



Direktiv for veiledning og evaluering av Nord-Trøndelag sivilforsvarsdistrikt

Ajour pr. oktober 2015



Innhold

Forord.....	3
KVALITETSSYSTEM FOR VEILEDNING OG EVALUERING.....	4
OM VEILEDNINGS OG EVALUERINGSTJENESTEN (TAKEVAL).....	7
RETNINGSLINJER FOR VEILEDER- OG EVALUERINGSTJENESTEN.....	9
Evalueringen	9
Sammensetting av teamene	10
GJENNOMFØRINGSPLAN TAKEVAL.....	12
For- og etterarbeid	13
Evalueringsskjemaene	14
Karaktersetting.....	16



Forord

Disse retningslinjene er utarbeidet i henhold til et ønske om å innføre prinsippene for taktisk evaluering og veiledning ved øvelser i regi av Nord-Trøndelag Siviltforsvarsdistrikt (NTSFD).

Hensikt

Hensikten med direktivet er å gi retningslinjer for veiledning og evaluering, herunder:

- *bruk av systemet*
- *veilednings- og evalueringstjeneste*
- *rapportering.*

Referanser

Direktivet bygger på HVs UD 20-0-2, samt ulike hefter ol. omhandlende TAKEVAL i HVs organisasjon.



KVALITETSSYSTEM FOR VEILEDNING OG EVALUERING

Bakgrunn

Sjef NTSFD har godkjent innføring av HVs kvalitetssystem for TAKEVAL for bruk ved øvelser i distriktet. Hensikten med å gjennomføre Taktisk evaluering og veiledning (TAKEVAL) er å få klarlagt operativ status på ledelsesnivået ved de ulike FIG, FIGP og MRE-avdelinger.

Retningslinjene for dette kvalitetssystemet er skrevet ut fra å skulle kunne dekke Nord-Trøndelag Sivilforsvarsdistrikt sine behov.

Mål

Målet med dette direktiv er å beskrive planlegging og gjennomføring av veiledning og evaluering i NTSFDs organisasjon.

Direktivet omfatter:

- Myndighets- og ansvarsforhold
- Konsise og formålstjenlige rapporteringer
- Sammenhengen mellom veiledning, evaluering og rapportering
- Koordinering av veilednings- og evalueringsressursene.

Veilednings- og evalueringssystemet skal bidra til å øke ledelsesnivået ved FIG /FIGP og MRE-avdelingene sin operative evne, og fastsette ledelsesnivåets operativ status.

Pedagogisk grunnlag

Det skal satses på å utvikle og vedlikeholde NTSFD pedagogiske grunnlag i takt med den øvrige militære og sivile utvikling innenfor emnene ledelse, læring, veiledning, utdanning og undervisning.

TAKEVAL

For å måle NTSFDs operasjonsevne skal det gjennomføres TAKEVAL ved alle større øvelser der lederskap på ulike nivå testes.

Systemet har som mål:

1. Å bidra til at NTSFD sin distriktsstab, og distriktets øvrige ledernivå, er i stand til å løse sine oppdrag.
2. Kontrollere om distriktets FIG, FIGP og MRE-ledere er operasjonsklare - og med hvilken kvalitet.
3. Kontrollere om distriktsstaben er operasjonsklare – og med hvilken kvalitet.

Kvalitetssikringssystemet er todelt:

- Veiledning (middelet for å øke NTSFD sin handlingskompetanse).
- Evaluering (middelet for å måle NTSFD sin operasjonsevne).

Definisjoner

Kvalitet:

Kvalitet i ledelsesnivåets oppdragsløsning er til stede når det er samsvar mellom handlingene som utføres i forhold til gitte oppdrag, mål, krav, satte standarder og tildelte ressurser.

Kvalitetssikring:

De tiltak som iverksettes for å heve ledelsesnivåets operative status med bakgrunn i forholdene som er definert i begrepet kvalitet.

Veiledning:

Bidra til læring, utvikling og vekst gjennom kontakt og kommunikasjon.

Veilederens rolle:

Bidra til å øke operasjonsevnen til den enkelte leder.

Veilederens mål er:

Bidra, over tid, til at ledelsesnivået ved både distriktsstab, FIG, FIGP og MRE er i stand til å løse sine oppdrag/ oppgaver.

Evaluering:

En systematisk og kontinuerlig prosess hvor en fastsetter operasjonsverdien og graden av måloppnåelse sett opp mot gitte oppdrag, oppgaver, tildelte ressurser og satte mål.

NTSFD 2015

Evalueringsmålet:

Gi entydige svar på om ledelsesnivået ved den enkelte FIG, FIGP og MRE, samt ved distriktsstab, er i stand til å løse det/de oppdrag/ oppgaver som er gitt.

Operasjonsevne:

Ledelsesnivåets samlede kapasitet til å løse sine pålagte oppdrag til enhver tid.

Handlingskompetanse:

Handlingskompetanse omfatter de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse oppdrag, oppgaver eller problemer.

Handlingskompetanse deles inn i fem kompetanseområder:

- a. Læringskompetanse.
- b. Fagkompetanse.
- c. Sosial kompetanse.
- d. Metodekompetanse.
- e. Strategisk kompetanse.



OM VEILEDNINGS- OG EVALUERINGSTJENESTEN (TAKEVAL)

Mål: Å bidra til at ledelsesnivået ved NTSFD er i stand til å løse sitt oppdrag.

Det taktiske evalueringssystemet er todelt:

- Veiledning (middel for å øke NTSFD sin handlingskompetanse)
- Evaluering (middel for å måle NTSFD sin operative verdi)

Prinsipper

1. Evaluering alene er meningsløst - dersom målet er å gjøre ledelsesnivået bedre enn utgangspunktet. Det skal være 80% veiledning 20% evaluering
2. Åpenhet om veilednings- og evalueringssystemet og kontrollpunkter
3. I praksis evaluerer man hele tiden
4. «Skriften på vegg» gjør vi til slutt, etter øvelsen og sammen med dem vi har veiledet/evaluert
5. Etterarbeidet må fokusere på å iverksette nødvendige tiltak basert på evalueringresultatet, herunder veiledningssamtaler med ledere. Fokus bør i utgangspunktet være på hele ledernivået (leder, NK, lagfører, nestlagfører ol.), slik at disse blir i stand til å treffe tiltak som løfter egen enhet. Øvingsleder avgjør når det er behov for å evaluere hele ledernivået, eller om det er tilstrekkelig å evaluere øverste ledelsesnivået.
6. Rapport utarbeides og underskrives av den enkelte evaluator.

Veiledere/Evaluatorens funksjon er å:

- yte hjelp til selvhjelp og dermed søke å bringe den individuelle leder videre for å kunne løse sine oppdrag/oppgaver på en mer handlingskompetent måte.

Veiledere/Evaluatorens oppgaver er å:

- bistå den enkelte leder i dens utvikling
- evaluere operative status på ledelsesnivået ved den enkelte avdeling.

Det skal legges vekt på samarbeid med ledere på alle nivå for å oppnå en målrettet og effektiv veiledning. Veiledere/Evaluatorene er øvingsledelsens forlengede arm på skadested, i staber osv. De jobber på oppdrag fra øvingsledelsen som vil sitte samlet og ikke vil være til stede på selve skadestedet, og har fullmakt til å veilede og styre hvis det er nødvendig.

På skadestedet er hver Veileder/Evaluator dedikert til bestemte funksjoner – for eksempel MRE-leder eller en NK FIG.

Veileder/Evaluator skal ha samband med øvingsledelsen. De vil være merket med sorte vester merket "Evaluator."

Veileder/Evaluator veileder den/de leder(e), og eventuelt mannskaper, de følger.

Veileder/Evaluator har ikke myndighet til å iverksette endringer i den operative planen eller utførelsen uten øvingsledelsens samtykke. Veilederen skal ikke overta kommandoen, unntatt når det er brudd eller fare for brudd på HMS-reglene, eller sikkerhetsbestemmelser.

Veileder/Evaluator skal kunne gi direkte veiledning til den leder veileder har ansvaret for, herunder konkrete forslag til mulige løsninger, der dette kan føre til økt læring og faglig utvikling for den enkelte leder.

Krav til teammedlemmene ved TAKEVAL

Personell som skal inngå i veileder- og evalueringsteamene under øvelser skal være faglig kvalifisert og ha ledelseserfaring.

Det er ønskelig at det personell som skal inngå i veileder- og evalueringsteamet ved NTSFD-øvelser har handlingskompetanse i det å veilede.

Bruken av systemet

Alle retningslinjer og prinsipper skal være tilgjengelig for alle tilknyttet øvelser i regi av NTSFD, slik at det kan tilrettelegges utdanning og trening i h t disse, samt øke forståelsen av intensjonen og bruken av veiledning og evaluering.

Samarbeid mellom veilederne og ledere på alle nivå, samt åpenhet om og tilgjengelighet til systemet skal være de bærende prinsipper.

RETNINGSLINJER FOR VEILEDER- OG EVALUERINGSTJENESTEN

Øvelser som fremgår av NTSFD sitt øvingsprogram.

Ved samvirkeøvelser der NTSFD deltar, inngår NTSFD sin TAKEVAL-ansvarlige i øvingsledelsen allerede i planleggingsfasen. Ved lokale øvelser i regi av NTSFD inngår evaluator/ evaluatorene i øvelsesplanleggingen. Det veilederteam som dannes ved denne type øvelser er en egen del av øvelsesorganisasjonen, med egne oppdrag og mål.

Generelt

Evalueringdelen i NTSFDs kvalitetssikringssystem er grunnlaget for å fastsette den enkelte leders operative status.

Operativ status på ledelsesnivået fastsettes etter samme mal som Heimevernets kvalitetssikringssystem.

Evalueringen

NTSFD sine ledere skal evalueres i forhold til sine operative oppdrag.

Antall veiledere og sammensetting fastsettes ut fra øvelsens/ treningens art/størrelse og de behov og kapasiteter NTSFD har.

NTSFD benytter karakterer der dette er hensiktsmessig for å vise operativ status for den enkelte leder.

Karakteren som er satt som operativ status for den enkelte leder ved gjennomført TAKEVAL er gjeldende inntil ny evaluering er gjennomført.

Veileder/Evaluator skal som hovedregel se etter følgende:

- a) Beslutningsevne
- b) Kommunikasjon
- c) Forståelse
- d) Oppdragsløsning

Sammensetting av teamene, samt opprettelse av team-sjef for TAKEVAL

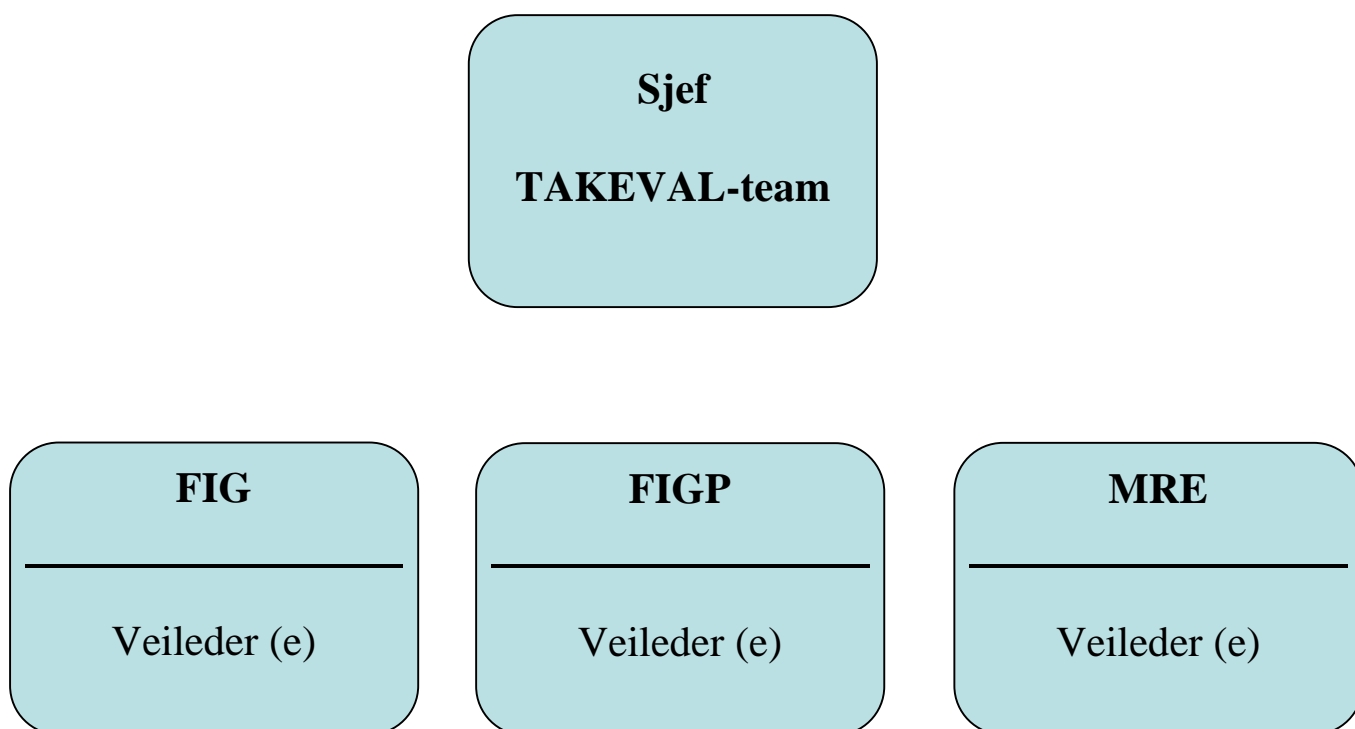
Et veilederteam settes sammen for å dekke alle de fagfelt som inngår i en NTSFD-øvelse. Dette innebærer at teamets samlede handlingskompetanse må dekke de operative, forsynings- og forvaltningsmessige fagfelt.

Teamet deles inn i enkeltveiledere eller veilederpar avhengig av øvelsens størrelse. Det vil si at i gjennomføringsfasen skal minimum en veileder følge den enkelte leder. Eksempelvis vil det kunne være en veileder som følger FIG-leder, mens en annen følger dennes NK eller en lagfører. Øvelsens størrelse avgjør hvorvidt hele ledelsesnivået i en avdeling skal evalueres, eller om kun en til to ledere følges opp.

Dersom øvelsen er av en viss størrelsesorden vil det kunne være hensiktsmessig å utnevne en teamsjef for TAKEVAL. Ellers vil øvingsleder også være ansvarlig for å lede TAKEVAL-arbeidet.



Veilederteam ved større øvelser (TAKEVAL)



Oppgaver for sjef veilederteam med utgangspunkt i øvelsens hensikt, mål, omfang og varighet samt avdelingenes oppdrag og organisasjon:

- lede veilednings- og evalueringsteamet
- planlegge og gjennomføre evaluerings- og veiledertjenesten
- samle rapportene fra den enkelte veileder.

GJENNOMFØRINGSPLAN TAKEVAL

Generelt

Dette kapitlet er ment som et hjelpemiddel for teamsjef og veiledere når de skal gjennomføre veiledning og evaluering ved øvelser. Momentene er bygd på erfaringer fra gjennomførte TAKEVALer i HV.

Arbeidsoppgaver teamsjef TAKEVAL

Planlegging:

- ✓ Ansvarlig for at distribusjon av nødvendig dokumentasjon/informasjon i tilstrekkelig tid på forhånd sendes til de ulike veilederne tilknyttet øvelsen.

Koordinering:

- ✓ Ansvarlig for at rapportene/de utfylte skjemaene blir utarbeidet, underskrevet og innsendt til teamsjef.

Gjennomføring:

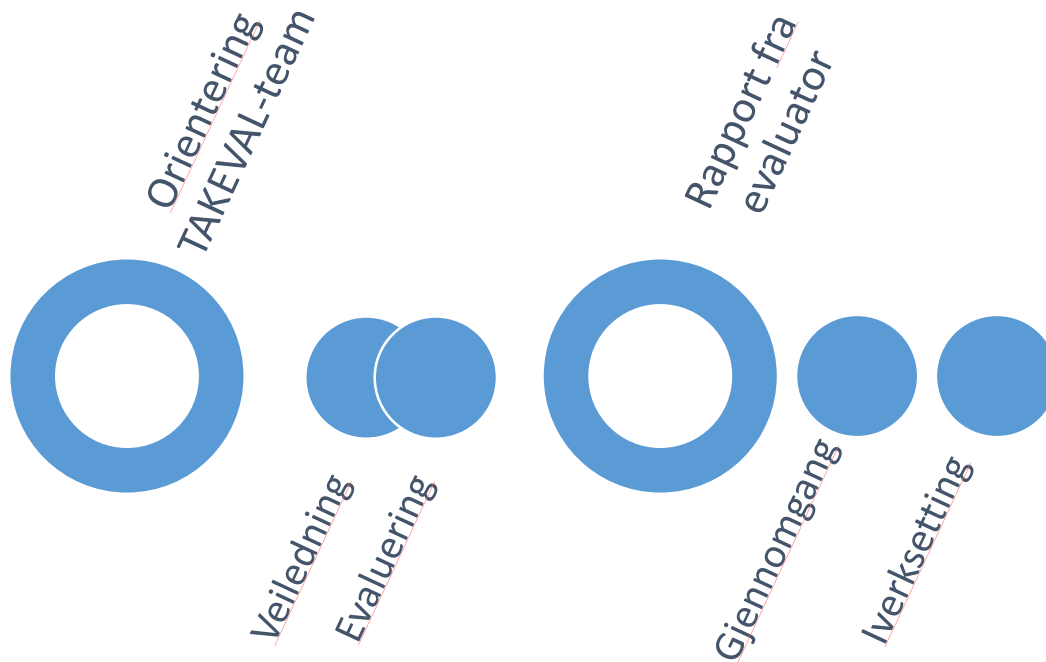
- ✓ Lede tjenesten
- ✓ Faglig foresatt for veiledere.
- ✓ Ansvarlig for at det avholdes en briefing med de ulike veilederne før øvelsen igangsettes.

Arbeidsoppgaver veileder TAKEVAL

- ✓ Ansvarlig for å gjennomføre veiledning av den leder en er satt til å følge opp.
- ✓ Delta på briefing før øvelsen igangsettes.
- ✓ Utarbeide rapport/ fyller ut utarbeidet skjema.
- ✓ Sende inn utfylt skjema elektronisk til teamsjef TAKEVAL eller til øvingsleder.

For- og etterarbeid

a) Tidslinje



b) Rapport

Tilsendt skjema skal leveres utfylt til leder evaluatorteam/ øvingsleder etter øvelsen er avsluttet, men senest innen en uke etter øvelsen.

c) Iverksetting

Iverksetting av tiltak i den enkelte avdeling, med bakgrunn i det som avdekkes i evaluatorenes rapporter, er sjef NTSFD sitt ansvar.

NTSFD 2015

Evalueringsskjemaene

Skjemaene er oppbygd etter denne malen. Kommentarer på neste side.

Nr.	Kontrollspørsmål	Res	Kommentar
1			
2			
3			
4			

Totalt for ledelsesnivået i avdelingen		
S U M	Antall A-er	Operativ status
	Antall B-er	
	Antall C-er	
	Antall D-er	
	Antall E-er	

Langsiktige tiltak

Forklaring til skjemaet på forrige side:

Kontrollspørsmålene

Nr (Nummer)

Fortløpende nummerering av kontrollspørsmålene.

Kontrollspørsmål

Spørsmål som veilederen skal stille lederen denne skal evaluere.

Res (Resultat)

Her gir veilederen den karakteren (A til E) som denne mener best betegner resultatet på kontrollspørsmålene. Forklaring til karakterene, se neste side. Karakteren fastsettes ut fra de svar veilederen får, ser, hører, eller observerer.

Kommentar

Her kan veileder kort angi utfyllende kommentarer som denne mener er viktig for den karakter som er satt.

Er karakteren C, D eller E skal rubrikken fylles ut, og er karakteren A eller B kan rubrikken fylles ut.

Totalt for ledelsesnivået i avdelingen

Her summeres antall A-er, B-er o s v. Operativ status (tallkarakter) utregnes og påføres (se kapittel 5), og overføres tabell for operativ status i rapporten.

Langsiktige tiltak

Mener veilederen at det er langsiktige tiltak som må iverksettes føres dette inn i rubrikken for dette. Med langsiktige tiltak menes her tiltak som må iverksettes for å bedre oppdragsløsningen på ledelsesnivå. Det kan eksempelvis være ytterligere utdanning av befal, fysisk utforming og innredning av kommandoplasser som må bedres, materiell som må anskaffes for å løse oppdraget, osv.

Langsiktige tiltak skal være en del av grunnlaget for planlegging av de neste års virksomhet.

Karaktersetting

Innledning.

Det etterfølgende forklarer karaktersystemet. Systemet er basert på NORTM.

Karakterene A, B, C, D og E skal benyttes på evalueringsblankettene.

Karakterene settes på grunnlag av de krav som fremkommer i analysen for de oppdrag avdelingen skal løse.

Det kan være forhold som ledelsesnivået selv ikke er herre over, eksempelvis mangel på materiell og personell. Dette kan føre til at ledelsesnivået får lav operativ status, selv om utførelsen ellers kan være utmerket. Det er viktig at slike forhold blir tatt med og blir synliggjort i rubrikken for langsiktige tiltak, slik at mangler synliggjøres og kan rettes opp.

Karakterer gis slik:

A = Ledelsesnivået tilfredsstillende alle krav.

B = Ledelsesnivået tilfredsstillende alle krav men med mindre mangler.

C = Ledelsesnivået tilfredsstillende alle krav med noen mangler.

D = Ledelsesnivået har store mangler ved utførelsen.

E = Ledelsesnivået har svært begrenset operativ evne

I det følgende beskrives karaktersetting iht. de prinsipper som er utviklet ved HVSKS og iverksatt i Heimevernet.

Karaktersetting

Operativ status gis med tallkarakterer etter følgende norm.

a. **Operativ status 1**

Ledelsesnivået tilfredsstillende alle krav.

b. **Operativ status 2**

Ledelsesnivået tilfredsstillende alle krav, men med mindre mangler.

c. **Operativ status 3**

Ledelsesnivået tilfredsstillende alle krav, men med noen mangler

d. Operativ status 4

Ledelsesnivået har store mangler i utførelsen.

e. Operativ status 5

Ledelsesnivået har svært begrenset operativ evne.

Operativ status på ledelsesnivået vil bli gitt etter følgende bestemmelser:

a. Operativ status 1

Inntil 1/5 av kontrollspørsmålene har karakter B, resten har karakter A.

b. Operativ status 2

Inntil 1/5 av kontrollspørsmålene har karakter C, resten har karakter A eller B.

c. Operativ status 3

Inntil 1/5 av kontrollspørsmålene har karakter C og D resten har karakter A eller B

d. Operativ status 4

Inntil 1/5 av kontrollspørsmålene har karakter D og E resten har karakter A, B eller C.

e. Operativ status 5

Tilfredsstill ikke kravene nevnt i punktene a - d.



Godkjenning

Direktivet er gjennomgått av sjef NTSFD og godkjent

Dato:

.....

Sign:

.....