



Samanslåing av Sogn og Fjordane og Hordaland fylkeskommunar

Rapport for delprosjekt 16 - beredskap

Innhald

1 Innleiing	2
1.1 Om delprosjektet – mandat	3
1.2 Kort samandrag av resultata delprosjektet/arbeidsgruppa har kome fram til	5
1.3 Omgrep	6
2 Arbeidsmåtar – oppgåveløysing i HFK og SFFK	6
2.1 SFFK Overordna beredskapsplanar/analyser/føringar	6
ROS-analyse	7
Beredskapskaier	7
2.1.1 SFFK Rådgjeving/opplæring/øvingar	8
Eksterne samarbeidsaktørar	8
Verktøy/IKT-system	8
2.2 HFK Overordna beredskapsplanar/analyser/føringar	8
2.2 Føremoner og ulemper med HFK og SFFK si oppgåveløysing?	10
3 Organisatoriske forhold	10
3.1 SFFK Organisering/rollar og ansvar	10
3.2 HFK Organisering/ roller og ansvar	10
3.3 Føremonar og ulemper med dagens organisering	11
3.4 Korleis skal vi utføre vi oppgåva/oppgåvene som ein fylkeskommune?	11
2.5 Kva rutinar, prosedyrar og fullmakter skal vi nytte oss av?	12
2.5.2 Beredskaps- og kriseleiing	13
2.5.3 Prosedyre og metodikk	14
3.4 Gevinstrealisering	16
3.5 Framlegg til framtidig organisering av felles oppgåveløysing	16
3.6 Kva inneber gruppa sitt framlegg for samhandling i organisasjonen?	17
3.8 Kva er dei sentrale endringane som brukarane/interessentane våre vil merke?	17
4. Sentrale politiske avklaringspunkt	18
5. Andre kritiske avklaringspunkt	18
5.1 Mobilitet og kollektiv	18
5.2 Infrastruktur og veg	18
5.3 Overordna	18
Vedlegg 1: Rapport-/samandragstal Beredskap, delprosjekt 16	20
Vedlegg 2: Beskriving av nivå på leiing	24
Vedlegg 3: Oversikt over nytta omgrep på ulike leiarnivå	25

1 Innleiing

Som ein stor offentleg aktør har vi eit ansvar for å ta på alvor dei hendingar og truslar som kan påverke våre ansvarsområde. Beredskap handlar om planlegging og førebuing av tiltak for å unngå, avgrense eller handtere kriser eller andre uønskete hendingar og handlingar på best mogleg måte.¹ Alle menneskelege, organisatoriske og teknologiske tiltak ligg i denne definisjonen.

For å oppretthalde god sikkerheit i samfunnet mot eit breitt spekter av utfordringar, er det naudsynt med bevisst innsats frå ulike myndigheiter og verksemder. Samarbeid og samordning er heilt avgjerande for at vi skal kunne førebygge og handtere krisesituasjonar. Beredskapsprinsippa som ligg til grunn for alt sikkerheits- og beredskapsarbeidet offentleg sektor er definert i mandatet:

Ansvarsprinsippet: Inneber at den som har ansvar for eit fagområde i ein normal situasjon, også har ansvaret for å handtere uønskete hendingar og / eller ekstraordinære hendingar og kriser på same området.

Likheitsprinsippet: inneber at den organisering ein opererer med til dagleg, og den organisering som vert nytta under uønskete og / eller ekstraordinære hendingar og kriser, skal vere mest mogleg lik.

Nærheitsprinsippet: inneber at uønskete og / eller ekstraordinære hendingar skal handterast på lågast mogleg nivå. Unnateke frå dette prinsippet er atomhendingar og sikkerheitspolitiske kriser som blir handtert på sentralt nivå.

Samvirkeprinsippet: Stiller krav til at myndigheit, verksemd eller etat har eit sjølvstendig ansvar for å sikre eit best mogleg samvirke med relevante aktørar og verksemder i arbeidet med førebygging, beredskap og krisehandtering. Jfr. St.meld 29 (2011-2012)

Vestland fylkeskommune har ansvar for å ta i vare tryggleik, tenesteproduksjon, økonomiske verdiar og omdømme knytt til fylkeskommunen sin aktivitet. Sikkerheitsomgrepet dekker i stor grad dei tiltak som skal setjast i verk for å førebygge, hindre eller handtere alvorlege uønskete tilsikta eller utilsikta handlingar. Nokre døme på moglege scenario for potensielle hendingar og trugsmål er:

- Vold og truslar generelt, samt trakassering og mobbing
- Ekstreme truslar og faktiske valdshendingar på verksemdene – spesielt de vidaregåande skulane

¹ NOU 2000: 24, *Et sårbart samfunn, (2000)*

- Auke i cyber-angrep
- Utilstrekkeleg sikring av objekt/eigendomar
- Fragmenterte IKT-løysingar/teknisk sårbarheit
- Naturhendingar med store øydeleggingar på veg og infrastruktur

Det er viktig at sikkerheits- og beredskapsarbeidet har ein struktur som er robust, og evne til å bygge opp ein heilskapleg kultur innan fagfeltet, og at det er enkelt å kommunisere ut til organisasjonen. Eit godt sikkerheits- og beredskapsarbeid vil seie å førebygge alvorlege hendingar eller handlingar.

Vi etablerer beredskap for å kunne handtere den restrisiko som alltid vil ligge der fordi uynskte hendingar vil kunne inntreffe uavhengig av kva risikoreduserande tiltak vi har sett i verk gjennom vår risikostyring.²

1.1 Om delprosjektet - mandat

	DELPROSJEKT/UTGREIINGSARBEID
1.	Delprosjektområde (DPO) og DPO-ansvarleg
	Delprosjektområde: 16 Beredskap. DPO-ansvarleg: Paal Fosdal
2.	Namn og kort omtale av delprosjektet
	16.1 Beredskap og beredskapsplanlegging.
3.	Delprosjektleder
	Rådgjevar Kristin Rundsveen
4.	Oppdrag
	Føremålet med delprosjektet er å klarleggje kva som er status i dag og deretter føreslå løysing(ar) ev. innføring/implementering, slik at vi er klare for iverksetting frå 01.01.2020. Delprosjektet skal difor greie ut følgjande <u>to hovudelement</u> : a) <u>No-situasjonen</u> : Kort skildring av korleis oppgåva/aktiviteten vert utført i dag i HFK og SFFK. Aktuelle tema i utgreiinga kan vere arbeidsmåtar (t.d. rutinar, prosedyrar, fullmakter), organisering, leiing, personell og kompetanse samt digitale verktøy. b) <u>2020-situasjonen</u> : <ul style="list-style-type: none"> • Avklare og definere sektorovergripande ansvar og sektorspesifikt ansvar innanfor beredskapsområdet. Sektorovergripande ansvar er lagt til Stabsavdeling for strategisk utvikling og digitalisering. Avklaring og definisjon skal byggje på prinsippa i <i>Meld.St 29 (2011-2012) Samfunnssikkerhet</i>:

² Lunde, Ivar Konrad "Praktisk krise- og beredskapsledelse", Universitetsforlaget, (2019)

	<ul style="list-style-type: none"> – Ansvarsprinsippet – Likheitsprinsippet – Nærheitsprinsippet – Samverkeprinsippet <ul style="list-style-type: none"> • Avstemme og vidareutvikle dei eksisterande tryggleiks- og beredskapspraksisane frå Hordaland fylkeskommune og Sogn og Fjordane fylkeskommune til éin, heilskapleg og tillitsvekkande tryggleiks- og beredskapsorganisasjon for Vestland fylkeskommune (VLFK), mellom anna: <ul style="list-style-type: none"> – Føreslå struktur for VLFK sin sentrale kriseleiing og kriseorganisasjon, herunder eit digitalt varslingsystem. – Føreslå rammer/føringar for utvikling og vedlikehald av overordna og sektorovergripande planverk, reglement, dokumentasjon, ROS-analyser og risikovurderingar. – Vurdere behov for standardisering av planverk og eventuelt føreslå rammer og føringar for standardisering. – Føreslå rammer/føringar for planlegging, gjennomføring og evaluering av beredskapsøvingar. – Føreslå rammer/føringar for rådgjeving, rettleiing, tilsyn og opplæring for eigne einingar i deira arbeid med beredskapsplanar, risikovurderingar og øvingar – Føreslå rammer/føringar for dagleg koordinering og handtering av fagansvaret for sikkerheit og beredskap på alle nivå i VLFK (NB! Delt lokalisering) – Føreslå rammer/føringar for kontakt med andre beredskapsaktørar, herunder eksterne organisasjonar/bygningar/arbeidsplassar lokalisert nært fylkeskommunen. <p>Dersom delprosjektet ser sentrale problemstillingar som treng avklaring og som ikkje er teke inn i mandatet, står delprosjektet fritt til å handtere desse direkte eller føreslå endring av mandatet.</p>
5.	Grenseflate mot andre delprosjekt
	Delprosjekt 11.4 HMS og kvalitetsstyring
6.	Delprosjektgruppe (deltakarar/ressurspersonar)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kristin Rundsveen, strategisk utvikling og digitalisering (leiar) 2. Per Terje Engedal, HMS og kvalitetsstyring 3. Ole Ingar Hæreid, veg og infrastruktur 4. Eva Vinjevoll, transportplanseksjonen 5. Inge Horstad, strategi og eigarstyring (samferdsle) 6. Ingvill Hildal, opplæring og kompetanse 7. Svein Torbjørn Sandvold, Fagforbundet (Tillitsvald Sogn og Fjordane)
7.	Aktivitets-/framdriftsplan
	Delprosjektet startar opp med møte 20. august 2019
8.	Informasjon og interessentanalyse
	Fylkesavdelingar:

	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur og veg • Mobilitet og kollektivtransport • Opplæring og kompetanse <p>Eksterne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fylkesmannen (beredskapsavdeling) • Kommuner • Politi
9.	Ressursbehov ut over eigen organisasjon (eksterne ressursar/fagkompetanse)
	Ukjent
10.	Leveringsfrist
	14.oktober 2019

Grappa er samansett av personell frå dei fagavdelingane som har behov for eigen beredskapskapasitet. Leiar for DPO skal jobbe som beredskapsrådgjevar i strategistaben frå 2020.

Oppstart DPO 16 medio august 2019 med innlevering i oktober har vore tidskrevjande, og i seinaste laget, spesielt når det kjem til vidare oppfølging av beredskapsarbeidet. Det hadde òg vore hensiktsmessig med moglegheit til samarbeid med andre delprosjekt, som IKT og HMS. Dei to avdelingane «veg og infrastruktur» og «mobilitet og kollektiv» vert store avdelingar med behov for ein gjennomgang på korleis ein skal handtere beredskapsansvaret, dette må gjerast i samarbeid med avdelingane, når personalkabalane er på plass, og beredskapspersonell er peika ut.

Delprosjekt 16 peikar ut kva ein må ha fokus på vidare for å syte for at Vestland fylkeskommune i framtida har ein robust og gjennomarbeidd beredskap, og det er behov for å jobbe vidare med fleire tiltak dette delprosjektet peiker ut.

Hausten 2019 og sannsynlegvis store delar av 2020 vil vere ei oppstartsfase, til ROS-analyse er gjennomført, og alt av planverk er på plass. Vi må i den nye organisasjonen i større grad prioritere og rette fokuset på beredskapsarbeid, og gi det den prioriteringa det skal og bør ha.

1.2 Kort samandrag av resultata delprosjektet/arbeidsgruppa har kome fram til

Krise og beredskapsarbeid i Vestland fylkeskommune er eit leiaransvar. I alle krisesituasjonar er det avgjerande for resultatet at ein har gode planar, naudsynt kompetanse og trening i å handtere kriser.

Vestland fylkeskommune skal til ein kvar tid ha et godt og robust sikkerheits- og beredskapssystem som bygger på hensiktsmessige og relevante risikovurderingar. Sikkerheits- og beredskapssystemet

skal være dimensjonert for å kunne forebygge og handtere alvorlege hendingar og handlingar. Systemet må vere heilskapleg og være koordinert med andre sikkerheits- og beredskapsaktørar

Beredskap er eitt tverrsektorielt ansvar, og fleire fagavdelingar i fylkeskommunen vil ha behov for eigne, underordna beredskapsplanar (operativt nivå). I følge lover, forskrifter og retningslinjer er fylkesrådmann ansvarleg i forhold til sikkerheit og beredskap. Delar av organisasjonen er heilt avhengig av å ha ein eigen beredskapsstruktur, som både veg og infrastruktur og mobilitet og kollektiv, men personalkabalar og omstillingsarbeid er ikkje tilstrekkeleg langt kommen til at ein i dag har dette på plass.

Sjå vedlegg 1 for kortfatta samandrag.

1.3 Omgrep

- **Risiko:** Ein kombinasjon av moglege konsekvensar (utfall) og tilhøyrande usikkerheit.³
- **Beredskap:** Tiltak for å forebygge, avgrense eller handtere uønskte hendingar og kriser.⁴
- **Beredskap:** tekniske, operasjonelle og organisatoriske tiltak som planleggast iverksett under leiing av beredskapsorganisasjonen ved fare eller ulykkessituasjonar for å beskytte menneske, miljø og økonomiske verdier.⁵

2 Arbeidsmåtar – oppgåveløysing i HFK og SFFK

2.1 SFFK Overordna beredskapsplanar/analyser/føringar

Fylkeskommunen har ein overordna kriseplan godkjent juni 2017. Kriseplanen er utarbeidd med utgangspunkt i ein forenkla ROS-analyse.

Den overordna kriseplanen gjeld for sentraladministrasjonen. For institusjonar/vidaregåande skular gjeld eigne utarbeidde beredskapsplanar. Kriseplanen skal nyttast ved alle typar uønskte hendingar eller situasjonar som er av ein slik karakter eller omfang at det går vesentleg ut over det som kan reknast som normalsituasjon eller normalbelastning.

Det kan vere særleg aktuelt å setje planen i verk i tilfelle der:

³ Aven, Røed, Wiencke; "Risikoanalyse", Universitetsforlaget, (2017)

⁴ NOU 2000: 24, Et sårbart samfunn, (2000)

⁵ Norsok Standard, Z013N, (2001)

- Fleire avdelingar har ansvar for krisehandtering og innsats, og det difor kan vere nødvendig at fylkesrådmannen samordnar handteringa.
- Situasjonen utfordrar sterkt kompetanse, ressursar og krisehandteringsevne elles i organisasjonen.
- Varsel og ekstremvêr, flaum, skred eller andre alvorlege situasjonar som krev spesiell innsats.
- Krav om rapportering eller formidling av informasjon om hendinga som gjer det nødvendig at fylkesrådmannen involverer seg.
- Beredskapsarbeidet i fylkeskommunen bygger på ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet, nærhetsprinsippet og samvirkeprinsippet som definert i stortingsmelding om samfunnssikkerhet Meld. St. 29 (2011-2012).

Det er lagt til grunn at ei krise skal løysast på lågaste moglege nivå. Det operative ansvaret for å handtere ei krise vert difor lagt til den avdelinga som er råka av krisa. Overordna kriseleiing skal i funksjon ved større kriser eller i dei tilfella der den avdelingsvise kriseleiinga treng bistand. Kvar enkelt avdeling/eining skal etablere kriseleiing innan sitt ansvarsområde.

Den avdelinga/eininga som vert råka av ei uønskt hending skal snarast råd varsle fylkesrådmannen og beredskapsleiar om hendinga. Denne varslingsplikta gjeld for alle hendingar, også dei hendingane som ikkje vert handtert av overordna kriseleiing.

ROS-analyse

Beredskapsplanen i SFFK er basert på forenkla ros-analysar gjennomført hausten 2016. Gjennom desse ROS-analysane har kvar enkelt avdeling/sektorområde vurdert konsekvensane av ulike hendingar innan sitt ansvarsområde. Det er ikkje sett sannsynlegheit for at ei hending kan skje ut i frå ein tankegang om at fylkeskommunen skal vere førebudd på handtere konsekvensane av ei hending når den skjer.

Beredskapskaier

På oppdrag frå fylkesberedskapsrådet vart det i 2016 gjennomført ei kartlegging av offentlege og private kaier som kan nyttast i ein beredskapssamanheng. Kartlegginga er også kartfesta i fylkesatlas.no

2.1.1 SFFK Rådgjeving/opplæring/øvingar

Eksterne samarbeidsaktørar

- Kollektivselskap
- Fylkesberedskapsrådet
- Fylkesmannen si beredskapsavdeling
- Statens vegvesen
- NVE

Verktøy/IKT-system

- Fylkesatlas.no
- SharePoint – kriseleiing
- OneNote, loggføring av krisehending

2.2 HFK Overordna beredskapsplanar/analyser/føringar

Fylkeskommunen har ein overordna kriseplan revidert 14.06.2016. Den overordna kriseplanen gjeld for sentraladministrasjonen. For institusjonar/vidaregåande skular gjeld eigne utarbeidde beredskapsplanar. Kriseplanen skal nyttast ved alle typar uønskte hendingar eller situasjonar som er av ein slik karakter eller omfang at det går vesentleg ut over det som kan reknast som normalsituasjon eller normalbelastning.

Overordna mål for beredskapsarbeidet i Hordaland fylkeskommune som er vedtatt av Fylkestinget er:

Beredskapsarbeidet i Hordaland fylkeskommune skal bidra til å sikre liv og helse, ytre miljø, økonomiske verdiar og tenesteproduksjon knytt til fylkeskommunen si verksemd.

Planen skal:

- Dimensjonere ein beredskap mot kriser og ulukker innanfor den vanlege aktiviteten til fylkeskommunen
- Føre til skadeavgrensing i krise
- Gje overordna retningsliner og kravspesifikasjonar for krisehandtering i fylkeskommunen
- Gje retningsliner for å utarbeide lokale kriseberedskapsplanar

Hordaland fylkeskommune har ein døgnopen beredskapstelefon til bruk ved kriser. Den er bemanna av vakthavande fylkesdirektør.

2.2.1 Samferdsle

Hordaland fylkeskommune stilte i 2011 ferdig ein risiko- og sårbarheitsanalyse av transportbehovet i fylket i forbindelse med beredskapssituasjonar. Analysen har blitt gjennomgått i ettertid, og har blitt vurdert til at det ikkje har vore behov for å oppdatere denne dei seinare år, då situasjonen i liten grad har endra seg. Det er identifisert og vurdert 17 ulike typar hendingar i analysen. I tillegg har fylkeskommunen, saman med Statens Vegvesen og aktuelle kommunar, gjennomført ei beredskapsanalyse for bruforbindingane kring Bergen. Planen gir ei grov skildring av alternative transportløyningar ved brot i bruforbindingar. Planen om bruforbindingane er i tillegg konkretisert gjennom ein eigen kriseplan for Sotrasambandet.

Det er utarbeidd eit delegeringsreglement for Skyss og Statens Vegvesen som gir fullmakter ved situasjonar av eit visst omfang der det krevjast iverksetting av tiltak i form av opprydding og transport.

2.2.2. Opplæringsavdelinga

I 2013 blei det sett ned ei arbeidsgruppe som skulle gi skulane meir informasjon om beredskap, og få meir eins beredskapsdokument. Institutt for beredskap (IFB, ein ideell stiftelse som arbeider med å styrke samfunnet sin beredskap og evne til krisehandtering) bidrog med god kompetanse på området. Våren 2014 arbeida skulane med Ros-analyse og kvar skule utarbeida eigne Ros-analyser, og oppdaterte dokumentet «Lokal organisering av kriseberedskap». I februar 2015 introduserte IFB temaet tiltakskort for skulane. Det blei utarbeidd 10-12 hendingar frå ROS-analysane til skulane som IFB kvalitetssikra før dei blei lagt ut i Kvalitetsportalen. Skulane kunne då hente desse der og tilpasse dei til eigen skule og lokale tilhøve elles. I denne prosessen fekk alle skulane hjelp med å sette opp møter med kommunen sin, politi og andre hjelpeinstansar der beredskap og samarbeid var tema. Det å skape band med kommunen, lokalt politi og andre har vore svært nyttig for dei fleste skulane.

Etter at dette arbeidet var gjennomført mykje av ansvaret for beredskapsarbeidet vore opp til skulane. Dei har krav om å holde dokumenta sine oppdatert til ei kvar tid. Ein av regionleiarane i HFK er kontaktperson for alt som har med beredskap å gjere. Det er pr. hausten 2019 eit pågåande arbeid med å skrive kontrakt for å få ei SMS-teneste mot elevane, som òg kan brukast ved eventuelle kriser.

2.2 Føremoner og ulemper med HFK og SFFK si oppgaveløsning?

Sogn og Fjordane og Hordaland fylkeskommune er to organisasjonar som har jobba ut frå ulike premissar, det er stor skilnad på størrelse og organisatoriske forhold. Samstundes fungerer beredskapsarbeidet ute på avdelingane godt, og både fylkeskommunane har handtert hendingar på ein ryddig måte. T.d. har samferdsleavdelinga ved SFFK jobba godt med beredskap innanfor samferdslesektoren innan både veg og kollektivtransport, mens HFK har beredskapsansvaret innanfor samferdsle hovudsakleg vore handtert av Skyss og SVV.

3 Organisatoriske forhold

3.1 SFFK Organisering/rollar og ansvar

Sogn og Fjordane fylkeskommune har ein beredskapsleiar, tilsett på samferdsleavdelinga. Vedkomande har også beredskapsansvar for samferdsleavdelinga. Funksjonen utgjer om lag 10% av full stilling.

Fylkesrådmannen si leiargruppe er fylkeskommunen si overordna kriseleiing, som skal tre i funksjon dersom fylkesrådmannen/assisterande fylkesrådmann finn det nødvendig.

I tillegg har samferdsleavdelinga eiga kriseleiing for hendingar som oppstår på vegnettet og det er behov for å sette inn ekstraordinære tiltak for persontransport. Statens vegvesen har det beredskapsansvar på fylkesvegnettet og vurderer om/når vegar skal stengast eller opnast.

Opplæringsavdelinga har eigen kriseorganisasjon for å hjelpe dei vidaregåande skule ved hendingar på skulane. Kvar enkelt skule har eigne beredskapsplanar og kriseleiing.

3.2 HFK Organisering/ roller og ansvar

Etter kommunelova § 23 er det fylkesrådmannen som er ansvarleg for å handtere ein krisesituasjon. Dette er konkretisert i Delegasjonsreglementet for Hordaland fylkeskommune:

- Delegasjonsreglementet for Hordaland fylkeskommune, del B, pkt. 7:
 - Fullmakt til å handtere ein krisesituasjonFylkesrådmannen har dei nødvendige fullmakter til å handtere ein krisesituasjon. Etter at krisa er over, vert det lagt fram ei sak til politiske organ der det vert gjort greie for tiltaka som vart sette i verk og dei økonomiske følgjene av krisehandteringa.

Fylkeskommunal kriseleiing (FKKL)

Ei krise skal handterast av den lokale leiinga med øvste leiar som kriseleiar. Dersom ei krise som oppstår i ei eining er av eit omfang eller ein karakter som krev større ressursar, skal overordna kriseleiing tre i funksjon. Overordna kriseleiing er den fylkeskommunale toppleiinga med fylkesrådmannen som øvste leiar.

Den overordna kriseleiinga er også kriseleiing for heile fylkesadministrasjonen. Det skal ikkje etablerast eiga kriseleiing i fagavdelingane. Kriseleiar, eller den som har fullmakt etter rutine for beredskapstelefon, avgjer om og når kriseleiinga skal setjast.

På opplæringsavdelinga har ansvaret for beredskap vore hjå ein av regionleiarane. Frå nyttår vil beredskap ligge i stab på avdelinga. På skulane våre er det rektor som har det overordna ansvaret for beredskap og som jobbar saman med leiargruppa si med dette.

3.3 Føremonar og ulemper med dagens organisering

Korkje HFK eller SFFK har hatt personell i fulltid innanfor beredskap, og det er ein jobb som må gjerast for å byggje opp ein robust beredskapsstruktur på overordna nivå. Fokuset i denne prosessen lyt vere på at ein skal byggje noko nytt.

3.4 Korleis skal vi utføre vi oppgåva/oppgåvene som ein fylkeskommune?

I nye Vestland er det andre føremoner, fleire aktørar og ein langt større organisasjon enn tidlegare. I tillegg kjem SVV inn med nytt personell, og fylkeskommunane får eit utvida ansvar for fylkesvegane som gjer det naudsynt å sjå på beredskapsorganisasjonen på nytt.

Det er eit vidt spenn i situasjonar som vi må vere førebudde på. Alt frå situasjonar på våre kollektivsystem, registrering og kontakt med løyvehavarar til at vi må etablere kriseruter når vegar er stengde. I Sogn og Fjordane har administrasjonen hatt direkte kontakt med driftsaktørane for kollektivtransport, medan ein i Hordaland i større grad har delegert arbeidet til Skyss og SVV. Det er strukturelle endringar i fleire av dei aktuelle fagavdelingane, t.d. vert samferdsle delt opp i «infrastruktur og veg» og mobilitet og kollektivtransport», som båe blir store avdelingar med eit sjølvstendig arbeid innanfor beredskap. Det er behov for at alle fagavdelingane gjennomgår beredskapsrutinar på nytt, og utarbeidar nye beredskapsplanverk og delegeringsreglement.

For å ha eit avgjerdsgrunnlag for korleis beredskapen skal organiserast treng vi ei ROS-analyse for det nye fylket. Med utgangspunkt i denne bør mobilitet og kollektiv saman med den nye driftseininga

utarbeide endeleg beredskapsplan. Det må etablerast rutinar for samhandling/samarbeid mellom Mobilitet og kollektiv og Infrastruktur og veg ved hendingar på fylkesvegnettet. Det må setjast av ressursar til dette arbeidet 1. halvår 2020. Den nye direktør for mobilitet og kollektiv vil frå 1. januar 2020 måtte ha beredskap knytt til kollektivsystemet.

ROS-analyse lyt utarbeidast for alle underavdelingane, det samla resultatet vil danne grunnlaget for utarbeiding av både den overordna og fagavdelingane sine beredskapsplanar. Fylkesmannen sin fylkes-ROS må vurderast inn i dette arbeidet, og det er allereie knytt kontakt med beredskapsavdelinga der for eit samarbeid. Sjå vedlegg 5 – ROS-analyse for Vestland fylkeskommune for forslag til premiss/mandat for bestilling av ROS-arbeidet.

2.5 Kva rutinar, prosedyrar og fullmakter skal vi nytte oss av?

2.5.1 Ansvars- og oppgåvefordeling i beredskapsarbeidet

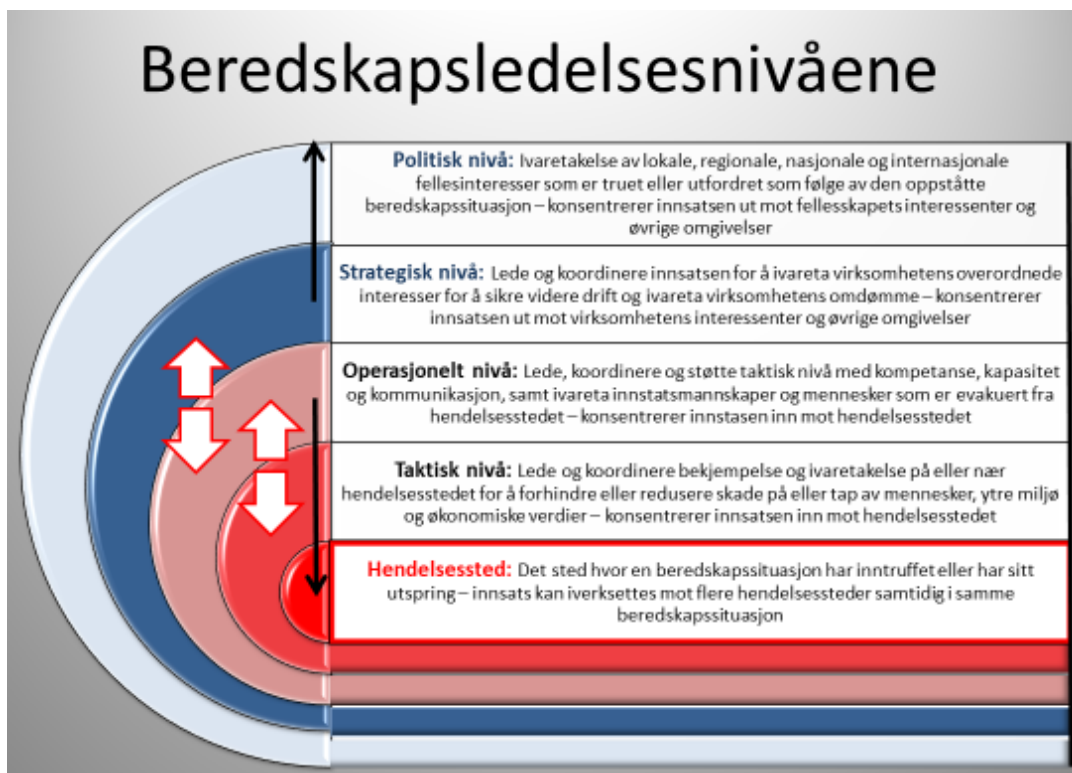
Beredskapsorganisasjonen består av fire nivå med ulike ansvarsområde og oppgåver:

På **politisk nivå** heldast i første rekkje fylkesordførar informert i krisesituasjonar. Fylkesutvalet, evt. Fylkestinget, føreliggjast situasjonen om omfang og varigheit tilseier det, jf. §13 i kommunelova (hasteparagrafen), som gjev fylkesutvalet moglegheit til å fungere på fylkesting på visse vilkår. Om

Strategisk nivå representerer fylkeskommunens øvste politiske og administrative leiing, forsterka med faglege støttefunksjonar. Det strategiske nivå skal primært ta i vare fylkeskommunen sine overordna interesser, det skal sikre driftskontinuitet og ivareta fylkeskommunen sitt omdøme.

Operasjonelt nivå er ei støtteining til det strategiske nivået ved svært alvorlege, store eller komplekse beredskapssituasjonar, som rammer fylkeskommunen eller regionen.

Taktisk nivå er den fylkeskommunale resultateininga som er ramma av ei beredskapshending, fagavdelingane våre innanfor opplæring og kompetanse, mobilitet og kollektiv, infrastruktur og veg eller tannhelse.



Figur 1 Leiingsnivå beredskap⁶

2.5.2 Beredskaps- og kriseleiing

Fylkesrådmann (FRM) har det overordna ansvaret for beredskapsarbeidet i VLFK, og skal syte for leiing av den sentrale kriseleiinga. Det skal leggjast til grunn at ei krise skal løysast på lågaste moglege nivå. Det operative ansvaret for å handtere ei krise vert difor lagt til den avdelinga som er råka av krisa. Overordna kriseleiing skal i funksjon ved større kriser eller i dei tilfella der den avdelingsvise kriseleiinga treng bistand. Kvar enkelt avdeling/eining bør etablere kriseleiing innan sitt ansvarsområde (sjå vedlegg 3, nivå).

Vestland fylkeskommunes krise- og beredskapsleiing vert leia av fylkesrådmannen og FRM si leiargruppe er faste medlemmar i kriseleiing. I tillegg bør kommunikasjonssjef delta i sentral kriseleiing, med ansvar for informasjon i samråd med fylkesrådmann (og evt. fylkesordførar i saker på politisk nivå). Fylkesordførar skal tiltre krise- og beredskapsleiinga etter behov. Krise- og beredskapsleiinga kan utvidast og endrast etter behov og situasjon. Det er utarbeidd ein midlertidig beredskapsplan, fram til ein har gjennomført ROS-analyse og skreve ein ny, overordna beredskapsplan (vedlegg 5).

⁶ Lunde, Ivar Konrad "Praktisk krise- og beredskapsledelse", Universitetsforlaget, (2019)

Det anbefalast at leiargruppa vurderer ei vaktordning mellom fylkesdirektørane, tilsvarande vakthavande fylkesdirektør – som Hordaland fylkeskommune har i dag.

2.5.3 Prosedyre og metodikk

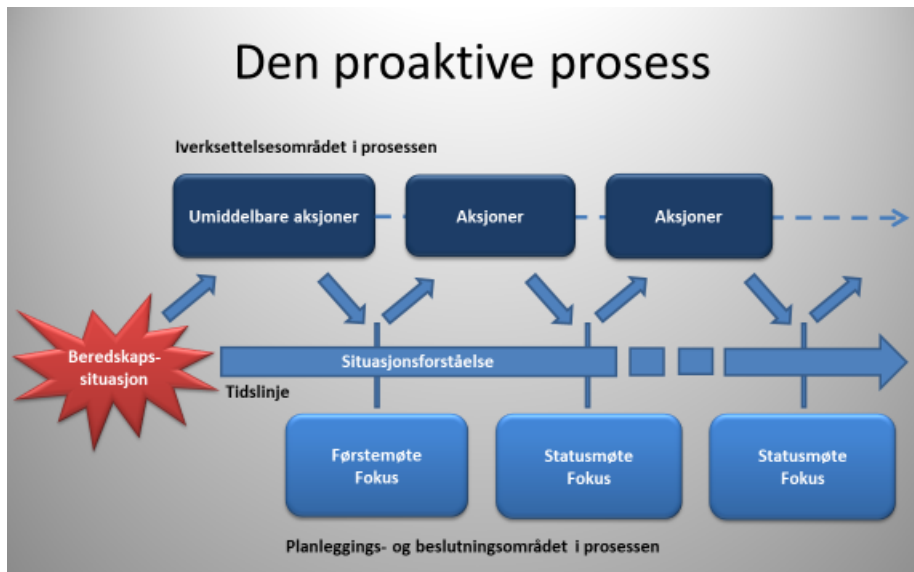
Proaktiv beredskap og krisehandtering handlar om å ha eit presist risikobilde, målretta førebygging, operative beredskapsplanar, god opplæring og regelmessige øvingar. Når krisa rammar mobiliserer ein raskt og sett i verk effektive tiltak som reduserer omfanget og sikrar liv, helse, miljø, materielle verdiar og omdømmet.

- **Proaktiv stabsmetodikk**

- Anbefaling frå DSB, brukast av store beredskapsaktørar som Fylkesmannen, Politiet osv.
- Frå reaktiv til proaktiv handtering, som sikrar føreseieleg, strukturert og planlagt handtering, ein felles konseptuell forståing for samhandling og ein felles standard operasjonsprosedyre
- Dei proaktive prinsippa⁷:
 - *Sikker usikkerheits-prinsippet*: Er ein usikker på om det er naudsynt å varsle eller å mobilisere beredskapsorganisasjonen eller en beredskapsressurs, eller er ein usikker på om det er nødvendig å iverksette et risikoreduserande tiltak, er vi i realiteten sikker på at dette er riktig å gjennomføre.
 - *Moderat overreaksjons-prinsippet*: Ein skal alltid, og så tidleg som mogleg, forsøke å gjennomføre ressursmobilisering av et slikt omfang at ein er sikker på at ein har tilgjengeleg overkapasitet på de viktigaste ressursane, og ein skal alltid gjennomføre risikoreduserande tiltak som vil kunne forhindre eller redusere konsekvensane av en negativ utvikling av beredskapssituasjonen, sjølv om dette ikkje vurderast som tvingande naudsynt på avgjersletidspunktet.
 - *Første informasjons-prinsippet*: Ein skal alltid prøve å være de første som gir informasjon til media og andre interessentar om eigen organisasjon, og informasjonen som gis skal være så korrekt som mogleg, òg om informasjonen vil kunne gje oss negativ publisitet.

⁷ Lunde, "Praktisk krise- og beredskapsledelse", Universitetsforlaget, (2019)

- *Figur, proaktiv prosess*⁸



- **Forskrifter og lovverk** som er relevante for beredskapsarbeidet i fylkeskommunen, sjå vedlegg 6. Lista er ikkje uttømmende, og vil vere eit levande dokument. Lista er utarbeidd av beredskapsansvarleg i Nordland fylkeskommune, og bearbeidd av nasjonalt fylkesberedskapsforum.
- **Kva IKT-system skal vi nytte oss av?**
 - Pr. i dag implementerast eit nytt system, NetPower, som òg vil ha ein eigen beredskapsmodul.
 - Innfasast haust 2019. Systemet ligg klart, men beredskapsmodulen må riggast/byggast og implementerast. .Om dette systemet skal brukast frå 1.1.20 må øyremerka ressurs følger opp.
 - Sannsynlegvis naudsynt med ei midlertidig løysing. Anbefaling at SFFK si løysing med SharePoint brukast inntil vidare.
 - Når det gjeld avdelinga infrastruktur og veg, og kva system det er hensiktsmessig å bruke, vil dei gjere ei eigen vurdering her. SVV brukar VegCIM. Organisasjonen er pr. i dag er ikkje klar for å gjere desse vurderingane, dette må følgast opp av direktør/beredskapsansvarleg infrastruktur og veg.

⁸ Ibid

- **Konsekvensar for ulike måtar å løyse framtidige oppgåver for dei tilsette?**
 - Koordinering og samarbeid mellom dei ulike avdelingane vil vere viktig, og det er naudsynt med øymerka personell med beredskapsansvar innanfor infrastruktur og veg, mobilitet og kollektivtransport, bygg- og eigedom, samt opplæring og kompetanseavdelinga. Det lyt òg vurderast behov innanfor dei andre fagavdelingane.
 - Desse vil ha ansvaret for oppfølging av både kriseleiing og beredskapsplanar på operativt og taktisk nivå.
 - Det er behov for samkøyring og jamleg samarbeid mellom beredskapsansvarlege innanfor fagavdelingane, spesielt når det gjeld utarbeiding av nye beredskapsplanar
 - Ansvaret for koordinering ligg hjå vedkommande som har det overordna beredskapsansvaret, i strategiavdelinga. Det bør etablerast jamlege møtepunkt for dei beredskapsansvarlege, for å syte for heilskap og god dialog.

- **Beredskapsøvingar**
 - Når planverket er på plass – må dette testast (trening på «lokalt» nivå)
 - Omfanget av beredskapsøvingar og rammer/føringar for planlegging, gjennomføring og evaluering av beredskapsøvingar må vurderast når ROS-analyse er gjennomført

3.4 Gevinstrealisering

- Kvalitetsgevinstar
 - Fylkeskommunen vil bli ein meir profesjonell aktør innanfor beredskap ved å ha personell som jobbar dedikert innanfor dette fagfeltet.
- Økonomi/kostnader
 - Fordi det er meir personellressursar i bruk enn tidlegare vil kostnadane vere høgare enn tidlegare. Det er naudsynt med øymerka personell for å drive forsvarleg beredskap i fylkeskommunen. Anbefalinga med ein 100 % tilsett + 5-10% stilling på enkelte av fagavdelingane vil gje behov for ei auke i tal tilsette med omlag 1,5.
 - Det anbefalast at ein i båe fylkeshusa (Bergen og Leikanger) vurderer moglegheit for eit beredskapsrom/ operasjonsrom. Kostnadsoverslag krevjar meir tid og arbeid.
 - Rom til bruk for taktisk nivå og/eller det strategiske nivået(kriseleiinga)
 - Færrast mogleg bør ha tilgang til rommet, best mogleg skjerma område – media/pårørande skal ikkje ha tilgang
 - Fleire arbeidsstasjonar

- Fleire skjermar på veggane
 - Kommunikationsutstyr
 - AV-utstyr
 - Tilgang radio og TV
 - Videokonferanseutstyr
 - (Interaktive)tavler
 - Skrivar
 - Naudstraum til lokala
- Redusert risiko
 - Målsetjinga med beredskapsarbeidet i fylkeskommunen er å setje verksemda i stand til å sikre avdelingar og verksemder på ein god måte, med sikte på å redusere risiko for tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdiar. Samstundes skal tenesteproduksjonen oppretthaldast, og omdømet tas vare på.

3.5 Framlegg til framtidig organisering av felles oppgåveløysing

- Rådgjevar beredskap 100% stilling (beredskapskoordinator), tilhøyrande strategistab, Leikanger
 - Beredskapskoordinator har ikkje personalansvar, dei andre med beredskapsansvar tilhøyrar den enkelte fagavdeling
 - Beredskapskoordinator skal lage oversikt over behov for eventuell kompetanseheving
 - Ansvar for samhandling med overordna nivå
 - Leiar for faggruppa for beredskap i fylkeskommunen
- Personell med beredskapsansvar i følgjande avdelingar må fastsettast av den enkelte fagavdeling, ut i frå kva som er hensiktsmessig ut frå personalkabal. Det bør fastsetjast 5-10 % stilling som beredskapsansvarleg for den enkelte fagavdeling.
 - Infrastruktur og veg
 - Mobilitet og kollektiv
 - Opplæring og kompetanse
 - Bygg og eigedom
 - Tannhelse

3.6 Kva inneber gruppa sitt framlegg for samhandling i organisasjonen?

- Større beredskapsfokus og meir heilskapleg, profesjonell beredskapsorganisasjon
- Betre samhandlinga mot støttefunksjonar og på tvers av fagsektorar
- Omtale av oppgåver/funksjonar der det er behov for nye eller endra mønster for samhandling med resten av organisasjonen.

3.8 Kva er dei sentrale endringane som brukarane/interessentane våre vil merke?

Ved at vi både synleggjer våre beredkapsområder og jobbar meir heilskapleg med beredskap, vil det vi vere ein meir relevant aktør innanfor beredskap. Det er heilt naudsynt at vi tek rolla som beredskapsaktør på ein profesjonell måte. For å oppretthalde god sikkerheit i samfunnet mot eit breitt spekter av utfordringar, er det naudsynt med bevisst innsats frå ulike myndigheiter og verksemder. Samarbeid og samordning er heilt avgjerande for at vi skal kunne førebygge og handtere krisesituasjonar, og det lyt vere klart definert ansvar kven som har ansvaret for å følgje opp samarbeid og koordineringa med andre beredskapsaktørar.

Ein lyt òg sjå på oppfølginga av ekspertutvalets forslag om oppgåveoverføring til fylkeskommunane og regjeringa si oppgåvemelding. Den føreslegne styrkinga av fylkeskommunen si samfunnsutviklarrolle – med økt oppgåveportefølje – medfører også et større sikkerheits- og beredskapsansvar. Et døme her er overføring av sams vegadministrasjon frå SVV.

4. Sentrale politiske avklaringspunkt

- Avklaring på når det politiske nivået skal involverast
- Økonomi – kva tenestenivå vi skal tilby innbyggjarane våre (t.d. stengt veg, avbøtande tiltak)
- Krisefullmakt gjennom eventuelt vedtak i fylkesting
 - (døme: Krisefullmakt – *Fylkestinget lyt delegerer kriseleiing fullmakter som er nødvendige for iverksetting av relevante skadebegrensende tiltak i en krisesituasjon eller når en krise truer. Det lyt gjerast ei vurdering på øvre kostnad.*

5. Andre kritiske avklaringspunkt

5.1 Mobilitet og kollektiv

- Skyss/ Kringom – det er behov for ei beskriving av ansvarsfordeling og samkøying av beredskapshandtering (ei driftseining frå 1/1-20).
 - Operativt/strategisk – må gjerast ei avveging på korleis ein skal handtere hendingar
 - Rutinar for eigarstyring
 - Det er behov for å utarbeide eit delegeringsreglement, der fylkeskommunen tek stilling til kva nivå som skal involverast ved ulike nivå på behovet

5.2 Infrastruktur og veg

- Behov for ei beskriving av ansvarsfordeling og samkøying av beredskapshandtering (samanslåing FK og SVV frå 1/1-20).
 - Operativt/strategisk – må gjerast ei avveging på korleis ein skal handtere hendingar
 - Rutinar for driftsberedskap

5.3 Overordna

- **ROS-analyse:** Det er naudsynt at Vestland fylkeskommune gjennomfører ein heilskapleg ROS-analyse ila våren 2020
 - Ei ROS-analyse vil fungere som eit støtteverktøy for kriseleiinga sine avgjersler
 - Nyttig verktøy i planleggingsarbeid på ulike nivå
 - Kunnskapsbase for tilsette, nyttilsette og eksterne aktørar
 - Det er naudsynt med både med ROS-analyse innanfor kvar sektor, og ei overordna vurdering basert på fagavdelinga sine vurderingar
 - Arbeid med ROS-analyser oppstart januar 2020
 - Bestilling til fylkesdirektørane – premisser for overordna ROS (vedlegg 4)
 - I etterkant av gjennomført ROS-analyse lyt det vurderast rammer og føringar for standardisering av planverk
- Behov for å definere vår rolle i ein overordna beredskapssituasjon
 - Samfunnsikkerheit vs beredskap
- Kontakt med andre beredskapsaktørar, herunder eksterne organisasjonar/bygningar/arbeidsplassar lokalisert nært fylkeskommunen
 - Fordeling av ansvar, forventningsavklaring for den enkelte

- Nivå – samarbeid lokalt og overordna (operativt og førebyggande)
- Kommunar og samarbeid om beredskap (hovudsakleg mtp vertskommunerolla mot våre vidaregåande skular

Vedlegg 1: Rapport-/samandragssmal Beredskap, delprosjekt 16

DPO-ansvarlege syter for at det frå kvart delprosjekt vert levert følgjande samandragsskjema/samandragsrapport:

1.	Oppgåveforståing: Kva oppgåve(r) er det delprosjektet har greidd ut?	<p>Overordna beredskap for Vestland fylkeskommune</p> <p>Vestland fylkeskommune skal til ein kvar tid ha et godt og robust sikkerheits- og beredskapssystem som bygger på hensiktsmessige og relevante risikovurderingar. Sikkerheits- og beredskapssystemet skal være dimensjonert for å kunne forebygge og handtere alvorlege hendingar og handlingar.</p> <p>Systemet skal være heilskapleg og være koordinert med andre sikkerheits- og beredskapsaktørar</p> <p>Beredskap er eitt tverrsektorielt ansvar, og fleire sektorar/ fagavdelingar lyt ha eigne, underordna beredskapsplanar – og beredskapsansvarleg personell.</p> <p>I følge lover, forskrifter og retningslinjer er fylkesrådmann ansvarleg i forhold til sikkerheit og beredskap.</p> <p>Verksemda sitt mål: Ynskja framtidig situasjon etter at vinstane er realisert.</p>	<p>Suksesskriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heilskapleg • Oversiktleg • Riktig dimensjonert • Hensiktsmessige og oppdaterte risikovurderingar <p>Reduksjon av sårbarheit gjennom menneskelege, organisatoriske og teknologiske tiltak.</p>
2.	<p>No-situasjonen: Kort skildring av korleis oppgåva/aktiviteten vert utført i dag i HFK og SFFK</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Rutinar b) Prosedyrar c) Fullmakter d) Organisering, leining e) Personell, kompetanse og økonomiske løyvingar f) Digitale verktøy 	<p>Sogn og Fjordane og Hordaland fylkeskommune er to organisasjonar som har jobba ut frå ulike premisser, det er stor skilnad på størrelse og organisatoriske forhold. Samstundes har beredskapsarbeidet ute på avdelingane fungert, og både fylkeskommunane har handtert hendingar på ein ryddig måte.</p> <p>Fokuset i denne prosessen lyt vere på at ein skal byggje noko nytt.</p>	
3.	2020-situasjonen – framtidig oppgåveløysing:	<ol style="list-style-type: none"> a) Vestland fylkeskommune får et heilskapleg, gjennomgåande og effektivt sikkerheits- og 	<ul style="list-style-type: none"> • Heilskapleg tilnærming og forståing

<p>a) Arbeidsmåtar (t.d. rutinar, prosedyrar, fullmakter)</p> <p>b) Leiging</p> <p>c) Organisering, personell og kompetanse</p> <p>d) Lokalisering og samhandlingsformer</p> <p>e) Digitale verktøy</p> <p>f) Økonomi/kostnader – innsparingar på sikt/kuppeeffektar i overgangsperioden</p>	<p>beredskapssystem. Dette vil gi meir effektive kommunikasjons-, analyse-, øvings- og handteringsrutinar.</p> <p>Malar for planverk, krisehandtering, evaluering og oppfølging tilpassa alle nivå i hele organisasjonen, opplæring, trening og kompetanseutvikling.</p> <p>Det er utarbeidd ein midlertidig beredskapsplan som utgangspunkt, basert på Sogn og Fjordane sin gamle plan, inntil ny, overordna plan er på plass.</p> <p>Det anbefalast vaktordning med vakthavande fylkesdirektør, som døgnopen beredskapstelefon.</p> <p>b) Vestland fylkeskommunes krise- og beredskapsleiing vert leia av fylkesrådmannen og FRM si leiargruppe er faste medlemmar i kriseleiing. I tillegg bør kommunikasjonssjef delta i sentral kriseleiing, med ansvar for informasjon i samråd med fylkesrådmann (og evt. fylkesordførar i saker på politisk nivå). Fylkesordførar skal tiltre krise- og beredskapsleiinga etter behov. Krise- og beredskapsleiinga kan utvidast og endrast etter behov og situasjon.</p> <p>c) Rådgjevar beredskap 100% stilling (beredskapskoordinator), tilhøyrande strategistab, Leikanger. Personell med beredskapsansvar i følgjande avdelingar må fastsettast av den enkelte fagavdeling, ut i frå kva som er hensiktsmessig ut frå personalkabal. Det bør fastsetjast 5-10 % stilling som beredskapsansvarleg for den enkelte fagavdeling.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Infrastruktur og veg b. Mobilitet og kollektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydelege og avklarte roller og ansvar • God kommunikasjon • Felles struktur for læring og utvikling • Tydeleg strategisk styring • Gode kommunikasjons-rutinar • God dokumentasjon • God forankring hjå leiging • Hausten 2019 og sannsynlegvis store delar av 2020 vil vere ei oppstartsfase, til ROS-analyse er gjennomført, og alt av planverk er på plass.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> c. Opplæring og kompetanse d. Bygg og eigeidom e. Tannhelse <p>d) Lokalisering av personell med beredskapsansvar lyt vere opp til fagavdelingane. Det er behov for ein jamleg møtestruktur mellom personellet med beredskapsansvar i fylkeskommunen, og god dialog med leiinga.</p> <p>e) Midlertidig løysing: SharePoint, i påvente av strukturering og innfasing av nytt verktøy: NetPower.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Det anbefalast at ein i båd fylkeshusa (Bergen og Leikanger) vurderer moglegheit for eit beredskapsrom/operasjonsrom. Kostnadsoverslag krevjar meir tid og arbeid. 	
4.	Samanslåingsgevinstar vi kan oppnå og kva for ev. omstillingskostnader vi får gjennom felles oppgåveløysing/organisering.	<p>Korkje HFK eller SFFK har hatt personell i fulltid innanfor beredskap, og det er ein jobb som må gjerast for å byggje opp ein robust beredskapsstruktur på overordna nivå.</p> <p>I nye Vestland er det andre føremoner, fleire aktørar og ein langt større organisasjon enn tidlegare. I tillegg kjem SVV inn med nytt personell, og fylkeskommunane får eit utvida ansvar for fylkesvegane som gjer det naudsynt å sjå på beredskapsorganisasjonen på nytt.</p> <p>Den føreslegne styrkinga av fylkeskommunen si samfunnsutviklarrolle – med økt oppgåveportefølje – medfører også et større sikkerheits- og beredskapsansvar.</p>	

		Et døme her er overføring av sams vegadministrasjon frå SVV.	
5.	Økonomiske forhold som følgje av samanslåinga, og som bør vurderast i samband med budsjettprosessen som startar januar 2019. Spesifiser dette med tidspunkt og estimert beløp.	<p>Anbefalinga med ein 100 % tilsett + 5-10% stilling på enkelte av fagavdelingane vil gje behov for ei auke i tal tilsette med omlag 1,5.</p> <p>For å ha eit avgjerdsgrunnlag for korleis beredskapen skal organiserast treng vi ei ROS-analyse for det nye fylket. Med utgangspunkt i denne vil det utarbeidast ein ny overordna beredskapsplan. Det må etablerast rutinar for samhandling/samarbeid mellom Mobilitet og kollektiv og Infrastruktur og veg ved hendingar på fylkesvegnettet. Det må setjast av ressursar til dette arbeidet 1. halvår 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kopling mot fylkes-ROS (samarbeid med Fylkesmannen i Vestland naudsynt)

Vedlegg 2: Beskriving av nivå på leiing⁹

- **Taktisk leiing:**

Leiing av individ i innsats under ein beredskapssituasjon for å forhindre eller avgrense skader på menneske, ytre miljø, økonomiske verdiar eller omdømme gjennom utføring av konkrete oppgåver.

- **Operasjonell leiing:**

Leiing, koordinering og støtte av taktiske einingars innsats under en beredskapssituasjon for å sikre at denne er effektiv, koordinert og i samsvar med verksemda sine strategiske føringar.

- **Strategisk leiing:**

Overordna leiing av beredskapsorganisasjonen under en beredskapssituasjon for å forhindre eller avgrense de negative konsekvensane beredskapssituasjonen kan få på verksemda sin økonomiske eller samfunnsmessige verdi, omdømme og vidare drift.

- **Politisk leiing:**

Ivaretaking av kommunale, regionale, nasjonale eller internasjonale fellesinteresser under en beredskapssituasjon.

⁹ Lunde, Ivar Konrad "Praktisk krise- og beredskapsledelse", Universitetsforlaget, (2019)

Vedlegg 3: Oversikt over nytta omgrep på ulike leiarnivå¹⁰

Bokens betegnelser:	Taktisk	Operasjonelt	Strategisk	Politisk
I politiet og enkelte andre offentlige	Taktisk	Operasjonelt	Strategisk	Politisk
I Forsvaret	Taktisk	Operasjonelt	Militærstrategisk	Politisk-strategisk
I noen andre offentlige	Taktisk	Operativt	Strategisk	Politisk
I enkelte private og offentlige	Operativt	Taktisk	Strategisk	Politisk
Internasjonalt (m.a. NATO)	Tactical	Operational	Strategic	Political
Andre betegnelser nasjonalt	Førstelinde (1. linje)	Andrelinje (2. linje)	Tredjelinje (3. linje)	
Andre betegnelser internasjonalt	Internasjonalt kan begrepene Bronze, Silver og Gold også forekomme. Bronze benyttes om beslutningsnivået i innsatsenhetene. Silver nyttast om et beslutningsnivå tilsvarende taktisk nivå. Gold benyttes om et beslutningsnivå som tilsvarer en blanding av operasjonelt og strategisk nivå.			

¹⁰ Lunde, "Praktisk krise- og beredskapsledelse", Universitetsforlaget, (2019)