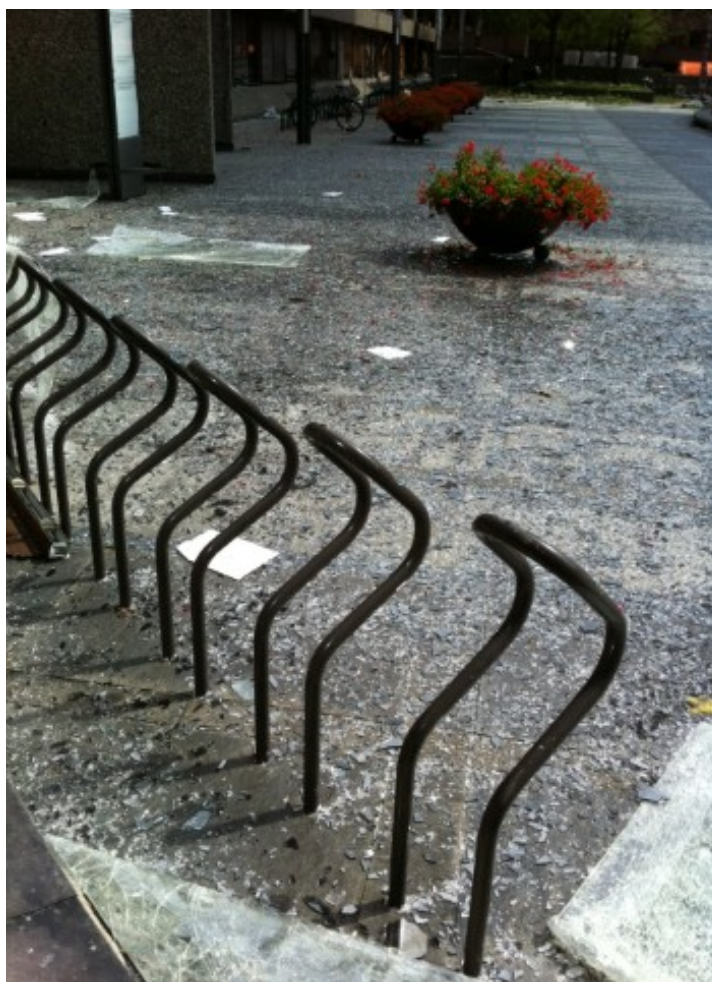


## Evaluering av Kunnskapsdepartementets krisehåndtering i etterkant av 22. juli 2011



## Innholdsfortegnelse

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Innholdsfortegnelse .....                                                  | 1  |
| 1. Sammenfatning .....                                                     | 3  |
| 1.1 Mandat og kriterier for evalueringen .....                             | 3  |
| 1.2 2207-gruppen.....                                                      | 5  |
| 1.3 Arbeidsmåter .....                                                     | 5  |
| 1.4 Evalueringsrapportens oppbygging .....                                 | 5  |
| 1.5 2207-gruppens hovedkonklusjon .....                                    | 6  |
| 2. Datagrunnlag og metode .....                                            | 7  |
| 3. Kunnskapsdepartementets planverk for beredskap og krisehåndtering ..... | 8  |
| 3.1 Samfunnssikkerhet, beredskap og krisehåndtering .....                  | 8  |
| 3.2 Krisepanverket - departementets ansvar og oppgaver .....               | 9  |
| 3.3 Øvelser – departementets ansvar og oppgaver .....                      | 11 |
| 3.4 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter .....          | 13 |
| 4. Hendelsesforløpet 22. juli – 28. september.....                         | 15 |
| 5. Terrorangrepet og evakueringen av Y-blokken.....                        | 20 |
| 5.1 Faktabasert beskrivelse .....                                          | 20 |
| 5.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer.....                              | 20 |
| 5.3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter .....          | 22 |
| 6. Kriseledelsens arbeid .....                                             | 24 |
| 6.1 Faktabasert beskrivelse .....                                          | 24 |
| 6.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer.....                              | 26 |
| 6.3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter .....          | 29 |
| 7. Informasjon til de ansatte .....                                        | 31 |
| 7.1 Faktabasert beskrivelse .....                                          | 31 |
| 7.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer.....                              | 32 |
| 7.3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter .....          | 34 |
| 8. Evakueringslokalene og Y-blokken.....                                   | 36 |
| 8.1 Faktabasert beskrivelse .....                                          | 36 |
| 8.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer.....                              | 41 |
| 8.3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter .....          | 42 |

|       |                                                              |    |
|-------|--------------------------------------------------------------|----|
| 9.    | Drift, forventninger og arbeidsforhold.....                  | 44 |
| 9. 1  | Faktabasert beskrivelse .....                                | 44 |
| 9.2   | Undersøkelser og ansattes erfaringer.....                    | 45 |
| 9.3   | 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter..... | 47 |
| 10.   | Oppfølging av personalet .....                               | 49 |
| 10.1  | Faktabasert beskrivelse .....                                | 49 |
| 10.2  | Undersøkelser og ansattes erfaringer.....                    | 51 |
| 10. 3 | 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter..... | 52 |
| 11.   | Hvordan KD framstod overfor omverdenen gjennom media.....    | 54 |
| 11.1  | Ansatte i media umiddelbart etter 22. juli.....              | 54 |
| 11.2  | Informasjonstiltak .....                                     | 56 |
| 11.3  | Vurderinger av hovedspørsmål .....                           | 57 |

Vedlegg: Tabellrapporter fra spørreundersøkelsen

# 1. Sammenfatning

Ledermøtet i Kunnskapsdepartementet sluttet seg den 19. oktober 2011 til at departementets krisehåndtering etter 22. juli skulle evalueres. Evalueringen skulle gjøres av en intern arbeidsgruppe. Dette kapittel presenterer gruppens mandat, arbeidsmåter og rapportens oppbygging samt arbeidsgruppens hovedkonklusjon.

## 1.1 Mandat og kriterier for evalueringen

Evalueringens hovedmål er å vurdere departementets beredskap og krisehåndtering og gjennom dette avdekke potensielle lærings-/ forbedringspunkter ut fra erfaringene som ble gjort etter 22. juli.

”Evalueringen begrenses til departementets interne krisehåndtering og skal ikke inkludere samarbeidet med andre departementer. Krisen må primært anses som en krise for Kunnskapsdepartementet (KD) som operativ virksomhet og for de ansatte de to til tre første ukene etter 22. juli.

Hovedfokuset for evalueringen bør derfor være:

1. Gjenopprettelsen av departementets operative virksomhet
2. Personelhåndteringen

Det vil særlig være aktuelt å belyse følgende tema:

- Kriseledelsens arbeid
- Evakueringslokalene
- Driftssituasjonen
- Informasjon til de ansatte og oppfølging i etterkant
- Planverket
- Evakueringen av Y-blokken – hendelsesforløpet (tillegg i møtet 2. november)”

”Evalueringen avgrenses til kun å vurdere tiltak og konsekvenser som er direkte relatert til krisehåndteringen som følge av angrepet 22. juli. Evalueringen skal heller ikke omfatte KDs oppfølging av skole- og utdanningssektoren etter 22. juli. En eventuell evaluering av disse tiltakene bør skje i en egen prosess.”

”Evalueringen gjennomføres i form av et spørreskjema via Questback til alle ansatte. Det skilles ikke mellom de ansatte som var på jobb 22. juli og øvrige ved utsendelsen av spørreskjema. Dette som en direkte videreføring av KDs personelhåndtering etter 22. juli. [...] Spørsmålene utformes av arbeidsgruppen og forankres og kvalitetssikres i Arbeidsmiljøutvalget (AMU). I tillegg til utsendelse av spørreskjema skal det gjennomføres strukturerte intervjuer med et utvalg ansatte [...]. Det vurderes som relevant å intervjuere representanter fra følgende grupper ansatte:

- Politisk ledelse

- Kriseledelsen
- Skadete og evakuerte
- Tillitsvalgte
- Andre ansatte”

”Kommunikasjonsavdelingen (KOM) vil bistå arbeidsgruppen med å danne seg et inntrykk av hvordan KD fremstod overfor omverdenen gjennom media.”

”Det vurderes som hensiktsmessig at KD gjennomfører en tidsbegrenset evaluering for å sikre at læringspunktene så raskt som mulig kan innarbeides i departementets kriseplanverk. En tidsbegrenset gjennomgang vil også være i tråd med tilnærminger gjort av Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Finansdepartementet (FIN) og Arbeidsdepartementet (AD).” Evalueringen søkes gjennomført innen utgangen av 2011.

Arbeidet med evalueringen oppsummeres i en ”prosjektrapport med et hendelsesforløp og en vurdering med lærings-/forbedringspunkter basert på svarene fra spørreundersøkelsen, intervjuene, en gjennomgang av kriseledelsens møtereferater og planverket.”

2207-gruppen har i samråd med oppdragsgiver kommet frem til at perioden som evalueres utvides til å omfatte hele perioden frem til innflytting i Kirkegata 18 (K18).

2207-gruppen har sett mandatet i sammenheng med følgende overordnede forhold<sup>1</sup>:

*”Kunnskapsdepartementets overordnede mål for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren er å forebygge uønskede hendelser og minske konsekvensene dersom de skulle oppstå.*

*Kunnskapsdepartementet har det overordnede ansvaret for samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren. ”*

2207-gruppen har avgrenset undersøkelsen til departementets egen virksomhet.

Med samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeid forstås alt forebyggende arbeid innenfor hele spekteret av utfordringer og risikoer en virksomhet står overfor, og alt arbeid for å begrense eller håndtere kriser eller andre uønskede hendelser på en best mulig måte. 2207-gruppen har gjennomført evalueringen i lys av ansvaret som er gitt KD og departementets overordnede mål for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap.

---

<sup>1</sup> Kilde: Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren. KD 2011

## **1.2 2207-gruppen**

For i størst mulig grad å ivareta et uavhengig perspektiv ble det nedsatt en intern arbeidsgruppe med representanter fra ulike avdelinger og leder- og saksbehandlernivå.

2207-gruppen har bestått av:

- Magne Steinsmo (DR stab, leder)
- Nina Ruth Kristoffersen (OA)
- Kjersti Margrethe Madsen (AU)
- Fredrik Dalen Tennøe (UH)

2207-gruppen hadde sitt første møte 2. november 2011, og gruppens arbeid ble avsluttet den 11. januar 2012 med innlevering av rapporten.

## **1.3 Arbeidsmåter**

Kvantitativt har 2207-gruppen utarbeidet og sendt ut et spørreskjema per Questback til alle ansatte som var ansatt i KD den 22. juli og som var på jobb i den perioden evalueringen omfatter. Kvalitativt har gruppen innhentet og gjennomgått relevante dokumenter og gjennomført 13 intervjuer. Dokumentene inkluderer planverk som har lagt føringer for håndteringen og referater, e-poster og andre kilder som dokumenterer departementets faktiske krisehåndtering. Intervjuene er fordelt på gruppeintervjuer og intervjuer med sentrale enkeltpersoner. Intervjuspørsmålene ble utformet for å supplere informasjon innhentet gjennom spørreundersøkelsen.

## **1.4 Evalueringsrapportens oppbygging**

Med unntak av kapitlene 1, 2 og 4 som alle kun belyser fakta er øvrig kapitler i rapporten fremstilt i tre hoveddeler. I den første delen av hvert av disse kapitlene presenteres faktagrunnlaget av relevans for temaet i det kapitlet. I del to presenteres videre erfaringene kartlagt gjennom spørreundersøkelsen, intervjuene og øvrig materiale. I del tre presenteres så 2207-gruppens vurderinger og læringspunkter.

2207-gruppen viser til en samlet framstilling av hvert av temaene gitt i mandatet under følgende kapitler:

- Kap. 3: Kunnskapsdepartementets planverk for beredskap og krisehåndtering
- Kap. 5: Terrorangrepet og evakueringen av Y-blokken
- Kap. 6: Kriseledelsens arbeid
- Kap. 7: Informasjon til de ansatte og oppfølging
- Kap. 8: Evakueringslokalene og Y-blokken
- Kap. 9: Drift, forventninger og arbeidsforhold
- Kap. 10: Oppfølging av personalet
- Kap. 11: Hvordan KD framstod overfor omverdenen gjennom media

### **1.5 2207-gruppens hovedkonklusjon**

2207-gruppens generelle inntrykk er at Kunnskapsdepartementet har håndtert 22. juli og krisen som fulgte på en god måte. Gruppen ser samtidig at både ledelse og øvrige ansatte har møtt utfordringer gjennom krisen, og at det er læringspunkter som kan bidra til å gjøre departementet enda bedre forberedt på å håndtere eventuelle framtidige kriser. Disse vil gruppen komme tilbake til i de enkelte kapitlene.

## 2. Datagrunnlag og metode

Datagrunnlaget for denne evalueringen er relevante dokumenter og informasjon som er fremkommet gjennom spørreundersøkelse og intervjuer.

En rekke relevante dokumenter er gjennomgått av 2207-gruppen: referater fra møter i kriseledelsen og senere ledermøter av relevans, SMS-er som ble sendt ut til ansatte, informasjon på Arena (intranettet) og på regjeringen.no, planverket slik det forelå 22. juli og andre relevante dokumenter innen beredskap og krisehåndtering, informasjon som ble delt ut på allmøter, informasjon som er gitt om erstatning og informasjon fra kommunikasjonsavdelingen om departementets synliggjøring i media med mer.

Til sammen 273 av totalt 328 forespurte ansatte har svart på en spørreundersøkelse som ble gjennomført elektronisk i perioden 23. november til 6. desember 2011. Tabellrapport med resultater fra denne ligger vedlagt. De som ble forespurt var de som var i et aktivt ansettelsesforhold den 22. juli og som var på jobb i den perioden evalueringen omfatter. Det ble sendt to purringer til de som ikke hadde svart. Svarandelen er høy og svarene antas derfor å være representative uttrykk for hvordan de ansatte i KD har opplevd håndteringen etter 22. juli. Undersøkelsen var anonym, og ut fra svarene og kommentarene som er gitt i undersøkelsen tyder det på at ansatte har vært åpne om sine erfaringer og om hva departementet kan lære.

Det er gjennomført til sammen 13 intervjuer med følgende personer: statsrådene (to intervjuer), departementsråden, assisterende departementsråd, kriseledelsen, avdelingsdirektør for sikkerhet og beredskap, avdelingsdirektør for personal, verneombudene i avdelingene, hovedtillitsvalgte, mellomledere (to intervjuer), ansatte som evakuerte den 22. juli og andre ansatte. Det ble stilt spørsmål om temaer som 2207-gruppen synes det var relevant å ta opp med de enkelte personene/gruppene. Fra to til fire fra 2207-gruppen deltok på hvert av intervjuene.

Metoden som er brukt er en sammenstilling av kvalitativt materiale (dokumentene, intervjuene og tekstinnsnitt via spørreundersøkelsen) og kvantitativt materiale (spørreundersøkelsen). Samlet sett gir denne informasjonen et bredt innblikk i erfaringene etter 22. juli og 2207-gruppen har på bakgrunn av dette gitt en beskrivelse av situasjonen og hvordan denne utviklet seg, i tillegg til å komme med anbefalinger om læring for det videre arbeidet.

### **3. Kunnskapsdepartementets planverk for beredskap og krisehåndtering**

Dette kapittel gir en oversikt over hvordan Kunnskapsdepartementet har arbeidet med å forberede seg på krisehåndtering. Det gjøres en kort gjennomgang av ansvarsforhold, organisering, dokumenter og planer og hvordan øvelser har vært gjennomført.

#### **3.1 Samfunnssikkerhet, beredskap og krisehåndtering**

Samfunnssikkerhet og beredskap handler om evne og kapasitet til å takle samfunnets iboende sårbarhet ved forebyggende arbeid, håndtering av kritiske situasjoner og normalisering etter kriser.

##### ***Ansvar og organisering***

De overordnede prinsippene om ansvar, nærhet og likhet ligger til grunn for alt nasjonalt sikkerhets- og beredskapsarbeid. Ansvarsprinsippet innebærer at den etat som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon, også har ansvaret for å håndtere ekstraordinære hendelser på området. Likhetsprinsippet betyr at den organisasjon man opererer med til daglig skal være mest mulig lik den man har under kriser. Nærhetsprinsippet innebærer at kriser organisatorisk skal håndteres på et lavest mulig nivå.

Justis- og beredskapsdepartementet (JBD) har et generelt samordningsansvar på tvers av sektorene relatert til samfunnssikkerhet og beredskap i sivil sektor. Ansvarer innebærer blant annet å utarbeide overordnede retningslinjer og hovedmål, koordinere og fremme proposisjoner og meldinger til Stortinget.

Sektoransvaret er et grunnleggende prinsipp innenfor samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet i Norge. Dette innebærer blant annet at hvert departement forventes å ha både en grunnleggende oversikt over risiko og sårbarhet, og en god styring med det forebyggende arbeidet i sektoren.

##### ***Kunnskapsdepartementets beredskapsansvar***

Kunnskapsdepartementet har ansvar for å ivareta samfunnssikkerhet og beredskap i egen sektor og i egen virksomhet. Dette betyr at departementet har ansvar for å sørge for at sektoren som helhet ivaretar et målrettet og effektivt beredskapsarbeid. En forutsetning for å ivareta dette ansvaret innebærer blant annet at departementet skal:

- Ha oversikt over risiko og sårbarhet i sektoren og for departementet selv
- Ha definerte mål for beredskapsarbeidet
- Ha planer for krisehåndtering
- Øve og evaluere
- Sørge for at arbeidet er forankret i organisasjonen

- Følge opp arbeidet i sektoren

### **3.2 Kriseplanverket - departementets ansvar og oppgaver**

Departementet skal ha et generelt planverk som kan benyttes for håndtering av ulike typer alvorlige krisesituasjoner. De mest sentrale dokumentene i planverket er:

- Kriseplanen (datert 2. oktober 2009)
- Varslingsplanen (datert 6. mai 2011)
- Beredskapsplanen

Dessuten har KD utarbeidet følgende dokumenter som er relevante:

- Grunnlagsdokument for sikkerhet i KD (datert september 2010)
- Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren (datert 31. januar 2011)
- Utdrag fra KDs disponeringsplan 2011: Håndtering av krisesituasjoner
- ROS-analyse (datert oktober 2009) (Risiko- og sårbarhetsanalyse)

#### ***Kriseplanen***

Kunnskapsdepartementets kriseplan er generell og inneholder blant annet definisjoner av krisebegrepet, beskrivelse av kriseledelsens oppgaver og organisering, rutiner for varsling, ansvarsforhold, informasjonshåndtering m.m. Utover generelle føringer angir ikke kriseplanen hvordan konkrete hendelser skal håndteres.

Det heter i kriseplanen at en krise kan oppstå som en plutselig hendelse, som en eskalerende hendelse eller som en varslet krise.

I planen heter det at KDs krisehåndteringsoppgaver i hovedsak er knyttet til:

- Innhenting og bearbeiding av informasjon
- Tilrettelegging overfor politisk ledelse
- Vurdering og samordning av tiltak
- Koordinering av informasjon til og fra underliggende etater/sektoren
- Kontakt med andre departementer/Regjeringens kriseråd (RKR) m.m.

Kriseplanen påpeker videre blant annet følgende viktige forhold:

- Departementsråden/dennes stedfortreder skal umiddelbart orienteres om krisen.
- Departementets krisehåndtering skal sikre at den politiske ledelsen hele tiden er godt orientert om hendelsesforløpet ved en krise.
- Et viktig prinsipp er at krisehåndteringen skal ledes administrativt, ikke politisk.
- Det er departementsråden eller dennes stedfortreder som avgjør om kriseledelse skal innkalles.

Om kriseledelse og organisering heter det at kriseledelsen skal foreta de strategiske beslutningene under krisen, mens krisestaben i hovedsak utgjør en støttefunksjon for kriseledelsen. Det er kriseledelsen som beslutter om krisestaben skal innkalles.

### ***Varslingsplanen***

Kunnskapsdepartementets varslingsplan inneholder blant annet telefonnummer til medlemmene av kriseledelsen, krisestab, ekspedisjonssjefene med stedfortredere, nødetater og viktige underliggende virksomheter. Regler for varsling:

- Alle avdelinger ved avdelingsledelsen og KOM har et selvstendig ansvar for å ta initiativ overfor departementsråden eller dennes stedfortreder om at en krise har/kan ha inntruffet eller kan komme til å inntreffe.
- Det er fagavdelingenes ansvar å varsle egne ansatte og berørte virksomheter i sektoren.

### ***Beredskapsplanen***

Kunnskapsdepartementets beredskapsplan (KDBP) inneholder en rekke tiltak for å forebygge eller redusere skadeomfang ved terroranslag og krig. KDBP er et gradert dokument i henhold til sikkerhetsloven som ikke kan mangfoldiggjøres elektronisk. Tilgang til dokumentet forutsetter at vedkommende er sikkerhetsklarert.

### ***Øvrige dokumenter***

Kunnskapsdepartementet har også andre dokumenter som inngår i det helhetlige planverket med relevans for sikkerhets- og beredskapsarbeidet:

#### ***Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren***

For å bidra til en systematisk og god oppfølging av arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren, har Kunnskapsdepartementet utviklet et overordnet styringsdokument for dette arbeidet. Styringsdokumentet henvender seg til alle nivåer og aktører i kunnskapssektoren og gir en oversikt over ansvarsforhold, grunnleggende tiltak, departementets oppfølging og aktuelle temaer innenfor arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren i dag.

#### ***Grunnlagsdokument for sikkerhet i Kunnskapsdepartementet***

Dette dokumentet er KDs styringsdokument for den forebyggende sikkerhetstjenesten i departementet, dvs. det er begrenset til å omhandle forebyggende arbeid knyttet til behandlingen av gradert informasjon i KD.

Dokumentet gjelder sikkerhetsarbeid rettet mot skjermverdig informasjon (gradert informasjon) som befinner seg i KD og som KD har ansvar for å beskytte.

### *Kunnskapsdepartementets disponeringsplan for 2011*

I departementets disponeringsplan for 2011 er det under Administrasjons- og utviklingsavdelingen (AU) tatt inn følgende mål:

- Kunnskapsdepartementet er i stand til å håndtere krisesituasjoner på en god måte.

Følgende styringsparametre er lagt til grunn:

- Kunnskapsdepartementet har en god oppfølging av sikkerhets- og beredskapsarbeidet i virksomhetene og sektoren.
- Kunnskapsdepartementet har oppdaterte krise- og beredskapsplaner.
- Det er gjennomført kriseøvelser i tråd med planverket.
- Kunnskapsdepartementet følger sikkerhetsloven.

### *Risiko og Sårbarhetsanalyse*

I 2009 ble det utført en risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse) som dekket kunnskapssektoren, der også departementet selv inngikk. Formålet var å identifisere uønskede hendelser som kan inntreffe både i departementet og i egen sektor, vurdere risikoen av disse og foreslå forebyggende og skadereduserende tiltak.

### *Avtale om evakueringslokaler*

Kunnskapsdepartementet har hatt en avtale med Utdanningsdirektoratet (Udir) om å evakuere deler av KD til Udirs lokaler dersom departementet ble rammet av en hendelse som medførte behov for evakuering fra Y-blokken. Videre hadde KD en ordning med Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) som skulle muliggjøre en delvis evakuering fra Y-blokken til lokaler i R5.

## **3.3 Øvelser – departementets ansvar og oppgaver**

### ***Beredskapsøvelser***

Det heter i KDs kriseplan at en viktig forutsetning for å lykkes i håndtering av kriser er at involverte medarbeidere i organisasjonen kjenner kriseplanverket, sin rolle og sine oppgaver i en krisesituasjon. Øvelser er helt sentralt for å oppnå dette. En godt gjennomført øvelse er en test på om kriseorganisasjonen og planverket fungerer. I en beredskapsøvelse vil kriseplanen inngå. For at planverket skal være enkelt å ta i bruk i en krisesituasjon må det være kjent og øvet.

Det har vært forutsatt at det gjennomføres ulike typer øvelser. Dels ved at KD gjennomfører egne, interne øvelser og dels som deltaker og i samarbeid med andre (andre departement, DSB, underliggende virksomheter). For KD har dette vært øvelser som gjelder å øve krisehåndteringsorganisasjonen og å evakuere Y-blokken.

Justis- og beredskapsdepartementet forutsetter at departementene øver egen krisehåndteringsorganisasjon minst to ganger årlig, ved å delta i eller gjennomføre egne øvelser.

Kunnskapsdepartementet har deltatt i, eller selv gjennomført følgende beredskapsøvelser de senere år. Dette er øvelser som gjelder å øve krisehåndteringsorganisasjonen. De fleste interne øvelsene er knyttet til tenkte hendelser ute i sektoren. Departementets kriseledelse har deltatt i disse øvelsene slik at KDs ledelse dermed har blitt øvet i krisehåndtering og bruk av kriseplanverket.

Tabell 1: Avholdte beredskapsøvelser i KD 2008-2011.

#### 2008

| Navn på øvelsen | Dato            | Ansvarlig |
|-----------------|-----------------|-----------|
| Øvelse Trim     | 8. - 9. april   | DSB       |
| Øvelse CMX      | 16. - 22. april | DSB       |
| Øvelse SNØ      | 4. des.         | DSB       |

#### 2009

| Navn på øvelsen                     | Dato       | Ansvarlig                  |
|-------------------------------------|------------|----------------------------|
| Øvelse Skyteepisode i skolesektoren | 15. januar | KD                         |
| Øvelse Trim                         | 16. juni   | DSB                        |
| Øvelse SNØ                          | 2. des.    | DSB (Avlyst pga pandemien) |

#### 2010

| Navn på øvelsen       | Dato           | Ansvarlig             |
|-----------------------|----------------|-----------------------|
| Øvelse Vinterveg 2010 | 18. januar     | KD i samarbeid med SD |
| Øvelse Trim           | 19. februar    | DSB                   |
| Øvelse CMX            | 4. - 10. mars  | DSB                   |
| Øvelse SNØ 2010       | 16. og 30. nov | DSB                   |

#### 2011

| Navn på øvelsen | Dato    | Ansvarlig |
|-----------------|---------|-----------|
| Øvelse Trim     | 3. mars | DSB       |

#### **Evakueringsøvelser**

Når det gjelder evakuering av Y-blokken, har KD hatt årlige evakueringsøvelser som har omfattet hele Y-blokken med sikte på deltagelse av alle ansatte i KD. Slike øvelser har vært gjennomført i 2008, 2009 og 2010. I tillegg ble det foretatt evakuering ved et reelt tilfelle i 2010. 2207-gruppen har fått opplyst at KD har hatt en høyere øvelseshyppighet enn det som er anbefalt som minstekrav for slike bygg.

Øvelsene har hatt som utgangspunkt brann og utløsning av brannalarm som varsling av evakuering. Disse øvelsene har vært gjennomført i samarbeid med Brann- og redningsetaten i Oslo. Det har vært en innarbeidet del av evakueringsøvelser å evaluere gjennomføringen.

Dette har skjedd sammen med og under faglig ledelse og veiledning av fagetaten, dvs. Brann- og redningsetaten i Oslo. Evakuering er evaluert for å vurdere effektiviteten, trekke lærdom, avdekke svakheter og dermed kunne treffe tiltak for å kunne bli enda bedre forberedt på å håndtere en reell evakuering. Kunnskapsdepartementet hadde tilsyn fra Oslo brann- og redningsetat i 2009. Det ble da påpekt et par mindre avvik som ble lukket i henhold til den frist Brann- og redningsetaten hadde fastsatt.

### ***Kurs våren 2011***

I første halvår 2011 gjennomførte AU obligatoriske sikkerhetskurs for alle avdelinger. Kurset har hovedvekt på informasjonssikkerhet, men også brannsikkerhet og evakuering inngår i kurset. Sikkerhetskurset ble våren 2011 en del av introduksjonsprogrammet for nyansatte. Nyansatte må undertegne på at de har satt seg inn i branninstruksen. Dette var tiltak som ble innført også for å øke de ansattes kjennskap til evakueringsrutinene.

### **3.4 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter**

Hvordan var forutsetningene for å kunne gjennomføre en god krisehåndtering i KD, med tanke på kriseplanverket i KD og hvordan øvelser var gjennomført? Arbeidsgruppen tar utgangspunkt i at for å ivareta dette ansvaret innebærer det blant annet at departementet:

- Har oversikt over risiko og sårbarhet
- Har definerte mål for beredskapsarbeidet
- Har planer for krisehåndtering
- Øver og evaluerer
- Sørger for at arbeidet er forankret i organisasjonen

2207-gruppens inntrykk er at det generelle bildet viser at KD har hatt et planverk for krisehåndtering som oppfyller gjeldende krav på en god måte. Planverket har vært rimelig oppdatert. Planverket skulle anvendes på hele KDs virkeområde, det vil si i hele sektoren inkludert departementet selv. De rådende risikovurderinger synes å ha medført at planverket reelt har hatt hovedoppmerksomheten rettet mot mulige hendelser i sektoren, utenfor departementet. Både planverket og risikovurderingene dekket også departementet som virksomhet. 2207-gruppens vurdering er at planverket har hatt god relevans også for håndtering av alvorlig hendelse rettet mot departementet selv. Kunnskapsdepartementet har definert mål for beredskapsarbeidet og det har vært gjort risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS-analyse).

Departementet har videre deltatt i og gjennomført egne øvelser i krisehåndtering ut fra gjeldende forutsetninger. Dette har vært de store årlige øvelsene gjennomført i regi av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) og i tillegg egne øvelser knyttet til våpenbruk i skolen og skoletransport. Den siste øvelsen ble gjort i samarbeid med Samferdselsdepartementet (SD). Departementets ledelse i egenskap av kriseledelse har

medvirket. Politisk ledelse har også vært aktive deltakere i egne øvelser. Egne øvelser har hatt oppmerksomheten rettet mot hendelser i sektoren.

Videre har departementet hatt årlige evakueringsøvelser av Y-blokken i tråd med gjeldende forutsetninger. Arbeidsgruppen oppfatter at disse øvelsene har fungert godt etter sin hensikt, men de har begrenset seg til å gjelde evakuering som følge av brannvarsling.

***2207-gruppens generelle oppsummering er at:***

- Kunnskapsdepartementets ledelse har lagt til rette for en aktiv oppfølging av oppgaver innen samfunnssikkerhet og beredskap i departementet gjennom organisering, tildeling av ressurser, behandling av planverk og deltakelse i øvelser.
- Kunnskapsdepartementet har hatt en godt tilpasset organisasjon til å følge opp KDs ansvar og oppgaver innen forebyggende beredskap og håndtering av en krisesituasjon (eksempel Sikkerhet- og Beredskapsenheten (SoB) i AU).
- Kunnskapsdepartementet har hatt et planverk på plass, som har vært rimelig oppdatert.
- Kunnskapsdepartementet har gjennomført og deltatt i øvelser: krisehåndteringsøvelser og evakueringsøvelser av Y-blokken.
- planverket og øvelser har hatt hovedoppmerksomheten rettet mot sektoren utenfor Kunnskapsdepartementet, men departementet har også vært dekket.

***Læringspunkter:***

- Det bør vurderes hvordan KDs kriseplan kan bli enda mer eksplisitt rettet mot departementet som virksomhet.
- Det bør også holdes krisehåndteringsøvelser som har utgangspunkt i hendelser i departementet selv.

## 4. Hendelsesforløpet 22. juli – 28. september

Her følger en kortfattet gjennomgang av hendelsesforløpet de første ukene etter terrorangrepet fram til innflytting i K18 som var gjennomført for alle ansatte i KD den 28. september. Flere av temaene som blir presentert her vil vi komme tilbake til senere i rapporten.

### ***Fredag 22. juli 2011 klokken 15:25***

De fleste av de 344 ansatte i KD var i ferie den 22. juli, tidsregisteringssystemet MinTid viser at 60 ansatte var på jobb denne dagen. Av disse var 35 fortsatt på jobb da bomben eksploderte. Y-blokken ble påført store skader i angrepet. Skadene var størst i området som vender mot Grubbegata/Høyblokken, men hele den siden av bygget som vender mot Høyblokken ble påført skader. Av de som evakuerte dro noen direkte hjem, noen møttes utenfor Y-blokken i Akersgata, mens andre evakuerte gjennom kulverten og ut S-blokken. Et felles samlingssted for KD-ansatte som hadde samlet seg i Akersgata ble etter hvert flyttet opp til St. Olavs kirke.

Fungerende departementsråd møtte en fra Departementenes Service Senter (DSS) og avtalte at de skulle sjekke om det var noen på kontorene som trengte hjelp til å evakuere.

Fungerende departementsråd startet ovenfra i bygget og den DSS-ansatte nedenfra. De gikk gjennom hele bygget og sjekket at alle kontorer var tomme før de selv forlot bygningen.

De som ikke var på jobb ble i stor grad informert gjennom media. Både i norske og utenlandske medier var terrorangrepet hovedoppslag og de fleste kunne følge med utviklingen gjennom mediebildet. Utover kvelden ble det klart at gjerningsmannen var pågrepet og at det var lite sannsynlig at situasjonen ville utvikle seg videre.



Inngangspartiet Y-blokken. Foto: KD

### ***Krisehåndteringen fredag 22. juli***

Fungerende departementsråd tok umiddelbar kontakt per mobil med departementsråden og assisterende departementsråd som begge var i ferie. Departementsråden avbrøt ferien og dro inn mot Oslo sentrum for å lede krisehåndteringen. Klokken 16:04 ble statsrådene informert per SMS om situasjonen av departementsråden, som etter dette hadde hyppig kontakt med politisk ledelse på telefon, både muntlig og via SMS. Han kontaktet også fungerende direktør i Udir vedrørende evakueringslokaler rett etter klokken 17:00. Klokken 18:00 møttes regjeringens kriseråd (RKR), der departementsråden deltok.

Kriseledelsen i departementet ble satt klokken 20:45 den 22. juli etter det første møtet i RKR. Fem personer deltok. I dette møtet var hovedfokus å få informert ansatte. Det ble arbeidet fram en oversikt over hvem som hadde vært på jobb og om noen var blitt fysisk skadet/drept. Avdelingsledere ble anmodet om å ta kontakt med sine ansatte. Arbeidet med å etablere erstatningslokaler ble startet opp og det ble besluttet at disse skulle være i Udirs lokaler.

På det første møtet ble det også laget og lagt ut informasjon til de ansatte på Arena. Denne ble også sendt ut på e-post til alle ansatte sent fredag kveld. Her ble det opplyst om at det så langt man visste ikke var ansatte fra departementet blant de alvorlig skadde eller drept. Skadene på Y-blokken ble beskrevet og det ble opplyst om at det ble arbeidet med å få på plass evakueringslokaler i Udirs lokaler.

Det var en utfordring å oppnå kontakt med alle ansatte i etterkant. Ikke alle ledere hadde de ansattes private mobilnummer tilgjengelig og noen ansatte hadde etterlatt mobilene på kontoret da de evakuerte.

### ***Krisehåndteringen lørdag 23. juli***

Lørdag 23. juli klokken 10:00 møttes kriseledelsen igjen. Alle avdelinger var representert. Departementsråden orienterte fra RKR. Følgende ble tatt opp: Hvem skal etter planen jobbe til uken? Hvordan fordele beredskapslokalene? Hvordan informere ansatte? Det ble lagt planer for debriefing av de som var på jobb fredag, hvordan skaffe mat, adgang til evakueringslokalene og lignende. Involveringen av politisk ledelse og infrastruktur for de som skulle jobbe ble planlagt. Dette inkluderte kontor til politisk ledelse, dataløsninger, telefoni, rutiner, arkiv osv.

Begge statsrådene deltok på den første regjeringskonferansen lørdag 23. juli klokken 16:00 i Parkveien 45. I forkant av denne regjeringskonferansen møtte departementsråden statsråd Kristin Halvorsen hjemme hos henne klokken 14:00.

Den første felles SMS-en ble sendt lørdag ettermiddag. I denne orienteringen til alle ansatte ble det gitt informasjon om at tre ansatte var blitt lettere skadet på fredag og at ansatte som

var på jobb på fredag ville få tilbud om oppfølging. Det ble også orientert om at departementet på kort sikt ville ha erstatningslokaler hos Udir i Schweigaardsgate 15B. Det ble videre opplyst om at det ville bli lagt ut informasjon på Arena fortløpende.

Ansatte i Barnehageavdelingen som hadde vært på jobb 22. juli møttes på eget initiativ lørdag ettermiddag/kveld for å snakke sammen om det som hadde skjedd.

### ***Søndag 24. juli***

Søndag møttes kriseledelsen igjen to ganger. I RKR's siste møte hadde det framkommet at det kunne være en mulighet for at den delen av Y-blokken som var nærmest Akersgata kunne benyttes. En tid etterpå ble det avklart at det likevel ikke var aktuelt. Allmøte for alle ansatte på mandag og arealdisponeringen i Udir ble planlagt.

Søndag ble det arrangert et møte for alle som var på jobb den 22. juli. Statsråd Kristin Halvorsen og departementsråden innledet, og det ble gitt praktiske informasjon om angrepet og krisehåndteringen så langt og arbeidet videre. HMS-ansvarlig informerte om vanlige stressreaksjoner og kollegastøtten ble introdusert. Det ble også delt ut skriftlig informasjon om vanlige stressreaksjoner. Etter informasjonsmøtet ble det gjennomført avdelingsvises gruppesamtaler som debrief etter angrepet 22.juli. Disse ble organisert av HMS-ansvarlig og en medhjelper fra Oslo Røde Kors Hjelpekorps.

### ***Mandag 25. juli***

Alle ansatte ble invitert til allmøte mandag 25.august klokken 11:00. Om lag 150 ansatte deltok. 80 ansatte skulle etter planen begynne på jobb etter ferien denne dagen. De øvrige avbrøt ferien for å delta på møtet. Invitasjonen gikk per SMS i tillegg til på intranett og på regjeringen.no. Møtet ble avholdt i Udir, som også ble oppmøtested for alle som skulle starte på jobb den dagen. Klokken 12:00 var det ett minutts nasjonal stillhet. Denne ble markert på allmøtet. Alle som skulle begynne på jobb igjen etter ferien og fortsatt ønsket det denne mandagen fikk mulighet til dette. Andre fikk tilbud om forlenget ferie med lønn.

### ***Åpent hus for alle ansatte i departementene 30. og 31. juli***

Alle ansatte i departementene, Statsministerens kontor (SMK) og DSS ble ønsket velkomne til åpent hus i kantinen i R5 lørdag 30. og søndag 31. juli fra klokken 11:00 til 15:00. Det ble gitt enkel, gratis servering. Det var mulig å ta med seg sine nærmeste. Det var stort oppmøte også fra KD's ansatte på denne tilstillingen.

### ***Andre allmøte 1. august***

Mandag 1. august ble det arrangert allmøte tilsvarende det avholdt 25. juli. Alle ansatte var velkomne til å delta.

### ***Ledelsens møter med hovedtillitsvalgte og Arbeidsmiljøutvalget***

Den 3. august ble først møte mellom departementsledelsen og hovedtillitsvalgte holdt. Det ble her enighet om å ha faste fellesmøter mellom departementsledelsen og hovedtillitsvalgte samt AMU i den kommende tiden, og at møtene holdes hver fredag. Denne ordningen ble opprettholdt til etter at departementet var flyttet inn i permanente midlertidige lokaler i K18.

### ***Tredje allmøte og minnemarkering 8. august***

Tilsvarende allmøtene avholdt de foregående mandagene ble det også avholdt informasjonsmøte for alle ansatte mandag 8. august. Allmøtet var tidsmessig tilpasset den påfølgende minnemarkeringen i Regjeringskvartalet.

### ***Minnemarkering i Regjeringskvartalet 8. august***

Alle ansatte i departementene, SMK og DSS ble invitert til høytidlig minnemarkering mandag 8. august foran Høyblokken. De ansatte i KD gikk samlet opp til Regjeringskvartalet etter endt allmøte i Udir for å delta på minnemarkeringen.

Da det denne uken kom flere ansatte på jobb enn det var plass til i Udir ble ansatte også midlertidig plassert i lokaler ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA), Norges forskningsråd, Samordna opptak, Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) og Lånekassen.

### ***Fjerde allmøte 15. august***

Mandag 15. august ble det avholdt informasjonsmøte for de som startet i jobb igjen etter ferien denne uken. Dette var det siste av fire i rekken slike allmøter.

### ***Nye lokaler i Kirkegata 18***

Den 19. august besluttet Departementsråden at KD skulle flytte inn i K18, og 20. august ble de ansatte i KD informert om de nye lokalene.

### ***Sammenkomst i Regjeringskvartalet 20. august***

Sammenkomst for pårørende, skadede og ansatte som var på jobb eller i umiddelbar nærhet av regjeringskvartalet under angrepet 22. juli ble arrangert 20. august. Dette var et felles arrangement for alle departementene, DSS og SMK.

### ***Lokaler fra 20. august***

Fra 20. august ble Nasjonalt senter for læring i arbeidslivets (VOX) nye lokaler i Arkaden tatt i bruk og ansatte som til nå hadde sittet på HiOA, Lånekassen og noen fra Difi og Udir ble samlet her.

***Nasjonal minneseremoni 21. august***

Alle som ble evakuert 22. juli fikk invitasjon og andre ansatte fikk mulighet til å melde sin interesse for å delta på den nasjonale minneseremonien i Oslo Spektrum den 21. august. Om lag 50 ansatte fra KD deltok.

***Kurs for ledere 30. august***

30. august ble det i regi av bedriftshelsetjenesten (BHT) og professor dr.med. Lars Weisæth arrangert et kurs for ledere med ansatte som var direkte berørt av hendelsen

***Statsbygg overtok Kirkegata 18***

Torsdag 15. september overtok Statsbygg lokalene i K18.

***Innflytting i Kirkegata 18***

Onsdag 28. september ble det arrangert innflytningsfest for alle ansatte i K18 og fra samme dato var alle ansatte samlet i permanente midlertidige lokaler i K18.

## 5. Terrorangrepet og evakueringen av Y-blokken

Dette kapitlet omhandler situasjonen i KD da angrepet skjedde, hvordan evakueringen foregikk og hva 2207-gruppen mener vi kan lære av dette.

### 5.1 Faktabasert beskrivelse

De fleste av de 344 ansatte i KD var i ferie den 22. juli. Det var 60 ansatte på jobb denne dagen. Av disse var 35 ansatte fortsatt på jobb da bomben eksploderte klokken 15:25. Y-blokken ble påført store skader på de delene som vendte mot Grubbegata og Høyblokken. Noen ansatte var gått like før og var i umiddelbar nærhet av regjeringskvartalet da bomben eksploderte. Alle ansatte som fortsatt var i Y-blokken måtte evakuere. Noen ansatte måtte ha hjelp til å komme ut av kontorene sine fordi hyller og lignende stengte for dørene. Et fåtall av departementets ansatte ble lettere fysisk skadet. Bombefilm på vinduene hindret trolig alvorligere skader på ansatte da vinduene ble blåst inn som følge av eksplosjonen.

De ansatte som var i Y-blokken benyttet ulike evakueringsveier: hovedutgangen mot Høyblokken, evakueringsdør mot Deichmanske bibliotek eller via kulverten ut S-blokken. De fleste nødutgangene kunne ikke åpnes umiddelbart da låsemekanismen var knyttet opp mot brannalarmen som ikke ble utløst før det var gått en stund.

Fungerende departementsråd gikk i samarbeid med en DSS-ansatt gjennom samtlige kontorer i Y-blokken på vei ut, og verifiserte at alle kontorene var tomme før de selv forlot bygget.

### 5.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer

I spørreundersøkelsen ble de som var på jobb da angrepet skjedde bedt om å svare på noen egne spørsmål om evakueringen. Av totalt 273 respondenter oppgav 31<sup>2</sup> at de oppholdt seg på jobb da bomben gikk av. Det var totalt 35 personer på jobb, så svarandelen i denne gruppen er høy. De utgjør mer enn elleve prosent av totalt svarende på undersøkelsen.

På spørsmål i spørreundersøkelsen om hvorvidt evakueringen skjedde i tråd med tidligere øvelser svarte 35 prosent ja, mens 45 prosent svarte nei. 14 prosent av de evakuerte oppgav at de ikke har vært med på øvelser tidligere, mens syv prosent ikke husker. Flere av de som evakuerte var også relativt nyansatte og hadde ikke vært med på evakueringsøvelse tidligere, og som heller ikke var gjort eller hadde gjort seg kjent med rømningsveiene. Den 22. juli var det ikke brann som forårsaket evakueringen. Situasjonen for de ansatte som måtte evakuere var i tillegg svært uoversiktlig. Med få på jobb måtte enkelte evakuere

---

<sup>2</sup> Vi har grunn til å anta at en av respondentene feilaktig har svart at han/hun var på jobb, da den skriver det eksplisitt i kommentaren til ett av spørsmålene.

bygget alene. Dette i kombinasjon med låste nødutganger/ evakueringsdører medførte at ansatte ikke bare kunne gjøre som ved tidligere øvelser. Gjennom intervjuene har det fremkommet at noen fryktet skyteepisoder ved å evakuere ut hovedutgangen, men valgte likevel å evakuere denne veien. Andre tenkte ikke over at situasjonen fortsatt kunne være farlig og var mest fokusert på å komme seg ut av bygget.

I overkant av 40 prosent av de som svarte på spørsmål om evakueringen oppgav at de hadde den informasjonene og kunnskapen de trengte for å evakuere bygget trygt og effektivt, mens resten svarte både/og (35 prosent) og nei (24 prosent) på dette spørsmålet. Dette svaret kan ha sammenheng med at nærmere 60 prosent av de evakuerte svarte at den første evakueringsveien de prøvde ikke fungerte som den skulle. Flere har sagt at de ikke kom seg ut rømningsveiene, men gikk ut hovedinngangen mot Høyblokken eller via kulverten.

Departementenes servicesenter har bekreftet at nødutgangene i Y-blokken ikke kunne åpnes manuelt av KDs ansatte uten at brannalarmen var utløst. Rømningsdørenes låsmekanisme var knyttet til utløsning av brannalarmen og det var bare DSS' vakter som hadde nøkkel til å låse opp dørene manuelt. Når innøvde evakueringsveier var låst/sperret krevde det at man fant en alternativ rømningsvei i en allerede svært uoversiktlig situasjon. Dette ble opplevd som svært frustrerende og dramatisk for de det angikk.

Med så få på jobb var det også lite sannsynlig at de evakueringsansvarlige var på jobb, og at det dermed var personer som kunne bistå i en evakueringssituasjon. Situasjonen var kaotisk. Noen forstod med en gang at det var en bombe, andre brukte tid på å forstå det og de som forsøkte å ringe vakta i regjeringskvartalet fikk naturlig nok ikke svar. Noen ansatte har stilt spørsmål ved om det er behov for rutiner for hva man skal gjøre i slike situasjoner når DSS og nødetatene ikke kan komme umiddelbart.

En del av de som evakuerte ble anbefalt, av en de antok var en DSS-vakt, å evakuere ned i kulverten via en baktrapp og gjennom kulvertsystemet til R5. Det var ikke fysisk mulig å komme seg til R5 da kulverten gikk via Høyblokken og derfor var sperret som følge av eksplosjonen. Situasjonen i kulverten var kaotisk med mørke, støv og røyk, og dette har for enkelte vært en spesielt krevende situasjon. Noen gikk tilbake opp i Y-blokken og evakuerte ut hovedutgangen, mens andre gikk ut via S-blokken. I S-blokken var det fri adgang ut dørene, men man måtte klatre over noen bygningsdeler for å komme gjennom resepsjonsområdet og ut hovedutgangen. S-blokkens resepsjonsområde vender ut mot Einar Gerhardsens plass, nært der bomben var gått av.

Det faste evakueringsstedet på hjørnet av Y-blokken mot Akersgata ble oppsøkt av flere og ble gradvis flyttet opp til St. Olavs kirke av politiet. Ikke alle som evakuerte møtte her. Noen dro rett hjem, andre evakuerte i en annen retning. Flere ansatte har i intervju og i spørreundersøkelsen kommentert at de opplevde det som rart å skulle møtes og telles etter

evakuering når situasjonen var så uoversiktlig og ingen visste nøyaktig hvor mange som hadde vært på jobb da bomben eksploderte. Et forslag som har blitt fremmet er å etablere en rutine og et telefonnummer ansatte skal sende en SMS til etter tilsvarende hendelser for å melde at de er ok.

### **5.3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter**

2207-gruppen har vurdert evakueringen og den umiddelbare oppfølgingen etter terrorangrepet etter følgende kriterier:

- Ansatte skal ha kunnskap om hvordan evakuering av Y-blokken skal skje.
- Ansatte skal ha erfaring med å evakuere gjennom øvelser.
- Forholdene skal være lagt til rette for en trygg og god evakuering, ved organisering og ledelse samt ved bygningsmessige og andre tekniske tiltak.

Gjennomgangen av planverket og KDs evakueringsøvelser av Y-blokken (jf kap. 3) viser generelt at departementet hadde et opplegg for evakuering som har vært i tråd med gjeldende normer på området. Organisering og ledelse med plassering av ansvar for ulike oppgaver har vært definert på forhånd og har inngått i øvelser. Bygning og tekniske forhold har vært prøvet gjennom øvelser. Det har vært gjennomført årlige øvelse med sikte på at alle ansatte skulle få nødvendig personlig erfaring og kunnskap om evakuering av Y-blokken. Det har vært medvirkning og veiledning fra nødetaten og det har ikke framkommet at det forelå mangler i statusen når det gjelder hvordan KD var forberedt på å evakuere Y-blokken. 2207-gruppen har også registrert at KD våren 2011 iverksatte ekstra tiltak i form av sikkerhetskurs i avdelingene og for nyansatte som også omhandlet evakuering av Y-blokken, jf kap. 3.

Erfaringene fra hendelsen den 22. juli har likevel avdekket svakheter i opplegget for evakuering. Dette er knyttet til at nødutgangene ikke lot seg åpne, at ansatte opplevde ikke å ha tilstrekkelig kunnskap om evakuering og at tidligere evakueringsøvelser ikke dekket andre hendelser enn brann og tilsvarende.

2207-gruppen mener det ikke er tilstrekkelig når bare 40 prosent av de som måtte evakuere svarer i spørreundersøkelsen at de hadde nødvendig informasjon og kunnskap til å evakuere bygget trygt og effektivt. Gruppen sier seg derfor enig i de mange innspillene som har framkommet i kommentarer og intervjuer om at det er et behov for flere og mer varierte evakueringsøvelser der også andre scenarioer enn brann øves. Samtidig har den enkelte selv ansvar for å orientere seg om hvordan opptre i en krisesituasjon og om byggets evakueringsveier og rutiner. Det bør vurderes hvordan evakueringsøvelser i større grad kan få læringsmessig effekt for deltakerne.

2207-gruppen finner det svært uheldig at evakueringsdørene ikke kunne åpnes manuelt fra innsiden uavhengig av hvorvidt brannalarmen var utløst eller ikke. I dette tilfellet hadde det

ikke noe å si for utfallet at ansatte måtte finne alternative evakueringsveier når den første de oppsøkte var låst. Ved andre hendelser kan vi ikke basere oss på dette.

Et viktig moment som ledd i evakueringen den 22. juli var at fungerende departementsråd i samarbeid med ansatt i DSS gjennomførte hele Y-blokken. 2207-gruppens vurdering er at dette var en meget verdifull ledelsesmessig inngripen i en meget dramatisk og uoversiktlig situasjon. Det ble konstatert at det ikke var ansatte tilbake i Y-blokken og fungerende departementsråd kunne danne seg et førstehånds inntrykk av skadeomfanget. Dermed hadde han førstehånds informasjon om at alle ansatte var evakuert og om skadeomfanget i Y-blokken som han raskt kunne formidle videre til departementsråden. Ved gjennomføringen av Y-blokken utførte han dermed også den delen av rutinen for evakuering som gjelder å sjekke at kontorene er forlatt, men som normalt er fordelt på en rekke forhåndsutpekte personer.

***2207-gruppen anbefaler følgende læringspunkter:***

- Nyansatte må raskt etter tiltredelse vises alle evakueringsveier og settes inn i evakueringsrutinene.
- Mer øvelse med større variasjon, øve på alternative rømningsveger.
- Det må være mulig å åpne evakueringsdører manuelt innenfra. Rutine for åpning av nødutganger vurderes.
- For ansatte kan det være vanskelig å vite hva man skal gjøre i spesifikke situasjoner, og KD kan vurdere muligheten for å gi situasjonstilpasset informasjon/instruks til ansatte når en hendelse utløser behov for evakuering.
- Kalle de evakueringsøvelser, ikke brannøvelser, det er ikke alltid brann som krever evakuering.
- Vurdere om man bør være forberedt på hva man gjør når det er en trussel utenfra og evakuering ikke er det riktige.
- Vurdere om man har hensiktsmessige rutiner for å skaffe seg oversikt over situasjonen ved evakuering, herunder om bruken av samlingssted og opptelling er riktig. Det kan vurderes om det bør være fast rutine for tilsatte å informere noen i KD om sin situasjon etter en slik hendelse.
- Vurdere rutine for kontroll av at bygget er tømt for ansatte og nødetatenes rolle.
- Inkludere opplæring om hvordan man kan åpne nødutganger når brannalarmen ikke er utløst.

## 6. Kriseledelsens arbeid

I dette kapitlet blir enkelte sider av kriseledelsens arbeid kort beskrevet, noen erfaringer blir oppsummert og 2207-gruppen gir enkelte vurderinger med læringspunkter. Kriseledelsens arbeid blir også omtalt i andre kapitler, jf kapitler om informasjon, evakueringslokalene, drift mv.

### 6.1 Faktabasert beskrivelse

#### ***Varsling og etablering av kriseledelsen 22. juli***

Situasjonen i KD 22. juli på ettermiddagen var at 35 ansatte var i Y-blokken eller i Regjeringskvartalet. Av disse var fire personer som i henhold til KDs kriseplan inngår i kriseledelsen. En av dem var ekspedisjonssjef og fungerende departementsråd. Øvrige ekspedisjonssjefer, departementsrådene og politisk ledelse var ikke i bygningen. Ferietid medførte at flere personer fungerte i lederstillinger den dagen, men noen hadde forlatt Y-blokken da angrepet skjedde. I spørreundersøkelsen oppgir åtte personer som senere ble med i kriseledelsen, at de var på jobb på dette tidspunktet.

Kort tid etter at bomben hadde gått av klokken 15:25 ringte ekspedisjonssjef/fungerende departementsråd til departementsråden og varslet om det som hadde skjedd. Samtalen medførte at departementsråden, som var på ferie, reiste inn til Oslo sentrum. Han begynte samtidig å ringe flere personer for å forberede samling av en kriseledelse. Det første møtet i kriseledelsen ble holdt samme kveld klokken 21:00 og den bestod da av fem personer. Da ble disse personene samlet med formål å løse de første akutte oppgavene. Neste dag klokken 10:00 ble en kriseledelse bestående av tolv personer samlet i Udir. Da var alle avdelingene representert. I de kommende ukene var kriseledelsen samlet hver dag, den første tiden med to møter daglig.

På samme tid som fungerende departementsråd varslet departementsråden gikk han gjennom kontorene i Y-blokken for å få oversikt over om det fortsatt var ansatte i bygningen. Han gjorde dette i samarbeid med en ansatt i DSS/vaktstyrken og de delte Y-blokken mellom seg. De kunne konstatere at ingen personer var igjen i Y-blokken og departementets ledelse hadde dermed en viktig situasjonsoversikt.

#### ***Kriseledelsens første møte fredag 22. juli***

Den viktigste oppgaven for kriseledelsen den første kvelden, jf møtet klokken 21:00, var å skaffe seg oversikt over hvordan KDs ansatte hadde blitt rammet av eksplosjonen. På grunnlag av lister fra MinTid hadde kriseledelsen en oversikt som ble brukt for å finne ut hvem som hadde vært på jobb denne dagen, og hvem som fortsatt var i Y-blokken og ikke hadde stemplet ut enda da bomben gikk av. Man fikk kontakt med alle og oversikt over hvem som var blitt fysisk skadet. Videre var det viktig å komme raskt ut med informasjon til de ansatte. I den hensikt å nå ut til så mange som mulig ble tekst lagt ut på Arena og sendt

med e-post til alle ansatte i KD. Da Y-blokken ikke var tilgjengelig, ble det straks satt i gang arbeid for raskt å skaffe nye lokaler med tilhørende kontorutrustning. Udirs ledelse deltok på kriseledelsens møte den første kvelden og der ble løsninger for KD i Udirs lokaler drøftet. Udir var således allerede den første kvelden i gang med å forberede hvordan departementet kunne få tilgang til lokaler med arbeidsplasser og IT-løsninger.

### ***Kriseledelsens prioriteringer***

Kriseledelsen har gitt uttrykk for at den aller viktigste oppgaven straks etter angrepet var å få oversikt over hva som hadde skjedd med de ansatte som var i Y-blokken. Samtidig var det viktig å komme ut med informasjon til alle ansatte. Videre var det nødvendig å få tilgang til lokaler der kriseledelsen kunne etablere seg og for å kunne ta i mot de ansatte og få departementets virksomhet i gang igjen.

### ***Krisens innhold og kriseledelsens varighet***

En krise er en ekstraordinær hendelse som medfører at ekstraordinære tiltak må settes i verk for å håndtere krisen. Krisen var blant annet kjennetegnet ved at:

- En rekke KD-ansatte ble direkte rammet av bombeangrepet.
- Kunnskapsdepartementet mistet lokalene ved at Y-blokken måtte evakueres og fikk ikke tilgang til den igjen.
- Kunnskapsdepartementets infrastruktur i Y-blokken i form av IKT-utstyr og systemer ble gjort utilgjengelig.
- Kunnskapsdepartementets arkiver og øvrige dokumenter og arbeidspapirer ble utilgjengelige.
- Kunnskapsdepartementets normale måte å drive operative virksomhet var dermed satt ut av funksjon.
- Virkningene av angrepet krevde rask etablering av ledelse i KD, en ledelse som i stor grad var på ferie.

Ledelsesmessige initiativ ble tatt umiddelbart etter angrepet og resulterte i at en krisegruppe var i arbeid samme kveld. Det var kommunikasjon og oppfølging mellom krisegruppen og avdelingslederne. En tilnærmet samlet kriseledelse møttes og var i arbeid fra klokken 10:00 neste dag.

Det vises til hva kriseledelsen så på som sine høyest prioriterte oppgaver den første tiden. Det ble satt i gang arbeid for å følge opp ansatte som ble direkte rammet (jf kap 7 og 10). Personalet ble fulgt opp mest aktivt de første dagene og i tiden deretter, men også fram til innflytting i K18 har det vært tiltak.

Allerede om kvelden den 22. juli var kriseledelsen i gang med å legge til rette for at KD kunne etablere seg i Udir. Neste morgen ble lokaler stilt til disposisjon og KDs kriseledelse kunne drive virksomheten derfra (jf nærmere om lokaler i kap 8). De ansatte som møtte på jobb

mandag 25. juli fikk arbeidsplass i Udir. I løpet av uken fra mandag 8. august ble lokaler ved andre virksomheter også tatt i bruk for å få plass til alle ansatte. KD var samlet på plass i K18 fra 28.september.

Udir sørget også for en rask tilgang til nytt IKT-utstyr som ble stilt til disposisjon i deres lokaler. Det ble mulig å få i drift IKT-systemer, men det var betydelige utfordringer (jf kap 9). Da de ansatte etablerte seg i andre virksomheter ble også IKT-utstyr stilt til disposisjon. Reetablering av tilgang til elektroniske saksbehandlingssystemer var viktig for operativ drift, men mangel på kapasitet virket en tid hemmende på bruken av disse.

For å håndtere disse utfordringene var kriseledelsen etablert med det øverste administrative ansvar for å finne løsninger. Kriseledelsen hadde som fast opplegg å ha daglige møter, den første tiden to ganger daglig. Kriseledelsen markerte overgang til en ny fase i krisen da kriseledelsen formelt ble avviklet i møtet 26. juli og videreført i form av ledermøter. Da var de mest akutte tiltakene gjennomført for å følge opp evakuerte og øvrige ansatte, de første lokalene var på plass, noe utstyr var anskaffet og nye rutiner under etablering. Disse ledermøtene fortsatte som daglige ledermøter fram til 10. august. Fra da gikk en over til ordinære ledermøter et par ganger i uka. Kriseorganiseringen var over og ledelsen var over i en normalisert måte å fungere på. Dette markerte avslutningen av en krisefase i departementet. Det var skaffet lokaler, IKT-utstyr var til disposisjon, IKT-systemer og andre administrative systemer var i drift og departementet var operativt og i stand til å levere prioriterte oppgaver. Men departementet fungerte fortsatt på et lavere nivå enn i en normalsituasjon. Departementets ledelse og den øvrige organisasjonen hadde fortsatt betydelige utfordringer å arbeide med, med sikte på å legge forholdene til rette for tilfredsstillende løsninger i de ulike deler av KDs virksomhet.

## **6.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer**

Til sammen 21 personer har svart at de var en del av kriseledelsen de første tre døgnene.

### ***Varsling og informasjon til ledelsen***

Den dramatiske og uoversiktlige situasjonen like etter bombeangrepet medførte at det ble igangsatt arbeid for å varsle departementets og avdelingenes ledelse så snart som mulig og nå fram med informasjon om hva som nå skulle gjøres. Av spørreundersøkelsen framgår det at 18 av 21 personer som var med i kriseledelsen, ble varslet innen en time etter angrepet skjedde. Videre ble politisk ledelse/statsrådene varslet fra kriseledelsen innen det var gått om lag en halv time.

### ***Rollefordelingen i kriseledelsen***

En uklar rollefordeling kan virke negativt på kriseledelsens arbeid og resultatene man oppnår. Alle i kriseledelsen opplevde imidlertid at rollefordelingen var klar de tre første døgnene. Dette bekreftes gjennom intervju med kriseledelsen.

### ***Kriseledelsen og Kunnskapsdepartementets kriseplanverk***

Departementet har laget et planverk for å kunne håndtere kriser, jf kap. 3. Bruk av planverket kan være et viktig læringspunkt. 24 prosent av kriseledelsen sier at kriseplan og varslingsplan ble brukt, mens ytterligere 48 prosent har svart "både og". Ingen har svart "nei". Øvrige 29 prosent har svart vet ikke. Svaret kan ha bakgrunn i at planen ikke ble brukt eksplisitt og/eller at de med manglende kjennskap til planverket fungerte i høyere stillinger og derfor ikke har deltatt i tidligere øvelser der planverket har blitt øvet.

Virkningene av bomben medførte at kriseledelsen ikke hadde tilgang til kriseplanverket og ikke kunne gå inn i Y-blokken for å hente det. Det som var viktig i denne situasjonen var at kriseplanverket var godt kjent av kriseledelsen, også ved at det var anvendt i tidligere øvelser i krisehåndtering. Det var derfor mulig for kriseledelsen å anvende kriseplanens og varslingsplanens føringer. Kriseledelsen har i intervju gitt uttrykk for at det ikke var viktig for den å ha planen tilgjengelig, men å kjenne dens innhold. Kriseledelsen anså at kriseplanen var nyttig. Det bør presiseres at kriseplanen begrenser seg til å gi generelle føringer og angir ikke hvordan konkrete hendelser skal håndteres.

Gjennom intervjuer og øvrig materiale går det fram at kriseledelsen la vekt på å organisere krisearbeidet i KD i tråd med ansvarsprinsippet og likhetsprinsippet slik kriseplanen omtaler dette. De som hadde ansvar i normalsituasjonen hadde også ansvaret i krisen som oppstod. Videre var den organisasjonen som håndterte krisen mest mulig lik den daglige organisasjonen. Kriseledelsen ble etablert med grunnlag i den ordinære ledergruppen supplert med andre personer for å styrke ledelsen, og for å ivareta særskilte funksjoner i kriseperioden. Kriseplanen beskriver en krisestab som skal ha støttefunksjoner for kriseledelsen og det er kriseledelsen som beslutter om den skal innkalles. Kriseledelsen etablerte støttefunksjon, men denne ble ikke sammensatt i tråd med kriseplanen. Kriseledelsen fikk utført støttefunksjoner slik kriseplanen omtaler og dette ble først fremst gjort gjennom den ordinære organisasjonen. Administrasjons- og utviklingsavdelingen var her sentral. Videre var Udir viktig i den første fasen når KD etablerte seg i Udirs lokaler. Ett element kriseplanen nevner er loggføring for kriseledelsen. Dette ble etter en vurdering av både den aktuelle situasjonen og tilgjengelige tekniske hjelpemidler ikke utført, men det ble tatt referater fra kriseledelsens møter. Videre ble viktig kommunikasjon lagret elektronisk. Det har i kriseoppfølgingen vært ulik arbeidsmessig belastning mellom avdelinger og funksjoner. Administrasjons- og utviklingsavdelingen har hatt store utfordringer med å legge til rette drift for hele departementet, med lokaler, utstyr og administrative systemer samt personalhåndtering. Det er gjennom intervju stilt spørsmål om kriseledelsen hadde

tilstrekkelig oppmerksomhet mot ressursituasjonen og om den burde vært styrket ved omdisponeringer eller kjøp av eksterne tjenester.

### ***Kriseledelsens informasjon til de ansatte***

Informasjon til de ansatte er helt vesentlig for å sikre god personalhåndtering i krisesituasjoner. Kriseledelsen oppfattet SMS (95 prosent), allmøte (67 prosent) og telefon (57 prosent) som de nyttigste informasjonskanalene. E-post, intranett og internett (regjeringen.no) blir i mindre grad oppfattet som nyttige kanaler. Dette er i samsvar med de ansattes oppfatning av hvilke informasjonskanaler som fungerte godt. Videre viser svarene fra de ansatte at 75 prosent ikke hadde behov for informasjon de tre første døgnene utover den de fikk. Tolv prosent oppgav behov for raskere informasjon mens 19 prosent ønsket mer informasjon. Viser til nærmere omtale i kap. 7.

### ***Begrensninger i kriseledelsens handlingsrom***

For å kunne håndtere en krise bør tilstrekkelige og relevante ressurser være tilgjengelig. Kriseledelsen ble spurt om det var begrensninger i handlingsrommet de tre første døgnene knyttet til tilgjengelig personell, kunnskap om situasjonen, planverket (mangler, ikke tilgjengelig), IKT/telefon og lokaler. Stort sett opplevde kriseledelsen at det ikke var forhold som begrenset handlingsrommet på en uheldig måte. Men omtrent halvparten trekker fram IKT/telefon som et forhold som begrenset handlingsrommet. Mangel på kunnskap om situasjonen ble av enkelte oppfattet som en begrensning.

### ***Ledelsens tilstedeværelse***

På kriseledelsens møte lørdag 23. juli ble det blant annet arbeidet med hvordan informere de ansatte og hvordan møte og følge opp ansatte, både de som var på jobb dagen før og de øvrige. Neste dag holdt departementets ledelse møte med de evakuerte/de som var på jobb fredag. Statsråd Kristin Halvorsen representerte politisk ledelse. Videre deltok departementsråden og ledere fra avdelingene. Da ansatte møtte fra ferie mandag 25. juli ble det holdt allmøte. Alle avdelinger hadde ledelse til stede i Udir. Etter vurdering i departementets ledelse ble en av avdelingslederne ikke tilbakekalt fra ferie, men den som fungerte ivaretok lederoppgavene. Situasjonen for departementet den første tiden ble også vurdert slik av departementets ledelse at statsråd Tora Aasland ikke burde etablere seg i Udir rett etter 22. juli, og hun kom derfor til Udir først en tid senere, den 8. august. Som ansvarlig statsråd for hele departementet deltok Halvorsen i møter med de ansatte.

### ***Kriseledelsen og politisk ledelse***

Gjennom intervjuene har det kommet fram at det var tett kommunikasjon mellom kriseledelsen og politisk ledelse allerede fra første fase av krisen. Politisk ledelse ble raskt varslet om det som hadde skjedd og det ble avklart hvordan man skulle forholde seg. Den videre oppfølgingen av politisk ledelse skjedde i tråd med kriseplanen, også ved at det fra starten av krisen var en tydelig avklart rollefordeling mellom administrativ og politisk ledelse

i krisehåndteringen. Kriseledelsen ble ledet administrativt. Politisk ledelse ble aktivt engasjert i den interne oppfølgingen i departementet. Videre var et sentralt element i drøftingen mellom politisk ledelse og kriseledelsen hvordan departementets oppgaver skulle prioriteres.

### **6.3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter**

#### ***Kriseledelsen og kriseplanverket***

2207-gruppens inntrykk er at det ikke har hatt negative følger for krisehåndteringen at kriseplanen ikke var direkte tilgjengelig i situasjonen man stod overfor.

Ved å sammenholde kriseledelsens aktiviteter med anvisingene i kriseplanen er det 2207-gruppens inntrykk at ledelsen fulgte opp i tråd med planen blant annet ved å arbeide for å:

- Etablere et situasjonsbilde
- Varsle og informere politisk ledelse
- Avklare departementets handlingsrom og alternativer
- Igangsette og følge opp en strategi for krisehåndteringen
- Formidle klar og tydelig informasjon internt
- Sørge for tilstrekkelige ressurser for å kunne håndtere krisen

#### ***Kriseledelsen og mellomlederne***

Gjennom intervjuer har det kommet fram kommentarer om hvordan mellomledere utøvde sin rolle når det gjaldt å informere ansatte, prioritere oppgaver og utøve personalhåndtering. Temaet her er ikke hvordan disse oppgaver ble løst. Kommentarene har belyst at mellomlederne hadde en viktig funksjon å utføre i relasjonen til de ansatte. I håndteringen av en krise er det viktig at mellomlederne ikke er i tvil om sine oppgaver og at det er gode kommunikasjonslinjer fra kriseledelsen til mellomlederne. Mellomledernes rolle er i gjeldende kriseplan ikke særskilt omtalt og hvordan de deltar i øvelser i krisehåndtering synes uklart. 2207-gruppen tilrår at mellomledernes rolle og oppgaver i forbindelse med håndtering av kriser blir nærmere vurdert i sammenheng med at kriseplanverket og opplegg for øvelser blir gjennomgått.

#### ***Kort oppsummert om andre vurderinger og læringspunkter:***

- Varsling av kriseledelsen og politisk ledelse skjedde raskt. Kriseledelsen fikk raskt oversikt over hva som hadde skjedd med de ansatte som var i Y-blokken.
- Kriseledelsen vektla fra starten å gjøre en tydelig prioritering av arbeidsoppgavene.
- Manglende tilgang til IT-utstyr og manglende kapasitet på nettet hemmet kriseledelsens arbeid (spesielt den første tiden).
- Kriseledelsens deltakelse på øvelser i krisehåndtering kom til nytte i krisearbeidet. Bekrefter viktigheten av øvelser.

- Krisepanverket kom til nytte selv om det ikke var fysisk tilgjengelig. Manglende tilgjengelighet er likevel en utfordring og hvordan dette kan løses i ulike krisesituasjoner bør gjennomgås.
- Vurdere å gjøre loggføringskapasitet mer tilgjengelig gjennom å gi flere ansatte i stillinger som normalt vil ha en sekretærfunksjon i møter opplæring i bruk av KDs loggføringsverktøy.
- Vurdere å inkludere fungerende-funksjonen i øvelser slik at ledere som normalt fungerer for ekspedisjonssjefer/departementsråd også blir øvet i funksjon og planverk.

## **7. Informasjon til de ansatte**

Kriser innebærer usikkerhet om situasjonen, og 2207-gruppen mener at informasjon er viktig for å håndtere dette. Læring på dette området etter 22. juli vil derfor kunne ha stor overføringsverdi til andre kriser. Gruppen gjør oppmerksom på at det trolig har vært en del uformell informasjon som har gått mellom tilsatte, og som gruppen ikke har oversikt over.

### **7.1 Faktabasert beskrivelse**

#### ***22. juli – de første timene***

I løpet av de første timene etter angrepet 22. juli ble det sendt ut uformelle beskjeder med SMS fra folk som hadde vært til stede i Y-blokken, blant annet om at så langt de visste var ingen skadd. En del ledere kontaktet også medarbeidere i løpet av kvelden på e-post eller SMS. Mange fikk også viktig informasjon gjennom et intervju med avdelingsdirektør personal, avdelingsdirektør i AU, på TV i løpet av ettermiddagen den 22. juli.

Første felles informasjon til alle kom litt etter klokken 23:00 den 22. juli gjennom et oppslag på Arena og en e-post til ansattes jobbadresse fra avdelingsdirektør personal. Her ble det opplyst om at det så ut til at ingen i KD er alvorlig såret eller skadet etter terrorangrepet. Det ble oppgitt telefonnummer ansatte kunne ringe. Skadene på Y-blokken ble beskrevet og det ble opplyst om at det ble arbeidet med å få på plass evakueringslokaler i Udirs lokaler. Det var imidlertid begrenset tilgang via fjernaksess og mange var generelt ikke brukere av fjernaksess, slik at mange ansatte ikke hadde tilgang på Arena og jobb-e-post.

#### ***Lørdag 23. juli***

Første felles SMS til alle kom lørdag 23. juli litt før klokken 15:00. Den ble sendt ut av ekspedisjonssjefer eller fungerende på vegne av departementsråden. Det ble informert om at det var tre lettere skadde, om oppfølging for ansatte som var på jobb 22. juli, om erstatningslokaler i Udir og om at mer info dette ville komme på Arena. Det ville også komme mer informasjon til de som skulle på jobb mandagen etter. Alle ble bedt om å svare på SMS for å bekrefte at den var mottatt.

#### ***Søndag 24. juli***

Søndag 24. juli var det en debriefing av ansatte som hadde vært på jobb 22. juli. Dette var i første rekke en mulighet for å snakke om det som hadde skjedd, men også et sted å dele informasjon. Det ble samme dag sendt ut invitasjon til allmøte mandag 25. juli klokken 11:00 via SMS, intranett og regjeringen.no.

#### ***Allmøter/informasjonsmøter***

Det ble avholdt allmøte klokken 11:00 mandag 25. juli for alle ansatte, både de som er tilbake på jobb og de som ønsker å delta av de som er på ferie. Møtet ble avholdt i Udirs lokaler, som også var oppmøtested for alle som skal starte på jobb den dagen.

Informasjonsmøtene avholdt de første fire mandagene var lagt opp etter en firedeling av tilgjengelig tid. Tidsfordelingen var noe ulik fra gang til gang. Først ønsket statsråden alle velkommen og snakket litt om hendelsen og tiden etter som departementets politiske leder. Så ønsket departementsråden velkommen og fortalte litt om kriseledelsen og håndteringen av situasjonen så langt. Etter dette snakket avdelingsdirektør/fungerende avdelingsdirektør personal om driftssituasjonen i departementet (herunder IT, arbeidsplasser og praktiske tilpasninger til situasjonen). Siste delen av tiden var avsatt til HMS-ansvarlig som snakket om vanlige stressreaksjoner, tilbudet fra BHT og fra og med mandag 1. august også Hjelp24, om kollegastøtteordningen og om hvordan best mulig støtte de som ble evakuert fra Y-blokken etter angrepet 22. juli. I forkant av møtene ble det delt ut oppdatert skriftlig informasjon om driftssituasjonen (oppdatert samme morgen), informasjonsark om vanlige stressreaksjoner, informasjon om tilbudet fra BHT og Hjelp24 om profesjonell samtalepartner, informasjon om ny påloggingsrutine for fjernaksess og evakueringsinstruksen for Udir. Disse dokumentene var også tilgjengelige i etterkant av møtet. Samlingen mandag 25. juli var noe utvidet og inkluderte direktesending fra Universitetets Aula og observasjon av ett minutts stillhet og i tillegg til at to av de som evakuerte fortalte om hvordan de opplevde dette.

Mandag 25. juli ble det sendt ut SMS der de som var på ferie ble bedt om ikke å bruke fjernaksess pga ustabilitet.

Torsdag 28. juli ble det via SMS orientert om tilbud om psykologhjelp fra BHT/Hjelp24.

### ***Eiendeler og Y-blokken***

Den 29. juli, 2. august og 3. august ble det sendt SMS-er med beskjeder og kontrabeskjeder til ansatte om private eiendeler som er igjen i Y-blokken og om hvordan det skulle håndteres.

Ansatte fikk informasjon rydding osv av kontorer etter hvert som ulike soner ble tilgjengelig for "innsyn" og rydding.

### ***Media***

TV, radio og nettaviser hadde naturlig nok omfattende dekning av angrepet 22. juli og bidro med informasjon også utover intervjuene med ansatte i KD. Mange ansatte fikk den første kjennskapen til og den generelle kunnskapen om angrepet fra media. Media ble imidlertid ikke brukt eksplisitt som informasjonskanal til ansatte.

## **7.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer**

Både i intervjuene og spørreundersøkelsen har informasjon til de ansatte vært et sentralt tema. Svært mange som har blitt intervjuet har oppfattet dette som en helt sentral del av krisehåndteringen.

### **Rask og korrekt informasjon**

Etter kriseledelsens vurdering var det viktig at informasjonen kom raskt, men enda viktigere at den var korrekt. I de første timene var det krevende å få oversikt over situasjonen, og man ville ikke gå ut med feil informasjon. Det har i intervjuene kommer fram at kriseledelsen ikke hadde gode lister med ansattes private telefonnumre eller annen kontaklinformasjon lett tilgjengelig. Lister måtte hentes ut av datasystemene, og det kunne være begrenset tilgang til disse. Lister var imidlertid tilgjengelige etter relativt kort tid, og generell info til ansatte ville trolig ikke kommet ut raskere om det hadde vært lettere tilgjengelige, jf behovet for korrekt informasjon.

### **Behov for informasjon**

Som nevnt over har mange av de ansatte også vært opptatt av informasjon. Generelt oppgir 75 prosent av ansatte at de ikke hadde behov for informasjon utover den de fikk de første tre døgnene. 25 prosent skulle gjerne hatt mer og/eller raskere informasjon. Tolv prosent oppgir behov for raskere informasjon mens 19 prosent ønsker mer informasjon.

Det har vært informert om ulike forhold, og mellom 60 – 80 prosent oppgir at de har fått god nok informasjon om henholdsvis helsetilbud, flytting, tilgang til Y-blokken, tekniske forhold og erstatning, mens mellom to og ti prosent svarer ”nei”. Svarfordelingen er slik:

Tabell 2: Informasjon om ulike tilbud. Svar angitt i prosent.

| Har du fått god nok informasjon om:               | Ja | Både og | Nei |
|---------------------------------------------------|----|---------|-----|
| - helsetilbud                                     | 83 | 12      | 4   |
| - flytting                                        | 76 | 22      | 2   |
| - tilgang til Y-blokken                           | 62 | 32      | 7   |
| - tekniske forhold (IT, telefon, fjernaksess o.l) | 59 | 35      | 5   |
| - erstatning for tapte eiendeler                  | 60 | 31      | 10  |

Det er en betydelig andel som ikke entydig er fornøyd når det gjelder informasjon om tilgang til Y-blokken, tekniske forhold og erstatning.

Dette generelle bildet avspeiles også i kommentarene som er gitt i spørreundersøkelsen og i intervjuene; mange er godt fornøyd. KD oppfattes å ha vært raske og flinke til å komme med nødvendig informasjon til de ansatte i tiden etter 22. juli, men det er spesielt imponerende at KD klarte å gi relevant informasjon i den krevende og kaotiske situasjonen departementet var i de aller første dagene. Dette gjelder både de som var på jobb og de som var på ferie. Mange gir uttrykk for at de er fornøyd med å få SMS så raskt etter hendelsen, selv om noen synes det gikk for lang tid før de fikk vite at ingen kolleger var omkommet. Det ble opplevd som positivt at det ble sendt jevnlig oppdateringer per SMS om situasjonen og at ansatte fikk den informasjonen de trengte.

Det har imidlertid også kommet kritikk i kommentarer og intervjuer. Noen ansatte opplevde kommunikasjonen i de kritiske øyeblikkene etter eksplosjonen som mangelfull, at den avhang for mye av private mobiltelefoner og at det tok for lang tid før det kom info ut til de ansatte. Enkelte ansatte har oppfattet informasjonsspredningen de første dagene syntes å være preget av tilfeldigheter og den enkelte avdelingsledelses engasjement. Det har også blitt reagert på at det ikke ble gjort en innsats for å spore opp medarbeidere som ikke svarte på utsendte meldinger de ble bedt om å besvare de første dagene. Kriseledelsen kritiseres for de første dagene å ha benyttet Arena og jobb-e-post som informasjonskanal ved siden av SMS. Dette særlig med tanke på at minst 100 ansatte ikke hadde fjernaksesstilgang på det tidspunktet.

Flere som var på ferie opplevde å få for lite og for dårlig informasjon og satt med inntrykk av at informasjonen som kom var lite gjennomtenkt. Enkelte som var i permisjon den 22. juli opplevde ikke å få informasjon i det hele tatt den første tiden. Noen ansatte sto ikke på SMS-listene og fikk dermed ikke informasjon på lik linje med andre ansatte den første tiden. Kommunikasjon med de som hadde vært til stede ble i noen tilfelle komplisert av at de måtte etterlate mobiltelefoner i Y-blokken.

### ***Informasjonskanaler***

Spørreundersøkelsen viser at det er stor samstemmighet mellom kriseledelse og ansatte om at SMS, telefon og allmøter er de informasjonskanalene som fungerte best de tre første døgnene. 92 prosent av de ansatte mente SMS fungerte best.

### ***Allmøter***

Svært mange av de ansatte har deltatt på allmøtene. I allmøtene har det først og fremst den muntlige informasjonen vært nytting (88 prosent), men over 35 prosent har også hatt nytte av den skriftlige. Allmøtene ble opplevd som støttende og positive med god informasjon fra ledelsen. Det bemerkes også at det var positivt at det raskt ble tatt kontakt med de berørte og at disse ble samlet på et eget informasjonsmøte allerede på søndagen.

## **7.3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter**

Informasjon til de ansatte er av stor betydning, og 2207-gruppen mener høy prioritering av informasjon fra kriseledelsen var riktig. Prinsippene for god informasjon kan hentes fra KDs kriseplan:

- Åpen og tilgjengelig for alle som etterspør informasjon
- Profesjonell, saklig og korrekt
- Rask og nøyaktig
- Bidra til trygghet
- Baseres på empati i forhold til mulige pårørende

På bakgrunn av undersøkelsene ser 2207-gruppen at når det gjelder informasjon til egne ansatte så er det ikke nødvendigvis nok å gi informasjon til alle som *etterspør*, men at departementet har klarere ansvar for aktivt å dele ut og sørge for informasjon.

2207-gruppen mener det har blitt informert bra, men det kan nesten alltid informeres enda bedre. I en krise er det utfordrende å skulle dekke den enkelte ansattes informasjonsbehov til enhver tid. Det kan i situasjonen være vanskelig å balansere hensyn til som har stort behov for informasjon og de ansatte som kan oppleve at i dette tilfellet 22. juli-temaet blir overeksponert.

Informasjon i en krise er kriseledelsens ansvar. Som påpekt tidligere kom informasjon de første par timene imidlertid fra andre kilder enn kriseledelsen. Man kan også tenke seg situasjoner der det er nødvendig eller hensiktsmessig at andre enn departementsledelsen som kriseledelse også tar ansvar for informasjon. Det kan vurderes om det bør gjøres klart hvilket ansvar ulike deler av organisasjonen har for å sørge for informasjon: skal man avvente kriseledelsen eller skal man bruke eget skjønn, jf. mellomledernes rolle.

Arena og jobb-e-post var ikke gode til kanaler for å informere ansatte. Det bør være bedre lister over ansatte og kontaktinformasjon lettere tilgjengelig slik at man på et tidligere tidspunkt kan bruke SMS osv for informerer ansatte. Det kan drøftes hvem i organisasjonen som skal ha slik kontaktinformasjon tilgjengelig.

Media spilte en klar rolle i å informere om angrepet 22. juli, både spesifikt gjennom intervjuer med ansatte i KD og mer generelt. 2207-gruppen mener media kan brukes enda mer og tydeligere dersom man har behov for å informere ansatte, og at planer for dette kan inkluderes i planverket.

Ansattes eget ansvar for å skaffe seg informasjon, holde seg oppdatert og tilby sin kompetanse har ikke vært tatt opp i verken spørreundersøkelser eller intervjuer, men 2207-gruppen mener det kan eventuelt vurderes å gjøre forventningene til ansatte klarere på dette punktet.

***Andre læringspunkter:***

- De viktigste informasjonskanalene er SMS, telefon og allmøter. De kan dekke ulike behov.
- Regjeringen.no ble brukt for å informere ansatte, men det kan vurderes enda mer aktiv bruk nettsider og sosiale medier. Nettsider eller telefonnumre der ansatte kan finne informasjon eller oppnå kontakt med KD kan være gjort kjent på forhånd.
- Dersom mobilnettet er nede i en krise så vil det være mer krevende å få ut info, og dette er en risiko som kan vurderes nærmere.

## 8. Evakueringslokalene og Y-blokken

Etter terrorangrepet var det ikke mulig å bruke Y-blokken og KD måtte først ha erstatningslokaler av midlertidig karakter, og etter hvert også av mer permanent midlertidig karakter. Fra slutten av september ble departementet samlet i egne felles lokaler i K18. Ansatte fikk etter hvert sett Y-blokken og sitt eget kontor der og fikk også rydde og tømme eget kontor.

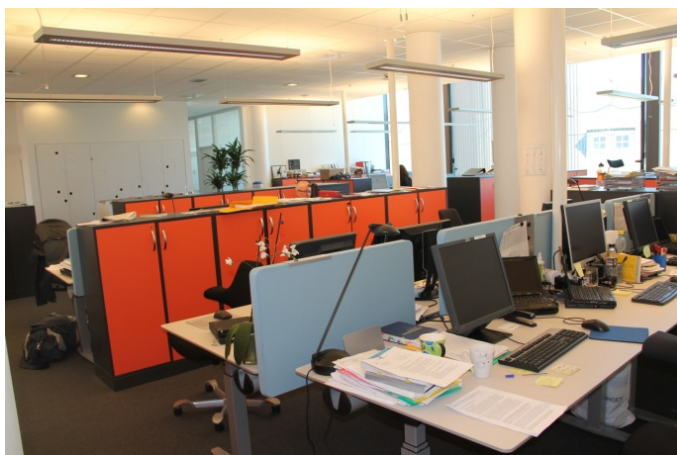
I dette kapitlet beskrives både Y-blokken etter 22. juli og lokalene som erstatter disse og hva vi kan lære med hensyn til erstatningslokaler.

### 8.1 Faktabasert beskrivelse

#### *Lokalene de første ukene*

Fordi flere departementer i hele regjeringskvartalet ble rammet, måtte KD se etter lokaler utenfor dette kvartalet. KD hadde en løpende avtale med Udir om at deres lokaler kunne brukes i en krisesituasjon for departementet. Det var da tenkt som lokaler for KDs kriseledelse. Departementsråden tok kontakt med fungerende direktør i Udir allerede rundt klokken 17:00 fredag den 22. juli og den fungerende direktøren deltok på møtet i kriseledelsen samme kveld. Andre møte i kriseledelsen lørdag klokken 10:00 ble holdt i Udirs lokaler.

De første evakueringslokalene for alle i departementet ble i Udirs lokaler. KD disponerte syvende etasje og brukte møtefasiliteter og kantine i første etasje. Udir gjorde en omfattende innsats helt fra starten for å legge forholdene til rette for departementet, og mandag 25. juli ble departementets ansatte ønsket velkommen i Udirs lokaler når de kom på jobb. Udir la til rette ved å skaffe PC-er, kontorplasser, adgangskort med mer.



Åpent kontorlandskap i Utdanningsdirektoratet, Foto: KD

Etter hvert som ansatte kom tilbake på jobb måtte det flere kontorplasser til og flere lokaler ble derfor benyttet. Fra uke 32 hadde KD 34 ansatte fra Universitets- og høyskoleavdelingen (UH) plassert på studentlesesaler i HiOA, 63 ansatte fra Avdeling for analyse, internasjonalt arbeid og kompetansepolitikk (AIK), Opplæringsavdelingen (OA), Avdeling for økonomi og styring (AØS) og AU på møterom i Difi, 28 ansatte fra Forskningsavdelingen (FO) og Stab hos Norges forskningsråd, tre UH-ansatte hos Samordna opptak og åtte fra AU hos Lånekassen. I tillegg var kriseledelsen, Barnehageavdelingen (BA) og representanter fra alle avdelingene blant de 105 ansatte i lokalene til Udir. Departementet henvendte seg direkte til flere institusjoner om behovet for lokaler. Dette resulterte i at det ble stilt til disposisjon lokaler på flere steder. KD sørget blant annet for, sammen med VOX, å framskynde utbyggers ferdigstilling av de nye lokalene for VOX i Oslo sentrum slik at KD raskere kunne flytte inn der. Med flere lokaler måtte det logistikk-løsninger på plass for å håndtere driften av for eksempel internpost.



I Difis lokaler

Foto: KD



Ved Høyskolen i Oslo og Akershus

Foto: KD



I Norges forskningsråds lokaler

Foto: KD



I Samordna opptaks lokaler

Foto: KD

I perioden fra 24. til 26. august flyttet ansatte som tidligere hadde sittet på HiOA, Lånekassen og noen fra Udir og Difi samlet i de nye lokalene til VOX i Arkaden. Fra uke 35 var 134 ansatte samlet i Udir i et åpent landskap normalt beregnet for maks 55 ansatte. Utover dette var plasseringen av ansatte som følger:

Tabell 3: Fordeling av ansatte og arbeidsplasser på evakueringslokalene

|    | Sted<br>Uke 35                                                  | Antall<br>arbeidsplasser | Prosentvis andel<br>ansatte med<br>arbeidsplass (ansatte<br>i ferie er ikke<br>medregnet) |
|----|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Utdanningsdirektoratet                                          | 134                      | 42 %                                                                                      |
| 2. | Direktoratet for forvaltning og IKT                             | 72                       | 23 %                                                                                      |
| 3. | Norges forskningsråd                                            | 24                       | 8 %                                                                                       |
| 4. | Samordna opptak                                                 | 3                        | 1 %                                                                                       |
| 5. | Høgskolen i Oslo og Akershus                                    | 0                        | Flyttet til Vox                                                                           |
| 6. | Statens lånekasse for utdanning                                 | 8                        | 2 %                                                                                       |
| 7. | VOX nye lokaler (Nasjonalt senter<br>for læring i arbeidslivet) | 78                       | 24 %                                                                                      |
|    | SUM:                                                            | 319                      | 100 %                                                                                     |

Gjennom intervjuer har det fremkommet at det ble vurdert om flere kontorplasser i Udir skulle rekvireres, men ut fra en helhetsvurdering ble det besluttet at KD heller skulle bruke flere lokaler i overgangsfasen. Grunnet planlagt ferieavvikling var det i praksis svært få ansatte uten kontorplass i perioden fra uke 31 til felles innflytting for alle ansatte i de nåværende lokalene i K18. Antallet ansatte uten kontorplass varierte noe fra uke til uke: i uke 32 var eksempelvis ni ansatte uten kontorplass. I uke 33 var det 19. Fra uke 35 til innflytting i K18 i uke 39 hadde i praksis alle ansatte som ikke var i ferie kontorplass.



Hos VOX

Foto: KD

Kriseledelsen arbeidet helt fra første uken etter 22. juli med å få på plass mer permanente midlertidige lokaler. Mange ulike alternativer ble vurdert, både ut fra om de kunne huse hele departementet og ut fra deres beskaffenhet. Sikkerhetsvurderinger av aktuelle lokaler ble foretatt av eksterne aktører, og noen alternativer ble forkastet ut fra disse vurderingene. I slutten av september var departementet igjen samlet i permanente midlertidige lokaler i K18.



Inngangspartiet i Kirkegata 18. Foto: KD

### ***Y-blokken***

De ulike delene av Y-blokken ble i varierende grad rammet av bomben den 22. juli, noen kontorer var nærmest urørt, mens andre var påført store ødeleggelser. Avhengig av skadeomfanget på kontorene ble Y-blokken delt inn i blå, gule og røde soner. Rød sone var mest ødelagt, gul sone hadde kun mindre skader og blå sone var uskadet.

Tilgang til Y-blokken har vært et tema etter 22. juli. Ansatte har vært opptatt av å få muligheten til å se igjen eget kontor og få hente ut personlige eiendeler. Også rent praktisk har det vært behov for å hente ut dokumenter og lignende til bruk i arbeidet.



Fasaden på Y-blokken inn mot Høyblokken

Foto: Siv Dolmen

Mange hadde personlige eiendeler på kontoret og erstatning av private eiendeler har vært aktuelt for 20 prosent av de ansatte. 80 prosent har dermed ikke søkt om erstatning. Gjennom kommentarer i spørreundersøkelsen fremkommer det at flere ikke har søkt erstatning da de har oppfattet prosessen som for komplisert. Den 29. juli ble det sendt SMS til alle ansatte i KD om at departementet ville ha en oversikt over private eiendeler som var i Y-blokken og om at bare de absolutt nødvendige eiendelene ville bli hentet ut nå på det daværende tidspunkt. Den 3. august kom kontrabeskjed om at arbeidet med å lage lister over private eiendeler ble stilt i bero inntil det er avklart med Statsbygg hvordan sikringen av verdier skulle gjennomføres. Det ble understreket at ingen ting ville bli kastet, og at det ville bli gitt erstatning for det som var blitt ødelagt. Enkelte ansatte fikk den første tiden refundert utlegg de hadde relatert til innkjøp av viktige personlige eiendeler og klær ødelagt i eksplosjonen direkte av KD. Det var en stund usikkerhet om rutinene forbundet med dette. 11. september kom det retningslinjer fra FAD om erstatning for private eiendeler og at dette skulle gå via private forsikringer. I tilfeller der det har vært egenandel forbundet med private forsikringer har KD dekket disse.

## 8.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer

Av kommentarer gitt i spørreundersøkelsen gir mange uttrykk for at de var fornøyd med arbeidet AU og departementsledelsen gjorde i forhold til å finne både midlertidige og permanent midlertidige lokaler. Det ble av flere i kommentarene i spørreundersøkelsen uttrykt stolthet over å arbeide med så dyktige kolleger og at de var imponert over departementets evne til rask omstilling og å bli operativt fremheves som positivt. Samtidig er det stilt spørsmål om KD burde ha leid inn mer eksterne ressurser for å bistå med alle

ekstraoppgavene situasjonen på AU i forbindelse med å finne nye lokaler og å gjenopprette driften.

Det at departementet hadde en avtale om evakueringslokaler i Udir og at Udir gjorde en stor innsats for å klargjøre disse, medførte at KD kom raskt i gang igjen.

### ***Y-blokken***

Når det gjelder Y-blokken har 61 prosent svart at de er fornøyd med informasjonen generelt om Y-blokken. Seks prosent svarer "nei" på spørsmålet om informasjonen var god nok og 33 prosent svarer "både og". 67 prosent svarer de har fått god nok informasjon om tilgang til Y-blokken, mens seks prosent svarer "nei" og 27 prosent "både og". På spørsmål om informasjon om rydding av eget kontor svarer 80 prosent at de har fått god nok informasjon, tre prosent svarer "nei" og 17 prosent "både og".

Når det kommer til reell tilgang, svarer over 95 prosent at de har fått god nok tilgang til å se kontorene og 97,9 prosent til å rydde kontorene, forholdene tatt i betraktning. Både AU og bedriften Betonmast får ros for arbeidet og opptreden og bistand under rydding av lokalene.

### ***Erstatning av personlige eiendeler***

Om lag 80 prosent oppgir at de ikke har søkt erstatning og har dermed ikke synspunkter på hvordan forsikringsselskapene har håndtert saken. Av de som har søkt, er de fleste fornøyd med hvordan eget forsikringsselskap har håndtert det. Bare tre av 51 ansatte mener selskapet har håndtert saken dårlig. Når det gjelder KDs håndtering har nær 70 prosent svart at de ikke har søkt erstatning. En av årsakene til dette kan være at enkelte ansatte den første tiden fikk refundert utlegg de hadde relatert til innkjøp av viktige personlige eiendeler og klær ødelagt i eksplosjonen direkte av KD. Man kan imidlertid legge til grunn av en del har svart uten å ha egne erfaringer, men gir uttrykk for en mer generell oppfatning av KDs håndtering av dette spørsmålet. Av de som har svart på spørsmålet er det mer enn 44 prosent som mener KD har håndtert dette godt, mens henholdsvis 38 og under 17 prosent mener det er håndtert middels eller dårlig. På spørsmål om deres oppfattelse av FADs håndtering av erstatningsspørsmålet, har 77 prosent av de som har tatt stilling ment at FAD har håndtert det dårlig. 17 prosent mener de har håndtert det middels og seks prosent mener de har håndtert det bra. Også kommentarer fremkommet i spørreundersøkelsen underbygger dette.

## **8.3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter**

2207-gruppen har vurdert evakueringslokalene og oppfølgingen av Y-blokken etter følgende kriterier:

- KD må ha egnede lokaler for kriseledelsen fra den første fasen i en krise

- KD må ha egnede lokaler for sine ansatte slik at de får utført sine oppgaver
- Ansatte må om mulig kunne hente ut arbeidsrelaterte dokumenter og lignende fra kontorene for å kunne utføre sitt arbeid
- Ansatte må om mulig kunne hente ut sine private eiendeler

2207-gruppen mener KD var svært raske til å få på plass fungerende evakueringslokaler både for kriseledelsen og for de ansatte generelt. At angrepet skjedde midt i ferietiden medførte at mange ansatte var i ferie. Dette medførte at det var et begrenset antall ansatte som var ventet tilbake på jobb mandag 25. juli og derfor et mindre press på å finne store kontorlokaler umiddelbart. En gradvis retur fra ferie medførte også at anskaffelse av midlertidige arbeidsplasser kunne foretas over tid. 2207-gruppen mener likevel at behovet for å leie inn eksterne eller omdisponering av interne ressurser til de funksjoner som blir mest belastede bør vurderes ved en senere hendelse.

Det har i spørreundersøkelsen, kommentarene til denne og i intervjuer blitt påpekt utfordringene som oppsto som konsekvens av at departementet var spredt på så mange steder, jf kap. 9 og 10. 2207-gruppen mener det i situasjonen var riktig prioritert av kriseledelsen å ha fokus på å finne ett permanent midlertidig lokale der hele KD kunne samles fremfor å bruke ytterligere tid og ressurser på å finne bedre egnete midlertidig, midlertidige lokaler.

2207-gruppen mener at det i tilstrekkelig grad er lagt tilrette for å kunne hente ut både dokumenter og private eiendeler fra Y-blokken i den grad dette har vært mulig.

Hva angår prosessen rundt erstatning av private eiendeler mener 2207-gruppen av KD har håndtert dette på en ryddig måte.

#### **Læringspunkter:**

- Viktig å vurdere behovet for ekstra ressurser til AU for å avlaste i forhold til ekstra arbeidsoppgaver som pålegges avdelingen for å få departementet operativt igjen dersom nødvendig.
- Departementet bør fortsatt ha avtale med underliggende virksomhet/-er om evakueringslokaler.
- Vurdere alternativer for evakueringslokaler av hensyn til å kunne møte ulike situasjoner.
- Ved behov for evakueringslokaler for hele departementet bør man forsøke å begrense antall lokaler.

## **9. Drift, forventninger og arbeidsforhold**

Etter 22. juli har både kriseledelsen og ansatte vært opptatt av arbeidsforholdene for den enkelte. Evalueringsgruppen mener det er viktig å se arbeidsforholdene i sammenheng med forventningene til driften av departementet.

### **9. 1 Faktabasert beskrivelse**

#### ***Drift og forventninger***

Utad ble det tidlig kommunisert at departementene var operative. Samtidig ble det internt på allmøter, Arena osv lagt vekt på at alle måtte vise tålmodighet og fleksibilitet.

Departementsledelsen sa også internt at man ikke forventet vanlig normal drift og at produksjonen måtte tilpasses situasjonen man var i. Man forventet at dette ble fulgt opp i organisasjonen og man i linja var flinke til å se og fange opp hver enkelt ansatt.

Angrepene skjedde midt på sommeren i en periode der departementene har lite aktivitet og dermed relativt lave forventninger til driften. I løpet av første delen av august vil det normalt være forventninger om full operativ drift.

#### ***Arbeidsforholdene***

Udir satte raskt av øverste etasje i sine lokaler til KD slik at de som kom på jobb mandag 25. juli fikk sine arbeidsplasser der. Politisk og administrativ ledelse med forværelser fikk kontorer, mens øvrige ble plassert i landskap.

Som det er gjort rede for i kapitlet om evakueringslokaler, ble det skaffet lokaler utover det som var tilgjengelig i Oslo Z-bygget. I Udir ble det etter hvert 105 departementsansatte i åpent landskap beregnet på opp mot 55 personer. I Difis lokaler fikk 90 ansatte kontorplass på møterom med konferansebord og bærbare PC-er. Ved Høyskolen i Oslo og Akershus fikk 50 ansatte plass på PC-saler for studenter. Departementet hadde også ansatte ved Norges forskningsråd, Samordna opptak og Lånekassen. Fra midten av august flyttet deler av UH og AU samt hele AØS fra henholdsvis HiOA, Lånekassen og Difi til midlertidige lokaler i VOX i Arkaden. Lokalene var under oppussing og ikke endelig klare når KD tok dem i bruk. Samlet sett var det i perioden fram til innflytting i K18 variasjoner i kontorlokaler og arbeidsplasser.

Tilgang til saksbehandlingssystemer, e-post osv. er nødvendig for å jobbe effektivt og det krever nettilgang til sentrale dataservere. De første ukene måtte man basere seg på fjerntilgang som tidligere bare ble brukt når ansatte jobbet borte fra sine arbeidsplasser. Det var i starten en begrensning på 200 brukere samtidig for hele departementsfellesskapet. Også når kapasiteten ble bedre var det problemer med stabiliteten og det var stadig slik at alle mistet tilgang og måtte logge seg på på nytt. Samlet sett var det en gradvis forbedring i august og september fram til innflytting i K18.

Etter 22. juli har KD i økende grad basert seg på bærbar PC-er og dockingstasjoner, dvs. mer mobile løsninger enn tidligere. Man har også måttet ta i bruk nye telefonsystemer. Den første tiden ble basert på private telefoner og det ble laget lister over private telefonnumre. Etter hvert har alle fått tilbud om mobil/smarttelefon betalt av KD.

## **9.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer**

### ***Forventninger***

Spørreundersøkelsen viser at 53 prosent mener at departementets interne forventninger om driften har blitt kommunisert tydelig til de ansatte. 36 prosent har svart "både og" og litt over ti prosent "nei".

Ledermøtet den 6. september er et eksempel på hvordan ledergruppen var opptatt av hvordan medarbeiderne ble ivaretatt: "Departementsråden understreket viktigheten av god ledelse i den krevende situasjonen departementet fortsatt er inne i. Det er viktig å ta vare på den enkelte medarbeider, være bevisst både at medarbeidere reagerer ulikt og på ulikt tidspunkt når det gjelder hendelsene 22. juli. Det var enighet om at det er viktig å ivareta både de som ønsker å jobbe mest mulig som normalt og de som har spesielle behov etter 22. juli. Administrasjons- og utviklingsavdelingen arbeider med utvikling av et tilbud til oppfølging også for de som ikke var direkte rammet av angrepet på regjeringskvartalet, men som allikevel har behov for oppfølging." Departementsråden kommuniserte samme dag budskapet om fortsatt å være flinke til å se hverandre til alle i KD gjennom "Lederens hjørne" på Arena: "I ledermøtet i dag benyttet jeg anledningen til å si at det er viktig at vi fortsetter å se hverandre. Vi har vært så flinke til å ta vare på hverandre til nå. Dette må vi ikke slippe av på, selv om sommerens hendelse har kommet på noe avstand."

Videre viser spørreundersøkelsen at 42 prosent mener det har blitt stilt realistiske forventninger til de ansattes arbeidsinnsats og leveranser, mens 46 prosent har svart "både og" og tolv prosent "nei".

Fra intervjuene kan det synes som om forventningene har blitt håndtert ujevnt i organisasjonen. Noen ansatte har gitt uttrykk for at ledere ikke har klart å avstemme forventninger, tålmodighet, prioriteringer osv og at det har skapt frustrasjon, mens andre har opplevd at det har fungert godt. Det er også forskjeller på hvor systematisk ledere har fulgt opp og drevet "oppsøkende virksomhet" i forhold til sine ansatte. Gjennom intervjuene har det også kommet opp frustrasjon ved å skulle overholde frister når IKT var et stort problem.

Det har i oppfølgingen etter krisen vært ulik arbeidsbelastning mellom avdelinger og funksjoner. Gjennom intervjuene har det kommet klart fram at det har vært opplevd stor variasjon i forventningene til ulike avdelinger. Enkelte har opplevd betydelig høyere

forventninger enn normalt knyttet til å sørge for lokaler, IKT, gode arbeidsforhold og personaloppfølging, jf AUs oppgaver. Disse funksjonene ble avhjulpet i noen grad både gjennom bruk av eksterne ressurser og ved intern omdisponering. Den viktigste eksterne bidragsyteren var Udir som utførte viktige oppgaver både med hensyn til lokaler, IKT-utstyr og administrative systemer.

I intervjuene har det samtidig vært trukket fram at KD normalt er en organisasjon der ansatte opplever høye forventninger det kan være vanskelig å tilfredsstille. Arbeidsoppgaver styres ofte av dagsaktuelle hendelser, og det kan være vrient å få tid til alt. Slik sett kan det argumenteres både for at organisasjonen normalt har en del stress og for at ansatte også utenom kriser kan mene at det stilles høye forventninger som ikke alltid oppleves som realistiske.

### **Arbeidsforholdene**

Det viser seg at mange har opplevd problemer som har hindret tilnærmet normal drift. Avhengig av stedet man har jobbet har stort sett over 80 prosent hatt problemer med IT/fjerntilgang/telefon/printere osv. Ved enkelte steder som HiOA og Difi har henholdsvis 71 og 64 prosent opplevd utforming av arbeidsplassene vært problematisk. Ved HiOA har også 80 prosent opplevd problemer med lokalene generelt. I gjennomsnitt har 28 prosent opplevd problemer rekvisita, generell kommunikasjon og tilgang til Dokit, men det er naturlig nok relativt store variasjoner mellom stedene. Manglende informasjon om virksomheten har gitt færrest problemer (i snitt 17 prosent). Samlet sett ser det ut til arbeidsforholdene ved HiOA og Difi kommer dårligst ut. Dette er også de lokalene som til vanlig ikke brukes som kontorlokaler.

Samtidig som mange har opplevd problemer, er 82 prosent tilfreds eller svært tilfreds med hvordan arbeidsforholdene har blitt lagt til rette ut fra de rådende betingelsene, mens seks prosent er lite eller svært lite tilfreds og 13 prosent er nøytrale. I intervjuene har det blitt pekt på at man faktisk må regne med at det blir litt kummerlige forhold etter en slik hendelse. Medarbeiderne har et eget ansvar for å ta dette med en viss grad av godt humør. Det har også blitt vist til at det er lettere å takle de midlertidige lokalene før K18 fordi man visste det var tidsbegrenset og det var veldig fokus på medarbeiderne.

Det har også kommet fram at man kan oppleve det vanskeligere etter at man har flyttet til K18 fordi man er slitne etter å ha holdt ut i midlertidige lokaler. Det er behov for mer utholdenhet fra ledelsen i forhold til forventninger også etter innflytting i K18. Man merker en forventning om at alt er normalt, men det er det ikke.

I intervjuene har mange lagt vekt på både departementsledelsens og ansattes meget gode innsats for å få forholdene så gode som mulig. Gjennom intervju og kommentarer i spørreundersøkelsen har det fremkommet at selv om mange mellomledere har gjort en god

jobb, har ansatte opplevd at andre mellomledere kunne ha håndtert situasjonen og sine oppgaver som arbeidsledere og personalansvarlig bedre. Det har også vært pekt på at mellomleders rolle er veldig annerledes i en krise enn til hverdags og at man ikke var foreberedt eller øvet for dette. Det har samtidig blitt sagt at mellomledere tok et veldig klart ansvar for det de hadde ansvar for, og at de opplevde det som krevende, men at de behersket det.

I intervjuene har man ofte kommet inn på arbeidsmiljøet, og det synes å være stor enighet om at et generelt godt arbeidsmiljø i KD har vært svært viktig for hvordan man har klart å håndtere krisen. Man tåler kriser bedre om man har et godt arbeidsmiljø. Generelle problemer med arbeidsmiljøet kan forsvinne midlertidig, men vil kunne forsterkes over tid gjennom en krise.

### **9.3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter**

For å håndtere ansatte godt ved kriser mener 2207-gruppen at:

- Forventningene til ansatte og til driften må være klare
- Forventningene må være relativt realistiske
- Arbeidsforholdene må være tilstrekkelig gode
- Arbeidsforhold og forventninger må ses i sammenheng

Det er relativt mange ansatte som helt eller delvis har opplevd at forventningene til ansatte ikke har vært realistiske. Samtidig er KD en organisasjon der ansatte ofte jobber under stress, og der ansatte kan oppleve urealistiske forventninger også utenom kriser. Det er vanskelig å si om forventningene etter 22. juli har vært mer eller mindre realistiske enn normalt. 2207-gruppen er kjent med at det på grunn av krisen etter 22. juli samlet sett har vært mindre trykk på en del saker enn det normalt ville vært. I en krise vil imidlertid forventningsavklaringer og prioriteringer være viktigere enn normalt fordi situasjonen er uklar og kapasiteten i organisasjonen vil ofte være lavere enn vanlig.

I tillegg til et godt arbeidsmiljø mener 2207-gruppen at en generelt velfungerende organisasjon vil bidra til å håndtere kriser på en god måte. Dette har imidlertid ikke vært tatt opp i intervjuer og spørreundersøkelser.

#### **2207- gruppens oppsummerte vurderinger og læringspunkter**

- Krise en annen tid på året vil kunne være mer utfordrende i forhold til forventninger til driften og også arbeidsforholdene man må ha på plass for å håndtere krisen.
- Det bør legges mer vekt på å sikre at forventningsavklaringer og prioriteringer av oppgaver gjennomføres og kommuniseres godt i hele organisasjonen.

- Viktig å vurdere ressursituasjonen i de mest belastede delene av organisasjonen under krisehåndtering. Det kan vurderes å leie inn kompetanse/arbeidskraft eller omdisponere ressurser internt i KD i større grad.
- Det er hensiktsmessig i størst mulig grad å basere seg på evakueringslokaler og arbeidsplasser som er i daglig drift som kontorlokaler.
- Mange har hatt dårlige arbeidsforhold som klart har en innvirkning på hvilke forventninger man kan ha til ansatte og leveranser. Det kan vurderes om man skal ha planer som sikrer bedre arbeidsforhold slik at man i enda større grad kan levere som normalt.
- Et generelt godt arbeidsmiljø og en velfungerende organisasjon bidrar til at man håndterer og kommer gjennom kriser på en bedre måte.
- Det kan drøftes om man bør ha mer systematisk eller fastlagt oppfølging av ansatte gjennom kriser, for eksempel at alle skal ha korte oppfølgingssamtaler med ansatte.
- KD har merket virkninger etter 22. juli knyttet til drift, forventninger og arbeidsforhold også etter innflytting i K18.

## **10. Oppfølging av personalet**

Etter 22. juli har mange ansatte har behov for helsemessig oppfølging. Evalueringsgruppen legger til grunn at det vil være tilfelle i ulike typer kriser. Evalueringen går ikke inn på oppfølging som naturlig ligger til sykehus, legevakt, fastlege eller lignende.

### **10.1 Faktabasert beskrivelse**

Kunnskapsdepartementet har hatt ulike tilbud om oppfølging; debriefing, psykolog, gruppesamtaler og kollegastøtte. Administrasjons- og utviklingsavdelingen har stått bak disse tilbudene, men gjennomføringen har dels ligget hos samarbeidspartnere.

#### ***Debriefing***

Departementet hadde søndag 25. juli en debriefing av ansatte som hadde vært på jobb under fredag 22. juli. Debriefen ble organisert av HMS-ansvarlig og en frivillig fra Oslo Røde Kors Hjelpekorps og hadde form av en teknisk gjennomgang av hendelsene der de ansatte ble delt inn i grupper basert på avdelinger. Gruppene ble bedt om å prate seg gjennom tre spørsmål: Hva skjedde? Hvordan skjedde det? Og hva tenkte/gjorde du? I forkant av dette ble det avholdt et informasjonsmøte hvor de ansatte fikk den informasjonen som på det tidspunktet var tilgjengelig, kollegastøtten ble introdusert og de fikk utdelt skriftlig informasjon om tilbudet fra BHT og en oversikt over vanlige stressreaksjoner. Noen ledere på ulikt nivå stilte uoppfordret opp på informasjonsdelen av møtet for å møte og ivareta sine ansatte. De deltok ikke i de påfølgende gruppesamtalene.

#### ***Psykolog***

Kunnskapsdepartementet har via BHT og Hjelp24 hatt tilbud om psykolog. Tilbudet gjennom BHT var tilgjengelig fra mandag 25. juli og ble den første uken videreformidlet gjennom kollegastøtten. KD inngikk en egen avtale med Hjelp24 om profesjonell samtalebistand for å supplere tilbudet fra BHT og garantere alle ansatte som hadde behov for det rask bistand. var på plass og tilbudet tilgjengelig fra torsdag 28. juli. Tilbudet ble videreformidlet via AU.

#### ***Gruppesamtaler***

I tillegg til debriefen som ble gjennomført i grupper ble det den 6. oktober startet opp en kollegastøttegruppe for de som ble evakuert 22. juli. Gruppen møtes jevnlig og har hatt med en psykolog fra BHT. Deltagelse er basert på frivillighet og behov og antall deltagere har variert noe fra gang til gang. Samtidig ble det også tatt initiativ til å starte opp en kollegastøttegruppe for de øvrige ansatte. Denne gruppen ble aldri startet opp da det kun var en som meldte sin interesse.

#### ***Kollegastøtte***

Kunnskapsdepartementet har fra 24. juli hatt en ansatt som har fungert som offisiell kollegastøtte. Kollegastøtten var de første to ukene tilnærmet fristilt fra sine ordinære

oppgaver for å ivareta funksjonen som kollegastøtte. Mange benyttet tilbudet i denne perioden. Etter 8. august når ansatte ble spredt over flere lokaliteter i Oslo ble kollegastøttefunksjonen mindre tilgjengelig for de som ikke satt på Udir, Kollegastøtten var på to forhåndsvarslede runder til alle lokasjonene og var utover dette tilgjengelig på telefon. Antallet ansatte som benyttet seg av ordningen var størst de to første ukene etter 22. juli.

### ***Helseoppfølging***

Alle ansatte som ble evakuert fra Y-blokken 22. juli har fått tilbud om helsesjekk gjennom BHT for å avdekke og kartlegge eventuelle fysiske og psykiske skader. Undersøkelsene har blitt gjennomført i høst, og tilnærmet 100 prosent av de ansatte som fikk tilbudet har takket ja benyttet seg av det.

### ***Oppfølging av øvrige ansatte***

Mandag 25. juli ble alle ansatte invitert til å samles og delta på informasjonsmøte i kantinen i Udir. Møtet var både en arena hvor de ansatte kunne få informasjon og en anledning til å se og møte andre kolleger. Den informasjonen som forelå om driftssituasjonen ble gitt, kollegastøtten ble introdusert og skriftlig informasjon om tilbudet fra BHT og en oversikt over de vanligste stressreaksjoner ble utdelt. Etter ønske fra flere av de evakuerte ble det også gitt informasjon om hvordan øvrige kolleger best kunne ta hensyn til og støtte de som hadde vært på jobb den 22. juli. Om lag 150 ansatte deltok og mange ble lenger enn den oppsatte tiden. Enkelte avdelinger/seksjoner hadde også egne samlinger etter at møtet i kantinen var ferdig.

### ***Minnemarkeringer***

Kunnskapsdepartementets ansatte ble oppfordret til å delta i minnemarkeringer i etterkant av angrepet i Regjeringskvartalet.

Under informasjonsmøtet i kantinen den 25. juli ble det vist direkte fra Universitetets Aula hvor Kongen, Stortingspresidenten og Statsministeren signerte kondolanseprotokollen. KD observerte i etterkant av dette ett minutt stillhet sammen med resten av landet.

Mandag 8. august var det minnemarkering i Regjeringskvartalet. Informasjonsmøtet ble avsluttet slik at alle ansatte hadde anledning til å gå opp i god tid til seremonien. KD hadde kjøpt inn røde roser slik at alle ansatte fikk med seg en hver.

21. august var det nasjonal minneseremoni i Oslo Spektrum hvor om lag 50 personer fra KD deltok.

Utover dette fikk ansatte anledning til å besøke kvartalet på åpen dag i R5. Dette var et tilbud til ansatte med følge, og det ble servert enkel lunch i kantinen. Ansatte ble også innvilget fri for å delta i andre minnemarkeringer etter 22. juli.

### ***Oppfølging av ledere***

30. august ble det arrangert et kurs for ledere i regi av BHT. Kurset var i utgangspunktet et en times informasjonsmøte med mulighet for spørsmål. Målgruppen var ledere for ansatte som ble direkte berørt i angrepet. Innholdet var laget av BHT i samarbeid med professor dr.med. Lars Weisæth og hans medarbeidere fra Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress og ble holdt av overlegen ved BHT i samarbeid med Lars Weisæth.

### ***Om fornærmede***

Det tok tid før det ble gitt klar beskjed om den enkelte skulle melde fra til politiet selv om at de anså seg som fornærmet av angrepet, eller om departementene skulle sende lister til politiet over ansatte som var på jobb 22. juli. Fornyings- og administrasjonsdepartementet og JBD var uenig om dette. Dette gjaldt også spørsmålet vedrørende om den enkelte selv skal skaffe bistandsadvokat, eller om arbeidsgiver kan/bør anbefale en felles bistandsadvokat.

### ***Velferdspermisjon og syke- eller egenmelding***

Et element av i oppfølgingen av tilsatte har vært velferdspermisjon med lønn. 37 personer har fått velferdspermisjon med lønn som kan knyttes til 22. juli. Samtidig har 20 ansatte hatt syke- eller egenmelding som de mener kan knyttes til 22. juli. Når det gjelder velferdspermisjon og syke- og egenmelding, finner 2207-gruppen det vanskelige å vurdere omfanget, og om det er mye eller lite. Gruppen registrerer imidlertid at velferdspermisjon har blitt brukt mer enn normalt og at det trolig har vært en nyttig del av personaloppfølgingen.

### ***Annet***

God personalledelse kan også være et helt sentralt bidrag til god oppfølging. I tillegg har det fra departementsledelsen vært lagt vekt på tålmodighet og fleksibilitet i den daglige driften av departementet. Det å komme i jobb og å få snakket med kolleger kan også være viktig helsemessig noen, samtidig som økt bruk av hjemmekontor kan være bra for andre.

## **10.2 Undersøkelser og ansattes erfaringer**

Over 70 prosent har brukt kolleger som oppfølging etter angrepet. Det er dermed det "tiltaket" flest har benyttet. Andre sosiale arenaer og samtaler med egen leder kommer som nummer to og tre med henholdsvis litt over 40 og 34 prosent. De fleste har hatt stor eller noe nytte av dette. Ansatte har i relativt beskjeden grad brukt fagforeningsrepresentanter og tillitsvalgte (13 prosent).

Spørreundersøkelsen viser at gruppesamtaler, kollegastøtten og BHT/Hjelp24 har vært brukt av relativt få, men særlig for gruppesamtalene og kollegastøtten har nesten alle opplevd stor

nytte av oppfølgingen. Også i intervjuene har disse oppfølgingstiltakene, sammen med debriefing, vært trukket fram som gode.

Gjennom intervjuene har det også kommet fram oppfølgingen i linjen har vært varierende. Ansatte har fortalt om ledere som har fungert godt, men også de som har fungert mindre godt. Det er eksempler på at man har opplevd å bli lesset ned med jobb, ledere som ikke har hatt nok kunnskap om hvordan man skal håndtere oppfølging, mye oppmerksomhet på det praktiske og drift, og at ting har tatt for lang tid. For de som var til stede 22. juli og direkte berørt kan det også være en belastning å bli spredt på mange steder uten kontakt med andre i lignende situasjon. Det har videre blitt etterlyst mer oppsøkende virksomhet fra ledere og også tettere oppfølging av de som ikke var på jobb 22. juli.

Ansatte har også pekt på at man i den første tiden fløt på dugnadsånd, og at reaksjonene på angrepet kan komme senere. Det er derfor viktig med langsiktig oppfølging. Godt arbeidsmiljø og gode kolleger har blitt pekt på som svært viktig. Familiedag og gode allmøter/informasjonsmøter har blitt trukket fram som positive tiltak.

### **10. 3 2207-gruppens vurderinger og oppsummerte læringspunkter**

Det kan ofte være behov for helsemessig oppfølging etter kriser som berører ansatte i departementet. Det vil variere hva som vil være riktig oppfølging og vanskelig å sette objektive kriterier. Det mest nærliggende er at:

- Ansatte føler seg godt ivaretatt
- Ansatte får riktig helsemessig behandling/oppfølging
- Ansatte unngår helsemessige langtidsvirkninger i den grad det er mulig

Samlet sett mener 2207-gruppen at det etter angrepet 22. juli har vært gitt et godt tilbud om oppfølging. Tiltak som debriefing, psykologhjelp, gruppesamtaler og kollegastøtte er gjennomført og må vurderes ved eventuelle kriser som rammer departementet/ansatte direkte. Det er viktig å la folk snakke sammen – gjerne med profesjonell hjelp. Det kan på forhånd lages planer for ulike typer oppfølging. Samtidig må man ta høyde for at ansatte reagerer ulikt og på ulikt tidspunkt. Oppfølgingen og ulike hensyn til ansatte kan strekke seg over lang tid.

#### ***Andre læringspunkter 2207-gruppen mener departementet bør se nærmere på:***

- Det er viktig for mange ansatte at de føler seg ivaretatt og sett av nærmeste leder. Ledere bør kontakte sine ansatte så snart som mulig etter en hendelse, men samtidig er det viktig at informasjon som gis er koordinert og verifisert. For ansatte vil det imidlertid være bedre å bli kontaktet raskt uten at det gis konkret informasjon enn å vente til situasjonen er avklart eller informasjon er verifisert.

- Det kan vurderes mer systematisk oppfølging slik at det blir mer helhet gjennom hele organisasjonen, slik som at ledere har korte samtaler med sine ansatte.
- Tillitsvalgte har en viktig formell rolle og det er viktig at de sørger for et godt nettverk slik at de kan spille den rollen på god måte.
- Verneombudene ble lite benyttet av ledelsen, men opplever selv at de ble aktivt benyttet av de ansatte (både ansatte og mellomledere). Det bør vurderes om disse kan involveres tydeligere ved en senere hendelse.
- Det kan vurderes å frita ledere som selv er rammet av en hendelse fra personalansvaret. Vanskelig å skulle ivareta andre når man har nok med seg selv.
- God personalledelse i seg selv kan være et helt sentralt bidrag til god oppfølging. Det å komme i jobb og å få snakket med kolleger kan også være viktig helsemessig.

## **11. Hvordan KD framstod overfor omverdenen gjennom media**

I tillegg til å evaluere departementets krisehåndtering er 2207-gruppen bedt om å danne seg et inntrykk av hvordan KD framstod overfor omverdenen gjennom media. Dette er gjort ved å innhente en beskrivelse fra KOM som sammenfatter sentrale elementer. 2207-gruppen har tilpasset innspillet fra KOM til rapporten.

Avgrensning:

- Tidsperioden fra 22. juli og tre uker framover, det vil si til om lag 15. august
- Kun ekstern informasjon er omtalt

Spørsmål som ønskes besvart:

- Hvordan kom de ansatte til orde?
- Hvilket budskap ble formidlet fra KD?
- Hvilke informasjonstiltak ble igangsatt mot spesielle grupper, for eksempel elever og studenter

### **11.1 Ansatte i media umiddelbart etter 22. juli**

En medarbeider i AU og en i UH ble intervjuet av NRK på fortauet i Akersgata 22. juli umiddelbart etter angrepet. Dette intervjuet gikk både på radio og TV og ble sett av mange KD-ansatte som ikke var på jobb i Y-blokken da bomben eksploderte.

Forut for første informasjonsmøte for de ansatte søndag 24. juli kontaktet enkelte media oss for å kunne være tilstede samt snakke med en ansatt. Departementsråden og en medarbeider i UH, som var på jobb 22. juli, ble intervjuet.

”Departementets nye kontor” – Vårt Land 8. august. En ansatt i AIK viste fram sitt hjemmekontor. Senere (19. september) ble det også publisert en sak på NRK/Østlandssendingen der en fra AIK viste sitt hjemmekontor.

En medarbeider i AU uttalte seg til Aftenposten 25. juli om opplevelsen med å komme ut av Y-blokken 22. juli: ”som å komme rett inn i en amerikansk terrorfilm”.

En KD-medarbeider var med i et større oppslag i VG med 50 personer som ble direkte berørt av bomben.

Etter perioden som rapporten dekker hadde NRK Dagsrevyen et bredt innslag om ”departementer i nye lokaler”. Der var KD ett av eksemplene. Avdelingsdirektøren for personal og en tillitsvalgt ble intervjuet.

### **Statsrådene**

Begge ble umiddelbart etter 22. juli kontaktet av media med hensyn til hvor de var da bomben eksploderte, reaksjoner etc.

### **Mediehenvelser**

Det ble ikke ført Medielogg fra fredag 22. juli etter bombeangrepet og fram til mandag 25. juli om morgenen. Fra 25. juli til 15. august ble det registrert 31 mediehenvelser med relevans til terrorangrepet. Det må legges til at i en hektisk periode har det med all sannsynlighet også vært henvendelser som ikke har blitt loggført like nøye.

Departementet ble nevnt i de fleste oppsummeringer over hvilke bygninger som var blitt rammet, men var aldri på noe framtrekkende plass. Eksempelvis Dagsavisen 1. august om hvor mange i KD som var på jobb 22. juli.

De første dagene var mediene mest opptatt av tall: hvor mange var på jobb da bomben eksploderte, hvor mange ble såret? Likeledes: hvor holder KD til nå/hvordan jobber KD i nye lokaler? Spørsmålet om erstatningslokaler ble bl.a. gjenstand for egen reportasje i Dagens Næringsliv 30. juli da journalist og fotograf var med departementsråden og en ekspedisjonssjef på "husjakt". Dagbladet kom til Udir og fikk omvisning til bildesak om hvordan departementene nå organiserte seg: "Forbereder seg til skolestart".

Kunnskapsdepartementet ble nevnt i forbindelse med nyhetssaker om hvor kunsten i Regjeringskvartalet var inntakt etter 22. juli. Dette spesielt på grunn av Picasso/Nesjar-utsmykningen ute og inne i bygget.

Statsrådene deltok i flere begravelser, men det var stor varsomhet med å informere om dette i forkant, - eller publisere minneordene. Dette av hensyn til at begravelsene var pårørendes arrangementer. Naturlig nok ble statsrådenes deltagelse likevel omtalt i flere medier.

Det generelle budskapet som ble formidlet var som skrevet i Aftenposten 3. august: "Byråkratiets hjul holdes i gang". I dette oppslaget nevnes ikke KD spesielt, men departementsledelsen hadde samme vinkling ved flere intervjuer.

Andre tema: Også mer overordnede spørsmål ble besvart av statsrådene. Bl.a. spurte Morgenbladet 27. juli Halvorsen: Hvilke konsekvenser tror du bomben vil ha for samfunnsdebatten og spesielt innvandringsdebatten? Halvorsen markerte seg også tydelig med innlegg om anonymitet og nettdebatter rundt terrorangrepet 22. juli.

### **Utenlandske media**

Svenska Dagbladet: 1. august: ønsket tall for ansatte/sårede/nye lokaler

New York Times: 3. august kom egen fotograf og fikk omvisning i lokalene i Udir som del av større reportasje om forholdene etter terrorangrepet.

## **11.2 Informasjonstiltak**

- 25. juli: Statsrådene Kristin Halvorsen, Audun Lysbakken og Anne-Grethe Strøm-Erichsen holdt en pressekonferanse der de presenterte råd om hvordan man kan snakke med barn om katastrofen.
- 27. juli: Konkrete råd til SFO og barnehager om hvordan snakke om katastrofen (pressemelding)
- 30. juli: Pressekonferanse om barn og unges kondolanseprotokoll. Etter forslag fra barneombud Reidar Hjermann, og i samarbeid med Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet lanserte KD nettportalen [www.ungkondolanse.no](http://www.ungkondolanse.no). Tanken var at barn og unge som sørger skulle få et rom hvor de kunne uttrykke det de tenker på. Nettsidene ble opprettet og publisert lørdag 30. juli etter to dagers planlegging og teknisk tilrettelegging. AIK påtok seg det administrative internt i KD og opprettet kontakt med Riksarkivet. Kommunikasjonsavdelingen skannet og publiserte innleggene fortløpende på nettsiden. Egen pressekonferanse med Barneombudet, Barne- og likestillingsdepartementet (BLD)- og KD-statsråd i lokalene hos BLD. Meget bred mediedekning. For eksempel NTB-melding i svært mange aviser. Også radio- og TV-dekning.
- 30. juli: Kunnskapsministeren deltok ved åpningen av Norway Cup med en egen appell. Talen ble publisert på [regjeringen.no](http://regjeringen.no) og spredde seg raskt til flere nettsider.
- 2. august: Pressekonferanse der kunnskapsministeren presenterte råd om hvordan skolene kunne forberede skolestart i lys av katastrofen: "Vi skal gjenreise tryggheten for barn og unge". Samme dag ble det sendt brev til alle grunn- og videregående skoler (inkludert kommuner og fylkeskommuner). Det ble også sendt brev til alle landets folkehøyskoler. Dette skjedde i nær kontakt med Udir som også oppdaterte sine nettsider med informasjonen fra departementet.
- Det ble samme dag også sendt brev til alle landets høyskoler og universiteter med råd om hvordan de kunne møte studenter som var rammet av tragedien. Her ble rundskriv fra UiO vedlagt da dette gav god informasjon. Senere (15.august) ble det også sendt brev til enkelte utdanningsinstitusjoner i utlandet med norske studenter som hadde vært på Utøya.
- 11. august: Forsknings- og høyere utdanningsministeren hadde egen pressekonferanse 11. august der hun vektla spesielle utfordringer rundt årets studiestart "Utdanning som motvekt mot hat og fordommer". Eksempel fra omtale i Nationen 12. august og Dagsavisen 12. august. Da ble det også informert om Kontakttelefon for studenter som var på Utøya: KD opprettet en kontakttelefon for ungdom som var på Utøya og som trengte bistand i forbindelse med skole- eller studiestart. Dette gjaldt både videregående opplæring og høyere utdanning. Man

antok at mange ville oppleve at de ikke rakk å svare på studietilbud eller kjente at det er vanskelig å studere eller gå på skole langt fra familie og venner etter det grusomme de hadde opplevd. Statsråd Aasland understreket at: - Vi ønsker å være fleksible i møtet med Utøya-ungdommen. Vi er derfor i tett samarbeid med Samordna opptak, Lånekassen, utdanningsinstitusjonene og fylkeskommunene, som alle har vist stor vilje til å imøtekomme ungdommen på en god måte. Kontakttelefonen ble omtalt bredt i flere medier.

- 15.-18. august.: Forsknings- og høyere utdanningsministeren deltok ved en rekke arrangementer knyttet til semesterstart ved høyskoler og universiteter. Talen hun holdt var naturlig preget av 22. juli. Talen ble publisert på regjeringen.no.
- 22. august: Statsministeren og kunnskapsministeren markerte skolestart med å besøke Kjeller skole i Skedsmo (der 22. juli ble et sentralt tema).

### ***Spesiell informasjon ved barnehage-, skole- og studiestart***

Brev ut til alle landets barnehager, SFO 27. juli og grunnskoler 2.august. Dette ble positivt omtalt blant annet i leder i Aftenposten 3. august, og også på reportasjesidene. Også NTB-sak i mange aviser, her fra Nationen 1. august. Statsråden fikk meget bred dekning i lokalmedia ved utsendelse av rådene til barnehager og skoler. Eksempel fra Romerikes Blad.

Statsråd Halvorsen besøkte mandag 8. august. Solgården Barnehage i Bærum der hennes hovedbudskap var hvordan barnehagene skulle snakke med barna som hadde spørsmål rundt terrorangrepet (se blant annet Telemarksavisa 9. september).

Halvorsen deltok som oppfølging også i debatt i Dagsnytt18 om krisehåndtering blant barn og unge.

For alle informasjonstiltakene ble det også publisert meldinger på KDs konto på henholdsvis Twitter og Facebook.

### ***Bruk av eksternt nett***

For å være trygg på at samtlige ansatte kunne finne mer informasjon om KDs situasjon ble det besluttet å bruke KDs nyhetsside på regjeringen.no også for hva som ellers ville være vurdert som intern-informasjon. Dette pga. at fjernaksessen til KDs område var svært begrenset og mange kunne finne seg på ferie uten å ha med seg passordkalkulator for å kunne logge seg på. Det ble vist stor varsomhet med hvilken informasjon som ble publisert da denne også ble fanget opp av media og andre interesserte.

## **11.3 Vurderinger av hovedspørsmål**

### ***Hvordan kom de ansatte til orde***

Kunnskapsdepartementets ansatte opplevde i liten grad spesiell interesse fra media.

***Hvilket budskap ble formidlet fra KD?***

Personalsjefens intervju med NRK umiddelbart etter at bomben eksploderte den 22. juli satt en standard for hvordan ansatte har uttrykt seg videre: nøkternt, men ærlig på at terroranslaget har skapt psykiske reaksjoner.

Det har ikke vært utarbeidet noen "forventninger" eller på noen måte fra departementsledelsens side vært forsøkt på å "styre" hva ansatte måtte uttale.

Departementsråden uttrykte på henvendelser fra media at hans første prioritet var å få samlet de ansatte i egnede lokaler igjen. I tillegg til at det ikke var store arbeidsprosesser som ble stoppet pga. terroranslaget.

Alle ansatte som i etterkant har blitt spurt om å uttale seg, har vært positive til dette.

***Hvilke informasjonstiltak ble igangsatt mot spesielle grupper, eks. elever og studenter?***

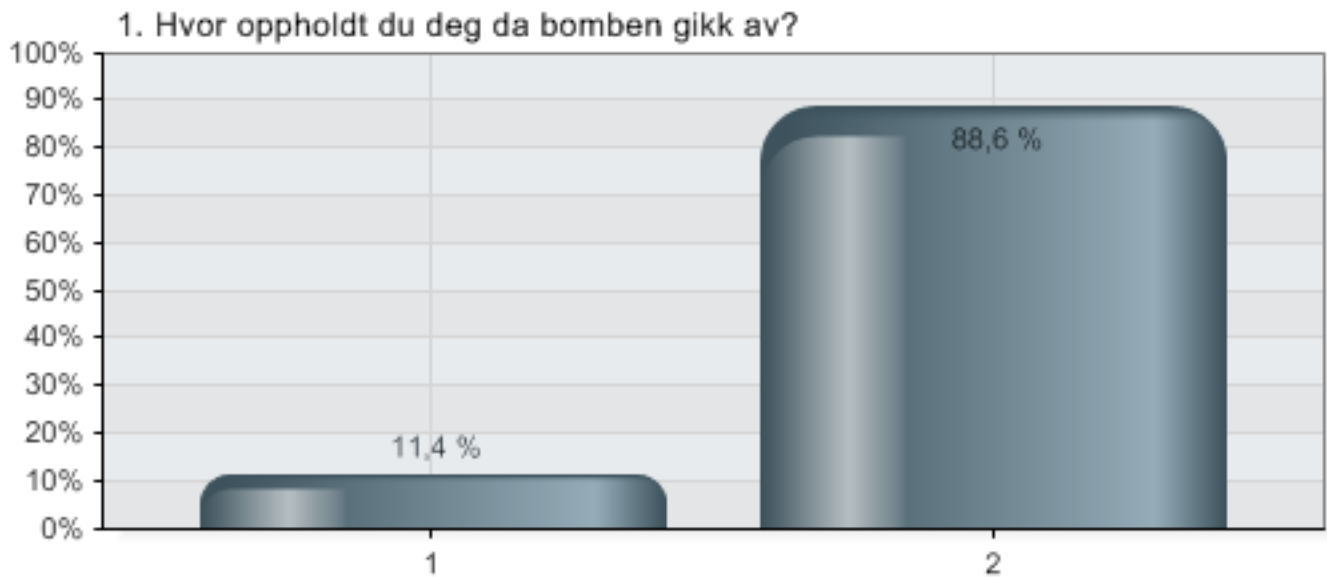
Se eget punkt over med tittel "Informasjonstiltak".

## Evaluering - oppfølging etter 22. juli

Publisert fra 23.11.2011 til 11.01.2012  
273 respondenter (273 unike)

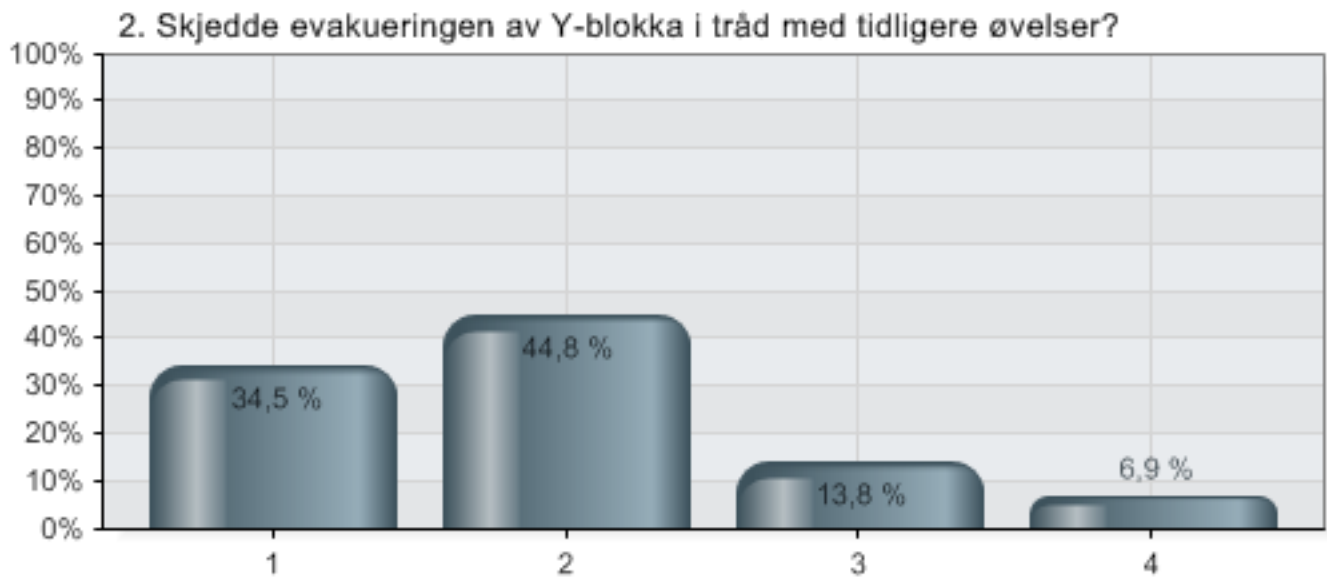
Filter på tid: grafer og tabeller tom 5. des  
Fra 23.11.2011 00:00 til 05.12.2011 00:00

### 1. Hvor oppholdt du deg da bomben gikk av?



| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Y-blokka   | 11,4 %  | 31    |
| 2 Annet sted | 88,6 %  | 242   |
| Total        |         | 273   |

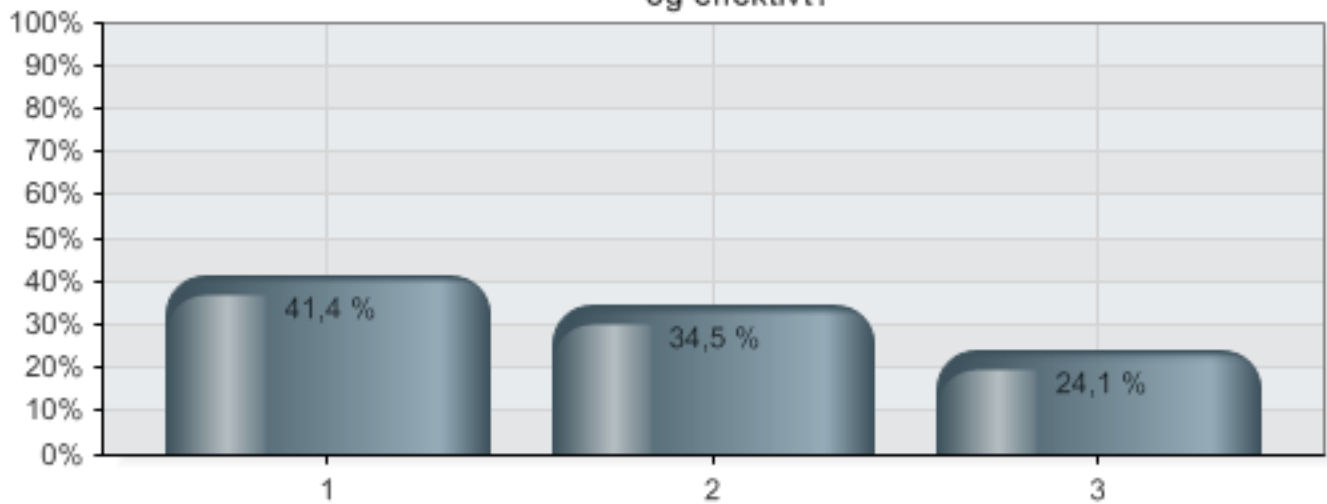
## 2. Skjedde evakueringen av Y-blokka i tråd med tidligere øvelser?



| Alternativer                             | Prosent | Verdi |
|------------------------------------------|---------|-------|
| 1 Ja                                     | 34,5 %  | 10    |
| 2 Nei                                    | 44,8 %  | 13    |
| 3 Har ikke vært med på øvelser tidligere | 13,8 %  | 4     |
| 4 Husker ikke                            | 6,9 %   | 2     |
| Total                                    |         | 29    |

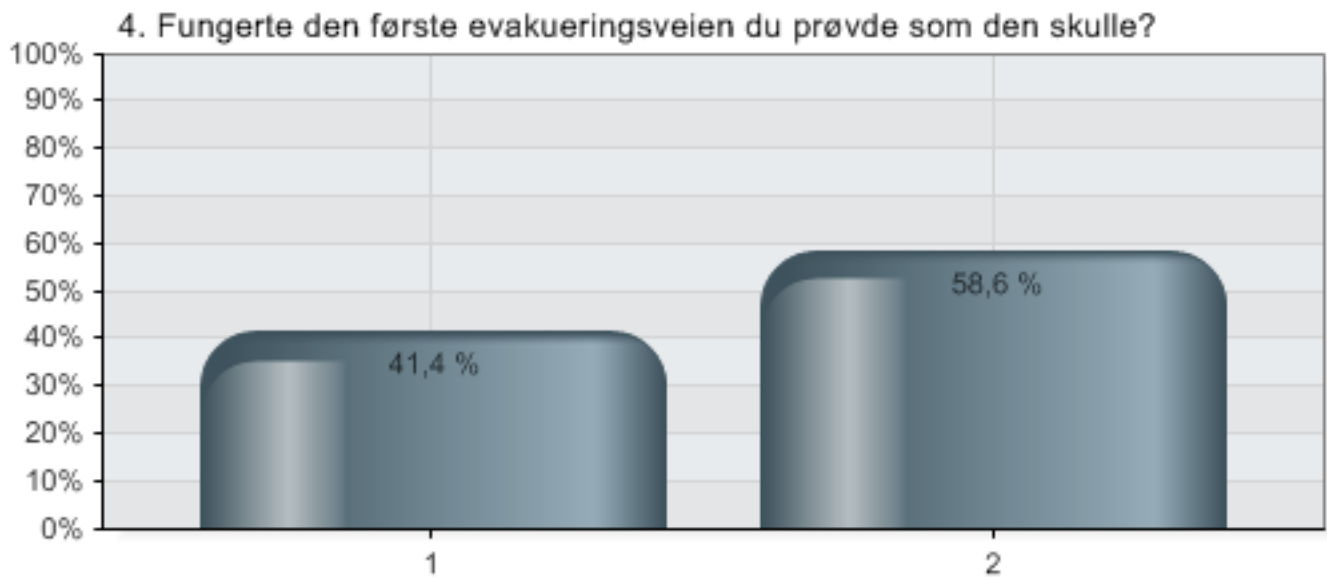
## 3. Hadde du informasjonen og kunnskapen du trengte for å evakuere bygget trygt og effektivt?

## 3. Hadde du informasjonen og kunnskapen du trengte for å evakuere bygget trygt og effektivt?



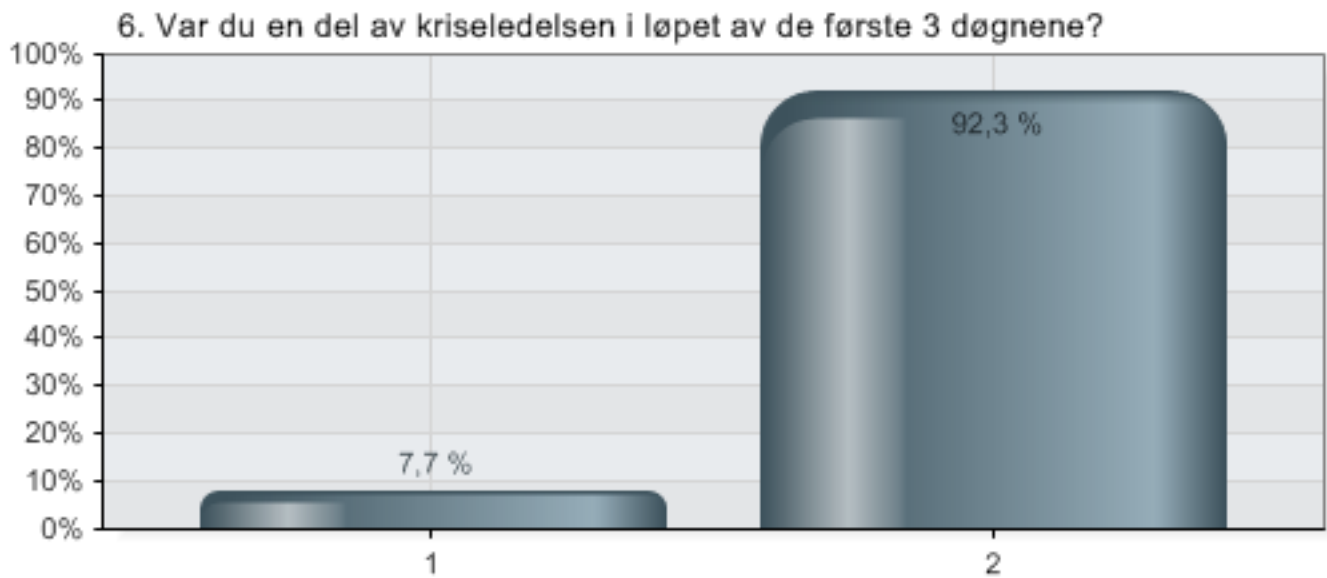
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 41,4 %  | 12    |
| 2 Både og    | 34,5 %  | 10    |
| 3 Nei        | 24,1 %  | 7     |
| Total        |         | 29    |

## 4. Fungerte den første evakueringsveien du prøvde som den skulle?



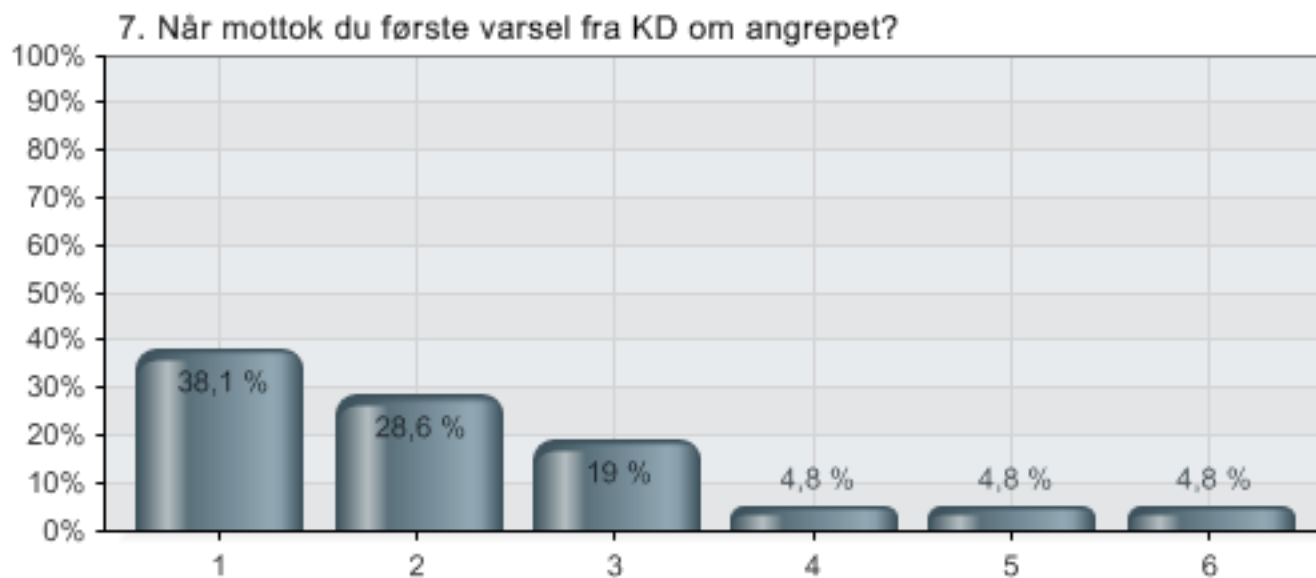
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 41,4 %  | 12    |
| 2 Nei        | 58,6 %  | 17    |
| Total        |         | 29    |

## 6. Var du en del av kriseledelsen i løpet av de første 3 døgnene?



| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 7,7 %   | 21    |
| 2 Nei        | 92,3 %  | 252   |
| Total        |         | 273   |

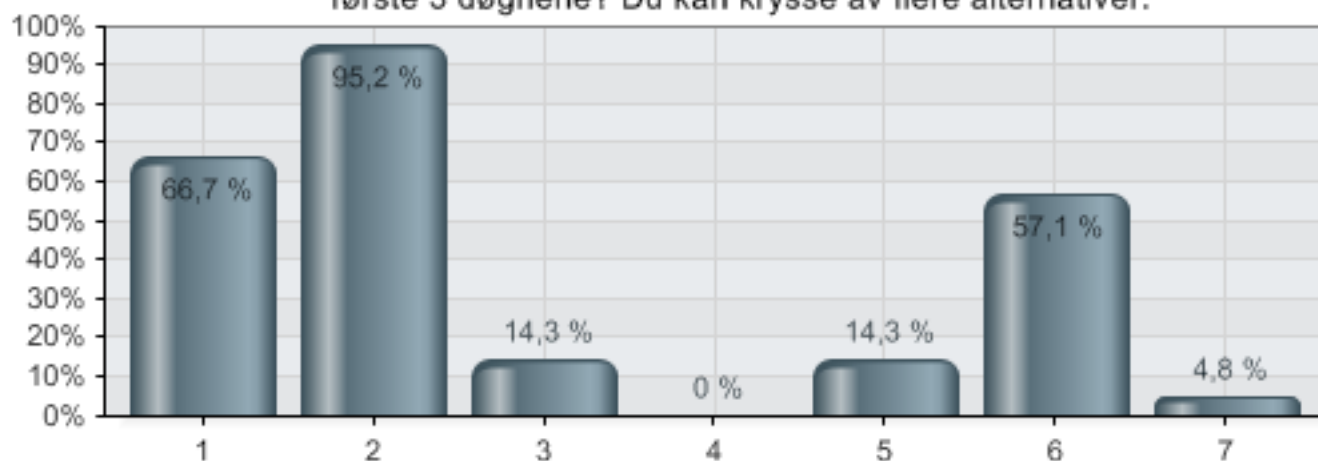
## 7. Når mottok du første varsel fra KD om angrepet?



| Alternativer                    | Prosent | Verdi |
|---------------------------------|---------|-------|
| 1 Var på jobb da bomben gikk av | 38,1 %  | 8     |
| 2 0-30 min etter angrepet       | 28,6 %  | 6     |
| 3 30-60 min etter angrepet      | 19,0 %  | 4     |
| 4 1-3 timer etter angrepet      | 4,8 %   | 1     |
| 5 3-6 timer etter angrepet      | 4,8 %   | 1     |
| 6 Senere                        | 4,8 %   | 1     |
| Total                           |         | 21    |

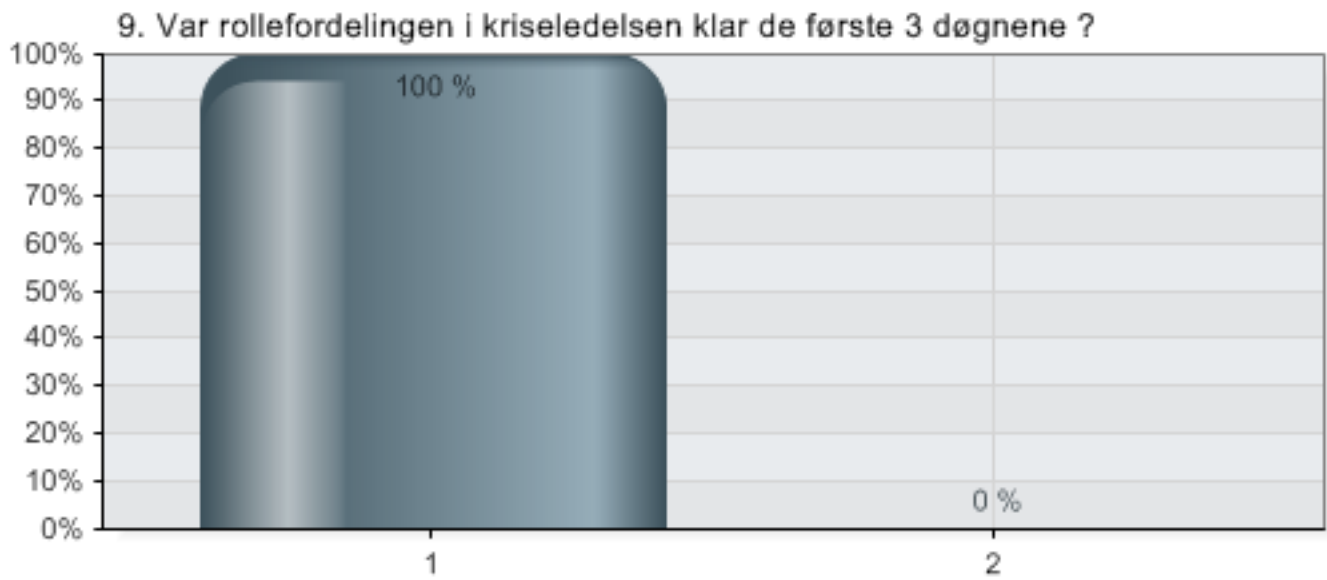
8. Ansatte fikk informasjon om hendelsen på ulike måter. Hvilke(n) informasjonskanal(er) oppfattet du som nyttig for å få ut informasjon til ansatte de første 3 døgnene? Du kan krysse av flere alternativer.

8. Ansatte fikk informasjon om hendelsen på ulike måter. Hvilke(n) informasjonskanal(er) oppfattet du som nyttig for å få ut informasjon til ansatte de første 3 døgnene? Du kan krysse av flere alternativer.



| Alternativer                 | Prosent | Verdi |
|------------------------------|---------|-------|
| 1 Allmøte                    | 66,7 %  | 14    |
| 2 SMS                        | 95,2 %  | 20    |
| 3 E-post                     | 14,3 %  | 3     |
| 4 Intranett (Arena)          | 0,0 %   | 0     |
| 5 Internett (Regjeringen.no) | 14,3 %  | 3     |
| 6 Telefon                    | 57,1 %  | 12    |
| 7 Annet                      | 4,8 %   | 1     |
| Total                        |         | 21    |

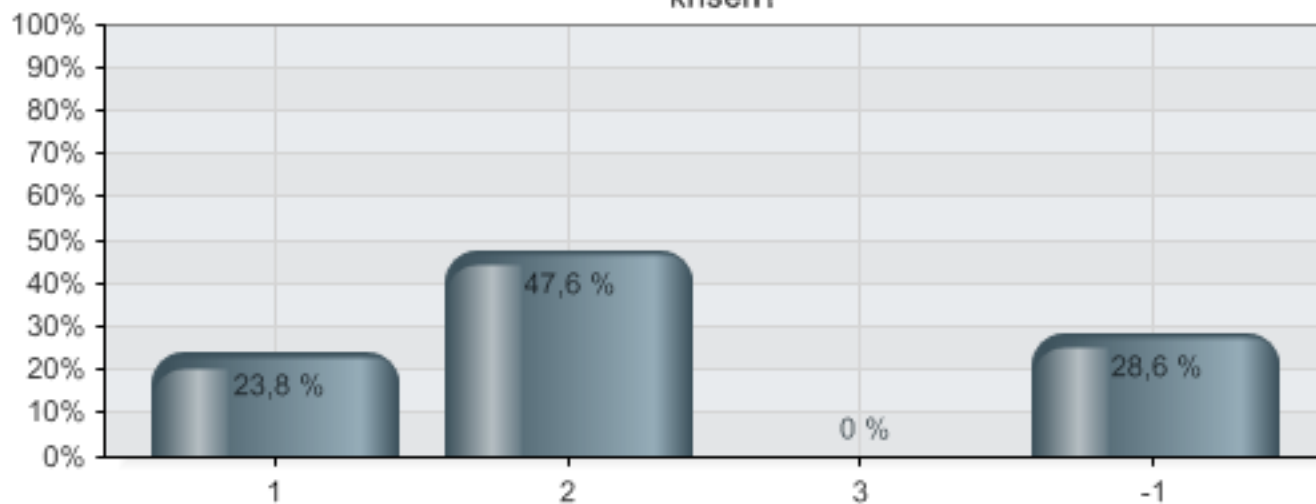
## 9. Var rollefordelingen i kriseledelsen klar de første 3 døgnene ?



| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 100,0 % | 21    |
| 2 Nei        | 0,0 %   | 0     |
| Total        |         | 21    |

## 10. Ble departementets kriseplan og varslingsplan benyttet under håndtering av krisen?

## 10. Ble departementets kriseplan og varslingsplan benyttet under håndtering av krisen?



| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 23,8 %  | 5     |
| 2 Både og    | 47,6 %  | 10    |
| 3 Nei        | 0,0 %   | 0     |
| -1 Vet ikke  | 28,6 %  | 6     |
| Total        |         | 21    |

11. Var det forhold som begrenset kriseledelsens handlingsrom på en uheldig måte de 3 første døgnene? Du kan krysse av flere alternativer.



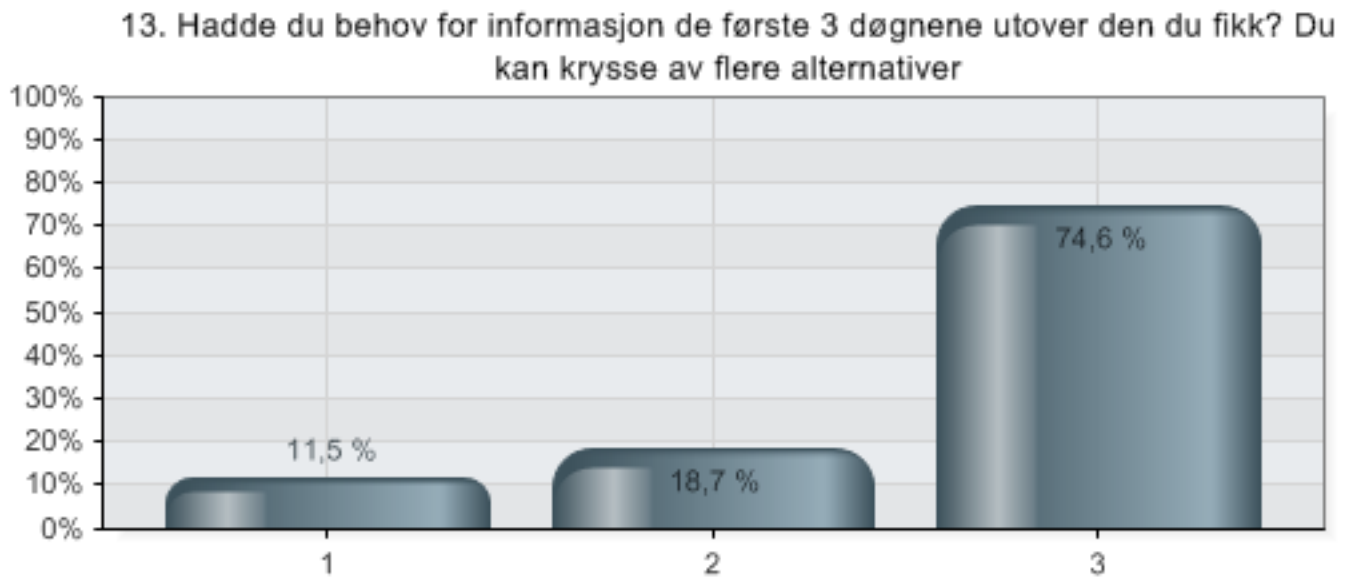
| Alternativer                                  | Prosent | Verdi |
|-----------------------------------------------|---------|-------|
| 1 Tilgjengelig personell                      | 15,4 %  | 2     |
| 2 Kunnskap om situasjonen                     | 30,8 %  | 4     |
| 3 Planverket (mangler, ikke tilgjengelig osv) | 15,4 %  | 2     |
| 4 IKT/telefon                                 | 76,9 %  | 10    |
| 5 Lokaler                                     | 15,4 %  | 2     |
| Total                                         |         | 13    |

12. Hvilke(n) informasjonskanal(er) fra KD fungerte godt de første 3 døgnene etter angrepet? Du kan krysse av flere alternativer.



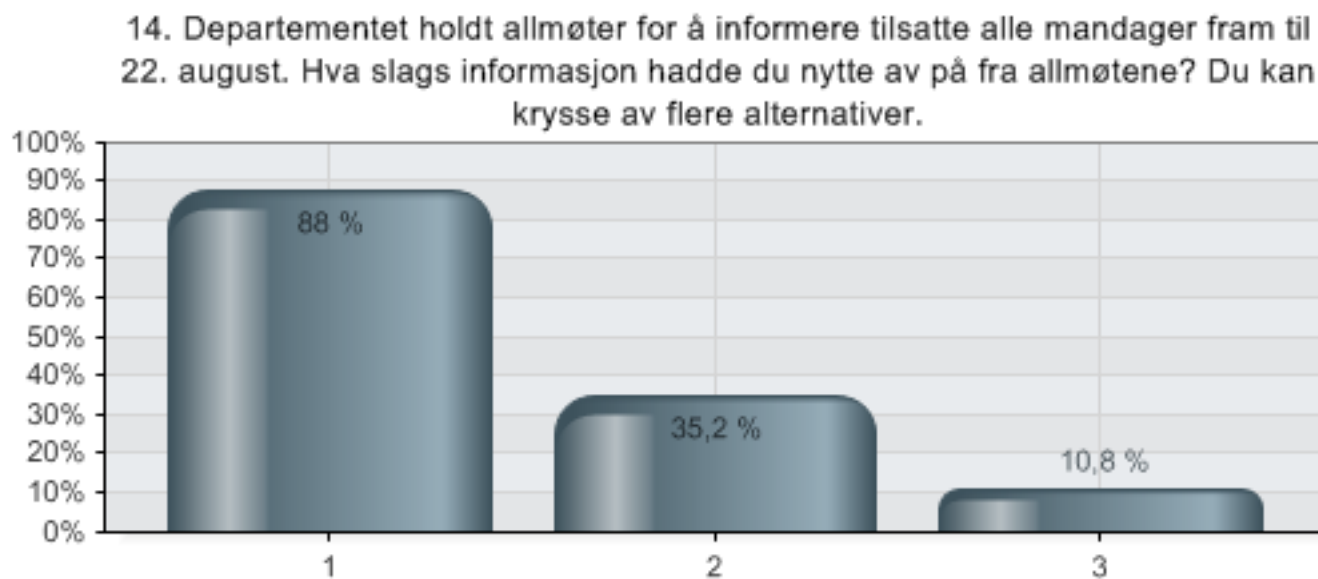
| Alternativer                 | Prosent | Verdi |
|------------------------------|---------|-------|
| 1 Allmøte                    | 31,3 %  | 78    |
| 2 SMS                        | 92,0 %  | 229   |
| 3 E-post                     | 9,6 %   | 24    |
| 4 Intranett (Arena)          | 2,8 %   | 7     |
| 5 Internett (regjeringen.no) | 5,6 %   | 14    |
| 6 Telefon                    | 23,3 %  | 58    |
| 7 Annet                      | 7,2 %   | 18    |
| Total                        |         | 249   |

13. Hadde du behov for informasjon de første 3 døgnene utover den du fikk? Du kan krysse av flere alternativer



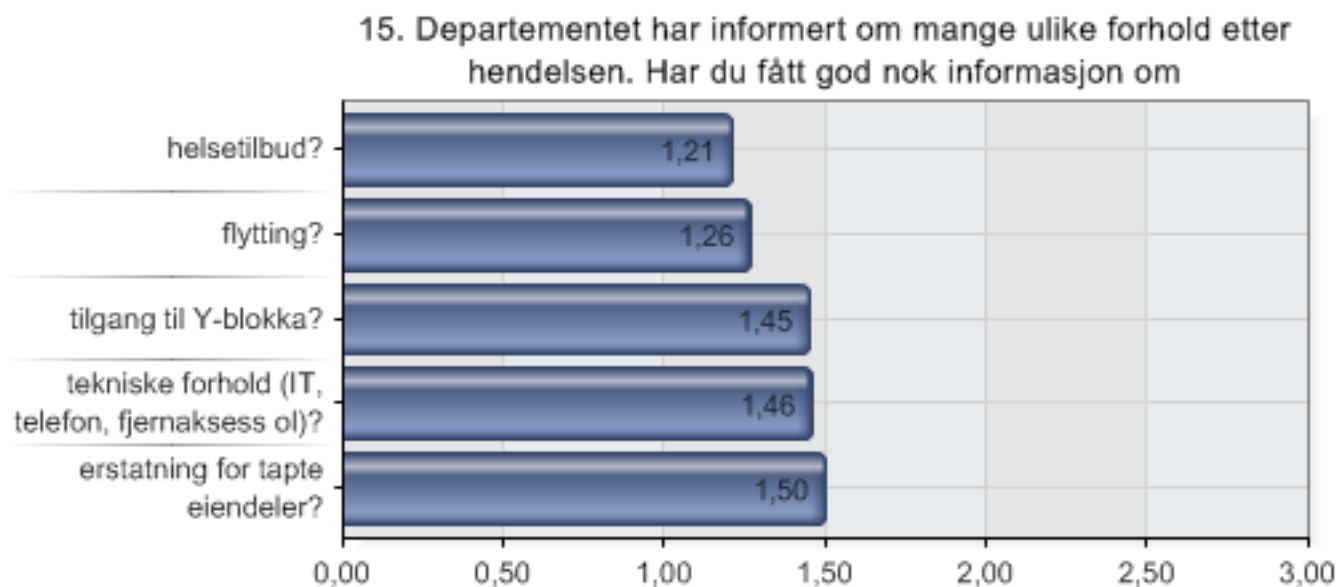
| Alternativer                        | Prosent | Verdi |
|-------------------------------------|---------|-------|
| 1 Ja, raskere/tidligere informasjon | 11,5 %  | 29    |
| 2 Ja, mer informasjon               | 18,7 %  | 47    |
| 3 Nei                               | 74,6 %  | 188   |
| Total                               |         | 252   |

14. Departementet holdt allmøter for å informere tilsatte alle mandager fram til 22. august. Hva slags informasjon hadde du nytte av på fra allmøtene? Du kan krysse av flere alternativer.



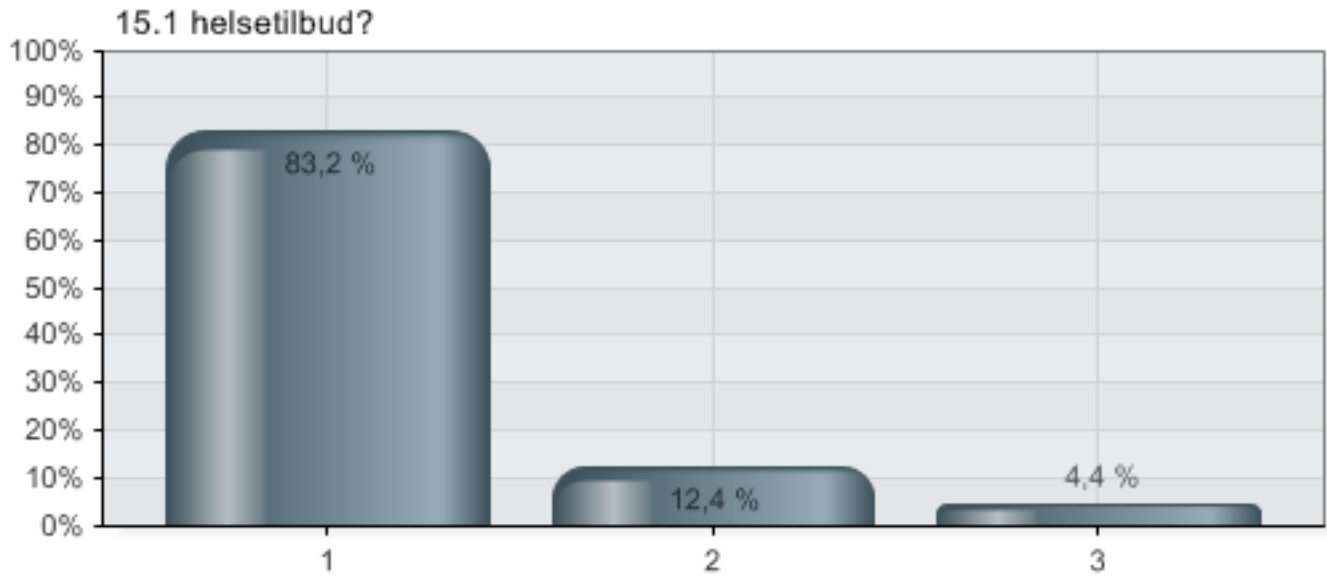
| Alternativer             | Prosent | Verdi |
|--------------------------|---------|-------|
| 1 Muntlig informasjon    | 88,0 %  | 220   |
| 2 Skriftlig informasjon  | 35,2 %  | 88    |
| 3 Deltok ikke på allmøte | 10,8 %  | 27    |
| Total                    |         | 250   |

15. Departementet har informert om mange ulike forhold etter hendelsen. Har du fått god nok informasjon om



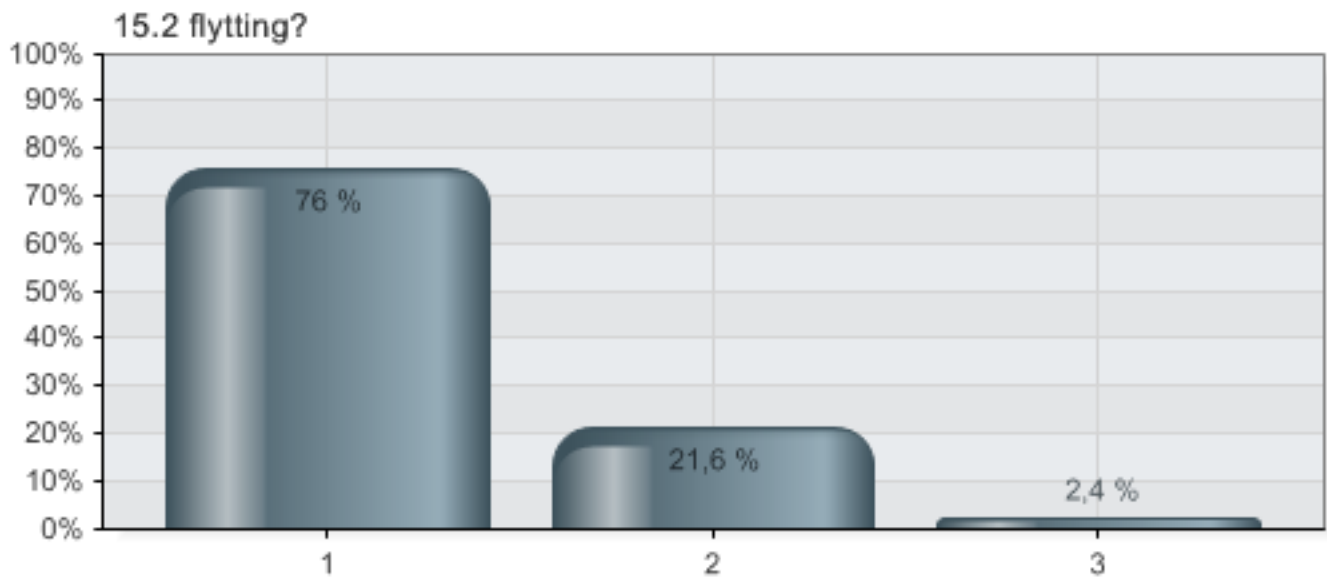
| Alternativer                                      | N   |
|---------------------------------------------------|-----|
| 1 helsetilbud?                                    | 250 |
| 2 flytting?                                       | 250 |
| 3 tilgang til Y-blokka?                           | 252 |
| 4 tekniske forhold (IT, telefon, fjernaksess ol)? | 249 |
| 5 erstatning for tapte eiendeler?                 | 243 |

15.1 Departementet har informert om mange ulike forhold etter hendelsen. Har du fått god nok informasjon om - helsetilbud?



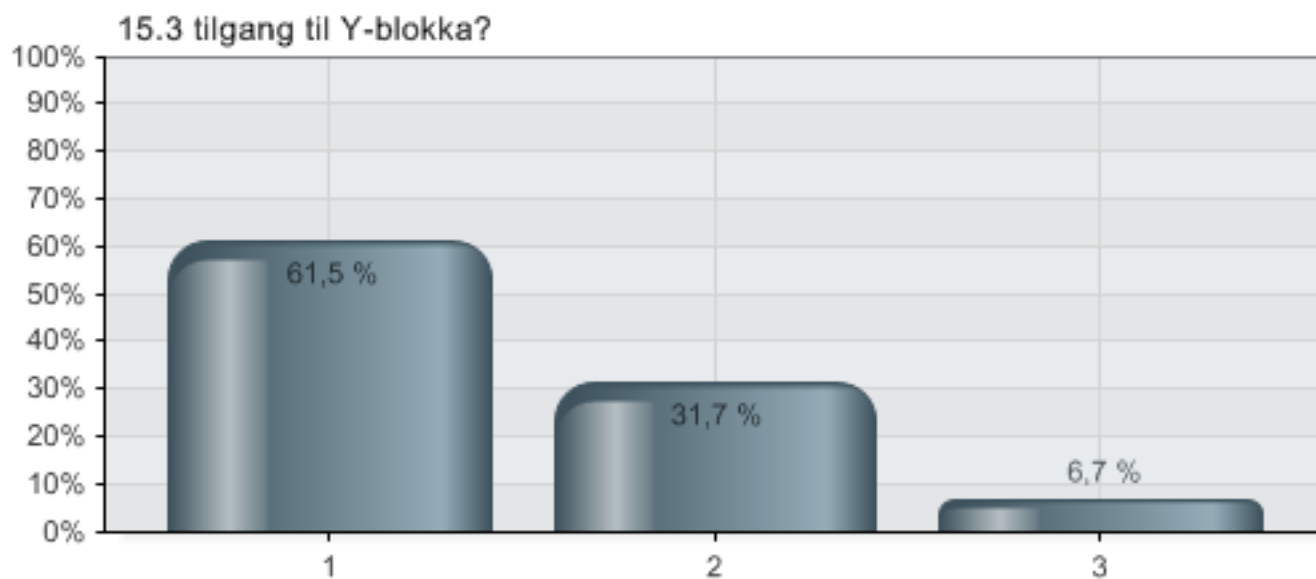
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 83,2 %  | 208   |
| 2 Både og    | 12,4 %  | 31    |
| 3 Nei        | 4,4 %   | 11    |
| Total        |         | 250   |

## 15.2 Departementet har informert om mange ulike forhold etter hendelsen. Har du fått god nok informasjon om - flytting?



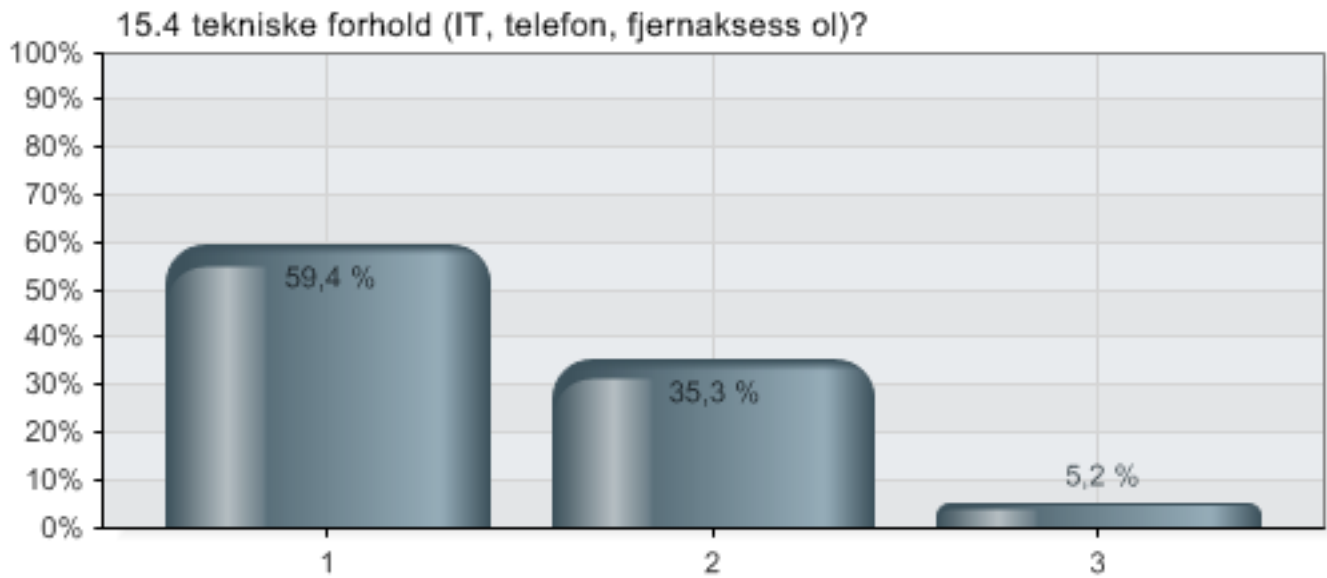
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 76,0 %  | 190   |
| 2 Både og    | 21,6 %  | 54    |
| 3 Nei        | 2,4 %   | 6     |
| Total        |         | 250   |

15.3 Departementet har informert om mange ulike forhold etter hendelsen. Har du fått god nok informasjon om - tilgang til Y-blokka?



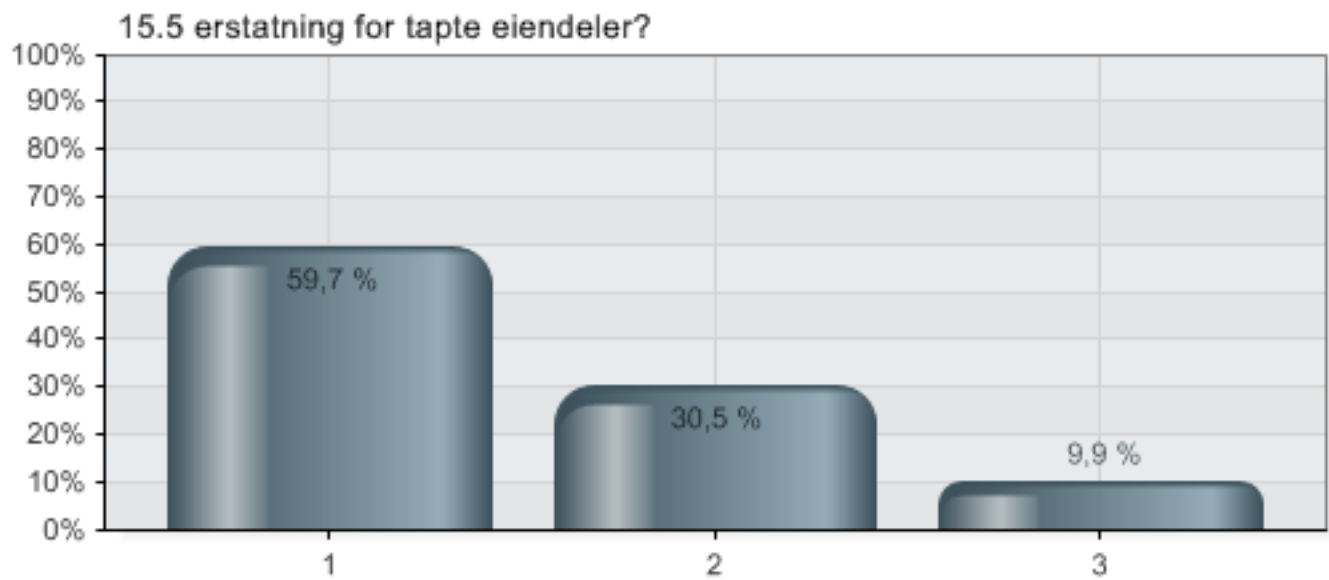
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 61,5 %  | 155   |
| 2 Både og    | 31,7 %  | 80    |
| 3 Nei        | 6,7 %   | 17    |
| Total        |         | 252   |

15.4 Departementet har informert om mange ulike forhold etter hendelsen. Har du fått god nok informasjon om - tekniske forhold (IT, telefon, fjernaksess ol)?



| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 59,4 %  | 148   |
| 2 Både og    | 35,3 %  | 88    |
| 3 Nei        | 5,2 %   | 13    |
| Total        |         | 249   |

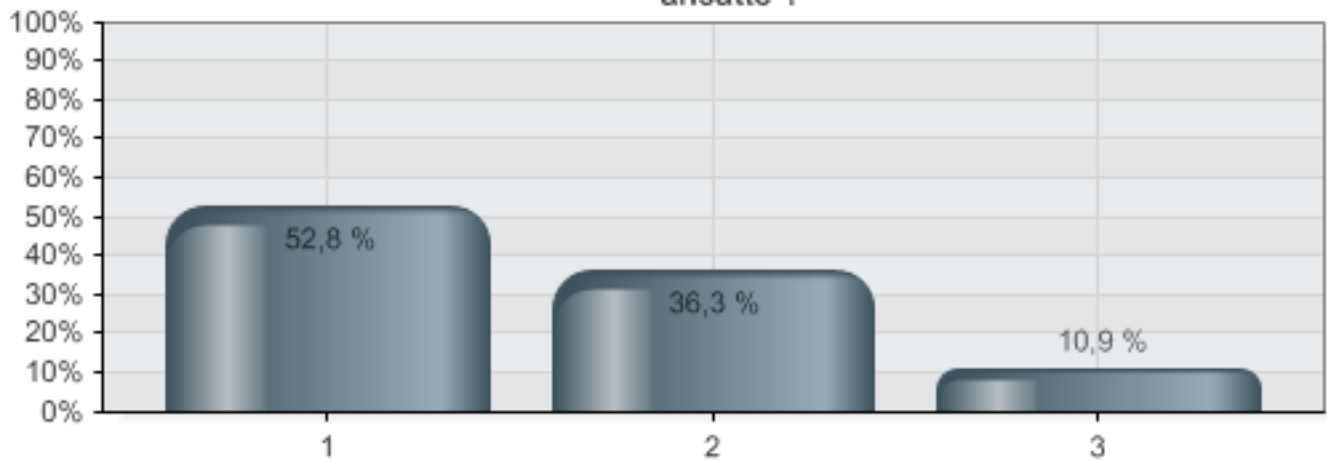
15.5 Departementet har informert om mange ulike forhold etter hendelsen. Har du fått god nok informasjon om - erstatning for tapte eiendeler?



| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 59,7 %  | 145   |
| 2 Både og    | 30,5 %  | 74    |
| 3 Nei        | 9,9 %   | 24    |
| Total        |         | 243   |

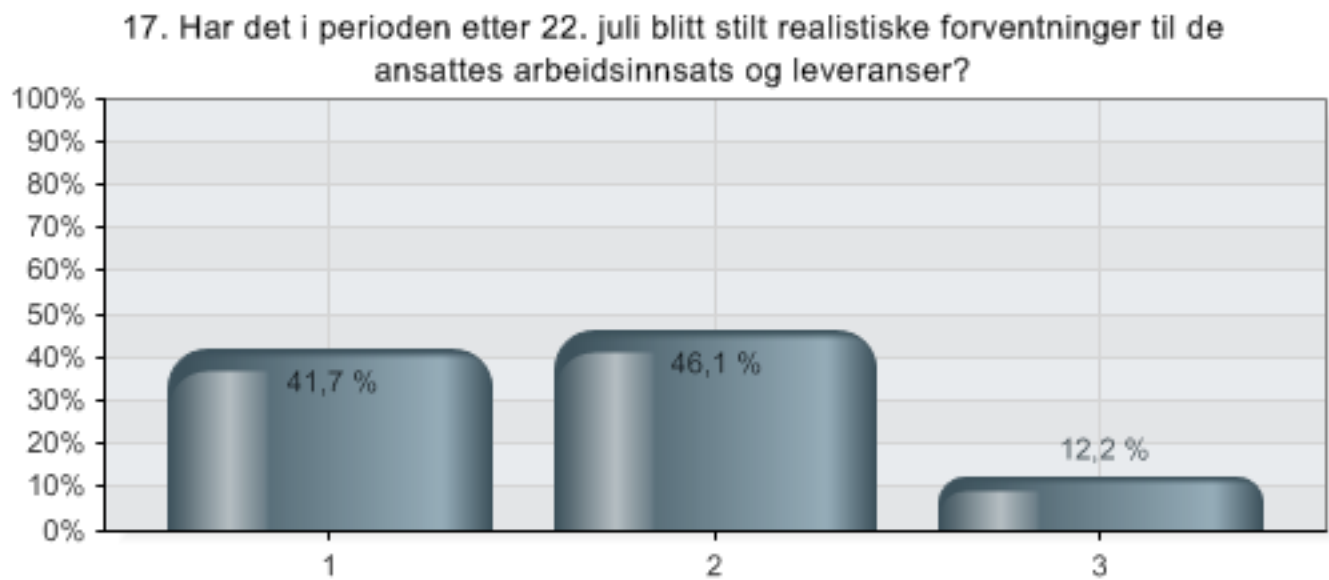
16. Departementene ble raskt etter 22. juli utad presentert som operative og i drift. Ble departementets interne forventninger om driften tydelig kommunisert til de ansatte ?

16. Departementene ble raskt etter 22. juli utad presentert som operative og i drift.  
Ble departementets interne forventninger om driften tydelig kommunisert til de ansatte ?



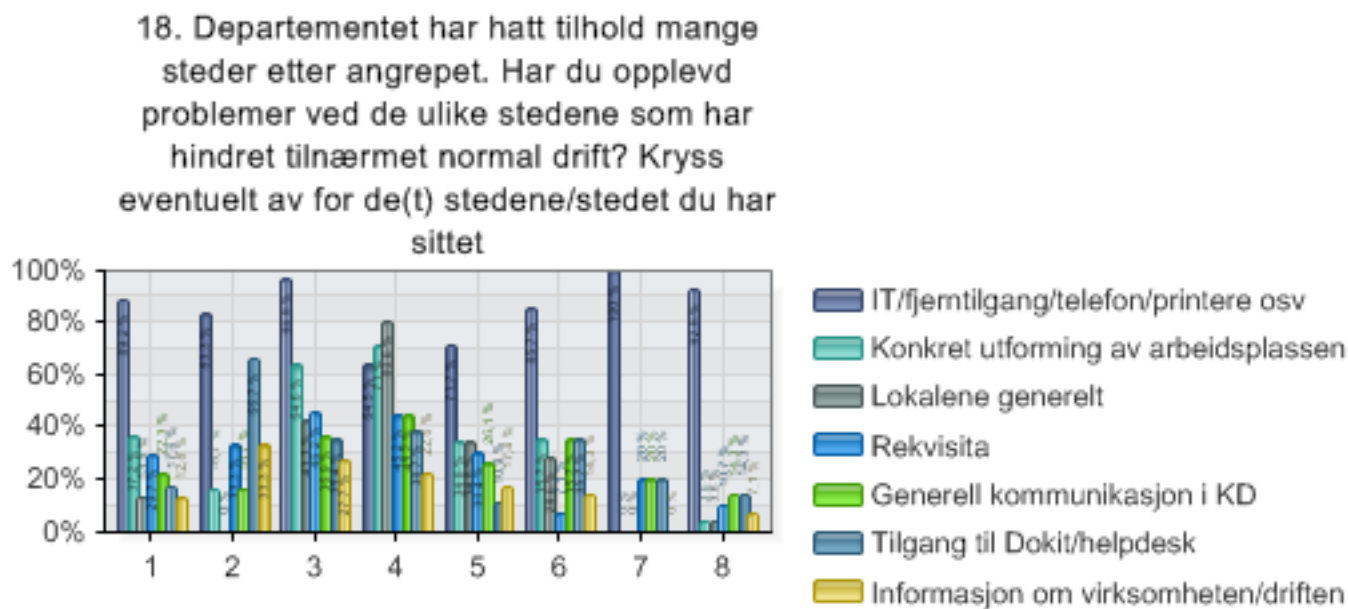
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 52,8 %  | 141   |
| 2 Både og    | 36,3 %  | 97    |
| 3 Nei        | 10,9 %  | 29    |
| Total        |         | 267   |

17. Har det i perioden etter 22. juli blitt stilt realistiske forventninger til de ansattes arbeidsinnsats og leveranser?



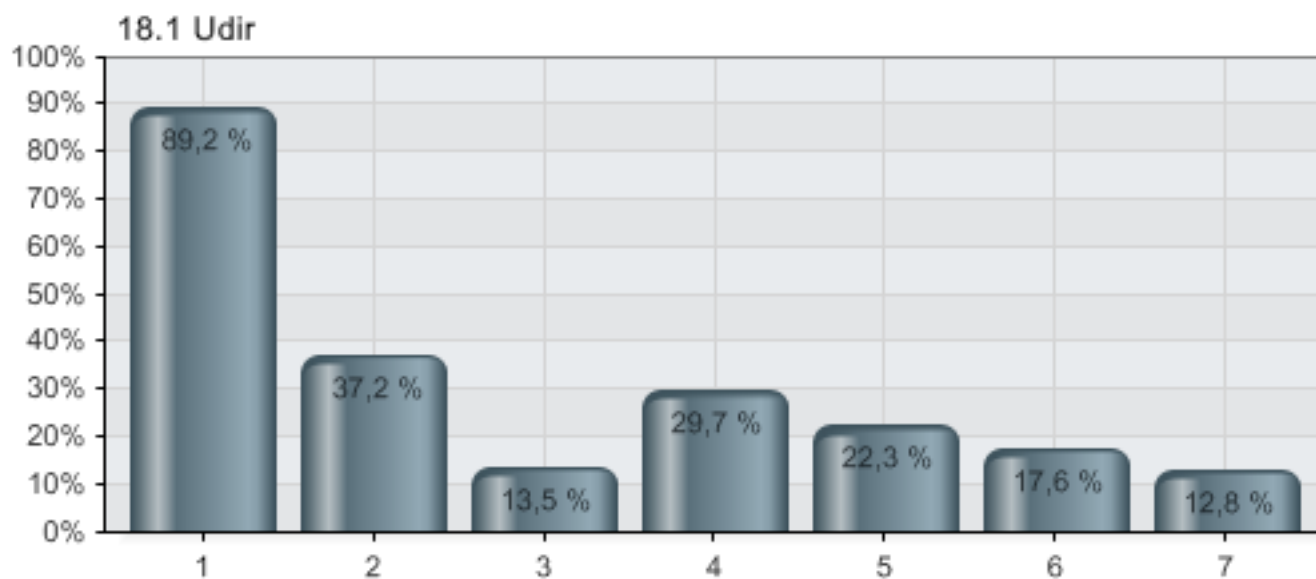
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 41,7 %  | 113   |
| 2 Både og    | 46,1 %  | 125   |
| 3 Nei        | 12,2 %  | 33    |
| Total        |         | 271   |

18. Departementet har hatt tilhold mange steder etter angrepet. Har du opplevd problemer ved de ulike stedene som har hindret tilnærmet normal drift? Kryss eventuelt av for de(t) stedene/stedet du har sittet



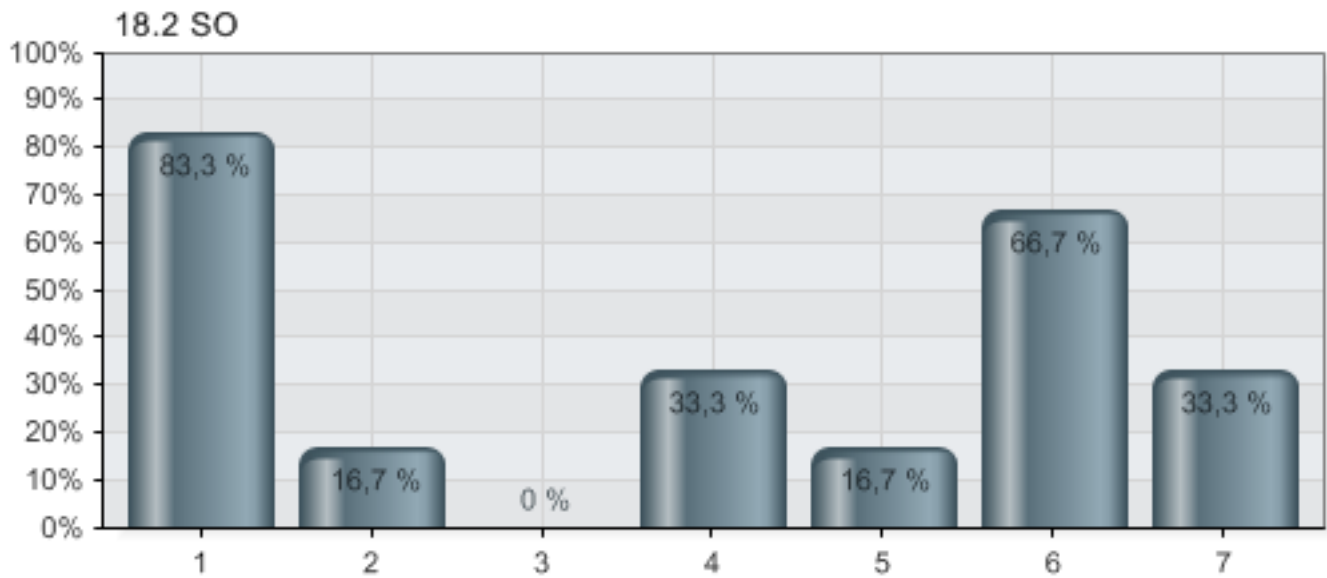
| Alternativer      | N   |
|-------------------|-----|
| 1 Udir            | 148 |
| 2 SO              | 6   |
| 3 Difi            | 65  |
| 4 HiOA            | 31  |
| 5 VOX             | 46  |
| 6 Forskningsrådet | 14  |
| 7 Lånekassen      | 5   |
| 8 Hjemmekontor    | 28  |

18.1 Departementet har hatt tilhold mange steder etter angrepet. Har du opplevd problemer ved de ulike stedene som har hindret tilnærmet normal drift? Kryss eventuelt av for de(t) stedene/stedet du har sittet - Udir



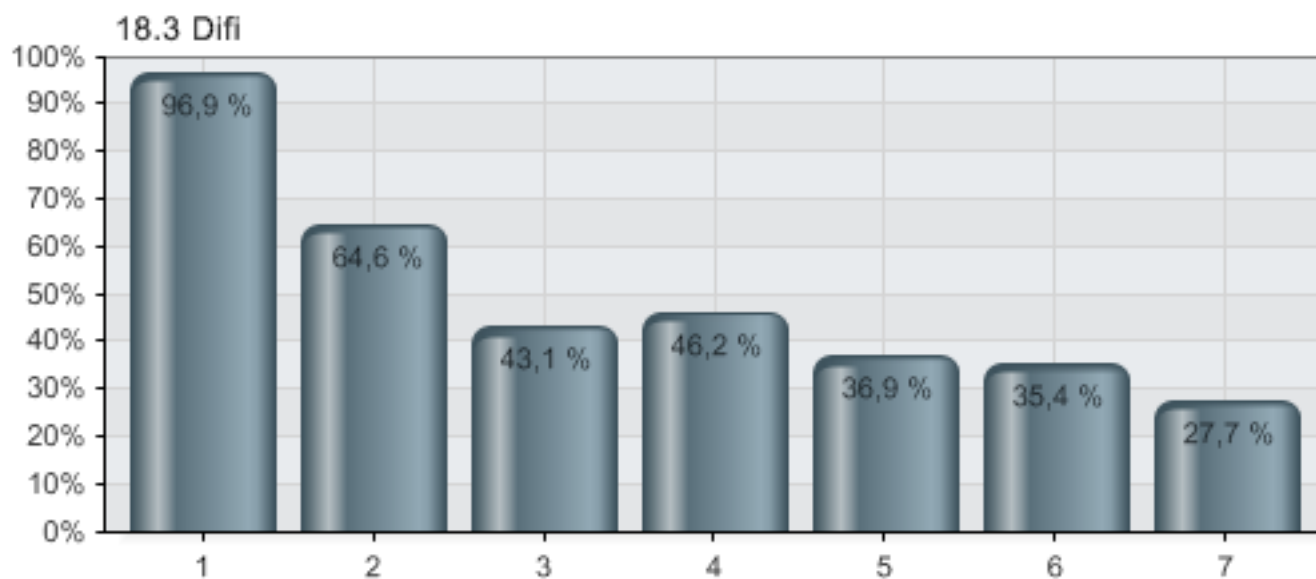
| Alternativer                            | Prosent | Verdi |
|-----------------------------------------|---------|-------|
| 1 IT/fjerntilgang/telefon/print ere osv | 89,2 %  | 132   |
| 2 Konkret utforming av arbeidsplassen   | 37,2 %  | 55    |
| 3 Lokalene generelt                     | 13,5 %  | 20    |
| 4 Rekvisita                             | 29,7 %  | 44    |
| 5 Generell kommunikasjon i KD           | 22,3 %  | 33    |
| 6 Tilgang til Dokit/helpdesk            | 17,6 %  | 26    |
| 7 Informasjon om virksomheten/driften   | 12,8 %  | 19    |
| Total                                   |         | 148   |

18.2 Departementet har hatt tilhold mange steder etter angrepet. Har du opplevd problemer ved de ulike stedene som har hindret tilnærmet normal drift? Kryss eventuelt av for de(t) stedene/stedet du har sittet - SO



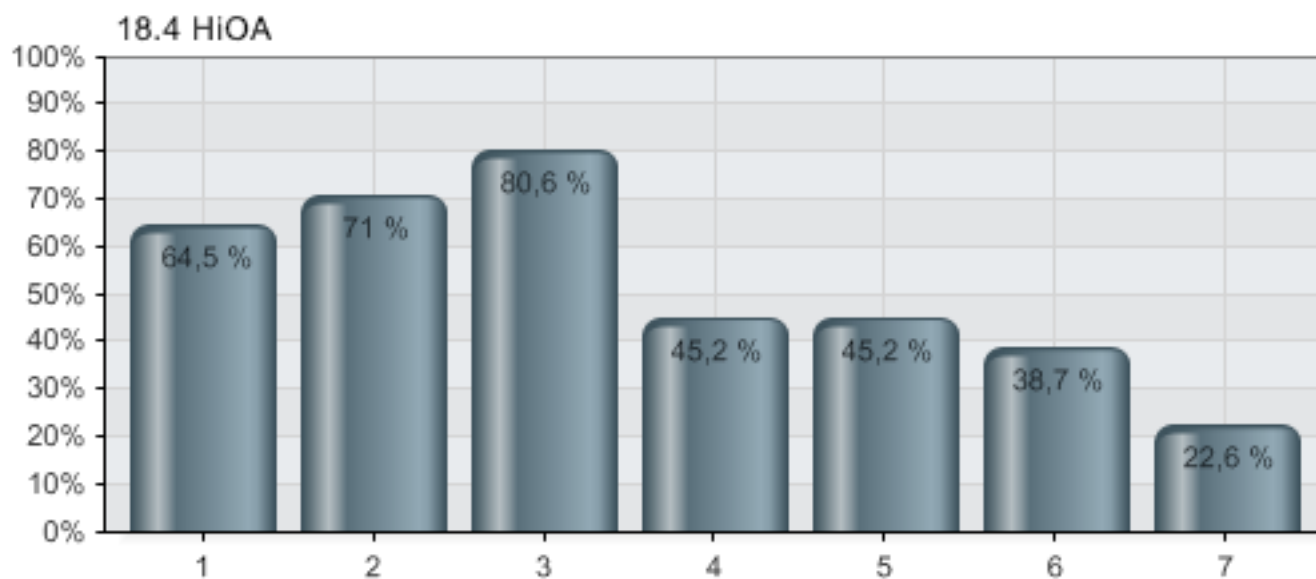
| Alternativer                            | Prosent | Verdi |
|-----------------------------------------|---------|-------|
| 1 IT/fjerntilgang/telefon/print ere osv | 83,3 %  | 5     |
| 2 Konkret utforming av arbeidsplassen   | 16,7 %  | 1     |
| 3 Lokalene generelt                     | 0,0 %   | 0     |
| 4 Rekvisita                             | 33,3 %  | 2     |
| 5 Generell kommunikasjon i KD           | 16,7 %  | 1     |
| 6 Tilgang til Dokit/helpdesk            | 66,7 %  | 4     |
| 7 Informasjon om virksomheten/driften   | 33,3 %  | 2     |
| Total                                   |         | 6     |

18.3 Departementet har hatt tilhold mange steder etter angrepet. Har du opplevd problemer ved de ulike stedene som har hindret tilnærmet normal drift? Kryss eventuelt av for de(t) stedene/stedet du har sittet - Difi



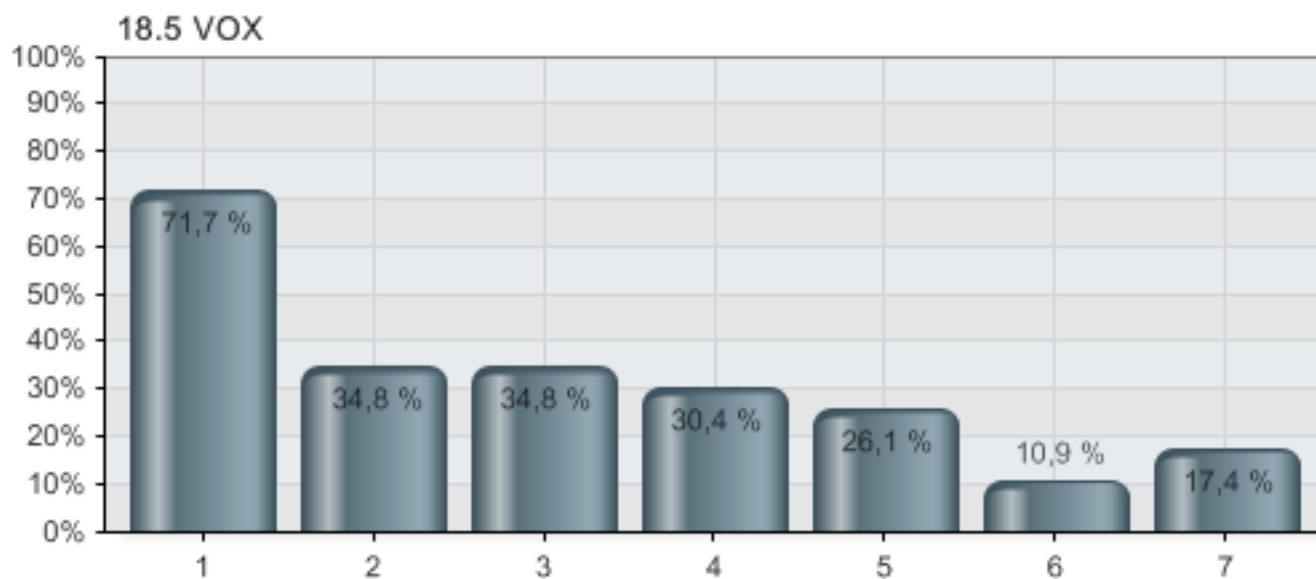
| Alternativer                            | Prosent | Verdi |
|-----------------------------------------|---------|-------|
| 1 IT/fjerntilgang/telefon/print ere osv | 96,9 %  | 63    |
| 2 Konkret utforming av arbeidsplassen   | 64,6 %  | 42    |
| 3 Lokalene generelt                     | 43,1 %  | 28    |
| 4 Rekvisita                             | 46,2 %  | 30    |
| 5 Generell kommunikasjon i KD           | 36,9 %  | 24    |
| 6 Tilgang til Dokit/helpdesk            | 35,4 %  | 23    |
| 7 Informasjon om virksomheten/driften   | 27,7 %  | 18    |
| Total                                   |         | 65    |

18.4 Departementet har hatt tilhold mange steder etter angrepet. Har du opplevd problemer ved de ulike stedene som har hindret tilnærmet normal drift? Kryss eventuelt av for de(t) stedene/stedet du har sittet - HiOA



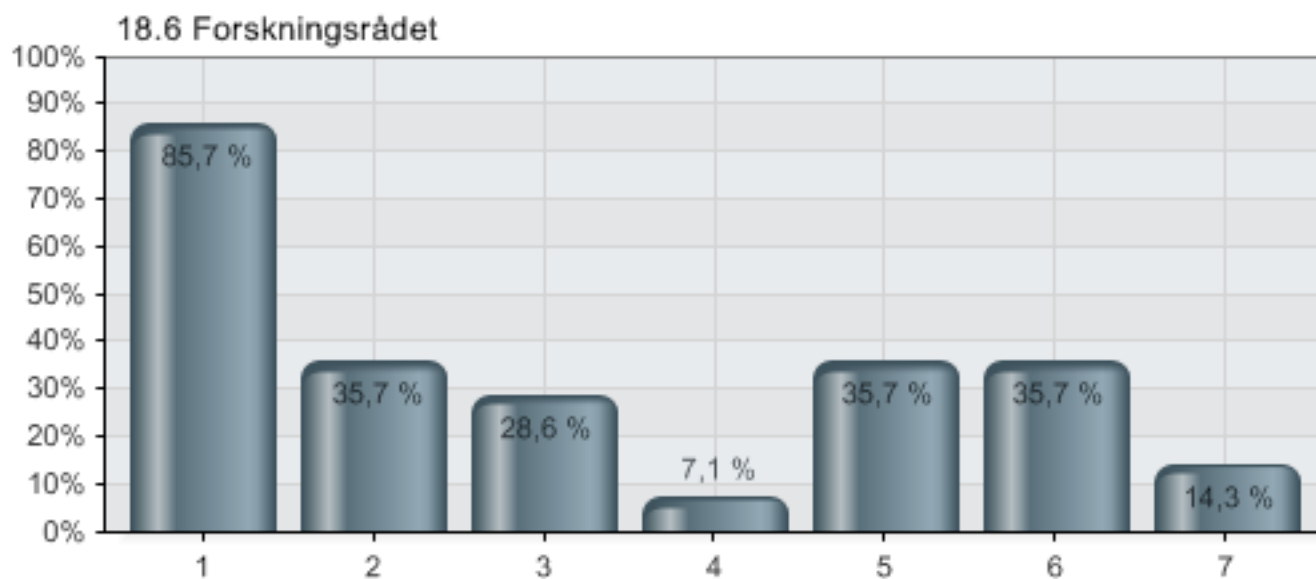
| Alternativer                            | Prosent | Verdi |
|-----------------------------------------|---------|-------|
| 1 IT/fjerntilgang/telefon/print ere osv | 64,5 %  | 20    |
| 2 Konkret utforming av arbeidsplassen   | 71,0 %  | 22    |
| 3 Lokalene generelt                     | 80,6 %  | 25    |
| 4 Rekvisita                             | 45,2 %  | 14    |
| 5 Generell kommunikasjon i KD           | 45,2 %  | 14    |
| 6 Tilgang til Dokit/helpdesk            | 38,7 %  | 12    |
| 7 Informasjon om virksomheten/driften   | 22,6 %  | 7     |
| Total                                   |         | 31    |

18.5 Departementet har hatt tilhold mange steder etter angrepet. Har du opplevd problemer ved de ulike stedene som har hindret tilnærmet normal drift? Kryss eventuelt av for de(t) stedene/stedet du har sittet - VOX



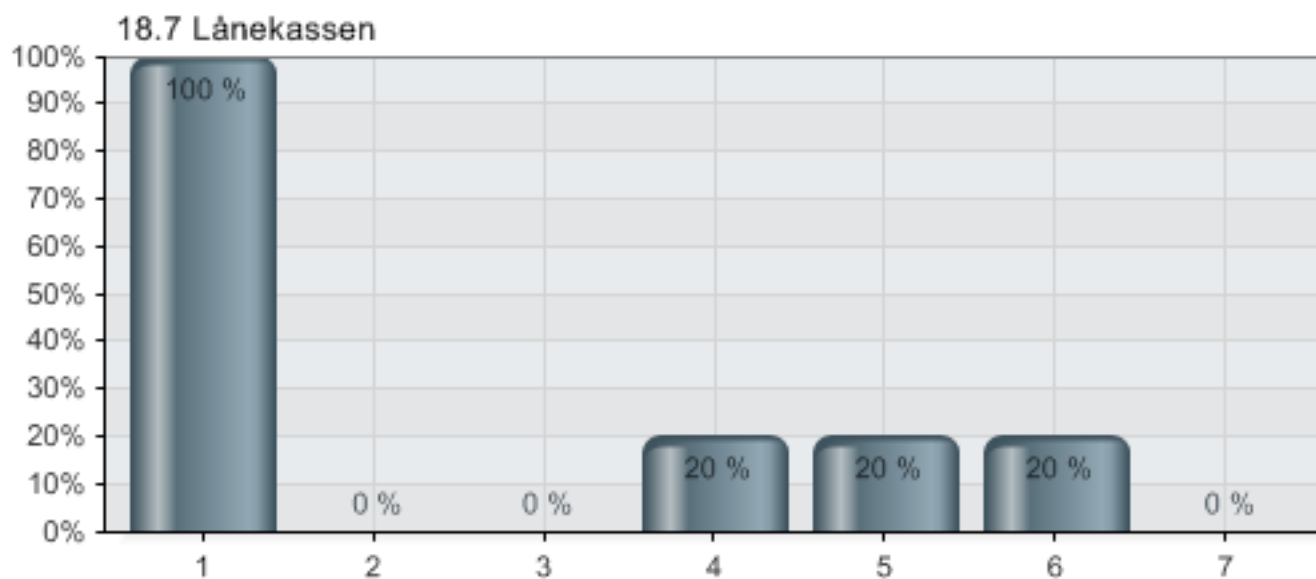
| Alternativer                            | Prosent | Verdi |
|-----------------------------------------|---------|-------|
| 1 IT/fjerntilgang/telefon/print ere osv | 71,7 %  | 33    |
| 2 Konkret utforming av arbeidsplassen   | 34,8 %  | 16    |
| 3 Lokalene generelt                     | 34,8 %  | 16    |
| 4 Rekvisita                             | 30,4 %  | 14    |
| 5 Generell kommunikasjon i KD           | 26,1 %  | 12    |
| 6 Tilgang til Dokit/helpdesk            | 10,9 %  | 5     |
| 7 Informasjon om virksomheten/driften   | 17,4 %  | 8     |
| Total                                   |         | 46    |

18.6 Departementet har hatt tilhold mange steder etter angrepet. Har du opplevd problemer ved de ulike stedene som har hindret tilnærmet normal drift? Kryss eventuelt av for de(t) stedene/stedet du har sittet - Forskningsrådet



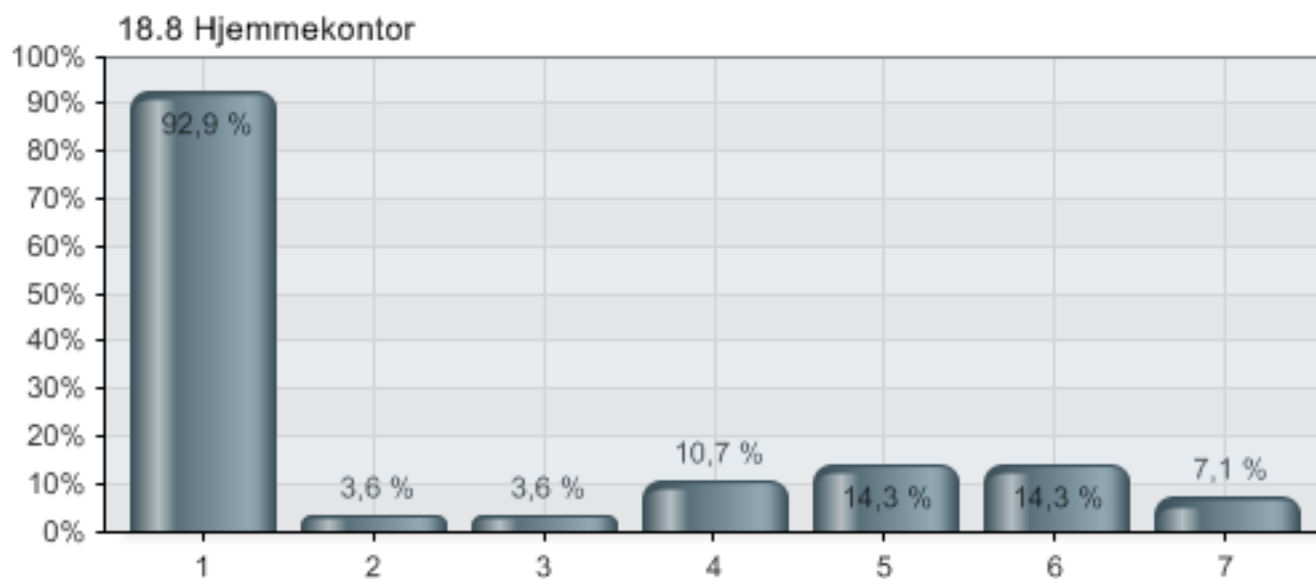
| Alternativer                            | Prosent | Verdi |
|-----------------------------------------|---------|-------|
| 1 IT/fjerntilgang/telefon/print ere osv | 85,7 %  | 12    |
| 2 Konkret utforming av arbeidsplassen   | 35,7 %  | 5     |
| 3 Lokalene generelt                     | 28,6 %  | 4     |
| 4 Rekvisita                             | 7,1 %   | 1     |
| 5 Generell kommunikasjon i KD           | 35,7 %  | 5     |
| 6 Tilgang til Dokit/helpdesk            | 35,7 %  | 5     |
| 7 Informasjon om virksomheten/driften   | 14,3 %  | 2     |
| Total                                   |         | 14    |

18.7 Departementet har hatt tilhold mange steder etter angrepet. Har du opplevd problemer ved de ulike stedene som har hindret tilnærmet normal drift? Kryss eventuelt av for de(t) stedene/stedet du har sittet - Lånekassen



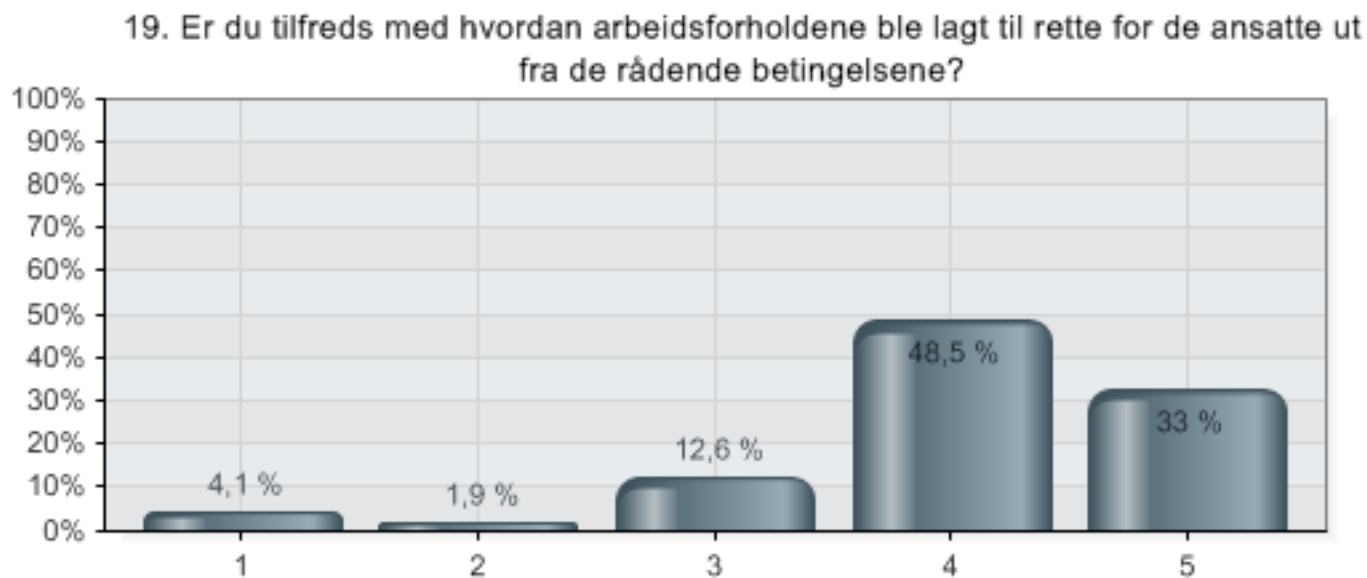
| Alternativer                            | Prosent | Verdi |
|-----------------------------------------|---------|-------|
| 1 IT/fjerntilgang/telefon/print ere osv | 100,0 % | 5     |
| 2 Konkret utforming av arbeidsplassen   | 0,0 %   | 0     |
| 3 Lokalene generelt                     | 0,0 %   | 0     |
| 4 Rekvisita                             | 20,0 %  | 1     |
| 5 Generell kommunikasjon i KD           | 20,0 %  | 1     |
| 6 Tilgang til Dokit/helpdesk            | 20,0 %  | 1     |
| 7 Informasjon om virksomheten/driften   | 0,0 %   | 0     |
| Total                                   |         | 5     |

18.8 Departementet har hatt tilhold mange steder etter angrepet. Har du opplevd problemer ved de ulike stedene som har hindret tilnærmet normal drift? Kryss eventuelt av for de(t) stedene/stedet du har sittet - Hjemmekontor



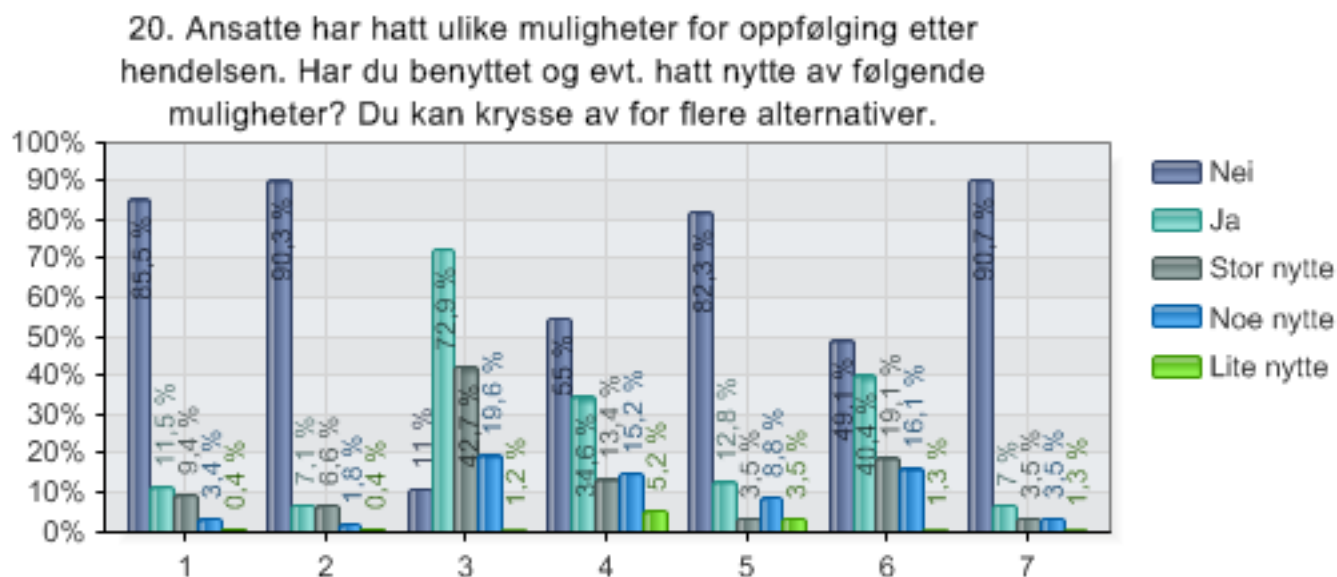
| Alternativer                            | Prosent | Verdi |
|-----------------------------------------|---------|-------|
| 1 IT/fjerntilgang/telefon/print ere osv | 92,9 %  | 26    |
| 2 Konkret utforming av arbeidsplassen   | 3,6 %   | 1     |
| 3 Lokalene generelt                     | 3,6 %   | 1     |
| 4 Rekvisita                             | 10,7 %  | 3     |
| 5 Generell kommunikasjon i KD           | 14,3 %  | 4     |
| 6 Tilgang til Dokit/helpdesk            | 14,3 %  | 4     |
| 7 Informasjon om virksomheten/driften   | 7,1 %   | 2     |
| Total                                   |         | 28    |

19. Er du tilfreds med hvordan arbeidsforholdene ble lagt til rette for de ansatte ut fra de rådende betingelsene?



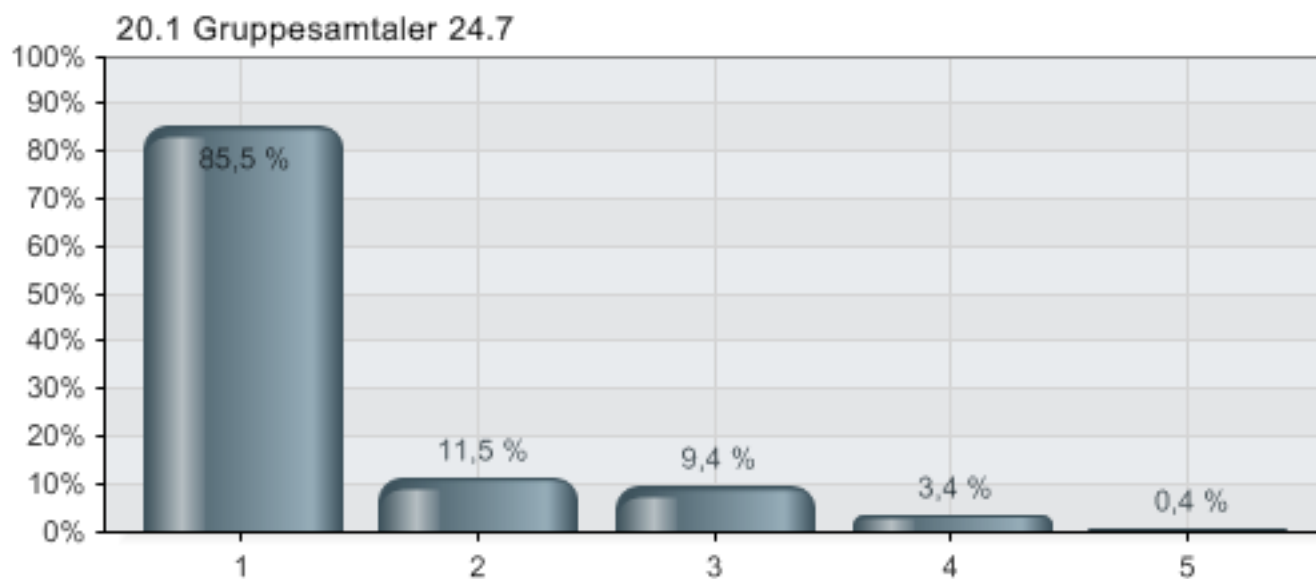
| Alternativer          | Prosent | Verdi |
|-----------------------|---------|-------|
| 1 Svært lite tilfreds | 4,1 %   | 11    |
| 2 Lite tilfreds       | 1,9 %   | 5     |
| 3 Nøytral             | 12,6 %  | 34    |
| 4 Tilfreds            | 48,5 %  | 131   |
| 5 Svært tilfreds      | 33,0 %  | 89    |
| Total                 |         | 270   |

20. Ansatte har hatt ulike muligheter for oppfølging etter hendelsen. Har du benyttet og evt. hatt nytte av følgende muligheter? Du kan krysse av for flere alternativer.



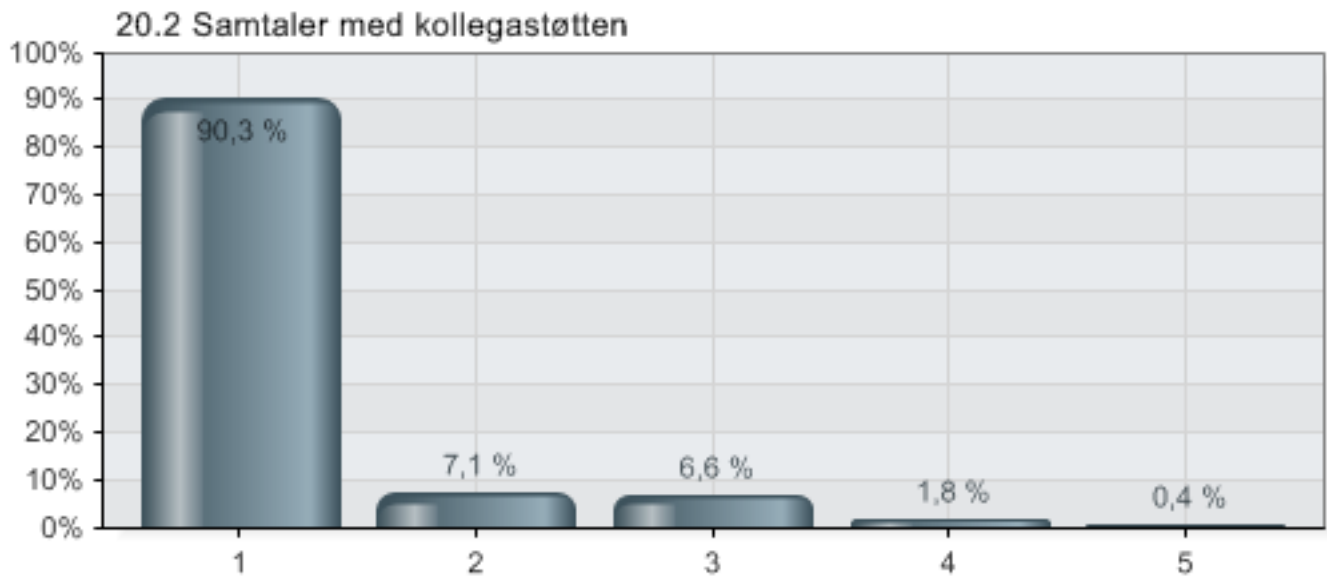
| Alternativer                                                    | N   |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 1 Gruppesamtaler 24.7                                           | 235 |
| 2 Samtaler med kollegastøtten                                   | 226 |
| 3 Kolleger generelt                                             | 255 |
| 4 Samtaler med egen leder                                       | 231 |
| 5 Fagforeningsrepresentant er og tillitsvalgte                  | 226 |
| 6 Andre sosiale arenaer                                         | 230 |
| 7 Profesjonell samtalepartner i Bedriftshelsetjenesten/Hje lp24 | 227 |

20.1 Ansatte har hatt ulike muligheter for oppfølging etter hendelsen. Har du benyttet og evt. hatt nytte av følgende muligheter? Du kan krysse av for flere alternativer. - Gruppesamtaler 24.7



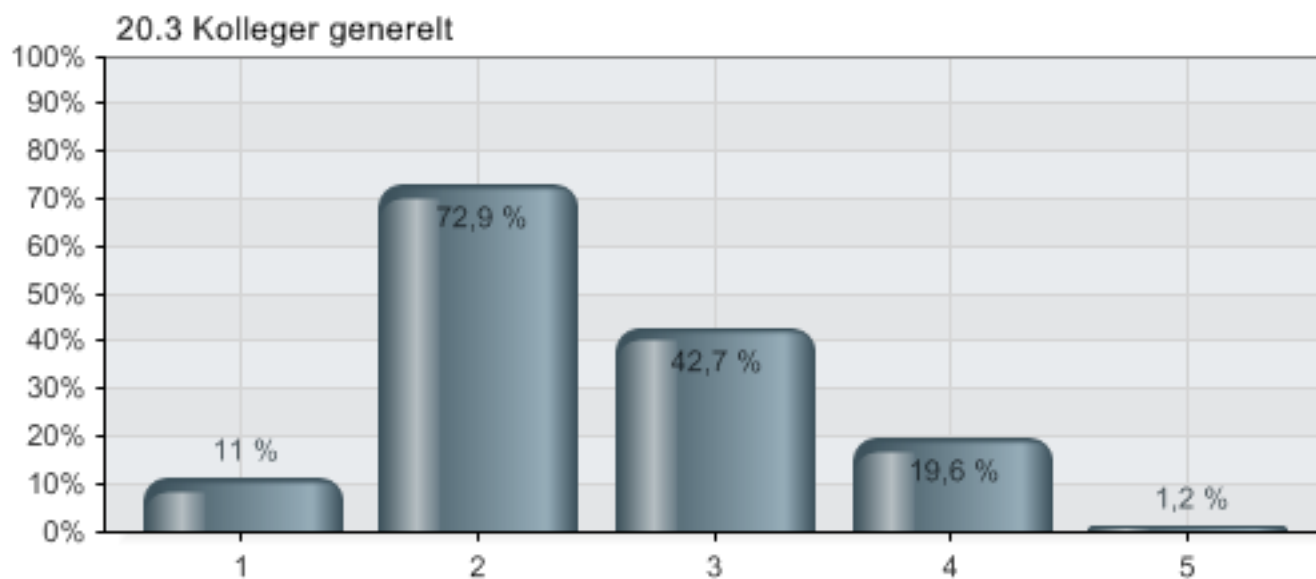
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Nei        | 85,5 %  | 201   |
| 2 Ja         | 11,5 %  | 27    |
| 3 Stor nytte | 9,4 %   | 22    |
| 4 Noe nytte  | 3,4 %   | 8     |
| 5 Lite nytte | 0,4 %   | 1     |
| Total        |         | 235   |

20.2 Ansatte har hatt ulike muligheter for oppfølging etter hendelsen. Har du benyttet og evt. hatt nytte av følgende muligheter? Du kan krysse av for flere alternativer. - Samtaler med kollegastøtten



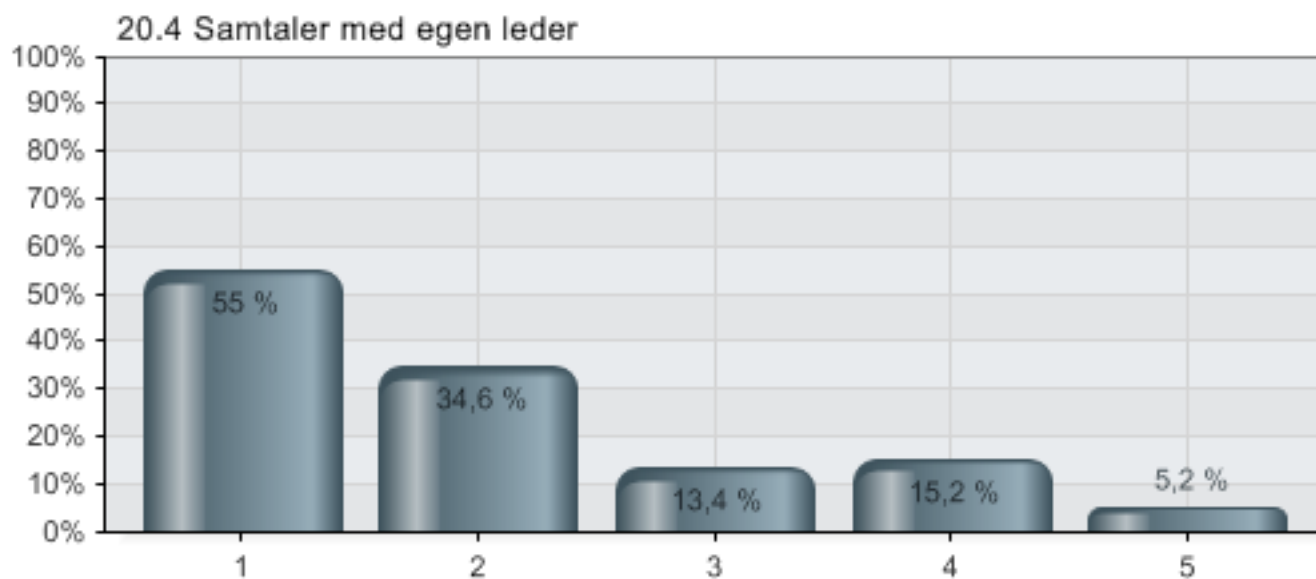
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Nei        | 90,3 %  | 204   |
| 2 Ja         | 7,1 %   | 16    |
| 3 Stor nytte | 6,6 %   | 15    |
| 4 Noe nytte  | 1,8 %   | 4     |
| 5 Lite nytte | 0,4 %   | 1     |
| Total        |         | 226   |

20.3 Ansatte har hatt ulike muligheter for oppfølging etter hendelsen. Har du benyttet og evt. hatt nytte av følgende muligheter? Du kan krysse av for flere alternativer. - Kolleger generelt



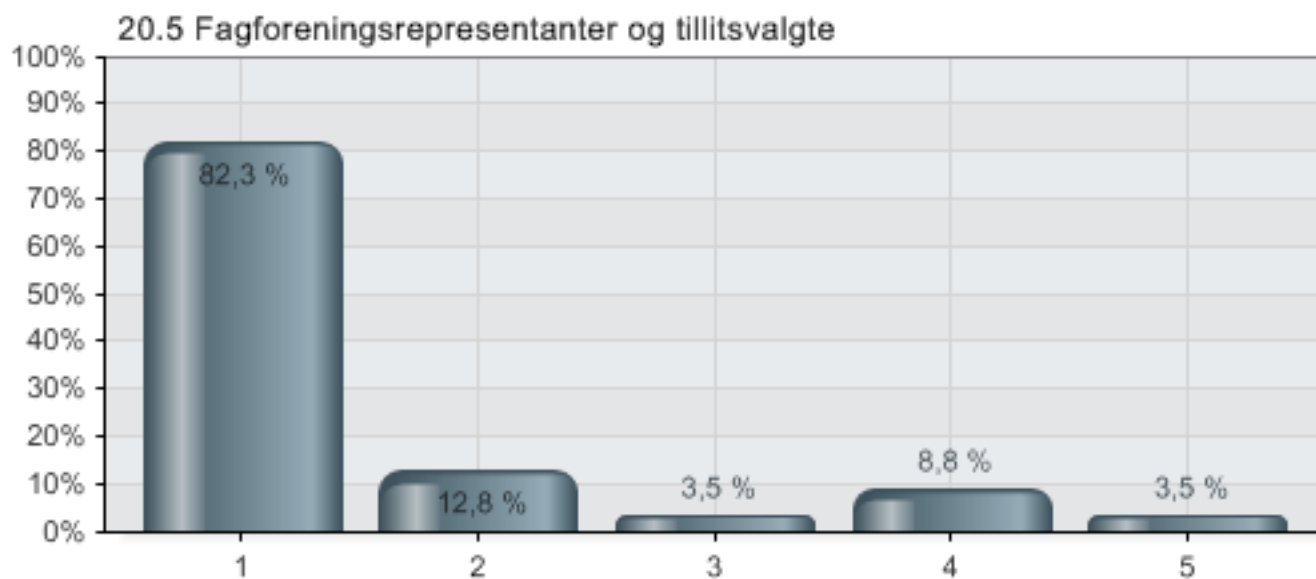
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Nei        | 11,0 %  | 28    |
| 2 Ja         | 72,9 %  | 186   |
| 3 Stor nytte | 42,7 %  | 109   |
| 4 Noe nytte  | 19,6 %  | 50    |
| 5 Lite nytte | 1,2 %   | 3     |
| Total        |         | 255   |

20.4 Ansatte har hatt ulike muligheter for oppfølging etter hendelsen. Har du benyttet og evt. hatt nytte av følgende muligheter? Du kan krysse av for flere alternativer. - Samtaler med egen leder



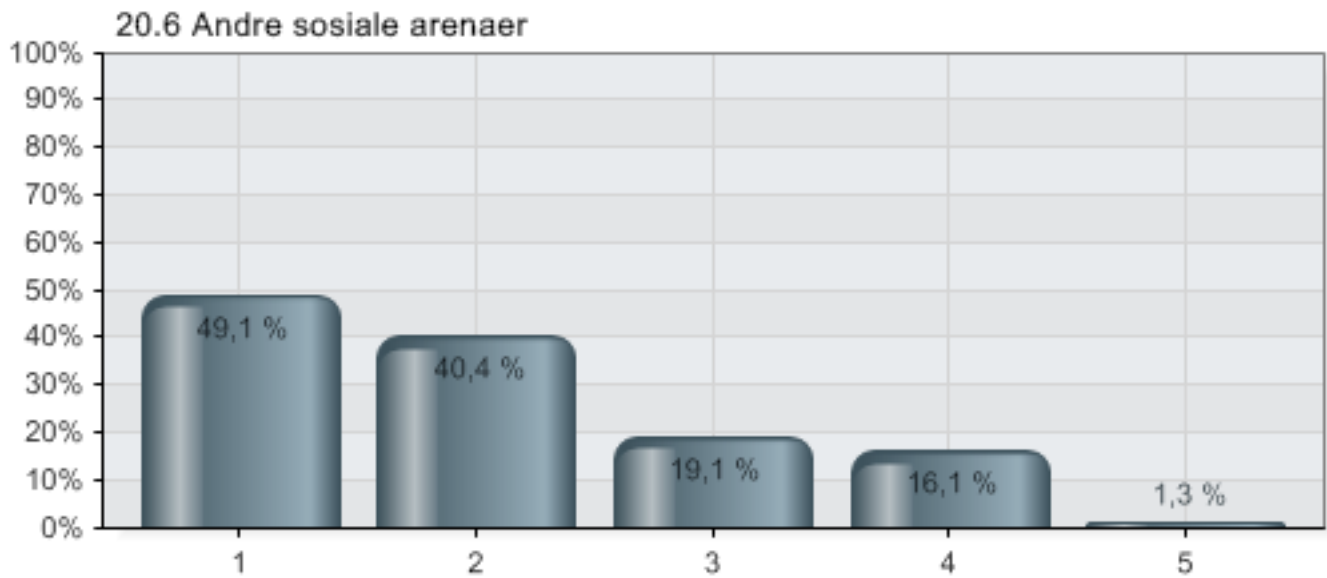
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Nei        | 55,0 %  | 127   |
| 2 Ja         | 34,6 %  | 80    |
| 3 Stor nytte | 13,4 %  | 31    |
| 4 Noe nytte  | 15,2 %  | 35    |
| 5 Lite nytte | 5,2 %   | 12    |
| Total        |         | 231   |

20.5 Ansatte har hatt ulike muligheter for oppfølging etter hendelsen. Har du benyttet og evt. hatt nytte av følgende muligheter? Du kan krysse av for flere alternativer. - Fagforeningsrepresentanter og tillitsvalgte



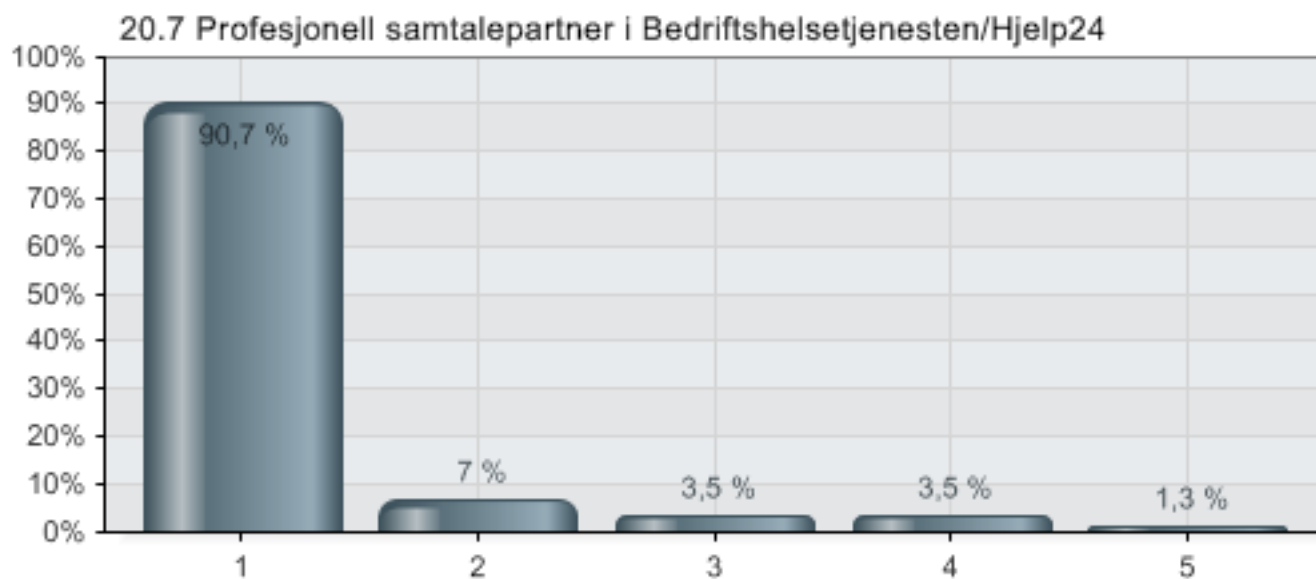
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Nei        | 82,3 %  | 186   |
| 2 Ja         | 12,8 %  | 29    |
| 3 Stor nytte | 3,5 %   | 8     |
| 4 Noe nytte  | 8,8 %   | 20    |
| 5 Lite nytte | 3,5 %   | 8     |
| Total        |         | 226   |

20.6 Ansatte har hatt ulike muligheter for oppfølging etter hendelsen. Har du benyttet og evt. hatt nytte av følgende muligheter? Du kan krysse av for flere alternativer. - Andre sosiale arenaer



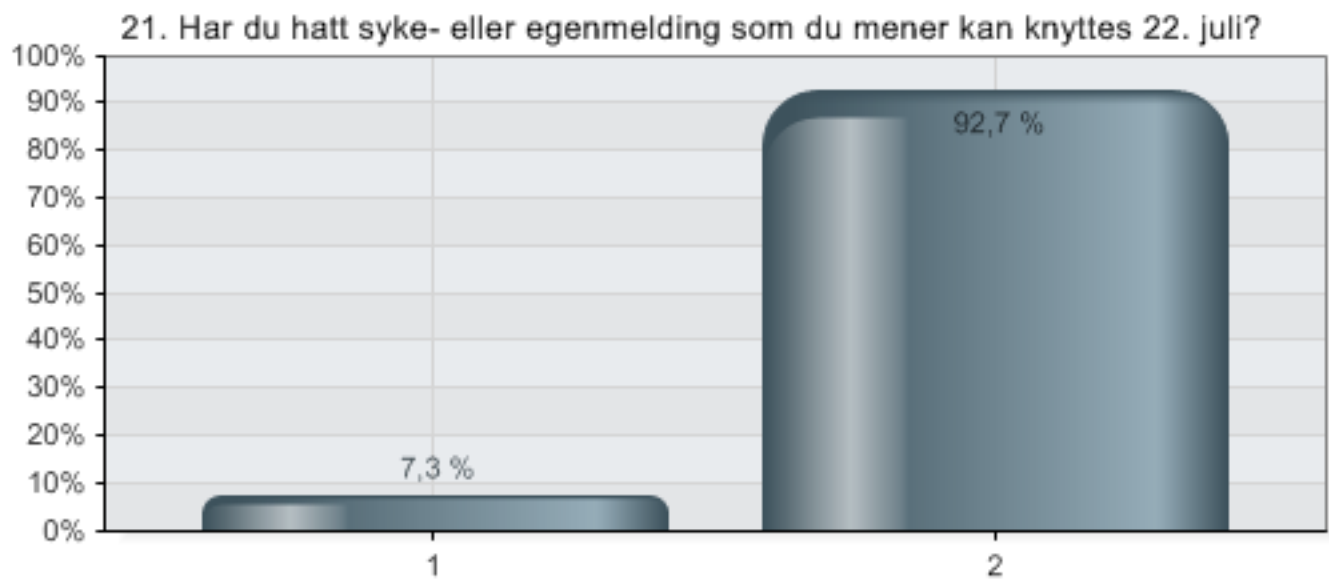
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Nei        | 49,1 %  | 113   |
| 2 Ja         | 40,4 %  | 93    |
| 3 Stor nytte | 19,1 %  | 44    |
| 4 Noe nytte  | 16,1 %  | 37    |
| 5 Lite nytte | 1,3 %   | 3     |
| Total        |         | 230   |

20.7 Ansatte har hatt ulike muligheter for oppfølging etter hendelsen. Har du benyttet og evt. hatt nytte av følgende muligheter? Du kan krysse av for flere alternativer. - Profesjonell samtalepartner i Bedriftshelsetjenesten/Hjelp24



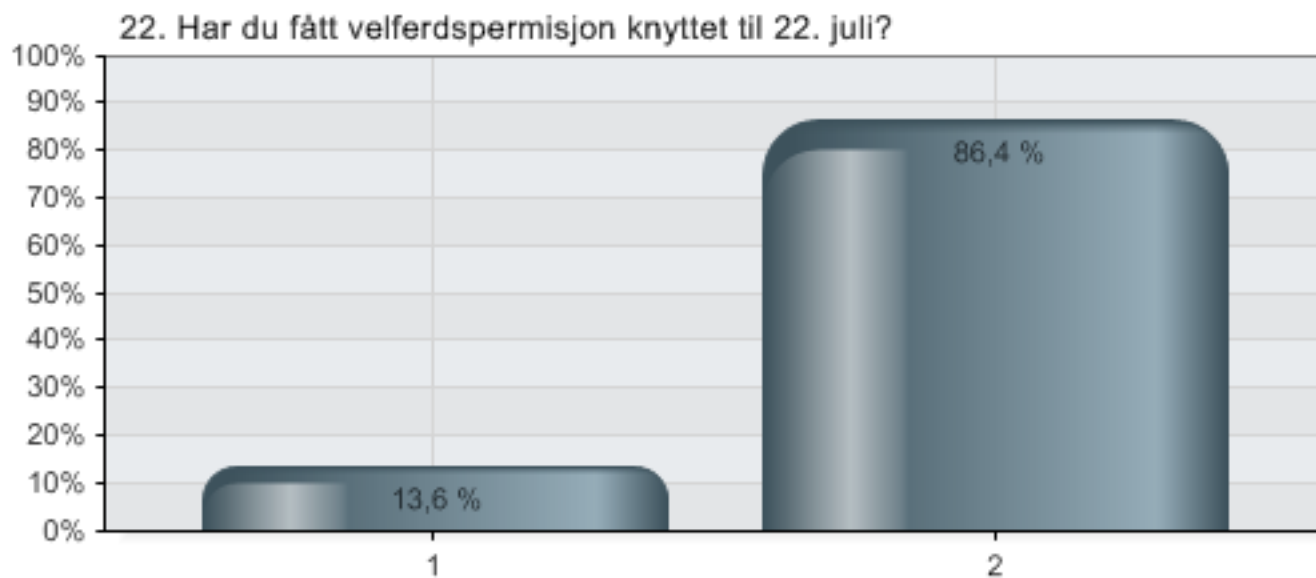
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Nei        | 90,7 %  | 206   |
| 2 Ja         | 7,0 %   | 16    |
| 3 Stor nytte | 3,5 %   | 8     |
| 4 Noe nytte  | 3,5 %   | 8     |
| 5 Lite nytte | 1,3 %   | 3     |
| Total        |         | 227   |

21. Har du hatt syke- eller egenmelding som du mener kan knyttes 22. juli?



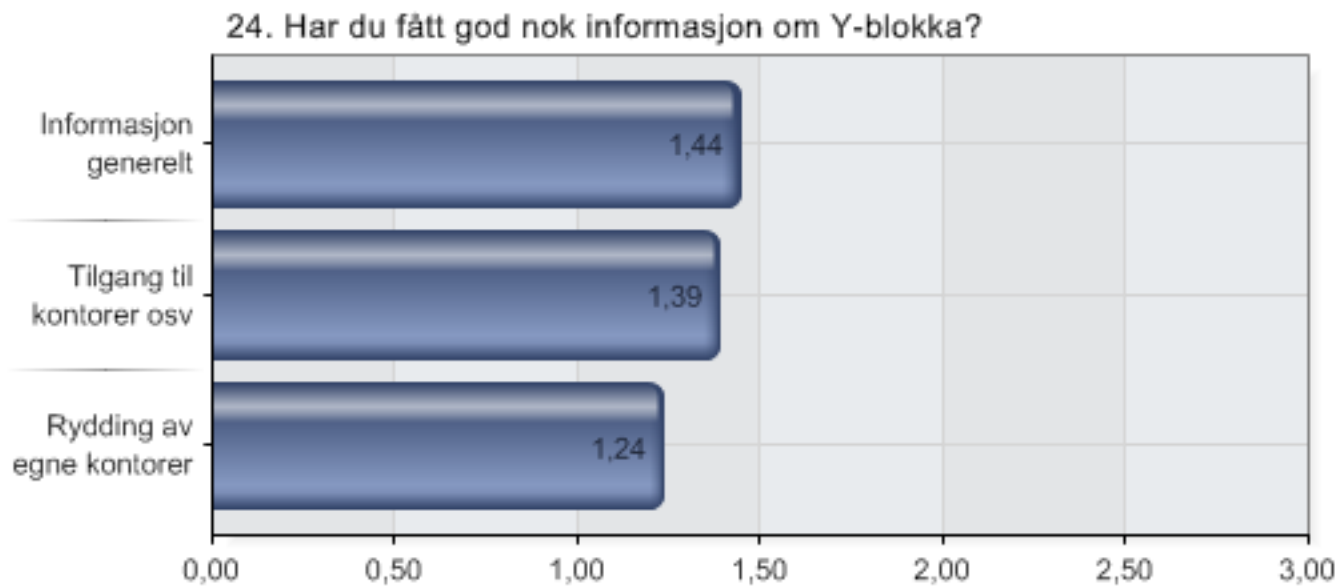
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 7,3 %   | 20    |
| 2 Nei        | 92,7 %  | 253   |
| Total        |         | 273   |

## 22. Har du fått velferdspermisjon knyttet til 22. juli?



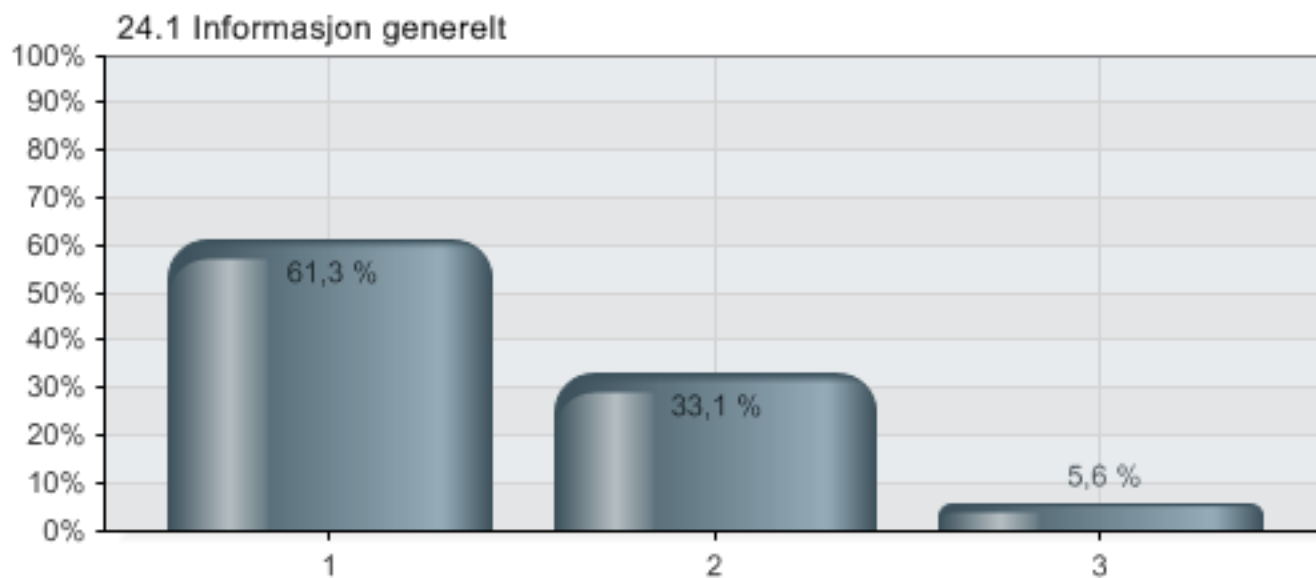
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 13,6 %  | 37    |
| 2 Nei        | 86,4 %  | 236   |
| Total        |         | 273   |

## 24. Har du fått god nok informasjon om Y-blokka?



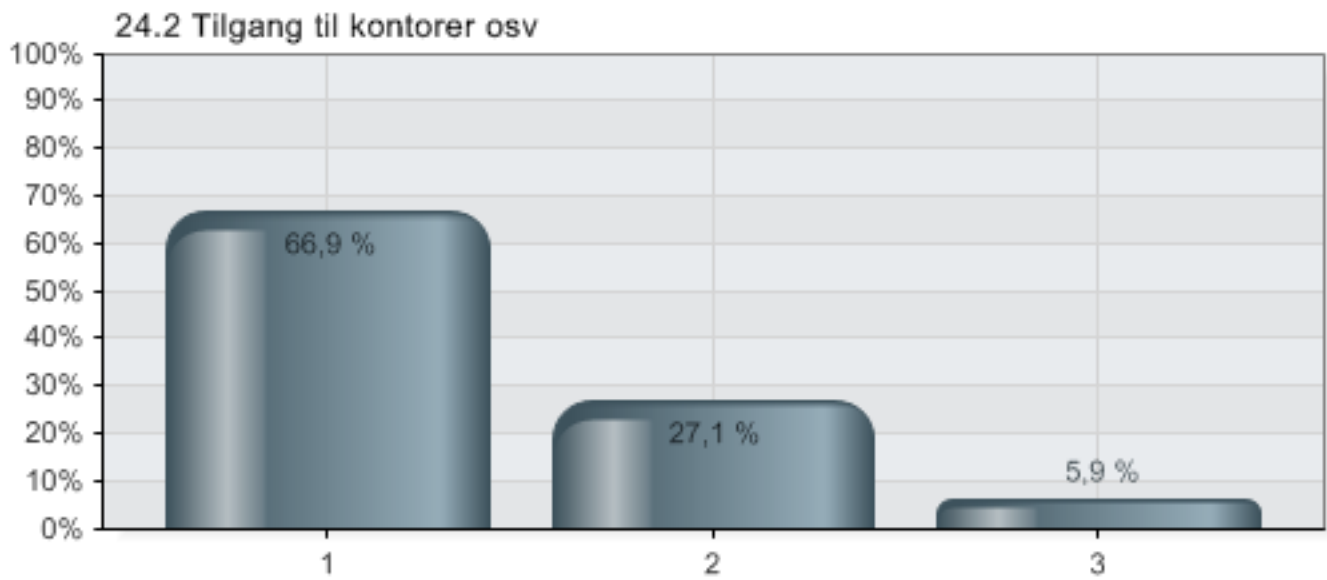
| Alternativer               | N   |
|----------------------------|-----|
| 1 Informasjon generelt     | 269 |
| 2 Tilgang til kontorer osv | 269 |
| 3 Rydding av egne kontorer | 266 |

## 24.1 Har du fått god nok informasjon om Y-blokka? - Informasjon generelt



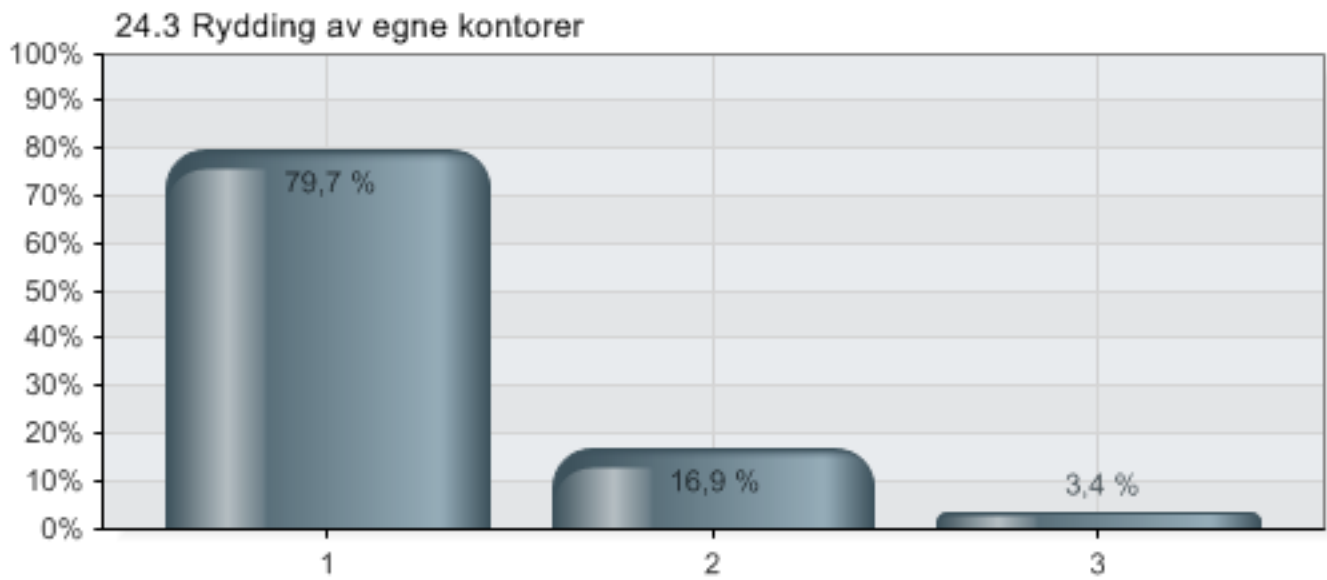
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 61,3 %  | 165   |
| 2 Både og    | 33,1 %  | 89    |
| 3 Nei        | 5,6 %   | 15    |
| Total        |         | 269   |

## 24.2 Har du fått god nok informasjon om Y-blokka? - Tilgang til kontorer osv



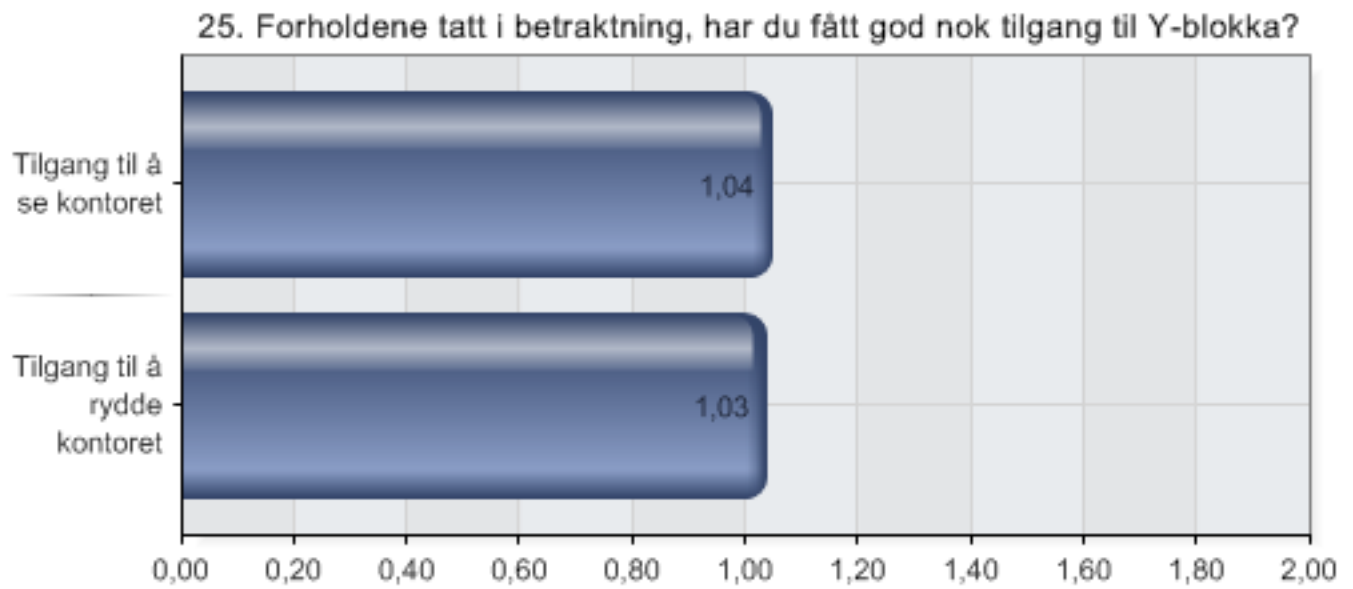
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 66,9 %  | 180   |
| 2 Både og    | 27,1 %  | 73    |
| 3 Nei        | 5,9 %   | 16    |
| Total        |         | 269   |

## 24.3 Har du fått god nok informasjon om Y-blokka? - Rydding av egne kontorer



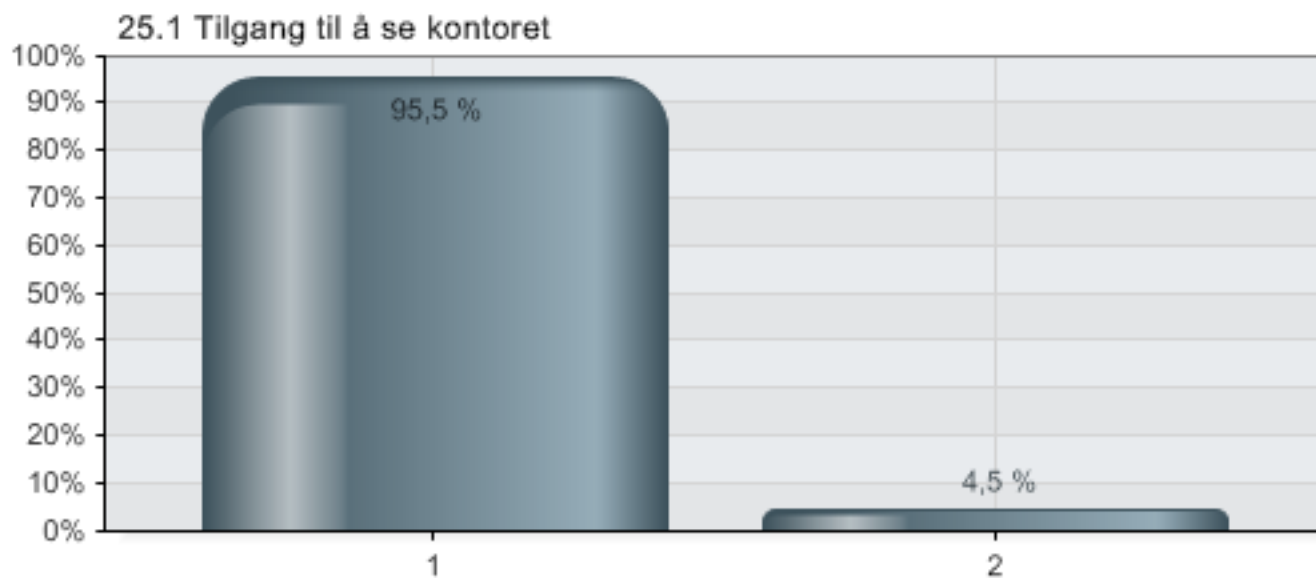
| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 79,7 %  | 212   |
| 2 Både og    | 16,9 %  | 45    |
| 3 Nei        | 3,4 %   | 9     |
| Total        |         | 266   |

25. Forholdene tatt i betraktning, har du fått god nok tilgang til Y-blokka?



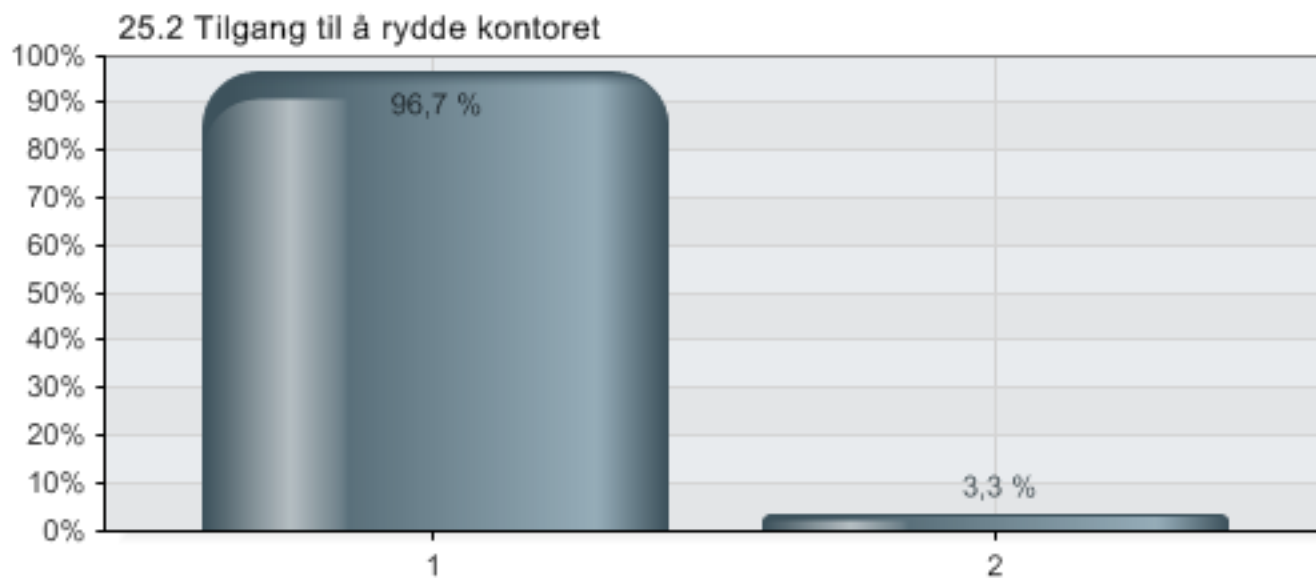
| Alternativer                   | N   |
|--------------------------------|-----|
| 1 Tilgang til å se kontoret    | 267 |
| 2 Tilgang til å rydde kontoret | 269 |

## 25.1 Forholdene tatt i betraktning, har du fått god nok tilgang til Y-blokka? - Tilgang til å se kontoret



| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 95,5 %  | 255   |
| 2 Nei        | 4,5 %   | 12    |
| Total        |         | 267   |

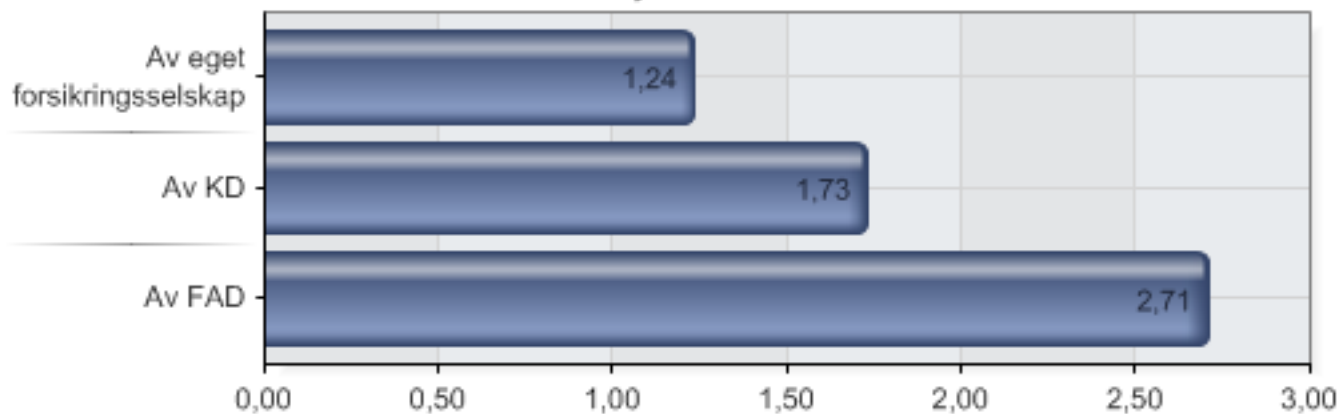
## 25.2 Forholdene tatt i betraktning, har du fått god nok tilgang til Y-blokka? - Tilgang til å rydde kontoret



| Alternativer | Prosent | Verdi |
|--------------|---------|-------|
| 1 Ja         | 96,7 %  | 260   |
| 2 Nei        | 3,3 %   | 9     |
| Total        |         | 269   |

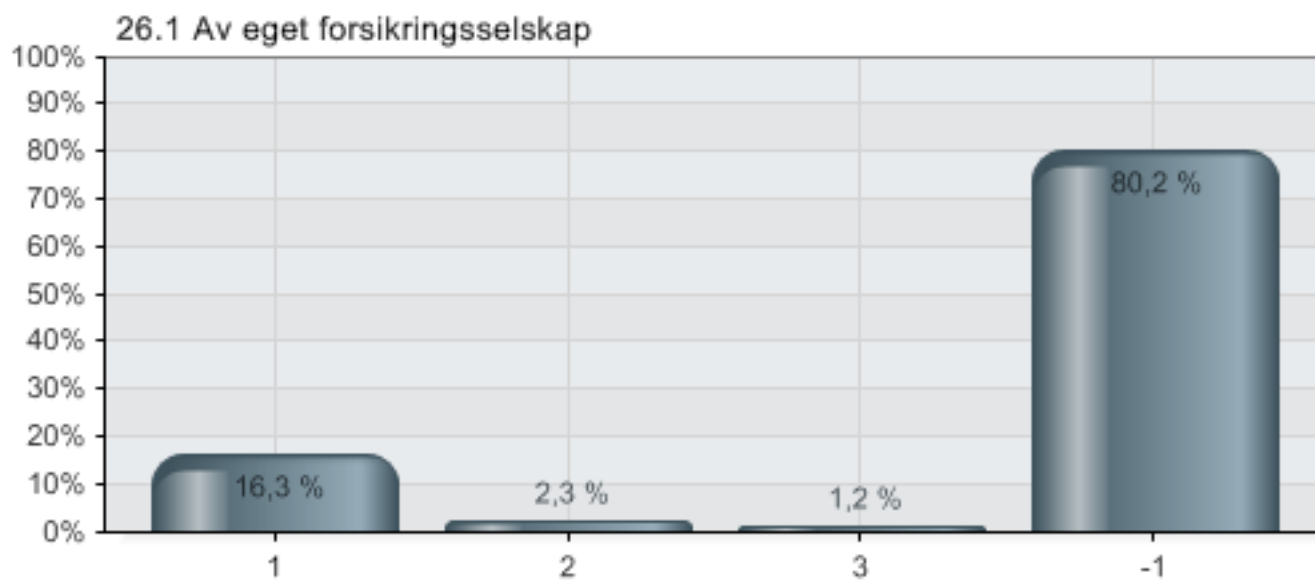
26. Erstatning av personlige eiendeler har vært et tema etter 22. juli. FAD kom etter en stund med retningslinjer om at tapte eiendeler primært skulle søkes dekket gjennom eget forsikringsselskap. Hvordan synes du dette har vært håndtert?

26. Erstatning av personlige eiendeler har vært et tema etter 22. juli.  
FAD kom etter en stund med retningslinjer om at tapte eiendeler  
primært skulle søkes dekket gjennom eget forsikringsselskap.  
Hvordan synes du dette har vært håndtert?



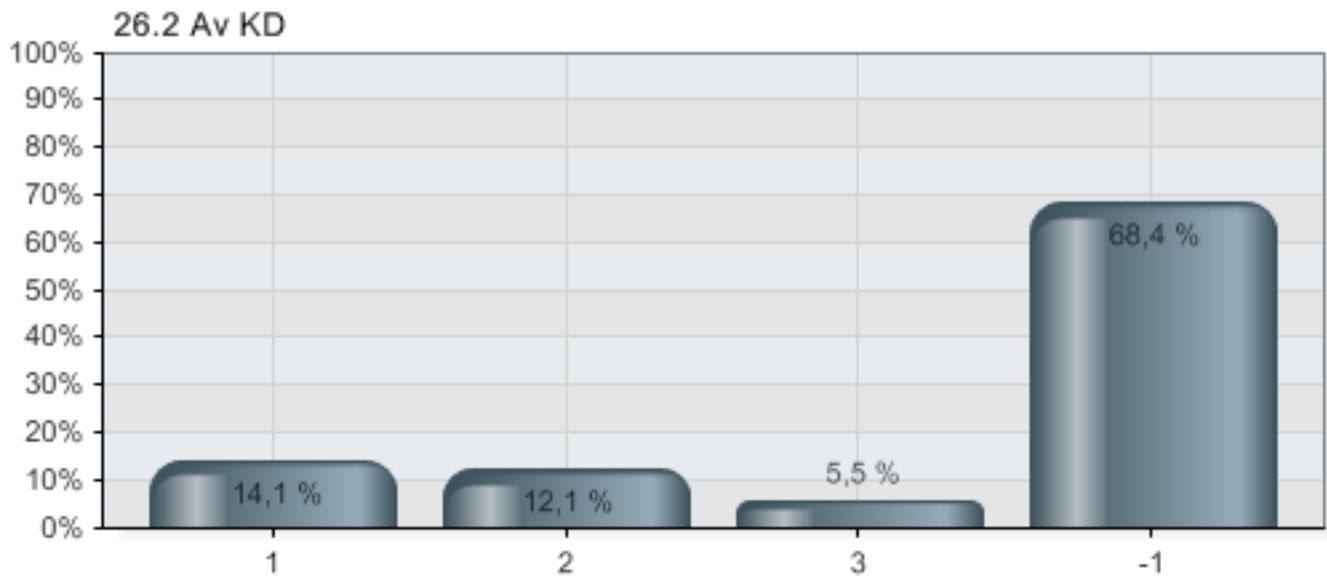
| Alternativer                 | N   |
|------------------------------|-----|
| 1 Av eget forsikringsselskap | 257 |
| 2 Av KD                      | 256 |
| 3 Av FAD                     | 253 |

26.1 Erstatning av personlige eiendeler har vært et tema etter 22. juli. FAD kom etter en stund med retningslinjer om at tapte eiendeler primært skulle søkes dekket gjennom eget forsikringsselskap. Hvordan synes du dette har vært håndtert? - Av eget forsikringsselskap



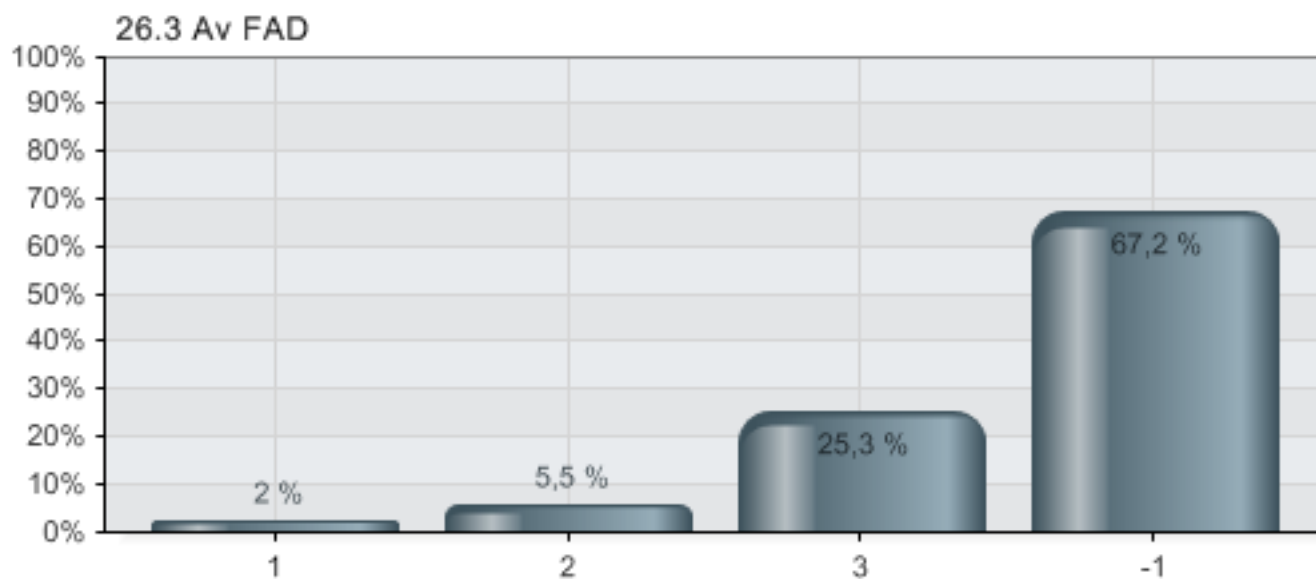
| Alternativer                | Prosent | Verdi |
|-----------------------------|---------|-------|
| 1 God                       | 16,3 %  | 42    |
| 2 Middels                   | 2,3 %   | 6     |
| 3 Dårlig                    | 1,2 %   | 3     |
| -1 Har ikke søkt erstatning | 80,2 %  | 206   |
| Total                       |         | 257   |

26.2 Erstatning av personlige eiendeler har vært et tema etter 22. juli. FAD kom etter en stund med retningslinjer om at tapte eiendeler primært skulle søkes dekket gjennom eget forsikringsselskap. Hvordan synes du dette har vært håndtert? - Av KD



| Alternativer                | Prosent | Verdi |
|-----------------------------|---------|-------|
| 1 God                       | 14,1 %  | 36    |
| 2 Middels                   | 12,1 %  | 31    |
| 3 Dårlig                    | 5,5 %   | 14    |
| -1 Har ikke søkt erstatning | 68,4 %  | 175   |
| Total                       |         | 256   |

26.3 Erstatning av personlige eiendeler har vært et tema etter 22. juli. FAD kom etter en stund med retningslinjer om at tapte eiendeler primært skulle søkes dekket gjennom eget forsikringsselskap. Hvordan synes du dette har vært håndtert? - Av FAD



| Alternativer                | Prosent | Verdi |
|-----------------------------|---------|-------|
| 1 God                       | 2,0 %   | 5     |
| 2 Middels                   | 5,5 %   | 14    |
| 3 Dårlig                    | 25,3 %  | 64    |
| -1 Har ikke søkt erstatning | 67,2 %  | 170   |
| Total                       |         | 253   |