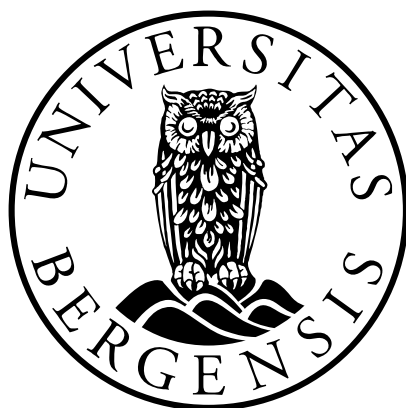


Kommunal kriseledelse i møte med
naturhendelser og økt klimarisiko
Erfaringer fra fire kommuner i Vestland



EXECUTIVE 670
MASTEROPPGAVE I KOMMUNAL LEDELSE

UNIVERSITETET I BERGEN

Kandidatnummer: 102 og 119
13.05.2024

Abstract

In this project, we have investigated the challenges four small municipalities in Vestland county experience in the face of natural events and increased climate risk. Initially, we start with current knowledge of legal, organisational, and operational factors that frame the four research questions we wish to elucidate. The empirical basis for the analyses consists of document analysis of the municipalities' Risk and Vulnerability Analyses (ROS) and emergency preparedness plans. In addition, we have also interviewed the four directors of the municipalities who are also leaders of KKL, in their own municipality.

The document analysis shows that all the municipalities have plans in line with current legislation and they describe natural events and increased climate risk. There are plans for practice, evaluation, and interaction. The interviews nuance the picture and show that all the municipalities recognize the importance of preparedness work, both in theory and practice, but that they all strive to prioritize this work in competition with many other statutory tasks. In addition, the municipalities emphasized that the resource situation and the economy are under pressure, which reinforces the challenge of working systematically with social security and preparedness.

In summary, the study shows that even though all four municipalities had carried out statutory tasks such as establishing ROS analysis and emergency plans, systematic practice and training of the municipality's crisis preparedness was often downgraded in favor of more urgent operational tasks. No municipalities have carried out exercises under their own auspices in recent years. This has been identified as an area for improvement. One municipality describes it as follows; *"We have a good system in theory, and we have a good system of how and in what order, but there is too little time for exercises"*.

Sammendrag

I dette prosjektet har vi undersøkt hvilke utfordringer fire små kommuner i Vestland fylke opplever i møte med naturhendelser og økt klimarisiko. Innledningsvis tar vi utgangspunkt i aktuell kunnskap om juridiske, organisatoriske og operative forhold som rammer inn de fire forskningsspørsmålene vi ønsker å belyse. Det empiriske grunnlaget for analysene består av dokumentanalyse av kommunenes Risiko og Sårbarhetsanalyser (ROS) og beredskapsplaner. I tillegg har vi også intervjuet de fire kommunedirektørene, som også er ledere av KKL, i egen kommune.

Dokumentanalysen viser at alle kommunene har planer i tråd med gjeldende lovverk og de beskriver naturhendelser og økt klimarisiko. Det foreligger planer for øving, evaluering og samhandling. Intervjuene nyanserer bildet og viser at alle kommunene anerkjenner viktigheten av beredskapsarbeid, både i teori og praksis, men at de alle strever med å prioritere dette arbeidet i konkurranse med mange andre lovpålagte oppgaver. I tillegg la kommunene vekt på at ressursituasjonen og økonomien er presset, noe som forsterker utfordringen med å jobbe systematisk med samfunnsikkerhet og beredskap.

Oppsummert viser studien at selv om alle de fire kommunene hadde gjennomført lovpålagte oppgaver som å etablere ROS analyse og beredskapsplaner ble systematisk øving og trening av kommunens kriseberedskap ofte nedprioritert til fordel for mer presserende driftsoppgaver. Ingen kommuner har gjennomført øvelser i egen regi de siste årene. Dette er identifisert som et forbedringsområde. En kommune beskriver det slik; *«Vi har et bra system i teorien, og vi har et bra system på hvordan og rekkefølgen, men det er for lite tid til øvelser».*

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten som student ved Universitetet i Bergen, hvor vi har vært en del av det første kullet i Executive masterprogram i kommunal ledelse. Programmet har bestått av modulene rettslig, politisk og økonomisk handlingsrom, rolleforståelse og operativ teamledelse i kriser. Vi vil rette en generell takk til alle forelesere vi har møtt underveis i studiet som har gitt oss teoretisk påfyll. I tillegg har alle medstudenter bidratt til å gjøre studiet interessant og nyttig ved å dele av sin kompetanse og lederkunnskap. Det har vært tre innholdsrike år som har gitt oss verdifull kompetanseheving. Det er både vemodig, men også litt godt å være ferdig med dette kapittelet.

Det er flere som fortjener takk i forbindelse med gjennomføringen av denne masteroppgaven. Først og fremst vil vi takke vår veileder Jarle Eid som har bidratt med sin kunnskap og refleksjoner til skriveprosessen. Du har heiet på oss underveis, kommet med konstruktive og kloke innspill, ledet oss på rett vei og gjort denne fasen levelig i en eller travel arbeidshverdag. Din solide fagkunnskap og sindighet har vært uvurderlig i vårt arbeid.

Vi vil også rette en stor takk til våre informanter som villig stilte til intervju. Vi setter stor pris på at dere tok dere tid til å delta, at dere raust delte på informasjon og at dere var ærlige og direkte, også om de områdene dere mente kommunen hadde forbedringspotensial. Deres bidrag er utgangspunktet for at vi kunne skrive denne oppgaven.

Også stor takk til våre medstudenter i oppgaveprosessen. Treffpunktene hvor vi kunne dele utfordringer i masterskrivingen, dele erfaringer, bli inspirert og drøfte faglige problemstillinger, har vært en berikelse. Takk for tre minnerike år.

Til sist vil vi takke hverandre. Vi var to studenter som ble kjent gjennom gruppearbeid og studietur, og vi fant ut at vi hadde en felles interesse for fagområdet kriseledelse og beredskap. Å skrive sammen har vært særdeles ukomplisert og givende. Vi har tålt å diskutere, være uenige og korrigere, samtidig som vi har støttet hverandre. Vi har vært like strukturerte og rause slik at skriveprosessen ble enklere enn vi hadde sett for oss. Uten hverandres drahjelp hadde denne perioden vært mer krevende.

13.05.24

Jo Bjarte Nordanger Tømmerbakke og Veronika Skiftesvik Natås

«Noen ganger er det på tide å brette opp ermene og bare skyve alt foran seg»

Kjerstin Aune (#selvforvikling)

Innhold

1	Innledning/ Introduksjon.....	7
1.1	Personlig motivasjon/bakgrunn for valg av tema	7
1.2	Presentasjon av overordnet problemstilling	8
1.3	Sentrale begreper, avgrensinger og konseptuell modell.....	9
2	Teoretiske perspektiver på krisehåndtering i kommunen	11
2.1	Juridiske og forvaltningsmessige rammebetingelser	11
2.2	Organisatoriske rammer.....	17
2.3	Operativ teamledelse og den kommunale kriseledelsen (KKL).....	19
2.3.1	Personlig egnethet og opplæring.....	20
2.3.2	Øving.....	21
2.3.3	Evaluerings	22
2.3.4	Teamarbeid, samhandling og samvirke.....	23
2.3.5	Ivaretaging	24
2.4	Kommunenes beredskap for klima og naturhendelser.....	26
2.5	Forskningsspørsmål.....	28
3	Metodisk tilnærming	30
3.1	Forskningsdesign og forskningsstrategi- valg av metode	30
3.2	Utvalg	32
3.3	Dokumentanalyse og intervju	34
3.3.1	Dokumentanalyse	34
3.3.2	Intervju: utforming av spørsmål og gjennomføring.....	35
3.4	Evaluerings av metode.....	36
3.4.1	Validitet.....	37
3.4.2	Relabilitet.....	37
3.4.3	Generalisering.....	38
3.5	Forskningsetiske betraktninger	38
4	Resultater	40
4.1	Juridiske og forvaltningsmessige rammebetingelser	40
4.2	Organisatoriske rammer.....	41
4.3	Operativ teamledelse og den kommunale kriseledelsen (KKL).....	42
4.3.1	Personlig egnethet og opplæring.....	42
4.3.2	Øving.....	43
4.3.3	Evaluerings	44

4.3.4	Teamarbeid, samhandling og samvirke	46
4.3.5	Ivaretaking	47
4.4	Kommunenes beredskap for klima og naturhendelser.....	48
5	Diskusjon	50
5.1	Juridiske og forvaltningsmessige rammer.....	50
5.2	Organisatoriske rammer.....	51
5.3	Operativ teamledelse og den kommunale kriseledelsen (KKL).....	54
5.3.1	Personlig egnethet og opplæring.....	54
5.3.2	Øving.....	55
5.3.3	Evaluering	57
5.3.4	Teamarbeid, samhandling og samvirke	58
5.3.5	Ivaretaking	58
5.4	Kommunenes beredskap for klima og naturhendelser.....	60
6	Konklusjon	62
7	Referanser.....	65
8	Vedlegg	67
8.1	Vedlegg 1 Dokumentanalyse	67
8.2	Vedlegg 2 Intervjuguide	68
8.3	Vedlegg 3 Analyseskjema intervju	71
8.4	Vedlegg 4 Godkjenning Sikt.....	73
8.5	Vedlegg 5 Samtykkeskjema	75

1 Innledning/ Introduksjon

«Å sørge for innbyggernes trygghet er en av statens viktigste oppgaver. Arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap er helt sentralt for å skape og opprettholde denne tryggheten. Samfunnssikkerhet handler om samfunnets evne til å verne seg mot og håndtere hendelser som truer grunnleggende verdier og funksjoner, og setter liv og helse i fare. Slike hendelser kan være utløst av naturen, være utslag av tekniske eller menneskelige feil, eller av bevisste handlinger» (NOU 2023:17 Nå er det alvor, 2017, s. 4).

Sitatet ovenfor er hentet fra mandatet til kommisjonen som ble utnevnt ved kongelig resolusjon 21. januar 2022. Kommisjonen er også omtalt som Totalberedskapskommisjonen, og den ble oppnevnt for å se på hvordan de samlede ressursene i samfunnet bør benyttes og organiseres for å videreutvikle området samfunnssikkerhet og beredskap. Man finner også samme mandat lagt til grunn i (Meld. St. 10 (2016-2017), 2016, s. 9) som bærer tittelen Risiko i et trygt samfunn – Samfunnssikkerhet.

Begge disse to nasjonale styringsdokumentene setter samfunnssikkerhet og arbeid med kriser og beredskap på dagsordenen for kommunal sektor. Samtidig er klimaendringer, og naturhendelser som følge av disse, også et område med sterkt økende fokus fra myndighetene: *«Konsekvensene av klimaendringene i Norge rammer natur og samfunn, og medfører fysisk klimarisiko for kommunene. Ekstremværhendelser kan føre til brudd i strømnnett, veiforbindelser eller digital infrastruktur. Kraftigere nedbør kan gi økte utfordringer med overvann. Klimaendringene påvirker natur og økosystemer, og bidrar til tap av naturmangfold.» (Miljødirektoratet, 2021, s. 4).*

1.1 Personlig motivasjon/bakgrunn for valg av tema

Forfatterne av denne oppgaven har henholdsvis mer enn 15 og 26 års ledererfaring fra kommunal sektor, i til sammen 4 kommuner i Vestland fylke, samt erfaring fra kommunal kriseledelse og arbeid i psykososialt kriseteam. Som ledere og kriseledere har vi gjennom erfaringer og studier kjent på behovet for økt kompetanse i beredskapsarbeid, bedre kunnskap om kriseledelse og ikke minst behovet for bedre forståelse av hvordan kriseledelsen fungerer som team i operative situasjoner. I motsetning til godt trent og selekterte operative beredskapsteam i for eksempel nødetatene og Forsvaret, består den kommunale kriseledelsen

ofte av den administrative og politiske ledelsen i kommunen, som i det daglige utfører helt andre oppgaver enn krisehåndtering.

Vår egen erfaring har vist at den kommunale kriseledelsen må være i stand til å håndtere situasjoner som kan være svært uoversiktlige og uforutsigbare, beslutninger må ofte tas raskt på tynt grunnlag, medlemmer og kollegaer kan være berørt, liv og helse kan være i fare og økonomiske verdier er satt på spill. Krisesituasjoner innebærer ofte høy stressfaktor, og det kan få store menneskelige og økonomiske konsekvenser hvis organisasjonen ikke har gode rutiner og planer for beredskapsarbeidet, ikke har prioritert tid til øving og trening eller om ledelsen fungerer dårlig. Selv om kommunene har et stort ansvar i håndtering av kriser, har vi selv opplevd at arbeid med opplæring og utvikling av kriseledelse har vært nedprioritert til fordel for andre presserende driftsoppgaver i en travel hverdag. Kommunene har mange lovpålagte oppgaver og rapporteringskrav, og de fleste kommuner har trange økonomiske rammer. I løpet av våre mange år som ledere, har ikke organisasjonene vi har jobbet i prioritert «kriseledelse» som tema for interne eller eksterne lederutviklingsprogram, selv om alle kommunale ledere både gjennom lov/forskrift og kommunale planer har definert ansvar og oppgaver i håndtering av kriser. Våre egne erfaringer har derfor vært en viktig motivasjon for arbeidet med dette prosjektet.

1.2 Presentasjon av overordnet problemstilling

Prosjektet handler om kriseledelse og beredskap i kommunen som organisasjon, med spesielt søkelys på den kommunale kriseledelsen (KKL) og hvordan ledelsen håndterer utvikling av samvirke og samhandling i møte med naturhendelser og økt klimarisiko. Vi har valgt å avgrense oss til naturhendelser og økt klimarisiko, da kommunenes håndtering av denne typen hendelser har et økende fokus i statlige føringer og styringsdokumenter, jamfør NOU 2023/17 – Nå er det alvor og Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2023 – 2027. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i denne overordnede problemstillingen:

Hvilke utfordringer står kommunal kriseledelse overfor i møte med naturhendelser og økt klimarisiko?

For å nyansere og konkretisere denne problemstillingen vil vi innledningsvis belyse fire tema. Ett grunnleggende forhold er hvilke juridiske og forvaltningsmessige rammer som gjør seg gjeldende i håndtering av kriser og ulykker i kommunene. Dernest vil vi belyse hvilke organisatoriske forhold som gjør seg gjeldende under arbeid med kriser og ulykker i kommunen både internt og eksternt.

Et tredje område vi har valgt å undersøke har vi kalt operativ teamledelse og kommunenes arbeid med å utvikle kommunal kriseledelse (KKL). I denne sammenheng ønsker vi å undersøke kompetanseheving, øving og trening av KKL, hvordan personell selekteres til KKL og hvordan øvelser og hendelser evalueres og hvilken ivaretaking kommunene har av kriseledelsen. Et fjerde område vi ønsker å gå inn på er samhandlingen innen KKL og mellom KKL og øvrige kommunalavdelinger med utgangspunkt i hendelser forårsaket av ekstremvær og naturhendelser.

Siden mange kommuner er små vil de også være avhengige av et godt samvirke med nabokommuner, regionale eller nasjonale ressurser i møte med ekstremvær og naturhendelser. Utenfor kommuneorganisasjonen finnes det en rekke aktører som er av vesentlig betydning for kommunen. Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap (DSB) fremhever at kommunen skal legge til rette for samarbeid og har en pådriverrolle overfor disse aktørene (DSB, 2018). Eksempler på slike aktører er: fylkeskommunen, energi- og nettselskaper, leverandører av tjenester innen telekommunikasjon, nødetater, Statens vegvesen, og frivillige organisasjoner. Selv om lokalt og regionalt samvirke vil være nødvendig ved større naturhendelser der mange kommuner er berørt, vil vi i dette prosjektet avgrense oss til kommunal kriseledelse (KKL), eventuelt utvidet KKL og kommunens psykososiale kriseteam i de kommunene vi undersøker.

1.3 Sentrale begreper, avgrensinger og konseptuell modell

I det videre arbeidet med å undersøke den overordnede problemstillingen har vi lagt til grunn følgende definisjoner av sentrale begrep og avgrensninger som vi vil benytte i fortsettelsen av prosjektet

Utvikle

Utvikling peker i retning av kompetanseheving, øving, trening og evaluering, men kan også inkludere seleksjon av personell og utvikling av prosedyrer og rutiner

Samhandling og samvirke

For å definere et skille mellom samhandling og samvirke, så tenker vi på samhandling som en interaksjon som foregår internt i KKL, i kommunen som organisasjon eller mellom KKL og kommunens tjenesteområder/organisasjon.

Samvirke ses på som relasjon til regionale eller nasjonale samfunnssikkerhetsaktører. Utenfor kommuneorganisasjonen finnes det en rekke aktører som er av vesentlig betydning for

kommunen. DSB fremhever at kommunen skal legge til rette for samarbeid og har en pådriverrolle overfor disse aktørene. Eksempler på slike aktører er: fylkeskommunen, energi- og nettselskaper, leverandører av tjenester innen telekommunikasjon, nødetater, Statens vegvesen, og frivillige organisasjoner

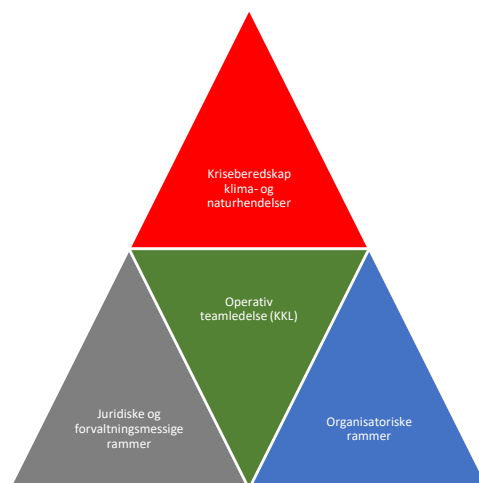
Kommunal kriseledelse

Kommunal kriseledelse er avgrenset til kommunenivå, og dermed kommunal kriseledelse (KKL), eventuelt utvidet KKL og psykososialt kriseteam om det skulle være relevant i noen av kommunene vi undersøker.

For å undersøke og konkretisere den overordnede problemstillingen har vi valgt å organisere innledningen på oppgaven rundt følgende tema og teoretiske perspektiver:

- A. Juridiske og forvaltningsmessige rammebetingelser for håndtering av kriser og ulykker i kommunen
- B. Organisatoriske rammer for kommunenes arbeid med kriser og ulykker
- C. Operativ teamledelse og den kommunale kriseledelsen (KKL)
- D. Kommunenes beredskap for klima og naturhendelser

Elementene A-D er illustrert i figur 1, der vi har plassert de ulike elementene i forhold til hverandre. Den operative teamledelsen av kriser (KKL) vil være sentral i krisehåndteringen, men vil påvirkes av de andre elementene.



Figur 1 Konseptuell modell for lokal krisehåndtering i møte med klimahendelser og ekstremvær

2 Teoretiske perspektiver på krisehåndtering i kommunen

2.1 Juridiske og forvaltningsmessige rammebetingelser

Arjen Boin definerte i 2008 en krise som en: «*Alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnsstrukturer eller sentrale verdier knyttet til sikkerhet, velferd, liv og helse som krever en rask reaksjon under stor grad av usikkerhet. En krise kommer ofte uventet, med potensielt store konsekvenser, er vanskelig å forutsi, utvikler seg raskt og uforutsigbart, avviker fra normalen og krever ofte innsats og samordning fra mange aktører/organisasjoner samtidig.*» (Fimreite, Lango, Rykkja, & Læg Reid, 2014, s. 14).

I Norge har regjeringen det øverste ansvaret for å ivareta samfunnssikkerhet, statssikkerhet og nasjonal sikkerhet, og dermed det øverste ansvaret for beredskapen i landet, inkludert et overordnet ansvar for styring og håndtering av kriser.

Kommunene har likevel en svært sentral og viktig rolle i arbeid med beredskap og samfunnssikkerhet. Kommunal beredskapsplikt er tydeliggjort i Sivilbeskyttelsesloven fra 2010 (Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven), 2010), og Forskrift om kommunal beredskapsplikt fra 2011 (Forskrift om kommunal beredskapsplikt, 2011).

Kommunene er dermed pålagt å jobbe systematisk og helhetlig med beredskap og samfunnssikkerhet. Styring og organisering av kommuner er regulert i kommuneloven (Lov om kommuner og fylkeskommuner (Kommuneloven), 2018), som bygger på prinsippet om at kommuner er styrt av folkevalgte. De folkevalgte organene, oftest i form av kommunestyret, kan delegerer myndighet i «ikke prinsipielle» saker til kommunedirektøren, som er øverste leder for alle de ansatte. Kommunedirektøren kan så, dersom ønskelig, delegerer myndigheten videre til andre ansatte i organisasjonen. Dette betyr at i prinsippet så kan kommunestyret velge å selv utgjøre KKL (Hopsnes, 2021). Reglene i kommuneloven om blant annet offentliggjøring av innkalling og åpne møter, kombinert med tidspress i kritiske situasjoner, gjør det likevel lite hensiktsmessig at kommunestyret skulle fungere som kriseledelse. Sannsynligvis er en dette en medvirkende årsak til at kommuner ofte vedtar en beredskapsplan der kriseledelse er delegert til kommunedirektøren. Det vil i så være opp til kommunedirektøren hvordan han organiserer og setter sammen den administrative gruppen som utgjør KKL. Vanligvis vil gruppen bestå av kommunedirektøren selv og medlemmer fra ledergruppen samt stabsfunksjoner. I tillegg vil ofte ordfører være med i KKL, oftest i form av å være kommunens ansikt utad og mediekontakt. Denne sammensetningen av KKL

argumenterer også Hopsnes for at er juridisk holdbar i sin artikkel: «Utgangspunktet må derfor være at kommunen ikke kan nedsette organer med folkevalgte og personer som representerer administrasjonen, uten særskilt hjemmel i lov. I praksis er det likevel vanlig å ha en kriseledelse nedsatt med personer fra administrasjonen, men slik at også ordføreren er medlem av kriseledelsen. Dette er også anbefalt i *Veileder for kriseplanlegging i kommunene*. Spørsmålet er om en slik organisering er i strid med kommuneloven. Ordføreren er folkevalgt til kommunestyret, men har i tillegg en rolle som ordfører. Det er fast praksis at ordføreren møter kommunedirektøren og eventuelt andre i administrasjonen som ledd i forberedelse av saker til folkevalgte organer. For å få en praktisk gjennomføring av møter i folkevalgte organer er et slik diskusjonsforum nødvendig. Kriseledelse består i stor grad av informasjonsutveksling og koordinering. I en krise må det også treffes beslutninger, men dette behovet kan dekkes ved å tildele vedtakskompetansen til enkeltmedlemmer i kriseledelsen. Det er nettopp slik mange kommuner har organisert seg. Fullmaktene gis enten til ordføreren eller kommunedirektøren. Organisert på denne måten tilsier gode grunner at ordføreren kan være medlem av en ellers administrativt nedsatt kriseledelse» (Hopsnes, 2021, ss. 626-627).

Beredskapsplikten fremhever at kommunene har en viktig rolle for å samordne og være en pådriver i samfunnssikkerhetsarbeid. Til hjelp for kommunene i dette arbeidet, har Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) utarbeidet veiledere for planarbeidet, og sammen med Statsforvalteren bidrar DSB med informasjon og veiledning for kommunene i oppfølging av lovverket. DSB har også årlig siden 2002 gjennomført spørreundersøkelser hos alle landets kommuner om arbeidet deres med beredskap og samfunnssikkerhetsarbeid. Spørsmålene i disse undersøkelsene er nært knyttet opp til formuleringene i det ovenfor nevnte lovverk og forskrift, noe som gjør det mulig å si noe om status hos kommunene på det systematiske samfunnssikkerhetsarbeidet. Undersøkelsen er en populasjonsundersøkelse, som innebærer at alle kommuner i landet blir bedt om å svare, og ikke bare et utvalg. I undersøkelsen for 2023 svarte feks 90% av kommunene i Norge på undersøkelsen. Vi vil senere i prosjektet se på noen av våre funn opp i mot relevante funn i DSB sine kommuneundersøkelser.

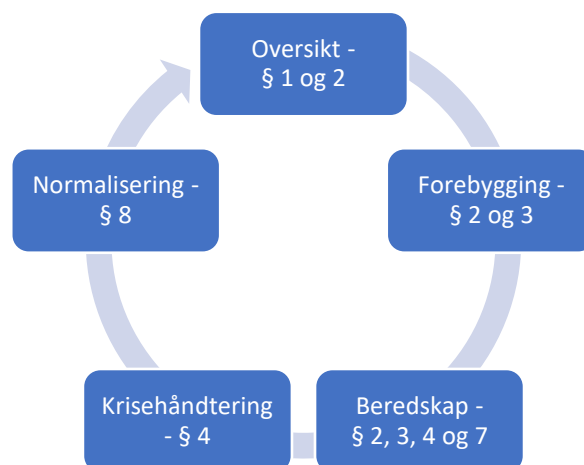
DSB har i sin siste veileder fra 2018 beskrevet kommunene sin rolle på denne måten:

«Kommunene har en sentral rolle i arbeidet med samfunnssikkerhet. Kommunene skal utvikle trygge og robuste lokalsamfunn og har et grunnleggende ansvar for å beskytte befolkningen og bidra til å opprettholde kritiske samfunnsfunksjoner. Denne rollen er tydeliggjort gjennom bestemmelsene om kommunal beredskapsplikt. I tråd med bestemmelsene om kommunal

beredskapsplikt skal kommunene integrere samfunnssikkerhet i daglig virksomhet og gi samfunnssikkerhetsoppgavene et helhetlig perspektiv.» (DSB, 2018, s. 5).

Målet i forskriften er at kommunene skal jobbe helhetlig og systematisk med samfunnssikkerhetsarbeidet. Dette vil innebære at uønskede hendelser ifølge DSB må håndteres tverrfaglig gjennom fem ulike faser.

Det tverrfaglige arbeidet gjennom disse fem fasene henger nøye sammen. I fortsettelsen skal vi kort omtale disse fasene og hva som inngår i det DSB kaller «samfunnssikkerhetskjeden»:



Figur 2 Helhetlig samfunnssikkerhetsarbeid - DSB 2018, s 14..

Oversikt: Arbeidet for kommunene starter med å få oversikt, ved å samle kunnskap og informasjon om utviklingstrekk, erfaringer og lokale utfordringer. Dette er grunnleggende for å kunne gjennomføre en helhetlig overordnet ROS (Risiko- og sårbarhetsanalyse) for kommunen. Kravene til kommunene til helhetlig ROS analyse er tydelig beskrevet i Forskrift om kommunal beredskapsplikt § 2 (Forskrift om kommunal beredskapsplikt, 2011):

«Kommunen skal gjennomføre en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse, herunder kartlegge, systematisere og vurdere sannsynligheten for uønskede hendelser som kan inntreffe i kommunen og hvordan disse kan påvirke kommunen.

Den helhetlige risiko- og sårbarhetsanalysen skal forankres i kommunestyret.

Analysen skal som et minimum omfatte:

- a. eksisterende og fremtidige risiko- og sårbarhetsfaktorer i kommunen.*
- b. risiko og sårbarhet utenfor kommunens geografiske område som kan ha betydning for kommunen.*

- c. *hvordan ulike risiko- og sårbarhetsfaktorer kan påvirke hverandre.*
- d. *særlige utfordringer knyttet til kritiske samfunnsfunksjoner og tap av kritisk infrastruktur.*
- e. *kommunens evne til å opprettholde sin virksomhet når den utsettes for en uønsket hendelse og evnen til å gjenoppta sin virksomhet etter at hendelsen har inntruffet.*
- f. *behovet for befolkningsvarsling og evakuering.”*

I dette arbeidet har kommunene ansvar for at relevante offentlige og private aktører blir invitert inn i prosessen med utarbeiding av den overordnede ROS – analysen. Der og dersom det blir avdekket behov for mer detaljerte analyser, skal kommunen selv, eller ved oppfordring til andre relevante aktører, gjennomføre disse. Kommunen skal også oppfordre eller stimulere de relevante aktørene til å sette i gang nødvendige både forebyggende og skadebegrensende tiltak. En overordnet helhetlig ROS er et grunnleggende virkemiddel kommunal beredskapsplikt, og dokumentet er plangrunnlaget for kommunenes samfunnsikkerhetsarbeid (DSB, 2018). Det er også et krav at helhetlig ROS er forankret og vedtatt i kommunestyret.

Forebygging: Det forebyggende arbeidet vil være å jobbe med tiltak som kan redusere uønskede hendelsers både konsekvens og sannsynlighet. Eksempler på dette kan være holdningsskapende arbeid, arealplanlegging, sikring av utsatte objekter, ha system og plan for befolkningsvarsling og evakuering og ha oversikt over og tilgang til nødvendig utstyr og personell som trengs i ulike krisesituasjoner.

Beredskap: Beredskapsdimensjonen innebærer forberedelser og planlegging for både å begrense og håndtere uønskede hendelser gjennom å lage en overordnet beredskapsplan, som man i tillegg har plikt til å øve regelmessig på. Forskriften om kommunal beredskapsplikt sier dette om kommunenes beredskapsplan og øving/opplæring i § 4 og 7 (Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven), 2010):

«Kommunen skal være forberedt på å håndtere uønskede hendelser, og skal med utgangspunkt i den helhetlige risiko- og sårbarhetsanalysen utarbeide en overordnet beredskapsplan. Kommunens overordnede beredskapsplan skal samordne og integrere øvrige beredskapsplaner i kommunen. Den skal også være samordnet med andre relevante offentlige og private krise- og beredskapsplaner.

Beredskapsplanen skal som et minimum inneholde:

- a. *en plan for kommunens kriseledelse som gir opplysninger om hvem som utgjør kommunens kriseledelse og deres ansvar, roller og fullmakter, herunder hvem som har fullmakt til å bestemme at kriseledelsen skal samles.*
- b. *en varslingsliste over aktører som har en rolle i kommunens krisehåndtering. Kommunen skal informere alle som står på varslingslisten om deres rolle i krisehåndteringen.*
- c. *En ressursoversikt som skal inneholde opplysninger om hvilke ressurser kommunen selv har til rådighet og hvilke ressurser som er tilgjengelige hos andre aktører ved uønskede hendelser. Kommunen bør på forhånd inngå avtaler med relevante aktører om bistand under kriser.*
- d. *evakueringsplaner og plan for befolkningsvarsling basert på den helhetlige risiko- og sårbarhetsanalysen.*
- e. *plan for krisekommunikasjon med befolkningen, media og egne ansatte.”*

Forskriften innebærer at kommunene skal øve på beredskapsplanen minst annen hvert år, med scenarioer fra overordnet ROS. I tillegg er det et krav at kommunene skal øve sammen med andre relevante aktører og/eller kommuner dersom scenarioene gjør at dette er hensiktsmessig. Det er også et krav for kommunene å sikre at alle som er involvert i krisehåndtering har nødvendige kvalifikasjoner, gjennom å ha system for opplæring og kompetanseheving (DSB, 2018).

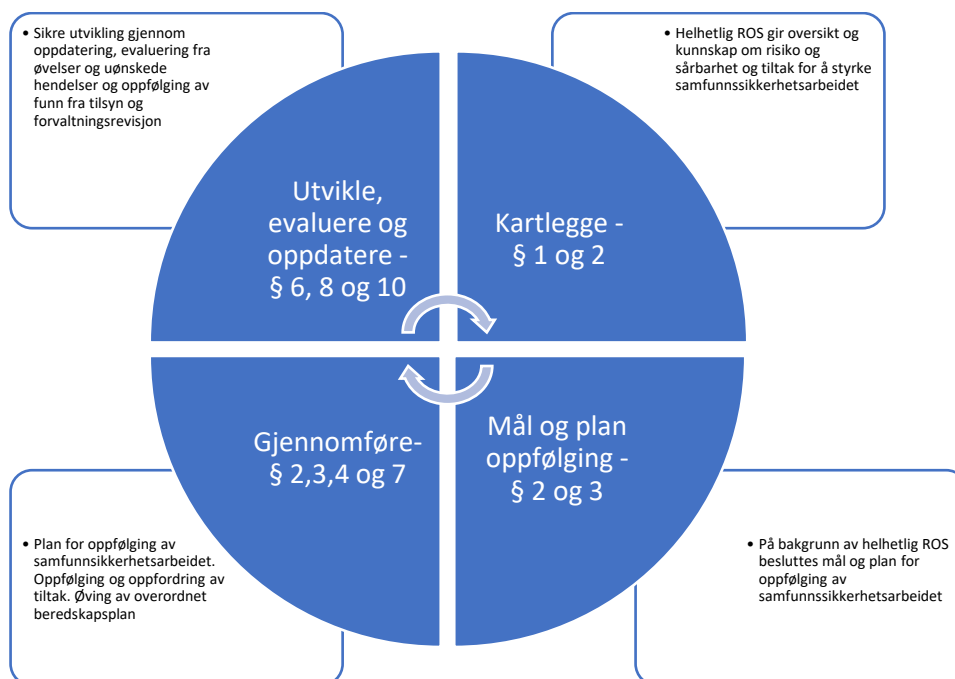
Krisehåndteringen: Dersom krisen er et faktum, forutsetter krisehåndteringen god beredskap, med tilhørende fullmakter og planer for samhandling. Alle kriser skjer i en kommune, og involvering av kommunen kan skje gjennom kommunal kriseledelse (KKL) eller psykososialt kriseteam, avhengig av hvilken type krise det er snakk om. Kriseledelse gjennom KKL blir ofte iverksatt ved større hendelser som den normale organiseringen av kommunen ikke er dimensjonert for, for eksempel ved ras og flom, mens det psykososiale kriseteamet blir aktivert ved hendelser som ofte fører til traumatiske opplevelser for en eller flere, for eksempel ved ulykker og dødsfall. Noen ganger blir begge disse kriseteamene aktivert da hendelsens karakter overlapper begge typene av kriseledelse. De fleste kommuner har definert hvilke hendelser som utløser at det settes kommunal kriseledelse (KKL).

Normaliseringen: Når krisen er over må man gjenopprette normaltilstanden, og lære gjennom erfaring og evaluering. Forskrift om kommunal beredskapsplikt sier dette om evaluering i §8:

«Kommunen skal etter øvelser og uønskede hendelser evaluere krisehåndteringen. Der evalueringen gir grunnlag for det skal det foretas nødvendige endringer i risiko- og sårbarhetsanalysen og beredskapsplaner» (Forskrift om kommunal beredskapsplikt, 2011).

I tillegg til DSB har Statsforvalteren en sentral rolle i å veilede kommunene med å følge lovverket, samt føre tilsyn med kommunenes lovpålagte arbeid. Samtidig har Statsforvalteren en viktig koordineringsrolle i beredskapsarbeid mellom kommuner og relevante aktører i eget fylke.

Den kommunale beredskapsplikten kan enkelt oppsummeres og illustreres ved hjelp av denne modellen:



Figur 2 Systematisk samfunnssikkerhetsarbeid - DSB – Veileder til forskrift om kommunal beredskapsplikt 2018.

Figuren ovenfor viser kommunene sitt ansvar og arbeidsoppgaver som en kontinuerlig prosess som starter med kartlegging og utarbeiding av en helhetlig ROS analyse for kommunen, som igjen danner grunnlaget for utarbeiding av beredskapsplaner som kommunene skal øve på og bruke ved krisehendelser. Både ROS analyser, planverk og evalueringer fra øving og hendelser skal jevnlig evalueres, oppdateres og utvikles for å sikre det helhetlige og systematiske arbeidet i kommunene.

Som vi har beskrevet ovenfor er det ganske tydelige og rasjonelle juridiske og forvaltningsmessige krav og rammebetingelser til kommunene i forbindelse med håndtering av kriser og ulykker. Forskrifter og regelverk er tydelige på hva som forventes, samtidig som det er knappe ressurser og mange lovpålagte oppgaver som skal løses. Det vil derfor være interessant å se om, og eventuelt hvordan, kommunene vi skal undersøke løser kravene om beredskap. Kommunene har lovfestet plikt til å ha ROS analyser og beredskapsplaner på plass, men i hvilken grad bruker kommunene funn i ROS analysene som grunnlag for utarbeiding av krise- og beredskapsplan, annet relevant planverk, og til planlegging av øving og trening.

2.2 Organisatoriske rammer

Både samfunnssikkerhetsarbeidet i Norge og den kommunale beredskapsplikten bygger på de organisatoriske prinsippene om ansvar, likhet, nærhet og samvirke (DSB, 2018).

Ansvarsprinsippet innebærer at den som til daglig har ansvar for et fagområde også har ansvar for samfunnssikkerheten på området, noe som innebærer en plikt til å ivareta funksjoner og oppgaver selv når uønskede hendelser inntreffer. Likhetsprinsippet betyr at den kommunale organiseringen under kriser skal være så lik som mulig organiseringen under daglig drift, da denne erfaringen og kunnskapen er viktig for å effektivt håndtere kriser. Nærhetsprinsippet legger vekt på at hendelser skal håndteres på lavest mulige nivå og samvirkeprinsippet tydeliggjør at alle som jobber med samfunnssikkerhet har et selvstendig ansvar for å sikre godt samarbeid både under forebygging, beredskap og håndtering av kriser: *«For kommunene innebærer oppfølging av kommunal beredskapsplikt å se samfunnssikkerhetsverdier og -utfordringer i et helhetlig perspektiv. Målet er å bygge trygge og robuste lokalsamfunn gjennom samarbeid mellom offentlige, private og frivillige samfunnssikkerhetsaktører.»* (DSB, 2018, s. 8)

Etter kommunereformen i 2020 er det 356 kommuner i Norge. Omtrent halvparten av disse har under 5000 innbyggere, mens 120 kommuner har under 3000 innbyggere. Felles for mange av disse mindre kommunene er at forskjellene mellom kommunene øker fordi de store blir større blant annet gjennom kommunesammenslåinger og tilflytting/urbanisering, og de små blir mindre som følge av fraflytting og sentralisering.

De minste har allerede problemer, og vil inn i fremtiden ha problemer med å tiltrekke seg kompetanse og klarer ikke å utvikle gode fagmiljøer. De små kommunene mangler kapasitet til å drive planleggings- og analysearbeid, og dermed til å jobbe med fremtidsplanlegging.

Disse kommunene vil også kunne få utfordringer med inntektene i årene fremover, både på grunn av at innbyggertallet synker, men også fordi befolkningen blir eldre. Dette er kort oppsummert de viktigste funnene i en utredning om små kommuner som Telemarksforskning utførte i 2019, på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (Brandtzæg, et al., 2019). Miljødirektoratet har i sin rapport «Klimarisiko i kommunene» fra 2021 beskrevet små og mellomstore kommuner sine utfordringer rundt klimatilpasninger på denne måten: *«Utfordringer, kunnskap, organisering og ressurser varierer mellom kommuner, og avhenger blant annet av geografisk plassering og kommunestørrelse. Studier av små og mellomstore kommuner har funnet at de i liten grad jobber tverrsektorielt, og at klimatilpassningsarbeidet ofte er en reaksjon på krav og hendelser framfor et resultat av langsiktige vurderinger av risiko og konsekvenser»* (Miljødirektoratet, 2021, s. 46).

Utfordringsbildet for mange små og mellomstore kommuner, som er skildret ovenfor, vil stille store krav til ledelse og endringsprosesser internt i kommunene. Sannsynligvis vil dette også gjelde hvordan man jobber med beredskap, samfunnssikkerhet og kriseledelse.

Kombinert med dette opplever vi at det er økende forventninger i befolkningen til at kommunene skal bidra med profesjonell hjelp i små og store kriser. Sett i lys av det ovenfor nevnte er det grunn til å stille spørsmål om kommuneorganisasjonene i små kommuner er i stand til å oppfylle de krav som er satt til kommunene. Kommunene har lovfestet plikt til å ha ROS analyser og beredskapsplaner på plass, men hvordan er fokus på øving, samhandling, samvirke, teamarbeid og teamfungering for å løse krisene i tråd med planverket?

Alle hendelser skjer i en kommune, og de blir naturlig nok involvert på ett eller annet vis. Miljø og klimaendringer fører til at kommunene i større grad kan oppleve ekstraordinære hendelser i form av at for eksempel ekstremvær skjer hyppigere og at konsekvensene blir mer alvorlige. Samtidig kan det skje store kriser og naturhendelser ute i verden som kan påvirke kommunene våre i stor grad. Bare i løpet av de siste årene har en opplevd en flyktningstrøm uten sidestykke fra blant annet Ukraina og en verdensomspennende pandemi. Det betyr at det å ha søkelys på endringsledelse, å kvalitetssikre beredskapsarbeidet, jobbe med kriseledelsen som team og sikre nødvendig kompetanse innen krisehåndtering blir viktigere og viktigere for kommunene:

«God samfunnssikkerhet og beredskap forutsetter samhandling og koordinering mellom beredskapsaktører. Vi må utnytte ressursene best mulig, og vurdere behov på tvers av sektorgrenser og beredskapsområder» (NOU 2023:17 Nå er det alvor, 2017, s. 4)

Dette synet på samhandling, koordinering og ressursutnyttelse på tvers sektorgrenser finner en også i rapporten «Fremtidens brann- og redningsvesen – Helhetlig gjennomgang av brann- og redningsområdet» som ble utgitt juni 2023. Rapporten ble utarbeidet av DSB på oppdrag fra regjeringen for å sikre at kommunale brann- og redningsvesen i fremtiden skal være i stand til å håndtere framtidens utfordringer i forhold til eget sektoransvar og i samhandling og samvirke med andre nødetater og beredskapsaktører. DSB oppsummerer de viktigste funnene og tiltakene med at mange brann- og redningsvesen er for små og har for lite ressurser og kompetanse til å håndtere fremtidige utfordringer alene. Det anbefales derfor å styrke det regionale samarbeidet på området. Dette vil føre til sterkere fagmiljøer, og flere ressurser, som kan samkjøres og brukes mer effektivt til å levere trygghet for innbyggerne (DSB, 2023)

I dette forskningsprosjektet har vi valgt å se nærmere på fire kommuner i vårt eget hjemfylke Vestland, som alle tilhører kategorien «under 5000 innbyggere». Som nevnt ovenfor utgjør denne kategorien omtrent halvparten av landets kommuner, og de har mange fellestrekk som er utfordrende med tanke på kompetansemangel, planleggings- og analysearbeid og økonomi. I tillegg er dette ofte distriktskommuner med utfordrende topografi og infrastruktur.

Kommunene i Vestland fylke kjennetegnes ved spredt bosetting, mange fjorder, bratte fjell og skråninger, flomutsatte elver og vassdrag, smale veier med få omkjøringsalternativ og mye nedbør. Alt dette summert fører til hyppige hendelser med ras, skred, overvann og flom som utfordrer kommunene, og som ofte innebærer at kommunen må etablere kriseledelse for å håndtere situasjonen. Med tanke på at kommunene vil ha ulik tilgang til ressurser, og stå overfor ulike geografiske og lokale utfordringer i møte med klima og ekstremvær, vil det være interessant å kartlegge hvordan de organisatorisk har valgt å organisere krise- og beredskapsarbeidet sitt og hvor mye ressurser de bruker på beredskapsområdet. Hvordan er den kommunale kriseledelsen sammensatt i våre utvalgte kommuner, er medlemmene selektert på bakgrunn av rolle/funksjon og er personlig egnethet en del av vurderingsgrunnlaget?

2.3 Operativ teamledelse og den kommunale kriseledelsen (KKL)

Operativ teamledelse i kriser handler overordnet sett om psykologiske, rettslige og organisatoriske forhold, som i tidskritiske situasjoner kan påvirke ledelse og teamatferd der helse, liv eller grunnleggende verdier står på spill. (Universitetet i Bergen, 2024)

I denne studien vil et slik team være den kommunale kriseledelsen (KKL). I dette forskningsprosjektet vil vi ha søkelys på å forstå, kunne analysere og ta hensyn til

menneskelige faktorer som påvirker hvordan gruppen samlet sett samhandler, tar avgjørelser, koordinerer oppgaver og forstår krisesituasjoner. I denne sammenhengen kan dette dreie seg om hvordan ulike typer kriser som skjer brått og uventet påvirker kommunal virksomhet. Hva skiller kriseledelse fra vanlig ledelse i normal drift, og hvordan kan kommunale ledere få KKL til å fungere godt som team i kriser i samspill med andre etater og organisasjoner som har ansvar for samfunnssikkerhet og beredskap. Alt dette forutsetter også at KKL organiseres og ledes i henhold til relevante lover og forskrifter, samt hovedprinsippene for samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet i kommunal sektor.

Vi vil videre gjøre rede for noen forhold som vi mener er sentrale for KKL å ha kunnskap om og ferdigheter i for å kunne utøve god operativ teamledelse i kriser:

2.3.1 Personlig egnethet og opplæring

Hvordan utvikler og bygger man medlemmene i kriseledelsen sin kompetanse i organisasjonen? Forskning viser at fellestrekk hos dyktige kriseledere er oppgaveorientert prioritering, kombinert med robust personlighet og en trygg, ærlig og autentisk lederstil (Nesse, 2016). Dette kan misforstått peke i retning av at god kriseledelse kommer av personlige egenskaper som man er født med, eller at kriseledelse er bare en variant av generell ledelse. Dette er en misforståelse fordi forskningen viser også at trening/øving er det viktigste, både gjennom reelle hendelser og øvelser, for å bygge kompetanse og erfaring i kriseledelse. Når det virkelig gjelder kan dette gjøre en vesentlig forskjell i positiv forstand, mens ledere som mangler denne kompetansen kan gjøre en tilsvarende forskjell i negativ retning (Nesse, 2016). Kriseledelsen sin evne til stresshåndtering/stressmestring kan også påvirke håndtering av krisesituasjoner, og kan være med på å forklare hvorfor noen takler og håndterer stress bedre enn andre. Håndtering av stress er en viktig faktor i mange sammenhenger, men i krisesituasjoner kan det å mestre stress være avgjørende for resultatet. I litteraturen er det flere eksempler på at studier har vist at lederes evne til å håndtere stress kan ha en direkte effekt på resultater og måloppnåelse (Eid & Johnsen, 2021). Kriseleder må vise styrke, trygghet, ro og autoritet, og ha emosjonell stabilitet og stresstoleranse, vise evne til besluttsomhet og kontrollert risikotaking, og ha selvinnsikt og selvtillit (Johnsen & Eid, 2019).

2.3.2 Øving

Gode beredskapsplaner og øving/trening som nevnt ovenfor kan bidra til bedre håndtering av krisesituasjoner. God planlegging, med spesifikke og generelle forberedelser, kan være med på å øke opplevelsen av kontroll og påvirke reaksjonsmønstrene i situasjonen (Johnsen & Eid, 2019). I beredskapssammenheng innebærer dette risikovurdering, tiltak for å fjerne eller minimere risiko og planer for å håndtere restrisiko som man deretter øver på for å øke kompetanse og trygghet. Beredskapsplanen skal beskrive hvordan beredskapen er organisert, hvem som skal gjøre hva, hvilken rekkefølge tiltakene skal settes inn i og hvilke eksterne ressurser som kan bidra dersom nødvendig (DSB, 2018).

Beredskapsplanen må i tillegg trenes og øves på dersom den skal komme til nytte i operativ håndtering av kriser. Hele kriseledelsen må ha kunnskap om risikovurderinger og tilhørende beredskapsplaner for å heve kompetansen til medlemmene, for å sikre god samhandling og kommunikasjon og for å kunne kontrollere og evaluere om planene fungerer hensiktsmessig (Johnsen & Eid, 2019).

For at trening og øving skal kunne gi god effekt, er holdninger til øving og involvering av teammedlemmene viktige forutsetninger for god læring. Alle som er med må oppfatte aktiviteten som relevant, virkelighetsnær og effektiv, og ledere har et spesielt ansvar for å skape gode holdninger til at øving blir oppfattet som viktig og relevant for alle. Ledere som tydelig signaliserer betydningen av øving og trening, skaper ofte et positivt læringsmiljø i gruppa. Gode og godt planlagte øvelser kan gi medlemmene mestringsfølelse, økt kompetanse og vedlikeholder ferdigheter som samlet sett kan være det beste middelet for å øke kompetansen for kriseledelsen (Johnsen & Eid, 2019)

Bevisstheten på, og viktigheten av, at det utenkelige er mulig å forberede seg på via øving og trening finner en også i internasjonale studier. De finske forskerne Heino, Takala og Huotari (2021) peker i sin forskning på problemer knyttet til bare å trene på prosedyrer/rutiner og løfter frem behovet for også å trene på prosessforløp og helt nye og overraskende hendelser (Heino, Takala, & Huotari, 2021). Heino et al. foreslår en mer omfattende tilnærming til læring, og i hovedsak en ny tankegang for øving og treningsberedskap som vil gjøre beredskapsaktører bedre rustet når de står ansikt til ansikt med det utenkelige. De sier at den økende kompleksiteten i kritisk infrastruktur kan føre til mer komplekse og uventede problemstillinger enn tidligere og at en dermed må øve på å tenke annerledes og kreativt i møte med hendelser på dette området. De fremhever videre at det basert på forskning er

tilrådelig å være forsiktig med å stole for mye på det som er kjent med sikkerhet. I tillegg reiser denne studien tvil om trening forbedrer evnen til å handle riktig i kritiske situasjoner.

I en annen studie fremhever de amerikanske forskerne Alderson, Darken, Eisenberg og Seager (2022) at trening og øving i dag stort sett er basert på kunnskap om tidligere hendelser. De stiller derfor spørsmål om hvor godt trening og øving vil kunne forberede ledere på dramatiske endringer og/eller fremtidige overraskelser (Alderson, Darken, Eisenberg, & Seager, 2022). De foreslår i sin artikkel en forskningsagenda for utvikling av nye treningsøvelser, som utfyller gjeldende tilnærminger ved å trekke på en teori om motstandskraft, som legger vekt på tilpassingsdyktig respons på overraskelse. De argumenterer for at erfaringen med overraskelse i "realistiske, men likevel fiktive" simuleringer av hendelser kan forbedre evnen til krisehåndtering ved å fornemme, forutse, tilpasse seg og lære av overraskelser i virtuelle kriser og spillscenarier. Dermed mener de at man kan lykkes med å innlemme sine erfaringer fra enklere til mer komplekse kompetansestadier.

2.3.3 Evaluering

Etter trening/øving, eller etter reelle hendelser, er det viktig med en god og systematisk evaluering for å bli bedre til å håndtere kriser (Johnsen & Eid, 2019). De fremhever også at det er avgjørende å etablere en god og trygg læringsarena dersom de involverte skal bidra med egne erfaringer, opplevelser og oppfatninger i forhold til det de har vært med på. Dette konkretiserer de videre med at måten personene utfordres på må være tillitvekkende og inkluderende når en skal diskutere hvorfor resultatet ble som det ble, og hva som kan læres og utvikles til å bli bedre. Forhold som kan påvirke kvaliteten på evaluering kan være enkle ting som hvordan man plasserer seg i forhold til hverandre, rekkefølgen på hvem som snakker og hvor mye taletid den enkelte får/tar. Plasseringsmessig kan det være gunstig at alle ser hverandre når man snakker. Eksempelvis vil det være bedre å sitte i ring enn i klasseromsmodell. Det er heller ikke sikkert at det er gunstig at lederen er den som evaluerer først, da dette kan sette begrensninger for de andre medlemmene sine meninger. Man bør også ha et bevisst forhold til at alle kommer til orde, og at ikke bare noen få tar all oppmerksomheten.

Noe som kan være vanskelig og krevende å evaluere er hvordan kriseledelsen fungerte som team. Johnsen og Eid (2019) peker på at teamatferd er krevende å gjøre konkret nok til evaluering, og at det derfor kan være nyttig å bruke teorier eller modeller om menneskelige

egenskaper som utgangspunkt. De bruker som eksempel her egenskaper som Orasano, Sims og Burke definerte i 2005: monitorering, ledelse, støtteatferd, teamorientering og tilpasningsdyktighet (Johnsen & Eid, 2019, s. 96). Evaluering basert på slike modeller kan være nyttig for å identifisere områder teamet og den enkelte teammedlem kan utvikle seg videre på. Evaluering på denne måten handler om å ta med seg læring og utvikling videre til nye øvelser og hendelser, og ikke bare om hva som fungerte og ikke fungerte denne gangen.

2.3.4 Teamarbeid, samhandling og samvirke

Team som er satt sammen for å håndtere kriser vil ofte kunne stå i krevende situasjoner med høy emosjonell påvirkning som øker stressbelastningene for medlemmene. Viktige sider i teamets evne til å håndtere og mestre disse situasjonene er samhold, tillit til egen ledelse og forpliktelse overfor teamet og oppgavene som skal løses. Stress kan også være både skjerpene og motiverende når en skal løse krevende oppgaver og situasjoner som krever både samhandling og koordinering. Samtidig kan stress og frykt skape negative emosjoner som kan vært svært kontraproduktive i kriseledelse og krisehåndtering (Eid & Johnsen, 2021).

Dimensjoner som er viktig for godt teamarbeid i kriser er tillit, faktorer som påvirker om en har tillit til de andre personene i teamet, og hva som er avgjørende for at medlemmene i teamet har tillit til kriselederen. Personpersepsjon innenfor persepsjonspsykologien handler om hvilke forhold som påvirker vår oppfatning av andre mennesker. Personpersepsjon på individnivå dreier seg om vår personlige oppfatning av en persons egenskaper, preferanser og atferdsmønstre. I kritiske situasjoner kan vår evne til korrekt personpersepsjon være avgjørende for utfallet. Er dette en person jeg kan ha tillit til, eller utgjør hen en trussel. Mayer, et al 1995 (Johnsen & Eid, 2019), skiller mellom det å være en tillitvekkende person og tillit. Tillitvekkende personlighet blir ofte knyttet til egenskaper som omsorg, moralsk integritet og faglig kompetanse, som kan være viktige premisser for å skape tillit.

Tillit vil i tillegg innebære element som rommer både en intensjon om å gjøre seg sårbar, positive forventninger om at ting skal gå bra, uavhengig av egen mulighet til å påvirke. I teamsammenheng vil felles erfaringer og samtrening over tid være viktig for å bygge tillit, da folk som kjenner hverandre godt, som vet hva de andre kan og har gjort/prestert før, har gode forutsetninger for bygge tillit til hverandre (Johnsen & Eid, 2019).

Ovenfor poengteres det å kjenne noen godt som et viktig premiss for å skape gjensidig tillit. Slik er det imidlertid ikke alltid. I forbindelse med ulykker, terror og andre kritiske situasjoner

har en mange eksempler på at tillit oppstår som en umiddelbar tilstand i løpet av minutter. I slike tilfeller vil førsteinntrykket være veldig viktig, og førsteinntrykkseffekten viser en generell tendens til at førsteinntrykket av en person dominerer vårt inntrykk av personen senere (Eid & Johnsen, 2021). Det har vært hevdet at de første 2-3 minuttene i møte med en ukjent person vil være avgjørende for fremtidig oppfatning av personen. Tilsvarende ser en at sisteinntrykkseffekten, altså det siste vedkommende sier og gjør før en skiller lag, er en tilsvarende viktig referanse for senere vurdering av personen.

Det er likevel viktig å være klar over at det finnes en rekke feilkilder og mekanismer som kan føre til feilpersepsjon og at førsteinntrykket av den andre blir feilaktig. Når vi møter nye ukjente mennesker blir vi utsatt for en rekke psykologiske prosesser som bidrar til å påvirke vår vurdering av andre.

2.3.5 Ivaretaking

I et team vil det alltid være individuelle menneskelige forskjeller hos teammedlemmene som innebærer at de vil oppleve og mestre krevende situasjoner på ulike måter. Kognitiv atferdsteori om stress (CATS) er en modell som kan vise samspillet mellom ytre belastninger og helse, og som samtidig kan være med å forklare individuelle forskjeller på hvordan forskjellige mennesker håndterer og reagerer på samme hendelse ulikt (Johnsen & Eid, 2019). Hovedsakelig betyr dette at belastning som for en person innebærer optimal aktivering, god ytelse og trening, vil for en annen person gi en aktivering som fører til dårlig prestasjon og helseplager. Forklaringen på disse individuelle forskjellene er blant annet at det er personer sin tolkning av belastningen som avgjør stressreaksjonen til vedkommende, og ikke situasjonen i seg selv. Tolkningen vil være avhengig av personene sine erfaringer med lignende situasjoner og personlige egenskaper (Johnsen & Eid, 2019).

En annen faktor som kan være med på å forklare individuelle forskjeller i håndtering av stresseksposering er den personlige egenskapen resiliens. Som nevnt ovenfor er det store forskjeller på hvor mye belastning ulike mennesker tåler uten å bryte sammen. I tillegg til dette vil en persons evne til å «resette» seg etter en kritisk og krevende hendelse være viktig. Dette kalles «recovery». Personer som er flinke til å resette seg vil over tid tåle mer og flere belastninger enn de som bruker lengre tid på normalisering etter hendelsene. Resiliente personer er personer med god stresstoleranse i situasjoner og god evne til å «resette» seg etter hendelsene (Johnsen & Eid, 2019). Saurin et al (2014) skriver om betydningen av øving i

forhold til resiliens, og fremhever det å utvikle scenario basert trening (SBT) som et effektivt virkemiddel for å styrke resiliensen til teammedlemmene

Selv om mange kriseledere er dyktige til å håndtere stressende og kaotiske hendelser, kan man likevel havne i krevende situasjoner der medlemmer av kriseledelsen eller kriselederen selv har behov for støtte, oppfølging og ivaretagelse. En kan være personlig berørt eller hendelser kan være emosjonelt belastende. Dersom kriseledelsen legger til rette for og setter søkelys på trygge relasjoner, vil det kunne være avgjørende for å etablere en intern kultur i KKL preget av samhold og støtte (Olsen, Johnsen, & Eid, 2022). Sosial støtte er en viktig forebyggende og beskyttende faktor mot mental uhelse etter krevende hendelser, og manglende sosial støtte er den viktigste faktoren for utvikling av post traumatisk stress syndrom (PTSD) etter en kritisk situasjon. I dette bildet har mangel på sosial støtte større betydning enn selve alvoret i hendelsen. Å jobbe med psykologisk trygghet i kriseledelsen er derfor en viktig beskyttende faktor. Dette for å ruste medlemmene til å stå i og håndtere krevende psykisk press (Olsen, Johnsen, & Eid, 2022). Likevel vil noen kunne ha behov for mer spesifikk individuell oppfølging og ivaretagelse. Det er et lederansvar å også være forberedt på denne fasen i krisehåndteringen. Organisasjonen må selv gjøre konkrete vurderinger av hvilken kompetanse en har internt, og hva en trenger ekstern bistand til i slike situasjoner. Eksempler her kan henholdsvis være kommunens kriseteam, psykolog og lege som interne ressurser og bedriftshelsetjeneste eller kjøp av krisepsykologiske tjenester som eksterne ressurser. I faglitteraturen kan en finne anbefalinger om å ha en proaktiv tilnærming ved å heller sette inn for mye enn for lite ressurser tidlig i oppfølgingen, for så å redusere tilbudet når behovet avtar (Olsen, Johnsen, & Eid, 2022). Dersom man bruker eksterne ressurser til dette arbeidet, så bør disse ha en oppsøkende rolle inn mot de involverte og være lett tilgjengelige da dette øker muligheten for å forebygge utvikling av helseskadelige symptom (Olsen, Johnsen, & Eid, 2022). De peker også på at det er viktig at tilbud om oppfølging er frivillig, da opplevelser om tvang til å delta i oppfølging kan ha negativ virkning for den som er rammet.

Mennesker generelt opplever dramatiske og traumatiske hendelser på ulike og individuelle måter, og slik vil det også være for medlemmer i en kommunal kriseledelse. Det er store individuelle forskjeller i hva mennesker tåler av påkjenninger, og noen tåler mer enn andre fordi de har en større mental robusthet. Mens nødetatene kan selektere innsatspersonell og medlemmer til kriseteam som har spesielle personlige egenskaper som reduserer faren for mental uhelse i møte med krevende situasjoner, er medlemmene i kommunal kriseledelse ofte valgt ut med bakgrunn i rolle/stilling i kommunen i en normal driftssituasjon. Det vil likevel

være slik at kommunen kan bruke kunnskap om denne tematikken til å sette sammen en kriseledelse med personer som er egnet for oppgavene. I denne sammenhengen kan kunnskap om menneskers karaktertrekk være relevant, da disse kan være indikatorer på hvor psykologisk rustet personene er og hvilken evne de har til å mestre stress. Olsen, Johnsen og Eid (2022) peker på tre slike gunstige karaktertrekk. Det første handler om involvering, og personene sin evne til å kunne involvere seg i alle mulige slags oppgaver, og klare å se på disse som meningsfulle og interessante. Det andre innebærer kontroll, og det å ha tro på at en selv kan være med på å påvirke utfallet av en krevende situasjon, mens det siste karaktertrekket handler om evnen til å håndtere utfordringer, gjennom å erkjenne at endringer og uforutsette ting skjer og kunne se på det som tegn på utvikling. På denne måten vil det å ha system for seleksjon av medlemmer til kriseledelsen som er rustet for oppgavene, være en måte å vise profesjonell omsorg.

Basert på det vi ovenfor har beskrevet som viktige forhold som vi mener er sentrale for KKL å ha kunnskap om og ferdigheter i for å kunne utøve god operativ teamledelse i kriser, er det interessant å finne ut av hvilket fokus kriselederne i kommunen har på personlig egnethet, opplæring, øving, samhandling, samvirke, evaluering, ivaretagelse, teamarbeid og teamfungering for å løse krisene i tråd med planverket?

2.4 Kommunenes beredskap for klima og naturhendelser

I dette forskningsprosjektet har vi valgt å ta utgangspunkt i kommunenes sårbarhet for alvorlige klima og naturhendelser sett opp mot den kommunale kriseledelsens ansvar for håndtering av kriser. Et av særtemaene i DSB sin kommuneundersøkelse i 2023 var naturfarer og langsiktige klimaendringer. Over 90% av kommunene svarte på undersøkelsen dette året, og på spørsmål om kommunen har vært utsatt for alvorlige naturhendelser de to siste årene svarte hele 57% ja på dette. De vanligste naturhendelsene kommunene oppgir i undersøkelsen er sterk vind, skred/ras, flom og overvann/vann på avveie. Samtidig oppgir bare 55% av kommunene at de i stor grad tar hensyn til risiko og sårbarhet som følge av langsiktige klimaendringer i kommunal planlegging (DSB 2023). Denne undersøkelsen gir ikke noe fasitsvar på tilstanden på dette området for norske kommuner, men det kan være en indikasjon på at en del kommuner selv mener at de ikke er godt nok forberedt på utfordringsbildet knyttet til beredskap for klima- og naturhendelser. Dette synet kommer også til uttrykk i Miljødirektoratets rapport «Klimarisiko i kommunene» fra 2021, der de blant annet vurderer status på kommunene sitt arbeid med klimarisiko: «*Bredden i klimarisiko er ikke godt nok*

dekket i kommunenes arbeid i dag. Det er ikke overraskende siden klimarisiko er et relativt nytt begrep som per i dag ikke er klart definert i veiledning til kommuner eller i regelverk som angår kommunen. Miljødirektoratet er kjent med at noen få kommuner har inkludert begrepet i planer, men det er ikke gjort en systematisk vurdering av risiko som tar inn bredden av klimarisiko» (Miljødirektoratet, 2021, s. 45).

Samtidig kan det se ut til at statlige styresmakter nå har et økende fokus på kommunenes oppgaver og ansvar knytt til dene tematikken: *«Regjeringen er opptatt av samfunnssikkerhet der folk bor. Ekstremvær, flom, store ulykker, brann, epidemier og bortfall av kritiske samfunnsfunksjoner som blant annet strøm, elektronisk kommunikasjon (ekom) og veiforbindelse, er eksempler på bredden av uønskede hendelser som kan ramme kommuner og fylker. På kommunalt og regionalt nivå har kommunene og fylkene et grunnleggende ansvar for å ivareta befolkningens sikkerhet og trygghet. Utviklingen i utfordringsbildet, med blant annet økte påkjenninger fra naturhendelser, stiller skjerpede krav til samfunnssikkerhetsarbeidet på lokalt og regionalt nivå».* (Meld. St. 5 (2020-2021) Samfunnssikkerhet i en usikker verden, 2020, s. 19).

I de nasjonale forventningene til regional og kommunal planlegging for perioden 2023 – 2027, vedtatt ved kongelig resolusjon juni 2023, er to av fire nasjonalt prioriterte områder relevant i denne sammenhengen: Klima, natur og miljø og Samfunnssikkerhet og beredskap. I kapitlet om samfunnssikkerhet og beredskap finner vi følgende beskrivelse for årene som kommer: *«Risikoen for skadelige naturhendelser øker som følge av klimaendringene. Høyere temperaturer medfører økt nedbør, der en større andel kommer som regn i stedet for snø. Perioder med styrtregn vil komme hyppigere. Det øker sannsynligheten for blant annet flom og skred. Issmelting og oppvarming av havet fører til at havnivået stiger langs norskekysten. Klimaendringene vil ha konsekvenser for nær sagt alle sektorer og samfunnsområder. Konsekvensene av klimaendringene fører allerede til ødeleggelse for mennesker og natur, og er stadig tydeligere og mer følbare»* (Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2023–2027, 2023, s. 31)

Alle sitatene ovenfor peker på klima og naturhendelser som alvorlige trusler mot samfunnssikkerhet og viktig infrastruktur, som igjen kan påvirke kommunenes evne og mulighet til å opprettholde det lovpålagte tjenestetilbudet til innbyggerne. Bare de siste månedene av 2023 og i januar 2024 har det vært gjentatte farevarsel i Vestland fylke og ekstremværet Ingunn rammet blant annet denne landsdelen i slutten av januar 2024.

Eksempler på hendelser som medført svært krevende situasjoner for kommuner i Vestland de

siste 2 – 3 månedene er gjentakende episoder med steinras og sørpeskred/snøras over vegnettet i Odda og Ullensvangområdet som førte til at store deler av kommunen var isolert fram omverdenen i flere dager. Lignende hendelser kunne en og finne samtidig i områder rundt Sogndal, Balestrand, Gloppen, Vaksdal og Voss for å nevne noen andre utsatte kommuner. Ekstremværet Ingunn innbar svært kraftig vind og store nedbørsmengder over flere dager, som igjen førte til langvarige strømbrudd over store områder, utfall av mobilnett/ekom over flere dager, oversvømmelser, flom, ras og stengte veier. Kommunene i Vestland fylke kjennetegnes, som nevnt tidligere, ved spredt bosetting, og en topografi med mange fjorder, bratte fjell og skråninger, flomutsatte elver, smale veier med få omkjøringsalternativ og mye nedbør. Alt dette gjør samlet sett at Vestland fylke er særlig utsatt for hendelser som nevnt eksempler på her, og som vi ønsker å undersøke nærmere i de fire kommunene som inngår i denne studien. Har kommunene naturhendelser og økt klimarisiko beskrevet i overordnet planverk, har de erfart flere og mer alvorlige naturhendelser de siste årene og hvor godt forberedt er kommunene på økt klimarisiko?

2.5 Forskningsspørsmål

I prosessen med å konkretisere problemstillingen for oppgaven har vi oppsummert kunnskapsstatus på fire aktuelle områder (jfr. Figur 1). På bakgrunn av denne kunnskapsoversikten og våre egne erfaringer har vi identifisert fire problemstillinger i tilknytning til den konseptuelle modellen som vi ønsker å undersøke nærmere:

- Juridiske og forvaltningsmessige rammebetingelser for håndtering av kriser og ulykker i kommunen:
 - Kommunene har lovfestet plikt til å ha ROS analyser og beredskapsplaner på plass, men i hvilken grad bruker kommunene funn i ROS analysene som grunnlag for utarbeiding av krise- og beredskapsplan, annet relevant planverk og for planlegging av øving og trening?
- Organisatoriske rammer for kommunenes arbeid med kriser og ulykker:
 - Hvordan er den kommunale kriseledelsen sammensatt i våre utvalgte kommuner? Er medlemmene selektert på bakgrunn av rolle/funksjon og er personlig egnethet en del av vurderingsgrunnlaget? Er det avsatt egne ressurser til beredskapsarbeid?
- Operativ teamledelse og den kommunale kriseledelsen (KKL):

- Hvilket fokus har kriselederne i kommunene på øving, samhandling, samvirke, evaluering, ivaretagelse, samarbeid og teamfungering for å løse krisene i tråd med planverket?
- Kommunenes beredskap for klima og naturhendelser:
 - Har kommunene naturhendelser og økt klimarisiko beskrevet i overordnet planverk, har de erfart alvorlige naturhendelser de siste årene, og hvor godt forberedt er kommunene på økt klimarisiko?

3 Metodisk tilnærming

I denne delen vil vi gi en kort redegjørelse for hvordan vi har kommet frem til resultatene våre. Vi vil belyse bakgrunn for valg av metode samt styrker og svakheter med de valgene vi har tatt.

Metoden beskriver og vurderer hvordan vi har undersøkt problemstillingen og forskningsspørsmålene i prosjektet. «*Metoden hjelper oss til å samle inn data, det vil si informasjonen vi trenger til undersøkelsen vår*» (Dalland, 2020, s. 54). Dalland (2020) understreker også viktigheten av at metodevalget skal gi troverdig kunnskap, og at kravene til validitet og reliabilitet må være oppfylt (Dalland, 2020, s. 43). Dette betyr at det som undersøkes må ha relevans og at det som kartlegges og presenteres må gjøres på en transparent og etterprøvbar måte.

3.1 Forskningsdesign og forskningsstrategi- valg av metode

For å belyse den overordnede problemstillingen og de fire problemstillingene knyttet til den konseptuelle modellen (figur 1), har vi valgt å benytte kvalitativ metode. Kvalitativ metode er særlig egnet for å beskrive/ undersøke faktorer som ikke lar seg tallfeste eller måle og har som hensikt å gå litt mer i dybden og få frem en større helhet (Dalland, 2020). Metoden beskrives særlig nyttig for å få forståelse av de fenomenene som studeres. Kvalitativ metode går i dybden og er egnet til å belyse en problemstilling i en samfunnsmessig kontekst, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall relativt uavhengig av den samfunnsmessige kontekst (Thagaard, 2018, s. 17). Kvantitative metoder har også større distanse mellom forsker og informant og det er ikke direkte kontakt mellom partene slik det for eksempel vil være ved intervju eller deltakende observasjon (Thagaard, 2018). Ut fra problemstillingen, hvor vi ønsker å se nærmere på hvilke utfordringer de ulike kommunene står ovenfor i håndtering av kriser (jfr. innledningen punkt 1.2. Presentasjon av overordnet problemstilling), ville vi benytte en metode som gir oss som forskere rom for å fortolke de dataene vi har samlet inn. Samtidig ønsket vi å benytte en metode som ville gi mulighet til å fordype oss i enkelte tema som fremstod som viktige underveis slik at vi kunne få et bredt forståelsesgrunnlag. Thagaard (2018) lister opp fire kategorier av kvalitative metoder:

- Observasjon
- Intervju

- Analyse av foreliggende tekster (dokumentanalyse) og visuelle uttrykksformer
- Analyse av audio- og videoopptak

I denne oppgaven har vi valgt å belyse problemstillingen ved hjelp av *dokumentanalyse og intervju*. Det å belyse en problemstilling eller et fenomen ved å bruke ulike metodiske tilnærminger, såkalt metodetriangulering, er blitt vanlig å ta i bruk i flere fagområder og en slik metodetriangulering kan gi bedre forståelse av det området det forskes på (Røykenes, 08).

I første omgang valgte vi å benytte *dokumentanalyse* for å undersøke kommunenes risiko og sårbarhetsanalyser (ROS- analyser). Alle kommuner har, som nevnt innledningsvis i kapittel 2.1, krav om å utarbeide ROS- analyser og beredskapsplaner. En systematisk kartlegging og sammenligning av kommunenes planverk ga oss mulighet til å avklare hvordan intern og ekstern samhandling og samvirke formelt er beskrevet i kommunens formelle dokumenter. Ved å sammenstille kommunenes ROS-analyser i et oversiktsskjema fikk vi et bedre grunnlag for å utarbeide spørsmål til intervju. Nærmere beskrivelse av planlegging og gjennomføring av dokumentanalysen beskrives i kapittel 3.3.1.

Deretter valgte vi å *intervjue* ledere av kommunal kriseledelse (KKL). Gjennom intervjuene ønsker vi å få kunnskap om hvordan overordnet ledelse forholder seg til planverket. Det vi ville undersøke var blant annet om planverket bidro til å styre frekvensen av øving, evaluering av hendelser, oppfølging av kriseledelsen og hvilket fokus kriseledelsen har på samhandling og samvirke i praksis. Ved å bruke kvalitativt forskningsintervju som metode ønsket vi å etablere et kunnskapsgrunnlag der vi skapte mening og forståelse for kommunens vurderinger og prioriteringer (Dalland, 2020). Vi valgte å bruke semistrukturert intervju hvor vi hadde en hovedstruktur med spørsmål samtidig som vi hadde hjelpespørsmål som vi brukte underveis ved behov. Denne intervjuformen ga oss blant annet mulighet til å gå i dybden, stille oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart, vi kan be informantene om å utdype dersom vi mener det er behov for det og dersom vi stiller åpne spørsmål kan det komme frem informasjon som vi ikke hadde forutsetning for å forutse. Vi opplevde en balanse mellom struktur og fleksibilitet gjennom samtalen med informantene. Vi valgte å gjennomføre individuelle intervjuer slik at hver enkelt informant kunne prate uten forstyrrelser. Det var viktig for oss å få informantens umiddelbare tanker rundt spørsmålene uten at svaret ble farget av det de eventuelt hørte fra andre. Dersom vi hadde gjennomført gruppeintervju kunne

svarene blitt påvirket av et ønske om å presentere en ideell virkelighet framfor den reelle situasjonen i kommunen.

På forhånd hadde informantene fått presentert mål og innhold for intervjuet, men ingen av informantene fikk spørsmålene på forhånd. Vårt ønske var å undersøke hvilke tanker og perspektiver kriseleder hadde om de ulike områdene. Ved å få presentert spørsmålene på forhånd kunne informantene lese seg opp på teamet og i større grad kanskje presentere en ideell virkelighet framfor den reelle situasjonen i kommunen.

For å oppnå forståelse og større kunnskap om det vi studerer er fortolkning av datamaterialet viktig. Kvalitativ metode knyttes til fortolkende teorier som fenomenologi, hermeneutikk og symbolsk interaksjonisme (Thagaard, 2028, s 14)

Hermeneutikk er å forsøke å finne frem til meningen med noe som i utgangspunktet er uklart (Dalland, 2020, s 48). Samtidig legges det vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet (Thagaard, 2018). Dokumentanalysen vil gi oss innsikt i var på hvordan kommunen formelt sett beskriver sin kriseberedskap. Gjennom intervju vil vi undersøke om den beskrevne praksis er det som faktisk er gjeldende i kommunen.

I en fenomenologisk undersøkelse er oppmerksomheten rettet mot verden slik den konkret oppleves og erfarer fra for eksempel klientens eller pasientens eget perspektiv (Dalland, 2020, s 48). Thagaard (2018) sier at det sentrale innen fenomenologien er å forstå fenomener ut fra studentens perspektiv. Symbolsk interaksjonisme brukes i studier hvor en særlig ser på samhandling mellom mennesker. Og legger vekt på forskerens sin forståelse av den mening som en handling har for informanten (Thagaard, 2018, s 36). Med dette som bakteppe tenker vi at det er informanten (kriseledelsen) sin subjektive opplevelse og erfaring som er avgjørende. Vi søker deres kunnskap og erfaring med samhandling og samvirke, trening og evaluering for å belyse om dette er noe som har fokus i krisehåndtering. Vi som forskere tolker de resultatene ut fra vår egen erfaring og perspektiv. Ved å sammenligne den subjektive oppfattelsen fra flere vil vi vurdere om det er mulig å trekke noen fellesnevner ut fra det som kommer frem i intervjuet.

3.2 Utvalg

Dalland (2020) beskriver viktigheten av å ta et strategisk utvalg av informanter når man bruker kvalitativ metode. Det er da mulig å på forhånd henvende seg til informanter som en mener har noe å bidra med. Dette står i motsetning til et systematisk utvalg hvor en tar et mer

tilfeldig utvalg, noe som skal hindre at utvalget blir gjort på en slik måte at det kan påvirke resultatet. Dette benyttes i studier hvor en benytter seg av kvantitative metoder (Dalland, 2020). Ved å benytte seg av et strategisk utvalg av kommuner er det viktig å kunne argumentere for de kommunene som er valgt (Dalland, 2020). Som nevnt innledningsvis består kommune Norge av en overvekt av små og mellomstore kommuner. På bakgrunn av dette har vi valgt å plukke ut kommuner som har i underkant av 5000 innbyggere. Dette betyr at vi har plukket ut 4 kommuner med et innbyggertall under 5000 i vårt eget hjemfylke Vestland. I tillegg har vi valgt ut kommuner hvor en av forskerne hadde kjennskap til kommunedirektøren. Dette for å lette tilgangen kommunens overordnede dokumenter og for å øke sannsynligheten for at kommunen takket ja til å delta i studien.

Kommunene er representative for en gjennomsnittlig Vestlandskommune hvor topografien består av fjord, fjell og hav. Tre av kommunene er typiske innlandskommuner og en kommune ligger ute ved kysten. Vi har valgt å anonymisere kommunene i samråd med informantene.

- **Kommune 1, Fjordland kommune**, har <5000 innbyggere og ligger i Vestland fylke. Kommunen ligger ved kysten ut mot Nordsjøen. Kommunen består av øyer, holmer og skjær og ligger mot skipsleden. Fiske og havbruksnæring har tidligere vært sentralt i kommunen, men kommunen har i dag mange arbeidsplasser basert på oljevirksomhet. Kommunen har verneverdige naturlandskap og har flere fuglereservater.
- **Kommune 2 Midtland kommune** har < 5000 innbyggere og ligger i Vestland fylke. Kommunen ligger ved fjord, mellom fjell og har bratte fjellsider. Industri er den viktigste næringen etter offentlig administrasjon og tjenesteyting. I tillegg er kommunen en kraftkommune med flere vannkraftverk. Kommunen har stor gjennomgangstrafikk.
- **Kommune 3 Mellomland kommune** har <5000 innbyggere og ligger i Vestland fylke. Kommunen er en langstrakt kommune med typisk vestlandsnatur som fjord og bratte fjell. Den beskrives som en industrikommune og er også en kraftkommune med utbygde vannkraftverk. Kommunen har stor gjennomgangstrafikk.
- **Kommune 4 Insteland kommune** har <5000 innbyggere og ligger i Vestland kommune. Kommunen er ligger ved fjord og har bratte fjellsider og kupert landskap. Store deler av kommunen ligger over 900 meter over havet. Jordbruk og husdyrhold er en viktig næring i tillegg til turisttrafikk. Kommunen har stor gjennomgangstrafikk.

3.3 Dokumentanalyse og intervju

I utgangspunktet innhentet vi ROS- analyser og beredskapsplaner som lå tilgjengelig på kommunenes nettsider. I noen tilfeller var ikke alle dokumentene tilgjengelige og disse kommunene sende oss planverket på e-post. Dokumentanalyse ble brukt som grunnlag for utarbeidelse av intervjuguide.

3.3.1 Dokumentanalyse

De kommunale beredskapsplanene og ROS-analysene fra de 4 kommunene viste seg å ha ulik oppbygging. Med bakgrunn i forskningsspørsmålene utarbeidet vi overordnede punkter som vi ønsket å se om planverket kunne svare ut. For å lettere kunne sammenligne materialet utarbeidet vi derfor et skjema for å systematisere og sammenligne dataene. I skjemaet er det en blanding av konkrete ja/ nei spørsmål og beskrivende punkter. Skjemaet vi benyttet i analysen inneholder følgende kategorier (vedlegg 1):

- Antall innbyggere, areal og topografi
- Hvem deltar i KKL og er det avsatte årsverk til beredskapsarbeid?
- Er naturhendelser og klimarisiko beskrevet i plan, eventuelt hvilke hendelser/ klimarisiko er beskrevet?
- Har planen beskrivelse av samhandling og hvordan beskrives dette?
- Er frekvens for øving definert og hvor ofte skal det øves?
- Har planene beskrivelse av samvirke og hvordan beskrives i så fall slik samvirke?
- Har planen beskrivelse av øvelser med eksterne aktører og hvor i så fall hvor ofte skal det øves med eksterne?
- Har planene elementer av teamorientering, ivaretagelse, tilpassing og støtteatferd og eventuell beskrivelse av dette?

I forkant av dokumentanalysen gjorde vi en felles avsjekk på hva vi lå i de ulike begrepene og ble enige om hva vi skulle se etter når vi gjennomgikk planverket. Vi fordelte kommunene mellom oss, jobbet samtidig med dokumentene og hadde stoppunkter underveis hvor vi drøftet usikkerhet for sikre en felles forståelse av innholdet i dokumentene.

Avslutningsvis hadde vi en felles gjennomgang av skjema for å sammenligne kommunene og oppsummere interessante funn. Arbeidet med dokumentanalysen ga oss viktig informasjon til den påfølgende utforming av intervjuguiden.

3.3.2 Intervju: utforming av spørsmål og gjennomføring

Intervjuguide (vedlegg 2) ble utarbeidet etter gjennomgang av dokumentanalysen.

Spørsmålene ble utformet med bakgrunn i overordnet problemstilling og inneholdt både åpne og mer lukkede spørsmål. Målet var å få frem informasjon som ikke var presentert i overordnet beredskapsplan eller ROS analyse eller for å få mer kunnskap om momenter som var nevnt i overordnet planverk. Vi utarbeidet kategorier med hovedspørsmål som skulle danne en struktur gjennom intervjuet. I tillegg hadde ulike støttespørsmål under hvert hovedspørsmål for å sikre at vi kom innom de mest sentrale emnene. Hovedkategorier ble delt inn i spørsmål om:

- Organisatoriske forhold, lokal krisehåndtering og kompetanse
- Samhandling og samvirke
- Øvelse, trening og evaluering
- Ivaretagelse
- Naturhendelser og økt klimarisiko

På slutten av intervjuet fikk informantene mulighet til å komme med eventuelle andre opplysninger de ønsket å gi oss.

Vi gjennomførte et testintervju med en tidligere medstudent for å kvalitetssikre flyt og for å sikre at vi fikk frem det vi ønsket gjennom spørsmålene.

Intervjuene ble gjennomført via teams hvor en av kandidatene hadde ansvar for å innlede og stille spørsmålene og den andre lagde notater hvor også inntrykk underveis i intervjuet ble notert, og sørget for å komme med innspill dersom dette var nødvendig. Ett unntak fra dette var under siste intervju hvor en av studentene var blitt syk. Vi valgte likevel å gjennomføre da det ville bli vanskelig å finne nytt tidspunkt for intervju.

Dalland (2020) beskriver at det er viktig og tenkte på forholdene rundt intervjuet for å sikre at intervjuobjektet har forutsigbare rammer rundt intervjusituasjonen. Vi hadde på forhånd avklart med kommunene at intervjuet ble gjennomført på teams, at intervjulengden var inntil 2

timer, at intervjuet ble tatt opp og at vi var 2 studenter til stede digitalt. Vi fikk bekreftet fra kommunene at dette var en tilfredsstillende intervjusituasjon. Det viste seg at vi i praksis brukte ca. 1 time på hvert intervju.

Intervjuet ble gjennomført på teams og innledet med at vi introduserte oss og bakgrunnen for intervjuet, hvorfor vi hadde valgt dem ut til intervju, hvordan vi skulle bruke resultatet og vi gjentok og understreket innholdet i samtykkeskjemaet. Vi fikk da samtidig bekreftet at intervjuobjektet hadde forstått samtykkeskjemaet de skrev under på. I gjennomføringen var det viktig for oss å innta en ydmyk og ikke-dømmende holdning da vi antok at flere av spørsmålene ville komme innom områder hvor kriseledelsen har mangelfulle rutiner eller manglende fokus. At en av studentene kjente intervjuobjektene på forhånd antok vi hadde en positiv effekt på dette da det på forhånd var opparbeidet tillit mellom en av forskerne og informantene. Vi ville også ha en naturlig flyt i hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål samtidig som vi måtte sikre at informantene svarte på alle punktene vi ville innom. Derfor holdt vi oss strengt til intervjuguiden ved gjennomføringen.

Funksjonen «transkriber teamsmøtet» ble brukt som grunnlag for transkripsjon for å sikre pålitelighet i informasjonen som kom fram under intervjuet. Begge masterkandidatene leste gjennom transkripsjonen fortløpende for å sikre at den inneholder det som ble sagt under møtet. For å sikre anonymisering har kommunene fått nummer fra 1 til 4 og fiktive kommunenavn. All informasjon som kan identifisere kommunen er tatt bort i transkripsjonen og opptak ble slettet når transkripsjonen var ferdigstilt.

Dalland (2020) beskriver at det kan være hensiktsmessig å dele opp innholdet fra intervjuene i mindre deler for å sammenligne det som kommer frem. På denne måten får vi en tematisk bearbeiding av den informasjonen vi har innhentet samtidig som vi ivaretar anonymiteten. På samme måte som ved dokumentanalysen utarbeidet vi et skjema hvor vi sammenstilte svar på de ulike hovedspørsmålene (vedlegg 3). Det var viktig for oss å finne likheter og ulikheter i de svarene som kom inn og å anonymisere svarene i prosessen. Skjemaet ble skrevet ut liggende på A3 ark og dette gjordet det lettere for oss å sammenstille funn.

3.4 Evaluering av metode

I denne delen vil vi vurdere kvaliteten på den informasjonen vi har innhentet. Tjora (2021) understreker viktigheten av å vurdere om det er sammenheng mellom empiri, analyse og resultater og at dette ikke er styrt av personlige eller andre faktorer som det ikke er gjort rede

for. Begrepene validitet, reliabilitet og generalisering vil bli benyttet for å belyse dette. Reliabilitet sier noe om forskningens pålitelighet, og validitet knytter vi til forskningens gyldighet. Generalisering sier noe om hvordan innhentet materiale har overføringsverdi og dermed kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2018).

3.4.1 Validitet

Validitet sier noe om gyldigheten for de problemstillingene som skal belyses, altså finner vi de svarene vi ønsker ut fra de spørsmål vi stiller (Tjora, 2021)? Dokumentene vi har gjennomgått er overordnede formelle dokumenter. Disse beskriver kommunene sine formelle planer og formelle struktur i krise og beredskapsarbeidet. Dokumentene har i seg selv ikke gitt nok informasjon til å besvare de spørsmål vi hadde stilt oss, og derfor var det nødvendig med intervju for å få mer utdypende svar på de forskningsspørsmål vi hadde. De vi har snakket med i denne studien er kommunedirektører som innehar rollen som kommunal kriseleder. De er kommunens øverste leder og deres kunnskap og synspunkt om de spørsmål som stilles vurderer vi som særlig viktige for å beskrive kommunens fungering. Ved å systematiseringen av informasjonen innhentet fra dokumenter og intervju, har vi skrevet inn det som faktisk står i dokumenter og det som faktisk ble sagt. Dette ble brukt for å forsøke å sammenligne informasjonen før vi gjorde våre egne vurderinger. På bakgrunn av dette vurderer vi validiteten i denne studien som relativ høy.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om forskningens pålitelighet. Forskeren vil alltid ha ett eller annet engasjement i det temaet som studeres, men idealet er at forskeren er nøytrale eller objektive observatører (Tjora, 2021). For å øke reliabiliteten i studien er alle funn og systematisering av data gjort tilgjengelige. Det er en svakhet at opptakene ikke er lagret, men begge forskerne har kvalitetssikret transkripsjonene som er gjort. Intervjuer er gjort enkeltvis, altså har ikke informantene fått mulighet til å påvirke hverandre. De vet heller ikke hvem som er intervjuet i denne studien. Alle dokumenter som er benyttet i studien er lagt ved i oppgaven og transkripsjon av intervjuer er oppbevart i anonymisert form av forskerne. Vi har tydeliggjort hva som er konkrete funn og hva som er våre vurderinger gjennom oppgaven.

3.4.3 Generalisering

Generalisering handler om hvilken overføringsverdi det som finnes i studiet har til andre sammenhenger. I kvalitativ metode har det foregått en diskusjon om nødvendigheten av generalisering og om hvordan dette i så fall skal gjøres (Tjora, 2021). Ut fra utvalget, hvor vi har sett på kommuner med under 5000 innbyggere, mener vi at funnene også kan ha overføringsverdi til andre kommuner i Norge. Selv om topografi og beliggenheten i Vestland er ulik andre deler av Norge så er hovedproblemstillingen og funnene etter vår vurdering relevante også for andre kommuner og kan danne grunnlag for videre forskning.

3.5 Forskningsetiske betraktninger

Studien er meldt inn til *Sikt- Kunnskapssektorens tjenesteleverandør* for vurdering av dataene vi samlet inn. De har vurdert at vi har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene i tråd med studiestedets anbefalinger for lagring og sikring av data (vedlegg 4). I tillegg er studien meldt inn til Rette som er Universitetet i Bergen sitt system for oversikt og kontroll med behandling av personopplysninger i forsknings- og studentprosjekter. Personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt og anonymiserte (avidentifiserte) intervjuer vil bli oppbevart ved UiB med sikte på å kunne benyttes i videre forskning.

Alle deltakerne har signert et samtykkeskjema (vedlegg 5) som ble innhentet i forbindelse med intervju. Samtykkeskjemaet er utarbeidet i samsvar med Sikt sine anbefalinger for oppsett og innhold. I tillegg ble informantene informert om innholdet i samtykkeskjemaet i forkant av intervjuet og det ble understreket at informantene til enhver tid kan trekke seg fra studien. Vår kontaktinformasjon er formidlet til informantene slik at de kan ta kontakt med oss dersom det skulle være ytterligere spørsmål om studien.

I informasjonen gitt i forkant og under intervju understreket vi at alle opplysninger vil behandles konfidensielt. Ingen kommunenavn eller andre opplysninger skulle kunne bli identifisert i fremstillingen av det materialet vi hadde. Kommunene ville bli gitt et kommunenummer og fiktivt navn. Ved transkribering skulle alle identifiserbare opplysninger tas bort og lydopptaket skulle slettes. Anonymisert datamateriale oppbevares på en sikker måte i Rette.

Thagaard (2018) beskriver at intervjuerens posisjon i forhold til informanten kan påvirke det som kommer frem i intervjuet. En av forskerne hadde kjennskap til alle informantene gjennom jobbrelasjoner, noe som kunne påvirke intervjusituasjonen. For å redusere risikoen for

påvirkning av svar var det den forskeren som ikke kjente informantene som hadde en ledende rolle og gjennomførte intervjuene. Vi ønsket å skape en tillitsfull atmosfære med å påpeke dette innledningsvis i intervjuet, og understreket at det som kom frem ville bli anonymisert. Ingen av informantene problematiserte kjennskapen i forkant eller i etterkant av intervjuene. I tillegg er vår vurdering at spørsmålene ikke er kontroversielle eller legger opp til at informantene skal komme med opplysninger av konfidensiell art. Vår vurdering var at denne kjennskapen førte til at informantene snakket mer uhemmet og fritt om de temaene som ble tatt opp.

4 Resultater

I dette kapittelet vil vi presentere funnene våre fra dokumentanalysen og intervjuene. Vi har valgt å systematisere funnene i samme rekkefølge og samme kategorier som oppsettet av forskningsspørsmålene presentert innledningsvis i kapittel 2.5:

A: Juridiske og forvaltningsmessige rammebetingelser

B: Organisatoriske rammer

C: Operativ teamledelse og den kommunale kriseledelsen (KKL)

D: Kommunenes beredskap for klima og naturhendelser

Tabellene i denne delen viser relevante uttrekk av besvarelsene gjennom dokumentanalysen og i intervjuene.

4.1 Juridiske og forvaltningsmessige rammebetingelser

Under dette punktet ønsket vi å undersøke om kommunene bruker funn i ROS- analysene som grunnlag for utarbeidelse av krise- og beredskapsplaner, annet relevant planverk og til planlegging av øving og trening.

	Fjordland kommune	Midtland kommune	Mellomland kommune	Insteland kommune
Har kommunene en overordnet ROS- analyse, fra hvilket årstall	Ja, 2022	Ja, 2019	Ja, 2022	Ja, 2014
Har kommunen overordnet beredskapsplan, fra hvilket årstall	Ja, 2020	Ja, 2021	Ja, 2022	Ja, 2023
Hvordan brukes ROS- analysen som grunnlag for utarbeidelse av annet type planverk i kommunen?	Er styrende for andre beredskapsplaner i organisasjonen. Legger føringer.	Relativt dårlig. Har vært bakpå med kommunal planlegging. Skal nå bruke ROS- analysen på relevante områder.	Bruker den som utgangspunkt. Skal være en del av helhetstankegangen.	Brytes ned og brukes inn mot egne ROS analyser på hvert tjenesteområde.
Brukes ROS- analysen i forberedelse av øvelser og trening i KKL?	Nei, har for få øvelser. Gjennomfører øvelser med Statsforvalter	Nei, for dårlig på forberedelse og øving.	Ja, men dette er en del av den dårlige samvittigheten. Har for lite øvelser.	Nei, har for få øvelser

Tabell 1 Juridiske og forvaltningsmessige rammebetingelser

Gjennom dokumentanalysen har vi funnet at alle de fire kommunene har på plass overordnet ROS analyse vedtatt av kommunestyret, og alle kommunene har utarbeidet en overordnet krise- og beredskapsplan. Begge disse dokumentene er kommuner pålagt å ha gjennom lov og forskrift. Alle kommunene bekrefter i intervjuet at de bruker det overordnede planverket som utgangspunkt for utarbeidelse av annet planverk i kommunen. Alle kommunene forteller at de er for dårlig på trening/øving og at de bruker ROS analysen for lite i planlegging av øvelser. En kommune sier: «Vi har et bra system i teorien, og vi har et bra system på hvordan og rekkefølgen, men det er for lite tid til øvelser»

4.2 Organisatoriske rammer

Her ville vi kartlegge ressursbruken på beredskapsområdet, hvordan den kommunale kriseledelsen er sammensatt, om medlemmene er selektert på bakgrunn av rolle eller funksjon og om personlig egnethet er en del av vurderingsgrunnlaget.

	Fjordland kommune	Midtland kommune	Mellomland kommune	Insteland kommune
Hvem deltar i kriseledelsen	Kommunedirektør ens ledergruppe, ordfører og fag-/stabsfunksjoner	Kommunedirektør ens ledergruppe, ordfører og fag-/stabsfunksjoner	Kommunedirektør ens ledergruppe, ordfører og fag-/stabsfunksjoner	Kommunedirektør ens ledergruppe, ordfører og fag-/stabsfunksjoner
Er det satt av egne ressurser til beredskapskoordinatør/beredskapsarbeid	Nei, kommunalsjef har dette ansvaret som tilleggsoppgave. Ikke definert ressurs	Nei, kommunalsjef har dette ansvaret som tilleggsoppgave. Ikke definert ressurs	Nei, medarbeider i stab har dette som tilleggsoppgave. Ca. 20% stilling	Nei, Kommunalsjef har dette som tilleggsoppgave. CA 20% stilling
Er personlig egnethet en del av vurderingen for hvem som sitter i KKL?	Hovedsakelig på bakgrunn av funksjon. Delvis vurdering av personlig egnethet.	Først og fremst funksjon, men de har en relevant kompetanse som gjør at de har fått lederstillingen de innehar	Er i utgangspunktet funksjon. Kunne ønsket å se mer på egnethet.	Har vurdert egnethet for kriseledelse i tilsetting av kommunalsjefer.

Tabell 2 Organisatoriske rammer

I alle kommunene består kriseledelsen av kommunedirektøren sin ledergruppe og Kommunedirektør er leder av KKL. Alle har i tillegg fag-/stabsfunksjoner og ordfører med i kriseledelsen. Stabsfunksjoner som er nevnt er representanter fra HR, kommunikasjonsavdeling, kommuneoverlege og tjenestetorg. En av kommunene forteller at

KKL kan utvides ut fra hendelsens art og omfang med andre relevante interne medarbeidere. Medlemmene i KKL sitter der først og fremst på bakgrunn av sin funksjon. Personlig egnethet har for tre av kommunene ikke vært en selvstendig vurdering for å kunne være med i KKL, men medlemmer har en personlig egnethet som gjør at de har fått lederstillingen de besitter. En kommunedirektør uttaler «*skulle jeg laget nytt KKL skulle jeg sett litt på personlig egnethet også*». Insteland kommune uttaler at de konkret vurderer egnethet for kriseledelse i tilsetning av ledere og kommunalsjefer. Ingen av kommunene har avsatt egne ressurser til beredskapsarbeid/ beredskapskoordinator. To av kommunene har en omtrentlig stillingsprosent definert, men uttaler at tidsbruken til dette arbeidet varierer. I intervjuet nevner alle kommunene at det er en kamp om resurser i alle fagområder og at kommunen må prioritere hardt. Dersom kommunen skal prioriterer avsatte midler til dette arbeidet kan det i noen tilfeller gå på bekostning av en sykepleier- eller lærerressurs.

4.3 Operativ teamledelse og den kommunale kriseledelsen (KKL)

Spørsmålene omhandler hvilket fokus kriselederne i kommunen har på øving, samhandling, samvirke, evaluering, ivaretagelse, teamarbeid og teamfungering for å løse kriser i tråd med planverket. I tillegg ville vi ha kommunenes vurdering på hva som skal til om dette ikke er på plass.

4.3.1 Personlig egnethet og opplæring

	Fjordland kommune	Midtland kommune	Mellomland kommune	Insteland kommune
Er opplæring og eller kompetanse i kriseledelse beskrevet i planverket?	Nei	Indirekte: grunnleggende kunnskap om beredskapsplanen blir forutsett innlært før hendelser skjer. Skjema over kartlagt kompetansebehov og opplæring er vedlegg til planen	Ja. Planverket beskriver systemer for opplæring av nye medlemmer i KKL, samt punkt om kompetanseheving for medlemmer minst 1 dag hvert 4. år	Ja. Rådmannen er ansvarlig for at kriseledelsen og stab er kompetent i samsvar med sine roller og har fått nødvendig opplæring
Er det fokus på samhandling og opplæring i kriseledelse av nye medlemmer i KKL?	Beskriver kort at nye medlemmer trenger opplæring	Foreligger ingen prosedyre på dette. Eget ansvar for å lese seg opp.	Beskrives det at dette må det jobbes bedre med.	Ingen prosedyre på dette.

Tabell 3 Personlig egnethet og opplæring

Det er forskjeller i det overordnede beredskapsplanverket mellom alle kommunene på dette punktet. Fjordland kommune omtaler ikke temaet i det hele tatt, Midtland kommune har indirekte henvisning til at en forutsetter at alle medlemmene i KKL har lest og lært innholdet i planen, mens de to siste kommunene har opplæring og kompetanse som tema i beredskapsplanen. Under intervjuene kommer det frem at bevissthet og fokus på kompetanse og opplæring i beredskap og kriseledelse er mangelfullt i alle fire kommunene. Mellomland kommune nevner kort at nye medlemmer i KKL må ha opplæring, en sier at dette må det jobbes bedre med, og to sier at en ikke har prosedyrer for dette. Midtland kommune sier videre at det er et eget ansvar for medlemmene å lese opp på beredskapsplanen, og peker på at veien blir til mens man går og det blir etter prinsippet «Learning by doing». Kort oppsummert kan en si at ingen av kommunene jobber systematisk med opplæring og kompetansebygging.

4.3.2 Øving

	Fjordland kommune	Midtland kommune	Mellomland kommune	Insteland kommune
Hvordan er øving definert i planverk?	Planverket beskriver øvelser, men ikke hvor ofte.	Planverket beskriver at det skal øves, men ikke hvor ofte.	Planverket beskriver øvelser hvert 2. år.	Planverket beskriver øvelser hvert 2. år.
Hvilket fokus har kommunen på øvelser?	Ikke vært øvelser de siste år. Deltar på øvelser i regi av Statsforvaltaren	Ikke vært gjennomført øvelser de siste årene.	Har ikke gjennomført øvelser de siste årene	Ikke hatt øvelser de siste årene
Hvilke utfordringer ser dere med øvelser og hva er nytteverdien?	Vanskelig å finne tid og ressurser til å gjennomføre øvelser. Driftsoppgaver blir prioritert. Øvelser gir styrke til å stå i hendelser når det virkelig slår til.	Vanskelig å finne tid og ressurser til å gjennomføre øvelser. Driftsoppgaver blir prioritert. Gir erfaring i å stå i hendelser.	Vanskelig å finne tid og ressurser til å gjennomføre øvelser. Driftsoppgaver blir prioritert. Viktig å se hvordan gruppen fungerer og avdekke det som ikke fungerer.	Vanskelig å finne tid og ressurser til å gjennomføre øvelser. Driftsoppgaver blir prioritert. Viktig å få avdekket det som ikke fungerer.

Tabell 4 Øving

Ingen kommuner har gjennomført øvelser på egenhånd etter Korona-pandemien. Ingen beskriver systematiske øvelser på egenhånd, men sier de deltar på øvelsene som er i regi av Statsforvalter. Det er planlagt øvelse i regi av Statsforvalteren i Vestland noen uker etter intervjuene. I hovedsak er det medlemmene i KKL som deltar på øvelser. Noen av

kommunene beskriver at planen er å invitere politi, kirke, heimevern etc. til øvelser. I øvelser i regi av Statsforvalter deltar eksterne. I forkant av øvelser gjennomgår kommunene planverket og setter av tid i kalender slik at medlemmene skal være mentalt forberedt. Mellomland kommune sier at: «... det kan være vanskelig å få deltakerne til å prioritere å være med på øvelser. Alltid noe annet viktig som skal skje, som sauesanking. De skal ofte noe ekstremt viktig denne dagen ...». Fjordland kommunen sier «jeg vet at det kan ha stort negativt utfall å ikke øve. Jeg kjenner på ansvaret ...»

Alle kommunene beskriver det som nyttig å gjennomføre øvelser, både for å trene på det praktiske, men også med tanke på gruppens fungering, hvordan gruppen tåler belastning, fokus på det relasjonelle og gruppens evne til å tåle stress. Utsagn som kommer er: «Gjennom øvelser og det å møtes og ha samhandling bygges det styrke til å håndtere hendelser når det virkelig slår til», Vi får kjenne litt på hvordan en fungerer i en krisesituasjon. Hvordan blodpumpen fungerer», «Man får trent og får fokuset frem i pannebrasken»

4.3.3 Evaluering

	Fjordland kommune	Midtland kommune	Mellomland kommune	Insteland kommune
Er evaluering etter øvelser og hendelser beskrevet i planverk?	Indirekte.	Ja	Ja	Ja
Hvordan evalueres det etter øvelser	Ingen systematisk evaluering av øvelsene.	Har et evalueringsskjema som ligger i planen Har ikke evaluert etter øvelsene.	Har plan for evaluering	Har en plan for evaluering

Tabell 5 Evaluering

Alle har beskrevet evaluering etter øvelser/hendelser i planverket direkte eller indirekte. Fjordland kommune bruker ikke begrepet evaluering direkte i planen, men beskriver at hendelser/ øvelser skal benyttes for å videreutvikle kunnskap i organisasjonen. I tillegg beskriver planene at det er viktig at det avsettes tid til å gjennomarbeide hendelser som medarbeiderne har vært utsatt for. Kommunen forteller at de skriver notater etter øvelser/hendelser og ser etter læringspunkter. De konsentrerer seg om det konkrete i evalueringen og lite på samhandling, og sier at her har de et stort forbedringspotensial. Midtland kommune

beskriver at det skal utarbeides beredskapsmål som skal benyttes i evalueringsarbeidet og det skal skrives en evalueringsrapport som skal benyttes i oppdateringen av beredskapsplan og ROS analysen. I intervjuet forteller de at de har evaluert etter hendelser og at de vurderer det som skjedde og hvordan dette ble håndtert. I tillegg har de satt søkelys på opplevelsen til den enkelte om hva som fungerte og ikke fungerte. Mellomland kommune beskriver at evalueringen av øvelser bør starte tidlig i planleggingsarbeidet, og at det allerede her skal vurderes hva som skal evalueres og hvordan evalueringen skal gjennomføres. Evaluering skal også gjennomføres etter uønskede hendelser. Gjennom intervjuet kommer det frem at de kunne ønske seg å benytte en observatør som kunne bidratt i evalueringsarbeidet. Kommunen forteller at det er vanskelig å snakke om den relasjonelle fungeringen i teamet etter øvelsen/hendelsen. I Insteland kommune er det beskrevet at rådmannen har ansvar for at evaluering blir gjennomført og at evaluering skal gi grunnlag for revisjon av beredskapsplanen. De har gjennomført evaluering og beskriver at de også vurderer KKL sin fungering under øvelser/hendelser.

Gjennom intervjuene kommer det frem at det evalueres etter øvelser og hendelser, men at evalueringen er ikke systematisert. Det er mest søkelys på det konkrete som har skjedd i øvelsen/ hendelsen. Det er mindre søkelys på å evaluere den relasjonelle fungeringen, kommunikasjonen og samhandlingen i teamet etter øvelser/ hendelser. En kommune sier *«det er enklest å snakke om det konkrete i hendelsen, ha fokus på konkrete ting som ikke fungerer. Vanskeligere med det relasjonelle»*

4.3.4 Teamarbeid, samhandling og samvirke

	Fjordland kommune	Midtland kommune	Mellomland kommune	Insteland kommune
Hvilken beskrivelse har overordnet planverk av samhandling/samvirke?	Beskriver at KKL skal samhandle og øve for å løse en krise på adekvat måte. Har etablert beredskapsråd med faste møter for å styrke samarbeid og motivasjon hos eksterne.	Kriseledelsen i kommunen skal koordinere og lede når en krise/uønsket hendelse skjer. Alle involverte parter har et selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke.	Beskriver at kriseledelsen skal foreta nødvendige vurderinger og avgjørelser. Kommunen skal bidra til å koordinere samvirket.	Beskriver samhandling via øvelser og evaluering etter hendelser. Står beskrevet at det skal samarbeides med eksterne aktører.
Hvor godt kjenner medlemmene i KKL hverandre?	Kjenner hverandre forholdsvis godt. Har vært utskiftninger i gruppen	Kjenner hverandre godt	Kjenner hverandre kanskje for godt	Kjenner hverandre godt
Hvilken samhandling har kommunen med eksterne aktører og er samhandling formalisert?	Sporadisk samhandling og samhandlingen er ikke formalisert.	Sporadisk samhandling. Ikke formalisert foruten om samhandlingsavtaler med brann og på IT-området	Har samhandling med brannvesen og nabokommuner. Dette er formalisert.	Ingen formalisert samhandling. Adhoc ved hendelser
Hvilken utfordring kan oppstå i samhandling med eksterne?	Kontaktlister, avstander og informasjonsflyt	Kontaktlister, prioritering hos eksterne, evne til omstilling i en krise.	Silotenkning, prioritering av oppgaver	Ansvarsfordeling, rolleforståelse, kommunikasjon,
Hvordan fungerer KKL som team, skalafunskjon1-10	5	6	7-8	5-8

Tabell 6 Teamarbeid, samhandling og samvirke

Kommunal kriseledelse består av medlemmer som samhandler i en ordinærsituasjon. I alle beredskapsplaner er det understreket at håndtering av kriser skal være i tråd med likhetsprinsippet som sier at organisering i ekstraordinære situasjoner skal være mest mulig lik organisering i normalsituasjon. Planene beskriver også samvirkeprinsippet som sier at en myndighet virksomhet eller etat har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke mellom relevante aktører i en krisehåndtering. Aktuelle aktører er listet opp i planene, men planene beskriver i liten grad hvordan samvirket skal foregå. Alle kommunene beskriver at medlemmene i KKL kjenner hverandre godt og at de fungerer godt som team. De sitter sammen i ordinære ledermøter som har regelmessige møtepunkt og samhandler i hverdagen.

På beskrivelse av hvordan de fungerer som team sier en kommune; «... *de fungerer godt når de må ...*» og «...*de har ulike styrker og kan opptre enhetlig i en krise ...*»

Kommunene svarer litt mer nølende på om de samvirker med andre eksterne aktører. De har lite formalisert samarbeid og andre aktører når det gjelder beredskapsplanlegging, men de samarbeider med andre kommuner for eksempel når det gjelder brannvern og IKT området. Mellomland kommune sier de er i prosess for å få til en formalisert deltakelse i Samfunnssikkerhetens hus i Bergen kommune. Alle kommunene opplever utfordringer med samhandlingen med eksterne og de nevner ulike områder som utfordrer dem. Det nevnes kjennskap, oversikt, kommunikasjon, avklaring på hvem som eier hvilken del i krisehåndteringen, felles forståelse av alvorlighet av en hendelse, siloer og felles situasjonsforståelse. Disse problemstillingene nevnes også som utfordringer i det interne samarbeidet. Kommunene kommer med utsagn som «*i samhandling med f.eks mobilselskap så blir kommunen liten og konkurrerer med 356 andre kommuner*» og «*uansett hvor mye vi snakker om på tvers, herfra til evigheten, så når det kommer til stykket er de fleste nærmest seg selv*»

4.3.5 Ivaretaking

	Fjordland kommune	Midtland kommune	Mellomland kommune	Insteland kommune
Er ivaretaking beskrevet i planverket?	Ja, av berørte + debrifing	Ja, av berørte	Ja, av berørte + debrifing	Ja, av berørte
Gjennomføres det systematisk oppfølging av medlemmene i KKL etter hendelser?	Ingen systematisk oppfølging av medlemmer i KKL. Ingen systematisk kollegastøtte.	Ingen systematisk oppfølging av medlemmer i KKL. Ingen systematisk kollegastøtte.	Ingen systematisk oppfølging av medlemmer i KKL. Ingen systematisk kollegastøtte.	Ingen systematisk oppfølging av medlemmer i KKL. Ingen systematisk kollegastøtte.

Tabell 7 Ivaretaking

Ingen av kommunene beskriver systematisk oppfølging av medlemmer i KKL etter hendelser. De beskriver at psykososialt kriseteam, kommuneoverlege, kommunepsykolog, prest eller det ordinære helseapparatet kan kobles på dersom det er behov for dette. Det beskrives heller ikke systematisk kollegastøtte. Noen av kommunene sier de jobber med psykologisk trygghet og kollegastøtte i hverdagen og at dette er positive faktorer også i en krisesituasjon. Utsagn som kom under intervjuene var: «... *det ligger litt implisitt i oss dette med ivaretakelse. Ligger i ryggraden. Vi skal uansett støtte hverandre og dette ligger i den psykologiske tryggheten som*

vi har i hverandre», «... jeg forsøker å dekke mine kjære kollegaer, jeg er en hverdagsrådmann ...»

4.4 Kommunenes beredskap for klima og naturhendelser

Her har vi undersøkt om kommunene har beskrevet naturhendelser og økt klimarisiko i overordnet planverk, om de har erfart flere og mer alvorlige naturhendelser de siste årene, og hvor godt forberedt de er på økt klimarisiko.

	Fjordland kommune	Midtland kommune	Mellomland kommune	Insteland kommune
Er naturhendelser og økt klimarisiko beskrevet i overordnet planverk?	Ja. Både i ROS og beredskapsplan	Ja, både i ROS og beredskapsplan	Ja, både i ROS og beredskapsplan	Ja, både i ROS og beredskapsplan
Hvor godt, på en skala fra 1-10 er kommunen forberedt på kriser knyttet til naturhendelser og klimarisiko?	8	6	5-6 i praksis, 9 i teorien	7
Har kommunen erfaring fra klima eller naturhendelser de siste årene?	nei	nei	ja	ja

Tabell 8 Beredskap for klima og naturhendelser

Alle våre undersøkte kommuner har naturhendelser og økt klimarisiko beskrevet i overordnet planverk, både i ROS og i beredskapsplanen. De vanligste type hendelser som er beskrevet hos alle er ekstremvær, skred og ras, og høy vannstand/flom. Gjennom intervjuene bekrefter tre av kommunedirektørene at denne typen naturhendelser har høy sannsynlighet for å inntreffe i deres kommuner, mens kommunedirektøren i Fjordland kommune mener at naturhendelser som ras, skred og flom er lite sannsynlig grunnet topografien til kommunen. Hen trekker videre frem at planverket deres kan ha fått for mye oppmerksomhet på slike naturhendelser sett opp imot den lave risikoen.

Kommunene scorer seg ulikt på skalaen når de skal beskrive hvor godt forberedt de er på en klima- eller naturhendelse. Svarene ligger mellom 5 og 9, og en av kommunene har delt vurderingen mellom hvor godt de er forberedt i teorien (9) og i praksis (5-6).

Kommunene har ulik erfaring med hendelser i senere tid, da to svarer nei og to ja på spørsmål om de har hatt naturhendelser/klimahendelser i løpet av de siste årene. Felles for begge kommunene som svarte ja på dette spørsmålet er at ingen av de karakteriserer hendelsene som veldig alvorlige, da de ikke førte til dødsfall eller personskade. Hendelsene er innenfor kategoriene ras/skred, og til dels flom som har gått utover infrastruktur som for eksempel veistenging i en periode. Ingen av disse kommunene har satt kriseledelse ved disse hendelsene, da de har blitt håndtert av det ordinære tjenesteapparatet i kommunene.

5 Diskusjon

I denne delen av prosjektet vil vi sette de relevante funnene våre i kapittel 4 i sammenheng med de teoretiske perspektivene vi har beskrevet i kapittel 2, for å kunne svare ut de fire forskningsspørsmålene vi stilte i kapittel 2.5.

5.1 Juridiske og forvaltningsmessige rammer

Forskningsspørsmålet vi ville undersøke under denne tematikken var i hvilken grad kommunene bruker funn i de lovpålagte ROS analysene som grunnlag for utarbeiding av krise- og beredskapsplan, annet relevant planverk og til planlegging av øving og trening

Alle de fire kommunene vi har undersøkt i prosjektet har dekket lovkravet knyttet til å ha en overordnet ROS analyse og en overordnet beredskapsplan. Vi har ikke vurdert innholdet i disse dokumentene juridisk, da dette ivaretas av Statsforvalteren gjennom tilsyn. Alle har relativt nye planer, foruten Insteland kommune som har ROS analysen under revidering. Våre observasjoner på dette området harmonerer godt med DSB sine funn fra kommuneundersøkelsen i 2023. Her svarer 99% av kommunene at de har en helhetlig overordnet ROS, men 32% av disse sier at den er mer enn fire år gammel. Den er dermed pr. definisjon utdatert i henhold til lovkrav om revisjon og politisk vedtak minimum hvert fjerde år. I samme undersøkelse svarer 98% av kommunene at de har en overordnet beredskapsplan, men 29% av de har en plan som er for gammel (DSB kommuneundersøkelser, 2023).

I vår undersøkelse svarer kommunene i intervjuene litt ulikt på hvordan ROS brukes som grunnlag for utarbeidelse av annet type planverk. Flere av kommunedirektørene er tydelige på at den overordnede analysen er styrende og skal brukes som utgangspunkt for andre beredskapsplaner, at den skal brytes ned og brukes på tjenestoområdene, at den skal være levende og en del av helhetstankegangen i kommunen. En av dem svarer at kommunen har vært for dårlig på dette og at de har vært bakpå i kommunal planlegging. Slik sett harmonerer også våre funn godt med kommuneundersøkelsen til DSB, der 78% av kommunene svarer at beredskapsplanen er utarbeidet på bakgrunn av helhetlig ROS (DSB kommuneundersøkelser, 2023).

I intervjuene svarer alle kommunene våre at de er for dårlig på trening/øving og at de bruker ROS analysen for lite som grunnlag for planlegging av øvelser. På dette området avviker

svarene i intervjuene med funn fra dokumentanalysene, da planverket til kommunene er tydeligere på at øvelser skal baseres på ROS. Den svenske forskeren Kerstin Eriksson publiserte i 2023 en studie basert på svenske kommuner, der målet var å se om og hvordan kommunene brukte ROS analyser som en del av en organisatorisk prosess for å lære å forebygge og forberede seg på kriser. I studien så hun på hvordan de utviklet og brukte ROS for å skape en krisehåndteringsevne i organisasjonen. Noe av det hun fant var at resultatene og kunnskapen fra analysene normalt sett ikke ble overført hverken innenfor eller utenfor kommunene, og at læringen innad i organisasjonen og samfunnet for øvrig dermed var begrenset (Eriksson, 2023). Hun konkluderte i studien med at ROS analysene ikke sees på som grunnlag for å utvikle læring i organisasjonen, noe som igjen vil kunne påvirke ledelseevnen til å forbygge eller forberede kriser. Dette ble understøttet av at hun heller ikke fant tydelige og planlagte prosesser for overføring av kunnskap fra ROS analysene til arbeidet med forebygging og beredskap i kommunene. Dersom dette arbeidet skal kunne redusere sårbarheter og skape god kompetanse til å håndtere kriser, er det behov for å gjennomføre ros-arbeidet som en læringsprosess med mål om å utvikle krisehåndteringsevne (Eriksson, 2023). Våre funn ser ut til å bekrefte funnene i studien til Eriksson (2023) ved at ROS analysene bare i begrenset grad blir benyttet til å planlegge og gjennomføre øvelser i de kommunene vi har undersøkt. Kommunenes øving ser i stor grad ut til å være basert på Statsforvalterens øvelser. Et betimelig spørsmål vil derfor være om en i så fall øver på de relevante (lokale) scenariene? Våre funn gir oss grunn til å lure på hvor kjent ros-analysene egentlig er blant de ansatte og lederne i kommunene, og hvor mye blir de brukt i organisasjonene som grunnlag for arbeid med beredskap og samfunnssikkerhet? Undersøkelsene kan tyde på at ros-analysene ikke er tilstrekkelig kjent i organisasjonene, og heller ikke blir brukt nok som grunnlagsmateriale for beredskapsarbeidet. Spesielt gjelder dette funn om at ros-analysene ikke i tilstrekkelig grad blir brukt som grunnlag til forberedelse av øvelser og trening i KKL. Vårt materiale gir oss ikke endelige svar på alle disse spørsmålene og er noe man kunne vurdert som oppfølgingstema i en videre studie av kommunene.

5.2 Organisatoriske rammer

I forhold til de organisatoriske ramme for kommunene sitt arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap ville vi undersøke hvordan den kommunale kriseledelsen er sammensatt i våre utvalgte kommuner, om medlemmene i KKL er selektert på bakgrunn av rolle/funksjon og om

personlig egnethet er en del av vurderingsgrunnlaget. I tillegg ville vi finne ut av om det var avsatt egne ressurser, og eventuelt hvor store ressurser som går med til beredskapsarbeid i kommunene.

Felles for alle våre undersøkte kommuner er at KKL består av kommunedirektørens ledergruppe, ordfører og ulike stabsfunksjoner. Denne sammensetningen harmonerer godt med Hopsnes 2021 sin beskrivelse av hva som er en vanlig, og juridisk holdbar, sammensetning av kommunal kriseledelse, jamfør kap. 2.2

Tre av kommunene svarer at medlemmene i KKL hovedsakelig er valgt inn i kriseledelsen med bakgrunn i funksjonen/stillingen vedkommende innehar, og at personlig egnethet for kriseledelse ikke har vært en del av seleksjonsprosessen. Flere av dem modererer seg likevel litt og nyanserer seg i form av utsagn som at «personlig egnethet har delvis vært en del av vurderingen» og «de har en relevant kompetanse som gjør at de har fått den lederstillingen de innehar». Dette siste utsagnet blir av kommunedirektøren i Midtland grunngitt med at en må kunne forvente at ledere på overordnet nivå i utgangspunktet også er egnet til denne type oppgaver, da de ofte har lang fartstid som ledere, og har et sammensatt erfaringsgrunnlag. Kommunedirektøren i Fjordland sier også at medlemmene hadde ikke sittet i KKL om de ikke fungerte, mens kommunedirektøren i Mellomland sier at en ideelt sett kunne ønsket å se mer på personlig egnet som egenskap for å kunne være medlem av kriseledelsen. Hen uttaler videre at «*skulle jeg laget nytt KKL skulle jeg sett litt på personlig egnethet også*». Den fjerde og siste kommunen har helt tydelig en annen tilnærming enn de tre andre til denne tematikken. Kommunedirektøren i Insteland kommune utdyper i intervjuet at kompetanse i samfunnsikkerhetsarbeid, beredskap og kriseledelse er en del av kompetansen de søker etter, og vurderer kandidatene i, ved tilsetning av ledere på alle nivåene i organisasjonen. Ikke bare når det gjelder ledere på kommunalsjefnivå, men også tjenesteledere under toppledelsen. Kommunedirektøren sier at et av de uttalte målene bak denne filosofien er å styrke kompetansen i det helhetlige krise- og beredskapsarbeidet i hele organisasjonen. Hen sier videre at effekten av dette er at mange kriser kan løses på et mye lavere nivå, og at en langt sjeldnere trenger å etablere KKL ved hendelser. Kommunedirektøren eksemplifiserer dette med at kommunen ikke har satt KKL siden 2014, selv om de har hatt og løst mange krevende og utfordrende hendelser siden det. På mange måter kan denne måten å løse beredskapsutfordringer i kommunen på stå som eksempel til etterfølgelse for andre i forhold til å løse de organisatoriske prinsippene om ansvar, likhet og nærhet. Som beskrevet i teoridelen i kapittel 2.2, så bygger både den kommunale beredskapsplikten på de

organisatoriske prinsippene om ansvar, likhet, nærhet og samvirke. Ansvarsprinsippet innebærer at den som til daglig har ansvar for et fagområde også har ansvar for samfunnssikkerheten på området, likhetsprinsippet betyr at den kommunale organiseringen under kriser skal være så lik som mulig organiseringen under daglig drift og nærhetsprinsippet legger vekt på at hendelser skal håndteres på lavest mulige nivå.

Ingen av kommunene våre har avsatt klart definerte stillingsressurser til oppfølging av beredskapsarbeidet. Det kan være et uttrykk for at det systematiske beredskap- og samfunnssikkerhetsarbeidet har blitt en salderingspost i konkurranse med andre viktige og lovpålagte oppgaver. Dette blir understøttet av at alle kommunedirektørene i intervjuene bekrefter at det kontinuerlig er en kamp om prioritering av kommunenes ressurser. En økning i avsatte ressurser til for eksempel beredskapskoordinator kan i så fall gå direkte på bekostning av en sykepleier- eller lærerressurs. Kommunedirektøren i Fjordland kommune uttrykker ressurs spørsmålet på denne måten: *«Jeg vil gjenta at ressurser er en utfordring i mindre kommuner. Beredskap vil være et fokusområde i årene fremover, og da må vi prioritere dette mer enn vi gjør i dag»*

Som kjent har alle våre kommuner under 5000 innbyggere og er dermed regnet som små kommuner. I teoridelens kapittel 2.2 har vi beskrevet de viktigste funnene til Brandtzæg et al 2019 om utfordringsbildet til denne kategorien kommuner. Kan våre funn om ikke definert ressursbruk til beredskapsarbeid settes i sammenheng med denne utredningens konklusjon om at småkommuner mangler kapasitet til å drive planleggings- og analysearbeid, og dermed har for lite ressurser til å jobbe med fremtidsplanlegging? Kan dette også påvirke kommunenes kapasitet til planlegging av samvirke med andre relevante beredskapsaktører utenfor kommunen? I så fall står kommunene i en reell situasjon som står i sterk kontrast til målsettingen fra sentrale styresmakter: *«Samfunnssikkerheten påvirkes av verdiene vi skal beskytte og deres sårbarheter, farene og truslene vi står overfor og vår evne til å forebygge og håndtere. For kommunene innebærer oppfølging av kommunal beredskapsplikt å se samfunnssikkerhetsverdier og -utfordringer i et helhetlig perspektiv. Målet er å bygge trygge og robuste lokalsamfunn gjennom samarbeid mellom offentlige, private og frivillige samfunnssikkerhetsaktører.»* (DSB, 2018, s 8).

På den andre siden har kanskje småkommuner noen fordeler som de mellomstore og store kommunene ikke har. Det kan være korte avstander i organisasjonen, både fysisk og organisatorisk, som innebærer at forhold er oversiktlige, man har god lokalkunnskap og at de som skal håndtere kriser kjenner hverandre godt og samhandler på daglig basis. Samtidig

trekker kommunedirektøren i Insteland kommune frem en utfordring som det er trolig at mange mindre kommuner vil kjenne seg igjen i: «*Små kommuner som står i hendelser som går over lang tid vil påføre medlemmene i kriseledelsen en for stor belastning. Vi har ikke nok personell/varamedlemmer til å rullere med og vil være avhengig av hjelp fra Statsforvalteren eller nabokommuner*»

Oppsummert når det gjelder kommunenes organisatoriske rammer har vi funnet at de alle har etablert en kriseledelseorganisasjon, med nødvendige roller og myndighetsnivå for å løse oppgavene. Kommunene synes i mindre grad å ha et klart bilde av hvordan optimalisere beredskapsorganisasjonen. Dette gjennom eksempler på at det hovedsakelig er funksjon i normal organisering, og i mindre grad egnethet, som er kriteriet for å være medlem i KKL, og ved at de alle har lite dedikerte ressurser avsatt til rollen og ansvaret det ligger i å være kommunens beredskapskoordinator. Dette siste punktet kan lett forstås som at kommunene ikke prioriterer lovkravene om arbeidet med helhetlig samfunnssikkerhet og beredskap høyt nok, og at dette området kan bli en salderingspost i konkurranse med andre lovpålagte oppgaver.

5.3 Operativ teamledelse og den kommunale kriseledelsen (KKL)

Med bakgrunn i forskningsspørsmålet vil vi belyse på ledernes egnethet til å håndtere kriser, opplæring, øving samhandling, samvirke, evaluering etter hendelser og ivaretagelse av personell.

5.3.1 Personlig egnethet og opplæring

I teoridelen, kapittel 2.3.1, beskrives ulike egenskaper en god kriseleder må inneha. Dette er personlige egenskaper som man kan bygge for eksempel gjennom trening/ øving og gjennom erfaring fra reelle hendelser. Egenskaper som litteraturen nevner er blant annet en trygg og ærlig lederstil, styrke, ro, emosjonell stabilitet, høy stresstoleranse, selvinnsikt og selvtillit (Johnsen & Eid, 2019). Vår vurdering er at dette er egenskaper alle medlemmene i KKL må inneha. I alle kommunene er medlemmene i KKL plukket ut på bakgrunn av funksjon, og de har lederansvar for sine avgrensede områder som for eksempel helse- og omsorg, teknisk avdeling og skole. Dette betyr at de skal lede beredskapsarbeidet og krisehåndteringen i sine respektive ansvarsområder. Som nevnt i kapittel 5.2 er medlemmenes personlige egnethet for kriseledelse delvis blitt vurdert ved ansettelse. Ved gjennomgang av planverk og i intervju kan det virke som om det er tilfeldig hvilken opplæring medlemmene har fått i kriseledelse.

Arbeidsmiljøloven sier at arbeidsgiver skal sørge for at alle arbeidstakere får den opplæringen, øvelsen og instruksjonen de trenger for å utføre arbeidet på en sikker måte og for å kunne mestre arbeidsoppgavene sine (Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.m, 2005). Samtidig sier lov om beredskapsplikt at det skal være en plan for opplæring og kompetanseheving. To av kommunene har en plan for opplæring, men under intervju kommer det fram at ingen av kommunene har en systematisk opplæring av medlemmene i KKL. De fleste av medlemmene i KKL har topplederstillinger i kommunen, har lang ledererfaring og høy formell kompetanse. En kan spørre seg om det kan forventes at de selv tar ansvar for å be om opplæring eller tilegne seg nødvendig kunnskap for å ivareta rollen på en forsvarlig måte? Heino, Takala og Huotari (2021) stiller spørsmålsteget ved effekten av å gjennomføre øvelser og opplæring, og påpeker at kriseledelsen sin evne til kreativ problemløsning er en viktigere egenskap for å sikre en håndtering av uforutsette hendelser. Det kan være grunn til å tro at toppledere i kommunen innehar disse egenskapene som også er viktige egenskaper for å løse dagligdagse kommunale utfordringer. Samtidig sier alle kommunene at det også er andre medlemmer i KKL som har stabsfunksjoner i organisasjonen. Vår vurdering er at kommunen har et tydelig ansvar for å sikre at disse har nødvendig opplæring og kompetanse. Funnene våre viser at opplæringen er tilfeldig. En kommune sier også at manglende opplæring og kompetanse er en av årsakene til at det ikke har blitt gjennomført øvelser i egen regi i kommunen. På bakgrunn av dette kan vi ha grunn til å anta at dette er et risikoområde for kommunene.

5.3.2 Øving

Teorien sier mye om betydningen av øving jf. kapittel 2.3.2. I kommunenes overordnede planverk beskrives det at det skal gjennomføres øvelser, men bare 2 av kommunene beskriver frekvens for øving. Dette til tross av at det i forskrift er definert at kommunene skal øve minimum hvert annet år (Forskrift om kommunal beredskapsplikt, 2011). I tillegg kommer det frem gjennom intervju at ingen av kommunene har gjennomført øvelser de siste årene. Ut fra dette kan vi vurdere at kommunene ikke er gode nok på systematisk øving. Kommunene bekrefter at de deltar på øvelser i regi av Statsforvalter, og ingen av kommunene har gjennomført øvelser på egenhånd. Når Statsforvalteren planlegger øvelser er det grunn til å anta at disse blir planlagt med bakgrunn i overordnet ROS for hele fylket. Dette kan blant annet føre til at oppsatte øvelser ikke samsvarer med risikobildet i alle kommuner. Vi kan da

stille oss spørsmålet om at kommunene vi har intervjuet øver på de riktige scenarioene ut fra den lokale ROS- analysen.

Alle kommunene beskriver en dårlig samvittighet med tanke på øvelser og alle svarer at planlegging og gjennomføring av øvelser er det viktigste forbedringsområdet. De formidler at de kjenner på ansvaret og de viser en holdning om at det er nyttig å øve. Samtidig erkjenner kommunene at det kan få konsekvenser for utfallet av en hendelse dersom kommunen ikke gjennomfører øving. Ved gjennomføring av øvelser styrkes kriselederkompetansen og evnen til å håndtere uforutsette situasjoner. Når kriseledelsen skal håndtere akutte hendelser de ikke har vært borti tidligere og ikke vet utfallet av, er det lett for at det ukjente kan gjøre medlemmene både utrygg og usikker. Gjennom øvelser vil en kunne få erfaring med å håndtere det ukjente, noe som kan være en styrke i en reell hendelse. Tannerbaum, Castillo og Salas (2023) beskriver de vanligste barrierene i teamarbeid samt hva en leder og et team medlem kan gjøre for å overkomme disse. Artikkelen beskriver at gjennom å forberede, øve og utvikle medlemmene i KKL kan disse barrierene unngås og teamet kan fremstå som kraftfullt (Tannerbaum, Castillo, & Salas, 2023).

Kommunene har, som nevnt innledningsvis, et stort samfunnsoppdrag og gjennomføringen av øvelser kan fort bli en salderingspost i en travel kommunehverdag hvor prioritering av tid og ressurser er et faktum. Det kan virke som om denne tids- og ressursklemmen fører til at kommunen vurderer andre oppgaver som mer viktige til tross for at alle viser forståelse for at øvelser bør prioriteres for å sikre effektiv beredskap. Ut fra dialogen med den enkelte kommunen så kan vi også anta at planlegging av øvelser oppleves som tidkrevende og komplekse å gjennomføre. En måte å kompensere for dette er å gjøre enkle manualer for hvordan øvelser kan planlegges og gjennomføres kjent for kommunene. Et eksempel på dette er veileder i planlegging og gjennomføring av øvelser, utarbeidet av DSB (DSB, 2016). Slik kunnskap kan medvirke til at terskelen for å planlegge lokale øvelser tas ned.

Flere av kommunene beskriver at øvelsene de har deltatt i har vært tabletop øvelser, hvor de har fått tid til å forberede seg i forkant. Det kan være grunn til å stille spørsmål ved om slike øvelser gir et realistisk bilde av stressituasjonen som kan oppstå under reelle hendelser. En kommune uttaler at de i større grad skulle hatt øvelser hvor medlemmene kan kjenne på stresset. En av årsakene til å øve er å få testet ut organisasjonens evne og kompetanse på å håndtere hendelser (DSB, 2016). Dersom øvelsen blir lite realistisk, kan vi stille spørsmålstegn ved om øvelsen gir kommunen reell uttesting på kommunen sin evne til å håndtere uforutsette hendelser.

5.3.3 Evaluering

Teorien beskrevet under kapittel 2.3.3, sier noe om viktigheten av evaluering for å lære og forbedre organisasjonen. Gjennom evaluering kan vi i større grad få kunnskap om hvilke kompetanse vi har i organisasjonen og kunnskap om hva organisasjonen mangler for å håndtere en hendelse. Alle kommunene har beskrivelse av evaluering etter øvelser/ hendelser i planverket, direkte eller indirekte, men intervjuene viser at denne evalueringen ikke er systematisert.

I kommuneundersøkelsen DSB gjennomførte i 2023 svare 85% av kommunene at de har evaluert uønskede hendelser de siste 4 årene. De resterende 15% svarer at de ikke har evaluert eller ikke hatt hendelser i samme periode. I vår undersøkelse har alle kommunene gjennomført evaluering enten etter øvelser eller etter hendelser.

Selv om planverkene til noen av kommunene sier noe om øvingsmål og at det på forhånd skal beskrives hvilke områder som skal evalueres, viser intervjuene at det kan virke som om dette ikke effektueres i praksis. Hva som evalueres kan for oss virke lite systematisert og på spørsmål om hvilke faktorer som evalueres svarer kommunene at det er enklest å vurdere de konkrete utfordringene som oppstod som mangel på aggregat, ikke oppdaterte telefonlister, etc. Alle kommunene beskriver at det er vanskeligere å ha søkelys på faktorer som samhandlings- og relasjonelle utfordringer som kan oppstå under en hektisk øvelse/ hendelse. Vår egen erfaring er at det er mye lettere å evaluere konkrete faktabaserte operasjoner som ble utført; klarte en å få tak i nødvendig utstyr/personell, fikk en varslet involverte parter, hadde en nok mat og drikke til de evakuerte, fungerte flomvernet eller fikk en fjernet raset som stengte veien. Alt dette er eksempler på konkrete forhold som det er relativt lett å evaluere om en lykkes med eller ikke. Når det kommer til hvordan teamet og teammedlemmene fungerte i krisen eller i øvelsen blir det mer utfordrende og komplisert. Spørsmålet vi stiller oss er hvordan kan man gjennomføre dette på en inkluderende og tillitvekkende måte (Johnsen & Eid, 2019). En kommune sier at det i noen tilfeller kunne vært ønskelig å ha med en observatør som har som dedikert oppgave å observere interaksjonen mellom teammedlemmene under øvelsen/hendelsen. Dette sier hen kan hjelpe gruppen å sette ord på de forhold som kan oppleves som vanskelige å snakke om. Dersom kommunene setter som øvingsmål å vurdere samhandling og fungering under øvelsen vil dette også kunne bidra til å tydeliggjøre enkeltmedlemmene sitt ansvar for å gi tilbakemeldinger på disse definerte områdene.

5.3.4 Teamarbeid, samhandling og samvirke

Alle kommunene har i sitt overordnede planverk beskrivelser av samhandling og samvirke, og alle KKL består av medlemmer som samhandler i en ordinærsituasjon. Når det gjelder samhandling beskriver kommunene at de vurderer samhandlingen internt som god, mens når det gjelder samhandling med eksterne blir svarene mer nølende. Det som beskrives som utfordrende er kjennskap til hverandre, oversikt, kommunikasjon ansvarsfordeling og felles forståelse for utfordringsbildet og ansvarsfordeling. Kommunene forteller også at samhandling med eksterne i liten grad er formalisert. Selv om vi finner noen fellestrekk i utfordringsbildet, så er det likevel noen forskjeller på hva den enkelte kommune finner vanskelig i samhandlingen. Vi stiller oss derfor spørsmål om dette er tilfeldige forskjeller eller om det kan handle om andre faktorer. Ut fra geografi er det ulike eksterne samarbeidspartnere de må forholde seg til og det kunne være interessant å forske videre på disse ulikhetene.

I litteraturen beskrives faktorer som samhold, tillit og forpliktelse til teamet og oppgaven som skal løses som viktige for å sikre god teamfungering (Eid & Johnsen, 2021). Medlemmene i KKL som samhandler i sitt daglige virke vil ha mulighet til å bygge relasjoner, tillit og teamfølelse, mens dette vil være mer utfordrende for medlemmene som ikke samhandler i det daglige. Det samme vil gjelde for eksterne som deltar i KKL. En kommune sier at i enkelte tilfelle kjenner medlemmene hverandre for godt. Da kan vi undre oss over om det å ha kjennskap til for eksempel hverandres sterke og svake sider kan bidra til at en ikke har tillit til hverandre og tro på hverandres mestringsevner. Dette kan i så tilfelle bli en utfordring i en krevende og uoversiktlig situasjon. På spørsmål om hvor kommunene plasserer teamfungeringen på en skala mellom 1 til 10, plasser kommunene seg på mellom 5 til 8. Dette til tross for at hovedvekten av deltakerne i KKL samhandler til daglig. Samtidig er vår egen erfaring at jo større krisen/ hendelsen er jo mer fleksibilitet og «vi-følelse» uttrykkes fra de ulike partene som deltar i krisehåndteringen. På bakgrunn av dette er det grunn til å anta at kommunene kan ha nytte av større og mer systematisk arbeid med, og utvikling av, teamfungering, samhandling og samvirke.

5.3.5 Ivaretaking

Teoridelen kapittel 2.3.5 sier noen om individuelle forskjeller i en gruppesammensetning. Alle mennesker tåler belastninger ulikt ut fra personlige egenskaper og tidligere erfaringer. Dette fører til individuelle behov for oppfølging og ivaretaking etter krevende og belastende hendelser. Systematisk ivaretagelse og psykologisk trygghet beskrives i faglitteraturen som

beskyttende faktorer for å håndtere store belastninger og i Helsedirektoratets veileder *Psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer* (2016) er viktigheten av systematisk oppfølging av kriseteamets medlemmer gjennom akutfasen og ved endt innsats beskrevet. Noe av det som nevnes er lederoppfølging og kollegastøtte, tilbud om individuell oppfølging og opplæring i teknikker for å håndtere de belastningene medarbeiderne er blitt utsatt for.

Alle kommunene har beskrivelser at hvordan de som er berørt av en alvorlig hendelse skal ivaretas, men kun 2 av kommunene har beskrevet at det skal gjennomføres debrifing av kommunen sitt personell etter hendelser. I intervju sier kommunene at det oftest er søkelys på innsattspersonell, som brannvesen, legevakt og medlemmer av psykososialt kriseteam når det vurderes behov for oppfølging. Ingen av kommunene har systematisk oppfølging av medlemmene i KKL. I KKL er det heller ingen systematisk kollegastøtte etter hendelser. De fleste medlemmene i KKL sitter i samme ledergruppe og kommunene sier de jobber med psykologisk trygghet og kollegastøtte i ledergruppen, noe som kan ha overføringsverdi til krisesituasjoner. Samtidig kan vi da stille oss spørsmålet hvordan dette blir i varetatt for stabsfunksjonene som ikke er faste medlemmer i ledergruppen? Skal det forventes at toppledere selv skal gi beskjed om behov for ivaretagelse? Er disse lederne bedre rustet, ut fra sin lange erfaring og kompetanse, til å tåle store belastninger? Dette er spørsmål som vi kan stille oss og som kan gi grunnlag for videre forskning. Selv om medlemmene i KKL i liten grad er i direkte kontakt med berørte etter hendelser så sitter medlemmene med et stort ansvar for å håndtere og koordinere arbeidet som hendelsen medfører. Dette er arbeidsoppgaver som kan pågå over lang tid og konsekvensen av feile vurderinger kan bli store. I tillegg sitter lederne i KKL med et ansvar for å følge opp medarbeidere. I små kommuner er det også sannsynlig at medlemmene i KKL kan være mer eller mindre direkte berørt av hendelsen da disse kommunene ofte beskriver de lokale forhold med at «alle kjenner alle».

Det er grunn til å tro at medlemmene i KKL har like stor individuell forskjellighet i sårbarheter og beskyttelsesfaktorer som andre ansatte, men vi kan også anta at lederne vil ha nytte av en systematisk oppfølging og kollegastøtte for å unngå utbrenthet og unødvendige ekstrabelastninger.

5.4 Kommunenes beredskap for klima og naturhendelser

I denne delen har vi undersøkt om kommunene har naturhendelser og økt klimarisiko beskrevet i overordnet planverk, om de har erfart flere og mer alvorlige naturhendelser de siste årene, og hvor godt forberedt de er på økt klimarisiko.

Som beskrevet i resultatdelen så har alle våre undersøkte kommuner naturhendelser og økt klimarisiko beskrevet både i overordnet ros-analyse og i beredskapsplanen. Likevel finner vi gjennom intervjuene at de vurderer seg til dels ganske ulikt når det kommer til hvor godt forberedt kommunene er på kriser knyttet til dette området. Dette ser vi både på scoren de gir seg selv på en skal fra 1-10, men også gjennom de utdypende svarene når de må begrunne karakteren sin. I intervjuet blir det forklart at topografi er en begrunnelse for Fjordland kommune til å gi seg selv 8 i score. Det blir utdypet med at kommunen ikke er særlig utsatt for naturhendelser da de ikke har høye fjell eller bratte skråninger, ingen store elver eller vassdrag og infrastrukturen er oversiktlig og forholdsvis god med blant annet omkjøringsveier. Kommunedirektøren i Mellomland sier at de har et godt planverk på området, men er usikker på hvor gode de egentlig er i praksis når det kommer til stykket: *«Vi vet det kommer ras og hendelser, men når alt kommer til alt så er vi ikke forberedt i praksis. Hva om det skjer noe vi ikke er forberedt på? Jeg tror ikke kommunen helt tar innover seg konsekvensen av naturkriser og hva det egentlig kan være»*. Dette er begrunnelsen for å gi kommunen sin 9 i score teoretisk, men 5-6 i praksis. Insteland kommune gir seg selv karakteren 7, og sier at de jevnt over er godt forberedt på naturhendelser, men en kan alltid bli bedre. De har en topografi som gjør at de ofte har utfordringer med denne typen hendelser og har derfor opparbeidet seg god erfaring i hvordan de kan håndteres. Den siste kommunen scorer seg til karakteren 6, og begrunner det med at de har sett behovet for å komme i gang med rullering og revisjon av beredskapsplanverket sitt da dette ikke er helt oppdatert og tilpasset dagens utfordringsbilde.

Når det kommer til temaet om kommunene har erfaring fra klima eller naturhendelser de senere årene, svarte to av dem ja og to av dem nei. På dette området ser en også likhetstrekk i våre begrensede undersøkelser med DSB sin kommuneundersøkelse fra 2023, der 57% av kommunene svarer at de har vært utsatt for alvorlige naturhendelser de siste to årene. De vanligste hendelsene kommuner rapporterte til DSB var knyttet til vind, skred, flom/vann og snøfall. Det kommer også frem i DSB sin undersøkelse at bare 55% av kommunene svarer at klimaendringer tas hensyn til i stor grad i kommunal planlegging og overordnet ROS. Svarene fra våre kommuner på hvor godt forberedt de er på denne problematikken harmonerer delvis

med DSB sine funn. Av våre fire kommuner er det bare en av de som er tydelig på at planverket deres ikke er tilstrekkelig oppdatert og trenger rullering. Disse undersøkelsene gir ikke noe fasitsvar på tilstanden på dette området for norske kommuner generelt eller våre kommuner spesielt, men det kan være en indikasjon på at en del kommuner selv mener at de ikke er godt nok forberedt på utfordringsbildet knyttet til beredskap for klima- og naturhendelser. Det samme overordnede synet på hvor godt kommuner er forberedt kommer til uttrykk i Miljødirektoratets rapport Klimarisiko i kommunene: *«Miljødirektoratet kjenner ikke til noen kommuner som konkret har vurdert sin samlede overgangsrisiko på en systematisk måte. Bredden av fysisk klimarisiko er ikke godt nok dekket i kommunenes arbeid i dag. En helhetlig klimarisikoanalyse, som vurderer klimaendringenes samlede påvirkning på bredden av kommunens interesser kan styrke tverrsektoriell, samordnet innsats og gjøre det lettere for kommunen å prioritere»* (Miljødirektoratet, 2021, ss. 4-5). I rapporten pekes det videre på at kommuner pr i dag mangler tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag, ikke har tilgjengelige analyseverktøy for å kunne gjennomføre gode analyser av den lokale klimarisikoen samt mangel både på administrative og økonomisk ressurser.

Våre funn om hvor godt forberedt kommunene er på kriser knyttet til naturhendelser og økt klimarisiko, viser at alle har et forbedringspotensial på dette området, selv om de har ulike beskrivelser og vurderinger av seg selv. I så måte kan en se at våre kommuners svar har store likheter med Miljødirektoratets overordnede vurdering av tilstanden i norske kommuner. I årene som kommer vil uansett alle norske kommuner måtte forholde seg til statlige føringer om økt innsats på klima/miljø og samfunnssikkerhet/beredskap, jf. nasjonale forventninger til kommunal planlegging for perioden 2023 – 2027, beskrevet i teoridelens kapittel 2.4.

6 Konklusjon

I dette prosjektet har vi undersøkt ulike utfordringer for kommunal krisehåndtering i møte med naturhendelser og økt klimarisiko. Gjennom teoridelen har vi gjort rede for aktuelle og relevante teoretiske perspektiver som igjen dannet grunnlaget for de fire forskningsspørsmålene vi utformet for å belyse problemstillingen vår. Det empiriske grunnlaget vårt er erfaringer fra fire små kommuner i Vestland fylke, utført gjennom dokumentanalyse og intervju med kommunedirektørene, som også er ledere av KKL, i alle kommunene. Funnene våre har vi samlet gjort rede for i resultatkapittelet, og vi har drøftet og delkonkludert på forskningsspørsmålene underveis i diskusjonsdelen av prosjektet. I metoddelen har vi beskrevet styrker og svakheter ved valg av metode og svakheter ved oppgaven.

Oppsummert har vi funnet at alle kommunene har på plass lovpålagte ros- analyser og beredskapsplaner, men det er ulikt og uklart hvor mye disse brukes som grunnlag for arbeidet med beredskap, hvor godt kjent dokumentene er i organisasjonen og informantene sier selv at planverket brukes i for liten grad til å planlegge øvelser og trening for den kommunale kriseledelsen.

Videre har vi funnet at alle kommunene har en etablert kriseledelsesorganisasjon med nødvendige roller besatt, i form av kommunedirektør, kommunedirektørens ledergruppe, stabsfunksjoner og ordfører. Kommunedirektørene opplyser også at medlemmene i KKL er valgt hovedsakelig med bakgrunn i funksjonen/stillingen de til daglig har i organisasjonen, og at egnethet for kriseledelse delvis blir vurdert. Kommunene har alle lite dedikerte ressurser til samfunnsikkerhets- og beredskapsarbeid, noe som lett kan føre til at arbeidet med dette ansvarsområdet blir nedprioritert og skjøvet på i konkurranse med andre lovpålagte oppgaver.

Når det gjelder bevissthet på operativ teamledelse hos den kommunale kriseledelsen finner vi gjennom intervjuene at opplæringen av medlemmene i KKL ikke er systematisert, noe som vi har vurdert er et risikoområde for kommunene. De sier også at frekvens og innhold i øvelser er for tilfeldig, og at de dermed ikke er gode nok på dette området. Dette blir forsterket ved at alle kommunedirektørene fremhever at de må bli bedre på øving når de får spørsmål til slutt i intervjuet om hvilket forbedringsområde de vil trekke frem som det viktigste innenfor beredskapsområdet. Videre finner vi at evaluering etter øvelser og kriser ikke er systematisk og innholdet i evalueringene varierer. De konsentrerer evalueringene mest rundt konkrete

praktiske situasjoner, og fremhever at det er vanskelig å evaluere samhandling i teamet og relasjonelle utfordringer. Når det kommer til samhandling og samvirke, så beskriver kommunene den interne samhandlingen som relativt god, men med potensial for å bli enda bedre. Samvirke med eksterne aktører oppleves som mer krevende, delvis på grunn av samarbeidet ikke er formalisert, men og på grunn av at en møtes for sporadisk og ofte bare adhoc når det skjer hendelser. I denne sammenhengen trekker kommunene selv frem at en løsning kan være å bruke beredskapsrådet hyppigere og mer målrettet enn det de gjør i dag. Kommunene kan generelt ha god nytte av å ha mer systematisk innsats på teamfungering, samhandling og samvirke. I denne sammenhengen vil vi og trekke frem at kommunene ikke har et fastlagt system for oppfølging/ivaretaking av medlemmene i kriseledelsen etter krevende og belastende hendelser.

Når det kommer til kommunenes beredskap for klima og naturhendelser, viser våre undersøkelser at alle kommunene har et forbedringspotensial på dette området, og det er grunn til å tro at kommunene ikke helt har tatt inn over seg risikoen og konsekvensene av de store og komplekse klimaendringene vi nå står i.

Vår konklusjon er at alle kommunene anerkjenner viktigheten av beredskapsarbeid, både i teori og praksis, men at de alle strever med å prioritere dette arbeidet i konkurranse med mange andre lovpålagte oppgaver. I tillegg er ressursituasjonen og økonomien presset, noe som forsterker utfordringen. Til tross for at kommunene selv sier de ikke jobber systematisk nok på dette området viser deres erfaringer at de likevel håndterer kriser på en god måte i praksis. Spørsmål som kunne vært interessant å se nærmere på er hva er det som gjør at det faktisk fungerer til tross for at det jobbes usystematisk på dette området? Vår refleksjon er at kanskje krisehåndtering er noe av det vi gjør hele tiden som kommunale ledere. I kommunen oppstår det ofte små og store «kriser» i den daglige driften som kontinuerlig må håndteres og løses på kreative måter. På denne måten kan vi kanskje tenke at kriseledelse er noe av det lederne utøver ofte. En annen problemstilling det ville være interessant å se nærmere på er hvilke verktøy som kan utvikles slik at «dørstokkmilen» for å gå i gang med øvelser, og evaluere etter hendelser, tas ned. Det finnes mange verktøy tilgjengelig, men vår vurdering er at disse er lite kjent i kommunene. En undersøkelse om hva kommunene trenger for å øve mer, utvikle tilpassede verktøy for kommunene og gjøre disse kjent vil kunne bidra til å senke barrierene for å øve og evaluere hendelser.

Ordtaket nevnt i forordet «Noen ganger er det på tide å brette opp ermene og bare skyve alt foran seg» beskriver vår oppfatning av kommunenes tilstand og utfordring. Planverket er delvis på plass og de vet stort sett hva som mangler. De er kjent med klimautfordringene og de erkjenner at de har et stort utviklingspotensial. Det handler om å faktisk ta grep, prioritere og gjennomføre det som trengs for å få bedre kvalitet på arbeidet innenfor beredskaps- og kriseområdet.

7 Referanser

- Alderson, D. L., Darken, R. P., Eisenberg, D. A., & Seager, T. P. (2022, April 1). Surprise is inevitable: How do we train and prepare to make our critical infrastructure more resilient? *International Journal of Disaster Risk Reduction*.
- Baldersheim, H., Øgård, M., Haug, A. V., & Hye, L. (2021). *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Boin, A., Hart, P. T., McConnell, A., & Preston, T. (2010, September). Leadership style, crisis response and blame management: The case of hurricane Katrina. *Public administration*, ss. 706-723.
- Brandtzæg, A. B., Lunder, T. E., Aastedt, A., Thorstensen, A., Groven, S., & Møller, G. (2019). *Utredning om små kommuner*. Kommunal og moderniseringsdepartementet.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal.
- DSB. (2016). *Grunnbok: Introduksjon og prinsipper. Veiledning i planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser*. Oslo: Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap.
- DSB. (2018). Veileder til forskrift om kommunal beredskapslikt. Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB).
- DSB kommuneundersøkelser. (2023). *Resultater fra kommuneundersøkelser*. Hentet fra <https://www.dsb.no/menyartikler/statistikk/kommuneundersokelsen/>
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2021). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eriksson, K. (2023). Organisational learning without fire? Risk analyses as a basis for developing crisis management capabilities. *Safety Science* 163, 1-8.
- Fimreite, A., Lango, P., Rykkja, L. H., & Lægred, P. (2014). *Organisering, samfunnsikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Forskrift om kommunal beredskapslikt. (2011, 10 07). Norge: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Fremtidens brann- og redningsvesen. Helhetlig gjennomgang av brann- og redningsområdet. (2023). Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB).
- Heino, O., Takala, A., & Huotari, V. (2021, September). Unthinkable is not un-educable: New mindset for training preparedness. *International Journal of Disaster Risk Reduction*.
- Helsedirektoratet. (2016, mars 17). Nasjonal veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer (Mestring, samholdighet og håp). *Nasjonal veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer (Mestring, samholdighet og håp)*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Hopsnes, R. (2021). Kommunal beredskap og kommuneloven. *Kommunal beredskap og kommuneloven*. Det juridiske fakultet, Universitet i Bergen.
- Johnsen, B. H., & Eid, J. (2019). *Operativ psykologi 2, Anvendte aspekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G., & Nesse, J. G. (2019). *Organisere og lede – Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.m. (2005, 06 27). *Arbeidsmiljøloven*. Arbeids og inkluderingsdepartementet.

- Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven).* (2010, 06 25). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2010-06-25-45>
- Lov om kommuner og fylkeskommuner (Kommuneloven).* (2018, 06 22). Hentet fra [lovdata.no: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83)
- Meld. St. 10 (2016-2017). (2016). *Risiko i et trygt samfunn - samfunnsikkerhet*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- Meld. St. 5 (2020-2021) Samfunnsikkerhet i en usikker verden. (2020). *Samfunnsikkerhet i en usikker verden*. Justis og beredskapsdepartementet.
- Miljødirektoratet. (2021). *Klimarisiko i kommunene*. Miljødirektoratet.
- Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2023–2027. (2023). Kommunal og distriktsdepartementet.
- Nesse, S. (2016, januar 04). Et helhetlig perspektiv på rekruttering, seleksjon og utvikling av kriseledelseskompetanse. *Magma forskning og viten*.
- NOU 2023:17 Nå er det alvor. (2017, Juni 5). Justis- og beredskapsdepartementet.
- Olsen, O. K., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2022). *Operativ psykologi 3, Personellomsorg og ivaretagelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røykenes, K. (08, april). Metodetriangulering- et metodisk minefelt eller en berikelse av fenomener? *Forskning*, ss. 224-227.
- Saurin, T. A., Wachs, P., Righi, A. W., & Henriqson, È. (2014). The design of scenario-based training from the resilience engineering perspective: A study with grid electricians. *Accident Analysis and Prevention*, ss. 30-41.
- Tannerbaum, S., Castillo, G. F., & Salas, E. (2023, oktober-november). How to overcome the nine most common teamwork barriers. *Organizational Dynamics*.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Universitetet i Bergen. (2024, 04 11). *uib.no*. Hentet fra [uib.no/utdanning/evu/151889/operativ-teamledelse-i-kriser](https://www.uib.no/utdanning/evu/151889/operativ-teamledelse-i-kriser): <https://www.uib.no/utdanning/evu/151889/operativ-teamledelse-i-kriser>

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 Dokumentanalyse

Kommune	Fjordland	Midtland	Mellomland	Insteland
Antall innbyggere (SSB kommunefakta 2. kvartal 2023)				
Areal				
Topografi				
Deltakere i KKL				
Er naturhendelser beskrevet i overordnet plan?				
Hvilke naturhendelser er beskrevet?				
Er økt klimarisiko beskrevet i overordnet plan?				
Hvilke klimarisikoer er beskrevet?				
Avsatte årsverk til beredskapsarbeid				
Har planen beskrivelser av samhandling?				
Hvordan beskrives samhandling				
Er frekvens for øvelser definert?				
Hvor ofte skal det øves?				
Har planen beskrivelse av samvirke?				
Hvordan beskrives samvirke?				
Har planen beskrivelse av øvelser med eksterne aktører?				
Hvor ofte skal det øves?				
Har planen elementer av teamorientering, ivaretagelse, tilpassing og støtteatferd?				
Beskriv				

Intervjuguide «Kommunal kriseledelse i møtet med naturhendelser og økt klimarisiko»

Innledende informasjon- gies muntlig; Formålet med studien er å kartlegge samhandlingsbarrierer og øvingsbehov i situasjoner hvor kommunene står ovenfor kritiske naturhendelser og klimatrusler. Vi vil undersøke hvilket fokus kriselederne i kommunene har på øving, samhandling, samvirke, teamarbeid og teamfungering for å løse krisene i tråd med planverket og få svar fra kommunene på hvordan flere og mer alvorlige naturhendelser og økt klimarisiko eventuelt påvirker kommunene sitt fokus på krisehåndtering.

Informasjonen skal danne bakteppe for masteroppgave hvor vi skal belyse hvordan kommuner kan utvikle samhandling og samvirke.

Gjennom intervjuene ønsker vi å avdekke lokale organisatoriske forhold rundt kriseberedskapsarbeidet, hvordan kommunen samhandler internt og eksternt og hvordan kommunen øver og ivaretar medlemmer i kriseledelsen i for- og etterkant av hendelser.

HOVEDSPØRSMÅL ORGANISATORISKE FORHOLD- LOKAL KRISEHÅNTERING-KOMPETANSE	OPPFØLGINGSSPØRSMÅL/ HJELPESTIKKORD
Hva er din rolle i kriseledelsen?	Hvor lenge har du vært i denne rollen?
Hvem sitter i kriseledelsen?	Hvordan er disse valgt ut? på bakgrunn av personlig egnethet eller stilling? Hvor erfaren er disse? Er det faste medlemmer? Hva skal til for at dere setter krisestab? Når skjedde det evt. sist?
Hvilke ressurser har dere satt av til beredskapsarbeid	Dedikerte ressurser eller som tilleggsoppgave? Hvilken kompetanse? Hvordan er dette organisert?
Hvordan vil du vurdere kriseledelsen sin kompetanse på krisehåndtering?	Hvem innehar kompetansen? Hvordan vedlikeholdes kompetansen? Formell kompetanse? Personlige evner, ferdigheter?
Hvordan bruker dere ROS analysen?	Knyttet denne til utarbeidelse av krise og beredskapsplan? I planlegging av andre kommunedelplaner, temaplaner, handlingsplaner, tiltakskort?

HOVEDSPØRSMÅL SAMHANDLING OG SAMVIRKE	OPPFØLGINGSSPØRSMÅL/HJELPESTIKKORD
Samarbeider dere med andre kommuner om i beredskapsplanlegging og håndtering av hendelser?	Hvilke kommuner? Hvorfor disse kommunene? Hvordan følges samarbeid opp? Er det formalisert gjennom avtaler? Besluttet politisk? Barrierer/ utfordringer i samarbeid?
Hvorfor samarbeider dere/ samarbeider dere ikke med andre kommuner?	I planlegging? Ved hendelser? Har du tanker om hva som er årsaken til eventuelle til samarbeidsutfordringer? Tem og teamfungering?
Samarbeider dere med andre eksterne aktører i beredskapsplanlegging og håndtering av hendelser? F.eks frivillige, private, statlige aktører?	Hvilke aktører? Hvorfor disse? Hvordan følges samarbeid opp? Er det formalisert gjennom avtaler? Besluttet politisk? Utbytte/nytteverdi? Beredskapsråd?
Hvorfor samarbeider dere/ samarbeider dere ikke med andre kommuner?	I planlegging? Ved hendelser? Har du tanker om hva som er årsaken til eventuelle til samarbeidsutfordringer? Tem og teamfungering?
Hvilke barrierer/problemer erfarer dere med samarbeid med eksterne?	Eksternt? Har du tanker om hva som er årsaken til eventuelle til samarbeidsutfordringer?
Hvilken samhandling har kriseledelsen i ordinær driftssituasjon?	Kjenner deltakerne hverandre godt, har de jobbet lenge sammen? Kjenner de hverandre også utenfor arbeidsplassen? Team og teamfungering?
Hvordan introduseres/ involveres nye medlemmer i kriseledelsen?	Opplæring, kompetanse? Systematisk eller tilfeldig?
Hvordan håndteres personlige utfordringer eller de som ikke fungerer i en krisesituasjon?	Hvis noen er personlig berørt? Har andre utfordringer, kapasitetsproblemer?
Hvordan vurderer du at kriseledelsen fungerer som et team i en krisesituasjon?	Teamledelse, monitorering, teamorientering, støtteatferd og tilpassing.
HOVEDSPØRSMÅL ØVELSE, TRENING OG EVALUERING	OPPFØLGINGSSPØRSMÅL/HJELPESTIKKORD
Deltar dere i øvelser med statsforvalter	Hvem deltar? Interne/ eksterne? Hvor hyppig? Er dette formalisert?
Gjennomføres det øvelser på egenhånd	Hvem deltar? Interne/ eksterne? Hvor hyppig? Er dette formalisert?
Hvordan forbereder dere organisasjonen på øvelser?	Noen utfordringer? Har dere nok kompetanse? Er krisehåndtering/kriseledelse ofte på dagsordenene for kommunens øverste politiske og administrative ledelse?
Hvilke utfordringer ser dere med planlegging og gjennomføring av øvelser?	Har dere nok kompetanse?

Hvordan evalueres øvelser?	Hva evaluerer dere etter øvelser? Er det fokus på samhandling, teamfølelse og kompetanse?
Hva er nytteverdien av å gjennomføre øvelser?	Utvikle teamfølelse?
HOVEDSPØRSMÅL IVARETAKELSE AV KRISELEDELSEN	OPPFØLGINGSSPØRSMÅL/HJELPESTIKKORD
Hvilket system for psykologisk støtte og debriefing for kriseledelsen?	Systematisk eller ved behov? Interne eller eksterne krefter?
Hvilken støtte har du mulighet for å få etter krevende hendelser?	På hvilken måte? Av hvem? Hvilken betydning hadde dette?
HOVEDSPØRSMÅL NATURHENDELSER OG ØKT KLIMARISIKO	
Hvordan mener du at kommunen din er forberedt på kriser knyttet til naturhendelser og klimarisiko?	På hvilken måte?
Har dere erfaring fra alvorlige hendelser de siste årene innenfor temaet naturhendelser/klima?	Hvilken type? Når?
Opplever du at det er en økning i antall klima og naturhendelser som fører til at kommunen etablerer kriseledelse (KKL)?	På hvilken måte og hvilken alvorlighetsgrad, hyppighet? Hvordan ser du for deg dette fremover?
Har du noen tanker om befolkningens forventninger til kommunens kriseansvar ved slike hendelser?	Har kommunen tydeliggjort hvilke forventninger kommunen har til innbyggernes beredskap?
AVSLUTNING	OPPFØLGINGSSPØRSMÅL/ HJELPESTIKKORD
Noe annet som du vil si som vi ikke har vært innom?	
Informere litt om veien videre	Spørre om vi kan ta kontakt igjen ved behov? Få tilsendt master?

8.3 Vedlegg 3 Analyseeskjema intervju

Kommune	Fjordland	Midtland	Mellomland	Insteland
Hva er din rolle i kriseledelsen (KKL)?				
Har du hatt rollen lenge?				
Hvilken funksjon har de som sitter i kriseledelsen, hva er bakgrunnen for at de sitter der?				
Har personlig egnethet vær med i vurderingen av hvem som skal sitte i KKL?				
Hvilke ressurser er satt av til beredskapskoordinator/ beredskapssjef/ beredskapsarbeid?				
Hvordan brukes ROS-analysen som grunnlag for utarbeidelse av annet type planverk i kommunen?				
Brukes overordnet ROS i forberedelse/ planlegging av øvelser og trening i KKL?				
Samarbeider dere med andre kommuner og eksterne aktører i beredskapsplanleggingen?				
Er samhandlingen med eksterne formalisert gjennom avtaler eller mer adhoc?				
Har kommunen vurdert beredskapsråd?				
Hvilke utfordringer kan oppstå i samarbeidet med eksterne?				
Hvilken samhandling har medlemmene i KKL i en ordinær driftsituasjon?				
Hvor godt kjenner medlemmene i KKL hverandre?				
Hvordan fungerer KKL som et team?				
Hvis det kommer nye inn- har dere fokus på samhandling og opplæring?				
Hvordan bør KKL håndtere personlige utfordringer i en krisesituasjon?				
Hvordan fungerer KKL i en krisesituasjon på en skala fra 1-10?				
Hvilke forbedringsområder har dere?				
Gjennomføres det øvelser på egenhånd eller i regi av Statsforvalter?				
Hvem deltar i øvelser?				
Hvordan forberedes KKL på øvelser?				
Hvilke utfordringer ser dere med planlegging og gjennomføring av øvelser?				
Hvordan evalueres det etter øvelser?				
Hva er nytteverdien av å gjennomføre øvelser?				
Hvilke støtte har du eller andre i KKL mulighet til å få etter en krevende hendelse?				
Har dere fokus eller et bevisst forhold til kollegastøtte?				

Hvor godt tenker du, på en skala fra 1-10 at kommunen din er forberedt på kriser knyttet til naturhendelser og klimarisiko?				
Har dere noen erfaring fra alvorlig hendelse de siste årene med naturhendeler eller klimahendelser?				
Noe annet du vil si som vi ikke har vært innom?				

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

08.04.2024

Referansenummer

180304

Vurderingstype

Standard

Dato

08.04.2024

Tittel

Masteroppgave kommunal ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Bergen / Det psykologiske fakultet / Institutt for samfunnspsykologi

Prosjektansvarlig

Jarle Eid

Student

Veronika Skiftesvik Natås

Prosjektperiode

01.10.2023 - 20.06.2024

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 20.06.2024.

Meldeskjema

Kommentar

OM VURDERINGEN Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.). Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema> OPPFØLGING AV PROSJEKTET Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet «Lokal krisehåndtering i møte med klimarisiko og naturhendelser»?

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt for å undersøke hvilke planer og erfaringer kommuner har i forbindelse med samfunnskritiske hendelser knyttet til klima og naturhendelser. Målet er å identifisere barrierer og utviklingsbehov i den lokale kriseledelsen.

Ekstremvær og klimahendelser medfører økt risiko for innbyggerne i mange kommuner i Vestland. Kommunene har et stort ansvar for å ivareta samfunnssikkerhet og å opprettholde grunnleggende tjenester i krise. Kommunene er avhengig av en velfungerende kriseledelse og et godt samvirke med andre offentlige myndigheter og sivilsamfunnet.

Forskningsspørsmål vi ønsker å analysere er;

- I hvilken grad bruker kommunene funn i ROS analysene som grunnlag for utarbeiding av krise- og beredskapsplan, handlingsplaner og tiltaksplaner/tiltakskort for risikoscenarioer?
- Hvordan er den kommunale kriseledelsen sammensatt? Er medlemmene selektert på bakgrunn av rolle/funksjon og er personlig egnethet en del av vurderingsgrunnlaget?
- Hvilket fokus har kriseledelsen på øving, samhandling, samvirke, evaluering, teamarbeid og teamfungering for å løse krisene i tråd med planverket? Hva skal eventuelt til for å få dette til om dette ikke er på plass?
- Har kommunene erfart flere og mer alvorlige naturhendelser og påvirker økt klimarisiko kommunene sin prioritering av krisehåndtering og beredskap?

Prosjektet er en masteroppgave på studieprogrammet Master i kommunal ledelse ved Universitetet i Bergen. Informasjon vil innhentes fra 4 kommuner i Vestland fylket. Dokumentasjonen innhentes via dokumentanalyse av beredskapsplaner og intervju av kriseleder i kommunen. Innhentede opplysninger vil bli anonymisert i oppgaven og råmaterialet slettes etter bruk.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er Kommunedirektør i en kommune med under 5000 innbyggere. Vi ønsker å høre hvordan dine erfaringer knyttet til planlegging og håndtering av kriseberedskap.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Bergen er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

- I studiet vil vi gjennomføre en dokumentanalyse av kommunens overordnet ROS- analyse og overordnet beredskapsplan. I tillegg gjennomføres intervju med kommunal kriseleder.
- Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller deg tilgjengelig til et intervju med en masterstudent. Avsatt tid til intervjuet er beregnet til 90 minutter. Samtalen vil tas opp på teams, og det vil noteres underveis. Alle opplysninger vil anonymiseres under transkribering.
- Navn og kontaktopplysninger samles inn og gjøres tilgjengelig for forskerne. Ingen opplysninger deles i publisert materiale.
- Opptak av intervju oppbevares på lokal PC. Transkripsjon av intervjuet gjennomføres fortløpende og alle identifiserbare opplysninger anonymiseres under transkripsjon. Alle opptak slettes etter transkripsjon.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

Med vennlig hilsen

Jarle Eid
Prosjektansvarlig/ veileder

Jo Tømmerbakke
Forsker/student

Veronika Skiftesvik Natås
Forsker/ student

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

- Studenter og veileder vil ha tilgang til personopplysningene.
- Navn og kontaktopplysningene dine vil anonymisere og lagre i et eget dokument skilt fra øvrige data til oppgaven.
- Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Bergen har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 20.06.24. Personopplysningene vil da slettes.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Jarle Eid, telefon 930 35 253, mail: jarle.eid@uib.no
- Personvernombud UIB: Janecke Helene Veim, telefon 55 58 20 20, mail: janecke.veim@uib.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
