



Oslo

Beredskapsetaten

Veileder til evaluering av Covid-19 håndteringen



Innhold

Del I - Oslo kommunes helhetlige evaluering av pandemihåndteringen	2
1.1 Kort om de ulike stegene i evalueringsprosessen	3
1.2 Videre evalueringer	4
 Del II - Evaluering av pandemihåndteringen på nivå 1 og 2.....	5
2 Evaluering av pandemihåndteringen på nivå 1 og 2	5
2.1 Formål med evalueringen.....	5
2.2 Felles malverk for evaluering.....	5
2.2.1 Felles spørreundersøkelse for alle virksomheter	6
2.2.2 Om utarbeidelse av evalueringsrapporten	7
 DEL III - Veiledning til utfylling av malen	9
 Del IV - Oversikt over tema og evalueringsspørsmål	25

Del I Helhetlig evaluering av pandemihåndteringen

Oslo kommunes helhetlige evaluering av pandemihåndteringen

Forskrift om kommunal beredskapsplikt § 8 stiller krav til at kommunen skal gjennomføre evaluering etter øvelser og uønskede hendelser. Der evalueringen gir grunnlag for det, skal det foretas nødvendige endringer i risiko- og sårbarhetsanalyser og beredskapsplanverk.

Oslo kommunes krisehåndteringsnivåer er: Sentral kriseledelse (Nivå 3), Sektorkoordinering (Nivå 2), den enkelte virksomhet (Nivå 1), samt tjenestestedsnivået (Nivå 0). En hendelse/krisehåndtering som omfatter alle nivåene, innebærer at det er nødvendig med (del-)evalueringer som omfatter alle krisehåndteringsnivåene. Det kan for enkelte virksomheter også være aktuelt med evalueringer på tjenestestedsnivået (nivå 0).

Krisehåndteringsnivåene i Oslo kommune:

NIVÅ 0
Tjenestestedsnivå (Kommunale kontorer, sykehjem, skoler, barnehager mv.)
Nivå 0 er en uønsket hendelse som kan håndteres innenfor rammene av daglig drift på tjenestested. Med tjenestestedsnivå menes det enkelte tjenestested som skoler, barnehager, omsorgshjem som ligger under en virksomhet i Oslo kommune, eller som Oslo kommune har ansvar for.
NIVÅ 1
Virksomhetsnivå (Byrådsavdeling, bydel, etat og kommunale foretak)
Nivå 1 er en uønsket hendelse som oppstår i en virksomhet, som ikke kan håndteres av det (de) aktuelle tjenestestedet(ene) alene. Hendelsen kan håndteres med virksomhetens egne ressurser. Hele eller deler av virksomhetens kriseledelse settes for å bistå tjenestestedet eller virksomheten.
NIVÅ 2
Sektorkoordinering (Byrådsavdelingsnivå)
Nivå 2 er en uønsket hendelse som ikke kan håndteres av virksomhetens ressurser alene eller som berører flere virksomheter i sektoren. Hele eller deler av byrådsavdelingens kriseledelse settes for å bistå virksomhet(e). På Byrådsavdelingsnivå legges det spesielt vekt på den støtte byrådsavdelingen skal gi, og den koordinerende rollen overfor underliggende virksomheter.
NIVÅ 3
Overordnet koordinering (Sentral kriseledelse)
Nivå 3 er en uønsket hendelse som ikke kan håndteres av byrådsavdelingen alene eller som berører flere virksomheter og sektorer i kommunen. Hele eller deler av Sentral kriseledelse settes. Sentral kriseledelse skal koordinere informasjon, beslutninger og ressurser i kommunen, samt støtte virksomhetene og bidra til normalisering.

Evalueringene skal ha hovedfokus på evne til krisehåndtering. Det skal tas utgangspunkt i kommunens beredskapssystem, men evalueringene bør også omfatte fagspesifikke beredskapsplikter og planverk.

Samtidig er det viktig å utvide perspektivet i evalueringen utover lovens krav. Den omfattende og langvarige krisen vil kunne frembringe erfaringer som går ut over det beredskapsmessige, og som bør evalueres nærmere. Dette innebærer å få frem læringspunkter som pandemihåndteringen har gitt med hensyn til gjennomgående organisatoriske, styrings- og ledelsesmessige tema. Det er også et mål å få frem hvordan iverksatte tiltak har påvirket kommunens tjenester, innbyggere og næringsliv.

Verdien av å se seg tilbake og evaluere ligger først og fremst i hvordan virksomheten greier å bruke læringen i den videre utviklingen av organisasjonen. For kommunen som helhet vil det bli lagt stor vekt på å bruke dette samlede kunnskapsgrunnlaget i forbindelse med videre planlegging og utvikling av kommunen.

Både gode og mindre gode læringspunkter vil gi verdifull informasjon for utviklingen av virksomheten og kommunen som helhet. Evalueringen skal identifisere svakheter og mangler, men må også frembringe det som har fungert bra. Samlet vil et slikt læringsutbytte gi forutsetninger for å bli bedre, men også skape trygghet om at det som fungerer godt bør videreutvikles og styrkes.

1.1 Kort om de ulike stegene i evalueringsprosessen

Nivå 3 Sentral kriseledelse er kommunens overordnede og tverrsektorielle nivå for krisehåndtering. Oslo kommune gjennomførte med bistand fra konsultantselskapet Deloitte, første fase av evalueringen med fokus på Sentral kriseledelse (SKL) våren 2021. Evalueringen ble avgrenset til perioden 12. mars 2020 til 31. mai 2021.

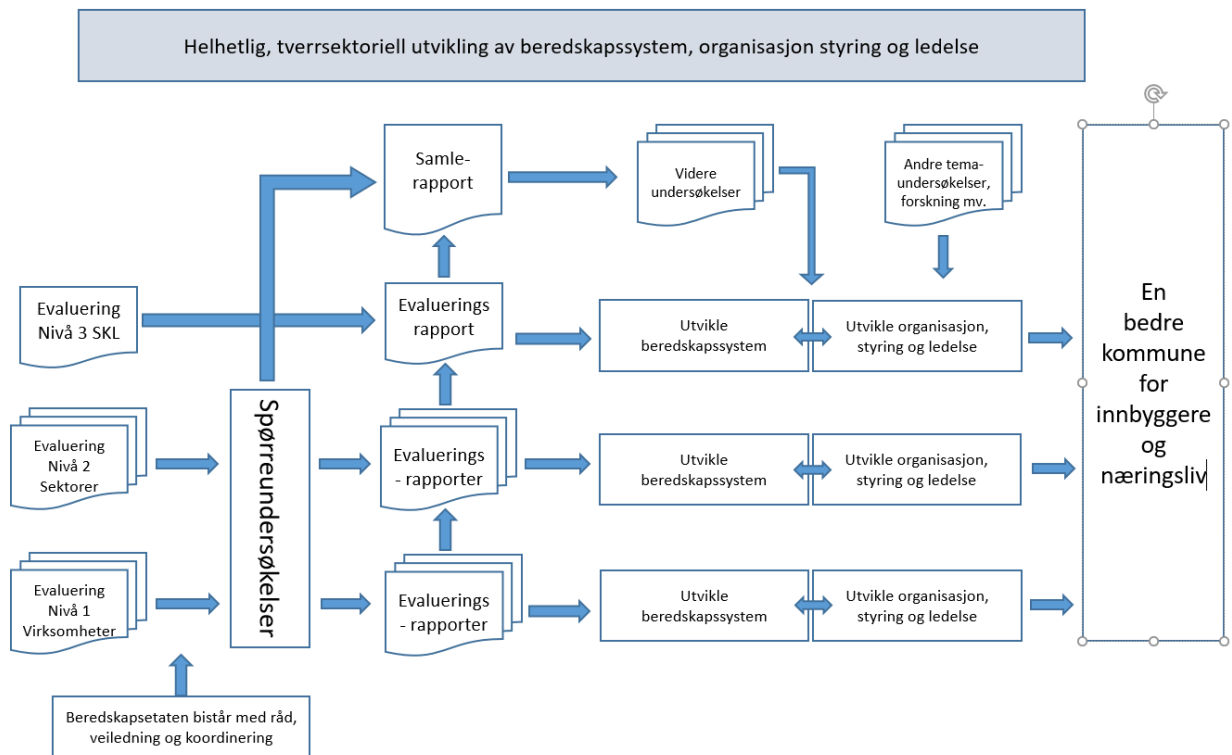
Alle virksomheter (Nivå 1) og sektorer (Nivå 2) skal også gjennomføre evaluering av egen pandemihåndtering. Det skal utarbeides evalueringsrapporter for hver enkelt virksomhet og sektor. Beredskapsetaten vil bistå med råd og veiledning i prosessen, men det er virksomhetene selv som må gjennomføre selve evalueringen og følge opp evalueringspunktene etterpå.

Når sektorene og virksomhetene har gjennomført sine evalueringer, skal Beredskapsetaten sammenstille erfaringene fra de ulike krisehåndteringsnivåene i en oppsummerende evalueringsrapport. Formålet er å få innsikt i kommunens samlede erfaringer fra pandemihåndteringen, og bidra til å oppfylle krav til evaluering av kommunens helhetlige, systematiske og tverrsektorielle arbeid med beredskap.

Virksomhetenes evaluering er viktige bidrag inn i det fremtidige samfunnssikkerhetsarbeidet ved at erfaringene sees i sammenheng og brukes til oppdatering av kommunens samlede beredskapsplanverk. De vil også være viktige bidrag inn i kommunens utvikling av organisasjon, styring og ledelse, med mål om å skape bedre tjenester til innbyggere og næringsliv.

Samtidig vil hver enkelt virksomhet ha utarbeidet en evalueringsrapport av egen krisehåndtering. Denne rapporten vil være et nyttig verktøy for den videre oppfølgingen av beredskapsarbeidet i virksomheten, samt for å gjøre nødvendige endringer i risiko- og sårbarhetsanalyser og beredskapsplanverk jf. forskrift om kommunal beredskapsplikt § 8. Det vises i denne forbindelse til fellesføring om samfunnssikkerhet og beredskap i virksomhetens tildelingsbrev for 2022.

Forenklet fremstilling av denne evalueringsprosessen:



1.2 Videre evalueringer

Den samlede evalueringsrapporten vil kunne avdekke behov for ytterligere og utdypende undersøkelser innenfor ulike temaer som må følges opp på lengre sikt. Det vil være naturlig å se dette arbeidet i sammenheng med andre interne og eksterne utredninger, evalueringer og kunnskapsgrunnlag som vil komme i tiden fremover, og som vil gi både relevant og supplerende kunnskap om håndteringen og effekter av koronapandemien i Oslo.

Del II Evaluering av pandemihåndteringen på nivå 1 og 2

2 Evaluering av pandemihåndteringen på nivå 1 og 2

Alle virksomheter i Oslo kommune har på ulike måter vært berørt av pandemien og skal evaluere egen pandemihåndtering. Dette vil i hovedsak omfatte fagspesifikke beredskapsplikter og planverk, men også omfatte elementer av organisering, styring og ledelse, kommunikasjon og tjenesteutvikling.

Systematisk oppfølging, læring og dokumentasjon etter pandemien er viktig for å bedre evnen til å håndtere fremtidige hendelser, men også for videreutvikling av kommunen.

2.1 Formål med evalueringen

Formålet er å evaluere virksomhetens evne til krisehåndtering ved å:

- synliggjøre hvilke påkjenninger virksomheten har hatt under pandemien og hvordan virksomheten har ivarettatt sine forpliktelser under disse påkjenningene
- synliggjøre hva virksomheten kan lære av hendelsen gjennom kunnskap og erfaringer fra håndtering
- benytte læring fra pandemihåndteringen til å
 - forebygge og forbedre håndteringen av tilsvarende og andre hendelser i virksomheten, herunder utvikling av planverk og beredskapssystem
 - utvikle organisasjonen, styring og ledelse, slik at dette kommer kommunens innbyggere og næringsliv til gode

For at evalueringen skal kunne gi størst mulig verdi er både gode og mindre gode erfaringer viktig grunnlag for relevante læringspunkter.

På et aggregert nivå, vil denne kunnskapen bidra til å:

- identifisere kommunens samlede påkjenninger og krisehåndteringsevne
- systematisere læringsmomenter for å utvikle kommunens helhetlige, systematiske og tverrsektorielle beredskapsarbeid og -evne, samt for utvikling av organisasjonen til det beste for innbyggere og næringsliv

2.2 Felles malverk for evaluering

Til evalueringsarbeidet er det lagt til grunn et felles malverk til bruk i alle virksomheter. Malverket består av:

- en elektronisk spørreundersøkelse som skal besvares av virksomheten
- en felles mal for utforming av virksomhetens evalueringsrapport
- veilednings- og støttmateriell

Malverket baserer seg på *KS Storbynettverkets fellesmal for kommuner*, som er en tilpasning av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap sin mal for evaluering av covid-19 håndteringen. Beredskapsetaten har i samarbeid med byrådsavdelingene tilpasset malverket til Oslo kommune.

I evalueringen er følgende overordnede temaer og problemstillinger sentrale:

- **Forberedelser og beredskap:** Hvordan var virksomheten forberedt på en alvorlig krise/pandemi?
- **Situasjonsbildet:** Hvordan har krisen påvirket virksomheten? Krisen forstås her som både covid-19 utbruddet og tiden med smitteverntiltakene.
- **Håndtering:** Hvordan har virksomheten håndtert krisen?
- **Læring:** Hva har virksomheten lært av krisen som kan tas med videre?

Malverket fremhever temaområder og problemstillinger det er viktig å evaluere, både i forbindelse med krisehåndteringen og etter at virksomheten er tilbake i normal drift. Den felles elektroniske spørreundersøkelsen skal bidra til å svare ut disse temaene og problemstillingene, og danne grunnlag for innholdet i evalueringsrapporten.

2.2.1 Felles spørreundersøkelse for alle virksomheter

Virksomheten skal starte med å avgi besvarelsen på den felles elektroniske spørreundersøkelsen. Siste frist for besvarelse er 8. april. Etter besvarelsen vil virksomheten i løpet av kort tid motta en kopi av egen besvarelse fra Beredskapsetaten til bruk i utarbeidelse av egen evalueringsrapport.

Spørreundersøkelsen har samme tematiske inndelinger som malen for evalueringsrapport og består av et samlet spørsmålsbatteri. En fullstendig oversikt over temaene og spørsmålene fremgår av denne veilederens Del IV. Det skal kun avgis én besvarelse fra virksomheten. For helse- og utdanningssektoren, som har hatt de største påkjenningene under pandemien, er det gjort unntak med at tjenestesteder også kan besvare undersøkelsen som bidrag inn i virksomhetens evaluering. Det er i denne sammenheng behov for å avklare innretning for dette nærmere med virksomhetenes kontaktpersoner.

Beredskapsetatens oppsummerende evalueringsrapport for kommunen vil blant annet bygge på alle virksomhetenes besvarelse av denne spørreundersøkelsen. Beredskapsetaten vil ivareta lagring og håndteringen av resultatene.

Om besvarelse av spørreundersøkelsen

For å besvare spørreundersøkelsen anbefales det at virksomheten etablerer og aktivt benytter tematisk inndelte diskusjonsgrupper. Diskusjonsgrupper skal bestå av personer som har, eventuelt har hatt, en rolle i virksomhetens pandemihåndtering knyttet til de spørsmålene som skal besvares.

For enkelte virksomheter vil diskusjonsgruppene kunne bestå av de samme personene uavhengig av tema, mens for andre virksomheter vil det være behov for at forskjellige

personer deltar under ulike temaer. Vurderingen av hensiktsmessig deltakelse gjøres av virksomheten.

Diskusjonsgruppene skal bidra med innsikt om det som har fungert godt og det som kunne fungert bedre. Det er viktig at ulike kommentarer og innspill fanges opp til bruk i evalueringsrapporten som skal utarbeides i etterkant.

Bruk av diskusjonsgrupper i denne delen av prosessen til å diskutere frem endelig besvarelse vil også kunne være en «debrief» for de involverte.

Alle spørsmålene vil ha kommentarfelt slik at virksomheten kan utdype besvarelsen med ytterligere kommentarer til *egen bruk* i forbindelse med utarbeidelsen av evalueringsrapporten. Når spørreundersøkelsen er besvart, vil det genereres en rapport til bruk i virksomhetens evaluering.

Fordi det er utviklet et felles spørsmålsbatteri for kommunens helhetlige og tverrsektorielle evaluering vil ikke alle spørsmål i spørreundersøkelsen oppleves å være relevante for virksomheten. Det skal da benyttes svaralternativet «*Ikke relevant*».

Det kan også være viktige problemstillinger som ikke dekkes av de fastsatte temaene i malverket. Virksomheten bør derfor være spesielt oppmerksom på andre og relevante problemstillinger som bør belyses, og tar dette med i arbeidet med evalueringsrapporten.

Det anbefales at det settes av god tid til å besvare undersøkelsen og at arbeidet spres over en tidsperiode på 2-3 uker.

Beredskapsetaten har utviklet veiledningsmateriale og støtteverktøy til hjelp i evalueringsarbeidet og som vil være tilgjengelig på Felles intranett/Beredskap.

Arbeidshefte

Det er utarbeidet et arbeidshefte til bruk i diskusjonsgruppene, som de involverte bør få på forhånd. Denne blir tilgjengelig fra intranettsidene. Arbeidsheftet inneholder en oversikt over temaer og problemstillinger som skal evalueres. Arbeidsheftet kan brukes til individuelle forberedelser, refleksjon og notater. Arbeidsheftet kan også brukes som et felles arbeidsdokument i diskusjonsgruppene.

2.2.2 Om utarbeidelse av evalueringsrapporten

Virksomhetenes evaluering skal dokumenteres i en rapport. Det er utarbeidet en felles mal til bruk i dette arbeidet: «Covid-19 håndtering – Mal for evaluering 2022».

Malen har følgende inndeling i kapitler:

0. Sammendrag
1. Innledning
2. Metode og prosess
3. Situasjonsbilde for virksomheten
4. Beredskap
5. Krisehåndtering

6. Organisasjon, styring, ledelse og administrative forhold
7. Oppsummering og oppfølging
- Vedlegg

Veiledning for utfylling av evalueringsrapporten fremgår av Del III – Veiledning til utfylling av malen.

Kapitlene angir minimumskrav til innhold. Virksomheten kan legge til flere kapitler med andre relevante tema. Den tilsendte kopien fra Beredskapsetaten med besvarelsen av spørreundersøkelsen gir nyttig input til kapittel 4, 5 og 6.

Virksomheten står fritt med hensyn til grafisk utforming av rapporten. Bruk gjerne illustrasjoner og bilder.

Evalueringsrapporten må være ferdigstilt innen 3. juni 2022. Kopi av rapporten sendes til postmottak@ber.oslo.kommune.no

Del III - Veiledning til utfylling av malen

Nedenunder følger en utdypende veiledning for utfylling og utarbeidelse av evalueringsrapporten.

Sammendrag

Kapittelet skal gi et sammendrag av virksomhetens evaluering med kort overordnet beskrivelse av følgende:

- Om virksomheten
- Virksomhetens påkjenninger under pandemien
- Identifiserte læringspunkter med hensyn til:
 - I hvilken grad virksomheten har håndtert påkjenninger innenfor eget beredskapssystem?
 - I hvilken grad virksomheten har klart å opprettholde kontinuitet i sine tjenester under pandemihåndteringen?
 - I hvilken grad virksomheten har klart å ivareta sine forpliktelser overfor brukere?
 - I hvilken grad har virksomheten klart å ivareta sine forpliktelser overfor ansatte?
 - I hvilken grad virksomhetens håndtering har fungert for å redusere konsekvensene av krisen?
 - I hvilken grad virksomheten har måttet utvikle nye løsninger/gjøre tilpasninger utover som allerede var på plass i virksomheten?

Det er viktig å fremheve både det som har fungert godt (nok) og det som kunne fungert bedre.

Oppsummeringen bør også på et overordnet nivå beskrive hvordan virksomheten kan bruke lærdommen fra denne krisen til å forebygge og bedre håndteringen av kommende hendelser.

- I hvilken grad er nye behov for beredskapstiltak og/eller svakheter i beredskapssystemet identifisert for videre arbeid?
- I hvilken grad kan erfaringer fra krisehåndteringen overføres til andre risikoområder?
- Hva har virksomheten lært og hvilke refleksjoner tar virksomheten med videre i helhetlig drift og utvikling, samt styring, ledelse og organisering (ikke bare knyttet til beredskap)?

1 Innledning

Kapittelet skal gi en samlet kontekst for evalueringen: informasjon om virksomheten, ansvarsområder, organisering, plassering i kommunen, krav og forventninger til beredskap mv.

Kapittelet om ansvarsområde fra årsberetning kan benyttes som innledende del.

1.1 Krav, forutsetninger og forventninger

Kapittelet skal gi informasjon om krav til og forutsetninger for krisehåndtering, herunder beredskapsplikter.

Her beskrives hva som er det formelle grunnlaget for virksomhetens arbeid knyttet til beredskap og krisehåndtering.

Krav og forventninger kan for eksempel finnes i lover, forskrifter og instruks, eller i planverk, retningslinjer og standarder som er utarbeidet av virksomheten selv.

Beskrivelsen skal på et overordnet nivå redegjøre for hvilke beredskapsplikter virksomheten har, og er ikke avgrenset til krav om beredskapsplikt etter sivilbeskyttelsesloven. Eksempel på lovmessige krav til beredskap på ulike sektorområder er: brann- og eksplosjonsvernloven, forurensningsloven, helse- og sosialberedskapsloven, strålevernloven, folkehelseloven, sosialtjenesteloven, smittevernloven, vannressursloven, havne og farvannsloven m.fl.

Beskrivelsen av interne krav skal inkludere hvordan beredskapssystemet er forankret og organisert i virksomheten.

Eksempler på interne krav til virksomheten: er beredskapsreglementet i kommunen, instruks for virksomhetsstyring, sektorvise vedtak, samordnet planverk, virksomhetens egne krav mv.

Med utgangspunkt i interne og eksterne krav skal virksomheten beskrive hva som er forventningene til virksomheten når det gjelder:

- å være forberedt på beredskapshendelser/kriser?
- beredskapshendelser/kriser som oppstår?

1.2 Formål med evalueringen

Formålet er å evaluere virksomhetens evne til krisehåndtering ved å:

- synliggjøre hvilke påkjenninger virksomheten har hatt under pandemien og hvordan virksomheten har ivarett sine forpliktelser under disse påkjenningene
- synliggjøre hva virksomheten kan lære av hendelsen gjennom kunnskap og erfaringer fra håndtering
- benytte læring fra pandemihåndteringen til å

- forebygge og forbedre håndteringen av tilsvarende og andre hendelser i virksomheten, herunder utvikling av planverk og beredskapssystem.
- utvikle organisasjonen, styring og ledelse, slik at dette kommer kommunens innbyggere og næringsliv til gode

For at evalueringen skal kunne gi størst mulig verdi, er både gode og mindre gode erfaringer viktige grunnlag for relevante læringspunkter.

2 Metode og prosess

I dette kapitlet beskrives hvordan virksomheten har gjennomført evalueringen: datainnsamlingsprosess, kildegrunnlag og hvilke roller/funksjoner som har vært involvert i evalueringen. Det skal også gis en kort vurdering av kvaliteten på kildegrunnlaget

Følgende funksjoner anbefales som minimum å delta i evalueringen: virksomhetens kriseledelse, beredskapsansvarlige/koordinatorer på virksomhets- og tjenestestedsnivå eller tilsvarende roller, tillitsvalgte og vernetjenesten.

Felles spørreundersøkelse for alle virksomheter

Alle virksomheter skal besvare felles spørreundersøkelse, som har samme tematiske inndeling som malen for evalueringsrapport. Virksomheten starter med å avgi besvarelsen på spørreundersøkelsen. Etter besvarelse vil virksomheten motta en rapport med resultatene til bruk i den videre evalueringsprosessen.

Om metoder for datainnsamling

Datainnsamling ved hjelp av kvalitative og kvantitative metoder kan gi ulik type informasjon om de samme problemstillingene. Det er derfor viktig å se valg av metode for datainnsamling i sammenheng med evalueringens formål og problemstillingene som er formulert.

Tenk igjennom:

- Hvilken informasjon trenger vi for å kunne svare på problemstillingene?
- Hva vet vi allerede?
- Er det behov for å samle inn informasjon selv, og/eller er det mulig å benytte informasjon som andre har samlet inn?
- Hvilke datainnsamlingsmetoder bør vi benytte?

Ut over bruk av resultater fra felles spørreundersøkelse vil det være hensiktsmessig å kombinere flere metoder for å få en mest mulig helhetlig forståelse av hendelsen og håndteringen av den:

- Kvantitative metoder: felles spørreundersøkelse, andre skjemaundersøkelser, innhenting av data fra statistikk og registre mv.
- Kvalitative metoder: evalueringsmøter/førsteintrykkssamlinger, intervjuer, observasjoner og dokumentanalyse av logger, møtereferat og annen skriftlig dokumentasjon.

Evalueringen bør gjennomføres ved aktiv bruk av diskusjonsgrupper og/eller med semi-strukturerte intervjuer for utvalgte funksjoner, og som tar utgangspunkt i de tematiske føringene for evalueringen i kapittel 4 til 6 i malen for evalueringsrapport.

Virksomhetens gjennomføring

Virksomheten beskriver kort i metodekapittelet i hvor stor grad felles tematiske føringer og evalueringsspørsmål er benyttet. Hvis virksomheten har gjort noen utvidelser i sin evaluering skal det beskrives hvordan dette er gjennomført under hvilke tema med en kort begrunnelse.

3 Situasjonsbildet for virksomheten

Beskrivelse (ikke evaluerende) av virksomhetens drift i perioden. Formålet med dette kapitlet er å bringe frem informasjon om påkjenninger virksomheten har hatt under pandemien.

Beskriv hvordan covid-19- utbruddet og smitteverntiltakene har påvirket:

- virksomheten (personell, innsatsfaktorer fra underleverandører – der/hvis det er relevant)
- virksomhetens leveranser og tjenester
- krav til samordning
- prioritering av oppgaver og ressurser med hensyn til pandemiarbeidet sett opp mot virksomhetens øvrige drift og leveransekrav
- overgang post-covid/gjenåpning

Hvis virksomheten har ansvar for kritiske eller viktige samfunnsfunksjoner er det spesielt viktig å beskrive hvordan og i hvilken grad krisen har påvirket virksomhetens leveranser og tjenester.

Virksomheten må selv definere hvilke tjenesteområder som skal omfattes/fremheves i denne beskrivelsen.

Tidslinje

En tidslinje kan være et nyttig pedagogisk verktøy for å få oversikt og vurdere hvordan virksomheten har blitt berørt av pandemien underveis i håndteringen. Situasjonsbilder, hendelseslogg, situasjonsrapporter og møtereferater kan være et godt utgangspunkt for å beskrive situasjonsbildet og sette opp en tidslinje.

Tidslinjen bør lages i grafisk eller i tabell- format med oversikt over hva som skjedde når, og bør fange opp relevante lokale og nasjonale utviklingstrekk og tiltak som påvirket virksomheten i sammenheng med hendelseshåndteringen. Hvilke lokale og nasjonale utviklingstrekk som er mest relevante vil variere mellom virksomheter.

Aktuelle tidsperioder er oppgitt nedenfor, og er ikke uttømmende. Virksomheten kan gjøre nødvendige tilpasninger etter behov.

Tidsperiodene er forankret i følgende milepæler:

- 5. januar 2020: Første varsel fra WHO
- 28. februar 2020: Oslo hever beredskapsnivå til nivå 2 (sektornivå)
- 11. mars 2020: WHO erklærer pandemi
- 12. mars 2020: Regjeringen innfører omfattende tiltak for å bekjempe viruset
 - Oslo hever beredskapsnivået til nivå 3 (Sentral kriseledelse)
 - Nedstenging mars - april

- Gjenåpning 28. april – 15. juni
- 15. juni 2020: Dato for steg 4 i «Tidsplan for endringer» lansert 7.mai 2020.
- 4. mai 2020: Oslo følger nasjonale regler for avstand
- 23. januar 2021: Nedstenging Oslo etter smitte med Delta-varianten i Follo
- 16. april 2021: Regjeringen starter på første trinn i gjenåpningsplanen
- 5. mai 2021: Oslo fortsetter gradvis gjenåpning
- 5. juli 2021: Oslo fjerner lokale koronaregler
 - Påbud om hjemmekontor fjernes
- 25. september 2021: Regjeringen åpner opp. De fleste nasjonale smitteverntiltak fjernes
- 26. september 2021: Normal hverdag med økt beredskap
- Oktober 2021: Oslo reduserer beredskapsnivået til nivå 2
- 24. november 2021: Nye koronaråd og forsterkede tiltak i Oslo
- 30. november 2021: Oslo hever beredskapsnivå til nivå 3
- Desember 2021: Omikron-smitte i Oslo kommune
- Desember 2021: Regjeringen innfører nasjonale tiltak
- 14. januar 2022: Regjeringen åpner gradvis opp og viderefører nasjonale tiltak
- 1. februar 2022: Regjeringen åpner mer - lettelser i nasjonale regler i covid-19 forskriften
- 12. februar 2022: Regjeringen opphever alle forskriftsfestede tiltak mot covid-19

Eksempel på tidslinje i tabellformat:

Faser	Smitteutvikling /situasjonsbilde	Påkjenninger for virksomheten
Nedstenging 1 mars 2020 – april 2020	Nedstenging av tjenester 12. mars – 27. april Hjemmekontor	Store påkjenninger grunnet manglende fjernarbeidsløsninger Store påkjenninger for ansatte som ikke kunne arbeide hjemmefra
Gjenåpning April – juni 2020	Gradvis gjenåpning av tjenester 20. april – 15. juni	

4 Beredskap

Kapittelet skal samlet gi innsikt i virksomhetens beredskapsforberedelser for en alvorlig krise og i hvilken grad virksomheten har hatt nytte av disse forberedelsene under pandemihåndteringen, herunder risiko- og sårbarhetsanalyser, beredskapsplanverk, kontinuitetsplaner, samvirkenettverk, øvelser, opplæring, beredskapssystem, digitale verktøy, andre ressurser og kapasiteter.

Et sentralt underlag for beskrivelsene i dette kapittelet er resultater fra felles spørreundersøkelse, som anbefales aktivt blir benyttet sammen med utdypende beskrivelser.

Virksomheten avgrenser eller utvider beskrivelser under de forskjellige hovedspørsmålene etter behov. Der hvor det blir funnet hensiktsmessig å utvide med hoved-/underspørsmål gjøres dette som egne delkapitler, slik at det som blir lagt til av virksomheten utover fellesmalen blir synliggjort. Husk å beskrive slike endringer i metodekapittelet.

Det er ønskelig å få frem hva som har fungert bra og mindre bra, om dette var godt nok/kunne fungert bedre, læringspunkter og om det er identifisert behov for tiltak. Begrunn tiltakene og hvem som skal ha ansvaret for oppfølging.

4.1 Virksomhetens forberedelse på å håndtere en alvorlig krise

Kapittelet skal gi innsikt i hvor forberedt virksomheten var på å håndtere en alvorlig krise/alvorlig pandemiutbrudd.

4.2 Virksomhetens forberedelse på å håndtere en langvarig krise

Kapittelet skal gi innsikt i hvor forberedt virksomheten var på å håndtere en langvarig krise.

4.3 Virksomhetens nytte av beredskapsforberedelser

Kapittelet skal gi innsikt i hvilken grad beredskapsforberedelser har blitt nyttiggjort av virksomheten under pandemihåndteringen.

4.4 Oppsummering og læringspunkter

Kapittelet skal fremheve de sentrale læringspunktene og beskrive om det er behov for tiltak. Svar fra delkapitler 4.1 til 4.3 oppsummeres kort og identifiserte behov stilles opp i tabell.

Eksempel på tabell, som kan tilpasses etter behov

Tema	Fungerte godt/ Kunne fungert bedre	Behov for tiltak

Eksempel på oppsummering:

- Dette skal vi fortsette med:
 - ...
 - ...
 - osv.

- Dette skal vi slutte med:
 - ...
 - ...
 - osv.

- Dette skal vi begynne med:
 - ...
 - ...
 - osv.

5 Krisehåndtering

Kapittelet skal samlet gi innsikt i hvordan virksomheten har håndtert krisen (covid-19 utbrudd og smitteverntiltak).

Et sentralt underlag for beskrivelsene i dette kapittelet er resultater fra felles spørreundersøkelse, som anbefales aktivt blir benyttet sammen med utdypende beskrivelser.

Virksomheten avgrenser eller utvider beskrivelser under de forskjellige hovedspørsmålene etter behov. Der hvor det blir funnet hensiktsmessig å utvide med hoved-/underspørsmål gjøres dette som egne delkapitler, slik at det som blir lagt til av virksomheten utover fellesmalen blir synliggjort. Husk å beskrive slike endringer i metodekapittelet.

Det er ønskelig å få frem hva som har fungert bra og mindre bra, om dette var godt nok/kunne fungert bedre, læringspunkter og om det er identifisert behov for tiltak. Begrunn tiltakene og hvem som skal ha ansvaret for oppfølging.

5.1 Virksomhetens organisering av krisehåndteringen

Kapittelet skal gi innsikt i virksomhetens organisering av kriseledelse/krisestab, i hvilken grad beredskapsplanverk ble fulgt/fulgt opp/oppdatert underveis i krisen, viktige hendelser som påvirket organiseringen, variasjoner mellom driftsorganisasjon og beredskapsorganisasjon, hvordan virksomheten har holdt seg løpende oppdatert mv.

Lag et organisasjonskart som synliggjør organiseringen av krisehåndteringen, som viser roller/ansvar og (stabs-)funksjoner i kriseledelsen.

5.2 Beslutnings- og kommunikasjonslinjer

Kapittelet skal gi innsikt i hvilken grad eksisterende beslutnings- og kommunikasjonslinjer, herunder samvirke med interne (innenfor kommunen) og eksterne aktører (utenfor kommunen) fungerte for virksomheten. Hvis det er etablert nye samarbeidsrelasjoner fremheves erfaringer/konsekvenser av dette for de etablerte beslutnings- og kommunikasjonslinjene.

Lag et aktørkart for virksomheten som gir oversikt over kommunikasjonslinjer og informasjonskanaler mot interne og eksterne aktører. Kartet skal visualisere virksomhetens relasjoner og interaksjon med aktører berørt av virksomhetens håndtering.

5.3 Internt samvirke – koordinering, samarbeid og informasjonsdeling innenfor virksomheten

Kapittelet skal gi innsikt i virksomhetens interne samvirke, i hvilken grad virksomhetens kompetanse ble utnyttet på tvers av virksomhetens fagområder, omdisponeringer for å

sikre nødvendig kompetanse, kapasitet mv.

5.4 Ekstern samvirke – koordinering, samarbeid og informasjonsdeling utenfor virksomheten

Kapittelet skal gi innsikt i virksomhetens eksterne samvirke med andre virksomheter i kommunen, andre offentlige og private virksomheter og frivillige organisasjoner, etablerte samarbeidsarenaer virksomheten deltar i og i hvilken grad samarbeid, koordinering og informasjonsdeling har fungert innenfor etablerte samarbeidsarenaer, tverrsektorielt i kommunen, med eksterne aktører mv.

5.5 Myndighetenes beslutninger, råd og tiltak

Kapittelet skal gi innsikt i virksomhetens erfaringer med nasjonale og kommunale beslutninger om råd og tiltak, herunder endringer i forskriftene og kommunikasjon rundt endringene, og hvordan disse har påvirket og blitt håndtert av virksomheten mv.

5.6 Mediehåndtering og krisekommunikasjon

Kapittelet skal gi innsikt i virksomhetens erfaringer med egen mediehåndtering og krisekommunikasjon, herunder kommunikasjon gjennom etablerte informasjons-rapporteringskanaler, bruk av kommunikasjonskanaler mv.

Lag et kommunikasjonskart som synliggjør organiseringen av kommunikasjonsarbeidet internt i virksomheten, i kommunen og mot eksterne aktører.

5.7 Restriksjoner på fysiske møter og nettbasert kommunikasjon

Kapittelet skal gi innsikt i virksomhetens erfaringer med nettbaserte kommunikasjonsløsninger, fjernarbeidsløsninger og hvordan disse har påvirket tjenestene og krisehåndteringen mv.

5.8 Kontinuitetsplanlegging

Kapittelet skal gi innsikt i virksomhetens forberedelser og erfaringer med kontinuitetsplanlegging for å; opprettholde kritiske tjenester, for å sikre nødvendig kompetanse, håndtere mulige samtidige hendelser ved økning av smitte, håndtere strenge smitteverntiltak, håndtere høyt sykefravær og sikre kontinuitet uten tilgang på digitale løsninger mv.

5.9 Oppsummering og læringspunkter

Kapittelet skal fremheve de sentrale læringspunktene og beskrive om det er behov for tiltak. Svar fra delkapitler 5.1 til 5.8 oppsummeres kort og identifiserte behov stilles opp i tabell.

Eksempel på tabell, som kan tilpasses etter behov

Tema	Fungerte godt/ Kunne fungert bedre	Behov for tiltak

Eksempel på oppsummering:

- Dette skal vi fortsette med:
 - ...
 - ...
 - osv.
- Dette skal vi slutte med:
 - ...
 - ...
 - osv.
- Dette skal vi begynne med:
 - ...
 - ...
 - osv.

6 Organisasjon, styring, ledelse og administrative forhold

Kapittelet skal samlet gi innsikt i hvordan krisen har påvirket virksomhetens organisasjon, styring og ledelsen samt administrative forhold.

Et sentralt underlag for beskrivelsene i dette kapittelet er resultater fra felles spørreundersøkelse, som anbefales aktivt blir benyttet sammen med utdypende beskrivelser.

Virksomheten avgrenser eller utvider beskrivelser under de forskjellige hovedspørsmålene etter behov. Der hvor det blir funnet hensiktsmessig å utvide med hoved-/underspørsmål gjøres dette som egne delkapitler, slik at det som blir lagt til av virksomheten utover fellesmalen blir synliggjort. Husk å beskrive slike endringer i metodekapittelet.

Det er ønskelig å få frem hva som har fungert bra og mindre bra, om dette var godt nok/kunne fungert bedre, læringspunkter og om det er identifisert behov for tiltak. Begrunn tiltakene og hvem som skal ha ansvaret for oppfølging.

6.1 Økonomiske forhold

Kapittelet skal gi innsikt i hvordan krisen har påvirket virksomhetens økonomi, økonomiske prioriteringer og hvordan pandemiens konsekvenser for økonomi har påvirket krisehåndteringen.

6.2 Organisasjon, styring og ledelse

Kapittelet skal gi innsikt i virksomhetens erfaringer med eksempelvis:

- hvordan etablerte styringslinjer/virksomhetsstyring har fungert under krisen
- organisatoriske erfaringer med endringer/tilpasninger under krisen, herunder samarbeidet med tillitsvalgte og vernetjeneste mv.
- balanse drift/opprettholdelse av kjerneoppgaver og kapasitet/evne til utviklingsarbeid
- kontinuitetsplanlegging og konsekvenser for utvikling av organisering, styring og ledelse
- refleksjoner om konsekvenser for håndtering av innbyggerbehov og -involvering
- refleksjoner om opplevd handlingsrom til å håndtere nye utfordringer
- refleksjoner om utvikling av organisasjonskultur og tillitskultur
- refleksjoner om utvikling av åpenhet og tillit
- refleksjoner om handlingsrom for nytenkning
- refleksjoner om ansvars- og rollefordeling

Virksomhetens oppsummeringen av erfaringer og læring fra koronapandemien i årsberetningen for 2021 vil kunne bidra med innsikt.

6.3 Utvikling av nye løsninger

Kapittelet skal gi innsikt i om virksomhetens har utviklet nye løsninger/gjort tilpasninger i driften for å ivareta tjenestene/brukerne under pandemien.

6.4 Oppsummering og læringspunkter

Kapittelet skal fremheve de sentrale læringspunktene og beskrive om det er behov for tiltak.

Svar fra delkapitler 6.1 til 6.3 oppsummeres kort og identifiserte behov stilles opp i tabell.

Eksempel på tabell, som kan tilpasses etter behov

Tema	Fungerte godt/ Kunne fungert bedre	Behov for tiltak

Eksempel på oppsummering:

- Dette skal vi fortsette med:
 - ...
 - ...
 - osv.
- Dette skal vi slutte med:
 - ...
 - ...
 - osv.
- Dette skal vi begynne med:
 - ...
 - ...
 - osv.

7 Oppsummering og oppfølging

Kapittelet skal helhetlig oppsummere virksomhetens erfaringer (det som har fungert bra og kunne fungert bedre), læringspunkter og behov for tiltak som har blitt identifisert gjennom evalueringen.

Oppsummering og læringspunkter fra kapitlene 4.4, 5.9 og 6.4 benyttes som underlag. Plasser ansvaret for oppfølging av tiltak på konkrete funksjoner og/eller seksjoner/avdelinger i virksomheten, gjerne med tidsfrister dersom det lar seg gjøre.

Det kan være tiltak der det er aktører utenfor virksomheten som har ansvaret for oppfølgingen eller der ansvaret er delt. Beskriv dette tydelig og lag en plan for oppfølging og dialog med de eksterne aktørene. Beskriv hvordan virksomheten planlegger å følge opp evalueringen.

Bruk for eksempel en tabell til å oppsummere læringspunkter og tiltak. Dette gir en god oversikt over det viktigste evalueringen har avdekket, og er nyttig for den videre oppfølgingen.

Læringspunkt	Bakgrunn/begrunnelse	Tiltak	Ansvar
Tema 1			
Tema 2			

Eksempel tabell positive læringspunkter (det som fungerte godt)/ikke behov for tiltak.

Tema	Læringspunkt	Bakgrunn/begrunnelse

Eksempel på oppsummering:

- Dette skal vi fortsette med:
 - ...
- Dette skal vi slutte med:
 - ...
- Dette skal vi begynne med:
 - ...

Del IV Oversikt over tema og evalueringsspørsmål

Tema og evalueringsspørsmål

Dette kapitlet gir en komplett oversikt over tema og evalueringsspørsmål.

Tema I: Beredskap

1. Hvor forberedt var virksomheten på å håndtere et alvorlig pandemiutbrudd?

- Var pandemiutbrudd omtalt i risiko- og sårbarhetsanalyser?
- Var pandemiutbrudd omtalt i beredskapsplaner?
- Var utbrudd av alvorlig pandemi diskutert/planlagt med relevante aktører utenfor egen organisasjon?
Andre kommunale aktører: frivillige organisasjoner - regionale aktører - nasjonale aktører - andre relevante aktører
- Var virksomheten kjent med:
 1. Kommunalt planverk tilknyttet pandemi/epidemi?
 2. Regionalt planverk tilknyttet pandemi/epidemi?
 3. Nasjonalt planverk tilknyttet pandemi/epidemi?
 4. ROS-analyser tilknyttet pandemi/epidemi?
- I hvor stor grad har virksomheten benyttet Kommunalt risikobilde (Oslo kommunes overordnede risiko- og sårbarhetsanalyse) under krisehåndteringen?
- I hvor stor grad har virksomheten benyttet Beredskapsetatens overordnede risikovurdering for Covid?
- I hvor stor grad har virksomheten benyttet Overordnet beredskapsplan for Oslo kommune under krisehåndteringen?
- Før pandemien brøt ut, hadde virksomheten gjennomført eller deltatt i relevante øvelser de siste 4 årene?
- Under pandemien, har virksomheten gjennomført eller deltatt i relevante øvelser?
- I hvilken grad var roller og ansvar tilstrekkelig avklart i forkant av denne krisen?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

2. Hvordan var virksomheten forberedt på å håndtere en langvarig krise?

- Hvor lang tidshorisont var beredskapen dimensjonert, og planlagt for?
- I hvilken grad var virksomheten forberedt til å håndtere påkjenninger i en hektisk pandemhverdag og i stor usikkerhet?
- I hvilken grad var ledere i organisasjonen forberedt på å lede i usikkerhet?
- I hvor stor grad forstod lokal ledelse (på tjenestested/avdeling) sitt handlingsrom/mulighetsrom?
- I hvilken grad tok virksomhetens beredskapsplan høyde for en langvarig krise?
- I hvilken grad innbefattet virksomhetens beredskaps- og pandemiplaner/ virksomhetens kontinuitetsplan en plan for omdisponering av personell?
- I hvilken grad innbefattet virksomhetens beredskaps- og kontinuitetsplaner tiltak for å sikre kritisk kompetanse i virksomheten?
- I hvilken grad inneholdt beredskapsplaner og pandemiplaner en plan for profesjonsforskyvning (oppgaver som kan utføres av andre profesjoner i en krise/pandemisituasjon)?
- I hvilken grad hadde virksomheten beredskapsplan for ivaretagelse av definerte sårbare brukere/grupper?
- I hvilken grad brukte/utarbeidet virksomheten risiko- og sårbarhetsanalyser for å vurdere langtidskonsekvensene av smitteverntiltakenes effekt på sårbare brukere/elever/tjenestemottakere for øvrig?
- Hvor stor del av de ansatte hadde erfaring med hjemmekontor fra før pandemien?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

3. Hvordan har virksomheten hatt nytte av disse forberedelsene?

- I hvilken grad har risiko- og sårbarhetsanalyser, ev. andre undersøkelser og analyser blitt brukt i håndteringen?
- I hvilken grad har generelle beredskapsplaner, eller mer spesifikke planer (kontinuitetsplaner, planer for håndtering av pandemi eller smitteutbrudd mv.) blitt brukt under hendelsen?
 - Hvis beredskapsplanene og/eller risiko- og sårbarhetsanalysene ikke er brukt, hva er årsaken til det?
 - Hvis beredskapsplanene og/eller risiko- og sårbarhetsanalysene er brukt i liten grad, hva er årsaken til det?

- Hvilke planer har dere hatt behov for å justere?
 - ☐ Risikoanalyse
 - ☐ Beredskapsplan
 - ☐ Beredskapsanalyser
 - ☐ Kontinuitetsplan
 - ☐ Smittevernplan
 - ☐ Ingen planer
 - ☐ Annet, noter:
- I hvilken grad har beredskapsplaner/pandemiplaner/kontinuitetsplaner blitt evaluert og justert i løpet av pandemiperioden?
- I hvilken grad er det gjort oppdatering av risiko- og sårbarhetsanalyser/beredskapsanalyser i løpet av pandemiperioden?
- I hvilken grad påvirket bruken av hjemmekontor evnen til å håndtere en langvarig krise?
- I hvilken grad påvirket generell nedstengning av samfunnsfunksjoner evnen til å håndtere en langvarig krise?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

Tema II: Krisehåndtering

1. Virksomhetens organisering av krisehåndteringen

- I hvilken grad ble pandemi- og beredskapsplaner fulgt og oppdatert under pandemien?
- I hvilken grad har virksomhetens ROS-analyser blitt oppdatert i tråd med den løpende oppdateringen av ROS-analyser på kommunalt og nasjonalt nivå?
- I hvilken grad har virksomhetens beredskapsplaner blitt oppdatert i tråd med den løpende oppdateringen av beredskapsplaner på kommunalt og nasjonalt nivå?
- Hvilke utfordringer oppstod underveis i krisen?
 - ☐ Personellmangel
 - ☐ Informasjonsmangel
 - ☐ Utstyrstilgang på verneutstyr
 - ☐ Utstyrstilgang (annet)
 - ☐ Annet, beskriv:

- Hvordan ble utfordringene løst under innledende håndtering og risikoreduksjon?
 - ☐ innkjøp
 - ☐ rasjonering
 - ☐ omdisponering i kommunen
 - ☐ statlig tilgang
 - ☐ annet

- Hvordan ble utfordringene løst under vedvarende håndtering og risikoreduksjon?
 - ☐ innkjøp
 - ☐ rasjonering
 - ☐ omdisponering i kommunen
 - ☐ statlig tilgang
 - ☐ annet

- Hvordan ble utfordringene løst under gjenåpning- og normalisering?
 - ☐ innkjøp
 - ☐ rasjonering
 - ☐ omdisponering i kommunen
 - ☐ statlig tilgang
 - ☐ annet:

- Hva var de viktigste tiltakene virksomheten iverksatte for å sikre seg tilstrekkelig tilgang på kompetent personell i fasene med innledende håndtering og risikoreduksjon?
 - ☐ omdisponering av personell i virksomheten
 - ☐ omdisponering av personell i kommunen
 - ☐ rekruttering av personell
 - ☐ rekruttering av midlertidig ansatte/vikarer
 - ☐ konsulent/innleie
 - ☐ annet:

- Hva var de viktigste tiltakene virksomheten iverksatte for å sikre seg tilstrekkelig tilgang på kompetent personell i fasene med vedvarende håndtering og risikoreduksjon?
 - ☐ omdisponering av personell i virksomheten
 - ☐ omdisponering av personell i kommunen
 - ☐ rekruttering av fast personell
 - ☐ rekruttering av midlertidig ansatte/vikarer
 - ☐ konsulent/innleie
 - ☐ annet:

- Hva var de viktigste tiltakene virksomheten iverksatte for å sikre seg tilstrekkelig tilgang på kompetent personell i fasene med gjenåpning- og normalisering?
 - ☐ omdisponering av personell i virksomheten
 - ☐ omdisponering av personell i kommunen
 - ☐ rekruttering av fast personell
 - ☐ rekruttering av midlertidig ansatte/vikarer
 - ☐ konsulent/innleie
 - ☐ annet:

- Iverksatte virksomheten kriseledelse/stab under pandemien?
- Hvilken tidshorisont ble det planlagt for da man har satt kriseledelse/stab?
 - ☐ Ikke dimensjonert for noen tidshorisont
 - ☐ 0-3 måneder
 - ☐ 4-6 måneder
 - ☐ 7-9 måneder
 - ☐ mer enn 9 måneder
- I hvilken grad har virksomheten variert mellom etablert beredskapsorganisasjon og driftsorganisasjon i den vedvarende håndtering og risikoreduksjonen?
- I hvilken grad har arbeidsdelingen mellom beredskapsorganisasjonen og driftsorganisasjonen endret seg i den vedvarende håndtering og risikoreduksjonen?
- I hvilken grad har virksomhetene satt i verk tiltak for å forebygge utvikling av negative, psykiske sen-følger blant ansatte (alle ansatte, ikke bare hos innsats- og helsepersonell)?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

2. Beslutnings- og kommunikasjonslinjer

- I hvilken grad fungerte eksisterende beslutnings- og kommunikasjonslinjer i virksomheten?
- I hvilken grad har virksomheten benyttet ekstern fag-ekspertise i krisehåndteringsarbeidet?
 - Beskriv hvilken type fagekspertise som ble brukt:
- Ble det nødvendig å etablere nye samarbeidsrelasjoner eller -arenaer?
 - Hvis ja:
Hva bidro de nye samarbeidsrelasjonene/ -arenaene til?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

3. Internt samvirke – koordinering, samarbeid og informasjonsdeling i virksomheten

- I hvilken grad var ledergruppene sammensatt med tanke på å kunne utnytte kompetanse på tvers i en krise/pandemisituasjon?
- I hvilken grad var det behov for at kompetansen i ledergruppen ble supplert med andre støttefunksjoner fra andre fagområder?

- I hvilken grad fungerte omdisponeringen av personell i den innledende håndtering og risikoreduksjonen med tanke på:
 - kapasitet?
 - relevant kompetanse?
- I hvilken grad fungerte omdisponeringen av personell i den vedvarende håndtering og risikoreduksjonen med tanke på:
 - kapasitet?
 - relevant kompetanse?
- I hvilken grad har virksomheten ivaretatt sitt arbeidsgiveransvar i innledende håndtering og risikoreduksjon?
- I hvilken grad har virksomheten ivaretatt sitt arbeidsgiveransvar vedvarende håndtering og risikoreduksjon?
- I hvilken grad har virksomheten ivaretatt sitt arbeidsgiveransvar gjenåpning- og normalisering?
- I hvilken grad har organiseringen av krisehåndteringen fungert mellom virksomheten og andre kommunale virksomheter?
- I hvilken grad har organiseringen av krisehåndteringen fungert mellom virksomheten og overordnet byrådsavdeling?
- I hvilken grad har organiseringen av krisehåndteringen fungert mellom etater, bydeler, byrådsavdelinger mv. (mellom sektorene)?
- I hvilken grad har utilsiktede læringseffekter under pandemiarbeidet vært positive for organisasjonen når det gjelder ...
 - Samordning og samarbeid på tvers/mellom virksomheter
 - Organisering og administrasjon
 - Kapasiteten på driftsorganisasjonen
 - Fleksibilitet og nye arbeidsformer
- I hvilken grad har virksomheten benyttet seg av ...
 - egne situasjonsrapporter?
 - andre virksomheters situasjonsrapporter?

På hvilken måte er situasjonsrapportene brukt?
- I hvilken grad har samspillet mellom politisk og administrativ ledelse i bydelene fungert i fasene med ...
 - innledende håndtering og risikoreduksjon?
 - vedvarende håndtering og risikoreduksjon?
 - gjenåpning- og normalisering?
- I hvilken grad har samspillet mellom politisk og administrativ ledelse i byrådsavdelingene fungert i fasene med ...
 - innledende håndtering og risikoreduksjon?

- vedvarende håndtering og risikoreduksjon?
- gjenåpning- og normalisering?
- I hvilken grad har samspillet mellom virksomhetsledelse og byrådsavdelingen fungert i fasene med ...
 - innledende håndtering og risikoreduksjon?
 - vedvarende håndtering og risikoreduksjon?
 - gjenåpning- og normalisering?
- I hvilken grad har virksomheten samarbeidet med ...
 - Det sentrale eldrerådet
 - Rådet for personer med funksjonsnedsettelse
 - Det sentrale ungdomsrådet
 - Rådet for kjønns- og seksualitetsmangfold
 - Rådet for flerkulturelle minoriteter
- I hvilken grad oppleves det at organiseringen av arbeidet fungert i forhold til de nasjonale beredskapsprinsippene:
 - Ansvarsprinsippet?
 - Likhetsprinsippet?
 - Nærhetsprinsippet?
 - Samvirkeprinsippet?
- Har det gjennom pandemien vært forhold som har medført endringer i håndtering i forhold til beredskapsprinsippene?
- I hvilken grad har det tverrsektorielle samvirke fungert i kommunen for
 - Koordinering med andre virksomheter
 - Samarbeid med andre virksomheter
 - Informasjonsdeling med andre virksomheter

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

4. Eksternt samvirke – koordinering, samarbeid og informasjonsdeling med andre offentlige og private virksomheter

- Har virksomheten samarbeidet med frivillige organisasjoner/private aktører i håndteringen av pandemien?
 - Hva ja, hvilke frivillige organisasjoner/aktører har vært involvert?
 - Hvilke oppgaver har frivillige organisasjoner/aktører hatt i samarbeidet?
- I hvilken grad har samarbeidet og koordineringen med statlige virksomheter/ aktører fungert?
- I hvilken grad har samarbeidet og koordineringen med kommunale virksomheter/aktører fra andre kommuner fungert?

- I hvilken grad har samarbeidet og koordineringen med private virksomheter/aktører fungert?
- I hvilken grad har samarbeidet og koordineringen med frivillige organisasjoner fungert?
- I hvilken grad har håndteringen avdekket et behov for å avklare roller og ansvar opp mot andre eksterne virksomheter?
- Hvilke aktører er det behov for å avklare roller og ansvar opp mot?
 - ☐ Statlige virksomheter
 - ☐ kommunale virksomheter fra andre kommuner
 - ☐ private virksomheter
 - ☐ frivillige organisasjoner
 - ☐ kommunale virksomheter internt i kommunen
- Hvordan har samarbeidsarenaer som var etablert før pandemien der virksomheten har deltatt sammen med private virksomheter/aktører eller frivillige organisasjoner fungert som del av krisehåndteringen?
- I hvilken grad har de ulike samarbeidsarenaene gitt nytteverdi?
- I hvilken grad har informasjonsdeling i samarbeidsarenaene fungert godt?
- I hvilken grad har kommunikasjonen i samarbeidsarenaene vært klar og tydelig, presis og tidsnok?
- Hvilke samarbeidsarenaer med private og/eller offentlig aktører som ble etablert under pandemien har virksomheten deltatt i som del av krisehåndteringen?
- I hvilken grad har de ulike samarbeidsarenaene gitt nytteverdi?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

5. Myndighetenes beslutninger, råd og tiltak

- I hvilken grad har beslutninger, råd og tiltak fra ...
 - nasjonale myndighetene påvirket virksomhetens tjenesteutførelse?
 - kommunen påvirket virksomhetens tjenesteutførelse?
- I hvilken grad har virksomheten hatt en dialog med ulike myndigheter angående smittevernforskriftene?
 - Nasjonale myndigheter
 - Kommunale myndigheter

- I hvilken grad fungerte beslutninger råd og tiltak fra ...
 - kommunens smittevernoverlege?
 - bydelsoverlege/smittevernlege?
 - etatens smittevernlege/ansvarlige?
- I hvilken grad hadde virksomheten (barnehager/skolene) gode planer for overgang mellom trafikklys-nivåer?
- I hvilken grad opplevde virksomheten (barnehager/skolene) at trafikklysmodellen var et godt verktøy for å redusere smitte?
- Hvordan håndterte virksomheten endringer i smittevernforskriftene?
- Hvordan har dialogen med ulike myndigheter angående de nye forskriftene fungert?
- Hvor fornøyd er virksomheten med formidling av beslutninger, råd og tiltak fra ...
 - nasjonale myndigheters formidling til statlige og kommunale virksomheter?
 - nasjonale myndigheters formidling til innbygger?
 - kommunale myndigheters formidling til kommunale virksomheter?
 - kommunale myndigheters formidling til innbygger?
- Hvilke erfaringer har virksomheten av innbyggernes forståelse og gjennomføring av nasjonale myndigheters beslutninger, råd og tiltak og formidling av disse?
- Hvilke erfaringer har virksomheten av innbyggernes forståelse og gjennomføring av kommunale myndigheters beslutninger, råd og tiltak og formidling av disse?
- Hvilke erfaringer har virksomheten med at digitale løsninger også måtte erstatte hele (kontor)arbeidsdagen, med hjemmekontorløsninger og tilhørende utstyr?
- Veiledere for smittevern fra sentrale myndigheter har hatt til hensikt å klargjøre forskrifter og smitteverntiltak: hva er virksomhetens erfaringer med bruk av de nasjonale veilederne?
- Veiledere for smittevern fra sentrale myndigheter har hatt til hensikt å klargjøre forskrifter og smitteverntiltak: hva er virksomhetens erfaringer med bruk av de kommunale veilederne?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

6. Mediehåndtering og krisekommunikasjon

- I hvilken grad fungerte beslutnings- og kommunikasjonslinjer internt i virksomheten?
- I hvilken grad fungerte systemer for kommunikasjon mellom berørte virksomheter i kommunen?

- I hvilken grad fungerte kommunikasjonen opp mot andre kommunale virksomheter med tanke på behov for allokering av personell godt?
- Hvilke interne kommunikasjonskanaler ble brukt?
 - ☐ Workplace
 - ☐ E-post
 - ☐ Intranett
 - ☐ Sms
 - ☐ Telefon
 - ☐ Digitale møter
 - ☐ Brev
 - ☐ Annet, spesifiser:
- I hvilken grad bidro interne kommunikasjonskanaler til at kommunikasjonen var tilpasset, tilstrekkelig og nådde ut til de i ytterste ledd i virksomheten?
- I hvilken grad ble informasjonen oppfattet som tidsriktig og relevant?
- Har virksomheten hatt en egen strategi for kommunikasjonen under denne krisen for å nå disse ulike spesielle målgruppene:
 - ☐ medier
 - ☐ befolkningen generelt
 - ☐ sårbare grupper/brukere
 - ☐ kunder
- Ble det satt i verk spesielle kommunikasjonstiltak som følge av denne krisen særlig rettet mot sårbare grupper?
 - Hvis ja, hvilke tiltak ->
- Hvilke kommunikasjonskanaler ble benyttet for ekstern kommunikasjon?
 - ☐ Mediene
 - ☐ Kommunens nettside
 - ☐ Facebook
 - ☐ Digitale møter
 - ☐ Instagram
 - ☐ Annet, spesifiser: ...
- Hvilke kanaler var velegnet til å nå fram med budskap?
 - ☐ Mediene
 - ☐ Kommunens nettside
 - ☐ Facebook
 - ☐ Digitale møter
 - ☐ Instagram
 - ☐ Annet, spesifiser: ...
- Var det grupper som var vanskelig å nå?
 - ☐ Befolkningen
 - ☐ Sårbare grupper
 - ☐ Minoritetsgrupper

- ☐ Kunder og media
- ☐ Annet, spesifiser: ...
- I hvilken grad har det vært pågang av henvendelser til virksomheten fra:
 - Medier
 - Befolkningen
 - Samvirkeaktører
 - Andre målgrupper
 - Annet, spesifiser: ...
- Hvordan har henvendelsene vært håndtert?
- I hvor stor grad har virksomheten lyktes med å håndtere innsynsbegjæringer (omfang, verdivurdering, koordinering med andre aktører mv.) i fasene: ...
 - innledende håndtering og risikoreduksjon?
 - vedvarende håndtering og risikoreduksjon?
 - gjenåpning- og normalisering?
- Hvordan har virksomheten håndtert innsynsbegjæringer (omfang, verdivurdering, koordinering med andre aktører mv.)?
- Fra hvilke av disse har kommunikasjonen vært klar og tydelig, presis og tidsnok?
 - ☐ nasjonale myndigheter
 - ☐ Smittevernoverlegen
 - ☐ Bydelsoverlegen
 - ☐ Byrådsavdelingen
 - ☐ Tillitsvalgte
 - ☐ Byrådet
 - ☐ Andre/spesifiser: ...
- I hvilken grad har virksomheten identifisert informasjon som har falt utenfor alle informasjons- eller rapporteringskanaler?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

7. Kontinuitetsplanlegging

- I hvilken grad har virksomheten tilpasset sin organisasjon for å vurdere utviklingen av krisen frem i tid og behov for tiltak?
- Har virksomheten hatt tilgang på tilstrekkelig kunnskap som grunnlag for kontinuitetsplanlegging? Hvis nei, hva har ev. manglet?
- I hvilken grad er virksomheten forberedt på å opprettholde sine kritiske leveranser av varer og tjenester ved økning av smitte og innføring av strenge smitteverntiltak?
- I hvilken grad er virksomheten forberedt på å håndtere mulige samtidige hendelser?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

8. Restriksjoner på fysiske møter og nettbasert kommunikasjon

- I hvilken grad forenklet nettbasert kommunikasjon krisehåndteringen?
- I hvilken grad fantes det alternative kommunikasjonsløsninger (telefoni, telefonkonferanse, o.l.) til gjennomføring av møter uten fysisk oppmøte?
- I hvilken grad påvirket nettbasert kommunikasjon krisehåndteringen?
- I hvilken grad vil virksomheten kunne klare seg uten digitale løsninger i krisehåndtering?
- I hvilken grad har virksomheten løst behovet for IKT-utstyr til hjemmekontor?
- I hvilken grad har krav til informasjonssikkerhet som gjelder under normal drift blitt ivare tatt ved bruk av nettbasert kommunikasjon?
- Ble det utarbeidet et aktørkart for interne og eksterne kommunikasjons- og informasjonskanaler mellom aktørene i krisehåndteringen?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?

Tema III: Organisasjon, styring, ledelse og administrative forhold

1. Økonomiske forhold

- Ble det gitt føringer for hvordan ekstraordinære utgifter knyttet til krisehåndteringen skulle identifiseres/ regnskapsføres?
- I hvilken grad har pandemiens konsekvenser for økonomi påvirket krisehåndteringen?
- I hvilken grad har pandemien påvirket virksomhetens kortsiktige økonomiske prioriteringer gjennom pandemihåndteringen?
- I hvilken grad har pandemien påvirket virksomhetens økonomi?

2. Organisering, styring og ledelse og administrative forhold

- I hvilken grad har virksomheten opplevd å ha handlingsrom til å kunne håndtere de utfordringer som oppsto underveis?
- I hvilken grad har pandemiens påkjenninger positiv påvirket:
 - opplevd grad av tillit og trygghet mellom beslutningstakere i egen virksomhet
 - opplevd grad av åpenhet i beslutningsprosesser i egen virksomhet
 - opplevd grad av rom for nytenkning i egen virksomhet
 - opplevd grad av klar ansvars-, og rollefordeling
- I hvilken grad har pandemien bidratt til at planlagte og igangsatte utviklingsaktiviteter har blitt:
 - Forsinket
 - Utsatt
 - Falt bort
- I hvilken grad har organisering under pandemien
 - redusert kapasiteten til å drive utviklingsarbeid
 - økt kapasiteten til å drive utviklingsarbeid
- I hvilken grad har pandemiens påkjenninger
 - redusert kapasiteten til å drive utviklingsarbeid
 - økt kapasiteten til å drive utviklingsarbeid
- I hvilken grad har bruk av hjemmekontor redusert evnen til å drive utviklingsarbeid?
- Har virksomheten gjort seg noen erfaringer under pandemien som identifiserer behov for endringer i måten styringsdialogen mellom byrådsavdeling og virksomhet foregår på?
 - Hvis ja, utdyp i kommentarfeltet.

- Har virksomheten gjort seg noen erfaringer under pandemien som identifiserer behov for endringer i virksomhetsstyringen internt?
 - Hvis ja, utdyp i kommentarfeltet.
- I hvilken grad har virksomheten samarbeidet med arbeidstakerorganisasjonene i forbindelse med pandemihåndteringen?
- I hvilken grad har virksomheten ivaretatt medvirkning med arbeidstakernes organisasjoner i henhold til lov og avtaleverk?
- I hvilken grad har virksomheten ivaretatt involvering av vernetjenesten i henhold til arbeidsmiljøloven?

Læringspunkter

Hva er de sentrale læringspunktene, og er det behov for tiltak?