

TEMA

Nasjonal retteleiar for liaison- funksjonen

Mai 2017

 **dsb** Direktoratet for
samfunnstryggleik
og beredskap



Utgitt av: Direktoratet for samfunnstryggleik og beredskap (DSB) 2017

ISBN: 978-82-7768-452-9 (PDF)

Omslagsfoto: Morten Harangen

Grafisk produksjon: Erik Tanche Nilssen AS, Skien



Nasjonal rettleiar for liaisonfunksjonen

Mai 2017

Forord	5
Introduksjon	6
Fase 0 - Før utsending	9
Om liaisonfunksjonen	10
Myndigheit.....	10
Tillit	10
Liaisonportefølje.....	10
Øving, trening og evaluering	11
Fase 1 - Førespurnad/tilbod	13
Planlegging av liaisonfunksjonen	14
Forståing av den organisasjonen ein skal samarbeide med.....	15
Notoritet og tidsbruk	15
Praktiske førebuingar før utsending.....	16
Fase 2 - Mottak	17
Planlegging for mottak av liaison	18
Avtale mellom avgivande og mottakande organisasjon.....	18
Plassering og tilrettelegging.....	18
Nødvendig utstyr og tilgangar	18
Fase 3 - Liaisonen i arbeid	19
Fase 4 - Evaluering av funksjonen	21
1. Handtering under hendinga/øvinga	22
2. Liaisonrolla.....	22
3. Oppfølging	22
Vedlegg	23
Vedlegg 1: Tiltakskort for liaisonfunksjonen	24
Vedlegg 2: Utkast til liaisonavtale mellom avgivande og mottakande organisasjon	26
Vedlegg 3: Utkast til instruks for avgiving av liaison	27
Vedlegg 4: Utkast til instruks for mottak av liaison.....	29
Vedlegg 5: Mal for evaluering av liaisonfunksjonen	30

FORORD

Etter øvinga HarbourEx 2015 blei det utarbeidd ein overordna evalueringsrapport som tok for seg oppnåing av dei overordna måla for øvinga. Rapporten vurderte samhandling og samvirke mellom aktørane og viste at øvinga hadde medført auka handteringsevne hos aktørane som deltok i øvinga. Men evalueringa viste også at det var utfordringar å ta tak i, og resultatane frå evalueringa blei inkluderte i ein Way Forward-prosess. Hausten 2015 blei det arrangert eit arbeidsseminar som på bakgrunn av evalueringsrapporten anbefalte tiltak og utarbeidde forslag til tiltaksplan.

Tiltaksplanen blei utarbeidd av ei samansett gruppe med komplementære eigenskapar på tvers av sektorar og nivå. Ifølge gruppa vil dei foreslåtte tiltaka vere avgjerande for krisehandteringsevna til sentrale aktørar. Forslaga i tiltaksplanen er meint å ta nasjonal beredskap eitt steg vidare. Tiltaka rettar seg spesielt mot utvikling av samordning, samvirke og kommunikasjon. Nasjonal rettleiar for liaisonfunksjonen er eitt av ni foreslåtte tiltak: «Gjennom å samle rutinar og instruksar auke forståinga for kva som ligg i å motta og sende liaison.» På denne måten kan ein oppnå «større utbyte under øvingar og hendingar ved å dra vekslar på kvarandre gjennom liaisonbruk» (HarbourEX15 – overordna evaluering).



Bilde frå HarbourEx15. Foto: Fredrik Naumann/Felix Features

INTRODUKSJON

Forbetra mogelegheit for og evne til samvirke, samordning og kommunikasjon er sentrale og gjentakande stikkord for forbetringsskjema etter øvingar og hendingar det siste tiåret. Når det oppstår ekstraordinære hendingar eller situasjonar, kan kommunikasjonslinjer bli hemma av stor trafikk. Vidare kan leiarar og avgjerdestakarar vere opptatte og lite tilgjengelege. Liaisonen er ein tilstadeverande kontaktperson frå ein samhandlande organisasjon som kan bidra til god kontakt mellom aktørane, sjølv ved hektisk situasjonshandtering.

Ved ein gjennomgang av evalueringar etter øvingar dei siste ti åra peikar liaisonfunksjonen seg ut som eit tilbakevendande tema. Funna viser at liaisonen rolle og oppgåver ikkje er klare, noko som fører til at funksjonen ikkje blir utnytta godt nok. I arbeidet med denne rettleiaren har hovudformålet vore å tydeleggjere liaisonfunksjonen, inkludert oppgåver og roller. I tillegg peikar vi på dei elementa der uklarheit og misforståingar i funksjonen kan oppstå. For at funksjonen skal fungere slik det er tenkt, må både avgivande og mottakande organisasjon ha eit bevisst forhold til korleis ein oppnår god bruk av funksjonen. I rettleiaren oppmodar vi derfor til å utarbeide ein skriftleg avtale mellom organisasjonane, og eit forslag til ein slik avtale ligg som eit vedlegg til rettleiaren. Ein slik avtale kan ikkje beskrive alle detaljar og eventualitetar. I rettleiaren vil vi likevel peike på dei situasjonane og elementa som kan skape uklarheit i avgiving og mottak av liaisonen, for slik å vise korleis ein gjennom tydelege forventningsavklaringsringar kan gjere meir optimal bruk av liaisonfunksjonen. Rettleiaren skal vere til hjelp i arbeidet med utarbeiding av ein liaisonportefølje for eigen organisasjon, men også kunne vere til hjelp i ei hektisk situasjonshandtering. Til det siste er det utarbeidd eit «tiltakskort» som kan fungere som ei hugseliste i ein hektisk handteringsfase.

Formålet med rettleiaren er å bidra til auka bevissthet om liaisonfunksjonens potensial i samband med krisehandtering og andre krevjande situasjonar. Gjennom å beskrive fasane i utveksling av liaison, samt peike på førebuingar til og eigenskapar ved funksjonen, vil dette kunne gjere at ein får større utbytte av liaisonen under handtering av hendingar.

Målgruppa for denne rettleiaren er alle offentlege, private og frivillige organisasjonar som kan avgi eller motta liaison i ei hendingshandtering.

I dei neste kapitla skal vi forklare nærmare kva liaisonens rolle(r) og oppgåver er, og ikkje er, samt kva myndigheit liaisonen kan ha. Erfaring viser også at det er ulik oppfatning av kor 'operativ' ein liaison skal vere. Det kan variere kva ein legg i operativ aktivitet, men i hovudsak dreier det seg om å få tildelt / utføre (praktiske) arbeidsoppgåver «on site». I denne rettleiaren ser vi på liaisonen først og fremst som eit kommunikasjonsledd mellom organisasjonane, og liaisonen har derfor ikkje operative oppgåver i den mottakande organisasjonen. I militær samheng er bruken av liaisonar ein veletablert funksjon. Det er derfor rimeleg å anta at dersom ein skal utveksle liaisonar mellom sivile og militære organisasjonar (inkludert politiet, som er ein operativ etat med etablerte linjer for utveksling av liaisonar med blant anna Forsvaret), og også mellom beredskapsaktørar/ etatar og ikkje-beredskapssetatar, kan det vere at ein legg ulike oppgåver i liaisonens rolle. Dette bør organisasjonane vere merksame på og avstemme før utsending. Viss det er aktuelt å legge slike operative oppgåver innunder liaisonrolla, bør dette definerast og utarbeidast i ein eventuell avtale mellom organisasjonane. Ein bør derfor ikkje ta for gitt at liaisonen skal utføre operative oppgåver dersom ikkje dette er spesielt avtalt.

Det finst fleire typar utsendingar i ei hendingshandtering, sjå for eksempel *Rettleiar om einskapleg leiingssystem ved handtering av hendingar innan brann, redning og akutt forureining og Politiets beredskapssystem del 1*. Politiet opererer med ei differensiering mellom liaison og rådgivar, der liaisonen ikkje har myndigheit til å ta avgjerder, medan ein rådgivar «må kunne forventes å ta beslutningar på vegne av senderstaben». Denne rettleiaren tar ikkje for seg rådgivarrolla, men vi gjer merksam på at det eksisterer andre roller/utsendingar som har mykje til felles med liaisonrolla, men der ein legg nokre andre oppgåver inn i funksjonen.

I denne rettleiaren er liaisonordninga ikkje berre knytt til krisehandtering, men også tenkt som ein mogeleg ressurs i krevjande situasjonar som kan vare over tid. Ikkje alle situasjonar blir definerte som kriser.

Situasjonar kan likevel vere såpass krevjande for ein organisasjon at det kan vere føremålstenleg å involvere ein liaison. På denne måten kan det vere meir føremålstenleg å bruke omfanget av situasjonen, framfor om han kan definerast som ei krise, som kriterium for om ein skal avgi eller be om liaison.

Sjølv om det er mest vanleg å utveksle liaisonar mellom departement, etatar eller internt i forvaltinga elles, kan det vere aktuelt å involvere liaisonar frå andre organisasjonar om det skulle vere behov for det. Dette kan dreie seg om representantar frå frivillige organisasjonar, eller frå firma med spisskompetanse på eit felt, og vil vere sterkt situasjonsavhengig. Omgrepet «organisasjon» blir derfor nytta som ei samlenemning på den som avgir eller mottar ein liaison.

Rettleiaren er utarbeidd med tanke på at han skal vere mest mogeleg konkret. I teksten bruker vi sitat og utdrag frå evalueringsrapportar etter hendingar og øvingar for å eksemplifisere liaisonfunksjonen i ein praktisk samanheng. Det er ei målsetting at rettleiaren, gjennom beskrivingar og stor grad av detaljar, skal kunne brukast av organisasjonar som er heilt ukjende med utsending og mottak av liaisonar, i tillegg til dei som gjer dette meir rutinemessig.

Rettleiaren utdjupar også dei mest typiske områda der oppfatningar kan vere ulike, og der det kan oppstå misforståingar og uklarheiter. Om ikkje anna kan dette fungere som ei sjekklister for avgivande eller mottakande organisasjon. På grunn av dette er det sannsynleg at delar av rettleiaren ikkje vil treffe alle like godt, men noko av det viktigaste er at rettleiaren kan bidra til at ein har ei mest mogeleg lik forståing av liaisonfunksjonen.

Det finst òg organisasjonar som har etablert faste liaisonordningar. Denne rettleiaren omhandlar ikkje dette.

Rettleiaren vil bli revidert jamleg.

Erfaringane frå In Amenas-krise stadfestar nok ein gong den heilt avgjerande rolla liaisonane har for å sikre informasjonsflyt og god koordinering (evaluering av norske myndigheiteres krisehandtering i terrorangrepet på gassproduksjonsanlegget i In Amenas i 2013).

FASE

O

Før utsending



OM LIAISONFUNKSJONEN

Det har vist seg at det i ein del situasjonar der liaisonfunksjonen blir brukt, oppstår uklarheiter og misforståingar. Dette dreier seg ofte om bruk av like omgrep, men med ulik forståing av kva dei inneber. Omgrepet liaison bygger i denne samanhengen på det engelske verbet «to liaise», som opphavleg stammar frå fransk og tyder å snakke saman og å fortelje kva ein driv med, for å kunne samarbeide effektivt. Ein liaison blir derfor personen som utfører denne kommunikasjonen. Det finst fleire definisjonar på liaison, men eit fellestrekk er at liaisonen er eit bindeledd eller eit samband. I tillegg bruker ein ofte ord som tilretteleggar og kommunikasjonsledd for å beskrive funksjonen. I militær samanheng, der funksjonen også har sitt opphav, blir liaisonar brukte for å koordinere aktivitetar mellom ulike militære greiner og for å sørge for einskapleg innsats (unity of effort). Liaisonering på sivil side har i hovudsak som oppgåve å vareta kommunikasjon og koordinering av aktivitetar mellom samarbeidande organisasjonar.

Den viktigaste funksjonen til ein liaison er å vere eit sambandsledd mellom to organisasjonar. Det å avgi eller be om ein liaison er oftast knytt til handtering av ei krise, men som nemnt kan det vere føremålstenleg å heller vurdere om ein situasjon er såpass krevjande for ein organisasjon at iverksetting av ein liaisonfunksjon ville kunne lette handteringa for organisasjonen.

Eit av hovudformåla med ein liaison er å forbetre informasjonsflyten mellom eigen og mottakande organisasjon. Planlegginga er viktig for at både avgivande og mottakande organisasjon skal ha avstemte forventningar til kva liaisonen skal gjere, samt at liaisonen sjølv har eit tydeleg bilde av eigen rolle og egne oppgåver. For at det skal vere tydeleg kva liaisonen skal gjere etter utsending, både for den avgivande og for den mottakande organisasjonen, går det an å formulere ein kontrakt eller avtale mellom organisasjonane. Dette blir utdjupa i dei neste to kapitla. I vedlegg 3 ligg det ein mal for ein slik avtale.

MYNDIGHEIT

Ein liaison har ikkje avgjerdsmyndigheit på vegner av den avgivande organisasjonen. Dette kan det vere føremålstenleg å understreke i ein liaisonavtale, slik at det ikkje er tvil om kva myndigheit liaisonen har. Liaisonen kan derimot vise til kontaktpersonar som har denne myndigheita.

TILLIT

Det er avgjerande at liaisonen blir vist tillit og blir involvert i dei prosessane (informasjonsflyt, møteverksemd, avgjerdsarenaer) som er relevante for at liaisonen skal kunne utføre oppgåva si på ein tilfredsstillande måte. Ein må vere merksam på at det å involvere ein ukjend person i eigen organisasjon kan skape spenning og usikkerheit. Dette kan ein unngå ved å vere tydeleg på kva liaisonen skal gjere i mottakande organisasjon, samt at liaisonen er open om kva type informasjon han/ho melder tilbake til eigen organisasjon, og kva denne informasjonen skal brukast til. Informasjonen som blir formidla, skal vurderast opp mot eigen organisasjons funksjon og ansvarsområde, slik at det ikkje blir formidla informasjon som fører til uønskt respons og/eller tiltak. Ved å kort grunngi kva slags informasjon liaisonen gir til eigen organisasjon, kvifor det er behov for denne og kva han skal brukast til, kan ein skape eit godt tillitsforhold mellom organisasjonane. Dette kan inkludrast i liaisonavtalen.

LIAISONPORTEFØLJE

Akkurat som det kan vere føremålstenleg å utarbeide ein instruks for utsending av liaison, kan det vere tilsvarande føremålstenleg å utarbeide ein instruks for mottak av liaison i eigen organisasjon. Dette dreier seg i hovudsak om avklaringar om praktisk tilrettelegging samt eventuelle arbeidsoppgåver, innslagspunkt og møte. Ei løysing er at organisasjonen utarbeider ein liaisonportefølje som omfattar:

- Instruks for avgiving av liaison
- Instruks for mottak av liaison
- Utkast til avtale mellom organisasjonane som utvekslar liaison

Malar for desse dokumenta finst i vedlegg 2, 3 og 4.

ØVING, TRENING OG EVALUERING

Øving og trening vil bidra til at aktuelle kandidatar til liaisonfunksjonen kan gjere ein betre jobb ved krisehandtering og andre hendingar. Organisasjonen bør vurdere om det kan vere føremålstenleg å trene

liaisonfunksjonen samtidig som ein øver på krise-, situasjons- og hendingshandtering. Etter øvingar bør liaisonfunksjonen evaluerast, slik at ein kan dokumentere erfaringar, avdekke læringspunkt og eventuelt forbetre funksjonen.



Bilde frå Midtre Hålogaland sivilforsvarsdistrikt. Foto: Ståle Knutsen.

FASE

1

Førespurnad/
tilbod



Om ein organisasjon er i stand til å utnytte liaisonens fulle potensial, vil avhenge av kor godt førebudde både avgivande og mottakande organisasjon, samt liaisonen sjølv, er. Dette kapittelet beskriv korleis ein organisasjon på best mogeleg måte kan førebu seg på utsending av liaison, og den andre organisasjonen til mottak, for å kunne utnytte potensialet som finst i å ha ein liaison til stades.

PLANLEGGING AV LIAISONFUNKSJONEN

I prinsippet kan alle organisasjonar tilby å avgi liaison til andre organisasjonar. Ved at ein ikkje berre tar utgangspunkt i kriser, men også andre krevjande situasjonar, senkar ein terskelen for når ein kan be om, eller få tilbod om, ein liaison. Ei avgiving eller ein førespurnad vil dermed bli vurdert ut frå om organisasjonen meiner at dei kan hjelpe ein annan organisasjon med kompetanse, inkludert både krisehandteringskompetanse og fagkompetanse. Viss organisasjonen meiner at dei har slik kompetanse, bør dei tilby dette. Det vil deretter vere opp til den mottakande organisasjonen å avgjere om dei tar imot eller avstår. Så sant det ikkje finst formelle mekanismar mellom organisasjonar som automatisk utløyer liaisonfunksjonen, bør den enkelte organisasjonen ha utarbeidd ein intern instruks for avgiving og mottak av liaison, samt eit utkast til avtale for avgiving eller førespurnad.

Det er vanskeleg å beskrive førehandsbestemte situasjonar der liaisonfunksjonen skal settast i verk. Nokre situasjonar er tydelege, ved for eksempel ei krise der beredskapssetatar vil vere naturlege samarbeidspartnarar og liaison vil vere ein av ressursane ein får tilbod om. Likevel er ikkje alle situasjonar, hendingar og kriser like tydelege. Situasjonen kan krevje at organisasjonar som er ukjende for kvarandre og samtidig er råka, kan måtte samarbeide. Det kan også vere at organisasjonane ikkje har etablerte instruksar verken for å avgi eller for å be om liaison. Situasjonen kan også i seg sjølv vere utydeleg,

saktegåande og langvarig, noko som gjer overgangen frå lita til stor belastning meir glidande.

Kvar organisasjon bør velje ut potensielle liaisonar blant sine medarbeidarar. Det er spesielt tre hovudtrekk som kan vere med på å avgjere om ein person er eigna: kunnskap om eigen organisasjon, eventuell kunnskap om den besøkte organisasjonen samt personlege eigenskapar.

Kunnskap om eigen organisasjon

Ein liaison bør ha god kunnskap om eigen organisasjon, inkludert organisasjonen si rolle i (krise)handtering og eige planverk. I tillegg bør liaisonen ha god kunnskap om organisasjonens rolle og ansvar overfor andre organisasjonar og samfunnet elles.

Kunnskapen liaisonen har om eigen organisasjon, må òg formidlast til den organisasjonen han eller ho kjem til. På denne måten kan det hende at liaisonen må «selje inn» sin eigen organisasjon samt kompetansen og ressursane som eigen organisasjon har til rådvelde.

Kunnskap om den mottakande organisasjonen

Det kan også vere føremålstenleg at liaisonen har god kunnskap om den mottakande organisasjonen. Det kan vere nyttig å kartlegge eksisterande kompetanse i eigen organisasjon, fordi medarbeidarar kan ha tidlegare arbeidserfaring eller ha samarbeidd med ulike organisasjonar som kan gi nyttige innspel og tilføre kompetanse i ein eventuell samarbeidsituasjon. Dersom organisasjonen er ukjend, kan eit alternativ vere å bruke dei første dagane som ein introduksjon til den nye organisasjonen. Det kan då vere nyttig å utarbeide ei sjekkliste for kva type informasjon liaisonen bør tileigne seg i løpet av dei første dagane som er spesielt føremålstenleg for eigen organisasjon. Dette kan liaisonen gjere i dialog med den besøkte organisasjonen dersom det er bestemte avdelingar/einingar/arbeidsoppgåver som i større grad er råka av hendinga.

I dei tilfella der ein hadde utarbeidd avtalar og planar for utveksling på førehand, fungerte samarbeidet effektivt. Der ein hadde definert eit behov, men ikkje hadde planlagt nærmare, blei funksjonen dårleg varetatt (evaluering etter Øvelse Oslo 2006).

Personlege eigenskapar

For å fylle liaisonrolla er det viktig å vere personleg eigna. Det er vanskeleg å lage ei sjekklister over eigenskapar liaisonen burde ha, men det er klart at i ein organisasjon som er travelt opptatt med situasjonshandtering, er det viktig at ein liaison gjer seg synleg og tilgjengeleg overfor relevante personar i den besøkte organisasjonen. Personen som fungerer som liaison, representerer den avgivande organisasjonen og skal ofte fungere som understøttar. Det ligg i dette at liaisonen må vere sjølvstendig og raskt kunne sette seg inn i nye problemstillingar. Han eller ho må vere kontaktskapande, samarbeids- og dialogorientert. I tillegg er det viktig å ha god kunnskap om eigen og mottakande organisasjon samt situasjonen som skal handterast.

FORSTÅING AV DEN ORGANISASJONEN EIN SKAL SAMARBEIDE MED

Det er vanskeleg å føresjå kva organisasjonar ein kan måtte samarbeide med, sjølv om dei fleste organisasjonar naturleg har fleire kontaktflater mot nokre organisasjonar enn andre. Kunnskap om den organisasjonen liaisonen skal besøke, kan vere nyttig. Som nemnt over kan det vere nyttig å kartlegge eksisterande kompetanse eller arbeidserfaring blant eigne medarbeidarar. Slik kan ein identifisere potensielle liaisonar som allereie har kunnskap om andre organisasjonar. Dersom organisasjonen ein skal samarbeide med, er heilt eller delvis ukjend for avgivande organisasjon, kan det å sette av tid til å gjere seg kjend med den besøkte organisasjonen spare liaisonen og den avgivande organisasjonen for ein del ekstra arbeid. Ved å avtale dedikert tid til å gjere seg kjend vil ein redusere presset på liaisonen den første tida. Dersom det ikkje er sett av slik tid, er det meir sannsynleg at både avgivande og mottakande organisasjon forventar at liaisonen er fullt i gang frå liaisonen kjem. Eit alternativ kan vere å avtale med mottakande organisasjon at ein skal sette av noko tid til å bli kjend med mottakande organisasjon, rutinar og arbeidsoppgåver. Samtidig gir det liaisonen eit godt grunnlag for å forstå korleis ein kan hjelpe organisasjonen på best mogeleg måte for å forstå organisasjonens samansetting, relevant planverk samt rapporteringslinjer og kanalar. De færreste organisasjoner er bygd opp på samme vis, har like rapporteringsstrukturer eller beslutningsmetodikk. Denne kunnskapen er det viktig at liaisonen tileignar seg for å kunne rapportere vidare til eigen organisasjon.

Då kan avgivande organisasjon lettare vite kor dei skal vende seg, finne ut kven som er i tilsvarende posisjonar i mottakande organisasjon, samt forstå kor ressursar kan plasserast for å sikre optimal bruk.

NOTORITET OG TIDSBRUK

God notoritet i ei hending er viktig. På den måten kan ein halde oversikt over situasjonen samt dei tiltaka som er sette i verk, eller som ein vurderer å sette i verk. God notoritet er ikkje berre viktig for eigen del, men også dersom liaisonen inngår i eit team der ein blir avløyst. Liaisonen bør loggføre eigen aktivitet, informasjon og avgjerder som liaisonen følger opp. Ved avløysing bør loggen gjerast tilgjengeleg for den etterfølgande liaisonen.

Kravet til skriftleg rapportering treng ikkje vere absolutt. Spesielt i ein hektisk handteringsfase må det vere tilstrekkeleg med munnleg rapportering. I dei tilfella der handteringa trekker ut i tid, bør det likevel etablerast ein rutine med fast skriftleg rapportering. Dersom notoriteten ikkje blir overhalden, kan det alternativt løysast ved å skrive korte stikkord og notere noko meir utfyllande. Desse notata kan danne grunnlag for ei betre evaluering i etterkant av hendinga.

Kor mykje tid ein liaison skal bruke i mottakande organisasjon, kan avklarast i ein liaisonavtale mellom organisasjonane. Dette vil variere avhengig av situasjonen, samt av kva ein i situasjonen reknar som produktivt. I ei hurtiggåande krise kan det vere behov for å ha ein liaison til stades kontinuerleg. Det blir då viktig å hugse på at liaisonen treng avløysing og eventuelt sette opp ein vaktplan. Det er ikkje nødvendigvis behov for å ha ein liaison til stades kontinuerleg. Viss den avgivande organisasjonen sirklar inn ei spesifikk møterekke som det er viktig å delta på, bør liaisonen prioritere å vere til stades i mottakande organisasjon på desse dagane.

Korleis ein deler inn tida, bør òg sjåast i forhold til korleis liaisonen skal rapportere inn til eigen organisasjon. Liaisonen bør prioritere å vere ein del av «informasjonssirkelen» i eigen organisasjon for å vere oppdatert ved utsending. Det kan vere lurt å sette opp eit eige møteprogram, slik at det blir sett opp faste møte for rapportering.

PRAKTISKE FØREBUINGAR FØR UTSENDING

Det er tidlegare argumentert for at god planlegging er avgjerande for kor godt liaisonfunksjonen fungerer. Viktige moment i planlegginga er å utarbeide ein instruks for avgiving og mottak av liaison i eigen organisasjon og utkast til avtale mellom samarbeidande organisasjonar.

Instruks for avgiving av liaison

Som nemnt over kan det vere føremålstenleg å ha ein i eigen organisasjon. retningsgivande instruks for liaisonfunksjonen i eigen organisasjon. Ein slik instruks kan innehalde informasjon om når organisasjonen skal tilby å avgi liaison, når organisasjonen kan ha behov for å be om liaison, ei liste over medarbeidarar som kan vere potensielle liaisonar, og eventuelt personar med særleg kompetanse om ulike organisasjonar. Det kan òg vere føremålstenleg å gi eksempel på hjelp organisasjonen vanlegvis kan tilby andre organisasjonar.

Det er viktig for liaisonen å ha forankring i eigen organisasjon og ikkje bli «gløymt» av ein organisasjon under ei hending. Leiारforankring og gode informasjonsrutinar bør vere på plass, slik at liaisonen heile tida blir halden informert om forhold i eigen organisasjon. Hendingar kan vere meir eller mindre krevjande, og instruksen bør derfor innehalde eit punkt om oppfølging av liaisonen ved avslutta oppdrag, spesielt i situasjonar som har vore krevjande. Ein slik instruks kan fungere som ei sjekklister både for leiaren til liaisonen og for liaisonen sjølv, som sørger for at desse forholda blir følgde opp.

Ein mal til ein slik instruks finst i vedlegg 3.

Avtale om utveksling av liaison

Det er, som påpeika ovanfor, viktig at både avgivande og mottakande organisasjon har ei mest mogeleg samanfallande forståing av liaisonens rolle, oppgåver, myndigheit og funksjon. Ein god måte å avklare dette på er å utarbeide ein felles avtale mellom organisasjonane før avgiving. Det er viktig at ein i denne avtalen klarer å formulere forventningar til liaisonen så tydeleg som mogeleg for å unngå misforståingar og dårleg utnytting av funksjonen.

Ein avtale kan bestå av fleire moment, men det må komme fram i avtalen kva mottakande organisasjon stiller med av utstyr, og kva dei eventuelt forventar at liaisonen skal ta med seg. Andre moment som bør komme fram i avtalen, er:

- ansvar
- krav
- rapportering
- oppdraget
- tidsbruk
- administrative og økonomiske forhold

Sjå dessutan utkast til avtale i vedlegg 1.

Det var mykje som fungerte bra, men manglande dialog og informasjonsutveksling førte til frustrasjon og uvisse hjå fleire aktørar. Det ser likevel ut til at der kor ansvaret er kartlagd på førehand, avtalar om meir eller mindre formalisert samarbeid er på plass, og ordningar relatert til ulike former for liaisonar er etablert, fungerer samhandlinga monaleg betre (evaluering av HarbourEx15).

FASE

2

Mottak



MOTTAK

I førre kapittel skisserte vi ulike element som kan føre til at potensialet i liaisonfunksjonen blir utnytta eller ikkje. Det å motta ein liaison medfører i hovudsak dei same utfordringane som det å avgi liaison. I begge tilfelle er det avgjerande at roller, ansvar, myndigheit og funksjon er tydeleg avklara.

PLANLEGGING FOR MOTTAK AV LIAISON

Det er hittil argumentert for at terskelen for både å avgi og å be om liaison burde leggest lågare enn ved at funksjonen berre blir sett i verk ved kriser. I staden har ein foreslått at dersom ein organisasjon vurderer at han har ressursar som andre organisasjonar kan trenge, både krisehandterings- og/eller fagkompetanse, bør ein tilby dette. Då blir det opp til den mottakande organisasjonen å vurdere om ein vil ta imot tilbodet. Dette kan òg vere ei føremålstenleg tilnærming for å avgjere om og når ein skal be om liaison. Viss organisasjonen opplever at ein situasjon er krevjande, kan det vere føremålstenleg å vurdere om ein liaison frå ein annan organisasjon kunne bidratt til betre handtering med krisehandterings- eller fagkompetanse.

AVTALE MELLOM AVGIVANDE OG MOTTAKANDE ORGANISASJON

I førre kapittel stod det at å nedfelle ein avtale mellom organisasjonen som avgir og organisasjonen som mottar liaison, kan sikre at liaisonfunksjonens potensial blir utnytta på best mogeleg måte. Dersom avgivande organisasjon ikkje tar initiativ til ein slik avtale, kan den mottakande organisasjonen gjere det. Dersom det allereie er utarbeidd ein instruks og eit utkast til avtale om utveksling av liaison i ein liaisonportefølje, kan dette brukast for å utarbeide ein avtale til den spesifikke hendinga. Dette kan hjelpe til med å avstemme forventningar mellom organisasjonane og å «tvinge fram» ei konkretisering av dei faktiske oppgåvene som skal utførast.

PASSERING OG TILRETTELEGGING

I ei situasjonshandtering kan det vere hektisk i mottakande organisasjon. Likevel bør organisasjonen ta seg tid til å legge til rette for liaisonens arbeid og å inkludere liaisonen i relevante forum som gjer liaisonen i stand til å utføre oppgåvene sine på best mogeleg måte.

Det kan vere føremålstenleg for mottakande organisasjon å ha tenkt ut på førehand kor ein liaison burde plasserast. Dette vil naturlegvis òg variere med type situasjon. Er det ei krise, er det naturleg å plassere liaisonen i nærleiken av dei personane som er involverte i handteringa. I andre situasjonar kan det vere meir uklart kor ein liaison bør plasserast. Dei færraste organisasjonar vil ha eit eige kontor til ein liaison. Sjølv om plassering kan vere ei utfordring, fordi det ofte er lite kontorplass, bør det likevel prioriterast å plassere liaisonen nærmast mogeleg der handteringa skjer.

NØDVENDIG UTSTYR OG TILGANGAR

Under ei hending kan det verke forstyrrende dersom ein må bruke mykje ekstra tid på utstyr som ikkje fungerer. Dette kan for eksempel skje fordi liaisonens organisasjon bruker andre teknologiske løysingar enn den mottakande organisasjonen gjer, eller at organisasjonen nyttar sikre kommunikasjonskanalar.

Ei løysing på dette kan vere at ein på førehand, i avtalen mellom organisasjonane, eksplisitt formulerer kva utstyr og tilgangar liaisonen skal ha når han eller ho kjem. Det er spesielt nokre element som bør avklarast i avtalen:

- Tilgangskort: Tilgangskort til dei aktuelle avdelingane som liaisonen skal/kan bevege seg i.
- Kontorplass: Ein eigen arbeidsstad/kontorplass bør vere gjort tilgjengeleg før liaisonen kjem.
- Teknisk utstyr: Skal liaisonen ha med eigen PC, eller skal det opprettast brukar til liaisonen i mottakande organisasjons IT-system?
- Kontaktperson(ar): Det bør på førehand vere tydeleg kven liaisonen kan kontakte ved f.eks. tekniske problem i den besøkte organisasjonen og/eller andre problemstillingar ein kan møte i ein ukjend organisasjon.

FASE

3

Liaisonen i arbeid



LIAISONEN I ARBEID

Ingen hendingar er like, og det vil variere kva hjelp ein organisasjon kan trenge frå ein liaison. Det er derfor vanskeleg å gi konkrete eksempel på oppgåver som liaisonen skal utføre når han/ho er kommen til den mottakande organisasjonen. Likevel kan ein på generelt grunnlag seie at hovudoppgåvene til ein liaison vil vere å følge opp og sikre at kommunikasjonen mellom organisasjonane er god. Liaisonen har ein understøttande og etterspørjande funksjon og kan derfor minne om, purre på eller følge opp kommunikasjonen om viktige avgjerder eller førespurnader mellom organisasjonane.

Typiske oppgåver for liaisonen vil vere å delta på møte i mottakande organisasjon og eventuelt i avgivande organisasjon. I tillegg til møteverksemd er det viktig å innhente informasjon om avgjerder ein har tatt, pågåande prosessar og aktuelle problemstillingar i den mottakande organisasjonen. Det er også viktig å fange opp informasjon som blir utveksla mellom møte.

Ei typisk understøttande oppgåve liaisonen kan ha, er å formidle informasjon om riktige kontaktpersonar i avgivande organisasjon og eventuelt også legge til rette for kontakt mellom organisasjonane. Liaisonen vil også kunne bidra med oversikt over kva ressursar som står til rådvelde i avgivande organisasjon, og korleis mottakande organisasjon kan be om bistand og ressursar.

Som det er vist elles i rettleiaren, er planlegging og forventningsavklaringar gjennom felles kontrakt avgjerande for at liaisonfunksjonen skal fungere føremålstenleg, og for at organisasjonane skal stå langt betre rusta til å ha ei felles forståing av liaisonens bidrag og rolle.

Bruken av liaisonen ser ut til å kompensere for avgrensa kjennskap til kvarandres organisering, og kompenserer også for mangelen på etablert kommunikasjon mellom organisasjonane/spelarane (evaluering Barents Rescue 2013).



Bilde frå øvinga Barents Rescue 2013. Foto: DSB.

FASE

4

Evaluering av
funksjonen



EVALUERING AV FUNKSJONEN

Etter at ei hending eller øving er over, bør liaisonfunksjonen evaluerast for å avdekke kva som fungerer bra, og kva som fungerer mindre bra. Ei slik evaluering kan vere ein del av den overordna evalueringa av øvinga eller hendinga og bør innehalde desse tre elementa:

1. HANDTERING UNDER HENDINGA/ØVINGA

Spørsmål som det her er viktig å belyse, er blant anna: Korleis fungerte liaisonfunksjonen under hendinga, sett frå ståstaden til både avgivande og mottakande organisasjon? Kva erfaringar gjorde liaisonen seg undervegs i hendinga? Korleis fungerte kommunikasjonen mellom organisasjonane, i tillegg til kommunikasjonen mellom liaisonen og avgivande organisasjon? Samarbeidet under handteringa, og eventuelle utfordringar som har blitt avdekte gjennom samarbeidet, bør komme fram i evalueringa.

2. LIAISONROLLA

Spørsmål om liaisonrolla som det er viktig å belyse / svare på, handlar om den organisatoriske bruken av funksjonen, og er blant anna: Korleis fungerte iverksetting av funksjonen i eigen organisasjon? Var det nokre forseinka element (f.eks. nok tilgjengeleg, og tilstrekkeleg opplært, personell)? I tillegg kan det vere ein fordel å få med liaisonens tankar om bruk av ein slik funksjon og kva som må til for å kunne fylle rolla på ein god måte.

3. OPPFØLGING

Evalueringa burde òg innehalde ein oppfølgingsdel. Her bør det komme fram korleis arbeidet med liaisonfunksjonen bør vidareførast, og om det er nødvendig med oppdatering/utdanning av personell. Er det behov for å inkludere fleire i poolen med liaisonar, eller er det noverande talet tilstrekkeleg? Korleis bør liaisonfunksjonen følgast opp / utviklast vidare? Viss det er noko som ikkje fungerte optimalt under hendinga/øvinga, bør ein utarbeide forslag til korleis dette konkret kan følgast opp.

Evalueringa bør ta for seg, og svare på, dei ovannemnde punkta og spørsmåla for å kunne avdekke læringspunkt og forbetre rutinar. På denne måten vil òg sjølve liaisonfunksjonen bli forbetra.

VEDLEGG 1: TILTAKSKORT FOR LIAISONFUNKSJONEN

Liaisonen er ein tilstadeverande kontaktperson frå ein samhandlande organisasjon som kan bidra til god kontakt mellom aktørane, sjølv ved hektisk situasjonshandtering. Ein liaison har ikkje avgjerdsmyndigheit på vegner av den avgivande organisasjonen.

FASE 0: Før utsending

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Peik ut liaison	Avgivande organisasjon	

FASE 1: Førespurnad/tilbod

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Utarbeid avtale mellom avgivande og mottakande organisasjon	Avgivande og mottakande organisasjon	Sjå mal i vedlegg 2
Avklar praktiske forhold	Avgivande og mottakande organisasjon	Telefon PC Tilgang og passord Kommunikasjonskanalar Alternativt (graderte kommunikasjonskanalar)

FASE 2: Mottak

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Plasser liaisonen og legg praktiske forhold til rette	Mottakande organisasjon	Tilgangskort Kontorplass Teknisk utstyr Kontaktperson
Avtal rapporteringstidspunkt med avgivande organisasjon	Liaisonen	

FASE 3: Liaisonen i arbeid

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Delta i møte hos besøkt organisasjon	Liaisonen	
Innhent og bring vidare relevant informasjon	Liaisonen	
Legg til rette for kontakt mellom organisasjonane	Liaisonen	

FASE 4: Evaluering

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Evaluering	Avgivande og mottakande organisasjon	

VEDLEGG 2: UTKAST TIL LIAISONAVTALE MELLOM AVGIVANDE OG MOTTAKANDE ORGANISASJON

DEFINISJON	Ved å innleie kontrakten med ein definisjon av kva ein liaison er, kan ein unngå misforståingar. Ein generell definisjon kan vere: Liaison betyr samband/kontakt og viser i denne samanhengen til ein utpeika person som skal etablere eit samband mellom (organisasjonen) og eit anna myndigheitsorgan eller ein institusjon / ei verksemd under handteringa av ei hending eller ein situasjon. Føremålet er å sikre gjensidig informasjonsutveksling og informasjonsflyt samt avklaringar av eventuelle problemstillingar mellom organisasjonane. Liaisonen er (organisasjonens) bindeledd i ei verksemd vi treng direkte kontakt med under, eller før, handtering av ei hending.
ROLLE/MYNDIGHEIT	Det kan vere viktig å avklare kva rolle utsendingen har. Nokre organisasjonar bruker fleire typar utsendingar, og liaison er ein av desse. Dersom liaisonen skal ha særskilde oppgåver, bør dette definerast. Det bør òg understrekast at liaisonen ikkje har avgjerdsmyndigheit på vegner av den avgivande organisasjonen.
ARBEIDSOPPGÅVER	Her bør ein beskrive kva hjelp liaisonen skal bidra med i den mottakande organisasjonen. Dette er ofte den spesifikke fagkompetansen som avgivande organisasjon har. I tillegg kan ein spesifisere kva liaisonen skal ta med seg tilbake til eigen organisasjon og sørge for at ein følger opp i eigen organisasjon.
KRAV TIL LIAISONAR	Her kan ein spesifisere kor tilgjengeleg liaisonen skal vere for mottakande organisasjon. I kva tidsrom skal ein kunne nå liaisonen?
RAPPORTERING	Her kan ein spesifisere kven liaisonen rapporterer til. Det kan òg vere ønskeleg å avklare at liaisonen ikkje svarer på førespurnader frå media.
OPPDRAG	Kva oppgåver liaisonen har, vil avhenge av situasjonen. Eit utgangspunkt kan vere: Liaisonen skal motta/gi informasjon om situasjonen og sentrale problemstillingar i verksemda han eller ho blir send til, mellom anna delta i sentrale møte samt aktivt innhente slik informasjon via alle tilgjengelege kjelder. I utgangspunktet har liaisonen ingen fullmakter, men kan bli utstyrt med slike av direktør (eller andre). Det inneber at alle vesentlege og formelle problemstillingar, blant anna særlege problemstillingar av prinsipiell karakter, skal takast opp med direktør (eller andre). Informasjon formidla gjennom liaisonen kjem i tillegg til, ikkje i staden for, formelle rapportar og førespurnader om tiltak mellom organisasjonane.
ADMINISTRATIVE OG ØKONOMISKE FORHOLD	Kontor/materiell/utstyr: Avklar kven som sørger for utstyr som vil kunne fungere i mottakande organisasjon.
	Forlegning: Normalt er det mottakande verksemd som forpleier liaisonen.
	Arbeidstid: Normalt bør liaisonen følge arbeidstida på utstasjonert plass.

VEDLEGG 3: UTKAST TIL INSTRUKS FOR AVGIVING AV LIAISON

NÅR TILBYR ORGANISASJONEN LIAISON?	Det bør avklarast i kva situasjonar organisasjonen vil kunne bidra til andre si handtering. Her kan ein òg definere kven som har ansvaret for å sette i verk tilbod om liaison, eller rutine for oppstart av ein slik prosess.
ANSVAR FOR LIAISON	Viss liaisonfunksjonen er knytt til krisehandteringsplan eller beredskapsplanverk, kan forankringa til liaisonen gå fram av ein slik plan. Det kan vere føremålstenleg å avklare korleis liaisonane skal peikast ut. For eksempel kan ei avdeling eller ein leiar stå for det.
ARBEIDSOPPGÅVER	Her kan ein skissere typiske oppgåver liaisonen vil utføre som utsending frå avgivande organisasjon. Kva dei spesifikke oppgåvene vil vere, vil avhenge av situasjonen og bør tydeleggjerast i ein liaisonavtale mellom avgivande og mottakande organisasjon.
KRAV TIL LIAISONAR	Her kan ein spesifisere kor tilgjengeleg ein forventar at liaisonen er. Dette kan vere krav om tilgjengelegheit på telefon, slik at førespurnader frå direktør eller krisestab/team blir prioriterte, sidan slike førespurnader ofte er tidskritiske.
	Liaisonen bør ikkje ha andre sentrale roller under hendingshandteringa.
	Det kan vere eit krav at liaisonen skal ha opplæring før han eller ho blir send ut på oppdrag.
LISTE OVER POTENSIELLE LIAISONAR	Ei liste over potensielle liaisonar kan leggst ved ein instruks eller ein liaisonportefølje. Her kan også opplæring/kursing samt eventuell spesiell kompetanse leggst ved lista.
OPPDRAG	Kva oppgåver liaisonen har, vil avhenge av situasjonen. Eit utgangspunkt kan vere: Liaisonen skal motta/gi informasjon om situasjonen og sentrale problemstillingar i verksemda han eller ho blir send til, mellom anna delta i sentrale møte samt aktivt innhente slik informasjon via alle tilgjengelege kjelder. I utgangspunktet har liaisonen ingen fullmakter, men kan bli utstyrt med slike av direktør (eller andre). Det inneber at alle vesentlege og formelle problemstillingar, blant anna særlege problemstillingar av prinsipiell karakter, skal takast opp med direktør (eller andre). Informasjon formidla gjennom liaisonen kjem i tillegg til, ikkje i staden for, formelle rapportar og førespurnader om tiltak mellom organisasjonane.
VAKTBYTE	Her kan ein avklare ansvarsforhold ved vaktbyte. Ein vanleg regel er at det er den avdelinga som har liaison på plass, som har ansvaret inntil ny liaison er på plass. Dette kan vere særleg viktig viss andre avdelingar skal overta.

VEDLEGG

ADMINISTRATIVE OG ØKONOMISKE FORHOLD	Kontor/materiell/utstyr: Avklar kven som sørger for utstyr som vil kunne fungere i mottakande organisasjon.
	Forlegning: Normalt er det mottakande verksemd som forpleier liaisonen.
	Arbeidstid: Normalt bør liaisonen følge arbeidstida på utstasjonert plass.
	Godtgjerse: Her kan ein spesifisere om liaisonen skal godtgjerast etter vanleg regelverk eller ikkje. Dersom det er særlege føresegner som gjeld, bør dette gå tydeleg fram her.
	Eksempel på andre forhold som kan trenge avklaringar i ein instruks: reiser, kompensasjon for avbrotten ferie, forsikringar, arbeid i utlandet, velferdspermisjon (på grunn av slitasje på medarbeidarar) og tidsregistrering.
OPPLÆRING/TRENING	Her kan ein spesifisere om det finst krav til dei som skal inn i liaisonrolla. Dette kan vere kurs og opplæring. Avdelingar som har potensielle liaisonar, har sjølv ansvar for at liaisonane melder seg på relevante kurs.

VEDLEGG 4: UTKAST TIL INSTRUKS FOR MOTTAK AV LIAISON

NÅR MOTTAR ORGANISASJONEN LIAISON?	Her kan ein avklare i kva situasjonar organisasjonen vil kunne ha behov for bidrag til eiga handtering. Ein kan òg definere kven som har ansvaret for å sette i verk mottak av liaison, eller rutine for oppstart av ein slik prosess.
RETNINGSLINJER FOR LIAISONAVTALE	Her kan ein spesifisere ansvaret med å utarbeide og følge opp ein liaisonavtale. Kva avdeling har ansvaret for å sende eller motta ein slik avtale, og kven har ansvaret for å godkjenne ein slik avtale?
ANSVAR FOR, OG PlassERING AV, LIAISON	Her kan ein spesifisere korleis mottak av liaison skal skje. Ei løysing er å peike ut ei avdeling som har ansvar for mottak.
ADMINISTRATIVE OG ØKONOMISKE FORHOLD	Kontor/materiell/utstyr: Avklar kven som sørger for utstyr som vil kunne fungere i mottakande organisasjon.
	Forlegning: Normalt er det mottakande verksemd som forpleier liaisonen. Dette kan avklarast her.
	Arbeidstid: Normalt bør liaisonen følge arbeidstida på utstasjonert plass.

VEDLEGG 5: MÅL FOR EVALUERING AV LIAISONFUNKSJONEN

HENDING/ØVING	Kort om hendinga eller øvinga.
HANDTERING UNDER HENDINGA/ØVINGA	<p>Korleis fungerte liaisonfunksjonen under hendinga, sett frå ståstaden til både avgivande og mottakande organisasjon?</p> <p>Kva erfaringar gjorde liaisonen seg undervegs i hendinga?</p> <p>Korleis fungerte kommunikasjonen mellom organisasjonane, i tillegg til kommunikasjonen mellom liaisonen og avgivande organisasjon?</p> <p>Fungerte kommunikasjonskanalane (graderte og ugraderte) mellom avgivande og mottakande organisasjon?</p>
LIAISONROLLA	<p>Korleis fungerte iverksetting av funksjonen i eigen organisasjon?</p> <p>Var det nokre forseinka element (f.eks. nok tilgjengeleg, og tilstrekkeleg opplært, personell)?</p> <p>Var det hindringar av strukturell eller personleg karakter som skapte utfordringar for utføringa?</p> <p>Liaisonens tankar om bruk av ein slik funksjon og kva som må til for å kunne fylle rolla på ein god måte.</p>
OPPFØLGING	Korleis bør liaisonfunksjonen følgast opp / utviklast vidare?

**Direktoratet for
samfunnstryggleik
og beredskap**

Rambergveien 9
3115 Tønsberg

Telefon 33 41 25 00
Faks 33 31 06 60

postmottak@dsb.no
www.dsb.no

ISBN 978-82-7768-452-9 (PDF)
HR 2384
Mai 2017

 /DSBNorge

 @dsb_no

 dsb_norge

 dsbnorge