



# POLITI HØGSKOLEN

## EVALUERINGSRAPPORT

POLITIETS INNSATS  
ØVELSE GEMINI 2012



## **FORORD**

Evaluering har flere hensikter og skal blant annet gi svar på om målene er nådd, kompetanseutviklingen går i riktig retning og om treningen fungerer tilfredsstillende. God evaluering av øvelser og en systematisk utnyttelse av erfaringene vil kunne gi læring og reell nytteverdi over tid.

Det kan være vanskelig å samle og systematisere erfaringer fra store øvelser. Det kan også stilles spørsmål ved om politiet i tilstrekkelig grad drar nytte av erfaringer fra øvelsene i det videre beredskaps- og krisehåndteringsarbeidet.

Politihøgskolen håper at denne evalueringsrapporten kan bidra til nasjonal læring, videreutvikling av samarbeidet mellom politiet og Forsvaret og andre samvirke- og beredskapsaktører.

Politihøgskolen vil rette en stor takk til alle som har bidratt til denne rapporten, enten som deltakere eller som evaluatorene under øvelsen.

Håkon Skulstad  
Sjef Politihøgskolen

## **INNHOLDSFORTEGNELSE**

Forord .....	2
Innholdsfortegnelse .....	3
1. INNLEDNING.....	4
1.1 Øvelse Gemini 2012 .....	4
1.2 Evaluering av øvelsen.....	5
1.3 Øvingsmål/øvingsmomenter.....	8
2. PLANLEGGINGSFASEN .....	10
3. GJENNOMFØRINGSFASEN.....	12
3.1 Justis- og beredskapsdepartementet.....	12
3.2 Politidirektoratet .....	14
3.3 Helgeland politidistrikt .....	17
3.4 Oslo politidistrikt: nasjonale bistandsressurser .....	27
4. FUNN OG ANBEFALINGER .....	34

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Øvelse Gemini 2012

Øvelse Gemini er en årlig samvirkeøvelse mellom politiet, Forsvaret og operatørselskap (er) på norsk kontinentalsokkel. Hensikten med øvelsen er å trene sivile og militære enheter i kontra-terror aksjon mot innretning til havs som ledd i den generelle beredskap for sikring av olje- og gassinstallasjonene på norsk kontinentalsokkel. Den taktiske håndteringen av slike hendelser skal håndteres av spesialstyrker fra politiet og Forsvaret.

Øvelse Gemini er også en bistandsøvelse, hvor Forsvaret trener bistand til politiet. Terrorisme er kriminalitet som politiet har ansvaret for å forebygge, bekjempe og etterforske, og operasjonen ledes derfor av stedlig politimester (PM). Den primære målgruppen for øvelsen er det taktiske (utøvende) nivået.

Politiet og Forsvaret øver jevnlig sammen både nasjonalt og lokalt. Øvelse Gemini 2012 er likevel spesiell i den forstand at den er den første store samvirkeøvelsen etter hendelsene 22. juli 2011. Det er å forvente at erfaringene etter øvelsen vil ha offentlig oppmerksomhet og interesse.

Øvelse Gemini «eies» av sjef Forsvarets operative hovedkvarter (FOH). Planleggingen av øvelse Gemini ledes av FOH i samarbeid med de deltakende aktører.

Øvelse Gemini 2012 ble arrangert med Helgeland politidistrikt (HPD) som vertskap og operasjonelt ansvarlig. Det var to hovedscenarier for øvelsen:

1. Kapring av et supply-skip til oljeinstallasjonen Nornen
2. Kapring av oljeinstallasjonen Nornen

HPD, politiets nasjonale bistandsressurser, Forsvaret og oljeselskapet Statoil var hovedaktører i øvelsen. I tillegg deltok Justis- og beredskapsdepartementet (JD), Forsvarsdepartementet (FD), Forsvarsstaben (FST), Politidirektoratet (POD), FOH, Petroleumstilsynet (Ptil), samt regjeringen. Alle nivåene i det nasjonale krisestyringsapparatet ble således øvet.

Øvelsen ble gjennomført i tiden mandag 21. mai – torsdag 24. mai. Fredag 25. mai ble det gjennomført Førsteintrykkssamlinger (Hot-Wash-Up (HWU)) både i Mosjøen og i Bodø.

HWU i Mosjøen ble ledet av PM i HPD i samarbeid med Politihøgskolen (PHS) og hadde aktørene fra justissektoren og liaisoner/rådgivere fra Forsvaret og oljesektoren som deltakere.

Øvelsen fikk besøk av Justis- og beredskapsministeren, Forsvarsministeren, Politidirektøren, Forsvarssjefen og sentrale personer fra de aktuelle departementene onsdag 23. mai.

## **1.2 Evaluering av øvelsen**

PHS har fått i oppdrag av POD å evaluere politiets innsats under øvelse Gemini 2012. Det er første gang PHS er gitt evalueringsoppdraget i forbindelse med øvelse Gemini. PHS har ikke fått spesielle føringer knyttet til oppdraget eller rapporteringen. PHS anser at oppdraget er utført gjennom utarbeidelse og distribusjon av denne rapporten.

Aktørenes øvingsmål ville vært naturlig utgangspunkt og disposisjon for denne rapporten. Siden det ikke er definert klare øvingsmål, men kun øvingsmomenter for øvelse Gemini 2012 (se kapittel 1.3 og kapittel 2), vil det ikke være formålstjenlig å bruke dette som utgangspunkt. PHS har derfor valgt å fokusere på det som ansees å kunne utledes av formuleringene.

Av kapasitetsmessige hensyn, har det ikke vært mulig for PHS å evaluere alle aspektene ved øvelsen, og PHS har derfor valgt å fokusere på kun enkelte sentrale temaer. Noen av disse er behandlet generelt, mens andre er behandlet mere detaljert.

PHS har erfaring fra evaluering av øvelser gjennom flere år, og har blant annet hatt ansvaret for evaluering av politiets årlige nasjonale øvelse (øvelse Tyr) siden 2009. PHS har avsatt 3 evaluatorene til evalueringen av øvelse Gemini 2012. Samtlige har erfaring fra evaluering av tidligere øvelser, og har fagansvar knyttet opp mot utdanning og opplæring i sivil krisehåndtering.

Evaluatorene fra PHS har hatt sitt fokus på politidistriktets operasjonelle- og strategisk nivå, herunder stabsarbeidet. Når det gjelder øvrige øvede aktører fra justissektoren, er disse evaluert av egne evaluatorene. Disse evalueringsrapportene er tatt inn i denne hovedrapporten, men er ikke behandlet av PHS på annet måte enn å tilpasses til rapportens format (se også *metodekritikk* i kapittel 1.2.1).

Senter for militære erfaringer (SME) har fått i oppdrag av sjef FOH å lede erfaringshåndteringen etter øvelsen. SME og PHS samarbeider for første gang om dette arbeidet, og vil i samarbeid skrive en erfaringsrapport vedlagt en «Lesson Observed» matrise. Evalueringene fra Forsvarets aktører i øvelsen, denne hovedrapporten og evalueringsrapporten fra Statoil, vil danne grunnlaget for erfaringsrapporten. Rapporten vil være et viktig bidrag til FOH som sammenfatter og oppsummerer øvelsen i en Final Exercise Report (FER).

### *1.2.1 Metode*

Metoden beskriver hvordan data er samlet inn, det vil si den informasjonen som trengs for å kunne gi svar på de spørsmål som reises i evalueringen. Begrunnelsen for å velge bestemte metoder er at de vil gi gode data og belyse spørsmålene i evalueringen på en faglig forsvarlig og interessant måte. Hvilke metoder en velger, avhenger blant annet av hva som skal undersøkes, formålet med evalueringen, og ikke minst hvor mye tid og ressurser en har til disposisjon.

Metodene som PHS har brukt i utarbeidelse av denne rapporten er følgende:

1. Observasjoner

De 3 evaluatorene fra PHS som var til stede hos HPD i Mosjøen.

2. Ekstern rapportering

PHS har fått tilsendt evaluerings-/førsteintrykksrapporter fra følgende øvede aktører:

- JD, POD og politiets nasjonale bistandsenheter (Oslo politidistrikt)

Aktørene er bedt om å evaluere øvelsen opp mot fastsatte øvingsmål/øvingsmomenter.

De har i tillegg fått særskilte rapporteringspunkter fra PHS (se pkt. 1.3 og kapittel 3).

3. Dokument gjennomgang

PHS har fått tilgang til og gjennomgått følgende dokumenter fra HPD:

- Statusrapporter til POD
- Bistandsanmodninger til Forsvaret (alminnelig bistand og håndhevelsesbistand)
- Møtereferater (fra strategisk gruppe og stab)

#### 4. HWU

Det skriftlige og muntlige materialet fra HWU i Mosjøen er også brukt som grunnlag for denne rapporten.

##### *1.2.2 Metodekritikk*

De ulike metodene har sterke og svake sider ved anvendelsen, og det kan derfor rettes innsigelser mot de metodene som PHS har brukt.

Svakheten ved observasjon som metode for datainnsamling er at observatørene lett kan la seg påvirke eller påvirker dem som skal observeres, slik at observasjonene blir preget av observatørenes syn eller situasjonen. I slike tilfeller vil objektiviteten og dermed påliteligheten og gyldigheten til evalueringen forringes.

Et annet sentralt moment er at evaluatorene evaluerer egen organisasjon. Dette kan skape avhengighets- og lojalitetsforhold som vil kunne påvirke evalueringen.

- Dette gjelder både PHS som underordnet særorgan til POD og PHS som opplæringsansvarlig overfor HPD (stabsopplæring)
- Momentet er særlig aktuelt overfor de eksterne evaluatorene. Evalueringsrapportene fra disse er i varierende grad behandlet etter HWU, og PHS har ingen kontroll med i hvilken grad disse er undergitt en formell intern prosess hos aktørene. Aktørene vil selv foreta intern evaluering og flere av disse evalueringene vil være gradert i henhold til bestemmelsene i Sikkerhetsloven eller Beskyttelsesinstruksen.

Rapporten vil derfor ha størst validitet når det gjelder evalueringen av HPD.

At det ikke foreligger gode øvingsmål, herunder måleparametere, for aktørene, er en betydelig svakhet. Likeledes måten PHS har operasjonalisert øvingsmomentene på.

### 1.3 Øvingsmål/øvingsmomenter

PHS har av POD fått oversendt følgende øvingsmål/øvingsmomenter for politiets aktører under øvelse Gemini 2012:

#### Justisdepartementet

- Øve etablering av stab
- Øve funksjonene i stab
- Øve mottak av situasjonsrapportering
- Øve behandling av anmodning om håndhevelsesbistand
- Etablere responscelle for underliggende etater
- Øve mediehåndtering

#### Politidirektoratet

- Øve stab, etablering og drift herunder kommunikasjon, logg, VTC, koordinering og ledelse
- Øve varslingsrutiner og situasjonsrapportering fra lokal PM, bearbeide, analysere og videreformidle dette til JD
- Øve håndtering av trusselvurderinger
- Øve håndtering av bistandsanmodninger
- Øve mediehåndtering og kommunikasjonsavdeling
- Politiets beredskapssystem (PBS), herunder lokale planer (PBS III), PODs operasjonsplaner
- Bistå med støtteressurser (liaison) til lokal PM om nødvendig
- Iverksette nasjonal varsling
- Øve nabohjelp fra et politidistrikt til et annet

#### Helgeland politidistrikt

- Øve stabsfunksjonene (strategisk nivå)
- Øve situasjonsrapportering
- Øve anmodning om bistand
- Øve samhandling mellom politidistriktets funksjoner
- Øve kommando/kontrollfunksjon
- Øve samhandling med involverte liaisoner
- Øve operativt og taktisk nivå
- Øve samhandling med industrien og myndighetene
- Øve mottak / samvirket med bistandsenheter fra egen etat
- Øve mottak / samvirket med bistandsenheter fra Forsvaret
- Øve politidistriktets UEH mannskaper
- Øve overlevering av objekt
- Øve planverk i eget distrikt
- Øke forståelsen for gjennomføringen av større politioperasjoner generelt
- Øve mediehåndtering



### Beredskapstroppen

- Forflytning og mobilisering
- Bistand til lokal politimester
- Fremskutt KO (Delta-KO)
- Samarbeid med lokalt politidistrikt (Stab)
- Koordinering med FSK
- Samarbeid med andre enheter fra Forsvaret
- Planlegging og gjennomføring av ØA
- Trene deler av maritim kapasitet
- Samarbeid med olje- og gassindustrien
- Trening i industrielt miljø
- Øke forståelsen av gjennomføringen av større politioperasjoner generelt

### Bombegruppen

- Øve mobilisering
- Øve forflytning av mannskap og materiell
- Øve i maritimt miljø
- Øve støtte til Beredskapstroppen for en ØA aksjon.
- Samarbeid med lokalt politidistrikt (Stab)
- Øve samvirke med fremskutt KO (Delta-KO)
- Samarbeid med olje- og gassindustrien
- Trening i industrielt miljø
- Øke forståelsen av gjennomføringen av større politioperasjoner generelt.
- Gjøre erfaringer med bruk av eget utstyr i maritimt miljø.
- Øve klareringssøk av objekt før overlevering

### Krise og gisselforhandlertjenesten

- Øve forflytning og etablering av forhandlerteamet ved lokalt PD
- Øve bistand generelt og rådgivning spesielt til PM og PM Stab
- Øve samarbeid med lokal P5 i forbindelse med mediestrategi
- Øve samarbeid med naturlige liaisoner (BT, FSK, m.fl.)
- Øve rollestrukturen i forhandlerteamet
- Øve momenter i "mass hostage taking"
- Øve forhandlerne i varierte tilnæringsmetoder
- Øve aktivt bruk av PO i kommunikasjon med Stab
- Øve momenter vedrørende kravsbehandling
- Øve bruk av TPI (tredjeperson)
- Øve koordinering av forhandlerteam i koordinasjon mellom to forskjellige politidistrikter

## 2. PLANLEGGINGSFASEN

PHS har kun vært til stede på ett planleggingsmøte forut for øvelse Gemini 2012. Grunnlaget for å trekke erfaringer og evaluere denne fasen er derfor minimal. PHS har likevel valgt å rette fokus på to områder.

- Øvingsmål

Når det gjelder prosessen rundt og viktigheten av utarbeidelse av gode øvingsmål er dette et tema som PHS har påpekt gjentatte ganger under planleggingen og evalueringen av flere andre øvelser, herunder øvelse Tyr, samt ved flere av skolens etter- og videreutdanninger.

- Stabsopplæring

Det er PHS som har ansvaret for denne opplæringen i politiet.

### Øvingsmål

PHS fikk oversendt et dokument fra POD hvor øvingsmomentene for alle aktørene i justissektoren var opplistet og sammenfattet. Ingen spesifikke øvingsmål eller øvingsparametere var utarbeidet og beskrevet.

Gode mål tjener flere hensikter. De skal styre og gi retning til aktivitetene og samtidig være noe å evaluere i forhold til. I tillegg kan gode mål motivere til innsats. Læring er et hovedargument for å gjennomføre øvelsen. En felles forståelse og tilhørighet til målene som relevante, realistiske og meningsfulle, kan derfor være et godt utgangspunkt. For å skape en felles forståelse gjennom blant annet å utvikle felles mål for øvelsen, er det viktig at man i planleggingsfasen involverer aktørene. Det å bli enige om øvingsmål, hva man ønsker å få ut av øvelsen, hva resultatet skal være til slutt, er essensielt for læringen.

De fleste øvingsmomentene som var utarbeidet for øvelse Gemini 2012, ble innledet med ordet «øve», som for eksempel «øve situasjonsrapportering» og «øve anmodning om bistand». PHS stiller spørsmål om hvilken relevans og mening et slikt øvingsmoment har. Dersom momentet hadde vært omskrevet til et øvingsmål, for eksempel: «Tilrettelegge for- og etablere gode rutiner for kvalitativ- og effektiv situasjonsrapportering». Da ville det vært mulig å utarbeide flere måleparametere knyttet til organisering, struktur, innhold, frekvens osv. Evalueringen ville da kunne si noe om i hvilken grad målet ble nådd eller ikke.

Øvingsmålene skal i stor grad legge grunnlaget for hele øvelsen, evalueringen og dermed også utbyttet til hver enkelt aktør. Gode øvingsmål og klare øvingsparametere vil være avgjørende for en kvalitativ evaluering. Først når øvingsmålene, herunder øvingsmomentene er fastlagt, vil det være formålstjenlig å utforme scenario og relevante elementer i dreieboka. Generelt er dette et forbedringspotensial i de fleste øvelser – også for politiet og øvelse Gemini 2012.

### Stabsopplæring

HPD gjennomførte stabskurs i uke 16/2012. Målgruppen var PM, stabssjef (STSJ), funksjonsledere (P'ene) og deres stedfortredere, operasjonsledere (OL) og innsatsledere (IL), samt redningsledelsen og deres faste stedfortredere. Totalt 27 personer var med på kurset.

PHS hadde et møte med STSJ i forkant av kurset. Målet med møtet var å gjennomgå stabskursets rammer og program, herunder presisere betydningen av at politidistriktet på forhånd iverksetter kompetansehevende tiltak blant deltakerne for å tilstrebe optimalt læringsutbytte på kurset.

Generelt syntes både mål og innhold på kurset å være meget relevant i forhold til målgruppen. Det er lagt vekt på øvelser og erfaringsutveksling i gjennomføring av stabskurset. Det har bidratt til stort engasjement og bra læringsutbytte. Erfaringslæring er et nytt tema på stabskurset som oppfattes som en suksess. Gjennom teoretisk innføring på kursets første dag, får deltakerne et godt utgangspunkt for forståelse og systematikk knyttet til erfaringslæring. Med gruppearbeid og presentasjon som avslutning på kurset, ble HPD utfordret på implementering av læringspunkter (veien videre) både i et kort- og langsiktig perspektiv.

HPD har tatt denne oppgaven på alvor og med stor entusiasme, noe som ga gode resultater i stabsarbeidet under øvelse Gemini 2012.

PHS ser det som avgjørende at sentrale funksjoner gis veiledning eller benytter mentor under store øvelser for å få et bedre læringsutbytte. Dette ble delvis etablert i HPD (for PM) og var et viktig og verdifullt grep. PHS anser dette som viktig også for andre sentrale funksjoner i ledelsesapparatet (STSJ/P`er).

### 3. GJENNOMFØRINGSFASEN

PHS har forfattet kapittel 3.3 i denne delen av rapporten. De øvrige underkapitlene er forfattet av eksterne evaluatorene (egne evaluatorene fra de ulike aktørene).

De eksterne evaluatorene er bedt om å evaluere ut fra sine oppgitte øvingsmål/øvingsmomenter, og har i tillegg fått enkelte tilleggs punkter fra PHS (beskrevet under hvert underkapittel). Evalueringsrapportene fra disse er i varierende grad behandlet etter HWU, og PHS har ingen kontroll med i hvilken grad disse er undergitt en formell intern prosess hos aktørene. Aktørene vil selv foreta intern evaluering og flere av disse evalueringene vil være gradert i henhold til bestemmelsene i Sikkerhetsloven eller Beskyttelsesinstruksen.

#### 3.1 Justis- og beredskapsdepartementet

*PHS sendte følgende anmodning til JD forut for øvelsen: PHS ber om en generell rapport fra Dere rundt egen måloppnåelse i forhold til øvingsmål. Vi ber om at det spesielt legges vekt på følgende momenter:*

- *Situasjonsrapportering*
  - *Når kom rapportene fra underliggende etater (oppfordret/uoppfordret)?*
  - *Var innholdet i disse rapportene tilstrekkelig?*
  - *Sammenhengen mellom disse rapportene og andre kilder (herunder media)?*
  - *Hva ble gjort hos Dere i forhold til rapportene?*
  - *Andre ting som Dere ønsker å kommentere i forhold til dette punktet*
- *Beslutningsprosesser*
  - *Hvordan ble avgjørelser som tillegger Dere fremmet (form, innhold og tid)?*
  - *Var det avgjørelser som ble fattet på feil nivå?*
  - *Andre ting som Dere ønsker å kommentere i forhold til dette punktet*
- *Kommunikasjon*
  - *Intern kommunikasjon innad i egen stab og funksjon*
  - *Kommunikasjon med underliggende etater (formell/uformell og utover situasjonsrapporteringene)*
  - *Kommunikasjon med samarbeidende etater*
  - *Mediehåndtering, og da spesielt avklaring om hvem som uttaler seg om hva*
  - *Andre ting som Dere ønsker å kommentere i forhold til dette punktet*

## **Rapporten fra JD**

### Øvingsmål:

1. Øve etter intensjonene i «den nye bistandsinstruksen»
2. Tidsriktig og korrekt statusrapportering til politisk ledelse.

Vi var denne gangen lokalisert i bygningene til Forsvarsdepartementet [sic]. Lokalitetene [sic] og infrastrukturen ble satt på store prøver, dette skal gjennomgås i våre interne evalueringer. Fom 1.7. 2012 er Justis- og beredskapsdepartementets situasjonssenter etablert i tidsriktige lokaler i Nydalen, fremtidig krisehåndtering vil nødvendigvis bli håndtert herfra.

Vi har gjennom disse fire dagene øvd på våre to øvingsmål, også her vil vi gjennom våre interne evalueringer foreslå læringspunkter og tiltak, spesielt gjelder dette systemene/strukturen for tidsriktig situasjonsrapportering til politisk ledelse. Vi vil også utfordre de etablerte strukturer for å få fram informasjon til politisk ledelse som ikke er verifisert.

I samarbeid med Forsvarsdepartementet [sic], vil vi se nærmere på konseptet som benyttes for øvelse Gemini, spesielt rammene og tidsbruken til politisk ledelse.

Torsdag 24.5. 2012 var det satt av 30 minutter til regjeringen for at de kunne [sic] øve samlet, for første gang siden 2006. Det samlede regjeringskollegiet brukte 1 time og 20 minutter. Alle viste stort engasjement, og det var mange faglige gode diskusjoner. Et meget bra konsept.

Fagdagen for departementsansatte som ble gjennomført onsdag ble også positiv, likeså de briefene og besøk som politisk ledelse har deltatt i.

Ut fra de erfaringene som vi gjorde i JD synes det som om at Helgeland politidistrikt har gjort en god jobb, tilsvarende for POD.

Opprettelse og gjennomføringen av liaisonordningen [sic] mellom JD og POD fungerte godt, og er et konsept som vi må kunne videreutvikle.

Samarbeidet mellom G2 i JD (analyse/situasjonsrapportering) og KSE fungerte også bra.

Den nye bistandsinstruksen er ikke formelt godkjent, men intensjonen i bruken av denne ble øvd på. Tilbakemeldingene fra FOH er at den nye instruksen fungerte godt, men noe «tekstendringer» kan være på sin plass før denne blir endelig godkjent. Det gjenstår nå et arbeid for å sjekke ut tidslinjene i beslutningsprosessen når det gjelder håndhevelsesbistand.

### **3.2 Politidirektoratet**

*PHS sendte følgende anmodning til POD forut for øvelsen: PHS ber om en generell rapport fra Dere rundt egen måloppnåelse i forhold til øvingsmål. Vi ber om at det spesielt legges vekt på følgende momenter:*

- *Situasjonsrapportering*
  - *Når kom rapportene fra underliggende etater (oppfordret/uoppfordret)?*
  - *Var innholdet i disse rapportene tilstrekkelig?*
  - *Sammenhengen mellom disse rapportene og andre kilder (herunder media)?*
  - *Hva ble gjort hos Dere i forhold til rapportene?*
  - *Andre ting som Dere ønsker å kommentere i forhold til dette punktet*
- *Beslutningsprosesser*
  - *Hvordan ble avgjørelser som tillegger Dere fremmet (form, innhold og tid)?*
  - *Var det avgjørelser som ble fattet på feil nivå?*
  - *Andre ting som Dere ønsker å kommentere i forhold til dette punktet*
- *Kommunikasjon*
  - *Intern kommunikasjon innad i egen stab og funksjon*
  - *Kommunikasjon med underliggende etater (formell/uformell og utover situasjonsrapporteringene)*
  - *Kommunikasjon med overordnet nivå (formell/uformell og utover situasjonsrapporteringene)*
  - *Kommunikasjon med samarbeidende etater*
  - *Mediehåndtering, og da spesielt avklaring om hvem som uttaler seg om hva*
  - *Andre ting som Dere ønsker å kommentere i forhold til dette punktet*

### **Rapporten fra POD**

Politidirektoratets krisestab. Øvingstidspunkt 21.5.-24.5.2012. Treningsnivået var noe varierende da mange av stabens medlemmer var nye.

#### Totalvurdering av øvelsen

Øvelsen oppfattes som nyttig og god. Det ble vist stort engasjement fra alle deltagere. Samarbeid med Forsvaret og støtten til politidistriktet, samt situasjonsrapportering til JD hadde stort fokus i direktoratet.

Følgende punkter er identifisert gjennom Førsteintrykkssamling [sic] 25.5.12 med stabens medlemmer:

## STABSJEF

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
Situasjonsrapporteringen (HPD-POD-JD) fungerte godt (hyppige og med god kvalitet)	Rutiner for informasjon (i forkant av øvelser) til eget personell må forbedres, slik at man unngår tvil om hvem, når og hvor lenge
D3 fikk god trening i utarbeidelse av operasjonsordre	Rutiner for informasjon til stabsmedarbeidere (underveis) under funksjonslederne må forbedres
CIM er et godt verktøy for varsling av personell og for loggføring	Kapasitet og kompetanse til å løse alle de oppgavene som ligger til den enkelte stabsfunksjon
Prosedyrer for behandling av bistandsanmodninger (håndhevelsesbistand) fungerte godt	IKT-verktøy for kommunikasjon (muntlig/skriftlig) av gradert informasjon  Bedre kompetanse i politidistriktene for riktig bruk av bistandsinstruksen
Forsvaret LO i POD er en svært viktig ressurs for staben	Struktur og varighet på stabsmøter
Utveksling og bruk av liaisons JD-POD og POD-JD	Staben bruker for lang tid på å utarbeide operasjonsordrer

## D1

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
	Jo bedre struktur på stabsmøtene, jo lettere å skrive referat
	Øvingsdirektiv som avklarer spm. om disponering av personell

## D2

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
D2-medarbeidernes lokalisering nær stabsrommet	Samvirket mellom funksjonslederne
	STSJs tilstedeværelse i staben er viktig (eks: behov for avklaringer, beslutninger, godkjenning av SITREP som haster, osv.)
	Tilgjengelighet til dokumenter (staben bruker mange ulike IT-verktøy)
	Øvingsordre og forhåndsvarsling av stabsmedarbeidere; info om varighet
	Antall Internett-linjer i stabsrommet

## D3

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
Proessen knyttet til behandling av bistandsanmodninger	Mange datasystemer (PST nett, politinett, FIS BASIS, CIM); sårbart og lite effektivt
Bruk av Forsvarets liaison i POD	Bruk av meldingsfunksjonen i CIM
Stabsmøtene ga tydelige oppgaver og bidro til infoflyt	Utvikle maler for bistandsanmodninger; viktig å nummerere og angi DTG
	Systematisk oppfølging av pd. som fremmer bistandsanmodning

## D4

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
	Tilgjengelig IT-driftkompetanse så lenge staben er satt
	Avklaring av D4s forpleiningsoppgaver
	Behov og rutiner for (elektronisk) situasjonskart

## D5

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
Varsling av D5 fungerte bra	Uklarheter i forkant mht øvelsens varighet (D5s deltakelse utover første dag)
Sentralisering av publisering på politi.no [les: kriseinfo.no] fungerte bra	Politi.no er uegnet til publisering, tiltak iverksettes ASAP
Samarbeidet mellom P5 og KGF (HPD) fungerte godt. D5 utarbeider nasjonalt tiltakskort på dette; øves under TYR2012	Behov for opplæring på CIM
	D5-funksjonen er lite robust (personell til rådighet) ved døgndrift over tid
	D5 må stå på fordelingsliste over relevante dokumenter (SITREP mv.)
	Mediespillplanen var god men spillet fungerte dårlig (Forsvaret)

## D6

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
Nyttig å erfare stabsarbeid i praksis	Uklarheter i forkant mht øvelsens varighet (D6s deltakelse utover første dag)
	Avklare behov for D6 staben (fast eller situasjonsavhengig)

## D7

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
	Behov for bevisstgjøring av behovet for internasjonal seksjons kompetanse i staben

## Ekspedisjon

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
CIM fungerer godt som loggverktøy	Tilgang til nødvendig IKT-verktøy, inkl. PST-nett, i Ekspedisjonen
	Mangler VTC-H for kommunikasjon POD-JD
	Arbeidsforholdene (plass, ventilasjon, støy) i E må bedres
	Uklarheter i forkant mht øvelsens varighet (Es deltakelse utover første dag)
	IT-driftkompetanse må være tilgjengelig så lenge staben er satt
	Krav til informasjonssikkerhet må etterleves
	Ansvars- og oppgavefordeling mellom D-funksjonene må avklares tydeligere



## POD liaison til HPD

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
Mottaket av liaison	Uklart hva som var liaisonen oppgaver; liaisoninstruksen bør gjennomgås
CIM et godt verktøy for informasjonsdeling POD stab–liaison–POD stab	Mange datasystemer (PST nett, politinett, FIS BASIS, CIM); sårbart og lite effektivt

## Forsvarets liaison til POD

Positive erfaringer	Forbedringspunkter
Øvelsen avklarende mht PODs rolle ift JD, pm og Forsvaret	Gradert samband og kommunikasjon mellom samvirkeaktørene (alle nivå)
Stabsøvelsen i POD fungerte godt mht å trene på stabsarbeid, øve staben og avdekke forbedringspunkter	Vurdere behovet for en mer smidig prosess i fm anmodning om håndhevelsesbistand. Slike anmodninger må gis førsteprioritet (rask saksbehandling og effektiv oppfølging)
Testet robusthet og bruk av forsterkning til liaisonfunksjonen	Flere forbedringspunkter knyttet til etablering og drift av POD stab (se ppt. fra F liai)
Samvirket politiet – Forsvaret ble øvd realistisk og i full skala; beslutningsprosesser er øvd og læringspunkter avdekket	
CIM godt egnet til varsling av stabsmedarbeidere	

### Anbefalinger og foreslåtte tema til senere behandling (seminar, PXD etc)

- Presisjonsnivå, kvalitet og prosedyrer knyttet til bistandsanmodninger

## 3.3 Helgeland politidistrikt

### 3.3.1 Operasjonssentralen (OPS)

OPS er det daglige operative ledelselementet i politiets ledelsesstruktur. I HPD var det to tjenestepersoner som bemannet OPS under øvelsen. Under ekstraordinære hendelser og kriser vil tilstrekkelig bemanning på OPS være avgjørende for krisehåndteringen.

Objektene som ble øvd i øvelse Gemini 2012 var lokalisert ute til havs. HPD har ikke egnede ressurser som kan foreta posisjonering mot disse objektene. Som naturlig konsekvens av dette genererte øvelsen lite sambandstrafikk. Dette skapte et informasjonsvakuum («tørke»), i motsetning til hva som forventes ved landbaserte hendelser. Da ville OPS normalt måtte forholde seg til et stort og kapasitetskrevenne sambandstrafikk med taktisk nivå.

I øvelsen hadde OPS sannsynligvis mer frigjort kapasitet enn hva som ville vært tilfelle ved hendelser knyttet opp mot landbaserte objekter. Det største arbeidspresset for OPS under en reell hendelse (dersom denne blir offentlig kjent), ville mest sannsynlig vært medietrykket (inntil stab etablerer tilfredsstillende apparat for å håndtere dette). Dette ble i begrenset grad øvd under øvelse Gemini 2012.

I initialfasen ved alle hendelser påligger det OPS å iverksette umiddelbare tiltak for å redde liv og redusere skade. Under øvelse Gemini 2012 løste OPS denne oppgaven på en god måte. De responderte rask uten at unødig tid gikk tapt.

Politioperativt system (PO) tilrettelegger for dokumentasjon (notoritet), oppdragshåndtering og til en viss grad ressursstyring. Sammen med kartsystemer (GIS), samband og telefoni, er dette de viktigste teknologiske verktøyene for politiet under en krisehåndtering.

Meldingsmottaket på OPS oppfattes i all hovedsak som godt. Med unntak av noen spredte meldinger, ble opplysninger registrert i PO-systemet i sanntid og i klartekst. På et tidlig tidspunkt i øvelsen ble OPS klar over at det var misforhold mellom situasjonsforståelsen på OPS og i stab. Utover i øvelsen ble det foretatt grep som i større grad ivaretok en bedre rapportering («Momentliste for situasjonsrapportering» som beskrevet i Politiets beredskapssystem del 1 (PBS 1), kap. 13.2). Blant annet ble det gitt klare rapporteringstidsfrister til IL. Dette medvirket til at staben og andre satt med et oppdatert situasjonsbilde.

Rett etter første melding i øvelsen ble det identifisert behov for å styrke ledelsesapparatet i HPD (stab). Varslinger ble iverksatt og rutinene rundt dette var gode. Videre gikk varslinger til naturlige samarbeidspartnere. Varsling til nasjonale bistandsenheter (ved Oslo politidistrikt) ble noe forsinket, men det skyldes øvingstekniske forhold.

Samtidig som loggføring og varslinger ble foretatt, ble det jobbet kreativt opp mot databaser som kunne tilføre OPS mer informasjon. Foruten søk i offentlige register ble HPD`s planverk hentet frem. Dette gav OPS tilgang til nyttig informasjon (planverk) om posisjon, størrelse og virksomhet knyttet til objektet (ene). På samme måte ble GIS brukt aktivt for å danne et situasjonsbilde.

Øvelsen viste at planverket til HPD ikke er oppdatert på alle områder, men at det pågår et revisjonsarbeid. Det ble ikke brukt aksjonsplaner (forhåndsplanlagte tiltak) under øvelsen. Likevel ble det registrert at både OPS og IL hadde klare formeninger om hvilke tiltak som burde iverksettes uten at dette var nedfelt i en plan som ble fulgt.

OPS så etterhvert behovet for å overlate kommunikasjonen mellom OPS og IL til en dedikert operatør. OL fikk ved iverksetting av dette tiltaket mulighet til større deltakelse i møter med staben (lokalisert i 3 etasje mens OPS ligger i 1 etasje). Dette bedret kvaliteten på situasjonsrapporteringen og forståelsen av denne.

OL hadde i en periode problemer med å holde oversikt over hvilke ressurser som HPD hadde rekvirert, og hvilke oppdrag disse hadde fått. Mot slutten av øvelsen ble OL satt som kopimottaker på alle ressursanmodninger som staben fremmet. Dette tiltaket bedret oversikten til OPS.

Ordinært kommuniserer IL og de taktiske mannskapene med OPS gjennom samband eller telefoni. Under øvelsen var IL lokalisert på Ørlandet, hvor HPD ikke har fungerende sambandsdekning. Kommunikasjonsmidlene var derfor kun telefoni, noe som krevde større fokus på avtale- og kontakttidspunkt. Det var også store utfordringer knyttet til Forsvarets etablering av mobilforbud i deres kommandoplass (KO). For politiet er det generelt store utfordringer knyttet til bruk av graderte kommunikasjonsmidler, spesielt i samarbeid med Forsvaret (gjelder alle nivåer).

Det fremstod som noe uklart hvilket ansvar og fullmakter som OPS (OL) skulle ha når stab ble etablert, spesielt i relasjon til ledelse i sanntid. Dette ble ikke avklart gjennom øvelsen, og er et område HPD bør se nærmere på (se også *Kommandolinjer* under pkt. 3.3.2).

### *3.3.2 Strategisk nivå og stabsarbeid*

Stabsarbeidet ble organisert og ledet på en god måte. Staben evnet å justere seg underveis i øvelsen, noe som gjorde utslag i bedre ansvars- og oppgaveforståelse, mer fleksibilitet og effektivitet. Den enkelte funksjon tok etter hvert det «100 % ansvaret» som må til for at staben skal være proaktiv og fremlegge forslag til alternative løsninger.

Den gode atmosfære og lagånd som preget stabsmedlemmene, var en viktig forutsetning for at de lyktes med et godt teamarbeid.

Etterretningsarbeidet (P2) og mediehandteringen (P5) er krevende arbeidsfelt som har avgjørende betydning for krisehåndteringen – både under operasjoner og ikke minst for omdømmet i ettertid. For å lykkes med dette arbeidet må funksjonene ha tilstrekkelig med mannskaper («celler») med adekvat kompetanse. Dette arbeidet ble vektlagt og fokusert på av STSJ under øvelsens gang, men HPD har likevel et forbedringspotensial på nevnte områder.

HPD benyttet PO på en strukturert og god måte som utnyttet systemets potensiale til også å være et effektivt operativt styringsverktøy under øvelsen, og ikke kun en stabslogg. Med anbefalt og valgt struktur, ble PO en viktig informasjonskilde og verktøy for STSJ og staben i planleggingen og gjennomføringen av operasjonen. Selv om det kan stilles spørsmål knyttet til behandling av skjermingsverdig informasjon og utvikling av systemet i forhold til funksjonalitet, ble bruk av PO i stab under øvelsen en positiv opplevelse.

### **Beslutningsprosess**

Møtene i strategisk gruppe (strategisk nivå) ble en viktig, og avgjørende, arena for en vellykket gjennomføring av operasjonene under øvelsen. Gjennom et godt samarbeid ble viktige prinsipielle problemstillinger drøftet, avklart, besluttet og koordinert. Det medvirket til en god kvalitativ beslutningsprosess.

Det ble fokusert på alternativ planlegging, konsekvenser og bruk av etterretning som et vesentlig grunnlag for beslutningsprosessen. Møtene i strategisk gruppe og stabsmøtene (statusmøter) ble alltid avsluttet ved at referent oppsummerte hva som var besluttet, herunder protokollert.

### **Kommunikasjon/informasjonsflyt**

Det var god kommunikasjon i staben og med samarbeidende aktører (rådgivere/liaisoner). Viktige kommunikasjonsarenaer var stabsmøtene og møter i strategisk gruppe. Disse ivaretok behovet for god deling av informasjon på tvers av etatene.

Det var også god direkte fysisk kommunikasjon mellom stabsmedlemmene, rådgivere/liaisoner og OPS. Det ble i tillegg kommunisert elektronisk gjennom blant annet bruk av meldingsgang i PO.

### **Møtevirksomhet**

PM og STSJ var bevisst på at gjennomføring av møter (på ulike nivåer og med differensiert frekvens, form og innhold) var et viktig verktøy for å lede og koordinere operasjonene i øvelsen. Etter hvert som møtene fant sin form og forståelse blant deltakerne, ble de gjennomført på en strukturert og god måte, og ble ubetinget det verktøyet det var ment å være.

### Stabsmøter

Det ble gjennomført i alt 24 statusmøter, samt flere plan- og informasjonsmøter i staben. STSJ ledet statusmøtene på en god måte. Møtene var korte og effektive i sin gjennomføring. Ved å ta utgangspunkt i hva som ble besluttet i forrige statusmøte, kunne STSJ kontrollere status, eventuelt kvittere ut eller sette fokus og gi prioritet på videre oppfølging.

Statusmøtene ble gjennomført jevnlig og med nødvendig høy frekvens. Det var alltid forutsigbarhet på når statusmøtene skulle gjennomføres. STSJ stilte krav til funksjonslederne (P`ene) om at de var oppdatert på status i egen funksjon før møtet. Det innebar i tillegg status på beslutninger fattet i forrige stabsmøte. STSJ fikk på den måten et kvalitetsmessig grunnlag for å treffe nye beslutninger, planlegge for «veien videre», foreta prioriteringer og ha riktig fokus.

STSJ og staben evnet etter hvert også å håndtere endret scene- og temposkifter når situasjonen krevde det. Oppdukkende problemstillinger, ofte av tidsmessig karakter, ble ivaretatt «i parallell», gitt nødvendig stabsbehandling og fremlagt for STSJ eller PM med anbefalt forslag til løsning. Slik unngikk man at PM eller STSJ ble «kuppet» og avkrevd et svar (beslutning) «på sparket» når det ikke var påkrevd.

### Møter strategisk gruppe

Det ble gjennomført 6 møter i strategisk gruppe. PM ledet møtene på en god, tydelig og inkluderende måte. Det ga møtene en god og trygg atmosfære, samt et konstruktivt preg og innhold. Faste deltakere var visePM, liaison/rådgivere fra Statoil og Ptil, FOH Fremskutt ledelse/liaisonsteam (Special Operations Coordination Element) (FOH SOCE), leder FSK, leder BT og STSJ. Alle sentrale aktører var således representert i gruppen. Deltakerne ga PM god tilbakemelding på betydningen av møtene, samt honnør for måten de var blitt gjennomført på.

I det første møtet orienterte PM om hvilken intensjon og målsetting han hadde for møtene i strategisk gruppe. Han oppfordret deltakerne til å være proaktive, ha et «strategisk blikk», planlegge for alternative løsninger og være forberedt på alternative utfall og konsekvenser.

Alle møtene ble innledet ved at STSJ ga et oppdatert situasjonsbilde. Innspill og avklarende spørsmål fra deltakerne medvirket til en god og helhetlig situasjonsforståelse og utfordringene man sto overfor. Det dannet grunnlaget for strategisk helhetstenking og perspektiv, med fokus på «veien videre», alternative løsninger og konsekvenser. Det ble fattet strategiske beslutninger og gitt nødvendige fullmakter. Staben fikk klare direktiver og rammer å arbeide ut i fra for videre planlegging og gjennomføring av oppdraget på operasjonelt nivå.

### **Notoritet**

Notoritet i relasjon til dokumentasjon har under reelle hendelser og øvelser ofte vært svært preget av tilfeldigheter og manglende kvalitet. På denne øvelsen var det på forhånd utpekt en dedikert person (politiadvokat) med nødvendig kompetanse og kvaliteter til å utføre denne oppgaven. Vedkommende var fast referent i stabsmøter og i møter i strategisk gruppe. I tillegg fikk vedkommende ansvaret for å utarbeide situasjonsrapporter til overordnet nivå (POD). Vedkommende gjorde en særdeles god innsats og beviste at dette er veien å gå for å ivareta kravet til dokumentasjon, herunder kvalitet og ekspeditthet, på situasjonsrapporter og beslutninger.

Referater nedtegnet i stab og strategisk gruppe fulgte et strukturert oppsett, hvor innhold og utforming av beslutninger ble kvalitetskontrollert og godkjent i møtet. Referatet ble deretter registrert («limt inn») i PO, hvor det var utarbeidet en administrativ oppdragsstruktur for de ulike møtene. Det ga alle som var involvert i operasjonen mulighet til, på en effektiv måte, å gjøre seg løpende kjent med situasjonen og beslutningene.

### **Kommandolinjer**

Det var en god rolle- og ansvarsforståelse mellom strategisk og operasjonelt nivå i HPD. Uten de skarpe skillene mellom nivåene, ble oppgaver, beslutninger og fullmakter tydelig definert og etterlevd.

HPD bør likevel se nærmere på OL`s rolle og ansvar (fullmakter) under aksjoner/operasjoner (ledelse i sanntid). Samhandlingen med taktisk nivå opplevdes som god, men kan bli en utfordring når kommunikasjonen går direkte fra stab og ikke gjennom OPS.

### **Samvirke**

Samhandlingen mellom de ulike samvirkeaktørene ble oppfattet som meget god. Fundamentet var åpenbart allerede etablert gjennom faglig samarbeid, planarbeid og relasjonsbygging i «forberedelsesfasen». Det var en trygg og god atmosfære som preget aktørene og som åpenbart bidro til god og konstruktiv oppgaveløsning. Det gjenspeilet møtene i strategisk gruppe, samt samarbeidet og rådgivningen knyttet til arbeidet i staben.

### **Situasjonsrapporter**

Situasjonsrapporteringen til overordnet nivå (POD) fant etter hvert en meget god form, både i forhold til struktur, kvalitet og frekvens. HPD oversendte i alt 27 skriftlige situasjonsrapporteringer til POD, og fikk god tilbakemelding fra POD på dette arbeidet. Initialfasen var likevel preget av noe «vakuumentilstand» som følge av uklarheter knyttet til situasjonsbildet og verifisering av hva man i realiteten sto overfor, utvikling og konsekvenser. I en reell hendelse ville nok gapet mellom «mediebildet» og faktum bragt frem gjennom fagkanalen vært krevende å håndtere på alle nivåer i krisehåndteringsapparatet.

HPD`s suksess med gode situasjonsrapporter har helt klart sin forklaring i god organisering av stabsarbeidet, og at det ble utpekt en dedikert person med ansvar for dette arbeidet. Siden vedkommende også var fast referent i stabsmøter og møter i strategisk gruppe, ble det sikret tilstedeværelse på de arenaer som gir oversikt og tilgang for innhenting av helhetlig informasjon. STSJ hadde i tillegg lagt opp til gode rutiner for situasjonsrapportering under de jevnlige statusmøtene, noe som igjen stilte krav til den enkelte stabsfunksjon til å innhente situasjonsinformasjon i forkant av møtene.

Det ble etablert god struktur og saksbehandlingsrutine for utarbeidelse, verifisering, konfirmering, distribusjon og arkivering av situasjonsrapportene i HPD. Det ble opprettet et eget oppdrag i PO med oversikt og dokumentasjon på prosessen og saksbehandlingen. Dette var både oversiktlig og en uvurderlig informasjonskilde for alle involverte.

Det ble ved et par tilfeller registrert divergens mellom den skriftlige situasjonsrapporten fra HPD til POD og den skriftlige situasjonsrapporten fra POD til JD. Dette har mest sannsynlig sin årsak i manglende forståelse for den begrepsbruk som ble benyttet. Det er et viktig læringspunkt at det generelt unngås å bruke forkortelser/fagbegreper som er opplagte og forståelige for avsender, men kan skape misforståelse eller feiltolkning hos mottaker.

Det ble gjennomført flere muntlige dialogmøter mellom PM og POD. Møtene både bar preg av og hadde klare elementer av situasjonsrapportering. POD understreket at de ønsket skriftlighet (notoritet) i forhold til denne muntlige rapporteringen.

PHS ser det som et læringspunkt at det avklares hva som er formålet og premissene for slike telefon-/videokonferansemøter, herunder hvem som skal være til stede og notoritet.

### **Planverk**

HPD har fortsatt en vei å gå med hensyn til utarbeidelse og bruk av planverk. Selv om OPS og øvrige benyttet seg noe av PBS WEB (nettbasert planverk), ble ikke PO-plan benyttet. Planverket ble således ikke operasjonalisert. Dette er et svakhetstrekk, da det er vanskelig å få oversikt over hvilke tiltak som er iverksatt i tråd med planverket, eventuelt er vurdert iverksatt.



Staben vil ha mye igjen for å utarbeide planer/tiltakskort for egen funksjon, spesielt i relasjon til etterretningsarbeid, operasjonsplanlegging og mediehåndtering.

### **Bistandsanmodninger**

Forslag/utkast til ny instruks for Forsvarets bistand til politiet ble besluttet benyttet under øvelsen. HPD sendte en rekke bistandsanmodninger til Forsvaret, både alminnelig bistand (direkte til FOH) og håndhevelsesbistand (politisk behandling via POD og JD til FD).

Ved flere av bistandsanmodningene ble det gitt tilbakemelding fra POD til HPD om tydeligere spesifisering i «bestillingen». Det var i initialfasen i tillegg noe utfordrende for HPD å ha oversikt over alle bistandsanmodningene, spesielt i forhold til utkvittering og behov for oppfølging. Det ble etter hvert strukturert på en god måte.

Det ble likevel oppfattet som byråkratisk og vanskelig å tilfredsstille kravet til en endelig uttømmende «bestilling» i initialfasen, når endring og/eller utvikling av hendelsen krevde en dynamisk og løpende vurdering av situasjonen, samt Forsvarets vurdering og anbefaling om bruk av tilgjengelige kapasiteter.

FOH SOCE var godt integrert i PM's strategiske gruppe, med direkte innsikt og grunnleggende forståelse for de utfordringer og behov man sto overfor. Dersom den formelle håndhevelsesbistanden var behandlet og politisk akseptert, vil FOH SOCE i dialog med PM, som operasjonelt ansvarlig, kunne treffe beslutninger og ekspeditte effektivt nødvendige bistand i overensstemmelse med avklart politisk og strategisk ramme. Tidsfaktoren er betydningsfull.

Det er en utfordring at politiet og Forsvaret har ulike kommunikasjonsmidler-/linjer når bistandsanmodninger skal behandles. Det vanskeliggjorde saksbehandlingsprosessen og medvirket til unødig lang saksbehandlingstid.

PHS anbefaler at JD/FD og POD/FOH drøfter muligheten for en mer pragmatisk behandling og oppfølging av bistandsanmodninger til Forsvaret, likeledes bruk av kommunikasjonsmidler.

## **Krise- og mediehandtering**

P5 funksjonen var i utgangspunktet ikke dimensjonert for å kunne håndtere en hendelse av størrelsesorden presentert under øvelse Gemini 2012. I et reelt tilfelle ville presset på mediehandteringen vært langt mer krevende enn det som var lagt opp til under øvelsen.

Prioritering av oppgaver i initialfasen, relatert til «førstebudskapet» og andre oppgaver i «nuet», gikk utover det strategiske arbeidet. Etter hvert som system og rutiner falt mer på plass, herunder ressursbistand fra POD, ble det fokusert mer på mediestrategi og rådgivning.

En erfaring er at P5 funksjonen må bli en mer sentral aktør i stabsmøtene. P5 etablerte imidlertid gode arbeidsrutiner med KGF, som foretok en vurdering av alle pressmeldinger/konferanser før offentliggjøring. Dette var et viktig grep.

Med et planverk/tiltakskort på plass, ville arbeidet i P5 funksjonen vært lettere å organisere og gjennomføre – ikke minst for potensielt bistandspersonell («nabohjelp»).

PHS anser det som viktig og avgjørende at P5 funksjonen også etablerer samarbeid med kommunikasjonsansvarlige hos de andre samarbeidsaktørene (Statoil, Ptil, Forsvaret).

## **Liaisoner/rådgivere**

POD hadde liaison hos PM under hele operasjonen. Det ble vurdert som meget nyttig, spesielt i forhold til å følge opp bistandsanmodninger og skape forståelse for situasjonen og de situasjonsrapporter som ble oversendt POD.

I tillegg hadde Statoil og Ptil en fast liaison/rådgiver hos PM (strategisk gruppe/staben). Dette var også avgjørende for håndteringen av operasjonene.

FOH SOCE, rådgivere fra FSK, KGF og BT var helt sentrale aktører under operasjonsplanleggingen og beslutningsprosessen.

### 3.4 Oslo politidistrikt: nasjonale bistandsressurser

#### 3.4.1 Beredskapstroppen (BT)

PHS sendte følgende anmodning til BT forut for øvelsen: PHS ber om en generell rapport fra Dere rundt egen måloppnåelse i forhold til øvingsmål. Vi ber om at det spesielt legges vekt på følgende momenter:

- *Anmodning fra politimesteren i Helgeland*
  - *Hvordan ble anmodningen fremmet (uformelt – muntlig, formelt – skriftlig)?*
  - *Var anmodningen tilstrekkelig begrunnet og inneholdt den tilstrekkelig informasjon?*
- *Samarbeidet med stab og politimesteren i Helgeland*
  - *Hvordan var mottaket i stab og hos politimesteren organisert?*
  - *Arbeidsforhold; rammer/føringer, situasjonsoppdateringer, beslutninger?*
  - *Hva skjedde etter endt aksjon?*
- *Samarbeid med Innsatsleder i Helgeland*
  - *Hvordan var mottaket organisert?*
  - *Arbeidsforhold; rammer/føringer, situasjonsoppdateringer, beslutninger?*
  - *Hva skjedde etter endt aksjon?*

#### Rapporten fra BT

Forsvaret v/Fellesoperative hovedkvarter (FOH) gjennomførte Forsvarssjefens øvelse Gemini i uke 21. Øvelsen ble lagt til Helgeland politidistrikt (HPD) Beredskapstroppen (BT) var med i planleggingen, gjennomføringen, samt at vi fikk øvet samtlige tilgjengelige mannskaper, totalt 46 tjenestepersoner.

Etter BTs syn har Forsvaret laget et godt konsept på planleggingen og gjennomføringen (spillstab) av øvelsen. Dette ble igjen vist ved at øvelsen var godt organisert.

BT fikk relevante utfordringer i henhold til vår oppdrag jf. PBS I, og som ble kommunisert gjennom egne øvingsmål.

Politimesteren(PM) i HPD var sterk og klar ved at han tok opp relevante problemstillinger før han ga BT oppdrag med nødvendige godkjenninger. Dette ga rådgiver og liaison fra BT gode utfordringer.

- PMs stab var godt organisert og var ryddige å forholde seg til.
- Logistikk opp mot transportbistand fra Forsvaret gikk bra.
- Helikopterstøtte for ISP og innsetting fungerte bra
- Samhandling med FOH, FSK, Luftforsvaret, HV, Statoil, Ptil og POD var som vanlig godt.

### Øvingsmål som ble nådd:

- Øke den generelle forståelsen av hvordan store politioperasjoner gjennomføres.
- Øve samhandling med andre politienheter med bistandsansvar.
- Øve samhandling med enheter fra Forsvaret, herunder Forsvarets spesialkommando
- Skaffe erfaring med ”nye” bistandselementer fra politi og Forsvar.
- Øve bistand til annet politidistrikt; herunder
  - Rådgivning til PM og stab
  - Mobilisering og forflytning
  - Etablere fremskutt KO
  - Planlegging og gjennomføring av ØA og forberedelser til FA

Erfaringer med revidert utgave av ”Instruks for Forsvarets bistand til politiet” ga nye utfordringer. Forslag til løsning på disse utfordringene vil komme i eget skriv fra BT. Generelt kan det sies at all bistand BT trenger fra Forsvaret blir håndhevelsesbistand. Utfordringene ligger i behandlingstiden for godkjenning av disse i en akutt situasjon. Skal Forsvarets ressurser yte en reell bistand til politiet må de gis mulighet til å komme i tide. Kryptert kommunikasjon mellom aktørene er, og har lenge vært en utfordring. For raskere å få tilgang til hverandres informasjon bør en slik løsning prioriteres.

Øvelsen ga BT økt erfaringsgrunnlag til bruk ved fremtidige strategiske beslutningsprosesser ved avdelingen. Videre er det utarbeidet egne evalueringsrapporter (B)etter øvelsen. Disse vil danne grunnlag for vårt videre arbeid mot samarbeidende enheter på taktisk og operativt nivå.

### 3.4.2 Krise- og gisselforhandlertjenesten (KGF)

PHS sendte følgende anmodning til KGF forut for øvelsen: PHS ber om en generell rapport fra Dere rundt egen måloppnåelse i forhold til øvingsmål. Vi ber om at det spesielt legges vekt på følgende momenter:

- Anmodning fra politimesteren i Helgeland
  - Hvordan ble anmodningen fremmet (uformelt – muntlig, formelt – skriftlig)?
  - Var anmodningen tilstrekkelig begrunnet og inneholdt den tilstrekkelig informasjon?
- Samarbeidet med stab og politimesteren i Helgeland
  - Hvordan var mottaket i stab og hos politimesteren organisert?
  - Arbeidsforhold; rammer/føringer, situasjonsoppdateringer, beslutninger?
  - Hva skjedde etter endt oppdrag?
- Samarbeid med Innsatsleder i Helgeland (evt.)
  - Hvordan var mottaket organisert?
  - Arbeidsforhold; rammer/føringer, situasjonsoppdateringer, beslutninger?
  - Hva skjedde etter endt oppdrag?

### Rapporten fra KGF

KGF hadde meget god effekt av øvelsen, spesielt ut ifra det faktum at fem av seks forhandlere deltok for første gang. Samtlige øvingsmål ble nådd og KGF fikk en god erfaring i hva som fungerer og hva som bør utbedres.

### Punktene fra Hot Wash Up

A. [sic] 3 positive punkter:

1. Samhandling Forsvaret
  - Liaison fra FSK medførte god infoflyt mellom KGF og FSK
  - Teamleder KGF og leder FSK ble enige om forslag til tilnærming, som igjen ble fremlagt PM som en felles anbefaling
  - God infoflyt med FOH
2. Lydhør og inkluderende PM / Stab
3. P5 – ønsket KGF sin vurdering før samtlige pressemeldinger/konferanser.

B. [sic] 3 punkter med forbedringspotensiale:

1. Infoflyt **til** KGF kan bedres. Ønske fra KGF at forespørsler behandles og besvares. KGF ser behovet for å rute forespørsler til både P2 og P3 avhengig av innholdets karakter.
2. Ønske fra KGF at stabsfunksjonen ”alltid” er tilgjengelig ved sin stabsposisjon.
3. Rådgiving og overlevering av oppdrag i initialfasen, jfr. sms-meldinger

## Evaluering av øvelsen i henhold til PHS sine føringer

- Anmodning fra politimesteren i Helgeland
  - Anmodningen ble fremmet både uformelt pr telefon og etterhvert skriftlig
  - Anmodningen var etter det KGF kjenner til tilstrekkelig begrunnet
  
- Samarbeidet med stab og politimesteren i Helgeland
  - Mottaket i stab var greit organisert
    1. KGF hadde behov for større plass. Forhandlerrommet var jevnt over det tettest befolkede rommet under øvelsen. Med liaisoner arbeidet det syv personer fast inne på kontoret i tillegg til jevnlig besøk av andre aktører.
    2. Forhandlerrommet hadde perfekt plassering i forhold til PM/Stab.
  - Strategi og rammer fra PM ble hurtig fremlagt, dog meget vide fullmakter
    1. KGF ser nytten av å ha en egen dedikert rådgiver tilknyttet PM. Fremstår også som nødvendig for teamleder å ha noen å sparre med på gangen underveis. Dette ble ikke gjennomført tilfredsstillende grunnet undertegnede's doble rolle (mannskapsutfordringer)
  - KGF opplevde en imøtekommende stab som ønsket å gjøre en god jobb. Stort arbeidspress medførte at P2 og P3 ikke alltid var tilgjengelig for forhandler
    1. KGF ønsker å fremheve P5 som var vi opplevde meget inkluderende og lydhør. KGF ble tatt med på råd før hver utgivelse.
  - Svært lite av etterspurt etterretningsinformasjon ble levert til forhandlercellen eller teamleder. Teamleder måtte purre en rekke ganger på etterspurt informasjon og fikk aldri informasjon tilsendt på forespørsel. Alt måtte "hentes" ifm gjentatte purringer. Flyten av etterretningsinformasjon UT fra forhandlercellen var jevn og kontinuerlig.
    1. KGF ser behovet for en egen P2 liaison i større hendelser
    2. Teamleder bør i større grad bevisst benytte aktuelle og korrekte P`er, og POs system for kravsbehandling bør vurderes brukt. På den måten vil man oppnå en klar og tydelig bestilling. Dette kan også vurderes brukt ifm etterretningsbestilling.
  - Etter endt oppdrag gjennomførte KGF en kort debrief/evaluering sammen med andre aktører i teamet (FSK, FSES og Psykolog) med avtale om en skriftlig evaluering [sic] i ettertid.

### 3.4.3 Bombegruppen (BG)

PHS sendte følgende anmodning til BG forut for øvelsen: PHS ber om en generell rapport fra Dere rundt egen måloppnåelse i forhold til øvingsmål. Vi ber om at det spesielt legges vekt på følgende momenter:

- Anmodning fra politimesteren i Helgeland
  - Hvordan ble anmodningen fremmet (uformelt – muntlig, formelt – skriftlig)?
  - Var anmodningen tilstrekkelig begrunnet og inneholdt den tilstrekkelig informasjon?
- Samarbeidet med stab og politimesteren i Helgeland
  - Hvordan var mottaket i stab og hos politimesteren organisert?
  - Arbeidsforhold; rammer/føringer, situasjonsoppdateringer, beslutninger?
  - Hva skjedde etter endt oppdrag?
- Samarbeid med Innsatsleder i Helgeland
  - Hvordan var mottaket organisert?
  - Arbeidsforhold; rammer/føringer, situasjonsoppdateringer, beslutninger?
  - Hva skjedde etter endt oppdrag?

### Rapporten fra BG

Under Øvelse Gemini 2012 ble Bombegruppen øvet i full skala. Vår sjef gikk inn som rådgiver i politimesterens stab og vår operativ leder samlokaliserte seg med Beredskapstroppens aksjonsleder. I team (2mann) skulle støtte BT under deres ØA aksjon mot fartøyet MS Rolf. Øvelse Gemini ble en god øvelse for oss. Vi fikk øvd på alle treningsmålene. Vi fikk også avdekket problemområder som vi må jobbe videre med.

Vi hadde følgende øvings- og treningsmål:

- a. Øve mobilisering
- b. Øve forflytning [sic] av mannskap og materiell
- c. Øve i maritimt miljø
- d. Øve støtte til Beredskapstroppen for en ØA aksjon.
- e. Samarbeid med lokalt politidistrikt (Stab)
- f. Øve samvirke med fremskutt KO (Delta-KO)
- g. Samarbeid med olje- og gassindustrien
- h. Trening i industrielt miljø
- i. Øke forståelsen av gjennomføringen av større politioperasjoner generelt
- j. Gjøre erfaringer med bruk av eget utstyr i maritimt miljø

Vi fikk øvd på alle punktene bortsett i fra punkt g. Samarbeide med olje- og gassindustrien. Dette var heller ikke et viktig øvingsmål for oss denne gangen. Vi fikk også et noe dårligere utbytte av punkt d. hvor samarbeid mellom Beredskapstroppen og vårt operative team var et av delmålene. På grunn av utfordringer rundt innsatsen med helikopter ble det av øvelsestekniske grunner bestemt at BG skulle entre med båt. BG valgte da å forlegge mannskapene i Sandnessjøen mens BT mannskaper var forlagt på Ørland. Vår leder knyttet seg til aksjonsleder BT, men fikk således en stor avstand til vårt eget innsatsteam. Dette medførte at vårt team ikke fikk det nære samarbeidet med BT som var ønskelig. Øvingsmålene i. j. og e. viste at vi trenger anskaffelser av lettere innsatsutstyr (igangsatt), Bombegruppen har gjennom denne øvelsen også denne gangen gjort oss nyttig lærdom og erfaringer i større politioperasjoner og vi har fått gjennomført øvelsen i tett samarbeid med lokalt politidistrikt. I år sendte vi en til PM stab og fikk gjennom denne tilstedeværelsen god forståelse og raske avklaringer på våre behov for vår innsats.

Ved denne øvelsen uteble varslingen og bistandsanmodningen til Bombegruppen. Vi har også ved tidligere øvelser sett at dette har vært en utfordring ved de hendelser hvor vi naturlig er et støtteelement til Beredskapstroppen. Dette kommer ikke frem i politiets PBS og jeg tror at dette er årsaken til at politidistriktet ikke varsler Bombegruppen. Vi har en sedvaneavtale om at BT kontakter oss. Dette ble heller ikke gjort denne gangen. Her må det klargjøres i PBS at ved slike hendelser tar BT og signaliserer til lokalt politidistrikt hvilke støtteelement som tas med. Det må forenkles slik at lokalt politidistrikt slipper å skrive flere anmodninger. Spare tid og resurser.

Vi ser nok en gang at BG har utfordringer på entringskapasitet. På grunn av manglende sertifisering på entring i taustige [sic] i fra båt og rappell i fra helikopter må vi i enkelte situasjoner velge annen innsettingsmetode en den BT bruker. Dette kan i medføre at vår innsetting blir for sen i forhold til oppstått behov eller i ytterste konsekvens at vi ikke får satt inn våre mannskaper. Vi jobber mot økt kapasitet på entring.



## Overordnet evaluering fra Bombegruppen til "hot wash up" i Mosjøen 25.5.12.

Vi har ved denne øvelsen øvet Bombegruppen i full skala. Vi hadde 1 representant i spillstab, 1 representant som rådgiver til PM, 1 operativ leder hos aksjonsleder/D KO BT og 1 team (2 mann) med 1 egen kontroller.

Grunnet begrensinger i helikopter skrog ble vårt team lokalisert direkte til Sandnessjøen. Operativ leder forflyttet seg til FOBEN sammen med BT.

Vi var ØA klar med båt allerede første dag og egen ØA plan fremlagt for PM. Både vår og BT's ØA plan ble godkjent.

Anmodningene ble kun fremsendt til BT. Her må vi internt på seksjonen bli bedre til side veis kommunikasjon. Vi trenger ikke å belaste lokal stab med mer byråkrati.

Vi nådde våre øvingsmål både med samvirke, planlegging og rådgivning. Vi vil i tillegg legge frem en intern evalueringsrapport med vekt på vår posisjonering opp mot PM, aksjonsleder/D-KO og utstyrsoppsett [sic].

Det ble mye byråkrati med FOH/POD vedr landing av Lynx helikopter på objektet [sic] til tross [sic] for at det var klarert i spillstab på forhånd. Dette ble ryddet av veien ved direkte kontakt med pilotene på Lynx helikoptrene.

## **4. FUNN OG ANBEFALINGER**

### **Bistandsinstruksen**

Det ble gjort en rekke erfaringer knyttet til utkast til ny instruks for Forsvarets bistand til politiet. HPD erfarte at det var vanskelig å leve opp til forventet detaljeringskrav, lang saksbehandlingstid, komplekst i forhold til kommunikasjonsmidler og uoversiktlig med hensyn til oppfølging. PHS anbefaler at overnevnte områder utredes nærmere med den målsetting at bistanden skal være funksjonelt rettet og gi nok handlingsrom innenfor en avklart politisk og strategisk ramme.

### **Kommunikasjonsmidler**

Utfordringen med- og behovet for ulike kommunikasjonsmidler gjør seg gjeldende på flere nivåer i krisehåndteringen. HPD fikk utnyttet potensialet i PO på en god måte, og PHS anbefaler at valgt struktur knyttet til notoritet på situasjonsrapporteringer, bistandsanmodninger, beslutningsgrunnlag (referater) legges til grunn som standard for bruk av PO når stab etableres. Strukturen er den modell som PHS benytter i sin stabsopplæring. I den sammenheng anbefaler PHS at også POD vurderer og tar stilling til bruk av PO til nevnte bruk, herunder krav til skjermingsverdig informasjon (verdivurdering).

PHS ser også at det er utfordringer i forbindelse med gradert kommunikasjon mellom politiet og Forsvaret. Spesielt under en skarp operasjon der Forsvaret bistår politiet vil lokalt politidistrikt og FOH ha behov for å kommunisere gradert. Dersom kommunikasjonen er av tidskritisk karakter vil mangelen på graderte kommunikasjonsmidler kunne ha betydning for oppgaveutførelsen. PHS anbefaler at det umiddelbart igangsettes et arbeid for å løse disse utfordringene.

### **Utarbeidelse av øvingsmål**

Opplisting av øvingsmomenter gir ikke et evalueringsgrunnlag og kan vanskelig gi svar på om øvingsmålet er nådd. PHS anbefaler at tydelige øvingsmål utarbeides for fremtidige øvelser slik at erfaringene gir læring og reell nytteverdi over tid.

## **Beslutningsprosess**

Etablering og bruk av strategisk gruppe, var en viktig suksessfaktor for gjennomføring av operasjonen. Det ivaretok behovet for strategisk helhetstenkning/perspektiv i de beslutninger som ble fattet. PHS mener at derfor at dette defineres som et viktig øvingsmål i fremtidige øvelser.

## **Notoritet og situasjonsrapportering**

Bruk av en dedikert person som referent for møter i strategisk gruppe og stabsmøter, og i tillegg med ansvar for å utarbeide situasjonsrapporter, opplevdes som en avgjørende suksessfaktor for å ivareta god notoritet på beslutningsgrunnlaget i gjennomføring av operasjonen, samt kvalitet og ekspeditthet på situasjonsrapporteringene til overordnet nivå. PHS anbefaler at POD gjennom et direktiv (PBS II) gir føring til politidistriktene om å øremerke fast personell for denne oppgaven i stabsarbeidet.

## **Planverk**

HPD har fortsatt en vei å gå med hensyn til bruk av planverk, både i forhold til utarbeidelse og operasjonalisering under bruk. PHS anbefaler at spesielt planverket/tiltakskort i relasjon til etterretningsarbeid, operasjonsplanlegging og mediehåndtering utarbeides og operasjonaliseres.

## **Ansvars- og rolleavklaring OPS**

PHS anbefaler HPD å se nærmere på OL rolle og ansvar (fullmakter) under aksjoner/operasjoner (ledelse i sanntid).

## **Veiledning/Mentor funksjon under øvelser**

PHS ser det som helt avgjørende for læringsutbyttet og gjennomføring av store øvelser med mange involverte, at sentrale funksjoner i ledelsesapparatet (PM, STSJ og P'er) gis veiledning under øvelsens gang eller tildeles en mentor.

## **Telefon-/videokonferansemøter**

PHS anbefaler at POD avklarer nærmere, samt skaper forståelse for, hva som er formålet og premissene for telefon-/videokonferansemøter, herunder hvem som skal/bør være til stede og krav til notoritet. Dette må sees i sammenheng med den skriftlige situasjonsrapporteringen.