektiryhmä ja keskitetysti ja paikallisesti toimiva henkilöstö vastaa suunnittelusta, suorittamisesta ja parantamisesta. Harjoitusten suunnittelun, suorittamisen ja parantamisen takia keskitetysti ja paikallisesti toimivat ryhmät otetaan käyttöön ja niitä tukevat asiantuntijat, riippuen harjoitusskenaarioon liittyvästä monimutkaisuudesta (ks. [kohta C.7](#)).

C.6 Harjoitusprojektin suunnittelu [\(EN\)](#)

Harjoituksen aikana järjestetään valmistelevia toimenpiteitä ja sekä yleisiä että teemaan sopivia työpajoja. Yleisesti ottaen kansalliset strategiset harjoitukset perustuvat iteratiiviseen prosessiin.

Strategisissa kriisinhallinnan harjoituksissa vaaditaan vähintään 12 kuukauden valmistelu-aika. Valmisteluvaiheessa laaditaan aloituspiste (skenaario), käsikirjoitus ja asianmukaiset muut dokumentit (häiriötilanteet ja syötteen), viestintäsuunnitelma ja muut harjoitusta koskevat asiakirjat. Lisäksi harjoitukseen osallistujat perehdytetään toimintoihinsa. Heti varsinaisen harjoituksen alusta lähtien on tärkeää mahdollisuuksien mukaan poistaa kaikki tunnistetut kriisinhallinnan puutteet, jotta toteutusvaihe voidaan aloittaa ihanteellisilla rakenteilla. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää mahdollisuuksien mukaan korjata valmisteluvaiheessa tunnistetut kriisinhallinnan puutteet, jotta toteutusvaihe voidaan aloittaa ihanteellisiin rakenteisiin verraten.

Päämäärä on toimittaa henkilöstö, laitteistot ja resurssit tiettyyn sijaintiin tosiaikaista ja todenmukaista skenaariosimulaatiota varten. Harjoitukseen sisällytetään mahdollisimman monia toimintoja tai koko

suunnitelma testataan. Harjoituksen suoritustavoitteiden lukumäärä riippuu harjoitukseen liittyvien toimintojen määrästä. Jokaista toimintoa kohti pitäisi olla vähintään kolme tavoitetta.

C.7 Organisaatiota koskevat näkökohdat [\(EN\)](#)

Kansallisen tason strategiset harjoitukset vaativat kompleksisen johtoryhmän.

Vaikutusvaltainen ohjauskomitea tekee harjoituksen päämäärää ja keskeisiä tavoitteita sekä harjoituksen puitteita koskevat päätökset.

Harjoituksen suorittamisen aikana keskitetysti toimiva projektiryhmä ja paikallinen hallintohenkilöstö sekä puitteiden hallintaryhmä kehittävät harjoituksen (aloittavat, seuraavat, koordinoivat ja tarpeen vaatiessa muokkaavat). Nämä ryhmät raportoivat johtohenkilöstölle. Ne osallistuvat tiiviisti harjoituksen yleiseen suunnitteluun ja suorittamiseen. Puitteista vastaavilla hallintaryhmillä on hallintaa koskevaa tietämystä. Samalla he kuitenkin osallistuvat harjoitukseen. Tästä kaksoisroolista johtuen he edustavat harjoitusympäristöä. Harjoittelevaa henkilöstöä kohtaan puitteista vastaavat hallintaryhmät käyttäytyvät kuin harjoitteleva henkilöstö ja antavat hallintaa koskevaa tietämystä vain tilanteen ja aikataulun niin vaatiessa.

C.8 Tiedottaminen [\(EN\)](#)

Kriisinhallinnan psykososiaaliset näkökohdat ovat entistä tärkeämpiä. Strategisella tasolla tapahtuvien harjoitusten kannalta yksittäisten henkilöiden, ryhmien tai auttajien reaktiot ovat tärkeitä parametreja, jotka on otettava huomioon harjoituksen suunnittelun, suorittamisen ja arvioinnin aikana. Etenkin tiedotusvälineisiin ja PR-toimintaan kohdistuvat toimet (riski- ja kriisiviestintä) ovat strategisia hyödynnettäviä työkaluja, joita kriisin aikana hyödynnetään joko todellisissa tai simuloituissa mediatöissä.

C.9 Arviointi [\(EN\)](#)

Harjoituksen suorittamisen jälkeen laaditaan havaintoihin perustuva yhteinen arviointiraportti, joka jaetaan kaikille harjoitukseen osallistuneille. Se on myös alkupiste kriisinhallintarakenteiden lisäoptimoinnille sekä kriisinhallintaa koskevien päivitettyjen suunnitelmien kehittämiseksi ja jatkokehittämiseksi. Jotta näitä optimisointitoimia kyetään ymmärtämään ja arvioimaan arviointivaiheessa, olisi kiinnitettävä huomiota koko dokumentaatioon. Lisätietoja on esitetty liitteessä 6.2.

Liite D (opastava) Harjoitusten tehostaminen (EN)

D.1 Yleistä (EN)

Tehostetut harjoitukset tarjoavat realistisemmän skenaarion tai kenttäolosuhteet ja tarjoavat osallistujille mahdollisuuden parempiin oppimismahdollisuuksiin. Tehostukset voivat olla tiettyjä häiriötilanteita koskevia tutkimustuloksia tai vaikkapa realismin lisäyksiä, kuten räjähdysjätteitä, nukkeja, savua tai simuloituja uhreja. Seuraavassa kuvaillaan jotain toimintopohjaisten harjoitusten tehostamistoimia.

D.2 Mahdolliset tehosteet (EN)

D.2.1 Rekvisiitta (EN)

Rekvisiitta on ei-toiminnallisia esineiden jäljennöksiä, joiden läsnäolo tai löytäminen saa osallistujat suorittamaan tietyt toiminnot. Esimerkkejä ovat simuloitujen pommit, pommien aiheuttamat räjähdysjätteet (eli sirpaleet), nuket tai ruumiinosat sekä vaahtomuovista tehdyt tiilet ja kattoparrut. Simulaatiot, jotka imitoivat kemiallisten vaarojen vaikutuksia tai aiheuttavat positiivisen tuloksen todelliseen ilmaisulaitteeseen, katsotaan myös rekvisiitaksi. Kirjallinen materiaali on soveltuva tapa välittää yksityiskohtaista ja käsikirjoitettua tietoa. Esimerkiksi kopio paikallislehdestä, jossa on käsikirjoitettu harjoitukseen liittyvä artikkeli, on tehokas tapa tehostaa viestiä, joka voisi muuten jäädä melko vaisuksi.

D.2.2 Laitteet (EN)

Oikeiden laitteiden käyttö mahdollisuuksien mukaan on suotavampaa kuin simuloitujen rekvisiitan käyttö. Oikeiden laitteiden käyttö tutustuttaa henkilöstön työkaluihinsa. Esimerkiksi ensihoitohenkilöstö saa enemmän hyötyä oikeiden hoidon kiireellisyydestä kertovien ”triage tagien” käytöstä kuin siitä, että he kertovat, mitä tekisivät, jos ”tageja” olisi.

D.2.3 Henkilöstö (EN)

Harjoituksen realismin kannalta on tärkeää, että käytetään oikeita ryhmän jäseniä ja uhrien esittäjiä. Säännöllisesti yhdessä harjoittelevat ryhmät suorittavat yleensä vasteet tehokkaammin ja yhdenmukaisemmin. Olemassa olevat ryhmät olisi mahdollisuuksien mukaan sisällytettävä harjoitukseen pelaajina. Esimerkiksi vaarallisia aineita käsittelevät ryhmät, pommiryhmät, kriisien aikaisen lääkintähoidon apuryhmät, rikospaikkatutkijat, erityisvastaryhmät ja panttivankineuvottelijat. Näytellyt uhrit parantavat realismin tunnetta vastehenkilöstölle, joka on suorassa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Vapaaehtoisten hankkiminen paikallishallinnosta (esim. kaupungista, maakunnasta) auttaa parantamaan yhteisöllisyyttä ja varmistaa yhteisön jäsenille, että heidän ensivastehenkilöstönsä on hyvin koulutettua.

D.2.4 Erikoistehosteet (EN)

Erikoistehoste on tekninen tehoste, joka yleensä vaatii koulutettua tai rekisteröityä henkilöstöä, erityisiä käyttölupia ja ylimääräisiä turvallisuus- ja suojausjärjestelyjä. Esimerkkejä ovat pyrotekniikan tai räjähteiden käyttö tai maskeeraajien käyttö.

D.2.5 Vastatoimintaryhmät (EN)

Vastatoimintaryhmät koostuvat kokeneista roolipelaajista ja ovat vastapuolen fyysinen ilmentymä, jota pelaajat yrittävät estää suorittamasta hyökkäystä estämiseen keskittyvän ja toimintapohjaisen harjoituksen aikana. Vastatoimintaryhmien käyttöön liittyy paljon henkilöstöön, logistiikkaan ja turvallisuuteen liittyviä näkökantoja.

Liite E (opastava) Skenaarioiden luominen kokemuksen pohjalta [\(EN\)](#)

E.1 Yleistä [\(EN\)](#)

Harjoitusskenaarioita voidaan parantaa sisällyttämällä niihin ihmisten merkittäviä tapahtumia koskevista kokemuksista saatuja oppeja. Tätä kokemusta voidaan kerätä etnografialla, joka on laadullinen tutkimustyökalu ja jolloin saadaan näkemystä ja ymmärrystä ihmisen vaikutuksesta.

Tämä voidaan toteuttaa esim. keskustelemalla asianmukaisen skenaarion kokeneen ihmisen kanssa tai useampia sidosryhmiä osallistavalla tutkimusprojektilla. Joitain skenaarioita koskevaa etnografista tutkimustietoa voi olla jo olemassa, jolloin siitä voidaan saada hyödyllisiä kokemuksia koskevaa tietoa.

Tämä tekniikka voi avustaa sen varmistamisessa, että harjoitus on haastava osallistujille, sillä harjoitukseen osallistujilla on harvoin kokemusta kyseisistä skenaarioista.

E.2 Hyödyt [\(EN\)](#)

Etnografian käytöstä harjoituksista saatavat päähyödyt ovat seuraavat:

- saadaan ymmärrys kokemuksista ja hiljaista tietoa henkilöiltä, jotka ovat altistuneet häiriötä aiheuttavalle tapahtumalle
- saadaan ymmärrys laajemmista vaikutuksista ja mahdollisista asioista, joita voi syntyä häiriötilanteen aikana ja joita ei voida helposti ennakoida
- saadaan varmennus oletuksista, jotka on tehty koskien ihmisten tai eläinten kokemuksia ja näkemyksiä.

Tämän toiminnon tuloksena saadaan parempi skenaario, joka vastaa paremmin aiempia häiriötilanteita ja jonka tulokset vastaavat todennäköisemmin skenaarion tapahtumisen mahdollisia tuloksia. Tämä toiminto myös tarjoaa harjoitukseen osallistujille paremman käsityksen toimintaympäristöstä ja lisää heidän oppimismahdollisuuksiaan.

E.3 Menettely [\(EN\)](#)

E.3.1 Yleistä [\(EN\)](#)

Etnografia on menetelmä, jossa tallennetaan suullinen kokemus. Skenaarioiden kehittämisen kannalta suullisia raportteja olisi saatava henkilöiltä, jotka ovat kokeneet kehitettävään skenaarioon sidottavissa olevan häiriötilanteen.

Suulliset raportit analysoidaan järjestelmällisesti, jotta saadaan kattavampi käsitys siitä, mitä tulevaisuuden häiriötilanteissa voi tapahtua.

E.3.2 Menetelmä [\(EN\)](#)

E.3.2.1 Yleistä [\(EN\)](#)

Ensisijainen tutkimus: Suulliset raportit tallennetaan vapaamuotoisessa haastattelutilanteessa.

Toissijainen tutkimus: Aiempi suoritettu tutkimus voi tarjota haluttuja tietoja. Olemassa olevien raporttien, kirjojen ja julkaisujen etsiminen voi tarjota tiettyjä tapaustutkimuksia koskevia etnografisia tutkimustuloksia. Näiden olisi oltava tarkoituksenmukaisia harjoiteltava skenaarion tai vaikutusten kannalta.

E.3.2.2 Haastateltavat (EN)

Haastateltavien valintaa määrittävät

- skenaario
- haastateltavien rooli häiriötilanteissa. Nämä henkilöt voivat olla pelastuneita, vastehenkilöstöä, pelastuneiden ystäviä tai perheenjäseniä, silminnäkijöitä tai muita häiriötilanteeseen liittyviä henkilöitä
- maantieteelliset sijainnit: häiriötilanteella ei välttämättä ole fyysistä sijaintia, joten olisi tarkasteltava haastattelun suorittamisen käytännöllisyyttä.

E.3.2.3 Haastattelijat (EN)

Haastattelijoiden valinnassa olisi otettava huomioon

- haastateltavien kulttuurin ymmärrys
- herkkyys psykologiseen tilanteeseen
- häiriötilannetta ja alueelle aiheutunutta vahinkoa koskeva ymmärrys.

E.3.2.4 Haastattelujen tekeminen (EN)

Haastattelu tallennetaan muistiinpanojen ja ääni- ja videotallentimien avulla. Haastattelun jälkeen haastattelijan olisi

- kirjoitettava haastattelun sanatarkka kulku ainakin muistiinpanojen ja äänitallenteiden perusteella
- tarvittaessa muokattava selostetta muuttamatta alkuperäisiä merkityksiä, jotta se on helpommin luettavissa ja ymmärrettävissä
- viimeisteltävä tallenne varmistamalla haastatellulta, että muokattu selostus vastaa tämän kokemuksiä.

Virallinen tallenne olisi analysoitava, jotta saadaan hiljaista tietoa, josta voidaan saada oppia. Tallenteiden analysointimenetelmät eivät välttämättä ole kovin määrällisiä tai teknisiä. Tallenteiden analyysin perusteena olisi oltava toisaalta osallistujien halu ja tarve tutkia asiaa ja toisaalta heidän tulkintansa toissijaisista tietolähteistä saaduista tiedoista.

Kirjallisuus (EN)

- [1] ASIS SPC. 1 – 2009, *Organisational Resilience: Security, Preparedness and Continuity Management - Requirements and Guidance for Use*
- [2] ASIS GDL BC 01 2005, *Business continuity guideline: A Practical Approach for Emergency Preparedness, Crisis Management, and Disaster Recovery*
- [3] Australia P2 *Public Safety Competencies*
- [4] BS/PD 25666, *Exercising and Testing for continuity and contingency programmes*
- [5] German Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance - LUKEX - *Guidelines for Strategic Crisis Management Exercises*
- [6] *Guidelines for planning, conduct and assessment of international EAPC exercises*
- [7] ISO/IEC 27031, *Information technology — Security techniques — Guidelines for information and communication technology readiness for business continuity*
- [8] ISO 10015, *Quality management — Guidelines for training*
- [9] ISO 19011, *Guidelines for auditing management systems*
- [10] ISO 22300, *Societal security — Terminology*
- [11] ISO 22301, *Societal security — Business continuity management systems — Requirements*
- [12] ISO 22320, *Societal security — Emergency management — Requirements for incident response*
- [13] ISO 31000, *Risk management — Principles and guidelines*
- [14] ISO Guide 73, *Risk management — Vocabulary*
- [15] NFPA 1600, *Standard for Disaster/Emergency Management Programs 2010 Edition*
- [16] SS 540:2008, *Singapore Standard for Business Continuity*
- [17] U.S. Department of Homeland Security HSEEP (Homeland Security Exercise Evaluation Program). Volume I: *HSEEP Overview and Exercise Programme Management*; Volume II: *Exercise Planning and Conduct*; Volume III: *Exercise Evaluation and Improvement Planning*; Volume IV *Library: Sample Exercise Materials*

SFS-ISO 22398:2019

Societal security. Guidelines for exercises

Contents

Page

Foreword	43
Introduction	44
1 Scope	46
2 Normative references	46
3 Terms and definitions	46
4 Planning, conducting and improving an exercise programme	48
4.1 General.....	48
4.2 Planning.....	49
4.3 Conducting.....	51
4.4 Reviewing and improving the exercise programme.....	52
5 Planning, conducting and improving exercise projects	52
5.1 General.....	52
5.2 Planning.....	52
5.3 Conducting.....	63
5.4 Improving.....	65
6 Continual improvement	65
6.1 General.....	65
6.2 Evaluation.....	65
6.3 Management review and corrective action.....	67
Annex A (informative) Exercises within a management system description	68
Annex B (informative) Needs analysis	70
Annex C (informative) National strategic exercises	72
Annex D (informative) Exercise enhancement	75
Annex E (informative) Creating scenarios through experience	76
Bibliography	78

Foreword (EI)

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2. www.iso.org/directives

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received. www.iso.org/patents

Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

For an explanation on the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the WTO principles in the Technical Barriers to Trade (TBT) see the following URL: [Foreword - Supplementary information](#)

The committee responsible for this document is ISO/TC 223, *Societal security*.

Introduction (EI)

This International Standard describes the elements of a generic approach to planning, conducting and improving exercise programmes and projects. The purpose of this International Standard is to:

- provide a basis for understanding, developing and implementing an effective exercise programme within an organization;
- provide guidelines for planning and conducting an exercise project;
- enhance the organization's ability to conduct exercises with internal and external involved parties;
- assist the organization with developing and assessing its exercising capability in a consistent and risk-assessed manner that reflects good practice; and,
- enable continual improvement in exercise programmes and projects within an organization.

It is applicable to all organizations, regardless of type, size and nature, whether private or public. The guidance can be adapted to the needs, objectives, resources, and constraints of the organization.

Exercises are an important management tool intended to identify gaps and areas for improvement as well as to determine the effectiveness of response and recovery strategies. In addition to measuring the competence of the organization and its personnel, exercises are excellent tools to assess revised plans and changed programmes for completeness, relevancy and accuracy.

Exercises can be used for validating policies, plans, procedures, training, equipment, and inter-organizational agreements; testing information and communication technology (ICT) disaster recovery systems; clarifying and training personnel in roles and responsibilities; improving inter-organizational coordination and communications; identifying gaps in resources; improving individual performance; identifying opportunities for improvement; and, providing a controlled opportunity to practice improvisation.

Exercise projects usually have performance objectives such as:

- *orientation/demonstration*: simulating experience of an expected situation to increase awareness of vulnerabilities and the importance of effective action in response to the simulated conditions;
- *learning*: enhancing knowledge, skills, or abilities by individuals or groups with the goal of mastering specific competencies;
- *cooperation*: providing an opportunity for people to work together to achieve a common end result;
- *experimenting*: trying new methods and/or procedures with the intent of refinement; and,
- *testing*: evaluating a method and/or procedure to assess which components are sufficiently developed.

See [Figure 1](#).

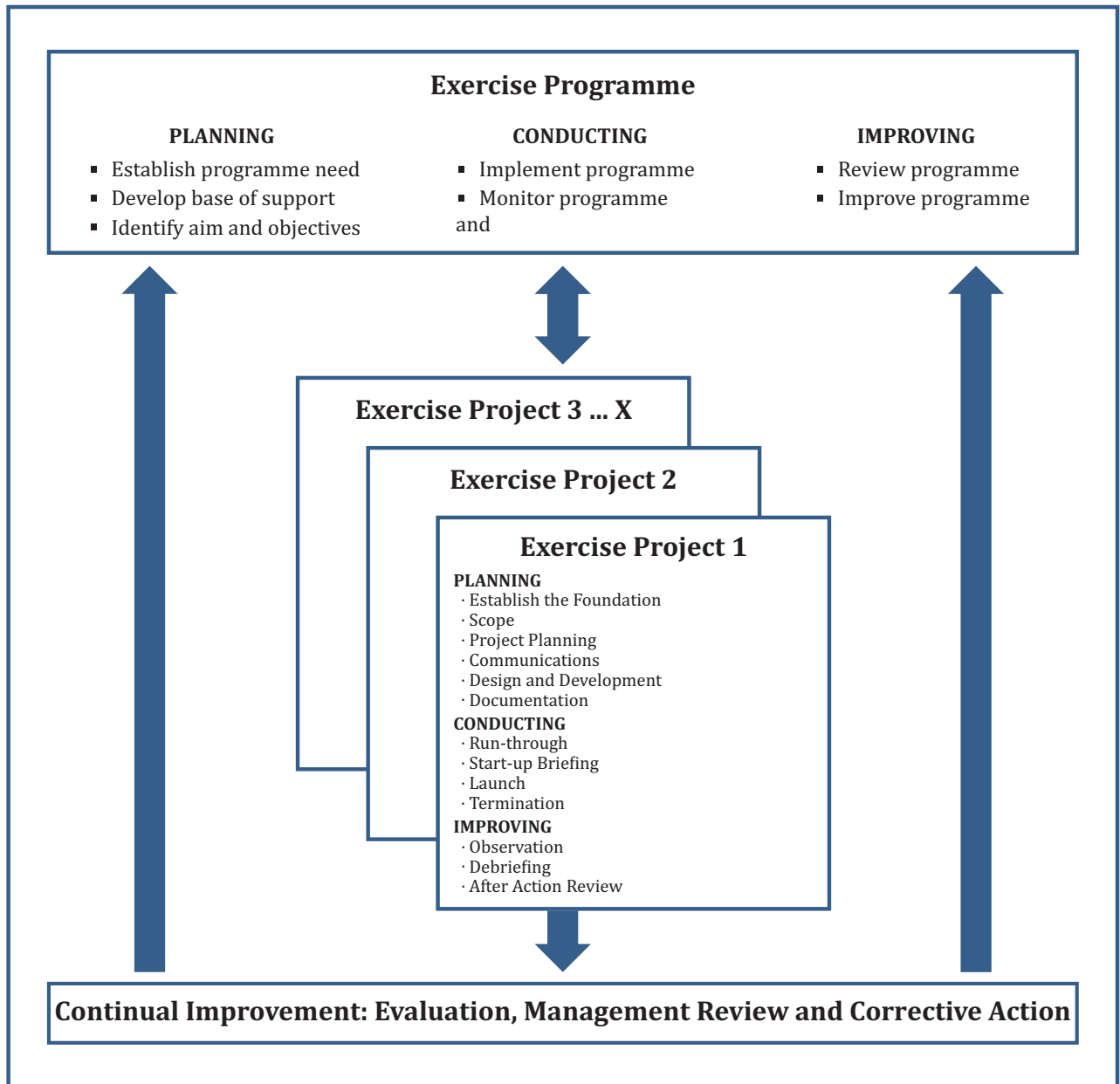


Figure 1 Relation between exercise programme, exercise projects and continual improvement

1 Scope (FI)

This International Standard recommends good practice and guidelines for an organization to plan, conduct, and improve its exercise projects which may be organized within an exercise programme.

It is applicable to all organizations regardless of type, size or nature, whether private or public. The guidance can be adapted to the needs, objectives, resources, and constraints of the organization.

It is intended for use by anyone with responsibility for ensuring the competence of the organization's personnel, particularly the leadership of the organization, and those responsible for managing exercise programmes and exercise projects.

2 Normative references (FI)

The following documents, in whole or in part, are normatively referenced in this document and are indispensable for its application. For dated references, only the edition cited applies. For undated references, the latest edition of the referenced document (including any amendments) applies.

ISO 22300, *Societal security — Terminology*

3 Terms and definitions (FI)

For the purposes of this document, the terms and definitions given in ISO 22300 and the following apply.

3.1 after-action report

document which records, describes and analyses the exercise, drawing on debriefs and reports from observers, and derives lessons from it

Note 1 to entry: The after-action report documents the results from the after-action review.

Note 2 to entry: An after-action report is also called a final exercise report.

3.2 competence

demonstrated ability to apply knowledge and skills to achieve intended results

3.3 drill

activity which practices a particular skill and often involves repeating the same thing several times

EXAMPLE A fire drill to practice safely evacuating a building on fire.

3.4 evaluation

systematic process that compares the result of measurement to recognised criteria to determine the discrepancies between intended and actual performance

Note 1 to entry: The gaps are inputs into the continual improvement process.

3.5 exercise

process to train for, assess, practice, and improve performance in an organization

Note 1 to entry: Exercises can be used for validating policies, plans, procedures, training, equipment, and inter-organizational agreements; clarifying and training personnel in roles and responsibilities; improving inter-organizational coordination and communications; identifying gaps in resources; improving individual performance and identifying opportunities for improvement; and a controlled opportunity to practice improvisation.

Note 2 to entry: A test is a unique and particular type of exercise, which incorporates an expectation of a pass or fail element within the goal or objectives of the exercise being planned.

3.6

exercise coordinator

person responsible for planning, conducting, and evaluating exercise activities

Note 1 to entry: In larger exercises, this function may include several persons/staff and may be called “exercise control”.

Note 2 to entry: Some countries use a term such as “exercise director” instead of “exercise coordinator” (or similar text).

Note 3 to entry: The exercise coordinator role is also responsible for the cooperation among internal and external entities.

3.7

exercise programme

series of exercise activities designed to meet an overall objective or goal

3.8

exercise programme manager

person responsible for planning and improving the exercise programme

3.9

exercise project team

persons planning, conducting and evaluating an exercise project

3.10

exercise safety officer

person tasked with ensuring that any actions during the exercise are performed safely

Note 1 to entry: In larger exercises, involving multiple functions, more than one safety officer may be assigned.

3.11

hazard

source of potential harm

Note 1 to entry: A hazard can be a source of risk.

3.12

interested party

person or organization that can affect, be affected by, or perceive themselves to be affected by a decision or activity

Note 1 to entry: A decision maker can be an interested party.

3.13

inject

scripted piece of information inserted into an exercise designed to elicit a response and facilitate the flow of the exercise

Note 1 to entry: Injects can be written, oral, televised, and/or transmitted via any means (e.g. fax, phone, e-mail, voice, radio, or sign).

3.14

management

coordinated activities to direct and control an organization

3.15

observer

exercise participant who witnesses the exercise while remaining separate from exercise activities

Note 1 to entry: Observers may be part of the evaluation process.

3.16 participant

person or organization who performs a function related to an exercise

3.17 risk

effect of uncertainty on objectives

Note 1 to entry: An effect is a deviation from the expected - positive and/or negative.

Note 2 to entry: Objectives can have different aspects (such as financial, health and safety, and environmental goals) and can apply at different levels (such as strategic, organization-wide, project, product, and process).

Note 3 to entry: Risk is often characterized by reference to potential events, consequences, or a combination of these and how they can affect the achievement of objectives.

Note 4 to entry: Risk is often expressed in terms of a combination of the consequences of an event or a change in circumstances, and the associated likelihood of occurrence.

Note 5 to entry: Uncertainty is the state, even partial, of deficiency of information related to, understanding or knowledge of an event, its consequence, or likelihood.

3.18 scenario

pre-planned storyline that drives an exercise, as well as the stimuli used to achieve exercise project performance objectives

3.19 scope of exercise

magnitude, resources, and extent which reflects the needs and objectives

3.20 script

story of the exercise as it develops which allows directing staff to understand how events should develop during exercise play as the various elements of the master events list are introduced

Note 1 to entry: The script is often written as a narrative of simulated events.

3.21 target group

individuals and/or organizations subject to exercise

3.22 test

exercise with an aim to obtain an expected measurable pass/fail outcome

Note 1 to entry: A test is a unique and particular type of exercise, which incorporates an expectation of a pass or fail element within the aim or objectives of the exercise being planned.

Note 2 to entry: The terms “test” and “testing” are not the same as “exercise” and “exercising”.

3.23 training

activities designed to facilitate the learning and development of knowledge, skills, and abilities, and to improve the performance of specific tasks or roles

4 Planning, conducting and improving an exercise programme (FI)

4.1 General (FI)

An organization conducting exercises should establish an exercise programme. Establishing an exercise programme allows for a coordinated approach to building and maturing the organization's capabilities by

allowing the exercising of the individual plans, people, capabilities and/or resources that contribute to the organization's strategic objectives.

Top management should ensure that the exercise programme objectives are established and assign a competent person to manage the exercise programme. The scope of an exercise programme should be based on the size and nature of the organization undertaking exercising, as well as on the scope, functionality, complexity and the level of maturity of the plans and capabilities being exercised.

The exercise programme should include the information and resources necessary to organize and conduct its exercises effectively and efficiently within the specified time frames. It should also include the following:

- needs analysis;
- base of support;
- exercise programme aim and objectives;
- extent/number/types/duration/locations/schedule of the exercise projects;
- selection of exercise project teams;
- necessary resources and budget; and,
- processes for handling confidentiality, information security, health and safety, and other similar matters.

The organization should monitor and measure the implementation of the exercise programme to ensure the established objectives have been achieved. The exercise programme should be reviewed in order to identify possible improvements.

4.2 Planning (FI)

4.2.1 Establishing the need for an exercise programme (FI)

The organization should perform a needs analysis to identify or establish the following:

- the organization's strategic objectives;
- the risks to the organization;
- legislative and regulatory requirements;
- the organization's maturity to respond and/or recover compared to desired objectives, noting gaps in capability and plans;
- the plans, procedures, capabilities or resources that require exercising;
- the period in which a defined level of response and/or recovery capability (programme scope) should be met; and,
- the base of support and guide the content of the exercise programme.

4.2.2 Establishing the base of support for an exercise programme (FI)

The organization should secure a base of support and commitment from top management to ensure the appropriate organizational involvement and commitment of resources. Securing a base of support ensures that the exercise aim and objectives correspond to the organization's strategic objectives and strategy.

Top management should give the organization a clear mandate and full authority to carry out the exercise programme. The benefits and advantages of the exercise programme, as determined by the needs analysis, should be clearly explained and presented to top management, and to those who have responsibility for the exercise programme.

4.2.3 Establishing the exercise programme aim and objectives (FI)

Top management should ensure that the aim and objectives of the exercise programme are established to direct the exercise planning, conducting and improving and should ensure the exercise programme is implemented effectively.

Based on the exercise programme aim, the objectives can be based on the following:

- the findings of the needs analysis;
- management priorities;
- management system requirements, as applicable;
- legal, regulatory and contractual requirements and other requirements to which the organization is committed;
- needs and expectations of interested parties;
- risks to the organization or interested parties;
- reports and results of previous exercises or actual incidents; and,
- the level of organization maturity and its resources being exercised.

NOTE [Annex A](#) provides additional information about exercises within a management system.

4.2.4 Roles and responsibilities of the exercise programme manager (FI)

The organization should establish the roles and responsibilities of the exercise programme manager who will be nominated by top management. These roles and responsibilities usually include:

- establishing the scope, aim and performance objectives of the exercise programme, and the scope, criteria and timeframe of the individual exercise projects based on the objectives;
- identifying, documenting and evaluating the exercise programme risks;
- determining the potential impacts of the exercise project upon the organization's operations, reputation and resources;
- estimating the impact of an actual incident occurring during the exercise project;
- establishing the exercise types and methods required to achieve the programme objectives;
- determining necessary resources, including the resources to plan and conduct the exercise;
- selecting the exercise project team;
- developing a procedure to complete documents, and managing and maintaining documentation;
- ensuring the implementation of the exercise programme; and,
- monitoring, reviewing and improving the exercise programme.

The exercise programme manager should inform top management of the activities and risks associated with the exercise programme and obtain approval to proceed with exercising.

The exercise programme manager should have the competence necessary to effectively and efficiently manage the exercise programme and the associated risks. The exercise programme manager is accountable to top management for the programme and top management should be responsible for the exercise programme. The exercise programme manager may form and select one or more teams to support the delivery of the programme, ensuring that team members are competent to meet their responsibilities effectively and efficiently.

4.3 Conducting (FI)

4.3.1 Implementing the exercise programme (FI)

The exercise programme manager should implement the exercise programme by:

- communicating the pertinent parts of the exercise programme to interested parties, and informing them periodically of its progress;
- coordinating and scheduling exercise projects and other activities relevant to the exercise programme;
- ensuring the selection of exercise project teams whose members have the necessary competence;
- providing necessary resources to the exercise project teams;
- conducting exercises in accordance with the exercise programme and within the agreed upon time frame;
- recording exercise activities and managing and maintaining documents; and,
- completing after-action reviews and following up on lessons learned and recommendations for improvement.

4.3.2 Monitoring exercise performance (FI)

The exercise programme manager should ensure the effective and efficient evaluation of individual exercise projects. Consideration should be given to the method used for comparison over the duration of the programme in order to implement an effective and efficient exercise programme.

Performance evaluation processes identify changing maturity, allow for comparison between teams, locations or capabilities and identify areas for development in future programmes. A consistent method of measuring the performance of participants, procedures and capabilities provides for effective evaluation of the performance of the exercise programme and should be included in the organization's evaluation process.

The exercise programme manager should ensure that the evaluation process and criteria assess the entire programme, inclusive of the individual exercise projects, based on programme aim and objectives. The exercise performance objectives should have predefined evaluation criteria and consistent measurement methods that compare exercise project results over time. A number of consistent objectives should be applied to individual exercise projects, and aligned to the exercise programme objectives. Examples of activities that could provide performance trends are the:

- time taken to respond to the information inserted into an exercise (specific injects);
- time taken to conduct a call cascade; and,
- number of resources mobilized in a given time or space.

4.3.3 Monitoring the exercise programme (FI)

4.3.3.1 The organization should ensure the exercise programme manager continuously monitors the exercise programme implementation, and considers the need to:

- evaluate the performance of the exercise project team members;
- evaluate the ability of the exercise project team to implement the exercise programme; and,
- evaluate feedback from top management, interested parties, exercise participants and exercise project team members.

4.3.3.2 The following factors may determine the need to modify the exercise programme:

- after-action reports or actual incident findings;
- demonstrated level of management system effectiveness, where appropriate;
- changes to, or the implementation of, a new management system, if established;
- changes to, or a new, plan, resource or capability;
- changes to standards, regulatory, legal and contractual requirements and other requirements to which the organization subscribes; and,
- major organizational or personnel changes.

4.4 Reviewing and improving the exercise programme (FI)

Through the process of monitoring, the exercise programme should ensure improvements are identified from the lessons learned and implemented to ensure the programme achieves established objectives. The exercise programme manager should conduct regular reviews, considering:

- new exercise methods;
- results and trends from exercise programme monitoring; and,
- evolving needs of interested parties.

The exercise programme manager should report results of the review to top management.

5 Planning, conducting and improving exercise projects (FI)

5.1 General (FI)

As each individual exercise requires planning, the organization should manage each exercise as a project. This section provides guidance on planning and conducting an exercise project.

The level of planning will likely vary based on the requirements for the exercise and the constraints that affect the programme.

The organization should follow three steps to deliver an exercise that meets the exercise programme objectives:

- a) plan the exercise;
- b) conduct the exercise; and,
- c) evaluate the exercise and its results.

5.2 Planning (FI)

5.2.1 General (FI)

The organization should design and develop the exercise based on the needs analysis and the scope of the exercise project. Project planning includes developing the aim and performance objectives for the exercise, designing the scenario, creating the documentation, managing logistics, planning the exercises to be conducted and planning for continual improvement.

5.2.2 Establish the foundation of the exercise project (FI)

5.2.2.1 Needs analysis (FI)

The organization should perform a needs analysis with the following expected outcomes:

- a statement of the need for exercises;
- a firm base of support for the exercise project;
- recognition of the role of exercises in managing the risks to the organization; and,
- acceptance of the need to manage the risks of conducting exercises.

In order to meet exercise objectives, the organization should develop specific exercise activities that take into account issues related to risk, the constraints on developing and conducting these activities, geographic boundaries, and interested parties.

[Annex B](#) provides a series of questions to assist in conducting the needs analysis.

5.2.2.2 Scope of the exercise project (FI)

The organization should develop an exercise project scope based on the needs analysis. The scope summarizes and describes the magnitude, resources, and extent of the exercise and how it will achieve the aim and exercise programme performance objectives.

5.2.2.3 Base of support (FI)

The organization should secure a base of support and commitment from top management, participants and interested parties for every exercise project, regardless of its inclusion as part of a programme.

The organization should identify the benefits of the exercise as determined by the needs analysis and communicate the benefits to those who have responsibility for an exercise.

Support for an exercise and its exercise project team is also important to ensure that the exercise aims and performance objectives correspond to and run parallel to the organization's strategic objective.

Top management should give the exercise coordinator and exercise project team a clear mandate and full authority to plan, conduct, and evaluate the exercise project. The benefits and advantages of the exercise project should be clearly explained and presented to the appropriate personnel, such as the exercise coordinator, controllers, evaluators, and the exercise safety officer.

5.2.3 Developing aim and performance objectives (FI)

5.2.3.1 General (FI)

The organization should define the aim for the exercise project and clarify how conducting the exercise supports the exercise programme aim and objectives. The organization should establish exercise performance objectives for every exercise project to provide a framework for scenario development, and to determine the criteria upon which the exercise will be evaluated.

An exercise can be designed to:

- train the participants and provide an opportunity to gain knowledge, understanding and skills;
- evaluate the capabilities of individuals, organizations and systems;
- develop activities, abilities and ideas; and,
- measure knowledge, ability, endurance (time), or capacity.

The exercise performance objectives should reflect specific capabilities that the organization has set as priorities, and identify the tasks associated with those capabilities. The exercise performance objectives should be simple, measurable, achievable, realistic and task-oriented.

The ability to evaluate performance against objectives will depend on what data or evidence is required to make an assessment. Before exercise performance objectives are adopted, it is important to consider how the objective can be assessed.

Exercise performance objectives usually contain four parts.

- a) Participant: Identifies the participants in the exercise. In larger exercises, the participants could be teams or functional units.
- b) Performance: An exact statement of the exercise performance objective.
- c) Condition: The specific circumstance under which the expected, desired performance should occur.
- d) Criterion: The criterion to be used to compare the observed performance with measurable standards for the specific performance. If the organization does not have established standards for performance, the standards should be developed, approved, and communicated by the organization.

5.2.3.2 Non measurable performance (FI)

Knowing and thinking are difficult to measure directly. The organization should use indicator performance objectives if the assessment of cognitive functions is needed during exercises.

Examples of performance indicators may include decisions made, choices selected, and information recalled.

5.2.3.3 Review of exercise performance objectives (FI)

The exercise performance objectives may need some alteration after the exercise project is launched. The changes should be based on established controls and implemented as part of the improvement process to achieve the aim of the exercise.

5.2.4 Team management (FI)

5.2.4.1 General (FI)

The organization should form one or more exercise project teams to plan, conduct, and evaluate the exercise. Representatives from key areas within the organization being exercised should be included on the team. The exercise project team can be expanded as needed. For example, logistics and communications may be added to meet the aim and exercise performance objectives.

The organization should identify the scope of the exercise and the identify the roles to plan, conduct, and evaluate the exercise, and assign the responsibilities to competent individuals.

Exercise project team roles may include:

- an exercise coordinator;
- a documentation coordinator;
- a logistics coordinator;
- a communications coordinator;
- an exercise safety officer;
- controllers and facilitators; and,
- evaluators.

The organization may appoint one person for several of the roles, or several persons for each of these roles, depending on the complexity or scope of the exercise.

5.2.4.2 Team development and responsibilities (FI)

The organization should appoint one person to be in charge of the exercise project team regardless of how many persons are involved. The person with responsibility for planning and conducting the exercise should chair the planning committee and be accountable to the organization.

For multi-organizational exercises, all participating organizations should have at least one member on the exercise project team.

The exercise coordinator should identify the need for training for the exercise project team before conducting an exercise. The exercise project team should develop pre-exercise briefing materials, including the exercise safety briefing and other important information necessary to conduct and evaluate the exercise.

The organization should ensure that the exercise project team and participants have the knowledge, skills and abilities, and the competence necessary to perform assigned roles and responsibilities. The organization should also identify the competencies of the evaluators. In a multi-organizational exercise, identification of the required competencies should be done during exercise planning prior to identifying and training evaluators.

5.2.5 Risk management (FI)

5.2.5.1 General (FI)

Risks should be managed when planning, conducting and evaluating exercises to ensure the exercise performance objectives are achieved. Risk management addresses concerns such as safety, environmental effects, waste of resources, loss of sensitive information, trauma, damage to the organization's reputation and relations with other organizations and governmental entities (intergovernmental arrangements).

Safety is of critical importance if the exercising involves participant exposure to potentially dangerous situations or hazardous materials or risks to the community and the environment. The responsibility for identifying risk controls should be assigned to a safety officer with appropriate responsibilities and powers.

Risk management is an integral part of the planning process as the performance objectives are being developed. Continuous monitoring and reassessment is also a very important part of risk management. The process involves communication, documentation, and coordination. ISO 31000 provides a suitable framework for undertaking risk management to ensure systematic risk identification, analysis and evaluation processes are in use and evaluates risk when compared to the exercise performance objectives. The exercise project team should use a risk management process compatible with ISO 31000.

5.2.5.2 Context (FI)

Internal and external factors such as changes in legislation and regulations, media interest and relationship with government or other organizations which may affect the exercise performance objectives should be considered. It is also important to consider the risks of conducting the exercise to the organization itself.

5.2.5.3 Risk identification (FI)

Risk identification involves the identification of risk sources, potential unwanted events and situations, their causes and their potential consequences that will have a negative effect on exercise performance objectives.

5.2.5.4 Risk evaluation (FI)

Risks should be prioritized using the rating assigned during the risk analysis, so that the most important risks can be addressed first. Risk treatments may include eliminating or avoiding risk by not undertaking

an exercise activity, reducing the likelihood of occurrence, mitigating the consequence, sharing the risk, or accepting the level of risk and continuing with the exercise project without change.

5.2.5.5 Risk management plan (FI)

A risk management plan should ensure that risks are managed. Risk management should be embedded in all aspects of the organization's exercise practices and processes including the policies, planning, and budget required for effective exercise project risk management.

5.2.5.6 Monitor and review risk (FI)

Monitoring and review are integral to the risk management process and involve regular checking or surveillance. Responsibilities for monitoring and reviewing should be clearly defined in the risk management plan. Monitoring and reviewing processes should encompass all aspects of risk management including:

- ensuring that controls are effective and efficient in both design and operation;
- analysing and learning lessons from events (including near-misses), changes, trends, successes and failures, which may require revision of risk treatments;
- detecting changes in the external and internal context; and,
- identifying emerging risks.

5.2.6 Environmental considerations (FI)

The organization should consider environmental risks and impacts, and the effect on the community and the operating environment. The environmental impact of the exercise activities should be assessed and analysed and the results documented and considered during exercise planning, conducting and evaluation.

5.2.7 Gender and diversity considerations (FI)

The exercise coordinator is responsible for gender and diversity considerations associated with exercise projects. These considerations should be addressed in exercise planning, conducting and evaluation, the results documented and the “lessons identified” reported.

5.2.8 Logistical considerations (FI)

The exercise coordinator should ensure that logistical details are managed by the exercise project team.

Management of logistical details can make the difference between an effective exercise and an exercise that is confusing, ineffective, and inefficient.

Exercise logistical requirements will vary based on type and method of the exercise. The specific materials, equipment and facilities needed to carry out the exercise should be determined by the exercise planners as they develop the scenario, including the location(s) where the exercise will take place. Those responsible for logistics address the supplies, materials, equipment, services and facilities required for the exercise.

Exercise logistical considerations include transportation, infrastructure (facilities, parking and equipment), staffing, services (catering, medical support, and site security) and appropriate meeting and briefing arrangements.

5.2.9 Exercise communication (FI)

5.2.9.1 General (FI)

Three types of communications activities should be considered as part of an exercise project:

- exercising of communications methods planned for use during the exercise;

- managing communications for the purpose of exercise planning and interested party engagement; and,
- managing communications among the project team during the exercise.

5.2.9.2 Exercising communication methods as a performance objective (FI)

The exercise project will include exercise performance objectives against which the communication method used to deliver the plan or capability being exercised can be assessed. This may include the exercising of:

- the communication flow between groups of people; and,
- the communications equipment being used.

To ensure that performance objectives are met, the indicators should be identified when planning the exercise project. Communications equipment should be tested prior to the exercise and issues identified and addressed.

The following considerations are examples of indicators that can be used to support evaluation of the communication performance objectives:

- the time taken for communication to be relayed;
- the accuracy of information relayed;
- the appropriateness of the communication method used; and,
- the appropriate people or systems received the information.

5.2.9.3 Communications strategy (FI)

5.2.9.3.1 General (FI)

The exercise coordinator should develop a strategy which should include communication exercise performance objectives, identification of interested parties, indication of when and what it plans to communicate, and a management commitment to allocate adequate resources.

One person should be assigned the responsibility for delivering the strategy. The following issues may be considered:

- aim and scope of the communication strategy;
- risk issues and impacts;
- main activities to be considered as part of the exercise, messages to be conveyed, and communication techniques, approaches, tools and channels to be used;
- timeframe; and,
- roles and responsibilities.

Once the communication strategy is defined, top management should approve it and use it to control the organization's exercise communication activities.

During the exercise, media interest may be simulated. The person responsible for the communication strategy may identify media simulation resources to be included in the planning and delivery phase.

The communications resources role may involve:

- providing subject matter expertise on crisis communication in the application of the scenario;
- developing the crisis communication injects to make the exercise's conditions appear realistic; and,
- providing input into the scenario and inject development.

5.2.9.3.2 Establishing communication exercise performance objectives (FI)

During the development of the exercise performance objectives for communication activities, the organization should consider its priorities and desired results. The organization should be sensitive to the perception of risk by interested parties, and how the exercise may change their perception of risk and of the organization.

Considerations for setting communications-related performance objectives may include:

- meeting the information expectations of interested parties;
- minimizing internal and/or external conflicts;
- improving the organization's credibility and reputation;
- improving public knowledge and the image of the organization's products and services;
- complying with applicable legal and regulatory requirements and the other requirements to which the organization subscribes; and,
- providing information about the exercise activities and encouraging understanding by interested parties, of the aspects, impacts and performance of the organization.

5.2.9.3.3 Identifying interested parties (FI)

In developing the exercise communication strategy and the associated exercise performance objectives, the organization should identify internal and external interested parties who are impacted by, or have expressed an interest in, the organization's products, services and activities.

Some examples of interested parties to be considered by an organization include:

- first responders and emergency management personnel, and non-governmental organizations,
- employees and their representatives, customers, suppliers and the communities associated with the supply chain, contractors, distributors and competitors;
- public authorities, legislators and regulators, politicians and opinion leaders;
- community, schools, academics and researchers; and
- media organizations.

Conflicting interests may be identified among different interested parties. The communication activities should address demands, particularly of those who are most influential and who may negatively impact the outcomes of an exercise.

5.2.9.3.4 Management of communications for the project team during an exercise project (FI)

A communications strategy should be defined to allow the exercise project team to communicate effectively throughout the exercise and to support the delivery of an effective exercise project. The purpose is to avoid conflict of communications methods and protocols, reducing the likelihood of confusion to participants, so that the exercise project team can:

- start and terminate the exercise, allowing for escalation and termination in emergency situations; and
- monitor, discuss and alter the progression of the exercise.

5.2.9.3.5 Communications methods during the exercise (FI)

A communications strategy should be created that considers the methodology to communicate during the exercise including which communications types will be used and by whom, with consideration given to accessibility to each communications type where multiple organization types are represented as well as varying training requirements. Where the communications technologies, such as radios or email, are

used to manage the exercise and within the exercise scenario, there should be separate channels for participation in, and management of, the exercise.

The exercise project team should nominate separate individuals to monitor the exercise and exercise management communications and develop a contingency plan for the loss of exercise management communications and the ability to communicate with participants. The communications strategy should be tested along with other testing protocols prior to the exercise. Protocols should be defined to allow participants to notify the exercise project team if it is necessary to terminate the exercise, with a clear escalation process to the nominated lead decision maker and back to the participants.

5.2.9.4 Review (FI)

Feedback should be generated as the communications strategy is implemented by the exercise project team. The organization seeking input from interested parties should explain why it is seeking information and how the information obtained will be used during the exercise. The feedback may also be used to review the communications strategy to ensure the communications-related exercise performance objectives are achieved.

5.2.10 Resources (FI)

The organization should ensure resources such as financial, time, human, equipment, and facility-related resources are used effectively during the project. Exercise cost estimates and budgets should be considered prior to initiating the exercise planning process. The amount budgeted for an exercise should be based on analysis of the appropriate exercise type and method required to achieve the anticipated exercise aim and performance objectives. This analysis should consider which staff, systems, tools, participating interested parties and other costs that are involved in the exercise. The exercise project team is responsible for monitoring expenditures and routinely updating their budgets to ensure that the amount allocated to an exercise is sufficient to achieve the exercise aims and performance objectives.

The exercise timetable and the time required from the exercise project team and exercise participants are to be considered early in the planning process. All exercises require sufficient time to be allocated to exercise planning, conducting and evaluating, ultimately determined by the exercise aim and performance objectives.

The exercise project timetable may include:

- date and time of the exercise;
- duration of the exercise;
- deadlines; and,
- estimate of person-days required for the exercise.

The resources required are usually determined by the scope of the specific exercise. Exercise participants and resources should be scheduled as early as possible because an exercise requires considerable time and resources. Where a plan or capability is exercised, those involved should receive the training identified for the role being exercised. The exercise participants should receive training prior to the exercise.

5.2.11 Design and development (FI)

The organization should design and develop the exercise based on the exercise scope as well as the exercise aim and performance objectives used to design the exercise, develop the exercise project document, manage the logistics, and plan to conduct and evaluate the exercise. The organization should select the type and method of exercise to meet the performance objectives and recognize the constraints under which the exercises will be developed and conducted. The type of exercise defines what should be exercised, consistent with the exercise scope. The exercise method describes how the exercise is to be performed to be consistent with aim and performance objectives.

An exercise might be a combination of multiple types and methods.

5.2.12 Exercise types (FI)

The organization should determine the exercise type according to the aim and performance objectives as well as the size and the magnitude of the exercise. [Table 1](#) provides sample descriptions for the exercise types and the function or activity which should be exercised and evaluated while conducting the exercise.

Table 1 Sample descriptions for the exercise types

Exercise type	Description
Alert exercise	Used to test the organization by alerting the involved participants and eliciting a response, as well as to test an alert mechanism. While primarily applied to the staff within the organization, it may also be applicable to other contexts.
Start exercise	A means to test and develop the ability to invoke an appropriate response. It usually builds on the alert exercise by testing how fast the organization can be activated and begin carrying out appropriate, assigned tasks.
Staff exercise	Designed to increase the ability to work within and among internal processes, staff and information routines to create a common situational awareness and suggest decisions.
Decision exercise	Used to exercise decision making processes within an organization, which may include the ability to make clear and timely decisions and to initiate coordination between those responsible as well as with other interested parties, taking into account time constraints.
Management exercise	A combination of alert, start, staff and decision exercise with a focus on the roles, organization and standard operating procedures.
Cooperation exercise	Used by different organizations or different parts of the same organization work or act together in order to achieve a common objective. It can be carried out both in large and small scales and may consist of: <ul style="list-style-type: none"> — “vertical” coordination (between national, regional and local levels); — “horizontal” coordination; — participation in a sector by public and private interested parties; and, — co-operation among several sectors in the society.
Crisis management exercise	Simulates crisis conditions providing an opportunity for people to practice and gain proficiency in their roles described in the crisis management plan.
National strategic exercise	Comprehensive exercise activities taking place at a strategic level (e.g. inter-ministerial crisis staff, political-administrative staff, cross-sector and cross-departmental management staff, or corporate crisis management). The general objectives of a national strategic exercise include: <ul style="list-style-type: none"> — improving the integrated response capability in exceptional threat and danger situations (crisis situations); and, — developing a comprehensive coordination and decision culture in organizations within the public or private sectors. Annex C provides additional information on national strategic exercises which may support public sector organizational exercise planning.
Exercise campaign	A series of recurrent exercises with a common generic organizational structure.

5.2.13 Exercise methods (FI)

Exercise methods can be grouped into two categories.

- Discussion-based exercises familiarize participants with current plans, policies, agreements, and procedures. They are also called “dilemma exercises” and may be used to develop new plans, policies, agreements, and procedures.
- Operations-based exercises are used to validate plans, policies, agreements, and procedures and to clarify roles and responsibilities. They are carried out through simulations with the exercise activities carried out in real-life environments and are useful in identifying resource gaps in an operational

environment. They are commonly employed using an approach in which one type of exercise builds upon another.

[Table 2](#) provides sample descriptions for common exercise methods.

Table 2 Sample descriptions for the exercise methods

Category (basis)	Method	Description
Discussion	Seminar	An informal discussion method, assisted by an experienced facilitator, designed to orient participants to new or updated plans, policies, or procedures unconstrained by real-time simulation of events. May be used by organizations as an initial organizing point when plans and programs are being revised or developed, for example to review and revise a procedure that proved difficult to implement during a recent actual disruptive event).
	Workshop	Similar to seminars but differ as participant interaction is increased, and the focus is on achieving or building a product, such as new standard operating procedures, emergency operations plans, multi-year plans, or improvement plans. Workshops are often employed during exercise development to write exercise performance objectives and scenarios.
	Tabletop exercise	Includes key personnel who discuss simulated scenarios in an informal setting and used as a tool to build competence and support for a revised plan or procedure, or review plans, policies, and procedures and to assess the processes and systems needed to respond to undesired situations. Issues that result from the simulated events are discussed by the participants who develop decisions through paced problem solving. They can be timed to require rapid decision making or untimed allowing for in depth discussion and development of solutions. Untimed tabletop exercises are commonly used first and timed exercises second.
	Discussion-based game	A simulation of operations often involving two or more teams in a competitive environment, using rules, data, and procedures designed to depict an actual or assumed real-life situation. Gaming and simulation are often discussion-based. Games are also called “virtual exercises” and use technology to engage participants and create stress through the simulation of behavioural conditions.
Operations	Operation – based game	A simulation of actual activities involving two or more teams, often in a competitive environment, using rules, data, and procedures designed to depict an actual or assumed real-life situation. Operational games involve the performance of actual operations.
	Drill	A coordinated, supervised activity used to test a single specific operation or function in a single entity or multi-organization team. For example, a fire department may conduct a decontamination drill or a team conduct a communications drill. They can be used to provide training on new equipment, develop or validate new policies or procedures, or practice and maintain current skills. If drills are used for purposes of orientation to new policies or procedures or for training, a follow-up drill is needed to assess competence.
	Functional exercise	Examines and / or validates the coordination, command, and control between various multi-agency coordination centres such as an emergency operation centre or a joint field office. It simulates a real operating environment using complex and realistic problems requiring rapid and effective responses. They are usually used to assess trained personnel in a stressful, time-dependent mode.
	Full-scale exercise	A multi-agency, multi-jurisdictional, multi-discipline exercise involving function such as an emergency operation centre or a joint field office, and live action response involving, for example, fire fighters who decontaminate mock victims. It is the most complex method of exercise, as it is conducted in real time, and creates a stressful, time-constrained environment that closely mirrors real events. Full-scale exercises are also called “boots on the ground” exercises or identified by the abbreviation to FSE.

5.2.14 Preparing scenarios (FI)

5.2.14.1 Structure (FI)

The organization should structure the scenario in a logical, readily accessible way. A systematic structure is often achieved by constructing the scenario using three levels: events, incidents and injects.

When the scenario is developed, the exercise should not become too complex and overburdened by details. On the other hand, the target group should be challenged with content to enable decision making and action. [Figure 2](#) shows an example of a generic breakdown of an exercise.

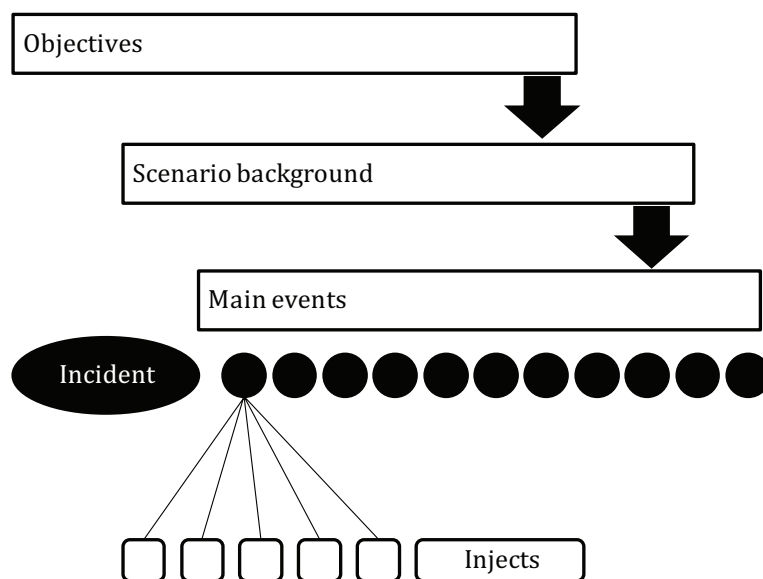


Figure 2 Generic breakdown of an exercise

Scenario enhancements can range from the inclusion of details of research on a specific hazard to providing accessories such as explosion debris, mannequins, smoke, or simulated victims. These enhanced exercises provide more realistic scenarios or field environments, and increase the learning potential for participants.

[Annex D](#) provides further information on exercise enhancement, and [Annex E](#) provides further information on scenario enhancement.

5.2.14.2 Events, incidents and injects (FI)

Events describe the general content of the exercised scenario. The number of events depends on the exercise aim and performance objectives. Several independent events may be required to achieve the exercise project aim and performance objectives. However, the realism of the scenario can be decreased by too many independent events.

Each event includes a number of consequences also known as incidents. The number of incidents should keep exercise participants occupied but not overwhelm them. Should particular incidents or injects become irrelevant or unsuitable during the exercise, the exercise planning team should have extra incidents and injects that can be used or be prepared to improvise and produce new material. Each incident should enable the evaluation of one or several of the exercise performance objectives. If the relationship between performance objectives and an incident is unclear, then the incident should be changed or removed altogether.

Injects are used by the exercise project team to communicate the exercise events and incidents to the exercise target group, providing them with information and giving them problems to solve. Injects serve

to limit their behaviour and prompt them to act and make decisions. The means by which incidents are injected to the exercise target group should be realistic.

The scenario should stimulate the exercise target group to respond so that their actions can be evaluated against a backdrop of the evaluation criteria and points of measurement. Therefore there has to be a clear relationship and link between events, incidents and injects and exercise performance objectives and points of measurement.

5.2.14.3 Documentation (FI)

The organization should document the scope, aim, performance objectives, risk management, exercise instructions, exercise specifications, evaluations and safety plan for the exercise project.

The exercise project teams should prepare, implement, and maintain an exercise evaluation and an exercise safety plan. The effectiveness of each exercise is evaluated by the target group so that appropriate conclusions can be drawn and improvements can be made to future exercises.

To ensure the safety of the participants, employees, the general public and environment, the exercise safety officer should develop an exercise safety plan and submit it to the exercise project team for review to the exercise coordinator for approval. All modifications should be discussed with the exercise safety officer.

The exercise safety plan describes risk management aspects and procedures. Incident simulations should be as realistic as possible, balanced with safety considerations. The risks are identified in the safety plan, and the appropriate risk treatments described. The exercise safety plan should identify the site specific hazards of each exercise and identify the controls to treat each of these specific hazards. The treatments are based on the exercise risk identification and evaluation, and may include proactive, preventive, and preparative treatments. Other details, exercise stop action procedure, and accident reports may be included in the exercise safety plan.

5.2.14.4 Records (FI)

All documentation should be controlled in accordance with the organization's quality and record retention policies. If the exercise involves more than one organization, the control of records should be discussed and agreement reached during initial planning meetings.

5.3 Conducting (FI)

5.3.1 Exercise run-through (FI)

All exercise team members should participate in an exercise run-through. This brief review should contain only vital information to ensure that the participants act as planned throughout the course of the exercise. The lead evaluator should participate in this process. A similar review should be done with the exercise controllers to synchronize injects and exercise scenario changes, and to facilitate the implementation of the exercise coordinator's guidance as the exercise proceeds (at least daily in a multi-day exercise).

5.3.2 Start-up briefing (FI)

The exercise coordinator should ensure that a start-up briefing is performed as an integral, necessary part of the exercise risk management process. The organization should also clearly communicate to all participants the reasons for an exercise suspension or termination, both crisis and non-crisis.

The points to be covered in a start-up briefing may include:

- the target group;
- the aim and performance objectives of the exercise;
- the value and the purpose of participation in the exercise;
- the function of the management team and its relation to the exercise participants;

- the rules of role-play;
- the use of phones, exercise phone catalogues, etc. for communication during the exercise;
- the expectations for the exercise;
- the written information that will be provided;
- the scenario; and
- the termination process.

The start-up briefing should be used to avoid confusion between simulated and actual events.

5.3.3 Launch of exercise (FI)

The organization should test the communications to be used to launch, temporarily stop, and terminate the exercise prior to the scheduled launch. The methods for communicating exercise launch, stop, and termination should be explained during the start-up briefing. The exercise coordinator should announce the beginning or start of the exercise.

Techniques to launch the exercise include a verbal briefing, a fictional media inject; and mass messages.

5.3.4 Exercise facilitation (FI)

While the scope and scale of the exercise may vary, exercise facilitation tasks may include:

- maintaining the flow;
- reacting to the decisions of participants;
- flexibly adjusting the injects;
- collecting regular feedback from observers and evaluators;
- managing visitors;
- recording evidence and outcomes;
- enabling post exercise debriefs;
- facilitating opportunities to attempt tasks or issues for a second time; and
- dealing with the unexpected.

5.3.5 Termination of exercise (FI)

5.3.5.1 General (FI)

The exercise coordinator should terminate the exercise using the same communications for launching and temporarily stopping the exercise. The exercise may be terminated, for example, through an inject or announcement stating that the exercise is complete.

5.3.5.2 Unplanned termination (FI)

The exercise coordinator should call for a quick termination of the exercise and transition to routine operations when a situation such as a crisis arises. An exercise may also be stopped to clarify a procedure, and provide training to correct observed problems and another non-crisis situation. The exercise may then be re-started or terminated.

An urgent need to stop an exercise may require all activities to cease immediately. So that all participants know when to immediately cease all exercise-related activities, an exercise stop-action mechanism such

as a word or phrase should be defined. If an “exercise stop-action mechanism” is planned, all participants should be briefed, describing the immediate action to be taken when the mechanism is activated. When the issue leading to the stop-action clears, an agreed-upon signal should be used to indicate that the exercise activity can resume.

The organization should adopt one exercise stop-action word and continue to use this word during all exercises. Terms such as “No play” and “End ex” may be used. The organization should make sure that all participants know the word and the immediate actions required when the word is used. The exercise stop word should be covered as part of the pre-exercise safety briefing.

5.4 Improving (FI)

5.4.1 Post exercise debriefing (FI)

The exercise coordinator should organize a post-exercise debrief. Review of the exercise should provide valuable information on the validity of the plans, what resources were available and how they were used, and the transfer of behaviour learned from training. The process used to review actual incidents and near misses within the organization should be used to conduct post-exercise briefings.

During the post exercise debriefing, attention should be given to the functioning of the exercise organization and the exercise planning process.

5.4.2 Observation (FI)

Exercise evaluators should have knowledge of the expected performance and criteria for evaluation. They should have prepared observation forms containing the exercise performance objectives and allow for notes to be taken during the exercise.

NOTE The evaluators should remain independent from participation and not be assigned other duties.

5.4.3 After-action review (FI)

The organization should conduct an exercise after-action review, considering the validity of the plans, the resources that were available, how the resources were used; and the transfer of behaviour learned in training. The same format for the critique of exercises should be used for an actual incident to allow for comparison between simulated to actual events.

6 Continual improvement (FI)

6.1 General (FI)

After-action reviews of the exercise project result in feedback to enable an evaluation of individual exercise projects, the exercise programme as a whole and the aspect being exercised.

6.2 Evaluation (FI)

6.2.1 General (FI)

The organization should evaluate the exercise programme and exercise projects based on performance objectives by monitoring or measuring performance during exercise projects then comparing the results to the criteria established and described as part of the performance objectives.

The disparity between exercise performance objectives and the observed or measured performance becomes the input into the corrective action process.

6.2.2 Evaluation process (FI)

6.2.2.1 Initiating (FI)

An evaluator should be involved in the exercise project from beginning. During the initiation of the exercise project, one or more people should be appointed to manage the evaluation, depending on the scope of the exercise. Evaluators should participate in planning the exercise and in the evaluation.

6.2.2.2 Planning and organization (FI)

The exercise project team should plan the evaluation and the exercise at the same time. The evaluation should be designed to assess the extent to which the exercise aim and performance objectives were achieved. During larger exercises there should be different external evaluators who evaluate the exercise project management and the exercise.

6.2.2.3 Formulating questions and the basis for analysis (FI)

Exercise performance objectives can be developed from accepted standards for competence. The evaluator(s) should ensure that the evaluation questions relate to the aim and exercise performance objectives. The criteria against which the collected material should be assessed should be clearly presented. Assessment criteria should result from collaboration between those in charge of the evaluation and exercise as well as other participants.

6.2.2.4 Training (FI)

The head evaluator appointed for the exercise project should ensure the evaluation group is informed about the organization and participants. The evaluator(s) who collect material should be trained for the tasks they are assigned.

6.2.2.5 Observing and directing feedback (FI)

Different types of material can be used to evaluate an exercise. Primary materials include participant observations, logs and notes, e-mail, telephone reports, and audio and video recordings. Secondary materials are orientation documents, exercise objectives, scenario information and other exercise documents, evaluation forms, observer notes and direct feedback from after-action debriefings.

Directly following the completion of the exercise, participants should be given the opportunity to discuss and present their experiences, address initial findings, provide first impressions about what went well and what could be improved.

6.2.2.6 Analysing data and developing the after-action report (FI)

The organization should analyse the data and identify corrective actions. For consistency, the same standards that were used to develop exercise performance objectives should be used during the analysis of the data.

6.2.2.7 Presenting the after-action report (FI)

An after-action report should provide an overview of the exercise, report on the outcomes compared to performance objectives and note the actions to be taken and by whom.

The after-action report may contain:

- the scope, aim and performance objectives;
- a summary of participants, resources, exercise location, set-up and staging, and the activities relating to the preparation and execution of the exercise;
- the selection of type and method of the exercise, including scenario, incidents and injects;

- identification of any exercise process constraints;
- evaluation of the exercise performance, including the response by participating organization(s);
- input from observers and feedback from debriefing;
- operational performances, competencies and learning experience of participants;
- recommendations for improvements, with responsibility assigned and completion dates;
- recommendations for a next exercise;
- any limitations on findings or guidance on how findings should be interpreted; and,
- conclusions regarding the validity of the exercise.

The after-action report should be circulated to the participating organization(s) for input. The report should be provided to management and interested parties when it is finalized. It should also be presented to top management of the participating organizations for their endorsement.

Where the report is shared across organizations and public, several versions of the report may be needed to preserve confidentiality

6.3 Management review and corrective action (FI)

Top management should review the after-action report by comparing the exercise results with the exercise performance objectives.

The organization should document all recommendations contained in the after-action review and the result of specific corrective actions. The organization should identify all corrective actions and assign appropriate and competent individuals for resolution within agreed timelines. A system for establishing priorities may be required if there is a limitation on resources to correct the discrepancies identified during exercise projects. The organization should monitor and report progress as appropriate. The exercise project team should continue to seek ways to improve effectiveness and efficiency.

Top management should ensure that approved corrective actions are implemented and followed up to ensure that the commitments for corrective action are satisfied. A system for tracking the completion of corrective action is recommended.

The organization should incorporate corrective actions into the standard operating procedures. The lessons identified are usually used for performance enhancement, planning and preparing for future exercises, and improving the exercise programme.

Annex A (informative) **Exercises within a management system description (FI)**

A.1 General (FI)

A management system should harmonize a number of elements within the organization so that it is effective and efficient. The organization's management should define processes and controls to be implemented and contribute to meeting its aim and objectives. The management system should be flexible and scalable, adaptable to changes in the organization's policy, aims and objectives, and perform as a tool to implement the changes.

In order to achieve a high level of competence, the organization should employ exercises as an integral part of its management system. The exercises should be planned, conducted and evaluated either by a sub-unit within the organization or by an external organization. This annex relates to the elements of a management system as defined in Appendix 2 of Annex SL of the ISO/IEC Directives, Part 1 fourth edition 2013.

A.2 Identifying the benefits of using exercises (FI)

The organization, through its management system, can be expected to benefit from an exercise programme and exercise projects. The organization's needs should be clearly defined so a suitable programme can be developed and exercise types and methods selected.

A.3 Defining the organization's need (FI)

A.3.1 Identifying the inputs (FI)

A.3.1.1 General (FI)

In order to plan, conduct and evaluate effective exercises for an organization, the organization's needs should be defined and communicated to the exercise programme manager and exercise coordinator.

A.3.1.2 Policy (FI)

All organizational activities should be designed to support the organization's strategy and policy and the policy should influence the exercise programme. This is a sequential process with management plans based on the organization's aim and objectives which are in turn based on the organization's policy.

A.3.1.3 Operational planning and control (FI)

The plans and the resources allocated to implementation of these plans are the basic elements of the organization's need for exercises. The competence of the participants involved in these plans should be evaluated and verified through effective exercises. If gaps are identified they serve as an input to develop corrective action.

A.3.1.4 Understanding the needs and expectations of interested parties (FI)

Interest party requirements and expectations have an impact on what has to be done by the exercise participants (as well as constraints, exercise type, method, timing and frequency).

A.3.1.5 Organization roles, responsibilities and authorities (FI)

Exercise projects evaluate and develop personnel competencies so the organization is able to meet its aim and performance objectives. Understanding roles, competencies and expectations is most important to the planning and conducting of exercise projects.

A.3.1.6 Resources (FI)

The organization's management should allocate financial, and human resources and equipment so participants who are assigned a specific task can perform it, and to build and preserve competencies. Exercises should be developed and conducted within established resource constraints.

A.3.1.7 Competence and awareness (FI)

The organization must determine the necessary competence of those doing work under its control, and ensure that competencies are achieved and preserved. This includes the competencies affecting management system performance. Those doing work under its control must be aware of the management system policy, how they are expected to contribute to the effectiveness of the management system, and the consequences of not conforming to management system requirements.

A.3.2 Elements influenced by feedback from exercise projects (FI)

A.3.2.1 Documented information (FI)

The "competence enhancing" activities performed by the participants in the organization must be recorded and used by the organization to evaluate personnel in the context of aim and performance objectives and to develop future plans.

A.3.2.2 Competence and awareness (FI)

The information from the exercise projects is a direct indication of the level of interested party awareness and competence and a direct input for evaluating gaps that have to be addressed.

A.3.2.3 Monitoring, measurement, analysis and evaluation (FI)

When using the "Plan Do Check Act" model, planning and conducting exercises is part of "Do" (as noted in ISO 22301, for example), the outcomes are used in "Check" and "Act" to evaluate improvement opportunities and drive continual improvement.

A.3.2.4 Nonconformity and corrective action (FI)

Addressing corrective actions contributes to the continual improvement of the management system and exercises offer a source of corrective actions.

A.3.2.5 Internal audit (FI)

Assessing whether the organization performs exercises and if the exercises compare actual performance to desired results should be part of the internal audit.

A.3.2.6 Management review (FI)

Exercise results are a critical management review input because of the importance of having top management understand the outcomes to prioritize and drive continual improvement.

A.4 Continual improvement (FI)

The management system requires the organization to continually improve the suitability, adequacy and effectiveness of the management system. Exercise is one of the tools used to identify and rectify performance, competence and awareness gaps.

Annex B (informative) Needs analysis (FI)

B.1 Organizational considerations (FI)

The organization should perform a needs analysis for the purpose of determining the need for an exercise programme and/or exercise project(s). The following questions should be asked:

- What are the strategic issues and priorities for the organization and what will satisfy these needs?
- What are the requirements for the exercise programme and/or project?
- Who are the interested parties?
- What risks require treatment?
- What are the legal, regulatory and compliance obligations to which the organization subscribes?

B.2 Situational analysis (FI)

The development or improvement of an exercise programme or project begins with an acceptance by an organization of the need to manage its risks based on risk assessment results obtained through the use of a number of methods. In the situational analysis, the organization should seek information to help plan, conduct and improve its exercise programme and/or projects by considering these issues:

- existing risk management activities and commitments;
- concerns of interested parties;
- exercise activities that have proven to be the most effective in similar situations;
- the influence of opinion leaders on issues related to management of risk;
- hazard and risk mapping;
- periodic data analysis;
- social and political implications;
- public image of the organization on a specific issue;
- latest developments and trends on risk management issues related to the organization's specific activities;
- products and services;
- economic, financial and regulatory implications; and
- knowledge of the values and cultures of interested parties.

It is also important to consider the potential costs and consequences when evaluating the context for an exercise activity. The analysis may have already been completed in a community or agency hazard, risk and vulnerability analysis or in a comparable process or document.

B.3 Identifying information relevant for exercise programme and project management (EI)

The organization should anticipate issues of concern to interested parties as this helps to focus the collection of risk and impact information on the performance of its products, services, processes and activities, and on the protection of assets. Appropriate quantitative and qualitative data and information can be selected or generated based on the targets set for an exercise project. The information should be aligned to current standards and guidelines on performance and performance indicators.

There are many sources and types of information available within most organizations, including information on an organization's strategies, policies, and the risks involved.

Sources may include:

- lists of risks and impacts specific to products, services, processes, activities, assets and finances;
- lists of risk indicators;
- asset valuation and assessment of critical shortfalls;
- routinely and occasionally collected information, such as reports from facilities located in a specific area, reports from subsidiaries (for a holding company), research reports, monitoring, control and measurement data registers and analysis reports;
- regulatory reports;
- compliance records and contracts, as well as other requirements to which the organization subscribes;
- response and recovery strategies and plans;
- manuals and records of employee training;
- relevant financial and accounting data; and,
- information from community outreach activities specific to response and recovery.

When choosing the time to hold exercises, the following should be considered:

- minimum negative effect on the organization's routine and operations;
- holiday schedules;
- weather and other seasonal considerations;
- the period of time required to improve competencies and skills; and,
- regulatory cycles and requirements.

Annex C (informative) National strategic exercises (FI)

C.1 General (FI)

This annex gives additional information for the exercise type “national strategic exercise” as described in [Table 1](#).

C.2 Objective of the exercise (FI)

A national strategic exercise refers to comprehensive exercise activities taking place at a strategic level (e.g. inter-ministerial crisis staff, political-administrative staff, cross-sector and cross-departmental management staff, or corporate crisis management).

The general objectives of a national strategic exercise include:

- a) improving the integrated response capability in exceptional threat and danger situations (crisis situations); and,
- b) developing a comprehensive coordination and decision culture in organizations within the public, or private sectors.
- c) identification of weak points:
 - 1) within organizational structures in the event of crisis situations,
 - 2) in the context of management and deployment concepts,
 - 3) in the context of the cooperation of different organizations and of the deployed resources assisting with response and recovery;
- d) evaluation and improvement of:
 - 1) tools for the comprehensive and prognostic assessment of the situation,
 - 2) cooperation across departments, public authorities and institutions,
 - 3) efficiency of existing organization, management and communication structures which should even work in the event of a shortage of personnel or technical equipment,
- e) availability and quick deployment of personnel and special material resources consistent with the objectives associated with the cross-social protection strategies, as well as risk and crisis management plans,
- f) allocation of capable professional expertise to cope with the situation,
- g) management procedures and internal crisis communication between managers and among managers and staff,
- h) timely and precise press releases and public relations information,
- i) inclusion of psychosocial aspects of crisis management,
- j) appropriate deployment and management of resources, in particular when faced with resource constraints.

C.3 Scope of exercise (FI)

The scope of a national strategic exercise is to practice top management inter-organizational cooperation which may involve exercises across and between any mix of levels of public, private and non-governmental organizations. These exercises can simulate extreme national large-scale damage and threat situations, in order to guarantee an even more effective protection of the population.

The major challenge is the interdisciplinary connection of all areas of civil security provisions to create an efficient security system for the population and its basic needs.

National strategic exercises therefore include the following aspects:

- exercises executed by the crisis and administration staff ranked higher than the tactical or operative levels;
- to bring together the organization's responsibilities and central possibilities and potentials;
- creation of networks, among other things, by bringing together public and non-public sectors (critical infrastructures);
- cross-departmental and cross-divisional coordination of media and public relations work;
- creation of optimal basic conditions for successful operative-tactical deployment;
- ensuring sustainability and ability to persevere; and,
- cross-social approaches.

C.4 Exercise purpose (FI)

The purpose of a national strategic exercise is the examination and evolution of cross-social emergency preparedness systems and strategies designed to protect the population. This type of exercise includes the coordination of measures and the cooperation of responsible authorities and private operators of critical infrastructures in situations of extreme risk and damage. The focus of national strategic exercises should be on cross-departmental and interdisciplinary crisis management, including information, media and resource management. The exercise should address the needs of the entire population.

C.5 Participants (FI)

Participants in the national strategic exercise scenario include response and recovery professionals (crisis management staff/administrative staff) from authorities, private operators and interested parties. The exercise is led by exercise coordinators, with planning, conducting and improving activities performed by the exercise project team, as well as central and local operating staff. For exercise planning, conducting and improving, central and local project groups are deployed and supported by experts, depending on the complexity associated with the exercise scenario (see [C.7](#)).

C.6 Planning of the exercise project (FI)

Preparatory measures as well as general and thematically appropriate workshops are organized in the course of the exercise. In general, the conduct of a national strategic exercise is based on an iterative process.

For strategic crisis management exercises, a minimum of 12 months preparation time is required. In the preparation phase, the starting point (scenario), a script with the appropriate additional documents (incidents and injects), the communication plan and further exercise papers are prepared. Additionally, the exercise participants are introduced to their functions. Right from the start of the actual exercise, it is important to remove, whenever possible, any identified crisis management deficits in order to start the execution phase with optimised structures. Therefore, it is of utmost importance to remedy, as much as possible, the defects of crisis management, which had been identified during the preparation phase, in order to enter the execution phase against the background of optimised structures.

The aim is to deploy personnel, equipment, and resources to a specific location for the real-time, real-life simulation of a scenario. Incorporate as many functions as possible to exercise and/or test the entire plan. The number of exercise performance objectives depends upon the number of functions involved. There should be no less than three objectives per function.

C.7 Organizational aspects (FI)

Strategic exercises on the national level require a complex exercise management team.

A high-ranking steering committee makes decisions regarding the main exercise aim and objectives and the exercise framework.

During the conduct of the exercise, a central exercise project team and local management staff as well as framework management groups conduct (initiate, monitor, coordinate and, if necessary, adjust) the development of the exercise. These teams and groups report to the management staff. They are closely involved in the general planning and conduct of the exercise. Framework management groups have management knowledge. At the same time they are also participants in the exercise. Because of their double function, they represent the exercise environment. Toward the exercising staff, the framework management groups behave like exercising staff and pass on management knowledge only depending on situation and time.

C.8 Media work (FI)

Psychosocial aspects of crisis management are increasingly important. For exercises at a strategic level, possible reactions of the population, individual groups or helpers are important parameters which have to be taken into account during exercise planning, conducted and evaluated. In particular, media and public relations work (risk and crisis communication) is a strategic instrument of crisis coping measures in real or simulated media work.

C.9 Evaluation (FI)

After the completion of the exercise, based on the findings, a joint evaluation report is prepared which is distributed to all those who participated in the exercise. It is also a starting point for the further optimization of crisis management structures and the development and further development of up to date strategies for the handling of crises. To be able to understand and evaluate these optimization measures during the evaluation phase, attention should be paid to the complete documentation. Further information is given in [6.2](#).

Annex D (informative) Exercise enhancement (FI)

D.1 General (FI)

Enhanced exercises provide a realistic scenario or field environment and add an increased level of learning potential for participants. Enhancements can range from using scenarios based on detailed research on a specific hazard to providing props such as explosion debris, mannequins, smoke, or simulated victims. The following paragraphs detail some operations-based exercise enhancements.

D.2 Potential enhancement (FI)

D.2.1 Props (FI)

Props are non-functional replicas of objects, the presence or discovery of which prompt certain actions by exercise participants. Examples include simulated bombs, bomb blast debris (i.e. shrapnel), mannequins or body parts, and foam bricks and beams. Simulations that mimic the effects of chemical hazards or that cause a positive reading of an actual detection device are also considered props. Providing written materials is a suitable method of delivering detailed, scripted information. For example, providing a copy of a local newspaper that includes a scripted article related to the exercise scenario is an effective way to enhance what might otherwise be a bland message.

D.2.2 Equipment (FI)

When feasible, using real equipment is more desirable than using simulated props. Using real equipment has the added effect of familiarising personnel with the tools of the trade. For example, emergency medical technician (EMT) staff should benefit more from completing medical triage tags than from stating what they would do if they had triage tags.

D.2.3 Personnel (FI)

Using actual team members and victim actors is essential for exercise realism. Teams that consistently train and practice together tend to respond more effectively and cohesively. Every effort should be made to incorporate existing teams into the exercise as players. For example, include hazardous materials (HazMat) teams and bomb squads; disaster medical assistance teams; and evidence response, special reaction, and hostage negotiation teams. Using actors as victims enhances realism for all response staff that interacts directly with them. Soliciting volunteers from the local jurisdiction (e.g. city, county) helps develop a sense of community and ensures community members that their first responders are well-trained.

D.2.4 Special effects (FI)

A special effect is a technical enhancement that typically requires trained and licensed personnel, special permission for use, and additional safety and/or security precautions. Examples include the employment of pyrotechnics or explosives, or the use of makeup specialists.

D.2.5 Red teams (FI)

Composed of experienced role-players, Red Teams are a physical representation of the adversary whom the players are seeking to prevent or deter from perpetrating an attack during a prevention-focused, operations-based exercise. Numerous personnel, logistics, and safety considerations are associated with employment of Red Teams.

Annex E (informative) Creating scenarios through experience (FI)

E.1 General (FI)

Exercise scenarios can be enriched by the inclusion of learning from human experience associated with significant events. Ethnography, a qualitative research tool, is a useful methodology to collect this experience, providing insight and understanding of the human impact.

This activity can vary from a discussion with a person who has experienced the relevant scenario, to a research project that includes many interested parties. For some scenarios, ethnographic studies may have already been completed, and can provide useful information on experience.

This technique can assist in ensuring the exercise challenges the response, as exercise participants will rarely have exposure to the scenario they intend to use.

E.2 Benefits (FI)

The main benefits of using ethnography in exercises are:

- to understand the experiences and tacit knowledge of people who were directly affected by a disruptive event;
- to understand the wider impacts and potential issues that may arise during an incident that is not easily predicted; and,
- to validate assumptions made on human or animal experience, and perceptions.

The outcome of this activity is an enriched scenario that reflects previous incidents and has an increased likelihood of reflecting possible outcomes were the scenario to occur. This activity also provides context and increases learning opportunities for exercise participants.

E.3 Methodology (FI)

E.3.1 General (FI)

Ethnography is a method that records verbal experiences. For the purposes of scenario development, verbal reports should be provided by people who have experienced an incident closely aligned to the scenario being developed.

The verbal reports are systematically analysed to provide more comprehensive understanding what could occur in future incidents.

E.3.2 Method (FI)

E.3.2.1 General (FI)

Primary Research: Verbal reports are recorded through an unstructured interview.

Secondary Research: Previous research conducted may provide the desired information. A literature search for reports, books or academic journal papers may provide ethnographic research on a specific case study. The text should be relevant to the scenario or impacts being exercised.

E.3.2.2 Interviewees (FI)

The choice of interviewees is determined by:

- the scenario;
- the role of interviewees in the incident; these people may be survivors, response personnel, friends and family of survivors, witnesses or others who have a link to the incident; and,
- geographical location; the incident may have no physical location therefore consideration should be given to the practicalities of undertaking the interview.

E.3.2.3 Interviewers (FI)

When choosing interviewers, consideration should be given to:

- cultural understanding of the interviewees;
- sensitivity to psychological status; and,
- understanding of the incident including the damage in the area.

E.3.2.4 Conducting interviews (FI)

Record the interview by taking notes and using devices including voice and video recorders. After holding an interview, an interviewer should:

- write a verbatim transcript based, but not limited to, on the notes and voice records;
- edit the transcript, if necessary, without changing its original meaning, to make it more easily readable and understandable; and,
- confirm with the interviewee the edited transcript if it correctly describes his/her experience to finalise the record.

The official record should be analysed to extract tacit knowledge from which lessons may be drawn. Methods to analyse records may not necessarily be highly quantitative and technical. The framework to be applied to the analysis of the records should be drawn from a combination of the exercise participants' desire and need for inquiry and their interpretation of the information from secondary data sources.

Bibliography (EI)

- [1] ASIS SPC.1 – 2009, *Organisational Resilience: Security, Preparedness and Continuity Management - Requirements and Guidance for Use*
- [2] ASIS GDL BC 01 2005, *Business continuity guideline: A Practical Approach for Emergency Preparedness, Crisis Management, and Disaster Recovery*
- [3] Australia P2 *Public Safety Competencies*
- [4] BS PD 25666, *Exercising and Testing for continuity and contingency programmes*
- [5] German Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance - LUKEX - *Guidelines for Strategic Crisis Management Exercises*
- [6] *Guidelines for planning, conduct and assessment of international EAPC exercises*
- [7] ISO/IEC 27031, *Information technology — Security techniques — Guidelines for information and communication technology readiness for business continuity*
- [8] ISO 10015, *Quality management — Guidelines for training*
- [9] ISO 19011, *Guidelines for auditing management systems*
- [10] ISO 22300, *Societal security — Terminology*
- [11] ISO 22301, *Societal security — Business continuity management systems — Requirements*
- [12] ISO 22320, *Societal security — Emergency management — Requirements for incident response*
- [13] ISO 31000, *Risk management — Principles and guidelines*
- [14] ISO Guide 73, *Risk management — Vocabulary*
- [15] NFPA 1600, *Standard for Disaster/Emergency Management Programs 2010 Edition*
- [16] SS 540:2008, *Singapore Standard for Business Continuity*
- [17] U.S. Department of Homeland Security HSEEP (Homeland Security Exercise Evaluation Program): Volume I: *HSEEP Overview and Exercise Programme Management*; Volume II: *Exercise Planning and Conduct*; Volume III: *Exercise Evaluation and Improvement Planning*; Volume IV *Library: Sample Exercise Materials*