



Nr. 2006:3

Informasjonsberedskap i 18 direktorat og tilsyn

Statuskartlegging 2005

Forord

Statskonsult har gjennomført en kartlegging av dagens beredskap for kriseinformasjon i 18 utvalgte direktorat og tilsyn på oppdrag fra Justisdepartementet. Undersøkelsen er basert på en nesten tilsvarende undersøkelse som Statskonsult gjennomførte i samarbeid med Agenda høsten 2002.

Vi har tidligere utviklet noen kriterier for god krisehåndtering. Disse er lagt til grunn for intervjuguiden i undersøkelsen. Informantene i undersøkelsen har vært den informasjonsansvarlige (informasjonssjef) i direktorat og tilsyn.

Statskonsult har vært ansvarlig for gjennomføring av intervjuene og bearbeiding av resultatene. Datainnsamlingen ble foretatt høsten 2005. Rapporten omfatter også en sammenstilling undersøkelsen fra 2002.

Seniorrådgiverne John Nonseid og Lisbeth Udland Hansen har utarbeidet rapporten. Lisbeth Udland Hansen har gjennomført intervjuene.

Oslo, mars 2006



Vivi Lassen

Innhold

1	Sammendrag.....	1
2	Problemstilling og tilnærming.....	3
2.1	Oppdraget.....	3
2.1.1	Andre statuskartlegginger	4
2.2	Metode.....	5
2.2.1	Utvalg	5
2.2.2	Kartleggingstemaer	6
2.2.3	Erfaringer med intervjuer og intervjuguide.....	7
3	Undersøkelsesfunn	8
3.1	Informasjonssjefenes kompetanse.....	8
3.2	Kriseforståelse	9
3.2.1	Risiko- og sårbarhetsanalyser og scenariegjennomganger.....	9
3.2.2	Endringer i krisebevisstheten	10
3.2.3	Pådrivere for beredskap og kriseinformasjon.....	10
3.3	Planstatus for kriseinformasjonsplaner	11
3.3.1	Type kriseinformasjonsplan	11
3.3.2	Hvem har laget planen og når ble den sist revidert?	12
3.3.3	Øvelser	12
3.4	Planinnhold - 13 kriterier for krisekommunikasjon	13
3.4.1	Virksomhetenes oppfyllelse av kriteriene	14
3.4.2	Nærmere om oppfyllelse av kriteriene i 2005	15
3.5	Egenvurdering av krisehåndtering	18
3.6	Egenvurdering av dagens beredskap	19
3.6.1	Sterke sider	19
3.6.2	Svake sider	20
3.6.3	Prioritering av forbedringstiltak	20
3.7	Behov for ekstern bistand.....	21
3.8	Kontakt med JD eller DSB.....	22
4	Oppsummering	23
5	Anbefalinger.....	27
	Vedlegg 1.....	29

1 Sammendrag

Denne rapporten beskriver funnene fra Statskonsults kartlegging av kriseinformasjonsberedskapen i 18 utvalgte direktorat og tilsyn. Undersøkelsen ble gjennomført høsten 2005. En nesten tilsvarende undersøkelse ble gjennomført av Agenda på oppdrag fra Statskonsult høsten 2002. Kartleggingen er gjennomført ved å intervju informasjonssjefene eller øverste informasjonsansvarlige i virksomhetene. Undersøkelsen er basert på Statskonsults 13 kriterier/faglige normer for god krisekommunikasjonsberedskap (jf. kap. 3.4).

Undersøkelsen viser at direktoratene og tilsynenes kriseinformasjonsberedskap er forbedret siden 2002. Alle virksomhetene har kriseinformasjonsplaner og betydelig flere enn i 2002 oppfyller flere av de faglige normene eller kriterier for god kriseinformasjonsberedskap som Statskonsult har utarbeidet. Noen få har planer som er mangelfulle, og noen har planer som er relativt differensierte, men med mangler på visse områder.

Det ser også ut til at informasjonssjefenes kompetanse og/eller erfaring med kriseinformasjon har økt noe siden 2002. Flere har vært med på øvelser og deltatt på kortere kurs/konferanser. 16 har erfaring med reelle kriser. Nesten alle mener dessuten at virksomhetens krisebevissthet har økt i løpet av de siste årene. Dette skyldes flere forhold, bl.a tsunamien, terrorangrepet 11. september, kombinasjoner av andre hendelser, omorganisering m.m.

I 2005 er det også i større grad enn tidligere lederne i virksomheten som er pådriverne for økt aktivitet på området beredskap/kriseinformasjon. I 2002 var det først og fremst informasjonssjefen/enheten som ble nevnt som pådrivere for dette.

Statskonsult mener at øvelse av kriseinformasjonsplanene er den eneste måten å finne ut hvor robuste og dekkende planene er. På spørsmål om beredskapen for kriseinformasjon var øvet i løpet av de siste 2-3 årene, svarte 15 av 18 ja, og 10 av informantene at de hadde øvd én til to ganger per år eller mer. Dette er en klar forbedring sammenlignet med kartleggingen i 2002 hvor 9 av 17 hadde gjennomført øvelser i løpet av de siste 2-3 årene. Mange informasjonssjefer understreker også at de også har behov for å øve mer.

Flere virksomheter enn i 2002 har gjennomført risiko- og sårbarhetsanalyser, scenariegjennomganger¹ eller lignende for å klargjøre trusselbildet. Det er også noen flere i 2005 som sier at deres kriseinformasjonsplaner er basert på slike analyser.

I en tenkt krisesituasjon sier nesten alle informasjonssjefene at de føler seg trygge på hvordan de ville håndtert forholdet til overordnet departement/

¹ En scenariogjennomgang skal avdekke hvilke typer kriser virksomheten er sårbar for i dag, og hvilke type kriser virksomheten har god beredskap for. Prosessen skal også bidra til en felles forståelse for hva som er og ikke er en reell krise for virksomheten.

myndighet og til mediene. En del er usikre på om de ville håndtert intern informasjon i virksomheten bra nok. Noen sier også at de tror de ville håndtert forholdet til ofre og pårørende, andre samarbeidsparter/underliggende etater og sideordnede virksomheter middels bra.

Et forhold flere informasjonssjefer fremhever som en svakhet, er ressursituasjonen internt dersom virksomheten blir utsatt for en større krise eller katastrofe som strekker ut i tid.

Funnene fra undersøkelsen viser at beredskapen for kriseinformasjon blant disse kriseutsatte virksomhetene stort sett er god, men at det fremdeles er rom for forbedringer.

Statskonsult anbefaler at øvelser, risiko- og sårbarhetsanalyser, scenariegjennomganger eller andre trusselvurderinger gjennomføres jevnlig og systematisk, og at dette danner grunnlag for oppdatering og/eller evaluering av planverket og for å avdekke mangler og svakheter. Slike øvelser og analyser kan med fordel gjøres i større skala og i samarbeid med andre slik at man får øvet evnen til samordning og samhandling. Dette er både viktige og kritiske suksessfaktorer for kriseinformasjonsberedskap.

Vi anbefaler videre at alle de overordnede departementene for kriseutsatte direktorat og tilsyn, gjennom de årlige tildelingsbrevene formaliserer ansvaret for:

- oppdaterte beredskaps- og kriseinformasjonsplaner
- å holde øvelser
- å lage risiko- og sårbarhetsanalyser, scenariegjennomganger eller trusselvurderinger

2 Problemstilling og tilnærming

2.1 Oppdraget

Undersøkelsen er gjennomført på oppdrag fra Justisdepartementet og er en videreføring av et kartleggingsprosjekt av kriseinformasjonsberedskap i departementer, direktorat og tilsyn for Moderniseringsdepartementet/Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

Kartleggingsprosjektet startet høsten 2001. Da samarbeidet Statskonsult med Agenda om å kartlegge departementenes kriseinformasjonsberedskap. Denne undersøkelsen ble gjentatt i 2004 (rapport kom i 2005).

En nesten identisk undersøkelse ble gjennomført blant noen utvalgte direktorater og tilsyn høsten 2002 (rapport fra 2003). Det er denne undersøkelsen vi har gjentatt nå. Datainnsamlingen for denne undersøkelsen ble gjort høsten 2005. Spørsmålene er de samme bortsett fra noen få justeringer.

Følgende rapporter er utgitt på grunnlag av disse undersøkelsene:

- *Beredskap for kriseinformasjon i departementene. Statuskartlegging.* Agenda. 2002.
- *Beredskap for kriseinformasjon i utvalgte direktorater.* Agenda. 2003.
- *Informasjonsberedskapen i departementer, direktorater og tilsyn. Statuskartlegging.* Statskonsult. Rapport 2003:21. I denne rapporten oppsummeres og analyseres resultatene fra de to foregående undersøkelsene fra Agenda.
- *Informasjonsberedskapen i departementene. Statuskartlegging* Statskonsult. Rapport 2005:03.

Hensikten med kartleggingsprosjektet er at det skal gi Justisdepartementet økt kunnskap om kriseinformasjonsberedskap i forvaltningen. Kartleggingene vil også gi Justisdepartementet grunnlag for sin pådrivervirksomhet på dette området. Kriteriene for god kriseinformasjonsberedskap som Statskonsult har utviklet følger bl.a. prinsippene i den statlige informasjonspolitikken som det nå er Fornyings- og administrasjonsdepartementet som forvalter. De bygger også på teorier fra forskning om beredskaps- og kriseinformasjon.

Undersøkelsen har følgende innhold og rammer:

- Kartleggingen skal være sammenlignbar med kartleggingen som ble foretatt i 2002. Den skal omfatte planstatus og begrunnelser for eksisterende planer, vurdering av sterke og svake sider for krisekommunikasjonsberedskap og behov for forbedringer.
- Kartleggingen skal skje gjennom intervju av øverste informasjonsansvarlig i utvalgte direktorat og tilsyn.
- Statskonsult er ansvarlig for utarbeidelse av intervjuguide som baseres på Statskonsults faglige normer for god krisekommunikasjonsberedskap.
- Statskonsult er ansvarlig for gjennomføring av intervjuene og rapportering.

2.1.1 Andre statuskartlegginger

Det er tidligere gjennomført to kartlegginger av departementenes kriseinformasjonsberedskap. Begge ble gjennomført rundt år 2000. Den ene ble gjennomført høsten 1999 av Statens informasjonstjeneste (SI) i forbindelse med beredskap mot år 2000-problemet i departementene. Kartleggingen omfattet innhenting av informasjon om generell planstatus i departementene og planer for 2000-beredskapen. Den andre kartleggingen ble foretatt av et underutvalg til Sårbarhetsutvalget våren 2000. Den hadde som mandat å utrede informasjonsberedskapen i medier og offentlige virksomheter. Undersøkelsen omfattet telefonintervju med informasjonssjefer i 15 departementer.

2.2 Metode

Denne kartleggingen er gjennomført på bakgrunn av intervjuguidene fra de tidligere kartleggingene i departement, direktorat og tilsyn. Noen mindre justeringer i spørsmålene er foretatt siden da. Innholdet i guiden bygger på erfaringer fra tidligere kartlegginger, generelle prinsipper i den statlige informasjonspolitikken og på faglige normer (13 kriterier) for god krisekommunikasjon som Statskonsult tidligere har utarbeidet (Jf. kap. 3.4).

De aller fleste intervjuene ble gjennomført som telefonintervjuer. To intervjuer er gjennomført som besøksintervjuer. Datainnsamlingsmetoden som ble brukt i direktorats- og tilsynskartleggingen i 2002 var i hovedsak besøksintervjuer.

Det har forekommet noen endringer i utvalget og organisatoriske endringer i den enkelte virksomhet siden undersøkelsen ble gjennomført i 2002. Dette er nærmere beskrevet i neste avsnitt.

Generelt vil vi gjøre leseren oppmerksom på at sammenlikninger mellom de to undersøkelsene må tolkes med noe forsiktighet både på grunn av endringene i utvalget siden 2002 og fordi undersøkelsene er gjennomført med en kvalitativ undersøkelsesmetode der spørsmålene ikke alltid stilles på samme måte og kan tolkes forskjellig av både intervjuobjekt og intervjuer. Når vi sammenlikner undersøkelsene fra 2002 og 2005 kan også spørsmålene være stilt litt forskjellig og svarene tolket noe ulikt. Tabell 2 (jf. s. 15) som viser de deltakende virksomhetenes ”grad av oppfyllelse av de 13 fastsatte kriteriene” bør også forstås mer som en indikasjon på i hvilken grad de oppfyller disse kriteriene.

Vi har heller ikke gjennomført en dokumentanalyse eller på annen måte kontrollert de opplysningene vi har fått. Et annet forhold er at det kan være tvil om hva som skal til for at kriteriene er oppfylt.

2.2.1 Utvalg

I samarbeid med Justisdepartementet har vi foretatt en vurdering av hvilke direktorater og tilsyn som skulle være med i denne undersøkelsen. Kriteriene for utvalget i 2005 er at de kan vurderes som noe mer kriseutsatte fordi at de i kraft av sine ansvarsområder kan rammes av alvorlige kriser og/eller som vil omfatte mange mennesker. Disse kriteriene lå også til grunn for utvalget i 2002. Det kan sikkert også diskuteres om noen av de utvalgte virksomhetene burde vært erstattet med andre og kanskje mer kriseutsatte virksomheter.

Vi har intervjuet den som er informasjonsansvarlig i hvert enkelt direktorat eller tilsyn. I hovedsak har vedkommende tittelen informasjonssjef. Noen opererer med andre titler som avdelingsleder, kommunikasjonsdirektør m.m.. I denne rapporten brukes imidlertid informasjonssjef eller informant når vi viser til intervjupersonene.

Vi ønsket også at flest mulig av de som var med i 2002 skulle være med i denne undersøkelsen. Siden undersøkelsen ble gjennomført i 2002 har det skjedd organisatoriske endringer hos noen. Dette har også påvirket utvalget. Den sentrale helseforvaltningen ble omorganisert fra 2003. Statens helsetilsyn som var med i 2002 har i denne undersøkelsen derfor blitt erstattet med Sosial- og

helsedirektoratet. Nasjonalt Folkehelseinstitutt er også tatt med i 2005. Statens næringsmiddeltilsyn som var med i 2002 er blitt innlemmet i det nye Mattilsynet, og Direktoratet for brann- og elsikkerhet er blitt en del av det nye Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). Forsvarsstaben vil her tilsvare Forsvarets overkommando som var med i 2002. Luftfartstilsynet deltok ikke i denne kartleggingen, men deltok i 2002. Deres begrunnelse for å ikke delta i 2005 var at det ikke hadde skjedd noe vesentlig nytt med planverket deres siden sist. Planverket deres skulle imidlertid revideres/oppdateres i nærmeste framtid, men ikke tidsnok til at disse endringene ville bli fanget opp i denne undersøkelsen.

I Statskonsults bakgrunnsinformasjon som ble sendt på e-post til intervjupersonene etter den første innledende telefonsamtalen, fremgikk det at respondentenes svar ville bli anonymisert i rapporten. I denne rapporten presenterer vi bare hvilke virksomheter som har vært med i undersøkelsen, mens svarene fra den enkelte respondent altså er anonymisert.

Følgende direktorat og tilsyn deltok i undersøkelsen i 2005:

- Avinor
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
- Fiskeridirektoratet
- Forsvarsstaben
- Jernbaneverket
- Kystdirektoratet
- Mattilsynet
- Nasjonalt folkehelseinstitutt
- Norges vassdrags- og energidirektorat
- Sjøfartsdirektoratet
- Sosial- og helsedirektoratet
- Statens forurensningstilsyn²
- Statens forvaltningstjeneste
- Statens jernbanetilsyn
- Statens legemiddelverk
- Statens strålevern
- Utlendingsdirektoratet
- Vegdirektoratet

2.2.2 Kartleggingstemaer

Intervjuguiden som er brukt inneholder spørsmål om følgende temaer:

- *Individuelle ressurser:* Stillingstittel, antall år i stillingen, formell utdanningsbakgrunn, yrkesbakgrunn, kompetanse i kriseinformasjon, erfaring fra krisehåndtering, formalisering av ansvaret for kriseinformasjon.
- *Kriseforståelse og krisebevissthet:* Kjennskap og eierskap til kriser, bruk av verktøy for å klargjøre trusselbildet (risiko- og sårbarhetsanalyser,

² SFT har ikke førstelinjeansvar for informasjon etter at ansvar for akuttforurensning ble overført til Kystverket fra 1.1.2003.

scenariogjennomgang etc.), endring i krisebevissthet i løpet av det siste året og pådrivere i arbeidet med kriseinformasjon.

- *Planstatus*: Forekomst av kriseinformasjonsplan, rutiner for oppdatering og øvelser, eventuelt årsaker til at det ikke finnes en kriseinformasjonsplan.
- *Innhold i kriseinformasjonsplan*: Ansvarlig for utarbeidelse, revisjonspraksis, gyldighetsområde, målgruppefokusering, organisering av kriseledelse, bruk av ROS, brukerorientering, beredskap for mediehandtering, rutiner for horisontal og vertikal samordning, fysisk infrastruktur, gjennomføring av øvelser, satsing på kompetanseoppbygging og rutiner for evaluering.
- *Evaluering dagens beredskap*: Mestring av kommunikasjonsutfordringer i forhold til ulike målgrupper, sterke og svake sider ved dagens beredskap, prioritering av viktigste forbedringsområde.
- *Eksternt bistandsbehov*: Vurdering av behovet for ekstern bistand.

Svarene er oppsummert temavis i kapittel 3.

2.2.3 Erfaringer med intervjuer og intervjuguide

Rekrutteringen av intervjuobjekter startet opp i oktober og intervjuene ble gjennomført i oktober/november.

Informantene vi har intervjuet har vært imøtekommende og positive til å bli intervjuet om temaet, åpne om innholdet i egne kriseplaner, og positive til undersøkelsens nytte og relevans.

Når det gjelder innholdet i samtalene har vi stort sett gode erfaringer med intervjuguiden, men også samlet opp noen forbedringsmuligheter underveis. Etter de to første intervjuene som ble gjennomført ble intervjuguiden endret noe. Endringene bestod i hovedsak av å forenkle og gjøre noen problemstillinger klarere. Utover dette mener vi at de aller fleste spørsmålene er relevante og viktige å ha med for å beskrive arbeidet med kriseinformasjon i kriseutsatte direktorat og tilsyn.

3 Undersøkelserfunn

3.1 Informasjonssjefenes kompetanse

I forhold til informasjonssjefenes kompetanse ble følgende kartlagt:

- Antall år i nåværende stilling (fartstid)
- Formell utdanningsbakgrunn
- Yrkesbakgrunn
- Kompetanse og erfaring i krisehåndtering
- Formalisering av ansvaret for kriseinformasjon

To av virksomhetene hadde ikke egne informasjonssjefer. I disse virksomhetene snakket vi med den som hadde informasjonsansvar i kriser. 6 av 18 hadde tittelen informasjons- eller kommunikasjonsdirektør. 4 hadde tittelen informasjonssjef.

Antall år i nåværende stilling/funksjon som informasjonssjef fordelte seg slik:

Antall år i stilling	0-2	3-5	6+
Antall informasjonssjefer i 2005	6	8	4
Antall informasjonssjefer i 2002	7	6	5

Fordelingen på antall år i samme stilling er ikke ulik fordelingen fra 2002. Selv om noen av informasjonssjefene har begrenset fartstid i virksomheten (under 2 år) betyr det ikke at de har lite kompetanse i krisehåndtering. Utdanning, annen yrkeserfaring og erfaring med krisehåndtering fra andre jobber har også betydning for denne type kompetanse. 13 har erfaring som informasjonssjef i tidligere stillinger.

Det ser ut til at utdanningsnivået blant informasjonssjefene er noe høyere enn da direktorat og tilsyn ble kartlagt i 2002. Ser vi nærmere på formell utdanningsbakgrunn finner vi følgende fordeling:

- 8 har hovedfag på universitetsnivå eller tilsvarende. Tre cand.polit., en cand.philol., en sivilingeniør, en siviløkonom, en cand.scient. med mastergrad i annet emne og en har høyere militær utdanning
- 4 har cand.mag. med medievitenskap eller lignende i fagkretsen. Noen med tilleggsfag på masternivå
- 5 oppgir annen universitets- eller høyskoleutdanning eller journalistisk utdanning
- 1 oppgir videregående skole og diverse kurs som utdanningsbakgrunn

Når det gjelder yrkesbakgrunn, finner vi følgende:

- 9 har erfaring fra presse/media som journalist og/eller redaktør (9 i 2002)
- Over dobbelt så mange som i 2002 oppgir at de har erfaring med informasjonsarbeid fra andre virksomheter. 11 har informasjonsfaglig bakgrunn fra andre virksomheter (5 i 2002)
- 10 har også annen yrkeserfaring innenfor et bredt spekter av yrker som for eksempel PR/konsulentbyrå, privat næringsliv, organisasjonsarbeid, foreningsvirksomhet og forskning

Kompetanse og erfaring fra krisehåndtering:

- 1 har gjennomført et formelt studium av lengre varighet
- 15 har gjennomført kortere kurs eller deltatt på konferanser i kriseinformasjon eller krisehåndtering (11 i 2002)
- 17 opplyser at de har erfaring fra øvelser (12 i 2002)
- 16 opplyser at de har erfaring fra reelle kriser/kriseinformasjonsberedskap. Flere har denne erfaringen fra jobben de har i dag (15 i 2002).

For 12 av informasjonssjefene er ansvar for kriseinformasjon nedfelt i stillingsbeskrivelsen (11 i 2002). 5 har ikke dette nedfelt. Flere av de som ikke hadde dette nedfelt i sin stillingsbeskrivelse kommenterte at dette ansvaret likevel var knyttet til deres stilling. Noen få husket ikke om dette var en del av stillingsbeskrivelsen.

På spørsmål om ansvaret for kriseinformasjon var formalisert på annen måte, svarte 12 at ansvaret er formalisert i strategier og 16 at det er formalisert i planer. En svarte at dette ansvaret ikke er formalisert.

3.2 Kriseforståelse

I undersøkelsen ble det spurt om kjennskap til hvilke typer kriser virksomheten vil bli ansvarlig for. De fleste informasjonssjefene ser ut til å være godt inneforstått med hva slags typer kriser deres virksomhet kan bli utsatt for og hva de vil bli ansvarlige for på informasjonssiden.

16 svarer at de har god nok kunnskap om dette (tilsvarende like mange i 2002). Samtlige utdyper også hvilke typer kriser som kan bli aktuelle. En av de to som svarer at de ikke har tilstrekkelig kunnskap om hvilke typer kriser de kan bli utsatt for, gir likevel uttrykk for å ha erfaring med ulike typer kriser som kan oppstå i den aktuelle virksomheten og nevner flere eksempler. Den andre som svarte nei til dette ga også inntrykk av å ha god oversikt over typer kriser som kunne ramme virksomheten.

3.2.1 Risiko- og sårbarhetsanalyser og scenariegjennomganger

Vi stilte informasjonssjefene spørsmål om virksomheten har gjennomført risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS), scenariegjennomgang eller lignende for å klargjøre trusselbildet. Dette er en klar forbedring siden 2002. Nå har 15 virksomheter gjennomført ROS, scenariegjennomgang eller lignende for å klargjøre trusselbildet, mot 10 i 2002. Det er imidlertid usikkert om disse analysene og vurderingene også er dokumentert skriftlig. Dette ble ikke stilt som et krav for å svare ja på spørsmålet i denne undersøkelsen.

Av de 15, har 12 gjort det i løpet av siste halvår, mens resten har gjort det i løpet av det siste året. 13 av de 15 sier at de har gjort slike vurderinger eller analyser flere ganger, og to at det gjøres som en fast årlig rutine. Tre har ikke foretatt slike aktiviteter i egen virksomhet, men en informasjonssjef har bidratt i en ROS i internasjonal sammenheng innenfor et fagområde som virksomheten har ansvar for. I en annen virksomhet planlegges ROS.

Scenarier som kom opp for å klargjøre trusselbildet var bl.a. omdømmekriser, miljøkriser, terroranslag, naturkatastrofer, IKT-kriser og kriser knyttet til helse hos mennesker og dyr som pandemier m.m.

3.2.2 Endringer i krisebevisstheten

16 av 18 mener at krisebevisstheten er blitt større i deres virksomhet i løpet av de siste tre til fire årene, mot 10 i 2002. To mente at den var uforandret. Ingen mener altså at krisebevisstheten er blitt mindre i løpet av disse årene. I 2002 mente også to informanter at det ikke var noen endring i dette. Siden 2002 er det altså ganske tydelig at krisebevisstheten i disse virksomhetene har økt. I 2005 har det vært flere internasjonale naturkatastrofer og flere terroranslag. Dette har naturlig nok også hatt innvirkning på krisebevisstheten i offentlige virksomheter i Norge. Enkelte virksomheter har i 2005 også vært berørt av noen av disse krisene.

Informasjonssjefene nevner en rekke årsaker til at krisebevisstheten er økt. Av ”ytre årsaker” nevnes først og fremst tsunamien (6) og 11. september (6). Av ”indre anliggende” nevnes krav fra departement, resultatene fra den forrige undersøkelsen om kriseinformasjonsberedskap i direktorat og tilsyn (2002), ulykker som har rammet den enkelte virksomhet og organisasjonsendringer.

Den økte krisebevisstheten kommer til uttrykk i organisasjonen på ulike måter, men det som blir nevnt flest ganger er at dette skjer gjennom igangsetting av arbeid med planer, evaluering eller forbedring. 16 informanter gir uttrykk for dette. Noen eksempler på hva de har gjort er å:

- oppdatere planverket
- holde øvelser og scenariegjennomganger
- lage individuelle planer/tiltakskort med oppgavebeskrivelser, roller og ansvar for den enkelte i kriseorganisasjonen/ledelsen

Halvparten nevner at det også har blitt flere interne diskusjoner og generelt større oppmerksomhet om kriser (9). Noen sier de har hyppigere øvelser (6) og noen sier at det skyldes flere eksterne henvendelser eller press utenfra (5).

3.2.3 Pådrivere for beredskap og kriseinformasjon

Kartleggingen viser at virksomhetens ledelse har vært viktige pådrivere for økt aktivitet på området beredskap/kriseinformasjon i de virksomhetene som er spurt her. Nesten alle (16) har omtalt virksomhetens toppledelse eller fagledelse/administrativ ledelse som pådrivere for dette. Vi kan anta at dette har sammenheng med et generelt økt fokus som følge av de store krisene som har inntruffet det siste året (tsunamien i Sørøst-Asia, terroanslaget i London m.m.).

De viktigste pådriverne for økt aktivitet på området beredskap/kriseinformasjon i 2002-undersøkelsen var informasjonsenheten/informasjonsjefene (8 av 12). I 2005 har halvparten av informantene nevnt informasjonsenheten eller seg selv som pådrivere for dette i sin virksomhet.

Over halvparten (11) har nevnt at de beredskapsansvarlige/beredskapsenhet i egen virksomhet også er pådrivere for dette arbeidet. Enkelte har nevnt at for

eksempel presse, fagmiljø og kunder også er pådrivere for økt aktivitet på området beredskap/kriseinformasjon.

En av våre informanter foreslo at et spørsmål som med fordel kunne vært med i denne undersøkelsen, er om det stilles krav i tildelingsbrevene om å jevnlig oppdatere planene for kriseinformasjon, holde et antall øvelser m.m. For noen virksomheter kan dette virke disiplinerende og være nødvendig for å kunne avsette ressurser. Andre virksomheter har trolig allerede slike krav i tildelingsbrevet og rapporterer på dette til departementet. Statskonsult mener at dette bør være et fast rapporteringspunkt i tildelingsbrevene til alle kriseutsatte direktorat og tilsyn. Dette temaet er også noe vi vil anbefale å legge inn som spørsmål i undersøkelsen dersom den skal gjentas.

3.3 Planstatus for kriseinformasjonsplaner

Kartleggingen viser at alle 18 direktorat og tilsyn har en skriftlig kriseinformasjonsplan eller strategi i ulike former. I undersøkelsen fra 2002 var kriseinformasjonsplaner et rekrutteringskriterium for utvalg av direktorat og tilsyn som skulle undersøkes. Alle informantene som deltok da hadde derfor også kriseinformasjonsplaner eller strategier. I denne undersøkelsen har vi i tillegg registrert virksomhetens ulike typer planverk for kriseinformasjon.

3.3.1 Type kriseinformasjonsplan

På spørsmål om hva slags type informasjonsplaner de hadde, svarte 15 at deres kriseinformasjonsplan var integrert i beredskapsplanen for hele virksomheten (8 av 17 i 2002). Av disse hadde 7 i tillegg en separat kriseinformasjonsplan/strategi som trolig går mer i dybden. 9 hadde separat kriseinformasjonsplan/strategi.

Vi registrerte også at flere av virksomhetene har planer sammen med andre med tilgrensende ansvarsområder gjennom at de for eksempel er med i hverandres kriseinformasjonsutvalg.

Noe som ikke er registrert i tidligere undersøkelser som Statskonsult har hatt ansvar for å gjennomføre rundt dette temaet, er at to virksomheter hadde laget *individuelle planer* for medlemmer i kriseinformasjonsorganisasjonen. Disse var laget i form av "tiltakskort" som kort beskriver den enkeltes rolle, ansvar og oppgaver i gitte kriser. En virksomhet hadde kun planer for spesielle scenarier eller områder, men planla for en ny beredskapsplan der rutiner for kriseinformasjon skulle integreres.

Ulike typer kriseinformasjonsplaner

- Informasjonsplan integrert i beredskapsplan i for hele virksomheten (15)
- Egen krisekommunikasjonsplan/strategi (9)
- Både som en integrert del i beredskapsplan for hele virksomheten og en egen krisekommunikasjonsplan/strategi (7)
- Planer i samarbeid med andre (6)
- Egne planer for spesielle områder/scenarier (7)
- Individuelle planer i form av tiltakskort (2)

17 svarte at planen/e var formelt godkjent av ledelsen, og 15 at dette fremgår i planen. 1 svarte at det ikke fremgikk av planen og 3 svarte ”vet ikke”.

3.3.2 Hvem har laget planen og når ble den sist revidert?

På spørsmål om hvem som i hovedsak har laget eller bidratt til å lage planen for kriseinformasjonsberedskap, viser kartleggingen at informasjonsenheten i de fleste tilfeller har vært hovedansvarlig for utviklingen av disse planene. Mange har også pekt på at dette har foregått i et samarbeid mellom informasjonsenheten og de beredskapsansvarlige. Bidragsyttere til planene ser i hovedsak ut til å være ledelsen og beredskapsansvarlige/beredskapsenhet. To kommenterte at de hadde hatt noe bistand fra eksterne konsulenter.

Kartleggingen peker ikke på noen entydige måter å organisere dette arbeidet på bortsett fra at det stort sett er informasjonsenheten som ”drar” arbeidet med å lage planer for kriseinformasjonsberedskap, og at ledelsen bidrar på ulike måter. Siden så mange har kriseinformasjonsplaner som er integrert i virksomhetens beredskapsplaner, kan vi anta at det ofte er slik at informasjonssjefen/enheten bidrar med det informasjons- og kommunikasjonsfaglige i beredskapsplanen, og at de har ansvar for separate kriseinformasjonsplaner som går mer i dybden.

På spørsmål om planene er sendt på høring, svarer nesten alle at de er sendt på høring til ledelsen. Bare to svarer at planene ikke er sendt til høring. En av disse sa at planen likevel kan forstås som godkjent av ledelsen fordi den var lagt ut på intranettet.

15 av 18 svarer at planen ble revidert (eller laget) i løpet av dette året. Dette bør betegnes som bra. En sier planen ble revidert i løpet av 2004, en i 2003 og en svarte ”vet ikke”. Kartleggingen i 2002 viste at bare tre av 18 hadde revidert sine planer det samme året som kartleggingen fant sted, mens 12 hadde revidert dem for ett eller to år siden. Kartleggingen i 2002 fant også sted på høsten.

Forhold som hadde ført til at planen ble revidert på nytt var for eksempel omorganisering, generelt behov for oppdatering og forbedringer, benchmarking, resultatene fra den forrige undersøkelsen i 2002, nye muligheter for bruk av nettbaserte tjenester eller egen kriseweb.

3.3.3 Øvelser

På spørsmål om beredskapen for krisekommunikasjon er øvet i løpet av de to til tre siste årene, svarer hele 15 av 18 ja. 10 av informantene har øvd én til to ganger per år eller mer, fire har øvd én gang per år og én har øvd én gang i løpet av de siste 3 årene. To av informantene er ikke sikker på når forrige øvelser fant sted.

Dette er en klar forbedring sammenlignet med kartleggingen i 2002 hvor 8 av 17 ikke hadde gjennomført øvelser i løpet av de siste 3 årene.

3.4 Planinnhold - 13 kriterier for krisekommunikasjon

Også i denne undersøkelsen har vi kartlagt innholdet i informasjonsplanene til virksomhetene som har deltatt i undersøkelsen. Planene deres er vurdert ut fra 13 fastsatte kriterier/normer for kriseinformasjonsberedskap som Statskonsult har utviklet for å vurdere den innholdsmessige kvaliteten ved en kriseinformasjonsplan. Informantene har fått spørsmål som er basert på de 13 kriteriene.

Virksomhetens oppfyllelse av kriteriene i 2005 er gjengitt i tabell 2. For 2002 er virksomhetens oppfyllelse av kriteriene gjengitt i vedlegg 1.

Tabell 1: Forklaring av de 13 kriteriene

Nr.	Kriterium	Forklaring
1	Rutiner for mediehåndtering	Planen inneholder skriftlige rutiner for mediehåndtering
2.	Segmentert på målgrupper	Planen inneholder (skriftlig) omtale av hvem som er målgruppene for virksomhetenes informasjon
3.	Krav til spesielle lokaler og utstyr	Planen stiller krav til eget beredskapsrom og diverse utstyr og verktøy som varslingslister, logger, kommunikasjonsutstyr, IT-verktøy osv.
4.	Rutiner for vertikal samordning	Planen omtaler ansvarsfordeling og rutiner i forhold til overordnet departement og evt. underliggende etater eller samarbeidspartnere
5.	Rutiner for horisontal samordning	Planen omtaler ansvarsfordeling og rutiner i forhold til sidestilte virksomheter
6.	Gjelder alle typer kriser	Planen gjelder alle typer kriser som kan ramme virksomheten, ikke kun spesielle hendelser/scenarier
7.	Har faseinndeling	Planen dekker mer enn kun akuttfasen og omtaler forebyggende tiltak/prinsipper før krisen eller evt. håndtering av konsekvenser etter krisen (for eksempel evaluering)
8.	Kommunikasjonsprinsipp /krav til brukerdiallog	Det er formulert prinsipper for brukerorientering eller forutsatt bruk av verktøy som brukerundersøkelser eller omverdenanalyse som grunnlag for utarbeidelse av planen. Prinsipiell omtale er godtatt
9.	Rutiner for evaluering	Evaluering, oppdatering eller fornyelse står i planen
10.	Bygger på ROS/scenarier	Risiko- og sårbarhetsanalyse eller en scenarioprosess er gjennomført som en del av arbeidet med planen
11.	Ekstraordinær kriseledelse	Kriseledelsen er kartlagt og beskrevet i planen (roller, ansvar, oppgaver)
12.	Krav til øvelser	Krav til øvelser er omtalt i planen
13.	Omtaler kompetanseoppbygging	Kompetansebygging er omtalt i planen

Tabell 2: Kartlegging i 2005 - Innhold i virksomhetenes kriseinformasjonsplaner vurdert i forhold til aktuelle kriterier. N=18

Nr.	Kriterier	Virksomhetenes nummer																		
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Sum
1.	Rutiner for mediehåndtering	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
2.	Segmentert på målgrupper	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
3.	Krav til spesielle lokaler og utstyr eller verktøy	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	17	
4.	Rutiner for vertikal samordning	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	16	
5.	Rutiner for horisontal samordning	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X	X	X	15	
6.	Gjelder alle typer kriser		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	15	
7.	Har faseinndeling	X	X	X	X		X	X			X	X	X	X		X	X	X	14	
8.	Kommunikasjonsprinsipp/ krav til brukerdiallog	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	14	
9.	Rutiner for evaluering	X	X		X		X		X	X	X		X	X	X		X	X	13	
10.	Bygger på ROS/ scenarier	X		X	X		X	X	X		X	X			X	X	X	X	13	
11.	Ekstraordinær kriseledelse	X	X		X		X		X	X	X	X		X			X	X	12	
12.	Krav til øvelser	X			X		X	X	X			X	X	X		X	X	X	12	
13.	Omtaler kompetanseoppbygging						X							X					2	
Sum kriterier		11	9	9	11	6	12	11	11	10	9	10	10	10	12	4	10	12	12	

3.4.1 Virksomhetenes oppfyllelse av kriteriene

Innledningsvis vil vi kort oppsummere og si at dette resultatet er en klar forbedring siden undersøkelsen i 2002 (jf. kap. 3.4.3). I 2002-undersøkelsen ble resultatene av oppfylte kriterier gruppert på følgende måte:

- *Gruppe 1:* Oppfyller 10 eller flere kriterier. Virksomheter med omfattende og helhetlige planer for kriseinformasjon.
- *Gruppe 2:* Oppfyller 7-9 kriterier. Relativt differensierte planer men med mangler på visse områder.
- *Gruppe 3:* Oppfyller færre enn 7 kriterier. Minimumsplaner med til dels store avvik i forhold til kriteriene.

I 2005 får vi følgende fordeling på de tre gruppene:

- Gruppe 1: 13 virksomheter av 18 (5 av 17 i 2002)
- Gruppe 2: 3 virksomheter av 18 (7 av 17 i 2002)
- Gruppe 3: 2 virksomheter av 18 (4 av 17 i 2002)

Forbedringene siden 2002 ser vi først og fremst på følgende områder:

- Flere oppgir at planene deres er basert på kunnskap om målgruppenes informasjonsbehov og kanalpreferanser
- Flere har en form for faseinndeling i sine planverk (omtaler tiltak før, under og etter krisen)
- Flere har planer som gjelder alle typer kriser og som ikke er begrenset til bare en eller noen få typer kriser

3.4.2 Nærmere om oppfyllelse av kriteriene i 2005

1. *Rutiner for mediehandtering* er blant de 13 kriteriene som alle har sagt at de har skriftlige rutiner for. I 2002-undersøkelsen var også dette kriteriet blant de som ble oppfylt av flest (15 av 17).
2. *Segmentering på målgrupper* og målgruppetenking er også blant de kriteriene som alle informasjonssjefene i denne undersøkelsen har sagt at de har tatt høyde for i sine planer. Det vil si at planen retter seg mot og omtaler noen spesielle målgrupper. En av målgruppene som blir nevnt av flest er ”samarbeidspartnere/andre etater”. I 2002 var også dette kriteriet blant de som ble oppfylt flest ganger (15 av 17).
3. Det er også svært vanlig at det i planene stilles ”krav til spesielle lokaler, utstyr eller verktøy” som skal være tilgjengelig i akuttfasen, som for eksempel beredskapsrom, tilrettelagte lokaler, logger, adresselister, kommunikasjonsutstyr og IT-verktøy. 17 svarte at planene deres stilte krav til dette. I 2002 var det 13 av 17 som svarte ja til dette.
4. Et annet godt innarbeidet kriterium er ”rutiner for vertikal samordning”. Nesten alle (16) har planer som omtaler ansvarfordeling, samordning eller samhandling i forhold til overordnede myndigheter/departement. Den ene av de to virksomhetene som ikke har dette nedfelt i sin plan, sier at de likevel har rutiner for det og at de praktiserer samordning og samhandling vertikalt. I 2002-undersøkelsen var dette også et kriterium som mange hadde med i sine handlingsplaner (14 av 17).
5. ”Rutiner for horisontal samordning” er også ganske godt dekket opp i de fleste planene (15). Noen virksomheter deltar for eksempel i hverandres kriseutvalg eller øver av og til sammen. Flere av virksomhetene har ”samarbeidspartnere” som har tilgrensende ansvarsområder. Derfor er det kanskje også naturlig å trekke opp grensegangene for ansvar, roller og oppgaver i en krise, og å planlegge samordning og samhandling. I 2002 var det 13 av 17 som hadde nedfelt rutiner for horisontal samordning i sin plan.
6. Mange (15) har sagt at deres kriseinformasjonsplaner ”gjelder alle typer kriser”. Det er bra, men det kan også bety at kriseplanen kan bli for generell og at krisen ikke passer til planen. De som har svart at kriseinformasjonsplanene ”er utviklet for viktige krisescenarier for virksomheten” kan i noen tilfeller ha bedre nytte av en slik plan enn en plan som er utviklet for hele virksomheten. Hovedsaken her må være at planen skal favne tenkelige og utenkelige situasjoner, og at planverket er så robust at det blir overførbart til alle typer kriser som kan ramme virksomheten. I 2002 var det bare 9 av 17 som svarte at deres kriseinformasjonsplaner ”gjelder alle typer kriser”.
7. Siden 2002 er det blitt et noe større fokus på å ha kriseinformasjonsplaner som ikke bare omtaler akuttfasen, men som også inneholder tiltak for forebygging og gjenoppretting. 14 av 18 virksomheter svarer i 2005 at planen deres har faseinndeling eller omtaler tiltak som skal gjøres både før, under og etter en eventuell krise. I 2002 svarte 7 av 17 at planene deres omtalte dette.

8. 14 av 18 svarte at de hadde ”utarbeidet planen på bakgrunn av innhentet kunnskap om målgruppens informasjonsbehov og kanalpreferanser”. Dette spørsmålet indikerer hvorvidt kravet til brukerdiallog og kommunikasjonsprinsippet i den statlige informasjonspolitikken er lagt til grunn for planleggingen av kommunikasjonen med aktuelle målgrupper i en krise. En del av de som har svart ja til dette spørsmålet (6) gir uttrykk for å ikke ha gjort dette systematisk i forhold til kriseplanleggingen. De sier for eksempel at de har brukt kunnskap om målgruppens informasjonsbehov og kanalpreferanser som de tidligere har innhentet i annet informasjonsarbeid. I 2002 var det bare 3 av 17 som hadde innhentet slik kunnskap om målgruppene, så mellom 8-14 av 18 i 2005 må kunne sies å være en klar forbedring siden 2002. Som vi skrev i rapport 2005:3, *Informasjonsberedskapen i departementene*, vil Statskonsult også her understreke at ”brukerdiallog i forkant av kriser vil avdekke sannsynlige informasjons- og kommunikasjonsbehov, og videre avdekke hvilke kanaler som er hensiktsmessige å bruke i den sammenheng. Dette vil i sum hjelpe virksomheten til en mer målrettet bruk av kommunikasjon med omgivelsene. Også enkle tilbakemeldingsrutiner fra målgruppene under selve krisen vil kunne hjelpe eieren av krisen å avklare hvorvidt målgruppens (for eksempel pårørende og ofre) behov tilfredsstilles både med hensyn til informasjons- og kommunikasjonsbehov og eventuelt andre behov de måtte ha. Dette gjør krisehåndtereren bedre rustet til å fokusere sin handlekraft og sin energi ut fra de reelle behov, og ikke ut fra de behov den selv ”tror” er til stede.”

9. Flertallet har rutiner for evaluering, oppdatering eller fornyelse av kriseinformasjonsplanene. 13 av 18 har svart at de har rutiner for dette. I tillegg svarer 4 av de som svarte nei til dette at de likevel evaluerer, oppdaterer eller fornyer sine planer. En sier at dette ”ligger i ryggmargen”, en annen at ”det er en selvfølge”. De som har rutiner for evaluering sier også at planen omtaler hvem i virksomheten som har ansvar for slik oppdatering. I 2002 var det 9 av 17 som svarte bekreftende på dette spørsmålet. Resultatet i 2005 kan derfor også sies å representere en klar fremgang på dette området siden 2002.

10. En risiko- og sårbarhetsanalyse eller en scenariogjennomgang er et virkemiddel for å gjøre trusselbildet noe mer klart og forutsigbart. Det er også en måte å vurdere om virksomheten har de ressurser og egenskaper som er nødvendig for å håndtere en gitt krisesituasjon, og et virkemiddel for å forberede seg på de ulike utfordringer krisen reiser. I 2002 var det 10 av 17 direktorater som sa de hadde bygget sin kriseinformasjonsplan på *risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS), scenarier eller liknende*. I 2005 var det 13 av 18 som hadde gjort det. Det er altså en ganske liten framgang. Vi vil også tillegge at 15 av 18 informanter også svarer at de har gjennomført risiko- og sårbarhetsanalyse, scenarier eller lignende for å klargjøre trusselbildet. I likhet med undersøkelsen i 2002 er vårt inntrykk også i 2005 at det er noe usikkerhet om hva som menes med ROS med hensyn til omfang, innhold og hvem som har initiert analysene. I denne kartleggingen har vi heller ikke gått i dybden på hvordan slike analyser er gjennomført og dokumentert. Vi har heller ikke stilt krav om at ROS, scenariogjennomganger eller andre trusselvurderinger skulle være dokumentert skriftlig i denne undersøkelsen.

11. I 2002 hadde 12 av 17 virksomheter *ekstraordinær organisering av kriseinformasjonsledelsen*, mens 4 ikke hadde det, og en vurderte hvordan de skulle gjøre det. I 2005 svarte 10 at de hadde ekstraordinær kriseledelse og 12 at de hadde ordinær organisering i linjen. En del sa at kriseledelsen først og fremst var organisert i linjen, men at de ville opprette en ekstraordinær kriseledelse dersom krisen skalerte eller ble langvarig.

12. Øvelse, øvelse, øvelse. Et av mantraene i krisekommunikasjon er at ingen kriseinformasjonsplaner anses klare før de også er øvet og deretter oppdatert. Dette handler også om tilgjengelige ressurser, budsjett og prioriteringer. 12 av planene inneholder *krav til øvelser* og 6 svarer at de ikke gjør det. Fire av de som ikke har øvelser nedfelt i sine planer øver likevel. I 2002 var øvelser omtalt i planene hos 9 av 17 virksomheter.

13. Det er fremdeles en sjeldenhet å omtale *kompetansebygging i kriseinformasjon* i kriseinformasjonsplanene. Bare 2 av 18 hadde omtalt dette i sine planer i 2005, og 2 av 17 hadde det i 2002. I årets undersøkelse sier 9 av virksomhetene at dette er omtalt andre steder som for eksempel i virksomhetsplaner, årsplan, kommunikasjonsstrategi og stillingsannonser. Mange sier at det å bygge opp kompetanse på dette området vektlegges, og at kompetansen øker gjennom å delta i øvelser, kurs og intern opplæring. 3 sier at de er usikre på om og hvor dette evt. er nedfelt.

3.5 Egenvurdering av krisehåndtering

I undersøkelsen stilte vi noen spørsmål om hvordan de trodde de ville håndtert ulike utfordringer i en tenkt krisesituasjon. Spørsmålet som ble stilt hadde følgende ordlyd: "Hvis det skjedde en alvorlig krise i morgen, hvordan tror du din virksomhet ville håndtert krisen på følgende områder":

- Forholdet til media
- Forholdet til ofre og pårørende
- Forholdet til overordnet myndighet eller departement
- Forholdet til sideordnet myndighet
- Forholdet til underliggende etater/samarbeidspartnere
- Interninformasjon i virksomheten

Svarene ble organisert etter kategoriene bra, middels, dårlig og uvisst.

	Bra	Middels	Dårlig	Uvisst	Antall svar
Media	16	2	0	0	18
Ofre og pårørende	11	4	0	3	18
Overordnede myndigheter	18	0	0	0	18
Sideordnede myndigheter	13	4	0	1	18
Underliggende etater	13	5	0	0	18
Interninformasjon	10	8	0	0	18

Som vi ser av tabellen, tror ingen av informantene at krisen ville bli håndtert direkte dårlig i forhold til noen av disse områdene. Vi kan snarere konkludere med at informantene mener direktoratene er svært godt eller relativt godt rustet til å håndtere samtlige målgrupper eller områder.

De områdene som informantene er mest trygge på vil fungere bra, er forholdet til henholdsvis overordnede myndigheter og media.

Kun en informant er usikker på hvordan virksomheten ville håndtert en krise i forhold til sideordnede myndigheter. Kun tre av informantene er usikre på hvordan direktoratet ville håndtert forholdet til ofre og pårørende. Samlet sett er det imidlertid denne gruppen informantene viser størst usikkerhet i forhold til.

Sammenlignet med undersøkelsen i 2002 er direktoratene tryggere på at forhold til sideordnede og underliggende organer³ ville fungert bra.

Når det gjelder håndteringen av intern informasjon er synet delt mellom de som mener området ville bli håndtert bra og middels. Flere kommenterer at intern informasjon kommer i andre rekke i krisesituasjoner pga. tidsbrist.

³ Sideordnet koordinering eller horisontale koordinering betyr koordinering/samarbeid mellom myndigheter på samme myndighets-/virksomhetsnivå.

3.6 Egenvurdering av dagens beredskap

I undersøkelsen har vi spurt om hva informasjonssjefene selv vurderer som de sterkeste og svakeste sidene ved dagens kriseinformasjonsberedskap. Vi spurte dem også om hvilke tiltak de ville iverksatt for å forbedre dagens beredskap.

3.6.1 Sterke sider

Informasjonssjefene trekker frem forskjellige sterke sider av deres kriseinformasjonsberedskap. Kort oppsummert er det følgende sider som peker seg ut:

- Mediehåndtering
- Krisebevissthet i ledelsen
- Øvelser
- Planverk
- Praktisk erfaring

I 2002 trakk virksomhetene særlig frem mediehåndtering, ledelse og praktisk erfaring fra kriser. Øvelser og planverk ble imidlertid ikke vurdert som sterke sider den gang, noe som sannsynligvis indikere at de arbeider mer aktivt med planverk og øvelser i dag.

Nedenfor har vi gjengitt noen utdrag fra informantenes utsagn om direktoratenes sterke sider når det gjelder krisekommunikasjonsberedskap:

- ”Gjennomarbeidet planverk der alle kjenner sine roller og ansvar”.
- ”Vi legger stor vekt på tilgjengelighet overfor media”
- ”Gode til å håndtere jevn pågang av presse”.
- ”Vi gjennomfører øvelser jevnlig på alle enheter.”
- ”.. innebygd beredskap for å håndtere medier med ulike behov.”
- ”.. en organisasjon som vet hva de skal gjøre.”
- ”Opptatt av å være åpne i en krisesituasjon, uansett om vi har gjort en god eller dårlig jobb.”
- ”Vi er handlingsorienterte og operative (hands on). .. krisebevisstheten hos toppledelsen er høy.”
- ”Vi er åpne og tilgjengelige, vi både øver ofte og er ofte i krise.”
- ”Rutinert mannskap, mange har opplevd virkelige kriser/hendelser.”
- ”Øver ofte, har en stor øvelser per år og flere mindre. Høy kompetanse. Godt planverk. Alle vet hva de skal gjøre.”
- ”Vi har en del praktisk erfaring som ligger i ryggmargen.”
- ”Har team med erfaring. Fordi ingen kriser er like betyr det noe at man har erfaring og evnen til å improvisere.”

Svarene indikerer at de informasjonsansvarlige mener å ha robust kommunikasjonsberedskap. Noen trekker frem erfaring og svært mange mener de er spesielt sterke på det vi kan kalle mediehåndtering.

De sterke sidene som direktoratene trekker frem, er alle viktige i kriseinformasjonssammenheng. Disse kompetanseområdene kan med fordel utnyttes i læring på tvers mellom direktoratene. Hvorvidt denne kompetansen tas i bruk og deles i et nettverk mellom de informasjonsansvarlige i et forum eller liknende, har ikke Statskonsult undersøkt. Vi vil som tidligere imidlertid

anbefale at det opprettes et forum eller liknende som kan brukes for erfaringsutveksling, diskusjon og læring.

3.6.2 Svake sider

Direktoratene svarer også relativt likt som i undersøkelsen i 2002 når det gjelder hva som utgjør de svake sidene for krisekommunikasjonsberedskap. Skal vi forsøke oss på en oppsummering, er de svake sidene først og fremst:

- Usikkerhet ift ressurs situasjonen - for lite ressurser å spille på – særlig ift kriser som er av langvarig eller/og alvorlig art
- Noe usikkerhet ift om det øves tilstrekkelig
- Noe usikkerhet ift roller og ansvar

Det eksisterer noe usikkerhet om ressursene på kommunikasjonssiden er tilstrekkelige i kriser. Undersøkelsen i 2002 avdekket samme syn på ressurs situasjonen. Usikkerheten rundt ressurs situasjonen knytter seg særlig til kriser av langvarig og/eller alvorlig art. Flere uttrykker også noe usikkerhet ift om det øves tilstrekkelig, dette til tross for at det øves mer i dag blant direktoratene sammenlignet med hva undersøkelsen viste i 2002. Videre uttrykker også noen usikkerhet ift om fordelingen av roller og ansvar er klar nok.

Nedenfor har vi gjengitt utsagn knyttet til direktoratenes svake sider når det gjelder krisekommunikasjonsberedskap:

- ”At infoenheten er liten og sårbar ved sykdom/reise.”
- ”Vi er for få på info og beredskap generelt. Særlig ved oppskalerte kriser.”
- ”Har ikke store ressurser til å holde det gående i veldig lang tid.”
- ”En krise over tid vil bli et problem i forhold til ressurs situasjonen.”
- ”Svakheterne vil komme frem i store kriser.”
- ”Det øves, men ikke tilstrekkelig.”
- ”Øvd for lite, særlig i forhold til å være raske nok.”
- ”Vi har ikke formalisert og nedtegnet at vi skal ha tilstrekkelig med øvelser.”
- ”Vi har en kriseinfoplan, men den er ikke prøvet i en virkelig situasjon.”
- ”Det blir veldig lett mye armer og bein i en krise. Det er en stor utfordring å tydeliggjøre roller og ansvar..”
- ”.. krisekommunikasjonsplanen er ikke integrert i beredskapsplanen.”
- ”Kanskje har vi for mye rotasjon – stadig nye folk i nye posisjoner som gjør at kommandolinjene av og til kan virke noe uklare. De får ikke øvet nok, de rekker det ikke.”
- ”Samspill horisontalt og vertikalt. Det går mye tid til å rapportere til eget departement om status. Både politikere og embetsverk beslaglegger ressurser og kapasitet som kan gå utover det operative arbeidet.”
- ”Det er vanskelig å foreta prioriteringer, hvem skal få info først.”

3.6.3 Prioritering av forbedringstiltak

Forslagene til forbedringstiltak gjenspeiler for mange de svake sidene når det gjelder krisehåndtering. Under følger de forbedringstiltak informasjonssjefene ville ha prioritert mest:

-
- Hyppigere øvelser
 - Øve sammen med andre
 - Øke kompetansen (kurs, seminarer)
 - Forbedre ressursituasjonen
 - Forbedre koordineringen horisontalt
 - Øke tenkningen rundt krisescenarier
 - Bevisstgjøre ledere og ansatte

I 2002 ble forbedringstiltak knyttet opp til planer og rutiner, øvelser, skoling og forbedring av nettløsninger.

3.7 Behov for ekstern bistand

Vi stilte spørsmål om informasjonssjefene hadde behov for ekstern bistand til direktoratenes arbeid med beredskap for krisekommunikasjon. Her svarer 12 bekreftende, mens én er usikker. Fem svarer at de ikke har behov for ekstern bistand.

På spørsmål om hva slags bistand som ønskes er det forskjellige behov som kommer frem. Under har vi listet opp de vanligste og viktigste i følge informasjonssjefene:

- Bistand til å gjennomføre øvelser (blant annet medietrening, lage spilleplaner etc.)
- Bistand til å gjennomføre scenarioprosesser
- Bistand til evaluering av planverk
- Kompetanseheving (i form av kurs, seminarer)(drifte nettverk for erfaringsutveksling)

Behovet for bistand må sees i sammenheng med hvilke svake sider informasjonssjefene tror virksomheten har, men også med hvilke sider de mener er spesielt viktige for å opprettholde eller opparbeide god krisekommunikasjonsberedskap. Informasjonssjefene nevner flere miljøer som de kan tenke seg å få slik bistand av. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap har en naturlig plass ifølge flere. Noen nevner at de har behov for bistand fra kommunikasjonsbyråer og konsulentselskaper, da særlig i forhold til trening, evaluering og til å lage planverk. Flere understreker at erfaring fra krisehåndtering er viktig, og noen nevner konkrete private og statlige miljøer/virksomheter med kompetanse innenfor krisekommunikasjon/øvelse.

Noen understreker også at det er behov for en informasjons- og kommunikasjonsenhet som kan rykke ut å bistå direktoratene. Her vises det til at Kriseinfo (Regjeringens kriselinjeinformasjonsenhet) nå er nedlagt, og at det er uvisst om det finnes noen lignende støtteenhet for direktorat og tilsyn (kartleggingen ble gjennomført i oktober 2005).

3.8 Kontakt med JD eller DSB

Justisdepartementet og Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap har viktige roller i utviklingen av beredskap og kommunikasjonsberedskap i forvaltningen. Vi stilte derfor informasjonssjefene spørsmål om de noen gang hadde vært i kontakt med en av disse i forbindelse med krisekommunikasjon. 13 svarte at de hadde vært i kontakt med enten departementet eller direktoratet, mens 3 svarte at de aldri hadde vært i kontakt.

4 Oppsummering

Under har vi sammenfattet det vi mener er undersøkelsens hovedfunn. Selv om sammenlikningsgrunnlaget ikke er helt det samme siden undersøkelsen ble gjennomført i 2002, mener vi likevel at vi kan si at denne undersøkelsen viser at de kriseutsatte direktoratene og tilsynenes krisekommunikasjonsberedskap er forbedret siden 2002.

Informasjonssjefenes kompetanse og erfaring

De fleste informasjonssjefene har tilstrekkelig fartstid i virksomheten til å ha bygd opp kompetanse på krisekommunikasjonsberedskap gjennom kurs, øvelser eller reell erfaring. Seks har vært i stillingen i under to år.

- 15 av 18 har deltatt på kurs eller liknende kompetansehevende tiltak (11 av 18 i 2002)
- 17 av 18 har deltatt i øvelser (12 av 18 i 2002)
- 16 av 18 har erfaring fra kriser (15 av 18 i 2002)

12 har ansvar for krisekommunikasjon nedfelt i sin stillingsbeskrivelse og mange har dette også formalisert i andre dokumenter som i strategier eller planer.

Krisebevissthet

Nesten alle informasjonssjefene gir uttrykk for at krisebevisstheten i deres virksomhet har økt de siste årene. Dette skyldes både tsunamien, terrorangrepet 11. september, andre ulykker, samt interne forhold som omorganiseringer m.m. Dette har videre resultert i at de setter i gang arbeid med planer, evaluering eller forbedringer (16), og til flere interne diskusjoner i virksomheten (9).

De gir også uttrykk for å ha god oversikt over hvilke typer kriser som kan ramme deres virksomhet, og utdyper hva slags typer kriser dette kan dreie seg om. Spekteret av mulige scenarier som kan ramme virksomheten ser også ut til å ha blitt noe utvidet. Konsekvensene av de omfattende krisene som tsunamien, terrorhandlinger og truende pandemier som fugleinfluensa, bidrar trolig til at mange utvider sitt spekter av scenarier for kriser som kan ramme deres virksomhet.

Revidering av planverket

I 2005 svarte 15 at planen deres ble revidert (eller laget) i løpet av dette året. Dette bør betegnes som bra. En sier at planen ble revidert i løpet av 2004, en annen i 2003 og en svarte "vet ikke". Kartleggingen i 2002 viste at bare tre av 18 hadde revidert sine planer det samme året som kartleggingen fant sted, mens 12 hadde revidert dem for ett eller to år siden. Kartleggingen i 2002 fant også sted på høsten som i denne undersøkelsen.

Vurdering av trusselbildet

Det er noen flere i 2005 (15 av 18) enn i 2002 (10 av 17) som har gjennomført risiko- og sårbarhetsanalyser, scenariegjennomgang eller lignende for å

klargjøre trusselbildet⁴. Alle 15 som hadde gjort dette i 2005 svarte at de hadde gjort dette i løpet av det siste halvåret eller året. Dette er en viktig forbedring siden 2002. Målet bør selvsagt være at alle de kriseutsatte virksomhetene både vurderer trusselbildet og øver jevnlig. I likhet med rapporten "Informasjonsberedskapen i departementene" (2005:3), mener Statskonsult at dersom en virksomhet skal vurdere sin krisehåndteringsevne realistisk, må den forsøke å analysere hvilke kriser som kan ramme virksomheten og hvilke krav krisene stiller. Det innebærer et forsøk på å finne ut hvilke funksjoner og oppgaver virksomheten må kunne mestre for å forhindre eller redusere krisens omfang maksimalt.

Gjennomføring av øvelser

På spørsmål om beredskapen for krisekommunikasjon er øvet i løpet av de to til tre siste årene, svarte 15 av 18 ja. Dette til tross for at det bare i 12 av virksomhetenes kriseinformasjonsplaner stilles krav til å holde øvelser. 10 av informantene hadde øvd én til to ganger per år eller mer. Fire har øvd én gang per år og én har øvd én gang i løpet av de siste tre årene. To av informantene er ikke sikker på når forrige øvelse fant sted. Dette er en også en klar forbedring sammenlignet med kartleggingen i 2002 hvor 8 av 17 ikke hadde gjennomført øvelser i løpet av de siste tre årene.

I likhet med informasjonssjefene i departementsundersøkelsen fra 2004, uttrykker en del informasjonssjefer i denne undersøkelsen (7) at de ville prioritert å øve mer dersom de skulle velge ett tiltak for å bedre krisekommunikasjonsberedskapen i sin virksomhet. Men i 2005 er det samtidig også noen informasjonssjefer som trekker fram øvelser som en av deres sterkeste sider innen kriseinformasjonsberedskap og som andre kan lære av.

Organisering av kriseorganisasjonen

I 2002 hadde 12 av 17 virksomheter *ekstraordinær organisering av kriseinformasjonsledelsen*, mens 4 ikke hadde det, og en vurderte hvordan de skulle gjøre det. I 2005 svarte 10 at de hadde ekstraordinær kriseledelse og 12 at de hadde ordinær organisering i linjen. En del sa at kriseledelsen først og fremst var organisert i linjen, men at de ville opprette en ekstraordinær kriseledelse dersom krisen ble oppskalert. Siden disse undersøkelsene startet tror vi det har skjedd en dreining i retning av at de fleste håndterer krisen i linjen når krisen er på et håndterlig nivå, og at man oppretter en ekstraordinær kriseledelse dersom krisen oppskaleres. Tidligere var det nok mer utbredt å ha en fast kriseledelse uavhengig av ansvarsområder i daglig virke og type kriser. To hovedkrav bør uansett være at kriseledelsen er klart beskrevet med roller og ansvar og at organisasjonen har tenkt over hvem som skal lede virksomhetens øvrige drift mens krisen pågår.

Kriseinformasjonsplanene

Alle virksomhetene har en kriseinformasjonsplan, og de fleste har et planverk som er integrert i beredskapsplanen for hele virksomheten (15 av 18). Mange har også separate planer for krisekommunikasjon eller begge deler. Hvilken type som egner seg best for den enkelte virksomhet vil først og fremst avhenge

⁴ I denne undersøkelsen ble det ikke stilt krav om skriftlighet for gjennomføring av ROS eller scenarier som i 2002.

av innholdet i planen. Det bør for eksempel gå klart fram hvem som har ansvar for hva i en gitt situasjon og dessuten være godt kjent for alle i kriseorganisasjonen.

I denne undersøkelsen ser vi en klar forbedring av innholdet i planverket sammenlignet med kartleggingen i 2002. Som i 2002-kartleggingen har vi delt virksomhetene inn i tre grupper etter hvor robuste planene var. Gruppene er kategorisert ut fra Statskonsults 13 kriterier for hva som kjennetegner en god kriseinformasjonsplan.

- *Gruppe 1:* Oppfyller 10 eller flere kriterier. Disse framstår som virksomheter med omfattende og helhetlige planer for kriseinformasjon. Denne gruppen består i 2005 av 13 av 18 virksomheter, mot 5 av 17 i 2002.
- *Gruppe 2:* Oppfyller 7-9 kriterier. Disse har relativt differensierte planer men med mangler på visse områder. Denne gruppen består i 2005 av 3 av 18 virksomheter, mot 7 av 17 i 2002.
- *Gruppe 3:* Oppfyller færre enn 7 kriterier. Dette er minimumsplaner med til dels store avvik i forhold til kriteriene. Denne gruppen består i 2005 av 2 av 18, mot 4 av 17 i 2002.

Forbedringene siden 2002 ser vi først og fremst på følgende områder:

- Flere oppgir at planene deres er basert på kunnskap om målgruppens informasjonsbehov og kanalpreferanser
- Flere har en form for faseinndeling i sine planverk (omtaler tiltak før, under og etter krisen)
- Flere har planer som gjelder alle typer kriser og som ikke er begrenset til bare en eller noen få typer kriser

Egenvurdering av styrker og svakheter

Informasjonssjefene fikk spørsmål om hvordan de i en krisesituasjon trodde de ville håndtert forholdet til media, ofre/pårørende, departement, samarbeidspartnere eller intern informasjon i virksomheten. Det var ingen av informasjonssjefene som trodde at de ville håndtert krisen dårlig i forhold til dette. De kanskje viktigste relasjonene i en krisesituasjon, som forholdet til overordnet departement og media, var de relasjonene flest følte seg trygge på ville fungere bra. Flere var imidlertid oppmerksomme på at intern informasjon var et område som ofte ble nedprioritert i en krise. Noen var litt usikre på håndteringen av forholdet til samarbeidspartnere eller underliggende etater, sideordnede myndigheter og ofre/pårørende.

På spørsmål om hva informasjonssjefene mente var virksomhetens sterke sider i forhold til kriseinformasjonsberedskap, svarte de først og fremst:

- Mediehåndtering
- Krisebevissthet i ledelsen
- Øvelser
- Planverk
- Praktisk erfaring

I undersøkelsen fra 2002 var det mediehåndtering, ledelse og praktisk erfaring fra kriser som ble nevnt oftest. Øvelser og planverk ble ikke vurdert som sterke sider. Dette kan indikere at de jobber mer aktivt med planverk og øvelser i dag.

De svake sidene i forhold til kriseinformasjonsberedskap er først og fremst:

- Usikkerhet ift ressursituasjonen - for lite ressurser å spille på – særlig ift kriser som er av langvarig eller/og alvorlig art
- Noe usikkerhet ift om det øves tilstrekkelig
- Noe usikkerhet ift roller og ansvar

Forslagene til forbedringstiltak gjenspeiler for mange de svake sidene.

Forbedringstiltakene de ville prioritert først var:

- Hyppigere øvelser, øve sammen med andre, mer krisescenarietenkning
- Øke kompetansen (kurs, seminarer), bevisstgjøre ledere og ansatte
- Forbedre ressursituasjonen
- Forbedre koordineringen horisontalt

5 Anbefalinger

Undersøkelsen viser at krisekommunikasjonsberedskapen er forbedret i de utvalgte direktoratene og tilsynene i forhold til kartleggingen som ble gjennomført i 2002. De fleste kriseinformasjonsplanene ser ut til å ha blitt mer robuste og dekkende, og det både øves mer og gjennomføres flere risiko- og sårbarhetsanalyser, scenariogjennomganger og trusselvurderinger enn i 2002. Krisebevisstheten har økt og ledelsen er i større grad pådrivere for arbeid med beredskap og kriseinformasjon.

Det er likevel rom for forbedringer og flere tiltak for å opprettholde og forbedre kriseinformasjonsberedskapen.

De virksomhetene vi har kartlagt i denne undersøkelsen, er et utvalg av direktorat og tilsyn som i kraft av sine ansvarsområder kan rammes av kriser som kan få alvorlige konsekvenser og/eller ramme mange mennesker. De anbefalingene vi gir til disse virksomhetene kan også langt på vei følges opp av andre direktorat og tilsyn.

Statskonsult har følgende anbefalinger til direktorat og tilsyn:

- Årlige eller halvårslige øvelser i krisekommunikasjon og generell beredskap kan arrangeres for å vurdere evne til samhandling og samordning internt og med andre som kan bli involvert i den samme krisen. Det bør legges vekt på øvelser hvor flere virksomheter og departement øver sammen
- Faste årlige revideringer av planverket kan gjennomføres for å avdekke svakheter i tillegg til jevnlig oppdateringer etter øvelser m.m.
- Årlige trusselvurderinger, risiko- og sårbarhetsanalyser eller scenariogjennomganger kan gjennomføres for å planlegge for mulige kriser og vurdere krisehåndteringsevne og sårbarhet
- Undersøkelser eller kartlegginger som gir kunnskap om målgruppens informasjons- og kommunikasjonsbehov i en gitt krise bør gjennomføres jevnlig. Kartleggingene kan skje i samarbeid med andre sidestilte eller overordnede som har samme informasjonsbehov
- Personlige tiltakskort kan lages for alle medlemmene i kriseorganisasjonen som definerer den enkeltes ansvar, rolle og oppgaver i gitte kriser
- Et forum eller lignende kan opprettes og brukes for erfaringsutveksling, diskusjon og læring om kriseinformasjonsberedskap i statsforvaltningen
- Det kan lages planer for kriser som oppskaleres og går over lengre tid, og som krever ressurser utover det virksomheten besitter selv

Anbefalinger til departementene

- Til overordnede departement for direktorat og tilsyn, anbefaler vi et de gjennom de årlige tildelingsbrevene formaliserer ansvaret for å ha oppdaterte kriseinformasjonsplaner, og jevnlig holde øvelser og lage risiko- og sårbarhetsanalyser

I Statskonsults rapport til Moderniseringsdepartementet for prosjektet ”Informasjonsberedskapen i departementene, rapport 2005:3 (s. 30) gir vi noen anbefalinger til Moderniseringsdepartementet som vi også kan gi til Justisdepartementet i denne rapporten.

Vi anbefaler departementet å:

- Evaluere og gjennomgå status og innhold i kriseinformasjonsplanene i direktorat og tilsyn. Denne evalueringen bør baseres på de skriftlige planene de har for dette. Gjennom en slik dokumentanalyse vil det blant annet kunne framskaffes sikrere og bedre faktainformasjon på en del områder, og kan være et godt supplement til de kvalitative intervjuene med informasjonssjefene i disse virksomhetene. Vi vil også anbefale at senere kartlegginger inkluderer intervjuer av ledere og andre i nøkkelposisjoner når det gjelder krisekommunikasjonsberedskap. Dette for å gi en mer nøyaktig analyse av situasjonen
- Kartlegge og analysere hvordan de enkelte virksomhetene har organisert sin kriseberedskapsorganisasjon generelt og kriseinformasjonsberedskap spesielt
- Oppheve anonymiteten til intervjupersonene fra de virksomhetene som deltar i denne undersøkelsen. Åpenhet rundt beredskap åpner for ytterligere erfaringsutveksling og læring i forvaltningen. Beredskap i forvaltningen er også noe vi mener angår alle. En kartlegging som kan sammenligne de enkelte forvaltningsorganer med hverandre, kan trolig også på sikt styrke beredskapen. Her må man naturligvis gjøre unntak for informasjon som kan bidra til å svekke kriseberedskapen i departementene dersom den offentliggjøres

Vedlegg 1

Oppfyllelse av kriteriene i 2002

I tabellen under vises resultatene fra kartleggingen som ble gjennomført i 2002. I denne delen av undersøkelsen var det bare 17 virksomheter som svarte.

12 av virksomhetene er de samme som i 2005. Resten har vært gjennom omorganisering og/eller har byttet navn eller blitt erstattet med andre virksomheter. (jf. kap. 2.2.1)

Kartlegging i 2002. Innhold i virksomhetenes kriseinformasjons-planer vurdert i forhold til aktuelle kriterier. N=17

	Kriterier	Virksomhetens nummer.																	Sum
		13	4	3	6	14	15	12	8	2	10	9	16	7	11	17	1	5	
7.	Rutiner for mediehåndtering	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	15
3.	Segmentert på målgrupper	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		15
10.	Krav til spesielle lokaler og utstyr	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x				13
9.	Rutiner for vertikal samordning	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x		x	14
8.	Rutiner for horisontal samordning	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x			13
1.	Gjelder alle typer kriser	x		x				x		x	x	x			x		x	x	9
2.	Faseinndeling	x	x		x	x	x		x	x									7
6.	Kommunikasjonsprinsipp/ krav til brukerdialog	x		x			x												3
13.	Rutiner for evaluering	x	x	x	x	x		x	x	x	x								9
5.	Bygger på ROS	x	x	x	x	x	x				x		x	x	x				10
4.	Ekstraordinær kriseledelse	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x			x	x		12
11.	Krav til øvelser	x	x	x	x	x	x	x			x	x							9
12.	Omtaler kompetanseoppbygging		x					x											2
	Sum kriterier	12	11	11	10	10	9	8	8	8	7	7	7	6	5	5	4	3	

Referanseark for Statskonsult

Tittel på rapport:	Informasjonsberedskap i 18 direktorat og tilsyn – Statuskartlegging 2005
Statskonsults rapportnummer:	2006:3
Forfatter(e):	Lisbeth Udland Hansen og John Nonseid
Evt. eksterne samarbeidspartnere:	
Prosjektnummer:	105500
Prosjektnavn:	Risiko- og krisekommunikasjon
Prosjektleder:	John Nonseid
Prosjektansvarlig avdeling:	Statskonsult Strategi
Oppdragsgiver(e):	Justisdepartementet
Resymé/omtale:	<p>Rapporten omhandler kartleggingen av dagens beredskap for kriseinformasjon i 18 utvalgte direktorat og tilsyn. Undersøkelsen er gjennomført på oppdrag fra Justisdepartementet. Den er basert på en nesten tilsvarende undersøkelse som Statskonsult gjennomførte i samarbeid med Agenda høsten 2002.</p>
Emneord:	Krisekommunikasjon, informasjons-beredskap, kriterier for kriseinformasjonsberedskap
Totalt antall sider til trykking (uten forside):	32
Dato for utgivelse:	13.03.06
Utgiver:	Statskonsult as Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.Statskonsult.no