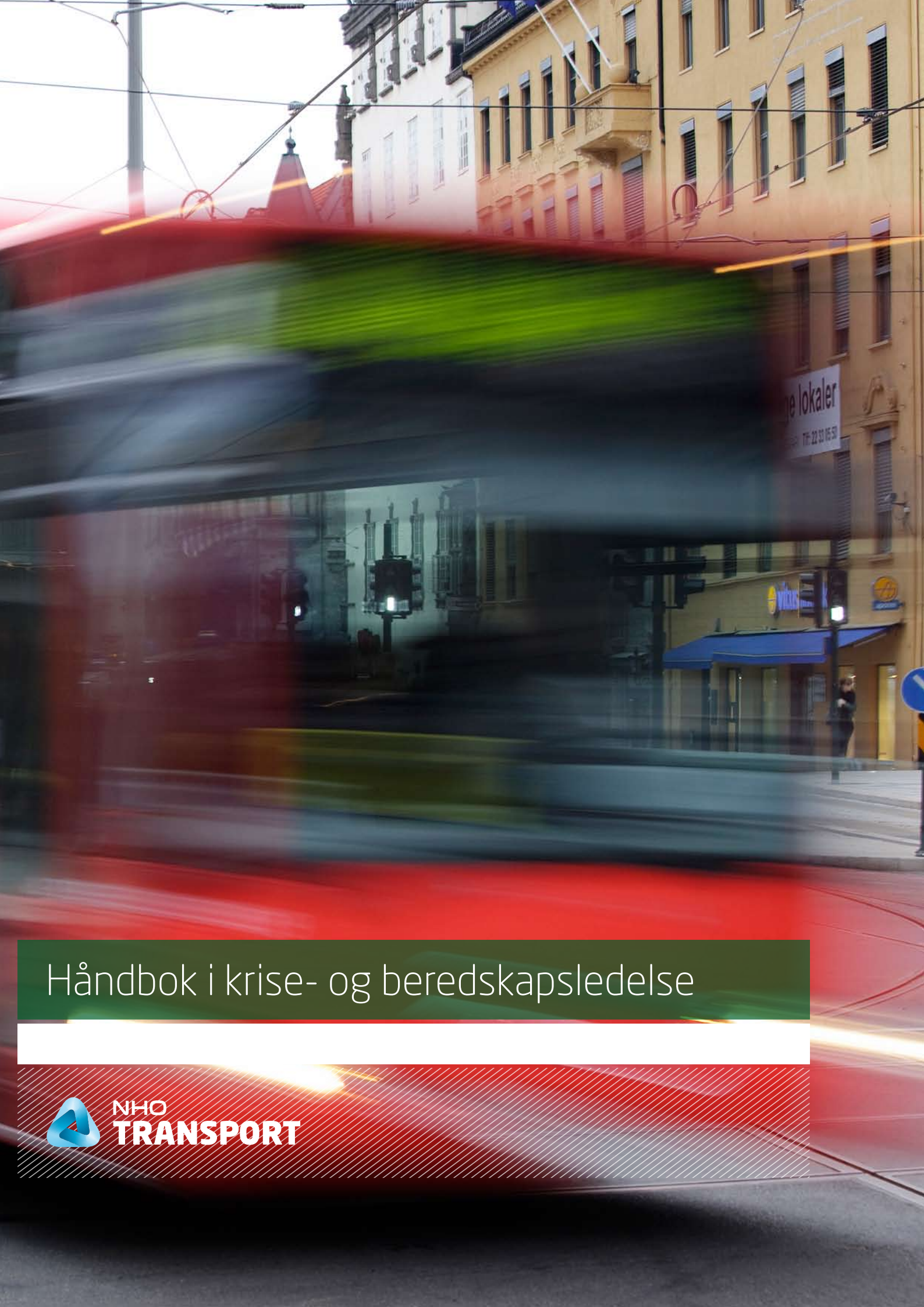




Håndbok i krise- og beredskapsledelse



NHO
TRANSPORT

«En organisasjons fremtid
ligger sjelden i å gjøre dagens
operasjoner bedre. Oftest ligger
veien til suksess i å gjøre nye og
annerledes ting»

(Frank Henriksen)

Dokumentstatus og versjonskontroll

Dokument versjon/nr.:	Dato for endring:

INNHold

Dokumentstatus og versjonskontroll	2
Innhold	3
Kapittel 1 HELHETLIG TILNÆRMING 5 TRINN	5
1.1 5-trinnsmodellen	5
Kapittel 2 SAMSVARSMÅLING	6
2.1 Samsvar mellom plikt, ansvar og utførelse	6
Kapittel 3 RISIKO OG SÅRBARHETSANALYSE	8
3.1 Risiko og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse)	8
3.2 Modell	8
Eksempel på konsekvensmatrise	10
Kapittel 4 BEREDSKAPSPLAN	13
4.1 Beredskapsplan	13
Kapittel 5 ORGANISERING OG DIMENSJONERING	14
5.1 Organisering og dimensjonering av selve krisen	14
Kapittel 6 TRENING OG ØVING	17
6.1 Trening og øving	17
Kapittel 7 STAB/METODEBRUK	21
Kapittel 8 NORMALISERING	22
Kapittel 9 VEDLEGG	24

MÅLSETTING OG BAKGRUNN

NHO Transport har sett behov for en håndbok om krise- og beredskapshåndtering for bussbransjen. Bakgrunnen er at det er ressurskrevende for det enkelte transportselskap å utarbeide egne beredskapsplaner. En håndbok og/eller mal ville være til stor nytte. I tillegg er det ønsket å øke opplevelsen av sikkerhetsaspektet i reiseopplevelsen for våre passasjerer på alle transportmidler uavhengig av utførende transportselskap. Det er også myndighets forventninger om en felles sikkerhetsstandard for bussbransjen.

På dette grunnlag er det nå utarbeidet en bransjefelles håndbok som inneholder det som skal til for å gjennomføre risikoanalyser, vurdering av disse opp mot restrisiko, oppbygging av planverk, øving og håndtere krav fra omgivelsene ved krisehendelse (5-trinnsmodellen).

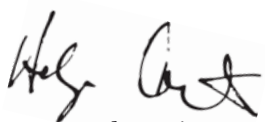
Styret og administrasjon i NHO Transport oppnevnte en prosjektgruppe på nyåret 2010, og som nå har laget den foreliggende håndboken. Prosjektet er gjennomført i nært faglig samarbeid med Falck Nutec AS etter «beste praksis-prinsippet».

Prosjektgruppen har bestått av **Knut Mostad**, prosjektleder og daglig leder i avdeling Sogn og Fjordane, adm.direktør **Terje Greibesland** i Setesdal Bilruter AS, HR-direktør **Hans-Kristian Engum** i Nobina Norge AS, **Kristine Eiken**, HMS/kvalitetsjef i Nettbuss Konsern AS, adm. direktør **Martin Eliassen** i Cominor AS, spesialrådgiver **Jan Erik Mostad** i Falck Nutec AS, spesialrådgiver **Ragnar Wernæs** i Falck Nutec AS, og **Arne Johan Gjerstad**, fagsjef trafikk i NHO Transport.

Håndboken er utarbeidet for å være et praktisk oppslagsverktøy og for regelmessig bruk i transportselskapene. Målsettingen er å sette fokus på og heve kvaliteten på sikkerhet og beredskap, for derved å sikre at busstransport i Norge innehar en standard som er i tråd med de krav som passasjerer, myndigheter og bussoperatører selv forventer.

Vi har laget en håndbok med forslag til to delplaner, som følger som vedlegg til håndboken. Den ene delplanen er generell, den andre er en operasjonell plan. Målet med den generelle beredskapsplanen er å gi et forslag til terminologi, organisering og innsikt i kompetanse som er nødvendig i selve krise- og beredskaps planverket for transportbransjen. Den kan med fordel brukes i forberedende gjennomgang og som oppslagsverk underveis i prosessen. Hovedfokus bør være på integrasjon av 5-trinnsmodellen (beskrevet i selve håndboken) og en god operasjonell plan (med varslingslister og funksjonsbeskrivelser) i bedriften med hovedfokus på risikoanalyse, utplukk av dimensjonerende hendelser (DFU) og øving. Planverket gir ingen fasitsvar, og må tilpasses den enkelte bedrift basert på egne erfaringer med gjennomgang av 5-trinnsmodellen.

NHO Transport
Oslo, februar 2011



Helge Leite
Styreleder



Jon H. Stordrange
Adm. direktør

KAPITTEL 1

HELHETLIG TILNÆRMING ETTER EN 5-TRINNSMODELL

1.1 5-TRINNSMODELLEN

Transportselskaper som vil etablere og/eller utvikle beredskapsnivå og kompetanse på en dokumentert måte, bør tilnærme seg oppgaven systematisk og helhetlig. Modellen under viser hvordan dette kan gjøres gjennom 5 trinn. Disse er:

- Kartlegge interne/eksterne ansvarsforhold
- Risiko/ Sårbarhetsanalyse
- Utarbeide beredskapsplan
- Etablere beredskapsorganisasjon
- Opplæring

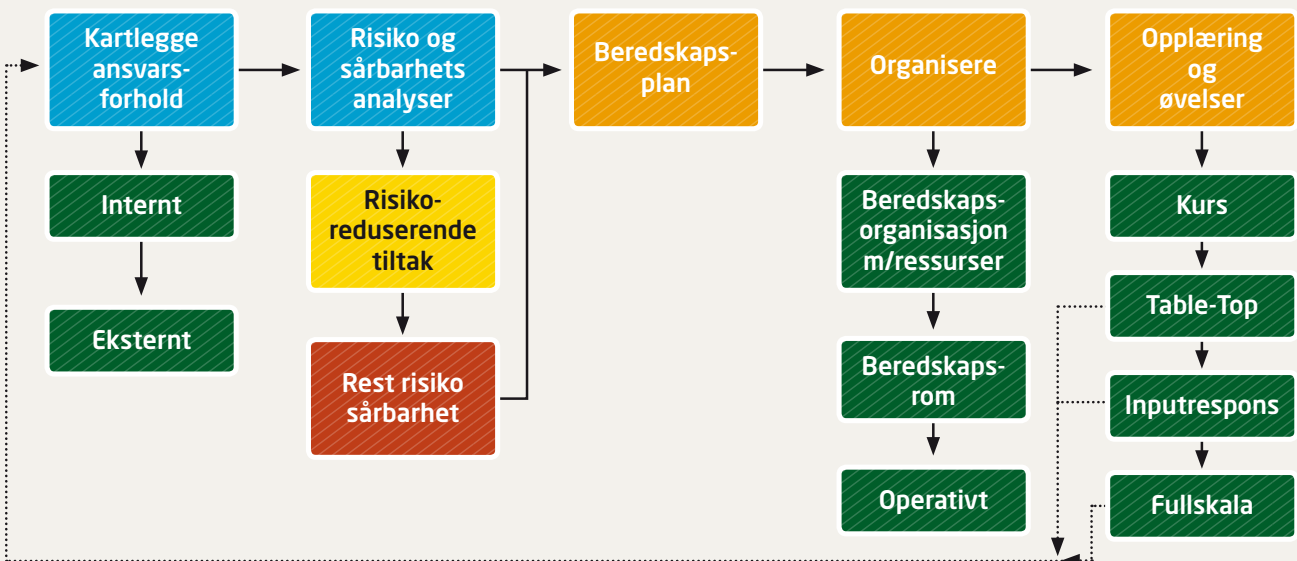
Modellen ivaretar etablering av beredskap på alle nivåer i et transportselskap og kan deles opp for selskaper som har etablert beredskapssystemer, og som ønsker en gjennomgang/ videreutvikling av eksisterende system.

Beredskap for kriser.... hva er en krise?

Det finnes flere definisjoner på ulykker, kriser eller andre alvorlige hendelser som krever en krise- og beredskapsplan. Innholdet i disse er avhengig av hendelsens opprinnelse, art og omfang. Det som skiller definisjonene er vinklingen; menneskelig lidelse, miljøaspekter, materielle og økonomisk konsekvenser og omdømme. I store alvorlige ulykker vil alle aspekter være involvert. Videre kan krisens nedslagsfelt være på flere ulike arenaer og nivåer, også samtidig; individuelt, organisatorisk og på nasjonalt samfunnsnivå.

Som en konsekvens av dette må en kriseleder gjennom sin krisehåndtering ta hensyn til dette helt fra starten av ved å stille sine to viktigste spørsmål: «Hva er det store bildet» og «Hva er ulykkespotensialet/Worst Case». På basis av svarene må kriseleder mobilisere de ressurser som er nødvendige for å håndtere krisen.

Modell 1. Helhetsmodell



KAPITTEL 2

SAMSVARSMÅLING

2.1 SAMSVAR MELLOM PLIKT, ANSVAR OG UTFØRELSE

Hva er en Samsvarsmåling?

Arbeidet med risiko og sårbarhet bør bygges opp rundt en enhetlig Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS) som ivaretar vesentlige krav og gjennomføres med konsekvent bruk av de samme sannsynlighets- og konsekvenskriterier. Ros-prosessen bør innledes med at man foretar en avklaring av ansvarslinjene (samsvarsmåling) internt i egen organisasjon, og relevante beredskapskrav i forhold til myndigheter, samarbeidspartnere, leverandører, egne krav etc. Ansvar knyttes så opp mot de forskjellige nivåene i transportselskapet (se forslag i vedlegg1, samsvarsmatrise).

Modell 2. Samsvarsmåling

Kartlegge ansvarsforhold

Avklare hvilket ansvarsforhold virksomheten har i forhold til interne og eksterne interessenter

Internt

Avklarer hvilke lover og forskrifter som er gjeldende for virksomheten

Eksternt

Avklarer hvilke spesielle forhold som virksomheten kan ha ansvar for, sett i sammenheng med resultatene av risikokartleggingen og de avdekkede sårbarhetsområder.

Hensikten med samsvarsmålingen er å skape en grov oversikt over de formelle og uformelle beredskapskravene som stilles til transportselskapers drift og operasjon samt detektere i hvilken grad det svares på kravene. Utgangspunktet for lovkravene til alle transportselskap er arbeidsmiljøloven med internkontrollforskriften, vegtrafikkloven, brannloven og noen særlover som avhenger av bredden av et transportselskaps virksomhet.

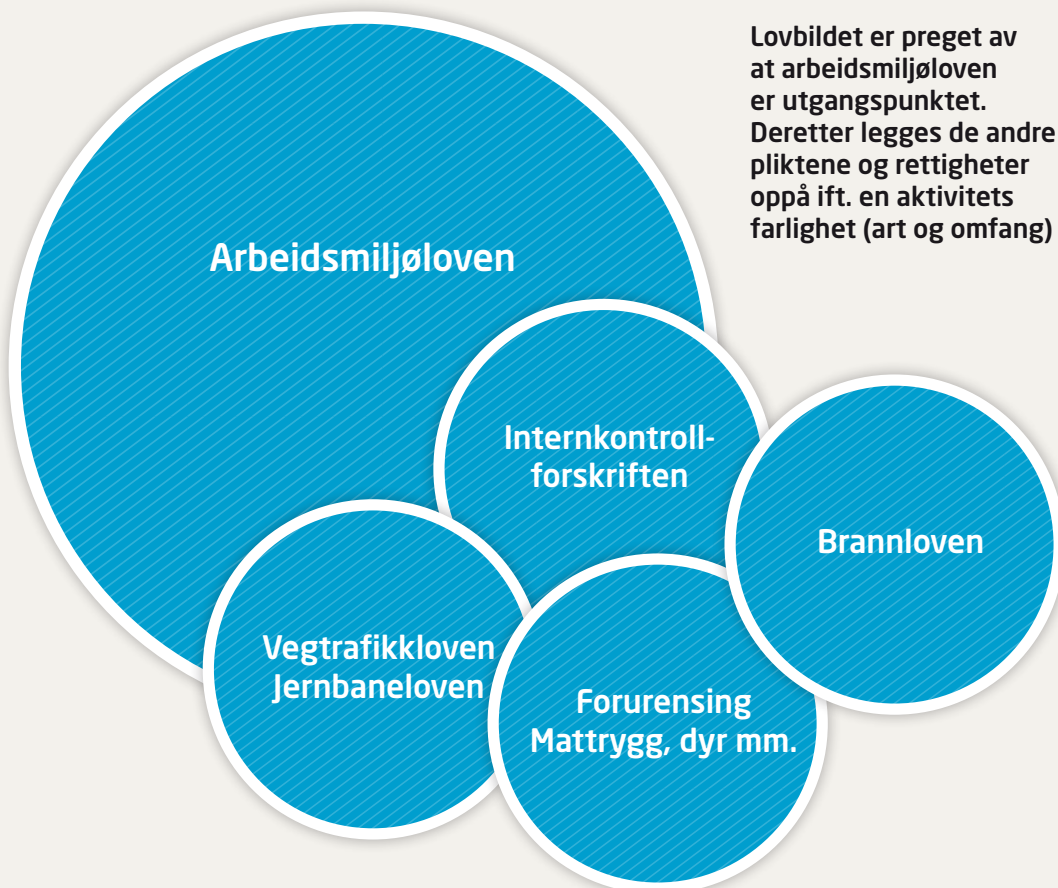
Lovbildet har dette utgangspunktet:

- Utgangspunkt: Arbeidsmiljølovens §§ 7-9, 14 og 16a. Det stilles generelle krav til helse og sikkerhet på arbeidsplassen, tilpasset alle risikoforhold i bedriften på alle bedriftsnivåer.
- Arbeidsmiljøloven § 8 omhandler den fysiske arbeidsplassen. Arbeidsplassen skal innrettes slik at arbeidsmiljøet blir fullt forsvarlig ut fra hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd. For sjåførene er arbeidsplassen bussen/bilen på vegen der de ferdes daglig. Lovteksten utfylles og skjerpes av Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i transportselskaper (Internkontroll-forskriften) § 5. Regelen krever at arbeidet skal dokumenteres skriftlig mao. etablere internkontrollmetodikk i beredskapsplanleggingen ift. alle tenkelige risikoscenarier. Dette betyr plikt til vurdering av risiko ift. trafikkulykker, tunnelbranner, ras, skred, eksplosjoner med mer. Videre må man definere hva som varig kan reduseres av risiko med tiltak og hva som står igjen som konkrete rest-risikoer. Dette på selskapets eiendom, og på selskapets busstraséer i konsesjonsområdet.
- Rest-risiko må møtes med etablert dokumentert kontinuerlig beredskap der transportselskap organiserer sin beredskapsledelse. Det er dette som kalles det proaktive prinsipp. Dette skal gjøres som ledd i et systematisk og skriftlig arbeid og dokumentasjon i HMS-verktøyet i hvert transportselskap.
- Vegtrafikkloven (med forskrifter), yrkestransportloven og jernbaneloven klargjør en del plikter for sjåfør og transportselskaper, og som skal forebygge risiko, krav til opplæring/utdanning, kjøretøy (dekk), kjøre/hviletid med mer.

- Brannloven §§ 5, 6, 8 og 19 skjerper disse kravene for brannfarlig virksomhet og branntrygghet generelt. Loven presiserer, og til dels skjerper, pliktene i arb.m.l. for arbeidsgiver og arbeidstaker (§ 25) ift. brann i bygg og transportmiddel. Denne må tolkes/forståes i sammenheng med Arbeidsmiljøloven, og Internforskriften for vurdering av brannrisiko, øvelser og hvordan håndtere selve ulykken.
- Forurensningsloven og plikter knyttet til ulik last (mattrygghet, dyrehelse med mer). Plikt til å unngå forurensning og varsling (tlf. 112) ved akutt forurensningsfare med mer. Plikten avhenger av virksomhetens aktiviteter og størrelse. Alle bør gjøre en utsjekk på dette, se www.lovdata.no.

Man har altså en juridisk plikt til å analysere seg fram til den risiko og sårbarhet («ros-analyse») man har i eget selskap og deretter skriftlig dokumentere risikoen. Man skal så iverksette tiltak/øvelser for å redusere risikoen.

«Lovbildet»

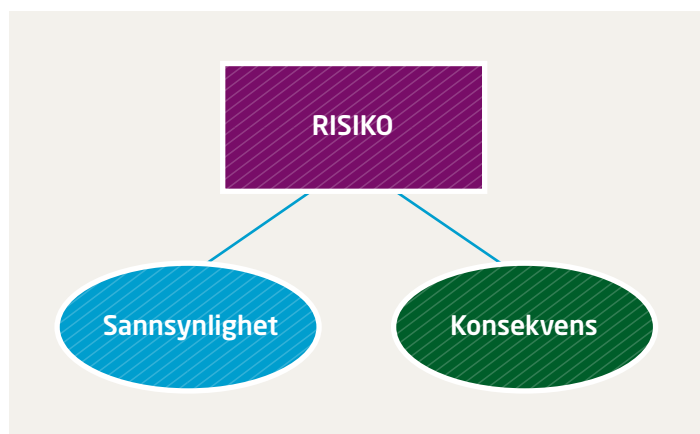


RISIKO OG SÅRBARHETSANALYSE

3.1 Risiko og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse)

Risikobegrepet

Risikobegrepet uttrykker en antagelse om hvor stor sannsynlighet det er for at en uønsket hendelse inntreffer, og hvilken konsekvens denne hendelse har for transportselskap. Dette kan enkelt fremstilles slik:



Risiko er produktet av sannsynlighet ganger konsekvens. For at dette skal kunne benyttes på en korrekt måte må det enkelte transportselskap foreta egne evalueringer for å få rett perspektiv og et risikobilde som er tilpasset transportselskapets art og sårbarhet. Det bør nøye vurderes hva transportselskapet legger i de forskjellige kriterier da det vil ha en vesentlig konsekvens både for økonomi og ressursbruk på beredskap.

Måltrettet risiko og sårbarhetsanalyse gir et godt grunnlag for å avdekke bedriftens risiko og trusselbilde. Der risikoen er størst bør HMS-tiltakene settes inn. Alle transportselskaper må ha kunnskap om sin sårbarhet og bør derfor ha gjennomført en dekkende ROS-analyse. Analysen bør oppdateres årlig og/eller ved større endringer i bedriften (flytting, ny IT-plattform, nye bussruter, nye anbudsområder, ny bygning med mer).

Analysen utføres ved å kartlegge uønskede hendelser, årsaker til disse samt konsekvenser. Deretter utarbeides handlingsplaner.

Resultater fra analysen benyttes som grunnlag for det forebyggende og beredskapsmessige arbeid innen eget selskap som beskrevet i modellen under.

3.2 Modell

Forut for enhver handling som vi gjør i hverdagen foretar vi en risiko og sårbarhetsanalyse. Dette gjør vi på bakgrunn av vår erfaring og vår bekymring, og er basert på behov om å minimalisere eventuelle tap, herunder skade på omgivelsene og oss selv.



Hva er en risiko og sårbarhetsanalyse?

Ved en risiko og sårbarhetsanalyse foretas det ved bruk av ulike verktøy en risikovurdering. Målet er å sitte igjen med en oversikt, en kategorisering, av potensielle fare og ulykkesituasjoner som kan oppstå i et transportselskap. Gjennom denne innsikten iverksettes det kompenserende tiltak som reduserer sannsynligheten for og konsekvensen av en hendelse. Hovedhensikten er å redusere muligheten for personlig skade/lidelse. Videre er det også et mål at transportselskap ikke skal utsettes for en situasjon som kan påføre så store tap at eksistensgrunnlaget forsvinner. Det er med dette at mange blir stilt spørsmålet «Hvis ikke du kjenner ditt eget risikobilde – hvordan kan du da være godt forberedt?»

Fra myndighetenes side er det krav om at alle selskaper skal ha en oversikt over hvilke risikoer de står overfor. Dette arbeidet kan best organiseres ved å først beskrive et mål, dvs hva vi ønsker å oppnå/finne ut gjennom analysen. Et slikt krav inntas også mer og mer i anbudsdokumenter. Deretter

starter man med en idédugnad hvor bedriften kartlegger og identifiserer uønskede hendelser og tilstander: Større transportselskaper bør organisere arbeidet som et prosjekt med definert oppstart, fremdriftsplan og slutt. Små, mindre transportselskaper kan vurdere om det holder med å organisere en arbeidsgruppe som jobber mot et definert mål. Deltakerne bør ha kunnskap om både analysemetodikk og prosess samt inngående kunnskap om eget transportselskap som skal analyseres.

Arbeidet starter ved å (1.) identifisere mulige hendelser:

- Idedugnad; «Hva kan skje»
- Prioritering av identifiserte uønskede hendelser
- Hendelser som utelukkes fra videre analyse må dokumenteres med en klar begrunnelse (lav sannsynlighet/lav konsekvens) eller ikke relevante grunnet iverksatte tiltak.
- Systematisering av uønskede hendelser/tilstander slik:

Kartlegging og identifisering av uønskede hendelser/tilstander

Idedugnad	Hva kan skje?	Risikoevaluering			
Brann	Uønsket hendelse	Brann	Utforkjøring	Kollisjon	Ran
IT havari					
Datavirus	Sted				
Strømstans	Adm	x		x	
Kollisjon	Buss	x			
Utforkjøring	It rom	x			x
Bussran	Verksted	x			
Stein/jordras	Resepsjon		x	x	x
		x			
	Tekn. rom	x		x	
		NR: _____			
		Hendelse og sted			
		Beskrivelse av hendelsesforløp og eksisterende tiltak			
		Konsekvens			
		Mulige årsaker og eksisterende tiltak			
		Risikobeskrivelse			
		Forslag til risikoreducerende tiltak			

Deretter ser man på hva som finnes av risiko i de objekter som finnes i transportselskapet (se forslag til inndeling definering av disse i vedlegg 2)

Man må også ta stilling til de aktuelle hendelsenes sannsynlighet i sine objekter og mennesker som er involvert i transportselskapets drift, samt konsekvens (kriterier). Dette gjør man ved å selv definere hvor listen skal legges ift det som er den reelle hyppighet og sannsynlighet i transportselskapet. Dette bør kobles mot historiske data/statistikk eller annen kunnskap og kan systematiseres slik (eksempel på sannsynlighetskriterier) :

Betegnelse	Forklaring
Lite sannsynlig	Sjeldnere enn en hendelse pr.10 år
Mindre sannsynlig	1 gang pr. 10 år eller oftere
Sannsynlig	1 gang pr. 5 år eller oftere
Meget sannsynlig	1 gang pr. år eller oftere

Eksternt personell forstås som:
Egne passasjerer, andre trafikanter, besøkende og andre.
Økonomisk tap er relatert til det tap som direkte rammer transportselskapet. Tap som dekkes av forsikringen regnes ikke med.

Da står man igjen med noen hendelser som man velger å bruke for dimensjonering av planverk.

Eksempel på konsekvensmatrise for nivåene farlig, kritisk og meget kritisk:

Versjon 1	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Eget personell	Alvorlige skader	3 - 5 alvorlig skadde eller 1 drept	5 – 10 alvorlig skadde eller 2-3 drepte
Eksternt personell	Ulykke med - 2-4 alvorlig skadde	Ulykke med - 4 – 8 skadde - 1 – 4 drepte	Ulykke med - 8 – 50 skadde - 5 – 10 drepte
Framkommelighet	Stengt veg/skinner i kortere periode, gode omkjøringsmuligheter, noe kø	Stengt veg/skinner i lengre periode (dager) og lang/dårlig omkjøring, mye trafikk	Stengt veg/skinner i lang tid (uker), dårlig omkjøring (lang eller uegnet), betydelig konsekvenser for trafikantene. Lokalsamfunn avstengt i flere dager.
Miljø	Moderat forurensning som påviselig ikke forårsaker forstyrrelser eller skader	Forurensning som kan forårsake lokale forstyrrelser og skader	Forurensning som kan forårsake regionale skader
Materiell (buss, bil, bygning mv)	Skader på egne bygg og installasjoner som reduserer funksjonalitet over tid	Omfattende skader/havari på egne bygg og installasjoner, sterkt redusert eller totalt manglende funksjonalitet på viktige systemer	Skader som medfører driftsproblemer over lengre tid for deler av transportselskapet
Økonomi/Drift	Tap opptil kr 100 000	Tap opptil kr 500 000	Tap opptil kr 1 mill.
Omdømme	Klage kunder/myndigheter. Negativ lokal mediedekning	Negativ lokal mediedekning flere dager Nasjonal mediedekning	Negativ nasjonal mediedekning mer enn 3 dager

Et skjema som dette kan være nyttig å bruke for de hendelsene man velger å trekke ut som relevante for eget selskap:

Utført av: Bussy AS		Dato:																																																										
Hendelse/tilstand: Brann inne i buss/tunnel i brann		Sted:																																																										
Konsekvens (Beskrivelse av hendelsen og mulige konsekvenser): Hendelsen: Brann/røykutvikling inne i buss. Det kan oppstå panikk og bussen evakueres. Farlige trafikksituasjoner kan oppstå når passasjerene kommer ut av bussen. Vi kan risikere at sambandet ikke virker. Mulige skader: Passasjerer og sjåfør kan ha blitt påført brannskader og eller røykskader. Ved tunnelbrann vil røyken følge taket i et par hundre meter, før røyken avkjøles og faller ned til bakken. Dersom brannen oppstår inne i tunnelen er det derfor avgjørende at sjåfør vet hvilken retning viftene blåser. Alt personell inne i tunnelen må gå i motsatt retning uansett avstand til tunnelåpningen. Personell: Vi regner dette som farlig for eget og eksternt personell. Brannen kan oppstå utenfor kupé og vil kunne oppdages slik at passasjerer kan evakueres før brannen når kupé. Bussene er konstruert slik at evakuering er lett (brede dører, vinduer knuses osv). Miljø: Ingen miljøfare. Økonomi/drift: Det kan bli belastende for bedriften der skadene gir dødsfølge. Eksisterende konsekvensreduserende tiltak: Brannslukkingsapparat, nødåpnere, brede dører, direkte linje til politiet, høytaleranlegg, førstehjelpskrin. Det må etableres opplæring for hver rute med praktiske regler for beredskapen og ulykkeshåndtering for alle tunnelene i hver rute. Der det er faste regler for vindretningen for tunnellviftene ved brann, skal denne regel legges til for sjåførinstruksen på ruta. <table><thead><tr><th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr></thead><tbody><tr><td>Eget personell</td><td>☐</td><td>☒</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Eksternt personell</td><td>☐</td><td>☒</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Framkommelighet</td><td>☐</td><td>☒</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Miljø</td><td>☒</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Buss, bil</td><td>☐</td><td>☒</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Egne bygg og installasjoner</td><td>☐</td><td>☒</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Økonomi / Drift</td><td>☒</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Omdømme</td><td>☐</td><td>☒</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr></tbody></table>								1	2	3	4	5	Eget personell	☐	☒	☐	☐	☐	Eksternt personell	☐	☒	☐	☐	☐	Framkommelighet	☐	☒	☐	☐	☐	Miljø	☒	☐	☐	☐	☐	Buss, bil	☐	☒	☐	☐	☐	Egne bygg og installasjoner	☐	☒	☐	☐	☐	Økonomi / Drift	☒	☐	☐	☐	☐	Omdømme	☐	☒	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5																																																							
Eget personell	☐	☒	☐	☐	☐																																																							
Eksternt personell	☐	☒	☐	☐	☐																																																							
Framkommelighet	☐	☒	☐	☐	☐																																																							
Miljø	☒	☐	☐	☐	☐																																																							
Buss, bil	☐	☒	☐	☐	☐																																																							
Egne bygg og installasjoner	☐	☒	☐	☐	☐																																																							
Økonomi / Drift	☒	☐	☐	☐	☐																																																							
Omdømme	☐	☒	☐	☐	☐																																																							
SANNSYNLIGHET (Beskriv mulige årsaker): Teknisk feil er oftest årsak til brann i motorrom																																																												
Eksisterende tiltak for redusert sannsynlighet: Hyppig service - PKK, brannalarm i motorrom og varsling via kontrollpanel reduserer mulighetene for at eventuelle branntilløp utvikler seg til en brann. ☐ Lite sannsynlig ☐ Mindre sannsynlig ☐ Sannsynlig ☒ Meget sannsynlig ☐ Svært sannsynlig																																																												
Forslag til risikoreducerende tiltak (forebyggende / konsekvensreduserende): Bedre vedlikehold og automatisk slukking.																																																												
Rapportskriver:		Dato:																																																										

Man lager så en enkel og kortfattet rapport med en oversikt over det samlede risikobildet (sannsynlighet x konsekvens) for bedriftens virksomhet. Det er viktig at man har hovedfokus på de potensielle farene ved alvorlig konsekvens, selv om sannsynligheten er liten eller lav (mer om dette i pkt. 4.1.).

Innholdet i rapporten:

- Skal gi et bilde av hvilke uønskede hendelser som gir størst risikobidrag innen de ulike risikoområder, og de viktigste forhold som påvirker disse hendelser
- Bruk gjerne risikodiagram (se under)
- Et diagram for hver av konsekvenstypene :
 - Personer (eget og eksterne)
 - Miljø
 - Fremkommelighet
 - Økonomi / drift
 - Materielle verdier
 - Omdømme

Risikodiagram

Konsekvens

Sannsynlighet		1 - Ufarlig	2 - Farlig	3 - Kritisk	4 - Meget kritisk	5 - Katastrofal
	5 - Svært sannsynlig	5	10	15	20	25
	4 - Meget sannsynlig	4	8	12	16	20
	3 - Sannsynlig	3	6	9	12	15
	2 - Mindre sannsynlig	2	4	6	8	10
	1 - Lite sannsynlig	1	2	3	4	5

BEREDSKAPSPLAN

4.1 BEREDSKAPSPLAN

Hva er en beredskapsplan?

I kjølvannet av en risikoanalyse og kompenserende tiltak utarbeides en beredskapsplan for ulykker/kriser som kan oppstå. Her er hovedoppgaven å belyse de farer og ulykkessituasjoner som mest sannsynlig kan oppstå, og som har størst potensial i negativ forstand for mennesker, miljø og materiell for transportselskap. Hendelsene benevnes som DFU («Definerte Fare og Ulykkessituasjoner»). Alt avhengig av oppgaver transportselskapet holder på med, ressurstilgang og annet, avstedkommer det en liste med ulike DFUer. Med dette avgrenser transportselskapet hvilke kriser det skal kunne håndtere.

Beredskapsplan

Planverket må dekke både første, andre og tredje linjes beredskapsfunksjoner og være tilpasset virksomhetens størrelse og art.

Planverket må dekke kravene og oppgavene til både første, andre og tredje linjes beredskapsfunksjoner og være tilpasset virksomhetens størrelse og art.

Planverket må være funksjonelt både informativt og som verktøy under en krise. Det kan være både i papirutgave og som elektronisk dokument.

Planverket må være et levende dokument som revideres basert på erfaring, endret virksomhet, endrede betingelser eller andre elementer som kan ha innflytelse på risikobildet.

Etter å ha definert de ulike fare- og ulykkessituasjoner og dimensjonert beredskapen, starter arbeidet med krisehåndtering på papiret. Med dette menes at det i en beredskapsplan vises til hvilke tiltak som iverksettes avhengig av hvilken DFU som blir aktiv. Med andre ord er en beredskapsplan ikke annet enn en «kokebok» for hvordan krisehåndteringen skal gjennomføres. Bakgrunnen er enkel. Vi mennesker er i mindre grad i stand til å være kreativ og nytenkende under en kritisk hendelse. Derfor må man trene og trene på de anbefalte vurderinger/beslutninger/tiltak som ligger i en slik plan. Som det sies i de engelske spesialstyrkene: «Train hard, fight easy».

Opplæring/informasjon:

Introduksjon	Opplæring	Samtale
Informasjon om transportselskapets policy, instruksjoner, arbeidsmåte (beredskapsplan med mer) Hvis mulig bør kollegastøtten få mulighet å utføre oppgavene sammen med en mentor den første tiden.	Kollegastøtten bør få en tilpasset opplæring som med fordel kan gjennomføres sammen med bedriftshelsetjenesten og andre profesjonelle instanser	Ved behov tilbys samtale med lege eller bedriftshelsetjenesten for å bearbeide vanskelige hendelser som kollegastøtten har vært delaktig i.

« Plan is nothing, planning is everything.... »

(Franklin D. Roosevelt)

Vi anbefaler at planen designes slik at den er mest mulig operativ med klar definering av ansvarsforhold, oppgaver og navnelister. Man kan med fordel lage to kriseplaner; en generell (som definerer begreper, se vedlegg) og en operativ (mer som en varslingsplan, se vedlegg). I tillegg bør man ha varlingslister i transportmidlene (vedlegg).

Kamerat/kollegastøtte

Kollegastøtte bør inngå som en del av beredskapsplanen. Kollegastøtte er et ansvarsområde som bør tildeles utvalgte medarbeidere i alle avdelinger i transportselskapet. Å være en kollegastøtte er et viktig og ansvarsfullt oppdrag som innebærer å støtte medarbeidere som har vært usatt for en alvorlig hendelse/ulykke. Kollegastøtten kan også opptre som støtte for en medarbeider som på grunn av personlige, sosiale eller arbeidsrelaterte omstendigheter har behov for en slik støtte. Det er viktig at kollegastøtten har en profesjonell holdning og er tydelig i sin rolle. Det innebærer at kollegastøtten ikke skal gå inn i personlige eller terapeutiske relasjoner, men henvise til støtteapparatet som bedriftshelsetjeneste etc.

Kollegastøtten skal ved alvorlige hendelser sikre at:

- Medarbeideren ikke etterlates ensom.
- Medarbeideren følges til sykehus ved behov.
- Medarbeideren får hjelp til kontakt med pårørende.
- Medarbeideren får reise hjem og om mulig få støtte i hjemmet.
- Driftsledelsen/trafikkledelsen informeres om hvor medarbeideren er, og eventuelt telefonnummer der medarbeideren kan treffes.
- Kontakt tas med medarbeideren det nærmeste døgnet for en samtale og for å sikre at denne får den støtte som behøves.
- Kollegastøtten følger etter en alvorlig hendelse/ulykke opp og støtter medarbeider til denne er restituert.

ORGANISERING OG DIMENSJONERING

5.1 ORGANISERING OG DIMENSJONERING AV SELVE KRISEN

Som i vanlig drift handler en krise om mennesker, miljø, materiell og omdømme. I beredskapssituasjonen er derimot fokus på å hindre ulempe, tap og ødeleggelse, og ikke økt inntekt. Det er derfor behov for å tenke ulikt om ledelse i vanlig drift og i en beredskapssituasjon med en mulig krise. Forskjellen kan skisseres slik:



Grunnlaget for organisering og dimensjonering kan skisseres slik:

Nivå	Krisestab	Kommentar
Konsern	Strategisk	Administrerende direktørs krisestab
Trafikkleder/daglig leder	Taktisk	Lokal ledelse - krisestab
Bussjåfør	Operativ	Enhet nærmest krisesituasjonen



Viktige milepæler i kriseledelsen kan være

- Pårørendeapparat mobilisert
- Politibekreftede opplysninger om antall forulykkede og skadde passasjerer/andre trafikanter
- Brann utviklet – brann slukket
- Passasjerer registrert og samlet
- Alle er evakuert
- Mottakshotell etablert
- Pressekonferanse gjennomført
- Alle pårørende varslet
- Bekreftet antall kjøretøyer involvert
- Diesellekkasje/strømlekkasje stanset

Hva gjør en beredskapsledelse/beredskapsleder

I en hver krisesituasjon er det viktig, om ikke avgjørende, at kriseleder utviser styrke, trygghet, ro og autoritet. Disse egenskapene er det ikke alle som mestrer, men mange kan trene seg opp til å fungere som en god kriseleder. Under en krisesituasjon vil teammedlemmene være opptatt av å få signaler om hvor innsatsen skal settes. Kriseleder setter derfor overordnede mål for sin gruppe, som igjen iverksetter aksjoner (tiltak) som skal ha som mål at den begrenser eskalering av hendelsen, samt at den minimaliserer videre skadeomfang på mennesker, miljø, materiell og omdømme.

Det viser seg at jo mer kritisk og uklar krisesituasjonen er, jo mer tydelig kriseleder ønskes av andre. Samtidig møtes dette med at i samme situasjon ønsker kriseleder delaktighet fra sin gruppe. Dersom dette ikke er øvet på, kan det føre til beslutningsvegring og handlingslammelse.

En av de viktigste komponentene i effektiv kriseledelse, er lederens evne til **beslutningstaking**.

Innenfor tradisjonelle teorier beskriver man beslutningstaking som en prosess der man analyserer seg frem til den beste beslutning ved å vurdere flere løsningsmuligheter. En akutt krisesituasjon er derimot karakterisert av at man er i stort tidsnød, handlinger skjer under stort tidspress, situasjonen kan være i konstant forandring, uoversiktlig og med uklare mål. Informasjonen kan være mangelfull og forvirrende, og konsekvensene av beslutningene innebærer høy risiko og kan være fatale. Hvordan skjer beslutningstaking under slike forhold?

Da må man på forhånd ha avklart roller og trent på gode teknikker som gjør at kriseleder og kriseteam ikke faller i de klassiske beslutningsfellene som:

- Har ikke det store bildet – får mentalt tunnelsyn
- Har en vent og se holdning – vurderer ikke ulykkespotensialet og kalibrerer det mot kriseteamet
- Har ikke en «overkill» holdning i forhold til ressurser
- Har ikke definert «Point-of-no-return»

- Klarer ikke å gå fra daglig leder modus til kriseledelsesmodus
- Kommer på etterskudd når det gjelder informasjon
- Uklare ansvar/myndighetsforhold som ikke er oppdaget pga manglende trening
- Klarer ikke å **fokusere og refokusere** når situasjonen endrer seg
- Blir hemmet av «cover-your-ass» holdning når den «riktige løsning» ikke er gitt
- Kriseleder må bruke enkle metoder som for eksempel **systematisere i fokusområder og aksjoner** med enkle tabeller på tavler
- Må reorganisere kriseteamet i takt med krisens utvikling – nye fokusområder (etter hvert dreie fra oversikt over skadde/skadested mot egne ansatte og drift (se figur nedenfor).

• Hva har skjedd? Mennesker-hendelse-hva er gjort?	Umiddelbare aksjoner Sette fokus
• Ulykkespotensial? Mennesker-Miljø-Materiell	
• Hva gjør vi? Handle i henhold til ulykkespotensial Hva trenger vi? Ressurser: Felt-område-ekstern-internt	
• Varsling Internt og eksternt	
• Konsekvenser for daglig drift Kortsiktige tiltak?	
• Været - med oss eller mot oss? Med i forhold til?/mot i forhold til?	

Kort oppsummert kan man derfor si at en kriseleder skal utvise autoritet samtidig som han skal gjøre sitt kriseteam godt og nyttiggjøre seg den kompetansen som er i transport-selskapet.

Kriseteamet etableres med 1. møte og driftes fortløpende med statusmøter etter behov. Møtets formål er oppdatering og kalibrering av beredskapsledelsen og kan organiseres slik:

- Varsle om møtet
- Iverksette møtet - få oppmerksomhet
- Forklar situasjonen - kommunisér FOKUS
- Fordel ansvar for aksjoner og angi antatt tid for gjennomføring (ETU)
- Markér slutten på møtet
- Informere internt/eksternt

Aksjoner kan defineres som:

- Proaktive tiltak for å oppnå Fokus
- Hver aksjon har en ansvarlig i beredskapsrommet
- Tidsangivelse for aksjonene. Estimert Tid Utført (ETU).

Eksempler på aksjoner kan være:

- Redde menneskeliv
- Varsling
- Ressurser
- Medieoppfølging
- Informasjon
- Medisinsk assistanse
- Medisinsk evakuering
- Evakuering
- Mottakssenter
- Påførende tiltak
- Teknisk- / faglig støtte
- Normalisering

Etter de første 15-40 minuttene (avhenger av krisens omfang) oppsummerer gruppen status og setter nye fokus og aksjoner før hendelsen dreier over mot normaliseringsfasen:

Man kan sette opp hver aksjon på egen tavle eller sette alle de man jobber med på fokustavle slik:

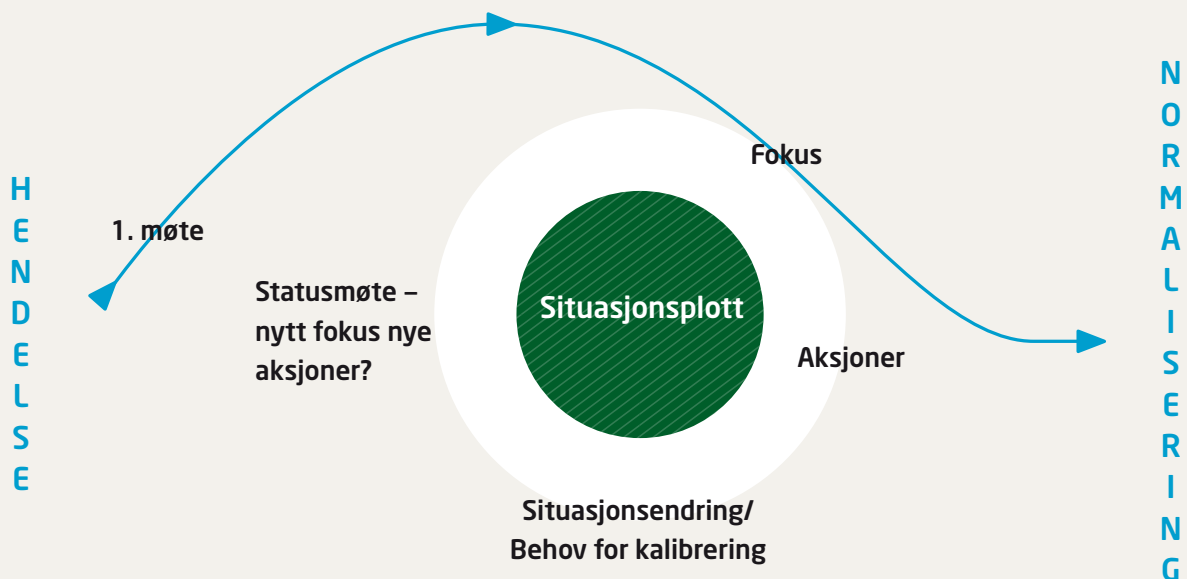
Tid	Aksjon	Ansvar	ETU
1305	Informere politi om at beredskapsledelsen er mobil	BL	1310
1305	Varsle forsikringsselskap	Skade	1307
1305	Mobilisere mediaapparat	Med	1308
1305	Mobilisere påførende apparat	PPA	1305
1305	Mobilisere teknisk støtte	Verks	1308
1307	Varsle 3. linje	BL	1309

I en del større transportselskaper kan det være at konsernledelsen organiserer kriseteamene i 1. og 2. linje. Andre linjes situasjonsplott er forskjellig fra 1. linjes plott. Det er ikke behov for samme graden av detaljert skadestedsinformasjon og det må være mer fleksibelt.

Viktig informasjon i 2. linjen:

- Personell
- Ressurser
- Lokasjon
- Vær/føre forhold
- Varsling
- Milepæler

Fasene i «Proaktiv Ledelse» i kriserommet



KAPITTEL 6

TRENING OG ØVING

6.1 TRENING OG ØVING

Beredskapsøvelser: Beredskapsøvelsene vil ta utgangspunkt i de dimensjonerende nøds-, ulykke og krisesituasjoner som kan oppstå innen transportselskapet sitt kjerneområde. Målet er å styrke kompetansen for å kunne løse pålagte oppgaver i en reell krisesituasjon.

Opplæring i krisehåndtering: Opplæring i krisehåndtering vil sammen med beredskapsøvelser bidra til at deltakerne tilegner seg kunnskap og ferdigheter slik at de aktivt og effektivt kan delta i nødvendige beredskapsoppgaver.

Slik kunnskap og ferdigheter vil også føre til en trygghet for alle med roller og ansvar innen beredskap om at en selv og transportselskapet vil handle riktig i en kritisk situasjon.

FAGOMRÅDER

Hvilke kompetanser og nivå transportselskapene bør inneha for å kunne håndtere sitt trusselbilde vil variere fra transportselskap til transportselskap. Øvelsesintensiteten avhenger av aktuelt kompetansenivå i kriseledelsen og eventuelle erfaringer fra tidligere reelle hendelser. Men det anbefales at transportselskapene vurderer følgende:

Kriseledelse:

- Grunnprinsipper i beredskapsledelse på taktisk og strategisk nivå
- De proaktive teknikkene og effektiv trening
- Organisering av planverk og kriseledelse
- Kvalitetssikring av kompetanse og bihold av kompetanse
- Skadestedsledelse, livreddende førstehjelp, brannslukking og evakuering.

Krisekommunikasjon:

- Grunnprinsipper i krisekommunikasjon
- Krisekommunikasjon overfor pårørende
- Mediahåndtering
- Kommunikasjonsrådgivning på taktisk og strategisk nivå

Psykososial støtte/kollega støtte:

- Stress og krisereaksjoner
- Pårørendehåndtering
- Kollegastøtte
- Defusing og debriefing

Modell 6. Trening og øving:**Opplæring og øvelse**

Beredskapsorganisasjonen må ha opplæring og øvelser for å kunne fungere i en krise. Videre så vil øvelser gi erfaring til å optimalisere planverk og organisasjon.

Table-Top

Enkle papirøvelser rettet mot ledelse eller spesielle grupper for å verifisere kunnskap og innhold i planverk. Scenario med tilknyttede spørsmål hvor man diskuterer alternative løsninger. Tidsbehov 30 min - 4 timer. Bør gjennomføres flere ganger per år.

Input-respons

Papirøvelser basert på et scenari og en utarbeidet dreiebok. Spillerne sitter fortrinnsvis i sine tiltenkte posisjoner og spiller de riktige handlinger basert på en dreiebok. Tidsbehov 2 timer - flere døgn. Bør gjennomføres minimum 1 gang per år.

Fullskala

Realistiske øvelser hvor man spiller med reelle innsatsstyrker, media, markører etc. Egnede scenarier er f.eks. brann, havari, utforkjøring og kollisjon. Tidsbehov 4 timer til 1 døgn. Bør gjennomføres jevnlig.

TYPER BEREDSKAPSPØVELSER

- Diskusjonsøvelse: Dette vil være diskusjon og problemløsning rundt skisserte scenarioer og hendelser.
- Input/respons: Håndtering i sanntid med eksterne aktører som spiller forskjellige funksjoner
- Fullskala: Håndtering i sanntid av scenarioer og hendelser med reelle aktører og innsatsstyrker

FAGLIG INNHOLD PÅ BEREDSKAPSSCENARIENE

Aktuelle kategorier øvingsscenarioer bør være utviklet og kvalitetssikret i samråd med berørt divisjon/enhet. Scenarioene vil dreies rundt enhetens dimensjonerende trusselbilde. Dette vil være et på forhånd avtalt sett av kjernescenarioer og skal gjennomføres gjennom en serie med øvelser.

AKTUELLE MÅLGRUPPER

Aktuelle målgrupper vil være:

- Administrerende direktør, Økonomisjef, Informasjonssjef, Drifts/traffikksjef, Leder av HRM, HMS –Leder, Sikkerhets-sjef, Konserntillitsvalgt, Divisjonsledere m/stedfortreder
- Andre utpekt av ledergruppen

1. DISKUSJONSØVELSE

Innhold:

Refleksjonsøvelse for ledere i transportselskapet som skal håndtere taktiske og strategiske aspekter i en beredskaps-situasjon. Øvelsen tilpasses transportselskapets behov og beredskapsplanverk.

Hensikten er å gi deltagerne en bevisstgjøring i deres rolle som medlemmer av transportselskapets beredskapsorgani-sasjon innenfor temaene:

- Ansvar/Rollefordeling internt i beredskapsgruppen
- Rapportering ovenfor myndigheter, styre og eiere
- Etablere fokusområder og iverksettelse av nødvendige aksjoner
- Håndtering av media
- Informasjon til egne ansatte og opinionen
- Håndtering av pårørende

Oppbygging:

Forberedelser:

- Plan/dokumentstudie
- Utarbeidelse av scenario/spørsmålsstillinger

Gjennomføring:

- Faglig foredrag
- Diskusjon rundt et på forhånd valgt scenario rettet mot løsningsvalg på gjennomgåtte problemstillinger
- Registrering av forbedringspotensialer i forhold til eksisterende praksis/prosedyrer/planverk

Omfang:

Diskusjonsøvelser gjennomføres i henhold til en avtalt fremdriftsplan.

2. INPUT/RESPONS

Innhold:

En simuleringsøvelse der deler eller hele transportselska-pets strategiske beredskapsorganisasjon deltar. De partene som ikke deltar aktivt i øvelsen blir simulert av en såkalt spillestab som vil utfordre/stresse transportselskapets be-redskapsorganisasjon ut i fra en forhåndsbestemt situasjon samt i forhold til den respons som ytes.

Input-respons øvelser tillater i sin form og omfang stans underveis, for å gi korrigerende opplæring/styring.

Hovedmål er å bevisstgjøre ledere i deres rolle i en ulyk-kes-/krisesituasjon, herunder:

- Ansvar/rollefordeling i ledelsesgruppen
- Rapportering overfor myndigheter, styre og eiere
- Sette fokus og iverksette nødvendige aksjoner
- Håndtering av pårørende
- Informasjon til egne ansatte og opinionen.
- Håndtering av media

Oppbygging:

Øvelsen tilpasses transportselskapets behov og planverk. For å sikre nødvendig kvalitet i leveransen av øvelsene, forutsettes det at det avgis en til to fagpersoner til spillestab. Omfanget av arrangementet er:

Forberedelser:

- Planleggingsmøte med involvert transportselskap
- Spillestabsmøte
- Utarbeidelse av direktiv
- Utarbeidelse av scenario

Gjennomføring:

- Koordinering under øvelsen, øvingsledelse
- Observasjon/evaluering av innsats
- Spillestab under øvelsen inkl. mediespill med nettavis

Etterarbeid:

- Delrapporter
- Hoved rapport

Omfang:

Input-respons øvelser gjennomføres i henhold til en avtalt fremdriftsplan.

3. FULLSKALA**Innhold:**

Fullskala øvelse favner om hele transportselskapets beredskapsorganisasjon, samt inviterte eksterne parter som politi, ambulanse, brannvesen og evt. administrasjonsselskap/samferdselsmyndigheter og media. De gjenstående partene som ikke deltar aktivt i øvelsen blir simulert og inngår som en del av en felles spillestab.

De involverte i transportselskapets beredskapsorganisasjon samt de på forhånd avtalte eksterne parter, vil bli evaluert i sann tid og rom. Det er ikke rom for korrigerende stans underveis i øvelsen.

Hovedmålet er å evaluere transportselskapets beredskapsorganisasjon ut i fra interne og eksterne krav, herunder innenfor områder som:

- Ansvars- /rollefordeling mellom konsernledelse/ daglig leder, trafikksjef/avdelingsledere skadestedsleder/sjåfør
- Rapportering overfor myndigheter, styre og eiere
- Sette fokus og iverksette aksjoner
- Samhandling og kommunikasjon med eksterne parter
- Håndtering av pårørende
- Informasjon til egne ansatte og opinionen
- Håndtering av media

Oppbygging:

Full skala øvelsen vil være tilpasset transportselskapets behov og styrende dokumentasjon. Det er viktig å sikre nødvendig kvalitet i leveransen av øvelsene, avgi en til to fagpersoner til spillestab.

Omfanget av arrangementet er:**Forberedelser:**

- Planleggingsmøter
- Utarbeidelse av direktiv
- Involvering av eksterne parter
- Involvering av markørapparat
- Utarbeidelse av scenario

Gjennomføring:

- Ledelse og koordinering av øvelsen
- Ledelse av spillestab i øvelsen
- Spillestab
- Observasjon/evaluering av innsats

Etterarbeid:

- Delrapporter
- Verifikasjonsrapport

Omfang:

Full skala øvelser gjennomføres i henhold til en avtalt fremdriftsplan.

4. KRISELEDELSE**Innhold:**

Temaer som stabsorganisering, funksjoner, ansvar, roller, utstyr, arbeidsmetodikk, m.m. bør bli utdypet gjennom følgende hovedoverskrifter:

- Grunnprinsipper i beredskapsledelse på taktisk og strategisk nivå
- De proaktive teknikkene og effektiv trening
- Organisering av planverk og kriseledelse
- Kvalitetssikring av kompetanse og bihold av kompetanse

Oppbygging:

- Faglige innlegg/foredrag
- Debatt rundt relevante problemstillinger
- Gruppeoppgaver
- Refleksjonsøvelser

Omfang:

Bør gjennomføres i henhold til en avtalt fremdriftsplan.

5. KRISEKOMMUNIKASJON

Innhold:

Temaer som organisering, ansvar, roller, utstyr, arbeidsmetodikk, beredskap/dimensjonering av informasjonsapparatet og budskapsutforming m.m. bør bli utdypet gjennom følgende hovedoverskrifter:

- Grunnprinsipper i krisekommunikasjon
- Krisekommunikasjon overfor pårørende
- Mediahåndtering
- Kommunikasjonsrådgivning på taktisk og strategisk nivå

Oppbygging:

Kurset bør ha fokus på praktisk trening for krisekommunikasjonsteamet. Prinsipper for krisekommunikasjon bør bli diskutert.

PSYKOSOSIAL STØTTE

Innhold:

Dette kan gjøres tilgjengelig som et grunnkurs. Hovedtema kan være:

- Stress og krisereaksjoner
- Pårørendehåndtering
- Kollegastøtte
- Defusing og debriefing

Oppbygging:

Kan foregå som foredrag, gruppearbeid, plenumsdiskusjoner og mini-rollespill.

6. UTVIKLING AV EN SENTRAL KRISEPLAN FOR TRANSPORTSELSKAP

Innhold:

Den sentrale kriseplan i transportselskapet bør være det overordnede dokument for alle de lokale krisehåndteringsplaner, samt at det skal være koblingsdokumentet for samarbeidet mellom operativt, taktisk og strategisk nivå i en krisesituasjon. I hovedsak i forkant av videreutvikling av lokale krisehåndteringsplaner bør den sentrale håndbok være utviklet. Imidlertid vil erfaringer og «funn» fra sentrale og lokale ros-analyser og øvelser medføre at også den sentrale kriseplan er i videreutvikling. Imidlertid bør den testes ut og verifiseres gjennom avsluttende fullskalaøvelse.

Oppbygging:

Dette bør foregå ved koordinert gruppearbeid (sentralt/lokalt), der transportselskapet sitt fagpersonell og/eller beslutningstakere deltar i prosessen med utførelse og kvalitetssikring fra leverandør.

7. PSYKOSOSIALE KRISETEAM TIL STØTTE I REELLE KRISESITUASJONER

Innhold:

I den akutte fasen av en hendelse vil lokal kriseledelse og ev. kollegastøtte dimensjonere det akutte behovet for psykososial støtte. Både i den akutte fasen og i oppfølgingsfasen (de nærmeste dagene) vil det kanskje bli behov for mer støttepersonell enn det transportselskapet har internt. I et slikt tilfelle vil et psykososialt kriseteam av psykologer bli aktivert fra kommune eller eksterne virksomheter.

Gjennomføring

Alt personell som er direkte berørt i denne hendelsen gis tilgang til å kontakte helsepersonell.

8. GJENNOMFØRING AV ROS ANALYSER

Innhold:

ROS gir transportselskapet oversikt over aktuelle risikoområder. – Resultatet vil danne grunnlag for risikoreduserende tiltak, samt å danne grunnlag for etablering av beredskaps-systemer. Riktig dimensjonering av planverk innen helse, miljø, kvalitet og sikkerhet.

Oppbygging:

Etablere en prosjektgruppe bestående av personell fra transportselskapet under ledelse av intern/ekstern rådgiver som ivaretar og leder arbeidet. Dette gir transportselskapet økt kompetanse og eierforhold til ROS-analysen.

- Planlegging og organisering av arbeidet
- Utarbeide spesifikke mål, rammebetingelser og akseptkriterier
- Beskrivelse av analyse objekt
- Kartlegging og identifisering av uønskede hendelser/tilstander
- Beskrive risiko, presentasjon av resultater
- Sammenligning av akseptkriterier
- Vurdering av mulige tiltak
- Ajourhold

Arrangør vil legge alle resultater inn på data som gjøres tilgjengelig for oppdragsgiver.

Omfang:

ROS gjennomføres i henhold til en avtalt fremdriftsplan.

STAB/METODEBRUK

Hvilken metodikk kan benyttes under kriseledelse?

Det har gjennom erfaring fra reelle hendelser samt forskning på beslutningstagning under stress ervervet seg en del «beste praksis» på god krisehåndtering. I tillegg vet vi gjennom forskning og erfaring mye om de «menneskelige svakheter» når det gjelder å se/forstå kritiske situasjoner. Forsvarsmekanismer er noe vi alle bruker til daglig (- vi hører det vi vil høre og vi ser det vi vil se - ; «selektiv persepsjon»). Er man seg ikke dette bevisst som kriseleder, blir man en uegnet og i ytterste konsekvens en handlingslammet kriseleder. Derfor er dette et viktig moment når man vurderer potensielt nye ledere i transportselskap

Et viktig tiltak for å redusere konsekvenser av eventuell urasjonell handling som fornektning og bagatellisering, er «beste praksis», å legge inn innsats og mottiltak tidligst mulig. Mao å gå i «overkill» posisjon (krisemaksimere) med hensyn til mobilisering av ressurser. Målet er at innsatsen tidlig vil redusere mengden av oppgaver og utfordringer under selve krisehåndteringen, og mengden utfordringer i etterkant. En anerkjent metode som med fordel kan benyttes er «proaktiv ledelse».

Proaktiv ledelse er den etablerte krisehåndteringsmetodikk som de fleste organisasjoner har valgt å følge. Metodens innhold er oversiktlig og enkel, og svært anvendbar. Å lære metodens prinsipper er derimot ikke den største utfordringen. Utfordringen er kvaliteten på treningen. Dette gjelder både med hensyn til hyppighet, innhold og erfaringsoverføring, samt den grunnleggende holdning til det å ha fokus på beredskapsopplæring og trening.

Gjennom trening i krisehåndtering oppnår medlemmene i en beredskapsorganisasjon også trygghet. Trygghet på at de som individ, gruppe og organisasjon mestrer de til enhver tid rådende utfordringer og derav de potensielle fare-, og ulykkessituasjoner som kan oppstå.

NORMALISERING

Hvem er berørt av en krise?

Dette spørsmålet vil gi enhver organisasjon utfordringer under en krisehåndtering. De mest nærliggende er pårørende til de forulykkede, skadde og savnede. Videre er det også tvingende nødvendig å rette oppmerksomhet mot egne ansatte, både de som arbeider (og har arbeidet) direkte med krisehåndteringen. Deretter egne ansatte som indirekte har vært berørt. Vi vet også at det er en stor påkjenning for familiene til andre som er ansatt i et transportselskap, som har vært utsatt for en krise. Tiltak for dem skal være en naturlig del av krisehåndteringen i etterkant.

Det er en etablert erkjennelse at både det å håndtere involverte mennesker og deres pårørende blir stadig mer komplisert og derfor hele tiden må evalueres. En av hovedgrunnene til at det blir mer komplisert, er at nesten alle via digitale medier nå kan følge krisen direkte og kontinuerlig. For det andre består det norske samfunn av flere kulturer med forskjellig måter å forholde seg til en krise på. For det tredje er mange tusen nordmenn til enhver tid i utlandet på arbeid eller ferie. Og for det fjerde, og ikke minst, det stilles større og større krav til arbeidsgiver og myndigheter med hensyn til kvaliteten på å håndtere mennesker som er direkte eller indirekte involvert i alvorlige hendelser.

Normalisering - Hvordan oppnår man mestring etter en krise? Er det mulig å komme tilbake til «normalen» som menneske og organisasjon mht livskvalitet, trygghet og helse?

Studier på forekomsten av alvorlige ettereffekter av traumatiske hendelser varierer stort mellom ulike type hendelser. Studier i Norge viser at risikoen for å utvikle posttraumatisk stresslidelse (PTSD) i løpet av livet (livstidsprevalensen) er rundt 9% (Ingebrigtsen et al 1995). Følelse av mestring etter en krise er ikke et produkt av hva man objektivt gjorde under krisen. Det som gir den subjektive mestringsfølelsen og ikke seneffekter, er en konsekvens av minst følgende faktorer:

Beredskapstrening forut for en krise gir en mental forberedelse på hva som kan skje, hvordan man vil/bør tenke og hva som kan bli det «verste bildet». Det å trene på å danne seg slike mentale bilder er et overordnet prinsipp for alle profesjonelle innsatsgrupper på alle nivå i en organisasjon. Ikke bare gir det bedre mestring i den akutte fasen, men også mestring i etterkant. For eksempel viser resultatene fra bla Alexander Kielland ulykken og andre storulykker at de som ikke hadde trent beredskap, fikk mer negative ettervirkninger enn de som hadde beredskapstrening.

Umiddelbare avlastningssamtaler/defusing underveis av innsatspersonell er også med på å øke mestringsfølelsen i etterkant. Derfor er det viktig ved kriser som varer over tid at innsatspersonell har faste prosedyrer på avbrekk hvor man i tillegg til hvile også defuser på tanker og følelser man har hatt underveis. Igjen viser resultater fra langvarige kriser at for lang innsats og manglende muligheter til jevnlig defusing, øker sannsynligheten for etterreaksjoner. Videre er defusing viktig rett etter en innsats.

Anerkjennelse er meget viktig for den senere mestringsfølelsen hos innsatspersonell. Dette har man for så vidt visst i mange år innen krisepsykologifeltet, men erfaringer fra de senere års hendelser har bare underbygget at dette er essensielt. Derfor må alltid toppladelsen være seg bevisst og på et riktig tidspunkt gå ut med anerkjennelse og vise at man mener det man sier. Vanskeligere blir det selvsagt når innsatspersonell får mye kritikk i media for hva de har gjort fordi de ikke har hatt forutsetningene for å gjøre de riktige tingene. Da er det viktig at ledelsen berømmer deres innsats men samtidig synliggjør selvkritikk på at de ikke har gitt personellet muligheten til å erverve den kunnskap/kompetanse som kreves i krisehåndtering.

Debrief er en teknikk som benyttes hos alt profesjonelt innsatspersonell med det mål å forebygge seneffekter. Omfattende litteratur bekrefter at dette har en meget god effekt. Det som imidlertid har gitt grobunn for noe disputt i media

om godheten av denne teknikken, går i hovedsak på timing av debrief. Det synes klart at en for tidlig debrief, mens de berørte fremdeles er i «utmattelsesmodus» kan være antiterapeutisk. Det anbefales at man kun går gjennom en «faktadebrief», og om nødvendig heller tar en helhetlig psykologisk debrief noen dager senere. Denne timingen har man god erfaring med, senest ved to alvorlige hendelser for kort tid tilbake.

Kollegastøtte er et verdifullt virkemiddel for å redusere forekomsten av seneffekter. I manges øyne, også blant profesjonelle, er kollegastøtte kanskje den beste terapi etter en krise.

Kartlegging og oppfølging av individuelle reaksjoner er med på å forebygge seneffekter. Blant annet viser en oppfølgingsstudie av eksponert personell i to storulykker i det norske forsvaret (Jarle Eid, doktoravhandling, UiB), at det var sammenheng mellom visse symptomer i akutfasen og seneffekter. Basert på denne kunnskapen er det viktig at psykolog og lege gjør en initiell screening både ved mottak og senere i forbindelse med debrief på behovet for individuell oppfølging. Den senere oppfølging vil da som en funksjon av alvorlighetsgrad involvere alt fra kollegastøtte, bedriftshelsetjeneste og spesialhelsetjenesten. Det som er viktig er at det er et arbeidsgiveransvar og at denne kartleggingen og oppfølgingen blir gjennomført.

Er det imidlertid mulig å komme tilbake til «normalen» mht livskvalitet, trygghet og helse for den som har utviklet ettereffekter? Vi har et ordtak som sier at «Tiden leger alle sår». Hadde det bare vært så vel, men slik er det dessverre ikke. For de som utvikler en diagnostisert PTSD er det mange empiriske data på at mennesker som ikke har vært gjenstand for oppfølging, sitter igjen med den samme intensitet av plager livet ut. Et kjent eksempel er den 104 år gamle veteranen fra skyttergravene i 1. verdenskrig som fremdeles våknet hver natt og «så» tyske soldater stå i rommet med påfølgende sterke fryktreaksjoner.

Men hjelper terapi for traumatiserte mennesker? I en oversiktsartikkel av krisepsykiater Atle Dyregrov som ligger på www.psykologforeningen.no er konklusjonen klart positiv. Oppfølgingsstudier på tre typer behandlingsmetoder som er spesielt egnet for traumatiserte pasienter, viser at effekten er meget god og at den holder seg over tid.

Organisatorisk mestring («Business as usual») er essensielt. I dette arbeidet vil det ofte være motstridende krefter mellom daglig drift og kriseledelse. I den grad transportselskapet er i stand til å ivareta begge deler samtidig, vil man ha gode forutsetninger for å komme tilbake til «normalen».

Mediahåndtering: Totalt sett kan man si at det alltid vil være to kriser; den egentlige krisen og kommunikasjonskrisen. Hvis kommunikasjonskrisen ikke håndteres godt vil det se ut som om en ikke håndterer den egentlige krisen riktig. Når en krise oppstår kan en effektiv og god krisekommunikasjon både begrense de akutte konsekvensene, samt bidra til å redusere skadevirkningene med hensyn til ettereffekter og langtidstraumatisering både for bedriften/transportelskapet og enkeltmennesket. Mediahåndtering som en del av krisekommunikasjonsaspektet er omfattende i seg selv og mange transportselskaper har mye fokus på dette.

VEDLEGG

VEDLEGG 1. Forslag til objektinndeling

Deretter (2.) objektinndeling m/hendelser.

Objekt	Hendelse
Adm/org/ledelse/HMS	Mangel på kompetanse/opplæring, utroskap/korrupsjon, mobbing, trusler, arb. ulykke, store budsjet- toverskridelser, manglende medietekke/kunnskap, tap av nøkkelpersonell, rutinesvikt (varslingsrutiner, internkontroll av løyver, serviceprogram etc.).
Buss/Bil/Lastebil	Utforkjøring, brann, kjedekollisjon, dugg, gassutslipp, strømbrudd, demonstrasjoner, Ras/utglidning m/ kjøretøy, påkjørsel/kollisjon, klemskader, sabotasje, tyveri/ran, uønsket adferd (egne/andre), medisinske hendelser (egne/ andre), feilparkering, farlig godsuhell, tekn. svikt, drivstoffmangel.
Veg	Ras (snø/sørpe/jord), stengt veg og lang omkjøring pga flom/springflo, nedfall av trær, brann langs veg, togavsporing, utglidning/vegbrudd, ulykke, demonstrasjoner.
Kontor, trafikkstasjon, Verksted, lagre, reisebyrå, bilutleie, flyplass	Brann, vannlekkasje, innbrudd, sabotasje, ran, personskade, eksplosjon i hall, rabiatt kunde, matforgiftning, sykdom, heisstans/uhell, sabotasje, strømbrudd, lynnedslag, terror, skadedyr og uhell m/farlige kjemikalier.
Adgangskontroll	Uønsket adgang, rutinesvikt, tekn. svikt, nøkkeladministrasjon, holdning/kunnskap.
IKT	Virusangrep, strømbrudd over lengre tid, hacking, kabelbrudd, sabotasje, manglende kompetanse.
Leverandører	Korrupsjon, dårlig kvalitet, konkurs.

VEDLEGG 2. Forslag til oppgaver for å komme i gang med øving av kriseledelse.

ØVELSE NR. 1.

Busselskap AS - kom i gang

Situasjonsbeskrivelse:

Det er torsdag 9. februar. Været er typisk vintervær, med nordavind, en del sludd og snø langs kysten og snø i høyereliggende strøk. I fjellet er det mye snø.

All transport på Vestlandet går som normalt, etter at Hardangervidda igjen er åpnet etter kolonnekjøring for personbiler. Skientusiaster er advart mot stor snøskredfare i nordhellingene i Skarvheimen, Hardangervidda og Haukeli.

Det er glatte veier utenfor hovedvei. Strø- og saltebiler jobber med maksimalt pådrag.

Transportselskapet har alle ruter i normal drift.

Transportselskapet har 3 busser i drift på NOR-WAY Bussekspress rutenett. Fire store ekspressbusser og 2 spesialbusser (mini / handicap) forskjellige steder i Sør-Norge.

Hendelse (grovt):

En rutebuss mister veigrepet ved Straume bro og kolliderer med broens gelender. Farten var lav, og ingen av passasjerene har synlige skader. Bussen er ikke kjørbær, og sperrer begge kjøreretninger.

NR.	HENDELSE	KOMMENTARER
1.	Vegtrafikkentralen (VTS) ringer beredskapsleder i transportselskapet. Har fått telefon fra sjåføren om ulykken.	Bussen står på tverra ved Straume bro, kan ikke kjøres, må ha buksérbil.
2.	NRK sender veimelding om at Rv 565 er stengt ved Straume pga bussulykke.	
3.	BA ringer, vil ha info. Hadde bussen vinterdekk?	
4.	Politiet bekrefter at ingen er skadet. Antar det vil ta 1 time å rydde skadestedet.	

ØVELSE NR. 2.

Diskusjonsøvelse

Oppgave 1

Gjennom et første møte på bakgrunn av følgende informasjon:

Melding fra Trafikkontor til avdelingsleder:

«Ca kl 1030 var det en kollisjon i Fløifjellstunnelen nordgående løp, og det er brann i tunnelen. Politi, brannvesen og ambulanse er ved tunnelen».

Nettavisen har lagt ut et førsteoppslag, med katastrofetekst. Her hevder vitner å ha sett minst en buss rett før ulykken.

Det er svak bris, oppholdsvær og +5°C.

Før beredskapsteamet er samlet har NRK intervju med politiets skadestedsleder, som bekrefter fem skadde, hvorav en hadde vært passasjer på en av deres busser på vei til Åsane Terminal. Vitner forteller om et ukjent antall skadde inne i tunnelen.

Noter de seks punktene (i plenum)

Oppgave 2

Finn 3 - 4 fokus basert på første møte (oppgave 1).

Oppgave 3

Ta utgangspunkt i fokusområder som det er enighet om i oppgave 2:

Skriv minimum 4 - 5 aksjoner, plasser ansvaret og angi tid (ETU).

Oppgave 4

På bakgrunn av følgende informasjon skal dere lage et situasjonsplott.

1. Kollisjon og brann itunnelen, nordgående løp, 600 m fra nordre ende.
2. Buss involvert: Linje Til
3. Antall passasjerer er ukjent, trafikkkontoret sier at normalantallet på dette tidspunktet er ca 20.
4. Vær i område: SV bris 5 m/s, oppholdsvær, +5°C.
5. Fire busser med sjåfører i beredskap vedTerminal.
6. Politi, brannvesen, ambulanser jobber på spreng.
7. Politiet vet at transportselskapet er mobilisert, og at fire busser står klar i
8. Pårørendeapparatet er mobilisert, liason er sendt til Haukeland universitetssykehus.
9. Media er pågående, de vet at en buss fra selskapet er involvert.
10. Ledelsen i selskapet er varslet.
11. Forsikringselskap er varslet.

Oppgave 5

Iverksatte aksjoner har påvirket situasjonen slik:

1. En buss er involvert i ulykken, sjåføren er lettere skadet og fraktet til Haukeland universitetssykehus.
 2. Minst tre passasjerer er lettere skadet, ytterligere skadeomfang er ukjent.
 3. Identiteten til sjåføren og de tre skadde passasjerene er kjent for beredskapsledelsen.
 4. Haukeland universitetssykehus har varslet de pårørende.
 5. Det står en annen buss i tunnelen, den er evakuert.
 6. Politiet har rekvirert to busser, som frakter personell til samlested i
 7. Pårørende og andre ringer i stort antall, uttrykker sinne og frustrasjon over ikke å få informasjon.
 8. BA har et oppslag om at det var bussen som forårsaket ulykken, noe sjåføren har sagt er galt.
 9. Sentralbordet har problemer med stor pågang.
 10. Det er et stort mediepress.
 11. Pressekonferanse er berammet til kl. 1500.
- Du er usikker på om alle kjenner status, forbered et statusmøte som skal gjennomføres med varsling, start, situasjonsrapport, fokus og markert avslutning.
 - En av gruppens medlemmer fremfører i plenum.

ØVELSE NR. 3.

Diskusjonsøvelse

Situasjon 1

Lensmann melder klokka 1830 om en større bussulykke på E 16 der en turbuss fra Bussy AS har begynt å brenne midt inne i en tunnel. Det meldes at en rekke passasjerer er kommet til skade. Bussen hadde ca. 50 passasjerer. En stor redningsoperasjon er iverksatt.

Kl. 19.05 blir busselskap kontaktet av politiet og gitt en orientering om situasjonen. Politiet opplyser at ni personer er kommet ut av tunnelen. Syv personer er funnet døde inne i tunnelen. Sjåføren og 28 passasjerer er savnet. Seks personer er skadet og brakt til sykehus. Brannen er fortsatt i gang og det blir ikke sendt redningspersonell inn i tunnelen før brannvesenet mener det er forsvarlig.

Identifisering av de skadde og omkomne er i full gang og pårørende er ikke er varslet. Sjåføren fryktes å være en av de omkomne. Politiet opplyser videre at det er opprettet lokal skadestedledelse (LRS). E 16 er sperret og vil ikke bli åpnet før redningsoperasjonen er fullført. Vegtrafikksentralen (VTS) opplyser at det vil ta flere dager før tunnelen kan åpnes.

Spørsmål

1. Hvor finner den enkelte deltaker i beredskapsledelsen beskrivelse av sin funksjon, og hvor lang tid er nødvendig for å være operativ, ref. oppgaver?
2. Beskriv ansvarsfordeling mellom busselskap og politiet/andre myndigheter, hvem gjør hva?
3. Hvor lenge vil den aktuelle situasjonen pågå og hva kreves av ressurser?
4. Hvem har mandat til å rekvirere nødvendige ressurser samt godkjenne løpende utgifter?
5. Hva er utenriksdepartementets rolle dersom det er utenlandske statsborgere involvert?
6. Hvilken informasjon gir 2. linje beredskap til 1. linje beredskap?
7. Hvilken informasjon skal leveres hvor og hvorledes følges dette opp av 2. linje.
8. Hvilke ansvarsområder er tillagt 2. linje beredskapsledelse vedr. varsling?
9. Beskriv hvilke tiltak som gjøres ovenfor sentralbord?

Sett opp to til tre fokusrelevante aksjoner på tavle innen 15 minutt etter at beredskapsrommet er bemannet.

Situasjon 2

Ca. kl. 1920 begynner det å komme flere henvendelser til busselskapet fra pressen. De stiller kritiske spørsmål om hvorfor de trafikkerer en så lang tunnel med gamle busser uten automatisk slukningsanlegg på motoren. Bussen er opplyst å være seks år gammel.

Flere pårørende har kontaktet busselskapet og ønsker informasjon. Politiet opplyser at flere av passasjerene antas å være utenlandske turister.

Spørsmål

1. Politiet ønsker opplysninger fra busselskapet vedrørende pårørendesenter, hvilke planer selskapet har, og hvilke tiltak som er iverksatt?
2. Gjennomfør første møte iht. proaktive prinsipper.
3. Hvilke fokus setter ledelsen og hvilke aksjoner blir iverksatt ut fra fokus?
4. Aksjonsplan for de nærmeste tre til fem timene.
5. Flere ulike reiseforsikringsselskaper er involvert, avhengig av hvorledes den enkelte reisedeltakers personlige avtaler er inngått. Hvorledes skal dette håndteres fra busselskapets side?
6. Hvorledes skal selskapet forholde seg til ulike forsikringsdekninger, dersom det er fare for at det på denne bakgrunn kan oppstå ulikheter? (Noen pårørende kan f.eks. reise til ulykkes- område andre ikke!)
7. Hvilke mottiltak iversetter selskapet i forhold til ulike aktørers behov for profilering, som f. eks. myndigheter og andre viktige aktører?
8. Hva er selskapets ansvar med hensyn til personellomsorg, mottakssenter mm.?
9. Hva er lokale myndigheters ansvar versus busselskapets ansvar?
10. Hva er rollefordeling mellom strategisk og taktisk beredskapsnivå?

Vedlegg 3 . Eksempel på samsvarsmåling

Dok. nr.	§	Krav	Beskrivelse av samsvar/avvik./dok.ref.	Kommentarer
1.	Internkontrollforskriften	§ 5. Innholdet i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Krav til dokumentasjon – spesielt punkt 6. Det stilles krav til systematisk Internkontroll, tilpasset bedriftens risikoforhold. Det vil si systematisk gjennomføring av tiltak basert på risiko og sårbarhetsanalyser. Arbeidet skal dokumenteres driftens risikoforhold. Det vil si systematisk gjennomføring av tiltak basert på risiko og sårbarhetsanalyser. Arbeidet skal dokumenteres.	Alle regioner og anlegg har etablert godkjent internkontroll og innarbeidet dette som en del av konsernets kvalitets-system.	Ses i sammenheng med pålegg fra Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap. (DSB) om å etablere internkontrollmetodikk i beredskapsplanleggingen.
2.	Arbeidsmiljøloven.	§ 1 Målsetting § 8. Arbeidsplassen. 1. Arbeidsplassen skal innrettes slik at arbeidsmiljøet blir fullt forsvarlig ut fra hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd.	Alle regioner og anlegg er organisert og har virkemidler i samsvar med loven.	
3.	Brannvernloven.	Loven stiller bl. a krav til risikoanalyser. Dersom en eier ikke har lagt frem dokumentasjon som baserer seg på moderne risikoanalyser (for eksempel NS 3901 eller 5814), og som gir beregnede brannscenarier er dokumentasjonen ikke tilfredsstillende. Da mangler også grunnlaget for brannsyn. Dette er i seg selv en vesentlig mangel som kan påtales og sanksjoneres av brannvesenet.	Risikoanalyse på brann, gass og vannlekkasje skal skje minimum hvert 3.år. og ellers ved større omgjøring. Anleggene ansees i hovedsak å møte krav som finnes i brannvernloven. Registrering av risikoanalyser pågår. Noe mangelfull dokumentasjon.	
4.	Personopplysningsloven med forskrifter og veiledninger.	Ingen konkrete føringer på Selskapet beredskap, men krav til ROS, strategi, egenkontroll (IK) § 1. Lovens formål Formålet med denne loven er å beskytte den enkelte mot at personvernet blir krenket gjennom behandling av personopplysninger.	Personalavdelingene har klare regler og gode saksbehandlingsrutiner vedrørende personalopplysninger. Informasjonssikkerhet er ikke bare spørsmål om tekniske løsninger og forvaltning av informasjonsdatabaser fra Matiq. Det handler vel så mye om måten å bruke data på, klargjøring av eierskap til data og regler for hvordan enkeltpersoner med tilgang til data skal forholde seg. (Ansvar og konsekvens).	Generelle krav til metodikk.

