

Prosjektoppgave 3SK900 - Årsstudium i krisehåndtering 2009-2011



*Jord- og leirras er blant de mest alvorlige naturkatastrofene i Norge.
13. mars 2009 tok et par hundre meter stort leirras med seg ni bolighus og skadet tre i det idylliske boligfeltet Kattmarka,
nord for Namsos sentrum.*

Kommunikasjonsutfordringer mellom offentlige etater med ansvar for krisehåndtering på kommunenivå.

Av

Odd B. Woldseth

Master of Public Administration



Høgskolen i Hedmark

Forord

Denne prosjektoppgaven er skrevet som et ledd i årsstudium i krisehåndtering ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena, 2009-2010. Gjennom dette studiet har jeg fått en grundig innføring i både krisehåndtering og krisekommunikasjon.

Jeg har helt siden tenårene hatt en interesse for beredskapsarbeid og krisehåndtering, etter at jeg ble medlem av Røde Kors i 1973.

Denne interessen førte også til at jeg ble plukket ut til befalsopplæring i Sivilforsvaret i 1979, og jeg har siden vært vernepliktig sanitetsbefal.

Yrkesmessig har jeg siden sommeren 1990 vært ansatt i ulike stillinger i Trondheim kommune. Her har jeg gjennom årene innehatt ulike funksjoner, og høsten 1994 fikk jeg tillagt informasjonsfunksjon til min jobb som økonomikonsulent i Heimdal distriktsadministrasjon. Jeg gjennomgikk grunnkurset til Forum for offentlig informasjon (FOI) og tok etter dette initiativ til å opprette en lokalavdeling av FOI i Trøndelag. Etter dette har også kommunikasjon som fag vært en interesse.

Jeg er for tiden ansatt som rådgiver i staben til kemneren i Trondheim, med ansvar for bl.a. økonomi, personal, HMS og informasjons- og kommunikasjonsfunksjonen. Min kompetanse i kommunikasjon har ført til at jeg er en forsterkningsressurs til Kommunikasjonsenheten i kommunen i tilfelle kriser. Dette har ført til at jeg har fått delta i øvelse Nidaros 2010. Her opplevde jeg utfordringene med å koordinere arbeidet i Kommunikasjonsenheten og mellom kommunen og politiet. Denne erfaringen gav meg ideen til denne oppgaven.

Det er på sin plass å takke en velvillig kemner Rolf Røkke for muligheten til å få gjennomført dette studiet som ligger litt på siden av mine daglige gjøremål.

Videre ønsker jeg å takke stabssjef Per Einar Hollum i Sør-Trøndelag politidistrikt, kommunikasjonsdirektør Siv Anniken Røv og beredskapsrådgiver Per Ketil Riisem i Trondheim kommune for velvillig bistand og spennende samtaler.

Det er også på sin plass å nevne uvurderlige innspill fra min veileder Martin Nkosi Ndlela ved Campus Rena.

Til slutt takker jeg min kjære Grete for all tålmodighet igjennom to skoleår. Det ble mange kvelder alene, med meg foran PC-en på hjemmekontoret. Snart blir det 14 dager sammen i Portugal.

Trondheim, 9. mai 2011

Odd B. Woldseth

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Innholdsfortegnelse	2
1 Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn for prosjektoppgaven.....	5
1.2 Problemstilling:.....	5
1.3 Teoretisk tilnærming:.....	5
1.4 Valg av metode:	6
1.5 Analyse:	6
1.6 Konklusjon:.....	6
2 Teorigrunnlag og utvikling av kritiske suksessfaktorer	6
3 Gjeldende beredskapsplaner i Trondheim kommune og Sør- Trøndelag Politidistrikt....	13
3.1 Trondheim kommune.....	13
3.2 Sør-Trøndelag politidistrikt	17
4 Analyse.....	20
4.1 Forutsetninger	20
4.2 Suksesskriterium 1 - Mediehandtering	20
4.3 Tilstrekkelig og kompetent bemanning av informasjonsvirksomheten	22
4.3 Oppdaterte beredskapsplaner	23
4.4 Jevnlige og adekvate øvelser.....	25
4.5 Evaluering	26
4.6 Formalisering av samarbeidet mellom kommunen og politiet.....	28
5 Konklusjon - anbefaling	29
Litteraturliste	32

1 Innledning

Dagens Norge er et moderne samfunn, med velutviklet infrastruktur og avansert teknologi, som er avhengig av en omfattende flyt av varer og tjenester. Skulle først et uhell, ulykke eller naturkatastrofe inntreffe, vil Norge være sårbart. Et godt eksempel på hvor sårbart et moderne samfunn som Norge er, er Japan. Jordskjelvet, med den påfølgende tsunami 11. mars i år, bør i så måte være et kraftig varsku til alle ansvarlige i samfunnet om at det er naturen som rår, på tross av hvor velutviklet og høyteknologisk samfunnet vi lever i, er.

Skulle først en større, alvorlig hendelse, mot alle odds inntreffe, er det viktig at det eksisterer gjennomarbeidede og øvde planer og prosedyrer for håndtering av hendelsen. I Norge tilligger det politiets oppgaver å koordinere og lede all redningstjeneste.

Dette er hjemlet i Politilovens § 27 hvor det står:

"Det tilligger politiet å iverksette og organisere redningsinnsats der menneskers liv eller helse er truet, hvis ikke annen myndighet er pålagt ansvaret.

Kongen gir nærmere bestemmelser om redningstjenestens oppgaver og organisasjon. I ulykkes- katastrofesituasjoner tillegges det politiet å iverksette de tiltak som er nødvendig for å avverge fare og begrense skade. Inntil ansvaret blir overtatt av annen myndighet, skal politiet organisere og koordinere hjelpeinnsatsen."

Dette utdypes nærmere i politiinstruksens § 12-2 som innledningsvis sier at; *"Politiet plikter å sette i verk, lede og organisere ettersøknings- og/eller redningsaksjoner av en hvilken som helst art ..."*

Politiets innsats under håndtering av kriser vil i utgangspunktet blant annet omfattet følgende oppgaver: (*Politiets Beredskapssystem del I (PBS), 2007, s. 11*):

- ✓ å redde liv i samarbeid med andre nød- og redningsetater
- ✓ å koordinere arbeidet med andre nødetater, lokale myndigheter og frivillige organisasjoner som blir involvert i hendelsen
- ✓ å samle og formidle informasjon om skadde, døde og saknede

- ✓ å ivareta kontakt med pårørende og etterlatte
- ✓ å gi informasjon til allmennheten
- ✓ å igangsette tiltak for å normalisere situasjonen
- ✓ ha løpende kontakt med informasjonsheter hos involverte aktører for å koordinere håndteringen av media

Politiet har med andre ord et koordineringsansvar for den lokale beredskapen og for all operativ redningsinnsats. De oppfordres i sitt eget sentrale planverk, PBS (*Ibid*, s. 10 og 16) til å basere sitt øvelsesmønster på samvirke med nødetatene, forsvaret, kommuneledelsen, det lokale næringsliv, frivillige organisasjoner og publikum. I politiinstruksens § 8-1, *Politiets alminnelige verneoppgave*, fremgår det en plikt fra politiets side til å forebygge og motvirke alt som kan medføre fare eller ulempe.

I Norge foregår krisehåndtering etter tre prinsipper (*Stortingsmelding nr. 17 (2001-2002)*)

Samfunnssikkerhet):

- ✓ *ansvarsprinsippet* – den som har ansvaret til daglig har også ansvaret under kriser
- ✓ *likhetsprinsippet* – organiseringen i kriser bør være mest mulig lik den daglige
- ✓ *nærhetsprinsippet* – kriser løses på lavest mulig nivå.

En følge av ansvars-, likhets- og nærhetsprinsippet vil i mange tilfeller føre til at kommunene vil være de som har et primæransvar for krisehåndteringen. Dette fordi kommunene har ansvar for viktige beredskapsressurser på lokalt nivå. Dessuten har kommunene også ansvaret for andre kritiske samfunnstjenester, som i svært mange tilfeller bare må videreføres under en krisesituasjon. Eksempler på dette kan være barnehager og skoler, eldreomsorg, informasjon til befolkningen, lokal infrastruktur mv.

Dette fremgår også av den nye "Lov om kommunal beredskapsplikt, sivil beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven), som trådte i kraft 1. januar 2011. Lovens formål er å beskytte liv, helse, miljø og materielle verdier ved uønskede hendelser i fredstid.

I følge PBS (2007, 20) skal en kommune blant annet:

- ✓ yte hjelp ved ulykker og andre akutte hendelser

- ✓ *opprettholde kommunens funksjoner og tjenesteytelser og sikre nødvendige forsyninger*
- ✓ *informere publikum og media*
- ✓ *bistå politiet med evakuering og sørge for innkvartering av og omsorg for evakuerte og pårørende (også hjemlet i sivilbeskyttelsesloven § 12 g)*
- ✓ *å igjennomføre oppryddingsaksjoner og andre miljøbeskyttende tiltak.*

Sivilbeskyttelsesloven kapittel V beskriver den kommunale beredskapsplikten. Her pålegges kommunene å gjennomføre risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS-analyse) (§ 14) og knytte disse opp i mot plan- og bygningsloven av 27. juni 2008 nr. 71 (Lov-2010-06-25-45).

Videre skal kommunene også benytte ROS-analysen til å utarbeide beredskapsplaner som skal oppdateres minst en gang årlig og øves på jevnlig (Ibid, § 15).

1.1 Bakgrunn for prosjektoppgaven

Gjennom egen erfaring, som koordinator ved kommunikasjonsenheten i Trondheim kommune under Øvelse Nidaros 20. april 2010, opplevde jeg ikke ubetydelige kommunikasjonsproblemer under samhandlingen med politiet. Dette medførte at kommunens kommunikasjonsutfordringer også ble store, samtidig som kommunens kriseledelse fikk til dels mangelfullt beslutningsgrunnlag.

Dette til tross for at Trondheim kommune har utarbeidet en beredskapsplan, herunder en egen plan for krisekommunikasjon, mens politiet på sin side har sin PBS (se side 14).

1.2 Problemstilling:

Hvordan sikre god og effektiv samhandling gjennom en optimal gjensidig og åpen kommunikasjon mellom Trondheim kommune og Sør-Trøndelag politidistrikt, ved behov for håndtering av en alvorlig krise innen kommunens ansvarsområder.

1.3 Teoretisk tilnærming:

Jeg benytter teori om kriseledelse beskrevet i studiets pensum, men med størst vekt på teori om *krisekommunikasjon*. I neste kapittel beskriver jeg teoriene og belyser dem med eksempler fra Øvelse Nidaros 2010, både selvopplevde og fra interne evalueringsrapporter fra politiet, kommunen og spillstaben for øvelse Nidaros 2010.

1.4 Valg av metode:

Jeg tar utgangspunkt i teori beskrevet i pensum (litteraturstudie) (Jacobsen, 2000). Ved å kombinere aktuell teori med gjeldende og tilgjengelig planverk hos Trondheim kommune og Sør-Trøndelag politidistrikt, operasjonaliserer jeg problemstillingen ved å beskrive hvilke kritiske suksessfaktorer som påvirker kommunikasjonen, og derigjennom samhandlingen, mellom Trondheim kommune og Sør-Trøndelag politidistrikt (Hellevik, 1993).

Med utgangspunkt i den teoretiske tilnærmingen, gjennomførte jeg en enkel kvalitativ undersøkelse om erfaringene utvalgte medlemmer av ledelsen i kommunen og politiet har med eget planverk, sett opp i mot de kritiske suksessfaktorene for krisekommunikasjon jeg har kommet fram til (Andersen, 2002).

1.5 Analyse:

Med utgangspunkt i den aktuelle teorien og min kartlegging drøfter jeg til slutt de erfaringer og innspill jeg får fra etatene gjennom mine intervjuer ved hjelp av suksesskriteriene og teori.

1.6 Konklusjon:

Siktemålet med denne prosjektoppgaven er å komme frem til en anbefaling for hvordan etatene kan tilrettelegge for god kommunikasjon, og derved samhandlingen under en krise.

2 Teorigrunnlag og utvikling av kritiske suksessfaktorer

Sivilbeskyttelseslovens § 3 definerer en *uønsket hendelse* som; "*hendelser som avviker fra det normale, og som har medført eller kan medføre tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier*"(Lov-2010-06-25-45).

En *krise* kan i følge Johansen & Frandsen (2007) defineres på utallige måter. Men det er særlig to sentrale aspekter som trekkes frem som felles for de ulike definisjonene:

1. *Diskontinuitet*, det vil si at en krise medfører en eller annen form for avbrytelse i forhold til en normal eller ønsket situasjon, og

2. *noe negativt*, eller sagt med andre ord, noe som representerer en trussel for virksomheten, dens aktiviteter og overlevelse.

I polititerminologien defineres dette som: *"Ekstraordinære hendelser er hendelser som er så omfattende og alvorlige at politiet må organisere, lede og benytte sine ressurser på en annen måte enn gjennom den ordinære linjeledelsen for å kunne håndtere oppgaven"* (Jonassen, s. 2, 2010).

Krisekommunikasjon, defineres i Johansen & Frandsen (s. 18, 2007) slik:

"Krisekommunikasjon er en kompleks og dynamisk konfigurasjon af kommunikationsprocesser – før, under og/eller efter en begivenhed, en situation eller forløb, der af organisationen og/eller en eller flere af dens stakeholdere fortolkes som en krise – hvor forskellige aktører, kontekster og diskurser (manifesteret i bestemte gener og tekster) står i relation til hinanden."

Videre har Johansen & Fransen (Ibid, s. 79) selv laget en egen krisedefinisjon som de mener har en særlig relevans for oss som skal jobbe med krisekommunikasjon. Denne kaller de en *dobbeltkrise*, og som defineres slik:

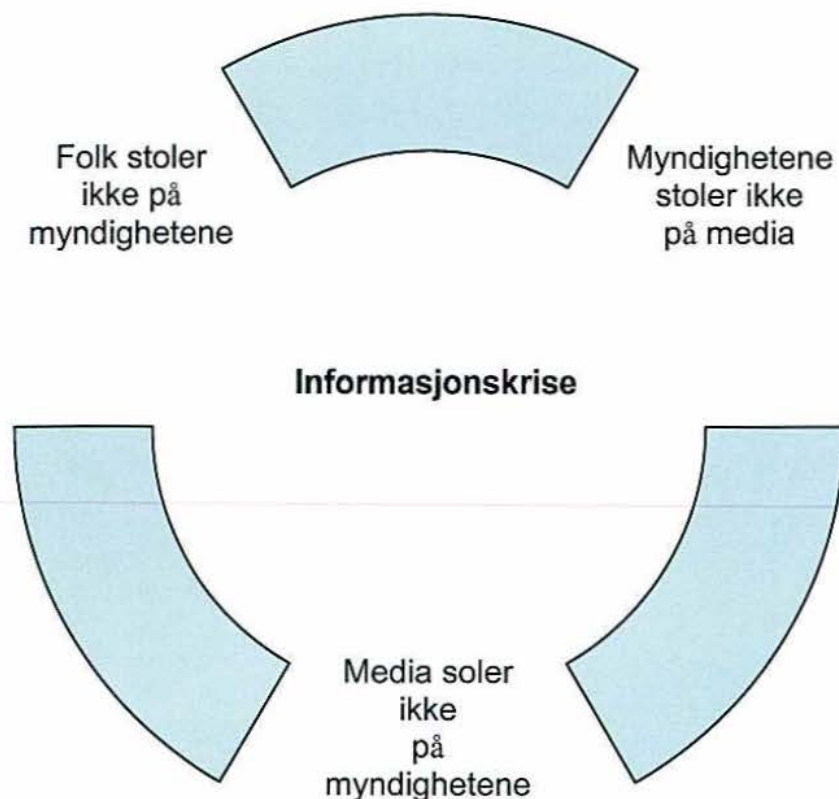
"En dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejreres af en "kommunikationskrise", for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den opprinnelige krise."

I Norge foregår krisehåndtering, som tidligere nevnt, etter tre prinsipper (*Stortingsmelding nr. 17 (2001-2002) Samfunnssikkerhet*):

- **ansvarsprinsippet** – den som har ansvaret til daglig har også ansvaret under kriser
- **likhetsprinsippet** – organiseringen i kriser bør være mest mulig lik den daglige
- **nærhetsprinsippet** – kriser løses på lavest mulig nivå.

De samme prinsippene gjelder selvsagt også krisekommunikasjon og innebærer at både kommunens og politiets informasjonsapparat må være dimensjonert slik at de kan formidle viktig informasjon på en nøktern og god måte, innen eget ansvarsområde og fagfelt.

Krisekommunikasjonen skal altså bidra til å skape grunnlag for en troverdig og relevant kommunikasjon overfor alle interessenter, men kanskje særlig i forhold til media. I en krisesituasjon er mediehåndtering en vesentlig del av krisehåndteringen. Hvis ikke kontakten med media løses på en tilfredsstillende måte vil man lett kunne oppleve at det oppstår en dobbeltkrise. Ivar Ødegård fra fylkesmannen i Oppland presenterte under sin forelesning på Rena 15. mars 2011 en figur som viser hva som vil kunne skje hvis vi håndterer krisen dårlig. Han påsto at det ofte oppstår en informasjonskrise, også betegnet som ei dobbeltkrise av Johansen & Fransen (2007):



Figur 1 Informasjonskrise - etter Ivar Ødegård fylkesmannen i Oppland 15.03.11

En informasjonskrise kan oppstå som en isolert krise, men følger ofte i kjølvannet av den opprinnelige krisen, også kalt en dobbeltkrise.

Et vesentlig trekk ved informasjonskriser er at det ofte i begynnelsen av kriseforløpet oppstår et informasjonsvakuum (Løvik, 2007). For å unngå at dette skjer, bør krisekommunikasjonen som tidligere nevnt bidra til å forhindre skader på mennesker, miljø, materiell og marked, samt på organisasjonens renommé.

Et godt eksempel på dette er at Trondheim kommune under Øvelse Nidaros 2010, ikke klarer å etterkomme forespørselen etter relevant informasjon. Fravær av fakta fra kommunens side ble opplevd av media som mangelfull oversikt over situasjonen og handlingslammelse. Grunnen til at kommunen ikke gikk mer aktivt ut var et ønske om å samordne informasjonen med politiet. Vi sendte en av våre mest erfarne kommunikasjonsrådgivere til politikammeret som liaison mellom kommunen og politiet. Vi opplevde at politiet ikke prioriterte dette arbeidet og gav uttrykk for at de ikke kunne delta på felles pressekonferanse, pga av at de trolig måtte etterforske hendelsen.

Teorien sier at alle interessenter bør gis nødvendig informasjon, med tanke på å redusere frykt og uro så mye som mulig. Informasjonen må gis raskt, aktivt og regelmessig, for å sikre at alle får korrekt og relevant informasjon, for derigjennom å forsøke å motvirke at rykter oppstår (Løvik, 2002).

Det må legges vekt på å kommunisere handlekraft, slik at tilliten (legitimiteten) til virksomheten opprettholdes (Bang & Rød, 2003). Særlig er det viktig å legge til rette for et godt samarbeid med media under krisen. Det er derfor ønskelig at virksomheten er aktiv (både pro- og reaktiv) overfor mediene, slik at man oppfattes som en relevant informasjonskilde.

Mediehåndtering blir derfor min første suksessfaktor.

I krisesituasjoner må altså både politiets og kommunens informasjonsapparat være utformet på en slik måte at rask og korrekt informasjon tilflyter alle aktuelle interessenter (egen organisasjon, samarbeidspartnere, publikum og media) på en god, hurtig og målrettet måte.

Mange organisasjoner løser denne utfordringen gjennom å forsterke egen informasjonsbemanning ved hjelp av interne og/eller eksterne krefter (Løvik, 2002).

Dette gjøres også til dels i Trondheim kommune, hvor Kommunikasjonstjenesten har knyttet til seg ansatte fra andre enheter i kommunen, som besitter kommunikasjonsfaglig kompetanse. Disse kan kalles inn ved behov for ekstra ressurser, for eksempel når kommunen setter kriseledelse. Til daglig er Kommunikasjonsheten i Trondheim kommune bemannet med til sammen 10 ansatte som ledes av kommunikasjonsdirektøren.

Politiet har en kommunikasjonsrådgiver.

Tilstrekkelig og kompetent bemanning av informasjonsvirkesomheten blir min andre suksessfaktor.

Skal en krise løses på en god måte, må det utarbeides en beredskapsplan, som også må inneholde en delplan for kriseinformasjon. Gode beredskapsplaner, herunder plan for krisekommunikasjon, utarbeides normalt best av de som skal inngå i kriseorganisasjonen (DSB, 2007). Her er det viktig å huske på at ansvars-, likhets- og nærhetsprinsippet er de tre sentrale prinsippene for all krisehåndtering (*Stortingsmelding nr. 17 (2001-2002) Samfunnssikkerhet*).

Opptaterte beredskapsplaner blir den tredje suksessfaktoren jeg kommer frem til.

Generelt sett er kriseplanverket i den enkelte organisasjon ofte erfaringsmessig godt, men det savnes jevnlig øvelser hvor kriseinformasjonen øves særskilt. Det kan derfor ikke understrekes nok at i forbindelse med all krisehåndtering og krisekommunikasjon så bør mantraet være; TRENING, TRENING, TRENING!

Det man prøver ut i rolige tider, er også det man vil gjøre under en kritisk hendelse (Weisæth & Kjeserud, 2008).

En krise beskrives av professor Værnes, som en røntgenmaskin som gjør at alle kan se hva vi egentlig står, for når gjelder som mest. Erfaring fra hendelser både i inn- og utland viser at

kompetente kommunikatører og virksomhetsledere som jevnlig øver, har større sannsynlighet for å ha troverdigheten i behold, etter en krise er tilbakelagt og vi igjen er tilbake i normalsituasjonen. For å lykkes med krisekommunikasjon er det nødvendig å ha en oppdatert plan for informasjonsberedskap. Planen skal beskrive de nødvendige føringene for hvordan virksomheten skal opptre og formidle budskapet. Med andre ord skal den si noe om hvem gjør hva, hvem som skal uttale seg og om hva. Dessuten må den si noe om hvordan virksomheten på generelt grunnlag bør opptre og kommunisere med tanke på formidling av ønsket budskap og hva vi faktisk gjør for å håndtere situasjonen. All kommunikasjon må være så entydig og troverdig som mulig under en krise. Også Værnes understreker at informasjonsberedskap som ikke øves, lett blir verdiløs. (Værnes, DSB 2003).

Jevnlige og adekvate øvelser blir den 4. suksessfaktoren jeg vil se på.

I Norge baserer all krisehåndtering seg på å redusere skaden på de fire M-er:

- Menneske
- Miljø
- Materiell
- Marked

(DSB, 2007).

Hensikten med en god og effektiv kriseinformasjon i ekstraordinære situasjoner tilsier derfor at alle tiltak som iverksettes, i prioritert rekkefølge skal bidra til:

- å hindre at liv og helse går tapt
- å begrense skadevirkninger på miljø og materiell
- å forebygge unødig frykt
- å skaffe arbeidsro i egen organisasjon
- å igjenopprette organisasjonens renommé.

Både informasjonen og kommunikasjonen må være god internt i virksomheten, slik at alle medarbeidere til enhver tid vet hva som skjer og hva som må gjøres (PBS I, 2007).

Etter min oppfatning vil man ved å forberede seg på å håndtere ulike kritiske hendelser, bidra til å redusere konsekvensene av en krise betraktelig. Erfaringer fra de største krisene i landet og Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), viser at minimum seksti prosent av krisehåndteringen består av krisekommunikasjon (Løvik, 2007).

Kriseledelsens, herunder krisekommunikasjonens, primære oppgave er først og fremst å forhindre, dernest å forminske de negative resultatene av en krise. Dette for å beskytte virksomheten og dens interessenter mot skade. Ved å se på kriseledelse på denne måten handler det ikke først og fremst om å takle selve utbruddet av en krise, men mer en kontinuerlig prosess, hvor kriseledelse inngår i de daglige rutineene i virksomheten (Weisæth & Kjeserud, 2008).

Ofte vil en krise kunne medføre positive forandringer, gjennom at virksomheten og dens interne interessenter, samler seg om felles forslag, som ikke bare skal takle selve krisen, men også føre til forandringer og fornyelser i organisasjonen ((Johansen & Frandsen, 2007 og Jonassen, 2010).

Min femte suksessfaktor er derfor evaluering.

Helt til slutt vil jeg som Løvik (2002, s. 31) få påpeke følgende; *"Av og til kan det være klokt at flere myndigheter har felles arbeidsgrupper. I mange tilfeller vil det være en felles informasjonsinteresse omkring de problemområdene det gjelder (helse, kommunikasjon, tele, elektrisitet er områder som kan ha flere mottakere). Her kan det være mye å vinne på felles informasjonsplaner og samordning av medieaktiviteter."*

Min sjette og siste suksessfaktor blir dermed en formalisering av samarbeidet mellom kommunen og politiet i en krisesituasjon.

3 Gjeldende beredskapsplaner i Trondheim kommune og Sør-Trøndelag Politidistrikt

I dette kapitlet beskriver jeg hvordan planverket er bygd opp og hvordan kriseledelsen prinsipielt er organisert i de to undersøkte etatene.

3.1 Trondheim kommune

Kommunen har et godt utviklet planverktøy bestående av blant annet *Beredskapshåndbok* som består av to deler:

- Del 1 – Plan for kriseledelse i Trondheim kommune
- Del 2 – Beredskapsarbeid i Trondheim kommune

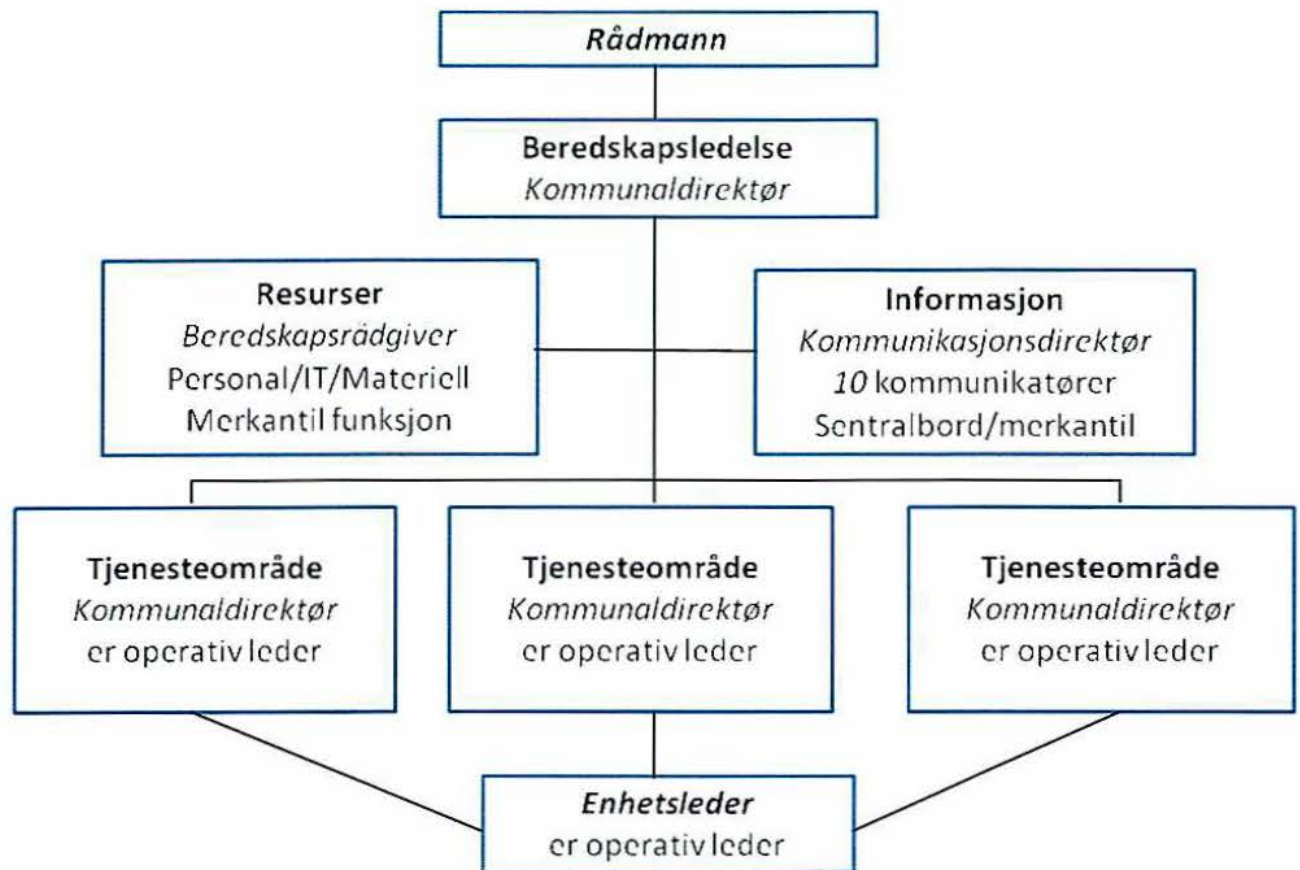
I tillegg er det utarbeidet en egen *Krisekommunikasjonshåndbok* som utfyller del 1.

Videre har kommunen tatt i bruk dataverktøyet CIM (DSBs krisestøtteverktøy), som hjelpemiddel i forbindelse med håndtering av kriser som involverer kommunen.

I Plan for kriseledelse i Trondheim kommune defineres krise som:

”En ulykke eller annen påkjenning som går ut over det som regnes som normalrisiko og normalbelastning, og som krever en akutt handling.”

Kommunens beredskapsorganisasjon ser slik ut:



Figur 2 Organisering av kriseledelsen i Trondheim kommune

Kriseledelsen

Rådmannen og hans ledergruppe utgjør kommunens strategiske ledelse også i en krisesituasjon. Rådmannen skal nøye følge krisens utvikling og skal kontinuerlig vurdere nødvendigheten av å trekke inn den politiske ledelse v/ordfører for å få håndtert krisen best og mest mulig effektivt. Det er normalt den kommunaldirektøren som har ansvaret for det virksomhetsområdet som er rammet av en krise, som er operativ leder.

Beredskapsgruppen

Er sammensatt av ordfører, varaordfører, rådmann, ev. kommunaldirektør for kultur og miljø, kommunikasjonsdirektør og beredskapsrådgiver. Ordfører er leder for beredskapsgruppen, og beredskapsrådgiver ivaretar sekretærfunksjonen.

Beredskapsgruppens oppgaver:

- ha oversikt over beredskapsarbeidet i kommunen
- ta beslutninger i saker som vedrører beredskapsspørsmål
- kjenne nødvendige informasjons- og kommunikasjonskanaler
- ha øvelse i krisehåndtering

Beredskapsrådet

Er kommunens samarbeidsorgan i beredskapsspørsmål og består av sentrale funksjoner fra kommunen, fylkeskommunen, staten, næringslivet og frivillige organisasjoner.

Beredskapsrådet innkalles til møte minst 1 gang i året, med ordfører som leder, mens beredskapsrådgiver ivaretar sekretærfunksjonen.

Beredskapsrådets oppgaver:

- treffe avtaler om samarbeid
- finne felles løsninger
- gi gjensidig informasjon om beredskapsforhold
- gi råd til besluttende myndigheter på kommuneplan
- ta initiativ til beredskapsforberedelser.

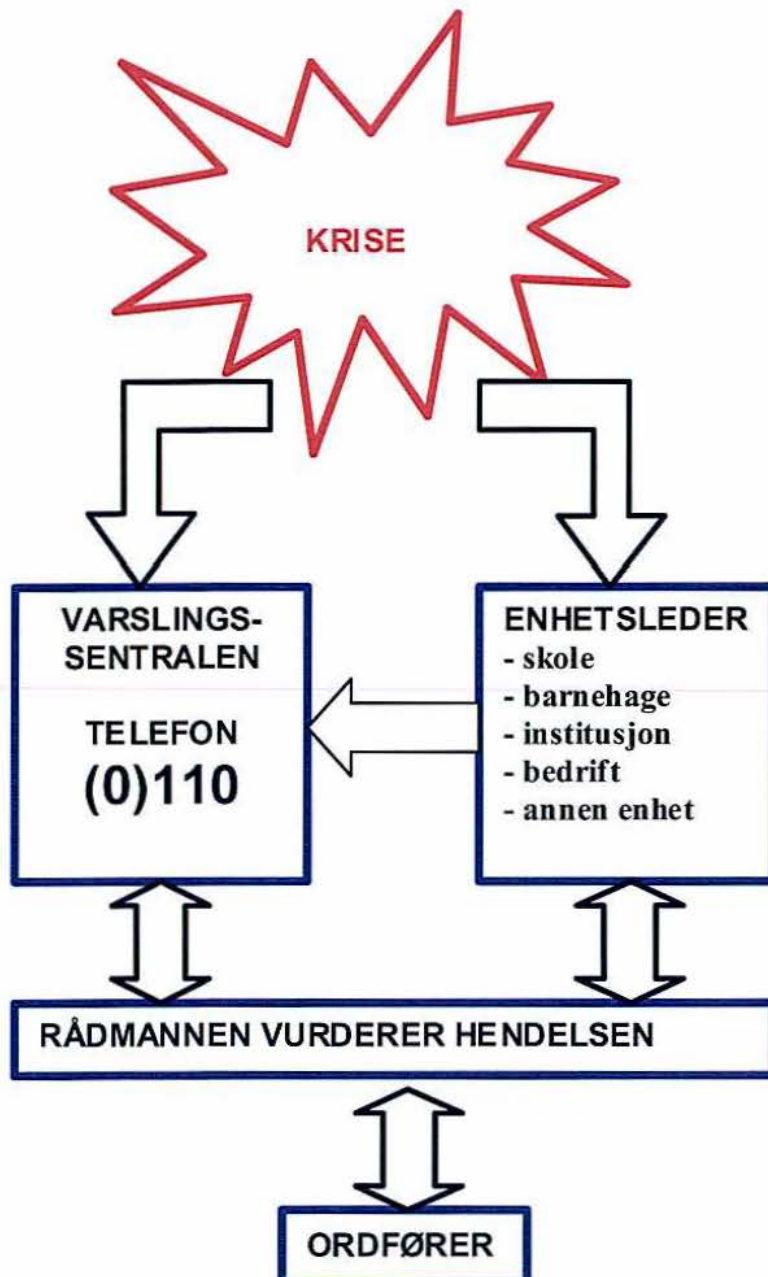
I kommunens beredskapshåndbok beskrives også rutinene for varsling av kriseledelsen.

Normalt er det enten en berørt enhetsleder (sykehjemsbestyrer, barnehagestyrer, rektor eller lignende) som varsler, eller så er det personellet på 110-sentralen som vurderer om en situasjon brann- og redningstjenesten er involvert i, har et potensial til å utvikle seg ut over det normale. Enhetsleder/110-sentralen varsler rådmannen, normalt ved den kommunaldirektøren som har det daglige ansvaret for den berørte virksomheten. Rådmann (kommunaldirektør) vurderer så om ordfører skal varsles og krisestab etableres.

I tillegg benytter politiet også barnevernsvakta for å oppnå kontakt med kommunen utenom kontortiden. Ellers vil også trippelvarsling føre til at 110-sentralen får beskjed om potensielle situasjoner som kan kreve varsling av kommuneledelsen.

Følgende prinsipielle varslingsveier for igangsetting beskrives:

Varslingsveier - - i en krisesituasjon

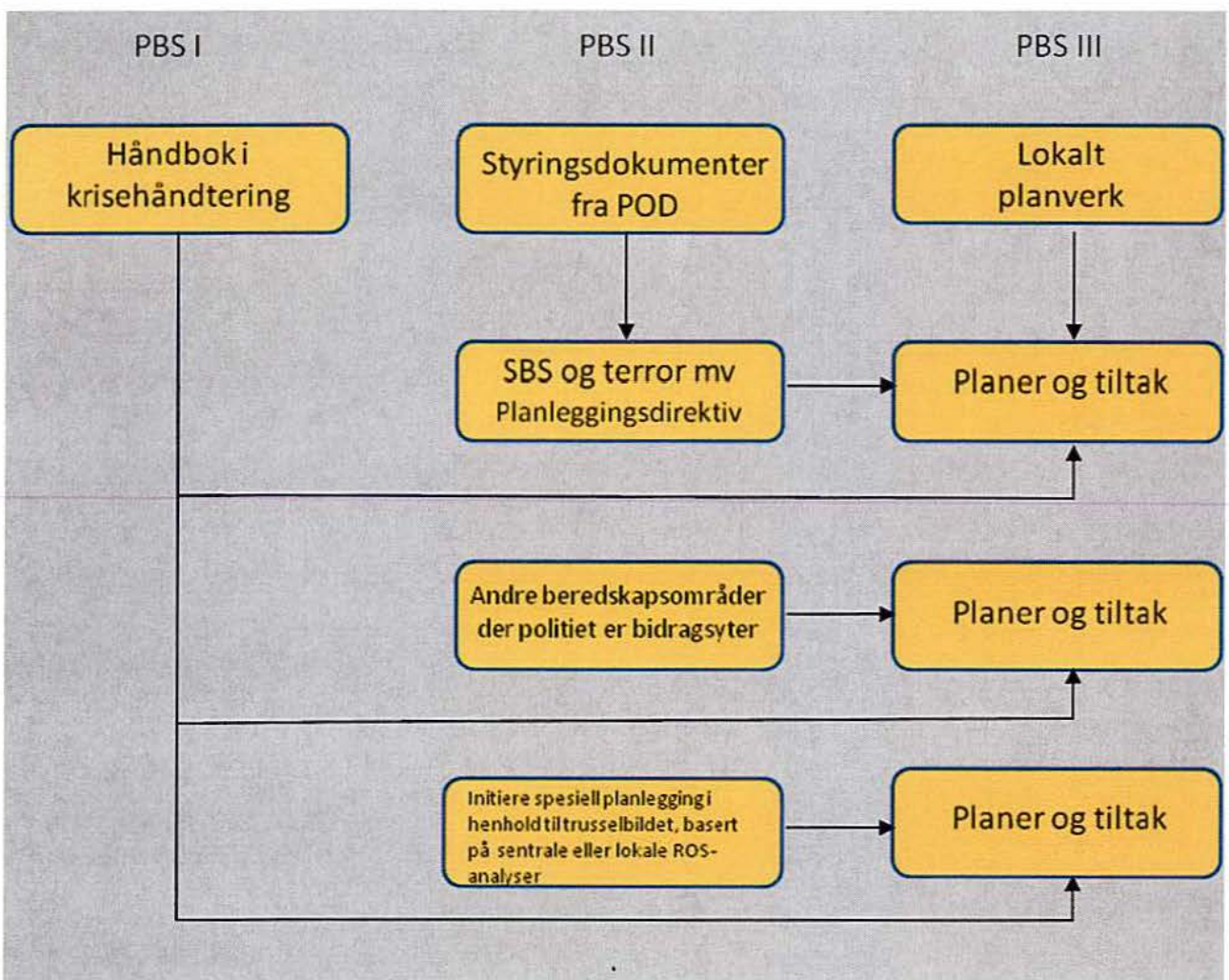


Figur 3 Prinsipielle varslingsvier i Trondheim kommune

3.2 Sør-Trøndelag politidistrikt

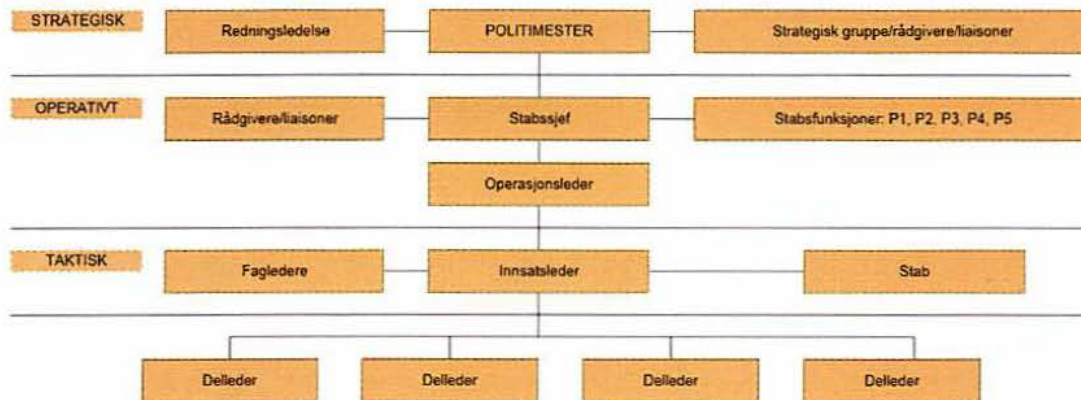
Hva som er politiets oppgaver ved en krise beskrev jeg innledningsvis i kapittel 1. Her vil jeg kort redegjøre for hvordan Politiets planverk er bygd opp og hvordan et politidistrikt prinsipielt skal være oppbygd og organisert i forbindelse med kriser. Jeg bygger min gjennomgang i det alt vesentlige på Håndbok i krisehåndtering (PBS I, 2007).

Det er Politidirektoratet (POD) som utarbeider de overordnede plan- og styringsdokumentene for det enkelte politidistrikt. PBS I (Ibid) er en del av dette planverket. Oppbyggingen fremgår av figur 4 Prinsippkisse over Politiets beredskapssystem.



Figur 4 Prinsippkisse over Politiets beredskapssystem

I PBS I (Ibid) fremgår det også hvordan politidistriktene er organisert i tre nivåer, *strategisk, operativt og taktisk*, se figur 5 Ledelsesnivåene i politiet.



Figur 5 Ledelsesnivåene i Politiet (Kilde: PBS 2007)

Strategisk nivå består normalt av politimesteren (virksomhetsleder) som også er leder av redningstjenesten, lokal redningssentral (LRS), samt hans nærmeste medarbeidere med eventuelle rådgivere og liaisoner.

Operativt nivå består normalt av politidistriktets stabssjef sammen med følgende fem stabsfunksjoner:

- *P1 – personell:* har ansvar for og skal holde oversikt over eget personell og personell fra bistående organisasjoner. Ved behov støttes P1 av en HMS-rådgiver.
- *P2 – etterretning:* har ansvar for innhenting av opplysninger av betydning for situasjonen i samarbeid med P3 og P5, samt om nødvendig også med Politiets sikkerhetstjeneste (PST). Deretter foreta analyser og trusselvurderinger. I tillegg har P2 ansvar for:

- *Mottakssenter*
- *Evakueringssenter*
- *Pårørendesenter*
- *Pårørende telefon*
- *Disaster Involved Registration - DIR-senter*
- *Krise- og gisselforhandlertjeneste*
- *Holde oversikt over evakuerte, skadde, død og pågrepne*
- *Føring av etterretningstavle og etterretningskart*
- *P3 – operasjon:* har ansvaret for operativ planlegging og koordinering av all innsats, samt kontrollerer gjennomføringene av operasjonen.
- *P4 – logistikk:* har ansvar for alt materiell og sambandsressurser. I tillegg har P4 ansvaret for sanitet (medisinsk støtte), transport, forpleining og forlegning om dette skulle bli nødvendig. Ved behov inngår sambandsleder og eventuelt IKT-personell i denne funksjonen.
- *P5 – informasjon:* har ansvar for å gi råd til politimester, staben og innsatsleder med råd om mediehåndtering, informasjon til media, intern informasjon og medieovervåking (i samarbeid med P2). En viktig funksjon for P5 er å holde løpende kontakt med informasjonsenheter hos involverte aktører for å koordinere håndteringen av media (PBS, s. 37)

I tillegg vil det normalt også her inngå rådgivere og liaisoner.

Taktisk nivå består av innsatsleder med stab og de innstatsstyrker som skal gjennomføre oppdrag tildelt av staben.

Stab settes når de inntreffer hendelser av en størrelsesorden som ikke kan håndteres av den daglige organisasjonen og de ressursene som normalt er på jobb. Staben settes for å støtte de ordinære ledelsesfunksjonene og sørge for en effektiv koordinering og styring av de ressurser politidistriktet rår over. Særlig viktig er det at Politiet ved ekstraordinær innsats også klarer å håndtere normal drift ved siden av. Det er politimesteren som bestemmer om stab skal settes og for hvor lenge den skal være i funksjon (PBS, s. 24-28).

4 Analyse

4.1 Forutsetninger

I dette kapitlet vil jeg analysere og drøfte kriteriene for hvordan en kan sikre en god og effektiv samhandling mellom Trondheim kommune og Sør-Trøndelag politidistrikt, ved behov for håndtering av en alvorlig krise innen kommunens ansvarsområder.

Operasjonaliseringen av min problemstilling førte meg til seks suksesskriterier (se kapittel 2):

1. *Mediehåndtering*
2. *Tilstrekkelig og kompetent bemanning av informasjonsvirkesomheten*
3. *Opptaterte beredskapsplaner*
4. *Jevnlige og adekvate øvelser*
5. *Evaluering*
6. *Formalisering av samarbeidet mellom kommunen og politiet.*

Jeg har med bakgrunn i suksesskriteriene gjennomført tre samtaler med sentrale aktører. I Trondheim kommune har jeg snakket med kommunikasjonsdirektør Siv Anniken Røv og beredskapsrådgiver Per Ketil Riisem, mens jeg hos Sør-Trøndelag politidistrikt snakket med stabssjef Per Einar Hollum. Samtalene danner sammen med interne notater fra Sør-Trøndelag politidistrikt, Trondheim kommune og spillstaben under øvelse Nidaros 2010, samt mine egne opplevelser, som koordinator for Kommunikasjonsenheten til Trondheim kommune under samme øvelse, den empiri jeg henter eksempler fra i min oppgave.

4.2 Suksesskriterium 1 - Mediehåndtering

Håndteres ikke media på en proaktiv og tilfredsstillende måte kan en krisesituasjon, som normalt vil la seg løse forholdsvis greit, kunne utvikle seg til en kommunikasjonskrise i tillegg og vi sitter da med en dobbeltkrise jevnfør figur 1 (Johansen & Fransen, 2007).

Kjell Løvik (2007) påpeker på sin side informasjon som en avgjørende faktor for å kunne ta de rette avgjørelsene. Den gjensidige informasjonstilgangen, når det settes stab i forbindelse med en krise, blir derfor uhyre viktig. Særlig med tanke på at informasjonsarbeidet utgjør mellom 65 til 70 prosent av all krisehåndtering (Ibid).

Et godt eksempel på dette er at Trondheim kommune under Øvelse Nidaros 2010, ikke klarer å tilfredsstille etterspørselen etter relevant informasjon. Fravær av fakta fra kommunens side ble opplevd av media som mangelfull oversikt over situasjonen og handlingslammelse (rapport fra mediespillgruppe skadested, øvelse Nidaros 2010). Grunnen til at kommunen ikke gikk mer aktivt ut var et ønske om å samordne informasjonen med politiet.

Teorien sier at alle interessenter bør gis nødvendig informasjon, med tanke på å redusere frykt og uro så mye som mulig. Informasjonen må gis raskt, aktivt og regelmessig, for å sikre at alle får korrekt og relevant informasjon, for derigjennom å forsøke å motvirke at rykter oppstår (Løvik, 2007).

Det må legges vekt på å kommunisere handlekraft, slik at tilliten (legitimiteten) til virksomheten opprettholdes (Bang & Rød, 2003). Særlig er det viktig å legge til rette for et godt samarbeid med media under krisen. Det er derfor ønskelig at virksomheten er aktiv (både pro- og reaktiv) overfor mediene, slik at man oppfattes som en relevant informasjonskilde.

På den annen side er det også viktig å huske på at på tross av at mediehåndtering i seg selv er viktig, så er krisehåndtering noe langt mer (Weisæth og Kjeserud, 2007).

I mine samtaler med representantene både fra kommunen og politiet så understreket disse at mediehåndteringen ikke var god under øvelse Nidaros 2010.

Det er min overbevisning at god mediehåndtering vil kunne bidra til å lette håndteringen av en krise og er et område det bør lages og øves gode krisekommunikasjonsplaner for både hos politiet og i kommunen.

4.3 Tilstrekkelig og kompetent bemanning av informasjonsvirksomheten

I kapittel 3 gir jeg en kort presentasjon av hvordan både kommunen og politiet er organisert og hvor store ressurser de benytter til sin daglige informasjonsvirksomhet.

Kommunen har en egen kommunikasjonsenhet som for tiden er bemannet med til sammen 10 ansatte og ledes av en kommunikasjonsdirektør. Ved en større krise der rådmannen oppretter kriseledelse vil kommunikasjonsdirektøren kunne innkalle ytterligere kommunikasjonsfaglig kompetente medarbeidere fra øvrige enheter i kommunen, noe som vil kunne doble bemanningen.

Dette er særlig viktig både med tanke på sykdom og ferier, samt at det vil kunne forventes behov for døgnkontinuerlig bemanning av kommunikasjonsfunksjonen i tilfellet en større hendelse. Gode eksempler er, Ålesundraset (26/3 2008), leiraset i Kattmarka i Namsos (13/3 2009) og det nye raset samme sted, få dager etterpå (20/3 2009).

Politiet på sin side har i utgangspunktet kun en kommunikasjonsrådgiver, som bekler P5-funksjonen. Men under samtalen med stabssjef Per Einar Hollum påpekte han at ved behov for ytterligere ressurser på kommunikasjonssiden, så vil han som stabssjef dedikere flere polititjenestemenn til å utvide kapasiteten til P5-cella. Disse har fått nødvendig opplæring i informasjonsarbeid og mediehandtering. Normalt vil tjenestemennene tilføres politiets innsatsleder ut på skadestedet, men også kunne forsterke staben inne på politikammeret.

Hollum understreket at det er hans oppfatning at tilstrekkelig bemanning og kompetanse innenfor P5-området er av vesentlig betydning for å lykkes med krisehåndteringen.

Politidistriktet har vært uten kommunikasjonsrådgiver siden sommeren 2010, men er nå i ferd med å tilsette ny.

Løvik (2007) beskriver at følgende funksjoner eller oppgaver må kunne løses av en informasjonsenhet:

- Ledelse

- Analyse
- Produserende
- Presseansvarlig
- Interninformasjon
- Internet
- Samordning
- Flerkulturelle spørsmål

Det er klart at flere av disse oppgavene kan løses av en person, men den samlede kompetansen og ressursen som avsettes til informasjons- og kommunikasjonsoppgaver må være dimensjonert slik at den kan løse alle disse oppgavene ved behov. Her er det naturlig å foreta en risiko- og sårbarhetsanalyse for å kunne vurdere dette nærmere.

Har ikke organisasjonen mulighet til å opparbeide seg den nødvendige kompetansen eller volumet på ressursene som trengs, vil det å inngå en avtale med et eksternt kompetansemiljø som kan kalles inn når det brenner, være en mulighet. Dette bryter da med de tre prinsippene for krisehåndtering, ansvars-, likhets- og nærhetsprinsippet (Stortingsmelding nr. 17 (2001-2002) Samfunnssikkerhet).

Etter min mening er en av de viktigste oppgavene til enhver kommunikasjonsenhet den daglige innsatsen med å forsøke å opparbeide et godt forhold til media, slik at virksomheten over tid bygger opp høy troverdighet, noe som vil være en avgjørende faktor for å lykkes med kommunikasjonen også under en krisesituasjon (Ibid).

4.3 Oppdaterte beredskapsplaner

Jeg har i kapittel 3 beskrevet både organiseringen av beredskapsfunksjonene og de gjeldende beredskapsplanene til både Sør-Trøndelag politidistrikt og Trondheim kommune.

Under mine samtaler dukket det opp noen betenkeligheter i forhold til innholdet i noen av planene. Dessuten bekreftet politiet at de har utarbeidet lokale beredskapsplaner (PBS III, som jeg ikke fått tilgang til).

Både politiet og kommunen har etter min oppfatning gode og velfungerende planer, i alle fall på papiret. De følges i det alt vesentlige, i alle fall ble det gjort under øvelse Nidaros 2010.

Stabssjef Hollum har gjort seg noen tanker om hvordan det å støtte stab under ekstraordinære hendelser faktisk fungerer i praksis. Han heller mer mot å utvide antall operatører på politiets operasjonssentral slik at den kan fortsette å fungere nesten som normalt. På den annen side ser Hollum at å sette stab er velegnet når det skal planlegges i forbindelse med større kjente arrangementer og operasjoner.

Under min samtale med beredskapsrådgiver Per Ketil Riisem i Trondheim kommune diskuterte vi den prinsipielle oppbyggingen av organisasjonsplanen i kommunens beredskapsplaner. Der fremgår det at det er den kommunaldirektøren som har det daglige driftsansvaret for det berørte tjenesteområdet, som også er den som leder kommunens krisearbeid under et gitt tilfelle. Dette likner på måten staten også organiserer sin kriseledelse på, med at det er den statsråden hvis fagdepartement er mest berørt, som skal lede regjeringens innsats.

Dette bryter etter min mening med de tidligere nevnte prinsippene for krisehåndtering, ansvars-, likhets- og nærhetsprinsippet (Ibid). Grunnen til at jeg påstår dette er at samtidig som den berørte kommunaldirektøren skal være "*operativ leder*" (se figur 2 i kapittel 3) inngår han også i kommunens strategiske kriseledelse. Etter min mening burde det være den enhetslederen som er mest berørt av en hendelse som også må være operativ leder.

Kommunens beredskapsplaner er som de foreligger på intranettet ikke helt i samsvar med virkeligheten. CIM (DSBs krisehåndteringsverktøy) er tatt i bruk og tiltakskort er utarbeidet. Beredskapsplanen og krisekommunikasjonsplanen er ikke ajourført i forhold til disse endringene.

Kommunikasjonsdirektør Siv Anniken Røv understreket at hun forventer et løft i beredskapsarbeidet i Trondheim kommune etter at ny beredskapsrådgiver nå har start. Hun ser for seg at det bør utvikles samhandlingsrutiner mellom kommunen og politiet for å bedre både informasjonsflyten og innsatsen under fremtidige hendelser og øvelser.

Det samme gav også stabssjef Per Einar Hollum uttrykk for.

Her er det altså flere utfordringer som både politiet og kommunen bør sette seg ned å drøfte, slik at det ikke oppstår unødvendig utfordringer om en større ekstraordinær hendelse skulle inntreffe. Dette er etter min mening et ansvar som tilligger kommunens beredskapsråd (se kapittel 3).

4.4 Jevnlige og adekvate øvelser

Dette er et suksesskriteri jeg mener at både politiet og kommunen har forstått nytten av.

I tillegg til fullskalaøvelser som Nidaros 2010 (arrangeres hvert andre år), gjennomføres det i Trondheim kommune i tillegg skrivbordsøvelser for kommunens kriseledelse minst en gang per år, og kommunikasjonsenheten gjennomfører egne øvelser i tillegg.

Politiet har også jevnlig øvelsesvirksomhet, og politimesteren med stab gjennomførte høsten 2010 Politihøgskolens stabskurs. I tillegg til staben deltok også personell fra operasjonssentralen og innsatslederne under deler av kurset. Stabskurset ble av stabssjefen oppfattet som en meget god og viktig samkjøring av politimesterens stab og de operative ledelselementene i politidistriktet.

I tillegg til disse to tiltakene deltok også politiet i en varslingsøvelse i regi av NVE. Her ba politiet alle eksterne samarbeidspartnere (rådgivere og liaisoner) om å møte opp på Sentrum politistasjon. Dette gav politiet en mulighet til å få testet fasiliteter de tilbyr som følge av erfaringer som ble gjort etter Øvelse Nidaros 2010.

Jeg oppfordrer politiet til å fortsette med å kalle inn de mest sentrale rådgiverne og liaisonene i forbindelse med minst en øvelse per år. Det vil gi alle parter muligheten til å bli kjent med hverandre og ikke minst med hvilke forventninger en har til hverandre. Noe som igjen vil kunne lette samarbeide når det virkelig røyner på. Videre oppfordrer jeg av samme grunn, kommunen til å invitere observatører fra politiet (staben) til å overvære interne øvelser.

4.5 Evaluering

Det er forbundet med betydelige utfordringer å sørge for å systematisere de erfaringer en gjør når man takler kriser. En systematisk evaluering av slike ekstraordinære hendelser med en metodisk utnyttelse av erfaringene vil kunne bidra til økt innsikt og gi reell nytteverdi over tid (Jonassen, 2010).

I mine samtaler og undersøkelser fremgår det at både kommunen og politiet evaluerer eller i det minste oppsummerer erfaringer fra øvelsene som gjennomføres. Jeg har ikke kartlagt om det samme gjøres etter reelle hendelser, men jeg antar at dette er tilfelle begge steder.

Det jeg ser som positivt etter øvelsen Nidaros 2010 er at politiet har erkjent at de kunne ha løst sine oppgaver på en mer adekvat måte. Særlig gjelder dette mottaket av og samarbeidet med liaisonene.

I egenskap av koordinator for kommunens kommunikasjonsenhet under øvelse Nidaros 2010 valgte jeg tidlig å sende en av de erfarne kommunikasjonsrådgiverne ned til politikammeret som kommunens liaison. Hun ble veldig godt mottatt av politiets kommunikasjonsrådgiver, som fulgte henne opp i den etasjen kriseledelsen satt samlet. Hun ble vist en dør skiltet med rødt lys og "Opptatt", og ble fortalt at der satt kriseledelsen. På spørsmål om ikke også hun skulle sitte der ble det gitt et benektende svar. Liaisonene ble tildelt et annet rom. Hun fikk derimot beskjed om at hun kunne banke på døra og komme inn for å stille spørsmål, så ville hun få svar.

Dette ble også gjort så snart spørsmål kom fra kommunens kriseledelse. Svar på spørsmålene som ble stilt fikk umiddelbart svar, som så ble sendt tilbake til kommunen.

Dette er helt klart ikke tilfredsstillende i forhold til det informasjonsbehovet befolkningen har i en slik situasjon.

Etter min vurdering bør det være slik at personer som skal bekle funksjonen som liaison i en krisestab, må sitte tett opp til kriseledelsen for til en hver tid å kunne ha viten om hva som skjer, og hvilke skritt som skal tas. Dette for å kunne rapportere relevant informasjon videre tilbake til kommunens kriseledelse. Kommunens kommunikasjonsrådgiver har god kompetanse og evne til raskt å skille ut hendelser som er av en slik karakter at kommunen må varsles. Det er en forutsetning for god krisehåndtering at kommunens kriseledelse umiddelbart får innsikt i begivenhetene etter hvert som de framkommer.

Etter kommunens oppfatning var politiet ekstremt opptatt av bekreftet og ikke bekreftet informasjon. Også i samhandling med kommunens liaison. Det er både min og kommunikasjonsdirektørens oppfatning at både kriseledelsen i Trondheim kommune og den avgitte kommunikasjonsrådgiveren har tilstrekkelig innsikt i informasjonsproblematikken til å kunne forholde seg til ubekreftet informasjon på en korrekt måte, slik at dette ikke ville medføre noen utfordring. Politiet burde på sin side være godt inneforstått med at kommunen heller ikke vil gi ut ubekreftet informasjon.

Etter øvelse Nidaros 2010 ble det gjennomført et møte mellom politimesteren og rådmannen hvor de utvekslet erfaringer og synspunkter.

Det er derfor med glede jeg registrer at stabssjef Hollum gi uttrykk for at politiet må lære av både faktiske hendelser og øvelser. Dessuten at politiet ser nødvendigheten av å holde liaisonene løpende oppdatert under en hendelse.

Stabssjef Hollum understreket at for fremtiden er politiets plan et eget dedikert rom til rådgivere og liaisoner. Der vil Politiets operasjonslogg (PO) fortløpende vises på en skjerm/veggen, og det vil være en eller flere erfarne operatør(er) fra operasjonssentralen til stede for å forklare det som skjer. Dette som et klart resultat erfaringer basert på hvordan ting ikke fungerte under øvelse Nidaros 2010.

Videre påpekte stabssjef Hollum at *"Vi mangler personer som kan koordinere fellesinformasjon. Politiet er mest opptatt av det operative, og har mindre fokus på håndtering av media."*

Det er viktig å huske på at det vil være ulike øvelsesmål for politiet og kommunen under en øvelse. Det vil også være ulike prioriteter under en reell innsats, som involverer begge parter.

4.6 Formalisering av samarbeidet mellom kommunen og politiet.

Per i dag foreligger det ingen formell samarbeidsavtale mellom kommunen og politiet for hvordan en skal samhandle om å løse oppgaver under en krisesituasjon som berører kommunens ansvarsområder.

Dette bekreftes av kommunikasjonsdirektør Røv; *"Det finnes ingen skriftlig avtale mellom Politiet og Tk. Det bør lages samhandlingsrutiner. Noe som forhåpentligvis vil komme på plass innen rimelig tid, da Tk nå har tilsatt ny beredskapsrådgiver."*

Etter min oppfatning er dette etter sivilbeskyttelsesloven(Lov-2010-06-25-45) et kommunalt ansvar å ta et initiativ til å få på plass en slik formalisering av samarbeidet mellom politiet og kommunen. Tar kommunen et slikt initiativ fremgår det av politiinstruksens § 13-1 at politiet plikter å gi kommunen bistand.

På direkte spørsmål; Om en formalisert avtale er noe å satse på? svarer stabssjef Hollum; *"Ja, uten tvil. Vi ønsker oss en person fra kommunen med makt/myndighet til å fatte beslutninger på vegne av kommunen. I tillegg bør det kanskje også være en med kommunikasjonsfaglig kompetanse, som kan vurdere behovet for samordnet informasjon. Liaisonen(e) må ha evnen til å se at her må kommunen på eget initiativ ta ansvar og iverksette tiltak, som kan støtte opp om de tiltak politiet selv iverksetter. Det må ikke være slik at politiet hele tiden må spørre om ting. Kommunen må selv ta aksjon basert på den informasjon som hele tiden tilflyter liaisonen(e) via PO.*

Gjensidig utveksling av rådgivere/liaisoner blir mer og mer viktig i fremtiden. Ja, kjempeviktig for et oppdatert situasjonsbilde både for politiet og kommunen.”

5 Konklusjon - anbefaling

I denne oppgaven har jeg forsøkt å svare på følgende problemstilling:

Hvordan sikre god og effektiv samhandling gjennom en optimal gjensidig og åpen kommunikasjon mellom Trondheim kommune og Sør-Trøndelag politidistrikt, ved behov for håndtering av en alvorlig krise innen kommunens ansvarsområder.

Etter en teorigjennomgang operasjonaliserte jeg problemstillingen noe som førte meg til seks suksesskriterier som jeg så analyserte i kapittel 4. Her vil jeg oppsummere analysen og komme med mine anbefalinger.

Mediehåndtering

Det er min overbevisning at god mediehåndtering vil kunne bidra til å lette håndteringen av en krise og er et område det bør lages og øves gode krisekommunikasjonsplaner for både hos politiet og i kommunen.

Tilstrekkelig og kompetent bemanning av informasjonsvirksomheten

Etter min mening er en av de viktigste oppgavene til enhver kommunikasjonsenhet den daglige innsatsen med å forsøke å opparbeide et godt forhold til media, slik at virksomheten over tid bygger opp høy troverdighet, noe som vil være en avgjørende faktor for å lykkes med kommunikasjonen også under en krisesituasjon.

Opptaterte beredskapsplaner

I forbindelse med revidering av planverket både hos politiet og i kommunen mener jeg det foreligger flere utfordringer som man bør sette seg ned å drøfte. Dette er meget viktig med tanke på at det ikke skal oppstå unødvendige utfordringer om en større ekstraordinær hendelse skulle inntreffe. Det å ta initiativ til å få på plass nødvendige samhandlingsrutiner mellom politiet og kommunen er et ansvar som tilligger kommunens beredskapsråd.

Beredskapsrådets oppgaver er bl.a. å treffe avtaler om samarbeid, finne felles løsninger, gi gjensidig informasjon om beredskapsforhold og ta initiativ til beredskapsforberedelser.

Jevnlige og adekvate øvelser

Jeg oppfordrer politiet til å fortsette med å kalle inn de mest sentrale rådgiverne og liaisonene i forbindelse med minst en øvelse per år.

Dette vil gi alle parter muligheten til å bli kjent med hverandre og ikke minst med hvilke forventninger en har til hverandre. Noe som igjen vil kunne lette samarbeide når det virkelig røyner på.

Videre oppfordrer jeg av samme grunn kommunen til å invitere observatører fra politiet (staben) til å overvære interne øvelser minst en gang per år.

Evaluering

Det er viktig å huske på at det vil være ulike øvelsesmål for politiet og kommunen under en øvelse. Det vil også være ulike prioriteter under en reell innsats, som involverer begge parter.

Uavhengig av dette bør man formalisere og systematisere all evaluering av både øvelser og reell innsats. Dette er viktig organisasjonslæring og en unik mulighet til å utvikle seg videre.

Formalisering av samarbeidet mellom kommunen og politiet

Erfaringene fra øvelse Nidaros 2010 viser at det finnes et stort forbedringspotensial i samhandlingen mellom politiet og kommunen.

Dette er etter det jeg erfarer, erkjent på toppledernivå i begge organisasjonene.

Politiet på sin side har alt tatt noen konkrete grep, i form av håndtering av liaisoner som kommer til politikammeret under en aksjon. Dette er etter min mening ikke nok.

Kommunen må derfor snarest ta et initiativ til et møte i beredskapsrådet, hvor samarbeid mellom politiet og kommunen settes opp som eneste sak. Her er det viktig å få på bordet alle gjensidige forventninger, med tanke på best mulig samhandling. Samtidig må det forsøkes å få utviklet en felles forståelse av viktigheten en samordnet krisekommunikasjon.

Denne oppfatningen støttes i en kronikk i Adresseavisen (tirsdag 26. april 2011) hvor professor i mediepedagogikk Soilikki Vettenranta ved NTNU skriver:

"Katastrofekommunikasjon foregår i et komplisert nettverk der ulike aktører, grupper og institusjoner kjemper om definisjonen og konstruksjonen av virkeligheten."

Ønsker derfor både politiet og kommunen å unngå å kjempe om oppmerksomheten samtidig som en skal håndtere det uventede, når det som ikke får hende, likevel skjer, anbefaler jeg at de setter seg ned og snakker sammen.

Litteraturliste

Forfatter	Tittel	Utgitt
Andersen, Ib	Den skinbarlige virkelighet – vidensproduksjon inden for samfunnsvidenskapene	Samfunnslitteratur, 2002
Bang, Tor og Rød, Anne	Informasjon og samfunnskontakt – <i>en innføring</i>	Abstrakt forlag as, 2003
Det kongelige justis- og politidepartement	Lov om politiet (politiloven)	LOV-1995-08-04-53
Det kongelige justis- og politidepartement	Alminnelig tjenesteinstruks for politiet (politiinstruksen)	FOR-1990-06-22-3963
Det kongelige justis- og politidepartement	Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven)	LOV-2010-06-25-45
Det kongelige justis- og politidepartement	Samfunnssikkerhet – <i>Veien til et mindre sårbart samfunn</i>	St.meld. nr. 17 (2001-2002)
Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)	Informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon - <i>veileder</i>	DSB, 2007
Hellevik, Ottar	Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap	Universitetsforlaget (5. utgave, 3. opplag) 1993
Jacobsen, Dag Ingvar	Hvordan gjennomføre undersøkelser? <i>Innføring i samfunnsvitenskapelig metode</i>	Høyskoleforlaget AS, 2000
Johansen, Winni og Frandsen, Finn	Krisekomunikasjon	Forlaget Samfunnslitteratur,
Jonassen, Ketil	Evaluerings av ekstraordinære hendelser i politiet, som grunnlag for utvikling av ny kunnskap. <i>Masteroppgave i politivitenskap</i>	Politihøgskolen, 2010
Løvik, Kjell	Håndbok i informasjonsberedskap	Høyskoleforlaget, 2007
Løvik, Kjell	Informasjonsberedskap - <i>håndbok</i>	Nordisk Beredskap as, 2002
Politidirektoratet	Politiets beredskapssystem del I – <i>Håndbok i krisehåndtering</i>	Politidirektoratet, 2007
Vettenranta, Soilikki	Tsjernobyls tilbakekomst -	Adresseavisen, 25. april 2011

Prosjektoppgave 3SK900 - Årsstudium i krisehåndtering 2009-2011

Kommunikasjonsutfordringer mellom offentlige etater med ansvar for krisehåndtering på kommunenivå.

Odd B. Woldseth

Forfatter	Tittel	Utgitt
	<i>kronikk</i>	
Værnes, Ragnar J.	Krisekommunikasjon	Direktoratet for sivil beredskap, 2003
Weisæth, Lars og Kjeserud, Ragnar	Ledelse ved kriser – <i>en praktisk veileder</i>	Gyldendal Norsk Forlag AS, 2007