

TEMA

Nasjonal veileder for liaison- funksjonen

Mai 2017



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

ISBN: 978-82-7768-431-4 (PDF)

Omslagsfoto: Morten Harangen

Grafisk produksjon: Erik Tanche Nilssen AS, Skien



Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen

Mai 2017

Forord	5
Introduksjon	6
Fase 0 – Før utsendelse	9
Om liaisonfunksjonen	10
Liaisonportefølje	10
Øvelse, trening og evaluering	11
Fase 1 – Anmodning/tilbud	13
Planlegging av liaisonfunksjonen	14
Forståelse av den organisasjonen man skal samarbeide med	15
Notoritet og tidsbruk	15
Praktiske forberedelser før utsendelse	16
Fase 2 – Mottak	17
Planlegging for mottak av liaison	18
Avtale mellom avgivende og mottagende organisasjon	18
Plassering og tilrettelegging	18
Nødvendig utstyr og tilganger	18
Fase 3 – Liaisonen i arbeid	19
Fase 4 – Evaluering av funksjonen	21
Vedlegg	23
Vedlegg 1: Tiltakskort for liaisonfunksjonen	24
Vedlegg 2: Utkast til liaisonavtale mellom avgivende og mottakende organisasjon	26
Vedlegg 3: Utkast til instruks for avgivelse av liaison	27
Vedlegg 4: Utkast til instruks for mottakelse av liaison	29
Vedlegg 5: Mal for evaluering av liaisonfunksjonen	30

FORORD

Etter øvelse HarbourEx 2015 ble det utarbeidet en overordnet evalueringsrapport som omhandlet måloppnåelse av de overordnede målene for øvelsen. Den vurderte samhandling og samvirke mellom aktørene og viste at øvelsen hadde medført en økt håndteringsevne hos aktørene som deltok i øvelsen. Evalueringen viste at det imidlertid var utfordringer å ta tak i, og resultatene fra evalueringen ble tatt videre inn i en Way Forward-prosess. På høsten 2015 ble det arrangert et arbeidsseminar som på bakgrunn av evalueringsrapporten anbefalte tiltak og utarbeidet forslag til tiltaksplan.

Tiltaksplanen ble utarbeidet av en sammensatt gruppe med komplementære egenskaper på tvers av sektorer og nivåer. Det var gruppens vurdering at tiltakene som ble foreslått vil være avgjørende for krisehåndteringsevnen til sentrale aktører. Forslagene i tiltaksplanen er ment å ta nasjonal beredskap ett skritt videre. Tiltakene retter seg spesielt mot utvikling av samordning, samvirke og kommunikasjon. Nasjonal veileder for liaisonfunksjonen er ett av ni foreslåtte tiltak: "Gjennom å samle rutiner og instruksjoner øke forståelsen for hva som ligger i å motta og sende liaison". På denne måten kan man oppnå "Større utbytte under øvelser og hendelser ved å dra veksler på hverandre gjennom liaisonbruk" (HarbourEX15 – Overordnet evaluering).



Bilde fra HarbourEx15. Foto: Fredrik Naumann/Felix Features

INTRODUKSJON

Forbedret mulighet for, og evne til, samvirke, samordning og kommunikasjon er sentrale og gjentakende stikkord for forbedringspunkter etter øvelser og hendelser det siste tiåret. Når ekstraordinære hendelser eller situasjoner oppstår, kan kommunikasjonslinjer bli hemmet av stor trafikk. Videre kan ledere og beslutningstakere være opptatt og lite tilgjengelige. Liaisonen er en tilstedeværende kontaktperson fra en samhandlende organisasjon som kan bidra til god kontakt mellom aktørene, selv ved hektisk situasjonshåndtering.

Ved en gjennomgang av evalueringer etter øvelser de ti siste årene, utpeker liaisonfunksjonen seg som et tilbakevendende tema. Funnene viser at det er uklarheter rundt liaisonens rolle og oppgaver, noe som fører til at funksjonen ikke utnyttes godt nok. I arbeidet med denne veilederen har hovedformålet vært å tydeliggjøre liaisonfunksjonen og dens oppgaver og roller. I tillegg pekes det på de elementene der uklarhet og misforståelser i funksjonen kan oppstå. For at funksjonen skal fungere etter hensikten er det nødvendig at både avgivende og mottagende organisasjon har et bevisst forhold til hvordan man oppnår en god anvendelse av funksjonen. I veilederen oppfordres det derfor til å utarbeide en skriftlig avtale mellom organisasjonene, og et forslag på en slik avtale ligger som et vedlegg til veilederen. En slik avtale kan likevel ikke beskrive alle detaljer og eventualiteter. I veilederen vil vi likevel peke på de situasjonene og elementene som kan skape uklarhet i avgivelse og mottagelse av liaisonen, for slik å vise hvordan man gjennom tydelige forventningsavklaringer kan få en mer optimal bruk og anvendelse av liaisonfunksjonen. Veilederen skal både være til hjelp i arbeidet med utarbeidelse av en liaisonportefølje for egen organisasjon, men også kunne være til hjelp i en hektisk situasjonshåndtering. Til det siste er det utarbeidet et "tiltakskort" som kan fungere som en huskeliste i en hektisk håndteringsfase.

Formålet med veilederen er å bidra til økt bevissthet om liaisonfunksjonens potensiale i forbindelse med krisehåndtering og andre krevende situasjoner. Gjennom å beskrive fasene i utveksling av liaison, samt peke på forberedelser til, og egenskaper ved funksjonen, vil dette vil kunne gi et større utbytte av liaisonen under håndtering av hendelser.

Målgruppen for denne veilederen er alle offentlige, private og frivillige organisasjoner som kan avgi eller motta liaison i en hendelseshåndtering.

I de neste kapitlene skal det forklares nærmere hva liaisonens rolle(r) og oppgaver er, og ikke er, i tillegg til hvilken myndighet liaisonen kan ha. Erfaring viser også at det er ulik oppfatning om hvor 'operativ' en liaison skal være. Hva som legges i operativ aktivitet kan variere, men i hovedsak dreier det seg om å få tildelt/utføre (praktiske) arbeidsoppgaver "on site". I denne veilederen er liaisonen først og fremst sett som et kommunikasjonsledd mellom organisasjonene og innehar derfor ikke operative oppgaver i den mottakende organisasjonen. I militær sammenheng er bruken av liaisoner en veletablert funksjon. Det er derfor rimelig å anta at dersom man skal utveksle liaisoner mellom sivile og militære organisasjoner (herunder også politiet, som er en operativ etat med etablerte linjer for utveksling av liaisoner med blant annet Forsvaret), og også mellom beredskapsaktører/etater og ikke-beredskapssetater, kan det være at det legges ulike oppgaver i liaisonens rolle. Dette bør organisasjonene være oppmerksomme på, og avstemme før utsendelse. Hvis det er aktuelt å legge slike operative oppgaver innunder liaisonrollen, bør dette defineres og utarbeides i en eventuell avtale mellom organisasjonene. Det bør derfor ikke tas for gitt at liaisonen skal utføre operative oppgaver dersom ikke dette er spesielt avtalt.

Det finnes flere typer utsendinger i en hendelseshåndtering, se for eksempel *Veileder om enhetlig ledelsessystem ved håndtering av hendelser innen brann, redning og akutt forurensing* og *Politiets beredskapssystem del 1*. Politiet opererer med en differensiering mellom liaison og rådgiver, der liaisonen ikke har myndighet til å ta beslutninger, mens en rådgiver "må kunne forventes å ta beslutninger på vegne av senderstaben". Denne veilederen tar ikke for seg rådgiverrollen, men gjør oppmerksom på at det eksisterer andre roller/utsendinger som har mye til felles med liaisonrollen, men der det legges noen andre oppgaver inn i funksjonen.

I denne veilederen er liaisonordningen ikke kun knyttet til krisehåndtering, men også som en mulig ressurs i krevende situasjoner som kan vare over tid. Ikke alle situasjoner defineres som en krise.

Situasjoner kan likevel være såpass krevende for en organisasjon at det kan være hensiktsmessig å involvere en liaison. På denne måten kan det være mer hensiktsmessig å vurdere omfanget av situasjonen, mer enn hvorvidt det kan defineres som en krise, som kriterium for hvorvidt man skal avgi eller anmode om liaison.

Selv om det er mest vanlig å utveksle liaisons mellom departementer, etater eller innad i forvaltningen forøvrig, kan det være aktuelt å involvere liaisons fra andre organisasjoner om det skulle være behov for det. Dette kan dreie seg om representanter fra frivillige organisasjoner, eller fra firmaer med spisskompetanse på et felt, og vil være sterkt situasjonsavhengig. Begrepet "organisasjon" benyttes derfor som samlebetegnelse på den som avgir eller mottar en liaison.

Veilederen er utarbeidet med tanke på å være så konkret som mulig. I teksten er det anvendt sitater og utdrag fra evalueringsrapporter etter hendelser og øvelser for å eksemplifisere liaisonfunksjonen i en praktisk sammenheng. Det er en målsetting at veilederen, gjennom beskrivelser og en stor grad av detaljer, vil kunne brukes av organisasjoner som er helt ukjente med utsendelse og mottak av liaisons, i tillegg til de som gjør dette mer rutinemessig.

Veilederen utdyper også de mest typiske områdene der oppfatninger kan være ulike og der misforståelser og uklarheter kan oppstå. Om ikke annet kan dette fungere som en sjekkliste for avgivende eller mottagende organisasjon. Ved å gjøre dette, er det sannsynlig at deler av veilederen ikke vil treffe alle like godt, men et av de viktigste bidragene er at veilederen kan hjelpe til slik at man har en så lik forståelse som mulig av liaisonfunksjonen.

Det finnes også organisasjoner som har etablert faste liaisonordninger. Denne veilederen omhandler ikke dette.

Veilederen vil bli revidert jevnlig.

Erfaringene fra In Amenas-krisen bekrefter nok en gang liaisonenes helt avgjørende rolle for å sikre informasjonsflyt og god koordinering (evaluering av norske myndigheters krisehåndtering i terrorangrepet på gassproduksjonsanlegget i In Amenas 2013).

FASE

O

Før utsendelse



OM LIAISONFUNKSJONEN

Det har vist seg at det i en del situasjoner der liaisonfunksjonen anvendes, oppstår uklarheter og misforståelser. Dette dreier seg ofte om bruk av like begreper, men med ulik forståelse av hva de innebærer. Begrepet liaison bygger i denne sammenheng på det engelske verbet "to liaise", som opprinnelig stammer fra fransk, og betyr å snakke sammen og å fortelle hva man driver med for å effektivt kunne samarbeide. En liaison blir derfor personen som utfører denne kommunikasjonen. Det anvendes flere definisjoner på liaison, men et fellestrekk er at liaisonen er et bindeledd eller forbindelse. I tillegg brukes ofte ord som tilrettelegger og kommunikasjonsledd for å beskrive funksjonen. I militær sammenheng, der funksjonen også har sitt opphav, blir liaisoner brukt for å koordinere aktiviteter mellom ulike militære grener og for å sørge for enhetlig innsats (unity of effort). Liaisonering på sivil side har i hovedsak som oppgave å ivareta kommunikasjon og koordinering av aktiviteter mellom samarbeidende organisasjoner.

Den viktigste funksjonen til en liaison er å være et forbindelsesledd mellom to organisasjoner. Tilbudet om å avgi eller anmode om en liaison er oftest knyttet til håndteringen av en krise, men som nevnt kan det være hensiktsmessig å heller vurdere om en situasjon er såpass krevende for en organisasjon at iverksettelsen av en liaisonfunksjon ville kunne lette på organisasjonens håndtering.

Et av hovedformålene med en liaison er å forbedre informasjonsflyten mellom egen og mottakende organisasjon. Planleggingen er viktig for at både avgivende og mottakende organisasjon skal være avstemt i sine forventninger rundt hva liaisonen skal gjøre, samt at liaisonen selv har et tydelig bilde av egen rolle og oppgaver. For å tydeliggjøre hva liaisonen skal gjøre etter utsending, både for den avgivende og den mottagende organisasjonen, kan det formuleres en kontrakt eller avtale mellom organisasjonene. Dette blir utdypet i de neste to kapitlene. I vedlegg 3 ligger det en mal for en slik avtale.

MYNDIGHET

En liaison har ikke beslutningsmyndighet på vegne av den avgivende organisasjonen. Dette kan det være hensiktsmessig å understreke i en liaisonavtale slik at det ikke er tvil om hvilken myndighet liaisonen besitter. Liaisonen kan derimot henviser til riktig kontaktpersoner som har denne myndigheten.

TILLIT

Det er avgjørende at liaisonen vises tillit og involveres i de prosessene (informasjonsflyt, møtevirksomhet, beslutningsarenaer) som er relevante for at liaisonen skal kunne utføre oppgaven sin på en tilfredsstillende måte. Man må være oppmerksom på at det å involvere en ukjent person i egen organisasjon kan skape spenning og usikkerhet. Dette kan man unngå ved å være tydelig på hva liaisonen skal gjøre i mottakende organisasjon, samt at liaisonen er åpen på hva slags type informasjon han/hun melder tilbake til egen organisasjon og hva denne informasjonen skal brukes til. Informasjonen som formidles skal være vurdert opp mot egen organisasjons funksjon og ansvarsområde, slik at det ikke formidles informasjon som fører til uønsket respons og/eller tiltak. Ved å kort begrunne hva slags informasjon som avgis fra liaisonen til egen organisasjon, hvorfor denne behøves og hva den brukes til, kan man opprette et godt tillitsforhold mellom organisasjonene. Dette kan inkluderes i liaisonavtalen.

LIAISONPORTEFØLJE

Akkurat som det kan være formålstjenlig å utarbeide en instruks for utsending av liaison, kan det være tilsvarende hensiktsmessig å utarbeide en instruks for mottagelse av liaison i egen organisasjon. Dette dreier seg i hovedsak om avklaringer omkring praktisk tilrettelegging, samt eventuelle arbeidsoppgaver, innslagspunkter og møter. En løsning er at organisasjonen utarbeider en liaisonportefølje der det inkluderes:

- Instruks for avgivelse av liaison
- Instruks for mottagelse av liaison
- Utkast til avtale mellom organisasjonene som utveksler liaison

Maler for disse dokumentene finnes i vedlegg 2, 3 og 4.

ØVELSE, TRENING OG EVALUERING

Øvelse og trening vil bidra til at aktuelle kandidater til liaisonfunksjonen kan gjøre en bedre jobb ved krisehåndtering og i andre hendelser. Organisasjonen bør vurdere om det kan være hensiktsmessig å trene

liaisonfunksjonen samtidig som man øver krise-, situasjons- og hendelsehåndtering. Etter øvelser bør liaisonfunksjonen evalueres, slik at man kan dokumentere erfaringer, avdekke læringspunkter og eventuelt forbedre funksjonen.



Bilde fra Midtre-Hålogaland sivilforsvarsdistrikt. Foto: Ståle Knutsen.

FASE

1

Anmodning/tilbud



Hvorvidt en organisasjon er i stand til å utnytte liaisonens fulle potensiale, vil avhenge av hvor godt forberedt både avgivende og mottagende organisasjon, samt liaisonen selv, er. Dette kapittelet beskriver hvordan en organisasjon på best mulig måte kan forberede seg selv på utsending av liaison, og den andre organisasjonen til mottak, for å kunne benytte seg av potensialet som finnes ved å ha en liaison til stede.

PLANLEGGING AV LIAISONFUNKSJONEN

I prinsippet kan alle organisasjoner tilby å avgi liaison til andre organisasjoner. Ved at man ikke kun tar utgangspunkt i kriser, men også andre krevende situasjoner, senkes terskelen for når det kan anmodes om, eller tilbys en, liaison. En mulig avgivelse eller anmodning vil dermed vurderes ut ifra hvorvidt organisasjonen mener at de kan bistå en annen organisasjon med kompetanse, herunder både krisehåndteringskompetanse og fagkompetanse. Hvis organisasjonen mener at den har slik kompetanse, bør man tilby dette. Det vil deretter være opp til den mottagende organisasjonen å avgjøre hvorvidt de tar imot eller avstår. Så sant det ikke finnes formelle mekanismer mellom organisasjoner som automatisk utløser liaisonfunksjonen, bør den enkelte organisasjonen ha utarbeidet en intern instruks for avgivelse og mottak av liaison, samt et utkast til avtale for avgivelse eller anmodning.

Det er vanskelig å beskrive forhåndsbestemte situasjoner der liaisonfunksjonen skal iverksettes. Noen situasjoner er tydelige, ved for eksempel en krise der beredskapsstater vil være naturlige samarbeidspartnere og liaison vil være en av ressursene som tilbys. Likevel er ikke alle situasjoner, hendelser og kriser like tydelige. Situasjonen kan kreve at organisasjoner som er ukjente for hverandre og samtidig er berørte, kan måtte samarbeide. Det kan også være at organisasjonene ikke har etablerte instruksjoner for verken å avgi eller anmode om liaison. Situasjonen kan også i seg selv være utydelig, saktegående og langvarig, noe

som gjør overgangen mellom liten til stor belastning mer glidende.

Hver organisasjon bør velge ut potensielle liaisons blant sine medarbeidere. Det er spesielt tre hovedtrekk som kan være med å avgjøre en persons egnethet: kunnskap om egen organisasjon, eventuell kunnskap om den besøkte organisasjon, samt personlige egenskaper.

Kunnskap om egen organisasjon

En liaison bør ha god kunnskap om egen organisasjon, herunder egen organisasjons rolle i (krise)håndtering og eget planverk. I tillegg bør liaisonen ha god kunnskap om organisasjonens rolle og ansvar overfor andre organisasjoner og samfunnet for øvrig.

Kunnskapen liaisonen har om egen organisasjon må også formidles til den organisasjonen man ankommer. På denne måten kan det hende at liaisonen må "selge inn" sin egen organisasjon og den kompetanse og ressurser som egen organisasjon har til rådighet.

Kunnskap om den mottakende organisasjonen

Det kan også være hensiktsmessig at liaisonen har god kunnskap om den mottakende organisasjonen. Det kan være nyttig å kartlegge eksisterende kompetanse i egen organisasjon fordi medarbeidere kan ha tidligere arbeidserfaring eller har samarbeidet med ulike organisasjoner som kan gi nyttige innspill og kompetanse i en eventuell samarbeidssituasjon. Dersom organisasjonen er ukjent, kan et alternativ være å bruke de første dagene som en introduksjon til den nye organisasjonen. Det kan da være nyttig å utarbeide en sjekkliste for hvilken type informasjon liaisonen burde tilegne seg i løpet av de første dagene som er spesielt hensiktsmessig for egen organisasjon. Dette kan liaisonen gjøre i dialog med den besøkte organisasjonen dersom det er noen avdelinger/enheter/arbeidsoppgaver som er sterkere berørt i hendelsen.

I de tilfellene der det var utarbeidet avtaler og planer for utveksling på forhånd, fungerte samarbeidet effektivt. Der man hadde definert et behov, men ikke hadde planlagt nærmere, ble funksjonen dårlig ivaretatt (evaluering Øvelse Oslo 2006).

Personlige egenskaper

For å fylle liaisonrollen er personlig egnethet viktig. Det er vanskelig å lage en sjekklister på egenskaper liaisonen burde ha, men det er klart at i en organisasjon som er travelt opptatt med situasjonshåndtering er det viktig at en liaison gjør seg synlig og tilgjengelig overfor relevante personer i den besøkte organisasjonen. Personen som fungerer som liaison representerer den avgivende organisasjon og skal ofte fungere som understøtter. Det ligger i dette at liaisonen må være selvstendig og raskt kunne sette seg inn i nye problemstillinger. Han eller hun må være kontaktskapende, samarbeids- og dialogorientert. I tillegg er det viktig å ha god kunnskap om egen og mottakende organisasjon samt situasjonen som håndteres.

FORSTÅELSE AV DEN ORGANISASJONEN MAN SKAL SAMARBEIDE MED

Det er vanskelig å forutse hvilke organisasjoner man kan måtte samarbeide med, selv om de fleste organisasjoner naturlig har flere kontaktflater mot noen organisasjoner enn andre. Kunnskap om den organisasjonen liaisonen skal besøke kan være nyttig. Som nevnt over kan det være nyttig å kartlegge eksisterende kompetanse eller arbeidserfaring blant egne medarbeidere. Slik kan man identifisere potensielle liaisoner som allerede innehar kunnskap om andre organisasjoner. Dersom organisasjonen man skal samarbeide med er helt eller delvis ukjent for avgivende organisasjon, kan det å sette av tid til å gjøre seg kjent med den besøkte organisasjonen spare liaisonen og den avgivende organisasjonen for en del ekstra arbeid. Ved å ha avtalt dedikert tid til å gjøre seg kjent, vil det redusere presset på liaisonen den første tiden. Dersom ikke slik tid er avsatt, er det mer sannsynlig at både avgivende og mottakende organisasjon forventer at liaisonen er fullt i gang fra ankomst. Et alternativ kan være å avtale med mottakende organisasjon at man setter av noe tid til å bli kjent med mottakende organisasjon, rutiner og arbeidsoppgaver. Samtidig gir det et godt grunnlag for liaisonen å forstå hvordan man kan bistå organisasjonen på best mulig måte for å forstå hvordan organisasjonen er satt sammen, relevant planverk samt forstå rapporteringslinjer og kanaler. De færreste organisasjoner er bygd opp på samme vis, har like rapporteringsstrukturer eller beslutningsmetodikk. Denne kunnskapen er det viktig at liaisonen tilegner seg for å kunne rapportere videre

til egen organisasjonen. Da kan avgivende organisasjon lettere vite hvor de skal henvende seg, hvem som er i tilsvarende posisjoner i mottakende organisasjon samt forstå hvor ressurser kan plasseres for mest optimal bruk.

NOTORITET OG TIDSBRUK

God notoritet i en hendelse er viktig. Det er en måte å holde oversikt over situasjonen samt de tiltak som er, eller vurderes, iverksatt. God notoritet er ikke bare viktig for egen del, men også dersom liaisonen inngår i et team der man blir avløst. Liaisonen bør loggføre egen aktivitet, informasjon og beslutninger som liaisonen følger opp. Ved avløsning bør loggen tilgjengeliggjøres for den etterfølgende liaison.

Kravet til skriftlighet behøver ikke være absolutt. Spesielt i en hektisk håndteringsfase må det være tilstrekkelig med muntlig rapportering. I de tilfeller der håndteringen trekker ut i tid, bør det likevel etableres en rutine med fast skriftlig rapportering. Dersom notoriteten ikke overholdes kan det alternativt løses ved å skrive korte stikkord og notere noe mer utfyllende. Disse notatene kan danne grunnlag for en bedre evaluering i etterkant av hendelsen.

Hvor mye tid en liaison skal tilbringe i mottakende organisasjon kan avklares i en liaisonavtale mellom organisasjonene. Dette vil variere ut i fra situasjon, samt hva man i situasjonen anser som produktivt. I en hurtiggående krise kan det være behov for å ha en liaison tilstede kontinuerlig. Det blir da viktig å huske på at liaisonen trenger avløsning og eventuelt sette opp en vaktplan. Det er ikke nødvendigvis behov for å ha en liaison tilstede kontinuerlig. Hvis den avgivende organisasjon sirkler inn en spesifikk møterekke som er viktig å delta i, bør liaisonen prioritere å være tilstede i mottakende organisasjon på disse dagene.

Hvordan tiden deles inn bør også sees i forhold til hvordan liaisonen skal rapportere inn til egen organisasjon. Liaisonen bør prioritere å være en del av "informasjonssirkelen" i egen organisasjon for å være oppdatert ved utsendelse. Det kan være lurt å sette opp et eget møteprogram slik at faste møter for rapportering er satt opp.

PRAKTISKE FORBEREDELSE FØR UTSENDELSE

Det er tidligere argumentert for at god planlegging er avgjørende for hvor godt liaisonfunksjonen fungerer. Viktige momenter i planleggingen er å utarbeide en instruks for avgivelse og mottak av liaison i egen organisasjon og utkast til avtale mellom samarbeidende organisasjoner.

Instruks for avgivelse av liaison

Som nevnt over kan det være hensiktsmessig å ha en retningsgivende instruks for liaisonfunksjonen i egen organisasjon. En slik instruks kan inneholde informasjon om når organisasjonen skal tilby å avgi liaison, når den kan ha behov for å anmode om liaison, en liste over medarbeidere som kan være potensielle liaisoner og eventuelt personer med særlig kompetanse om ulike organisasjoner. Det kan også være hensiktsmessig å beskrive typisk bistand organisasjonen vanligvis kan tilby andre organisasjoner.

Det er viktig for liaisonen å ha forankring i egen organisasjon og ikke bli "glemt" av en organisasjon under en hendelse. Lederforankring og gode informasjonsrutiner bør være på plass, slik at liaisonen hele tiden holdes informert om forhold i egen organisasjon. Hendelser kan være mer eller mindre krevende og instruksjonen bør derfor inneholde et punkt om oppfølging av liaisonen ved avsluttet oppdrag, spesielt i situasjoner som har vært krevende. En slik instruks kan fungere som en sjekkliste både for lederen til liaisonen og liaisonen selv som sørger for at disse forholdene blir fulgt opp.

En mal til en slik instruks finnes i vedlegg 3.

Avtale om utveksling av liaison

Det er, som påpekt ovenfor, viktig at både avgivende og mottagende organisasjon har en så sammenfallende forståelse som mulig av liaisonens rolle, oppgaver, myndighet og funksjon. En god måte å avklare dette på er ved å utarbeide en felles avtale mellom organisasjonene før avgivelse. Det er viktig at man i denne avtalen klarer å formulere forventninger til liaisonen så tydelig som mulig for å unngå misforståelser og dårlig utnyttelse av funksjonen.

En avtale kan bestå av flere momenter, men det må i avtalen fremkomme hva mottakende organisasjon stiller med av utstyr og hva de eventuelt forventer at liaisonen skal ta med seg. Andre momenter som bør fremkomme i avtalen er:

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

Se for øvrig utkast til avtale i vedlegg 1.

Det var mye som fungerte bra, men manglende dialog og informasjonsutveksling førte til frustrasjon og usikkerhet hos flere aktører. Det ser imidlertid ut til at der hvor ansvaret er kartlagt på forhånd, avtaler om mer eller mindre formalisert samarbeid er på plass, og ordninger relatert til ulike former for liaisoner er etablert, fungerer samhandlingen adskillig bedre (evaluering HarbourEx15).

FASE

2

Mottak



MOTTAK

I forrige kapittel ble det skissert ulike elementer som kan føre til at potensialet i liaisonfunksjonen blir utnyttet eller ikke. Det å motta en liaison fordrer i hovedsak de samme utfordringene som det å avgi liaison, hvor det å tydeliggjøre roller, ansvar, myndighet og funksjon avgjør suksessen både til det å avgi og det å motta liaison.

PLANLEGGING FOR MOTTAK AV LIAISON

Det er hittil argumentert for at terskelen for både å avgi og anmode om liaison burde legges lavere enn ved at funksjonen kun iverksettes i kriser. I stedet ble det foreslått at dersom en organisasjon vurderer at den besitter ressurser som andre organisasjoner kan behøve, både krisehåndterings- og/eller fagkompetanse, bør man *tilby* dette. Da blir det opp til den mottagende organisasjonen å vurdere om den vil ta imot tilbudet. Tilsvarende kan dette også være en hensiktsmessig måte å avgjøre om og når man skal *anmode* om liaison. Hvis organisasjonen opplever at en situasjon er krevende, kan det være hensiktsmessig å vurdere hvorvidt en liaison fra en annen organisasjon kunne bidratt til en bedre håndtering med krisehåndterings- eller fagkompetanse.

AVTALE MELLOM AVGIVENDE OG MOTTAGENDE ORGANISASJON

I forrige kapittel ble det beskrevet at å nedfelle en avtale mellom organisasjonen som avgir og mottar liaison kan sikre at liaisonfunksjonens potensiale utnyttes på best mulig måte. Dersom avgivende organisasjon ikke tar initiativ til en slik avtale, kan den mottagende organisasjon legge til rette for å ta initiativ til en slik avtale. Dersom det allerede er utarbeidet en instruks og utkast til avtale om utveksling av liaison i en liaisonportefølje, kan dette brukes for å utarbeide en avtale til den spesifikke hendelsen. Dette kan hjelpe til med å avstemme forventninger mellom organisasjonene og å "tvinge frem" en konkretisering av de faktiske oppgavene som skal utføres.

PLOSSERING OG TILRETTELEGGING

I en situasjonshåndtering kan det være hektisk i mottagende organisasjon. Likevel bør organisasjonen ta seg tid til å tilrettelegge for liaisonens arbeid og å inkludere liaisonen i de relevante fora som gjør liaisonen i stand til å utføre sine oppgaver på best mulig måte.

Det kan være hensiktsmessig for mottakende organisasjon å ha tenkt ut på forhånd hvor en liaison burde plasseres. Dette vil naturligvis også variere med type situasjon. Er det en krise, er det naturlig at liaisonen plasseres i nærheten av de personene som er involvert i håndteringen. I andre situasjoner kan det være mer uklart hvor en liaison bør plasseres. De færreste organisasjoner vil ha et dedikert kontor til en liaison. Selv om det kan være utfordrende med plassering fordi det ofte er press på kontorplass, bør det likevel prioriteres å plassere liaisonen så nært opp til der håndteringen foregår som mulig.

NØDVENDIG UTSTYR OG TILGANGER

Under en hendelse kan det virke forstyrrende dersom man må bruke mye ekstra tid på utstyr som ikke fungerer. Dette kan typisk skje fordi liaisonens organisasjon anvender andre teknologiske løsninger enn det den mottakende organisasjonen gjør, eller at organisasjonen benytter sikre kommunikasjonskanaler.

En løsning på dette kan være at det på forhånd, i avtalen mellom organisasjonen, eksplisitt formuleres hvilket utstyr og tilganger liaisonen skal ha ved ankomst. Det er spesielt noen elementer som bør avklares i avtalen:

- Adgangskort: Adgangskort med tilgang til de aktuelle avdelingene som liaisonen skal/kan bevege seg i.
- Kontorplass: Et dedikert arbeidssted/kontorplass bør være tilgjengelig før ankomst.
- Teknisk utstyr: Skal liaisonen ha med egen pc eller skal det opprettes bruker til liaisonen i mottakende organisasjons it-systemer?
- Kontaktperson(er): Det burde på forhånd være tydelig hvem liaisonen kan kontakte ved f.eks. tekniske problemer ved den besøkte organisasjonen og/eller andre problemstillinger man kan møte i en ukjent organisasjon.

FASE

3

Liaisonen i arbeid



LIAISONEN I ARBEID

Ingen hendelser er like, og det vil derfor også variere hvilken bistand en organisasjon måtte behøve av en liaison. Det er derfor vanskelig å gi konkrete eksempler på oppgaver som liaisonen skal utføre når han/hun er kommet til den mottakende organisasjonen. Likevel kan man på generelt grunnlag si at hovedoppgavene til en liaison vil være å følge opp og sikre at kommunikasjon mellom organisasjonene er god. Liaisonen har en understøttende og etterspørrende funksjon og kan derfor minne om, purre eller følge opp kommunikasjonen om viktige beslutninger eller henvendelser mellom organisasjonene.

Typiske oppgaver for liaisonen vil være å delta på møter, både i den mottagende organisasjon og eventuelt i avgivende organisasjon. Utover møtevirksomhet er det viktig å innhente informasjon om beslutninger som er fattet, pågående prosesser og aktuelle problemstillinger i den mottagende organisasjonen. Det er også viktig å fange opp informasjon som utveksles mellom møter.

En typisk understøttende oppgave liaisonen kan ha er å formidle informasjon om riktige kontaktpersoner i avgivende organisasjon og eventuelt også fasilitere kontakten mellom organisasjonene. Liaisonen vil også kunne bistå med oversikt over hvilke ressurser som står til rådighet i avgivende organisasjon, og hvordan mottakende organisasjon kan anmode om bistand og ressurser.

Som det er vist i veilederen for øvrig er planlegging og forventningsavklaringer gjennom felles kontrakt avgjørende for at liaisonfunksjonen skal fungere hensiktsme adskillig bedre rustet til å ha en felles forståelse av liaisonens bidrag og rolle.

Bruken av liaisonen virker å kompensere for begrenset kjennskap med hverandres organisering, og kompenserer også for mangelen på etablert kommunikasjon mellom organisasjonene/spillerne (evaluering Barents Rescue 2013).



Bilde fra øvelse Barents Rescue 2013. Foto: DSB.

FASE

4

Evaluering av
funksjonen



EVALUERING AV FUNKSJONEN

Etter en hendelse eller øvelse er over bør liaisonfunksjonen evalueres for å avdekke hva som fungerer bra, og hva som fungerer mindre bra. En slik evaluering kan være en del av den overordnede evalueringen av øvelsen eller hendelsen og bør inneholde følgende tre elementer:

1. HÅNDTERING UNDER HENDELSEN/ØVELSEN

Spørsmål som det her er viktig å belyse er blant annet: Hvordan fungerte liaisonfunksjonen under hendelsen, både sett fra avgivende og mottakende organisasjons ståsted? Hvilke erfaringer gjorde liaisonen seg underveis i hendelsen? Hvordan fungerte kommunikasjonen mellom organisasjonene, i tillegg til kommunikasjonen mellom liaisonen og avgivende organisasjon? Samarbeidet under håndteringen, og eventuelle utfordringer som har blitt avdekket gjennom samarbeidet, bør komme frem i evalueringen.

2. LIAISONROLLEN

Spørsmål som det er viktig å belyse/besvare angående liaisonrollen omhandler den organisatoriske anvendelsen av funksjonen, og er blant annet: Hvordan fungerte iverksettelse av funksjonen i egen organisasjon? Var det noen forsinkede elementer (f.eks. nok tilgjengelig, og tilstrekkelig opplært, personell)? I tillegg kan det være en fordel å få med liaisonens tanker rundt anvendelse av en slik funksjon og hva som må til for å kunne utføre rollen på en god måte.

3. OPPFØLGING

Evalueringen burde også inneholde en oppfølgingsdel. Her bør det fremkomme hvordan arbeidet med liaisonfunksjonen bør videreføres og om det er nødvendig med oppdatering/utdanning av personell. Er det behov for å inkludere flere i poolen med liaisons, eller er nåværende antall tilstrekkelig? Hvordan bør liaisonfunksjonen følges opp/videreutvikles? Hvis det er noe som ikke fungerte optimalt under hendelsen/øvelsen bør det utarbeides forslag til hvordan dette konkret kan følges opp.

Evalueringen bør omhandle, og besvare, ovennevnte punkter og spørsmål for å kunne avdekke læringspunkter og forbedre rutiner. På denne måten vil også selve liaisonfunksjonen bli forbedret.

VEDLEGG 1: TILTAKSKORT FOR LIAISONFUNKSJONEN

Liaisonen er en tilstedeværende kontaktperson fra en samhandlende organisasjon som kan bidra til god kontakt mellom aktørene, selv ved hektisk situasjonshåndtering. En liaison har ikke beslutningsmyndighet på vegne av den avgivende organisasjonen.

FASE 0: Før utsendelse

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Utpek liaison	Avgivende organisasjon	

FASE 1: Anmodning/tilby

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Utarbeid avtale mellom avgivende og mottakende organisasjon	Avgivende og mottakende organisasjon	Se vedlegg 2 for mal
Avklar praktiske forhold	Avgivende og mottakende organisasjon	Telefon Pc Adgang og passord Kommunikasjonskanaler Alternativt (graderte kommunikasjonskanaler)

FASE 2: Mottak

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Plasser liaisonen og tilrettelegg praktiske forhold	Mottakende organisasjon	Adgangskort Kontorplass Teknisk utstyr Kontaktperson
Avtal rapporteringstidspunkter med avgivende organisasjon	Liaisonen	

FASE 3: Liaisonen i arbeid

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Delta i møter hos besøkt organisasjon	Liaisonen	
Innhent og viderebring relevant informasjon	Liaisonen	
Fasilitere kontakt mellom organisasjonene	Liaisonen	

FASE 4: Evaluering

AKTIVITET	ANSVAR	KOMMENTAR
Evaluering	Avgivende og mottakende organisasjon	

VEDLEGG 2: UTKAST TIL LIAISONAVTALE MELLOM AVGIVENDE OG MOTTAKENDE ORGANISASJON

DEFINISJON	Ved å innlede kontrakten med en definisjon av hva en liaison er, kan misforståelser unngås. En generell definisjon kan være: Liaison betyr forbindelse/kontakt og betegner i denne sammenheng en utpekt person som skal etablere en forbindelse mellom (organisasjonen) og et annet myndighetsorgan eller institusjon/virksomhet under håndteringen av en hendelse eller situasjon. Hensikten er å sikre gjensidig informasjonsutveksling og informasjonsflyt, samt avklaringer av eventuelle problemstillinger mellom organisasjonene. Liaisonen er (organisasjonens) bindeledd i en virksomhet vi trenger direkte kontakt med under, eller før, en hendelseshåndtering.
ROLLE/MYNDIGHET	Det kan være viktig å avklare hvilken rolle utsendingen har. Noen organisasjoner anvender flere typer utsendinger der liaison er en av disse. Hvis liaisonen skal ha særskilte oppgaver bør dette defineres. Det bør også understrekes at liaisonen ikke har beslutningsmyndighet på vegne av den avgivende organisasjonen.
ARBEIDSOPPGAVER	Her bør den bistand liaisonen skal bringe inn i den mottakende organisasjonen beskrives. Dette er ofte den spesifikke fagkompetanse som avgivende organisasjon har. I tillegg kan det spesifiseres hva liaisonen skal ta med seg tilbake til egen organisasjon og sørge for at det blir fulgt opp i egen organisasjon.
KRAV TIL LIAISONER	Her kan det spesifiseres hvilken tilgjengelighet mottakende organisasjon skal kunne ha til liaisonen. I hvilket tidsrom skal liaisonen kunne nås?
RAPPORTERING	Her kan det spesifiseres hvem liaisonen rapporterer til. Det kan også være ønskelig å avklare at liaisonen ikke svarer på mediehenvendelser.
OPPDRAG	Hvilke oppgaver liaisonen har, vil avhenge av situasjonen. Et utgangspunkt kan være: Liaisonen skal motta/gi informasjon om situasjonen og sentrale problemstillinger i virksomheten man blir sendt til, herunder delta i sentrale møter samt aktivt innhente slik informasjon via alle tilgjengelige kilder. I utgangspunktet har liaisonen ingen fullmakter, men kan utstyres med slike av direktør (eller andre). Det innebærer at alle vesentlige og formelle problemstillinger, herunder særlige problemstillinger av prinsipiell karakter, skal tas opp med direktør (eller andre). Informasjon formidlet gjennom liaisonen kommer i tillegg til, ikke i stedet for, formelle rapporter og anmodninger om tiltak mellom organisasjonene.
ADMINISTRATIVE OG ØKONOMISKE FORHOLD	Kontor/materiell/utstyr: Avklar hvem som sørger for utstyr som vil kunne fungere i mottakende organisasjon.
	Forlegning: Normalt forpleies liaisonen av mottakende virksomhet.
	Arbeidstid: Normalt bør liaisonen følge arbeidstiden på utstasjonert plass.

VEDLEGG 3: UTKAST TIL INSTRUKS FOR AVGIVELSE AV LIAISON

NÅR TILBYR ORGANISASJONEN LIAISON?	Det bør avklares i hvilke situasjoner organisasjonen vil kunne bidra til noen andres håndtering. Det kan her også defineres hvem som har ansvaret for iverksettelse av tilbud om liaison, eller rutine for oppstart av en slik prosess.
ANSVAR FOR LIAISON	Hvis liaisonfunksjonen er knyttet til krisehåndteringsplan eller beredskapsplanverk, kan liaisonens forankring fremgå av en slik plan. Det kan være hensiktsmessig å avklare hvordan liaisonene skal pekes ut. Dette kan for eksempel være av en avdeling eller en leder.
ARBEIDSOPPGAVER	Her kan typiske oppgaver liaisonen vil utføre, som utsending fra avgivende organisasjon, skisseres. Hva de spesifikke oppgavene vil være, vil avhenge av situasjonen og bør tydeliggjøres i en liaisonavtale mellom avgivende og mottakende organisasjon.
KRAV TIL LIAISONER	Her kan det spesifiseres hvilken tilgjengelighet som forventes av liaisonen. Dette kan være krav om tilgjengelighet på telefon slik at henvendelser fra direktør eller krisestab/team prioriteres siden slike henvendelser ofte er tidskritiske.
	Liaisonen bør ikke ha andre sentrale roller under hendelseshåndteringen.
	Det kan være et krav at liaisonen skal ha opplæring før de sendes ut på oppdrag.
LISTE OVER POTENSIELLE LIAISONER	En liste over potensielle liaisoner kan legges ved en instruks, eller i en liaisonportefølje. Her kan også opplæring/kursing samt eventuell spesiell kompetanse legges ved listen.
OPPDRAG	Hvilke oppgaver liaisonen har, vil avhenge av situasjonen. Et utgangspunkt kan være: Liaisonen skal motta/gi informasjon om situasjonen og sentrale problemstillinger i virksomheten man blir sendt til, herunder delta i sentrale møter samt aktivt innhente slik informasjon via alle tilgjengelige kilder. I utgangspunktet har liaisonen ingen fullmakter, men kan utstyres med slike av direktør (eller andre). Det innebærer at alle vesentlige og formelle problemstillinger, herunder særlige problemstillinger av prinsipiell karakter, skal tas opp med direktør (eller andre). Informasjon formidlet gjennom liaisonen kommer i tillegg til, ikke i stedet for, formelle rapporter og anmodninger om tiltak mellom organisasjonene.
VAKTBYTTE	Her kan ansvarsforhold i vaktbyttesituasjon avklares. En vanlig regel er at det er den avdelingen som har liaison på plass som har ansvaret inntil ny liaison er på plass. Dette kan være særlig viktig der andre avdelinger skal overta.

VEDLEGG

ADMINISTRATIVE OG ØKONOMISKE FORHOLD	Kontor/materiell/utstyr: Avklar hvem som sørger for utstyr som vil kunne fungere i mottakende organisasjon.
	Forlegning: Normalt forpleies liaisonen av mottakende virksomhet.
	Arbeidstid: Normalt bør liaisonen følge arbeidstiden på utstasjonert plass.
	Godtgjøring: Her kan det spesifiseres hvorvidt liaisonen godtgjøres etter vanlig regelverk eller ikke. Hvis det er særlige bestemmelser, bør dette tydeliggjøres her.
	Andre forhold som kan trenge avklaringer i en instruks kan være: reiser, kompensasjon for avbrutt ferie, forsikringer, arbeid i utlandet, velferdspermisjon (på grunn av slitasje på medarbeidere) og tidsregistrering.
OPPLÆRING/TRENING	Her kan det spesifiseres hvorvidt det finnes krav til de som skal inn i liaisonrollen. Dette kan være kurs og opplæring. Avdelinger som har potensielle liaisoner har selv ansvar for at liaisonene melder seg på relevante kurs.

VEDLEGG 4: UTKAST TIL INSTRUKS FOR MOTTAKELSE AV LIAISON

NÅR MOTTAR ORGANISASJONEN LIAISON?	Det kan her avklares i hvilke situasjoner organisasjonen vil kunne ha behov for bidrag til egen håndtering. Det kan også defineres hvem som har ansvaret for iverksettelse av mottak av liaison, eller rutine for oppstart av en slik prosess.
RETNINGSLINJER FOR LIAISONAVTALE	Her kan ansvaret med å utarbeide og følge opp en liaisonavtale spesifiseres. Hvilken avdeling har ansvaret for å oversende eller motta en slik avtale og hvem har ansvaret for å godkjenne en slik avtale.
ANSVAR FOR, OG Plassering AV, LIAISON	Her kan det spesifiseres hvordan mottak av liaison foregår. En løsning er å utpeke en avdeling som har ansvar for mottak.
ADMINISTRATIVE OG ØKONOMISKE FORHOLD	Kontor/materiell/utstyr: Avklar hvem som sørger for utstyr som vil kunne fungere i mottakende organisasjon.
	Forlegning: Normalt forpleies liaisonen av mottakende virksomhet. Dette kan avklares her.
	Arbeidstid: Normalt bør liaisonen følge arbeidstiden på utstasjonert plass.

VEDLEGG 5: MAL FOR EVALUERING AV LIAISON-FUNKSJONEN

HENDELSE/ØVELSE	Kort om hendelsen eller øvelsen.
HÅNDBLING UNDER HENDELSEN/ØVELSEN	<p>Hvordan fungerte liaisonfunksjonen under hendelsen, både sett fra avgivende og mottakende organisasjons ståsted?</p> <p>Hvilke erfaringer gjorde liaisonen seg underveis i hendelsen?</p> <p>Hvordan fungerte kommunikasjonen mellom organisasjonene, i tillegg til kommunikasjonen mellom liaisonen og avgivende organisasjon?</p> <p>Fungerte kommunikasjonskanalene (gradert og ugradert) mellom avgivende og mottakende organisasjon?</p>
LIAISONROLLEN	<p>Hvordan fungerte iverksettelse av funksjonen i egen organisasjon?</p> <p>Var det noen forsinkede elementer (f.eks. nok tilgjengelig, og tilstrekkelig opplært, personell)?</p> <p>Var det hindringer av strukturelle eller personlig karakter som skapte utfordringer for utførelsen?</p> <p>Liaisonens tanker rundt anvendelse av en slik funksjon og hva som må til for å kunne utføre rollen på en god måte.</p>
OPPFØLGING	Hvordan bør liaisonfunksjonen følges opp/videreutvikles?

**Direktoratet for
samfunnsikkerhet
og beredskap**

Rambergveien 9
3115 Tønsberg

Telefon 33 41 25 00
Faks 33 31 06 60

postmottak@dsb.no
www.dsb.no

ISBN 978-82-7768-431-4 (PDF)
HR 2365
Mai 2017

 /DSBNorge

 @dsb_no

 dsb_norge

 dsbnorge