



## Koronakommisjonen

Kommisjonen er oppnevnt i statsråd 24. april 2020

### INTERVJUREFERAT –ANNE NAFSTAD LYFTINGSMO

<b>Intervju av:</b>	Anne Nafstad Lyftingsmo, regjeringsråd, Statsministerens kontor (SMK)
<b>Sted:</b>	Tollbugata 12, Oslo
<b>Tid:</b>	14.12.2021 kl. 12.00-14.00
<b>Digitalt eller fysisk:</b>	Digitalt
<b>Leder av intervjuet:</b>	Rune Jakobsen, kommisjonsmedlem
<b>Øvrige deltagere som deltok fysisk:</b>	Ingen
<b>Øvrige deltagere som deltok digitalt:</b>	Per Arne Olsen og Christine Korme fra kommisjonen. Ida Skirstad Pollen, Anne Grødem og Kristin Rande fra sekretariatet. Anni Haugen fra PwC.
<b>Ev. bisittere</b>	Cecilie Kverme

#### PRESISERING OM REFERATET

Dette referatet er utarbeidet i dialogs form og er en gjengivelse av det som ble sagt under intervjuet, med enkelte språklige justeringer. Spørsmål og bemerkninger fra kommisjonen fremkommer i fet skrift.

#### INNLEDNING AV INTERVJUET

**Rune Jakobsen ønsket velkommen og presenterte deltagere til stede.**

**Ida Skirstad Pollen informerte om de praktiske og rettslige rammer for intervjuet:**

- Det er satt av 2 timer til intervjuet.
- Det tas lydopptak av samtalen og skrives referat fra samtale. Referatet vil bli forelagt deg for gjennomlesning så snart det er renskrevet, og du kan da komme med eventuelle korrigeringer/suppleringer. Det er ikke tanken da at det skal være en ny forklaring.
- Lydopptaket og referatet er kommisjonens interne dokumenter, og det vil i utgangspunktet ikke bli gitt innsyn i dette materialet så lenge kommisjonen arbeider. Offentleglova gjelder og det er derfor en plikt til å vurdere meroffentlighet. Etter

overlevering vil det vurderes mer offentlig i sentrale referater. Etter avlevering av kommisjonens arkiv er det Arkivverket er det de som forvalter innsyn i kommisjonens arkiv.

- Du har plikt til å forklare deg for kommisjonen. Det følger av forskrift at «[e]nhver som utfører arbeid eller tjeneste for et forvaltningsorgan underlagt Kongens instruksjonsmyndighet plikter å gi Koronakommisjonen den informasjon som er nødvendig for at kommisjonen kan utføre sitt arbeid i henhold til mandat».
- Det kan reises spørsmål om den som har forklaringsplikt overfor en granskingskommisjon kan straffes for å forklare seg bevisst uriktig etter straffeloven (2005) § 221 første ledd bokstav c. Kommisjonen mener at den ikke er et forvaltningsorgan som utøver offentlig myndighet, og at det derfor ikke er straffbart å forklare seg bevisst uriktig for kommisjonen.

Det pekes imidlertid på at det kan være noe tvil om denne konklusjonen, og vi vil jo uansett oppfordre deg til å snakke sant.

- Du kan forklare deg også om taushetsbelagte forhold. (Se lov om informasjonstilgang for Koronakommisjonen (koronakommisjonsloven) § 2.) Og det du forklarer deg om –som er taushetsbelagt – har vi som er til stede her taushetsplikt om. (Forvaltningsloven §§ 13 til 13 f, jf. lovens § 3.)
- Det presiseres at opplysninger fra samtalen vil kunne bli vist til i den endelige rapporten. Kommisjonen vil følge praksis fra tidligere granskningskommisjoner: I utgangspunktet er det kun leder som vil bli navngitt. Dette innebærer likevel ikke en garanti for at ikke også andre personer kan bli identifisert ut fra konteksten i rapporten.
- Vi vil sterkt oppfordre deg til ikke å spre videre det som blir snakket om under dette intervjuet. Det vil svekke verdien av senere eventuelle forklaringer, og kunne være forstyrrende for den arbeidsroen kommisjonen trenger.
- Kommisjonen har adgang til å behandle personopplysninger uten samtykke, og er for øvrig bundet av personopplysningsloven.

**Er det noen merknader eller spørsmål til innkallingen eller det som er gjennomgått her?**

Hvis jeg glemmer noe underveis i denne samtalen, er det mulig å supplere i referatet i etterkant?

**Ja, det er det mulighet for. Det er viktig for oss at vi får din versjon av håndteringen.**

**Rune Jakobsen: Jeg presenterer nå overordnet om temaene som vil bli tatt opp i dette intervjuet, som du også fikk i innkallingen:**

1. SMK ansvar og oppgaver under pandemien
2. Beredskap og overordnet krisehåndtering
3. Forholdet til JD og HOD
4. SMK og regjeringens øvrige virksomhet
5. Særskilt om RCU
6. Forholdet til Stortinget
7. Refleksjoner/læringspunkter

**Som forrige statsministre var veldig tydelig på i mandatet ovenfor oss er det fokus på læringspunkter. Jeg håper du som toppen av embetsverket tør å reflektere litt til slutt slik at vi kan få på plass de læringspunktene som er der for å gjøre oss ytterligere i stand til å håndtere kriser i fremtiden.**

Jeg var ikke kjent med disse temaene i forkant, jeg har fått et helt åpent spørsmål fra dere.

**Da er det min feil.**

## **FORKLARING**

**Kan du redegjøre kort for din utdanning, yrkesmessig bakgrunn, evt. tidligere erfaring fra beredskap og krisehåndtering og hvor lenge du har vært på SMK?**

Jeg begynte på SMK i 2011. Jeg begynte her rett etter 22. juli og var da leder for innenriksavdelingen hos SMK frem til 2016. Da overtok jeg som regjeringsråd. Jeg har vært i departementsfellesskapet siden 1992. Jeg har da jobbet i Kommunaldepartementet, i to forskjellige avdelinger; i innvandringsavdelingen og i kommunalavdelingen, hvor jeg var ekspedisjonssjef på det tidspunktet jeg gikk over til SMK.

Jeg er utdannet siviløkonom.

### **Tema 1. SMKs ansvar og oppgaver under håndtering av pandemien**

**SMK har en rekke ulike avdelinger med ulike ansvarsområder (Administrativ og konstitusjonell avdeling/Innenriksavdelingen/Internasjonal avdeling/kommunikasjonsseksjonen). Kan du fortelle om hvordan SMK har organisert sitt arbeid under pandemien, herunder samarbeid og samordning mellom ulike avdelinger i SMK?**

SMK er en enhet på ca 55 personer. Det er da byråkrater og så kommer politikerne utenom. Vi er delt i tre enheter og en seksjon. Administrativ- og konstitusjonell avdeling, som er den store enheten, innenriksavdelingen, internasjonal avdeling og kommunikasjonsseksjonen. Det er ca 20 - 25 av de ansatte som løpende jobber med det som rører seg av politiske saker fra departementer opp mot regjeringen.

Det er et lite kontor hvor vi jobber tett sammen i det daglige. Vi håndterer små og store saker og kriser i det løpende. Vi pleier ikke sette krisestab, i hvert fall ikke i den typer kriser som pågår nå over lang tid. Da jobber vi på samme måte som vi pleier. Vi har imidlertid forflyttet ressurser mellom avdelingene. Det er litt forskjellig hvordan vi organiserer oss under kriser. Under In Amenas-krisen, som var en mer kortvarig krise, delte vi oss slik at noen arbeidet med den krisen, mens andre arbeidet med det løpende arbeidet. Da var jeg leder av innenriksavdelingen. Dette har vært så altomfattende at vi har arbeidet etter samme organisering som vi normalt har. Enkelte har selvsagt vært mer berørte og vi har styrket kontoret der det har vært behov for det.

**Kan du kort beskrive hva som har vært SMKs ansvar i tilknytning til pandemihåndteringen. Hva har vært ditt ansvarsområdet?**

SMKs ansvar i pandemihåndtering og ellers er å bistå statsministeren i å lede og samordne regjeringens arbeid. Blant annet ved å forberede, gjennomføre og følge opp regjeringskonferanser. Det er i dette tilfelle også Regjeringens Covid-19 utvalg. Vi er sekretariat

for statsråd og skal sørge for at det kan gjennomføres slik det skal ved å forberede og følge opp statsrådets møte hos Kongen. Vi samordner noe kontakt mellom regjeringen og Stortinget. Vi bistår statsminister i det internasjonale arbeidet. I denne krisen har det også vært en betydelig kommunikasjonsjobb hvor vi tidlig så at dette var en så stor nasjonal krise at det var naturlig at statsministeren hadde en sentralt plass i kommunikasjonen ut til det norske samfunn.

Det er også et stort apparat på SMK for å sikre at regjeringen og statsråden kan være operative til enhver tid. Det er merkantilt personell, det er IKT-personell og drift-personell som sørger for at vi har et kontor som fungerer og som har gjort en betydelig innsats mtp. smittevern slik at vi har kunnet holde oss friske.

### **Hvordan har dere arbeidet med å forberede R-konferanser og RCU?**

Vi har jobbet slik vi pleier. SMK er det organet hvor departementet melder opp hvilke saker de vil ha behandlet i regjering. Den funksjonen har vi hatt nå også. Vi går igjennom sakene som meldes opp og prøver å få opplyst dem så godt som mulig for statsministeren sammen med de ansvarlig departementene. Hensikten er at statsministeren før R-konferansen er så godt forberedt som mulig på de sakene som skal behandles der. I pandemien har ting gått veldig fort og det har medført at det har skjedd mer utvikling i sakene etter de er kommet inn enn det som er normalt. Vanligvis har det vært mer tid til forarbeid i departementet. Det har medført større jobb i å innhente ytterligere vurderinger underveis. Det er den ene biten vi har jobbet med.

Ellers har statsminister, politisk ledelse og SMK vært tett på håndteringen. Vi har også hatt mye løpende dialog med JD og HOD for å følge med på hva som rører seg og evt. ha synspunkter på hva som må tas tak i. Vi har en betydelig jobb i forhold til kommunikasjon. SMKs oppgaver har vært mer av det vi normalt gjør. Det har ikke vært slik at vi har gjort noe helt annet enn det vi pleier å gjøre.

### **Helt konkret, hvordan har dere støttet statsministeren til forberedelse og ledelse av koronarelaterte saker?**

Vi sitter sammen med statsministeren og gjennomgår sakene som skal behandles. Vi drøfter ulike sider ved dem. Vi tydeliggjør handlingsrom og konsekvenser av ulike beslutninger mtp. blant annet. økonomi, rettslige spørsmål og internasjonale dimensjoner. Vår rolle er å gi den beste faglige støtten vi kan klare.

### **Har det vært endringer i hvordan dere jobber underveis i pandemien?**

Både i regjeringskonferanser og RCU har vi fulgt de samme prosedyrene som til vanlig, men ting har gått fort. Det har vært kortere foreleggelsesfrister for departementene og vi har akseptert kortere tid fra saker meldes opp til de behandles. Senest i går var det en utvikling og vurderinger fra FHI og HDIR. Når de har sagt at det er behov for å behandle saker raskt for å gjøre endringer i smitteverntiltak, så har vi ment at det er riktig å strekke på de vanlige prosedyrene for å få saker opp. Dette er for å få dem inn i et kjent beslutningsløp hvor vi holder fast ved skriftlighet, fordi vi mener det gir regjeringen grunnlag for å fatte de beste beslutninger selv om det går veldig fort.

**Utover tempo, er det noe annet som har vært særlig utfordrende i dette arbeidet?**

Vi står i en krise som nærmer seg andre året. Det har vært mye å gjøre, det har hele tiden vært mange saker som skal håndteres her og nå og da er det krevende å klare å tenke langsiktig nok på det som ligger foran oss. Det kan nok både skyldes kapasitet, men det er også mye uforutsigbart ved krisen som vi ikke har vært i stand til å forutse, f.eks. knyttet til virusmutasjoner. Hvordan vi har arbeidet har nok ikke endret seg så mye underveis, men det har gått i faser avhengig av smittetrykket i samfunnet.

**SMK kan være inne og støtte ulike departementer på ulike områder. Er det enkelte områder eller departementer dere har vært særskilt involvert i underveis pandemien?**

I pandemihåndteringen har vi vært i kontakt med HOD og JD om alle mulige problemstillinger. Vi har hatt en større rolle på kommunikasjon enn det vi normalt har. På det feltet har vi hatt meget tett og godt samarbeid med JD og HOD. Der valgte man tidlig å si at det var naturlig gitt krisens omfang at kommunikasjon ble koordinert fra SMK, men sektoransvaret for kommunikasjon lå likevel i departementene slik det gjorde før.

**SMK har mulighet til å holde trykk på saker i departementssystemet, uten selv å ha ansvaret for selve saken. Kan du beskrive SMKs eventuelle pådriverrolle i pandemihåndteringen?**

Hvis vi har sittet på et stabsmøte eller andre typer møter, hvor vi har hatt dialog med statsministeren eller departementene, og sett at det er behov for å se på ting så har vi tatt opp det med departementene på tilsvarende vis som vi ellers gjør det. Det har det vært tilfeller av.

**Er det enkelte saker som har vært spesielt viktig for dere å følge opp?**

I løpet av pandemien har vi vært innom de fleste temaene i tett dialog med departementet, f.eks. som smitteverntiltak og importrestriksjoner.

**Det er en rekke koordinerende fora på ulike nivå som generer situasjonsbilde oppover, eksempel krisestøtteenheten i JD, DSB osv., som samler og syntetiserer informasjon til bruk oppover i forvaltningen og på politisk nivå. Har SMK hatt noen rolle eller deltatt i enkelte av disse, eller de tverrdepartementale arbeidsgruppene? Har dere vært involvert i prosessene i de gruppene?**

Vi har i liten grad sittet i arbeidsgruppene. Vi følger arbeidet og får rapporter derfra, men vi har i liten grad ressurser til at vi selv kan sitte i arbeidsgruppene som sådan. Vi satt f.eks. ikke i arbeidsgruppen vedrørende grensespørsmål. Vi sitter i de generelle gruppene, slik som f.eks. Kriserådet. Der er jeg fast medlem.

**Regjeringskonferanser og RCU har vært viktige fora for beslutninger vedrørende pandemihåndteringen. Har det vært andre kanaler enn R-notater opp til statsminister og regjering som har vært vesentlig for pandemihåndteringen?**

Sakspapirene til både RCU og regjeringen er normalt regjeringsnotater. I denne krisen har i tillegg FHI, HDIR og departementsråden i JD og HOD vært til stede i regjeringskonferanser og RCU i en veldig stor del av perioden. Det har gjort det mulighet for fagmyndighetene å gi helt oppdaterte redegjørelser for regjeringen eller RCU. Dersom det har vært grunnlag for det, har det også vært mulig å fatte konklusjoner for regjeringen eller RCU-utvalget som ikke nødvendigvis har tatt utgangspunkt i et R-notat eller RCU-notat som har vært meldt på forhånd. Det er det som skiller seg fra hvordan ting har vært gjort fra en vanlig situasjon. Det har også vært andre fagmyndigheter inne.

**Kan du si noe om funksjonen til Kriserådet, hvilke saker Kriserådet har behandlet, hvordan du opplever at det har fungert?**

Kriserådet har vært operativt siden mars 2020. Jeg vil si at Kriserådets viktigste betydning under denne krisen har vært å sikre ledelsesforankring i alle departementer. Det har sikret at alle departementer har hatt felles situasjonsforståelse og bidratt til god og koordinert oppfølging av regjeringen eller koronautvalgets beslutninger. Det har vært en arena hvor JD, HOD eller andre departementer har kunnet varsle om og forklare kommende bestillinger slik at departementene var forberedt. Det har vært en arena hvor vi har kunnet drøfte områder på tvers av departementer som vi mener man burde ta tak i. Det er det jeg mener har vært de viktigste funksjonene til Kriserådet. Det er ikke nødvendigvis helt sammenfallende med de funksjonene som står beskrevet i samfunnssikkerhetsinstruksen, men jeg tror realistisk sett at det er denne type funksjoner Kriserådet vil ha i en krise. Kriserådet vil ikke være et forberedende organ slik det står i samfunnssikkerhetsinstruksen. Kriserådet har hatt en viktig funksjon i den krisen vi har hatt.

**Tema 2: Beredskap og overordnet krisehåndtering**

**Har du noen overordnede refleksjoner til hvorvidt myndighetene i tilstrekkelig grad var forberedt til å håndtere denne krisen?**

Jeg vil svare generisk først: Jeg mener vi har utviklet et godt apparat for generisk krisehåndtering, med regjering, lederdepartement, kriseråd og ansvarlig departement. Jeg mener vi har fått et system som vi har vist at vi forholder oss til og følger når vi står midt oppi en krise. Det tror jeg er en betydelig styrke.

Koronakommisjonen har gjort en vurdering av om man hadde planlagt godt nok for akkurat denne krisen. Der var det vel slik at det forelå mye beredskapsplaner på helsesiden, men som dere påpekte så var det ikke i helsesektoren eller i andre sektorer planlagt for en nedstengning av samfunnet slik vi hadde i 2020. Slik sett var det ikke planlagt godt nok for det. Jeg har ikke noe mer å tilføye på det enn det dere selv redegjorde for i deres egen rapport.

**Var det et tilstrekkelig fokus på og oppfølging av beredskapsarbeid i departementene og regjeringen forut for pandemien?**

Jeg tror man alltid kunne gjort mer arbeid på beredskap, men jeg mener det er gjort betydelig arbeid etter 2011. Jeg mener at den samfunnssikkerhetsinstruksen som kom i 2017 er tydelig på hvilke prinsipper vi skal følge, hva som er det enkeltes departementets ansvar, hva som er ansvaret for departementer som har ansvaret for samfunnskritiske funksjoner og hva som er JDs ansvar. Det har skjedd mye, men man vil aldri komme dit at man har planlagt for enhver krise. Jeg tror mye av beredskapsarbeidet ligger i å ha et generisk apparat som vi klarer å dra store veksler på når vi står i en krise.

**Vi har gjennom vår gransking sett at en rekke beslutninger havner hos regjeringen. Er måten vi har innrettet ledelsen på hensiktsmessig?**

Jeg tror de beslutningene man har tatt har hatt så store konsekvenser at det er riktig at regjeringen har tatt dem. Det er lett å se at det er enkeltbeslutninger som ikke måtte være i regjering. I det store og hele tror jeg likevel det har vært nødvendig, gitt hvordan vårt samfunn er organisert, at politisk ledelse har vært sterkt involvert. Det er også slik at noen beslutninger, selv om den enkelte beslutning kan se begrenset ut, så kan den ha overslag mot andre sektorer og det er regjeringen som er vårt høyeste samordningsorgan. Slik sett tror jeg det er riktig at mange av disse beslutningene har vært i regjering.

**Har du noen refleksjoner rundt hvordan denne prosessen har fungert i relasjon til de overordnede beredskapsprinsippene om ansvar, nærhet, likhet og samvirke?**

Det er ikke noe ansvar som er flyttet. Det ligger i de sektorene de skal og som det legger i til vanlig. Når kriser blir av et så stort omfang som vi snakker om her, så blir saker som ellers kunne blitt tatt på et lavere nivå, så viktig at de må løftes opp. F.eks. blir beslutninger som normalt ville blitt tatt av FHI og HDIR løftet opp. Da har man ikke fulgt nærhetsprinsippet, men jeg mener det har vært riktig gitt omfanget av dette. Jeg tror og denne krisen har vist at på noen områder må vi tenke gjennom hvordan ansvarsfordelingen fungerer gjennom stat, fylkeskommune og kommune i en vanlig situasjon og hvordan styringslinjene fungerer i en krisesituasjon. Vi hadde jo tilfeller noe ganger hvor det å ha så mange enheter gjorde det vanskelig å få til en samlet koordinering.

**Gjennom pandemien har fagmyndighetene gitt faglige råd, og politikerne har tatt beslutningene. Hvordan vurderer du at forholdet mellom det politisk og det faglig nivået i håndteringen av pandemien har fungert?**

Jeg har opplevd at det har fungert godt. Jeg tror det fra alle sider har vært et genuint ønske fra fagmyndighetene og fagdepartementene om å bidra med det man kan for at politikerne skal ta så godt opplyste beslutninger som mulig. Det er fattet mange beslutninger under stor usikkerhet, men vurderingen har vært at selv om det er stor usikkerhet så må krisen håndteres og beslutninger fattes. Så må man heller gjøre dem om dersom det er behov for det. Det har vært nødvendig for å håndtere krisen.



**Har regjeringen hatt et tilstrekkelig grunnlag til å vurdere smittevern hensyn opp mot konsekvenser av tiltakene?**

Det som ble besluttet i mars 2020 var basert på smittevern. Etter hvert fikk man etablert Holden-utvalget og de økonomiske sidene av beslutningene man tar har kommet mer på plass etter hvert. Likevel er det klart at i en situasjon hvor man hadde bedre tid så kan man opplyse saken bedre enn man kan i en krisesituasjon.

**FHI og HDIR har sittet inne på en del av R-konferansene og RCU. Kan du fortelle litt om deres rolle i disse foraene?**

Det er å gi et oppdatert informasjonsbilde og gi sine vurderinger av situasjonen i helse- og omsorgssektoren, smitteforhold og hva de tror om utviklingen fremover. De skal gi regjeringen best mulig faglig bakgrunn og mulighet til å stille dem spørsmål.

**Har det vært hensiktsmessig?**

Jeg har opplevd at det har vært hensiktsmessig slik det har vært.

**Kan du si litt mer om prosessen rundt helhetsvurderingene og vurdering av forholdsmessighet?**

Det gikk noe fort i forhold til forholdsmessighetsvurderingene i starten, men man har blitt bedre på det etter hvert. Jeg opplever at regjering har forsøkt så langt som mulig å ta helhetlige vurderinger i det de har gjort.

**Ble disse tatt på regjeringsnivå eller på et lavere nivå?**

Beslutninger er i stor grad løftet til regjeringsnivå.

**Det er ikke gjort vurderinger i forkant av at det kommer på regjeringsnivå, det tas i RCU eller R-konferansen? Er det saksforberedt på nivået under eller tas diskusjonen på regjeringsnivå?**

Dere får tilsendt alle regjeringsnotater og RCU-notater. I alle notatene er det først bare en brødtekst og anbefalte konklusjoner til regjeringen. Regjeringen kan velge å beslutte annerledes, men det ligger en bakgrunn for de beslutningene der.

**Er forholdsmessighet et eget punkt i vurderingene som legges frem?**

Forholdsmessighet er vurdert i en del av smitteverntiltakene. Senest i notatene vi hadde i går. Det er man blitt bedre på over tid.

**Hvilken rolle har SMK hatt for å sette regjeringen i stand til å foreta en forholdsmessighetsvurdering?**

Generelt har SMK en rolle i å opplyse statsministeren best mulig før R-konferanser, så vi har hatt tett dialog med JD og HOD i forkant for å gi så god informasjon som mulig til statsministeren.

**Gjennom granskningen vår har vi fått opplysninger om at prosessen fra det ble vurdert å iverksette tiltak til de ble truffet i RCU eller R-konferanse tidvis har gått så hurtig at berørte sektorer ikke har hatt tid til å gi sine innspill. Har du noen refleksjoner rundt det?**

Generelt har mye gått fort fordi man har vurdert at når smittesituasjonen har endret seg, så har det vært behov for at ting skal gå fort. Da tror jeg mange sektorer kunne nok ønske seg mer tid. Vi har tillatt at man har kortet ned på tid. Så tror jeg det har vært noe avhjulpet ved at HOD har sørget for at vurderingene fra FHI og HDIR har blitt distribuert ut til departementene, slik at de har vært kjent med det før beslutningsnotatene kommer. Men i en ideell verden ville man hatt bedre tid for å få vurdert saken.

**Du beskriver at smittesituasjon gjør at man hele tiden får dårlig tid. Betyr det at man ikke har sett godt nok opp og frem og utredet alternativer slik at tiltakene i større grad kunne vært forberedt?**

Mye har vært uforutsigbart så det har ikke vært lett å vite hva man skulle utrede. Man har ikke vist hva som kom. Det er også en kjensgjerning at vi har stått i dette så lenge at overskuddet til å tenke langt frem ikke nødvendigvis alltid har vært der. Apparatet hos FHI, direktoratet, departementene og hos oss har vært presset. Slik tror jeg det er i en krise. På noen felt ble vi flinkere til å lage pakker, slik som f.eks. plan for gjenåpning. Det har vært lettere å tenke langsiktig når man skal åpne opp enn når man setter i verk smitteverntiltak fordi smitteutvikling skjer brått.

**Det har altså ikke vært noen formalisert prosess som har som oppgave å se lenger frem i tid.**

Jo, det har det. Vi har utarbeidet strategier for hvordan vi skal håndtere dette og det innebærer å tenke fremover.

**I min yrkesfaglige bakgrunn har vi strategier, planer og korte og lange tidsperspektiver. Men det er strategien som er blikket opp og frem, det er ikke en plan som beskriver det?**

Vi har hatt en gjenåpningsplan, tiltakspakker og kommunikasjonsplan, så noe av det har vi absolutt hatt. Men det har ikke vært en plan som har hatt et tidsperspektiv over to år.

**Hvem er det som beslutter når en sak skal behandle i R-konferanse og RCU og om det skal være høringer og frister?**

SMK fastsetter prosedyrer for hvordan en sak skal forberedes før den skal behandles i regjering og RCU samt hvilke frister man da skal forholde seg til. I utgangspunktet er det det enkelte departement som melder hvilke saker de vil ha behandlet, men andre kan også ta initiativ hvis det er noe de ønsker at skal tas opp.

**Hva har vært kriteriene for å velge en rask saksbehandling?**

I utgangspunktet kunne sakene som hastet tas i RCU. Det har hele tiden vært koronasaker i både regjering og RCU. RCU var en måte å kunne raskere behandle saker som ikke kunne vente til ordinær regjeringskonferanse. Man kan nok diskutere om for mange saker har gått i hurtigsporet. Jeg opplever forholdet mellom RCU og regjering som lite problematisk. Vi har hatt en regjering som har vært samlet og fått en situasjonsoppdatering minst en gang i uka og man har delvis brukt RCU til å forberede saker som skulle i regjering. Noen saker kan nok ha blitt hastebehandlet uten at det var så stor hast, men jeg opplever ikke at det har vært problematisk.

**Har det vært ulike arbeidsprosesser ift hvorvidt det skulle foretas innstramminger eller lettelser i tiltaksbyrden?**

Jeg tror innstrammingstiltak oppleves å ha større hast enn gjenåpning. Det gjør noe med saksbehandling.

**Ut fra den dokumentasjonen vi har fått tilsendt ser det ut som at SMK, HOD og JD på formiddagen 5. november 2020 ble enige om å utsette behandling og iverksettelse av karantenehotellordningen med noen dager for å gi de som skulle praktisere ordningen tid til å forberede seg. Kort tid etter ble likevel informasjon om ordningen publisert, og opprinnelig tidspunkt for ikrafttredelse av de nye reglene ble beholdt (mandag 9/11). Vet du hva bakgrunnen for dette var?**

Det er jeg ikke i stand til å svare seg på.

**Hvordan vurderer du myndighetens evne i til å ta høyde for videre utvikling og planlegge for ulike scenarier underveis i pandemien?**

Man har forsøkt å planlegge for ulike scenarier, men man har nok opplevd at det har vært krevende fordi det har vært mye usikkerhet. En ting er hvordan det tolkes internt i regjeringsapparatet, en annen ting er hvordan det tolkes og oppfattes i samfunnet som sådan. Jeg oppfatter at scenariebruk er krevende på grunn av stor usikkerhet for utviklingen. Men man har likevel forsøkt å bruke det.

**Har du noen refleksjoner på om man har klart dette i tilstrekkelig grad?**

Ideelt sett skulle man klart å tenke mer langsiktig, men det er et apparat som har vært betydelig belastet og da blir evnen til dette mindre.

**Hvordan vurderer du at myndighetens kapasitet og evne til å kunne håndtere en eventuell samtidig krise i parallell med pandemien har vært?**

Det mener jeg vi hadde håndtert. Gjerdrum skjedde i jula i fjor samtidig som det skjedde mye annet med korona og Gjerdrum ble håndtert. Det tror jeg systemet hadde klart.

**Tema 3: Forholdet til JD og HOD**

**Dette er i utgangspunktet en helsekrise der HOD har hatt en helt sentral funksjoner, samtidig har JD vært lederdepartement.**

**Har ordningen med et annet lederdepartement enn det som er mest direkte berørt av krisen fungert tilfredsstillende? Har det vært noen utfordringer knyttet til dette?**

Det mener jeg har fungert godt. Jeg tror det var fornuftig å flytte lederdepartementsrollen til JD da man så at dette er en krise som berører alle sektorer i samfunnet. Da er det JD som har jobben med å koordinere alt på sivil side. HOD har hatt mer enn nok arbeid med å håndtere helsedelen og det ville ikke vært fornuftig om HOD skulle hatt ansvar som lederdepartement også.

**Kan du beskrive samarbeidet SMK har hatt med HOD og JD underveis i pandemien? Har dette fungert tilfredsstillende?**

Jeg opplever samarbeidet mellom SMK og HOD og JD som tett og godt.

**Hvem bestemmer hvilke saker som skal på dagsorden i R-konferanse og RCU?**

Det er i utgangspunktet departementene som melder det opp saker, men vi kan etterspørre saker.

**Tema 4 SMKs og regjeringens øvrige virksomhet:**

**I tillegg til å håndtere pandemien har regjeringen skulle ivareta sine ordinære demokratiske og konstitusjonelle funksjoner og håndtere en rekke saker knyttet til dette. Kan du si noe om balansen mellom saker knyttet til selve covid-19-håndtering og mer ordinære foreleggelsessaker?**

Mesteparten av tiden har de ordinære sakene, altså de som ikke er covid-relatert, gått sin vante gang. Det er sikkert deler av HOD, JD og andre departementer som har vært sterkt berørt av saker under pandemien som har hatt mindre kapasitet til å fremme og utarbeide andre saker. I den grad departement har fremmet saker opp til regjering så har de vært behandlet på ordinært vis. Det var en kort periode i fjor vår da Stortinget ikke ønsket at det ble lagt frem saker for

regjeringen. Da forholdt regjeringen seg til det, men utover det har regjeringen lagt frem saker for Stortinget på helt ordinært vis.

**Har det vært saker som har blitt satt på vent av de mer ordinære foreleggelsessakene pga. koronahåndteringen?**

Det må dere spørre fagdepartementene om. Jeg vil anta at det har vært noen forsinkelser, men det må noen andre redegjøre for.

**Som et ledd i regjeringens arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap, skal det med jevne mellomrom holdes møter i regjeringen der samfunnssikkerhet og beredskap står som eget punkt på dagsordenen.**

**Kan du fortelle litt om hvorvidt disse møtene har vært organisert under pandemien?**

De har vært organisert som vanlig. Det er en del av en vanlig regjeringskonferanse hvor ulike sider ved beredskap skal stå på dagsorden. Det kan være forberedte tema eller vanlig ordinære regjeringsnotater som behandles. Det som skiller dem ut er at alle departementsråder er tilstede i salen slik at de hører at de blir behandlet. Møtene er blitt avviklet på vanlig vis under pandemien.

**Har de hatt et særlig fokus på håndtering av pandemien?**

Det er ikke brukt til å håndtere pandemi, men andre beredskapssaker.

**JD har et særskilt ansvar for å forberede disse møtene. Har SMK hatt noen aktiv rolle ift hvilke saker som bør settes på agendaen?**

Vi kan ha dialog med JD om saker som vi ser bør opp på dagsorden. Men det er JD som har ansvaret for hvilke saker som bør tas opp i lys av deres ansvar iht. samfunnssikkerhetsinstruksen.

**Har dere hatt noen aktiv rolle der under pandemien?**

Den delen er ikke brukt til pandemihåndtering. Vi har ikke etterspurt pandemirelaterte saker fra hverken JD eller HOD til beredskapsdelen.

## **Tema 5: Særskilt om RCU**

**Hvilke erfaringer har du gjort deg angående RCU, herunder både fordeler og ulemper?**

Det ble tidlig besluttet at vi skulle ha RCU. Jeg tror fordelene var at det var mange saker som skulle behandles. I Norge sitter regjeringen mer sammen enn i andre land, men da man fant ut at man trenger å møtes for å ha en beslutningsstruktur mer enn én gang i uka så tror jeg det var fornuftig at man sa at hele regjeringen ikke trengte å være med to ganger i uka. Istedenfor tok man de mest berørte den ene gangen og hele regjeringen den andre gangen, men med det klare

prinsipp at hvis en sak som berørte kultur ble behandlet i RCU, så skulle kulturministeren ha anledning til å være til stede. Det har vært prinsippet hele tiden at hvis en sak berører ens sektor så skal man ha anledning til å være tilstede. Jeg tror at ved å sørge for at regjeringen har fått en situasjonsoppdatering fra HDIR og FHI så har mye av koronahåndteringen skjedd med hele regjeringen. Det har ikke vært slik at en del av regjeringen har vært med på håndteringen mens en annen del ikke har vært med. Jeg oppfatter at det har gitt mulighet for effektivitet i beslutningstaking. Det har fulgt de samme prinsipper som til vanlig for hvordan saker skal forberedes, som jeg tror har vært bra. Man har også dels brukt det til forberedelser av regjeringsbehandling og det har gjort at de mest berørte har kunnet bruke mer tid til faglige dypdykk og det tror jeg har vært bra.

Det vi ser at kan ha skjedd i noen grad er at man har ment at for mange saker må i RCU, men som kunne ventet til regjering. Jeg mener ikke det har vært noe stort problem.

Jeg mener absolutt at RCU har fungert etter hensikten og hvis vi skulle komme i en tilsvarende situasjon på nytt ville jeg tatt opp med statsministeren om vi burde etablert et tilsvarende råd på nytt. Det har vist seg å være en god og effektiv måte for regjeringen å jobbe på.

**Retningslinjene for behandling av saker til R-konferanser og RCU har vært endret noen ganger underveis i pandemien. Kan du fortelle om bakgrunnen for disse endringene?**

Retningslinjene for regjeringskonferanse har ikke endret seg, de ligger fast. Vi kan ha endret frister, men det har vært knyttet til spesielle perioder, for eksempel for ferieavvikling. Men prinsipper og grunnstrukturen har ligget fast hele tiden. Det som har vært gjort har vært mindre justeringer av frister. Det har også vært noen utskiftninger av hvem som har deltatt i RCU fra venstre og det har medført oppdateringer, men det har ikke vært noen vesentlige endringer i måten det har skjedd på.

**Hvem som sitter inne i RCU blir ikke protokollført. Kan du fortelle hva som er bakgrunnen for denne praksisen?**

Det blir ikke protokollført hverken hvem som er i RCU eller regjering. Det har det aldri vært noen tradisjon for. Det har alltid vært praksis.

**Er det slik at hvem som deltar i RCU avhenger av hvilke saker man tar opp der?**

Det er en fast kjerne som har deltatt. En stund var Venstres fungerende leder næringsminister og så ble det kunnskapsministeren og da gikk næringsministeren inn som fast medlem. Det sier noe om at man har tilpasset hvem som er det faste medlemmene etter hvilket behov man har sett. Det har vært en fast gruppe, men hvis man har behandlet saker fra andre departementer så har de hatt anledning til å delta.

**Har statssekretærer kunne møte i statsråders fravær?**

Det har vært åpnet for det, men det har vært lite brukt. Hvis justisministeren var fraværende f.eks. så var statssekretær til stede istedenfor. Jeg vil tippe at omtrent 95 % av tiden så er det statsråder selv som har vært der.

**Har det på noe tidspunkt vært misnøye blant statsråder som sto utenfor RCU?**

Jeg har ikke opplevd at det har vært misnøye, nettopp fordi de har hatt anledning til å møte hvis de var berørt. Våren 2020 var det tidvis RCU-møter med nærmest full regjering fordi da var det mange saker som berørte mange statsråder og da var de der alle sammen.

**Var det like prosedyrer og saksforberedelser i RCU og andre utvalg som for eksempel RSU (regjeringens sikkerhetsutvalg)?**

Prosedyrene er i utgangspunktet de samme, men det har vært forkortet tidsfrister for RCU. Det har det også vært for covid-saker for regjering.

**Det har ikke vært noe saksforberedende organ for RCU, det har skjedd i linjen, er det riktig?**

Saksforberedelsen til RCU har vært den samme som til regjering. Det er at de berørte departementer utarbeider RCU-notater eller regjeringsnotater som de melder opp til behandling og så er de grunnlaget for behandling

**Vil de være tverrsektorielt koordinert før de kommer opp til RCU?**

De skal være sendt på foreleggelse til berørte departement. Dermed skal de andre departementene ha fått de før. Men det har nok variert hvor mye tid som er blitt gitt. Det har nok variert i hvor stor grad om det har vært mulig å gi skriftlige innspill slik som det gjøres i normale prosesser. I noen grad har kanskje statsrådene vært nødt til å gi sine faglige vurderingene og politiske vurderinger muntlig i møtet. Målet er at ulike berørte departementer skal være kjent med og vurdert saken før det kommer til behandling.

**Du nevnte at ting går fort. En svakhet jeg ser er at når det ikke er tverrsektorielt koordinert før det kommer til statsrådenes bord så vil følgekonssekvenser oppdages der og da. Da må statsråder som har dårlig tid treffe beslutninger som de kanskje ikke har nok saksinformasjon om. Er du enig i den faren?**

Dette har gått fort og om man var i en situasjon hvor man hadde bedre tid så kunne saker vært bedre opplyst. Men man har ment at i mange situasjoner så har det vært viktig å håndtere saken der og da og så har man opplyst saken så godt man har klart ut ifra den tiden man har hatt til disposisjon. En av de jobbene vi gjør er å innhente informasjon fra berørte departementer, slik at

statsministeren er kjent med problemstillinger som berører andre sektorer enn det departementet som fremmer en sak.

## **Tema 6 Statsråd**

**Hvordan ble saker fra RCU og regjeringskonferanser oppmeldt til statsråd? Har dette vært annerledes under håndteringen av covid-19-pandemien sammenlignet med ordinære saker?**

Prinsippet for behandling i statsråd har vært akkurat det samme under covid som i vanlig tid. Det er det enkelte fagdepartement som skal melde opp saker.

**Har det vært avholdt hyppigere statsrådsmøter eller vært andre frister under koronapandemien enn det som er vanlig?**

Fra mars og utover våren i fjor var det hyppigere møter enn normalt. Normalt, når det er statsråd på fredager, så skal departementene melde opp saker innen kl. 10 onsdag. Den fristen er det kortet ned på under pandemien. Hvis man har fattet en beslutning i regjering som man mener trenger statsrådsbehandling raskt, så har ikke vi sagt at vi trenger de to dagene. Både vi og departementene har strukket oss for å få saker behandlet i statsråd.

**Er det i løpet av pandemihåndteringen iverksatt tiltak for å sikre at regjeringen er beslutningsdyktig etter Grunnloven § 27 andre punktum om at over halvparten av regjeringsmedlemmene må delta i Statsråd for at beslutninger kan fattes?**

Det er de tiltakene vi har operert med av smitteverntiltak på kontoret og når regjeringen møttes. Det har vært to meter avstand, pleksiglass, munnbind etc. Man har hatt allmenne smittevernregler for å holde smitten nede og det har vi hatt god suksess med. Vi har aldri vært i nærhet av å ikke være beslutningsdyktig.

Det har vært fysisk oppmøte av statsråder til enhver tid.

**Har du noen refleksjoner på om det har vært tilstrekkelig mulighet for alle statsrådene til å komme med innspill og motforestillinger til saker som har gått til statsråd fra RCU? Har det vært mer diskusjoner i statsråd enn ordinært?**

I RCU har de departementene som har vært berørt av saken har behandlet den der. Slik sett har den vært behandlet i regjeringsapparatet før den enkelte departement melder den opp til statsråd.

**De har hatt anledning til å komme med innspill og motforestillinger?**



Ja. Jeg mener de som har vært berørt av saken har hatt mulighet til å komme med innspill og motforestillinger.

**Deltok alle statsrådene som til enhver tid var tilgjengelig, i Statsråd?**

Nei. For å klare å holde avstand av smittevern hensyn har vi bevisst sørget for at de har vært nok til å være beslutningsdyktige, men ikke mange flere.

**Tema 7 Relasjon til Stortinget**

**Har du vært involvert i arbeidsprosessene og samarbeidet med Stortinget gjennom pandemihåndteringen? Hvordan vil du beskrive dette arbeidet?**

Jeg har ikke vært involvert annerledes i arbeidet med Stortinget enn det jeg er til vanlig. Det har vært noe politisk kontakt, men ikke med embetsverk.

**I hvilken grad vurderer du at regjeringen la forholdene til rette for at Stortinget kunne utøve sin kontrollvirksomhet i denne perioden?**

Jeg opplever at regjering opererte som de pleier opp mot Stortinget. Regjeringen åpnet for å gi mer informasjon gjennom korona-utvalget. Det ville Stortinget ikke ha etterhvert fordi de opplevde statusen som litt uklar. Vi har fulgt reglene i koronaloven for blant annet varsling og andre regler, som sier noe om at Stortinget skal ha informasjon. Ellers har ikke jeg sett at det er noe spesielt som har skjedd mellom regjering og Stortinget vedrørende kontroll under pandemien.

**Tema 8. Ekspertutvalg**

**Det har i løpet av pandemien vært nedsatt en rekke regjeringsnedsatte utvalg og ekspertgrupper, blant annet Holden-utvalget, ekspertgruppe vedrørende tiltak ift innvandrerbefolkningen, samt ekspertgruppe ift barn og unge. Kan du fortelle om bakgrunnen for etablering av disse gruppene og hvordan det har fungert?**

Holden-utvalget kom fordi man ønsket å få belyst samfunnsøkonomiske sider ved håndteringen av pandemien og da få inn flere eksperter til det. Tilsvarende så man behov for faglig vurdering av eksperter på hvordan nå frem til innvandrerbefolkning og barn og unge. Det har vært utvalg som har vært nedsatt for at regjering skal kunne håndtere pandemien på best mulig grunnlag.

**Har du noen refleksjoner rundt dette ift ansvars- nærhets og likhetsprinsippet? Ser du noe konflikt der?**

Jeg ser ingen konflikt der slik de har fungert. Det er faglige grupper som har levert innspill til fagmyndigheter. Det er fagmyndighetene som har fulgt det opp til regjeringen.

## **Tema 9. Konkrete utfordringer og læringspunkter.**

**Vi har nå vært rammet av en pandemi i snart 2 år. Hva mener du er særlig viktig å formidle til oss i Koronakommisjonen når det gjelder håndtering av koronapandemien? Hva er de viktigste læringspunktene?**

Jeg synes det er krevende å si det viktigste læringspunktet. Sett fra SMK som sådan og krisehåndtering, så mener jeg det er viktig å ta med seg betydningen av å raskt formalisere hvilke beslutningsprosesser som skal gjelde slik at det ikke er noen tvil om det. Blir det uklart om det så tror jeg det blir både mer uklart hvilke beslutninger som er fattet og det blir vanskeligere for de berørte å følge det opp. Tydelighet i hvordan beslutninger fattes er viktig og jeg tror vi har hatt det.

Jeg tror også at denne krisen har vist at det er viktig å kanalisere viktige beslutninger inn i kjente beslutningsstrukturer. Det skaper mindre usikkerhet. Jeg tror også det er viktig å få beslutningsprosesser som informerer administrativ og politisk nivå. Det mener jeg vi har fått og det tror jeg også er viktig.

Et annet læringspunkt kan være at man har vært tydelig på at man kommer til å gjøre feil og være forberedt på å heller måtte rette opp. Jeg tror den største feilen man gjør i en krise er å ikke handle. Hvis man skal vente til man har det ideelle handlingsgrunnlaget, så får man ikke gjort noe.

Vi må også klare å tenke langsiktig nok i en krise. Det er lett å bare se her og nå. Jeg tror det å evne å skaffe seg de ressursene man trenger for å tenke langsiktig nok er et læringspunkt som vi kan ta med oss.

Selv om vi har prinsippene ansvar, nærhet, likhet og samvirke så tror jeg at man i rolige tider i de ulike sektorer skal tenke på hvordan den vanlige oppgavefordelingen fungerer mellom forvaltningsnivåene og mellom departementer og underliggende etater hvis det virkelig smeller. Vi må se om det vil ha andre utslag enn i en normal situasjon og om vi da har tenkt på hva vi evt. skal gjøre med fullmakter. Det er nok et tema man kan se nærmere på, uten at jeg tenker på noen spesielle sektorer.

**I bransjen jeg kommer fra så er jo det veldig velregulert.**

Ja, der er forhåndsfullmakter gitt, men jeg tenker at selv om forhåndsfullmakter er gitt så kan det være slik at det kan være gode grunner til å ikke bruke den fullmakten før man har gått til

regjering. Man må få forståelse for det i ulike sektorer at selv om ting er delegert ut så er det kanskje ikke slik ting fungerer om krisen drar seg til.

**Absolutt. Jeg tenker at det er ikke stående fullmakter som gjør seg gjeldende på eget initiativ. Det er regjeringen som utløser fullmaktene når en viss tilstand inntreffer.**

Poenget mitt er at man må tenke gjennom hvor fullmakter ligger i en krise og hvem som skal være involvert før en beslutning tas. Det er fint om mange tenker igjennom i en rolig situasjon.

**Helt enig.**

I denne situasjonen må man f.eks. se på hvordan ting er blitt løftet fra Hdir.

**Du har vært inne på mange elementer. Fordeler og ulemper med hvordan SMK og regjeringen har innrettet seg. Hva har fungert, hva har ikke fungert?**

Jeg mener at apparatet rundt regjeringen har fungert.

**Har du gjort deg noen refleksjoner av om det er konsekvenser av pandemien, eller konsekvenser av de iverksatte tiltakene som ikke har fått tilstrekkelig oppmerksomhet, eventuelt ikke tilstrekkelig oppmerksomhet tidlig nok? Har du noen tanker om hva som kan være grunnen til det?**

Det tenker jeg er deres oppgave å gjøre vurdering av. Det er ikke min jobb å evaluere. Jeg har ikke grunnlag for å vurdere det.

**SMK er involvert på overordnet nivå i håndteringen av alle nasjonale kriser, har du noen refleksjoner til likheter/forskjeller i håndteringen ift tidligere kriser. Du nevnte for eksempel likheter ved håndtering av In Amenas.**

Ved In Amenas forsøkte jeg å få frem ulikheten i hvordan vi organiserte oss. Da var det noen dedikerte på kontoret som drev med det, mens de andre arbeidet med den løpende driften. I denne krisen har vi ikke skilt det. Mange har arbeidet med korona i sine vanlige arbeidsoppgaver.

**Hvis vi ser på 22. juli eller migrasjonskrisen, vil du si at de også er forskjellige slik at det ikke er lærdommer fra de krisene som vi har brukt i denne?**

Jeg begynte her etter 22. juli. Krisene er veldig ulike. 22. juli var en forferdelig hendelse som skjedde én dag. Krisen vi har nå er en krise som har vart over lang tid.

Slik sett vil jeg tenke at flyktningkrisen i 2015 er mer lik, selv om også den varte kortere. Vi gjorde mye av det samme. Man flyttet ressurser, bruke kriserådet mye på samme måte o.l. Etter denne krisen tror jeg det er grunnlag for å gå inn i samfunnssikkerhetsinstruksen på ny og revidere den. I dag er ikke den dekkende for hvordan den sentrale krisehåndteringen er, f.eks.

slik jeg nevnte vedr. oppgavene til kriserådet. Der tror jeg det er mye læring å hente ved å se på hvordan vi har gjort det under denne krisen.

**Har det vært øvelser og/eller planverk som har vært viktige for SMKs håndtering?**

Det er ikke én spesifikk øvelse. Det har vært mange øvelser og i ulike skalaer. Jeg tenker at øvelsene som har vært gjort har vært viktig for å ha et sentralt krisehåndteringsapparat som fungerer godt.

**Dette har vært en nasjonal sektorovergripende krise. Kan du gjøre deg noen refleksjoner omkring rolle- ansvarsdeling i pandemihåndteringen vedrørende politisk, departements- og direktoratsnivå?**

Dette er en krise hvor regjeringen har vært tungt inne og man har ment at krisen er så sektorovergripende at man har brukt regjering som samordningsorgan. Av den grunn har man løftet mange spørsmål opp til regjeringen. Dette er en krise hvor man har sett behovet for at regjeringen vurderer mange problemstillinger.

**Hva med på nasjonalt, regionalt og kommunalt nivå?**

Jeg tenker at man fremover må tenke på oppgavefordelingen. Hvordan det er fornuftig å fordele oppgaver mellom stat, fylkeskommune og kommune i én normal situasjon kan skape utfordringer i kriser som krever kraftig nasjonal koordinering.

**Leser jeg deg rett at prinsippene for beredskap og krisehåndtering, herunder ansvar, nærhets, likhets- og samvirkeprinsippet, har fungert under pandemien samt ordningen med et lederdepartement?**

Ja, det mener jeg. Jeg mener JD har gjort en viktig jobb som lederdepartement.

**Har ansvaret vært tilstrekkelig klart fordelt mht. etablering og oppfølging av tiltak?**

Ja, ansvaret har fulgt sektoransvarsprinsippet. Så har man på noen punkter avveket, f.eks. karantenehotell som har lagt større ansvar på JD. Man har sett på hvor det har vært ressurser som man kan bruke. Min opplevelse er at sektorene og departementene genuint har ønsket å hjelpe hverandre og stille opp med ressurser.

**Bør vi gjøre endringer i ansvarsprinsippet når det gjelder roller eller lar det seg fikse gjennom samordningsprinsippet?**

Ansvaret har fulgt sektoransvarsprinsippet. Karantenehotell er avviket fra det. Man har sett på hvor det er ressurser. Min opplevelse er at sektorene og departementene genuint har ønsket å stille opp for hverandre og bidra med ressurser der det har vært aktuelt.

**Ser du på noen måte at vi burde gjøre endringer i ansvarsprinsippet når det gjelder roller eller lar det seg fikse gjennom samordningsprinsippet?**

Nei, på grunnlag av det vi har vært gjennom har ikke jeg grunnlag for å si at vi burde gjøre endringer i ansvarsprinsippet.

**Ikke noen av de andre prinsippene heller?**

Jeg mener det er gode prinsipper, men det er enkelte problemstillinger jeg tenker man bør tenke gjennom om fungerer likedan i en rolig situasjon som i en krisesituasjon.

**Sett fra mitt ståsted mangler det et hode i sektorene. Dette var en varslet krise som sektorene var ansvarlig for å gjøre forberedelser for innenfor egen sektor, men så klarte man ikke helt å se konsekvensene fra egne tiltak for andre sektorer. Er det et hode for disse fire prinsippene? Er det SMK?**

Nei, det er ikke SMK. Jeg er enig i at denne krisen var det ikke slik at helse så for seg å stenge landet, med store konsekvenser. Et departement er ikke bare ansvarlig for å planlegge for beredskap og krisehåndtering for egen sektor. I instruksjonen står det at alle departement skal koordinere eget arbeid med forebygging, beredskap og krisehåndtering med berørte departement. Departementene skal øve i egen sektor og tverrsektorielt. Tilsvarende skal departementer med ansvar for kritiske samfunnsfunksjoner ha ansvar for å avklare ansvarsforhold med relevante aktører og planlegge felles øvelser. Det ligger i samfunnssikkerhetsinstruksjonen at departementene skal tenke utover egen sektor. Jeg tror aldri vi kommer dit at vi vil klare å se for oss alle mulig måter dette spiller sammen og mulig krisescenarioer.

Jeg tenker at vi har lært mye av denne krisen mtp. samarbeid. For å komme enda et stykke videre bør man kanskje vurdere et - to av de mest alvorlige eller sannsynlige sektorovergripende krisene som kan oppstå og gjøre dypdykk i dem for å kartlegge hvordan det kan virke ut i alle sektorer. Jeg tror at hvis vi har tenkt på det i noen områder så vil det ha læringsverdi på andre kriser. Vi bør øve på å håndtere tverrsektorielle problemstillinger.

Jeg tror ikke vi kan klare å planlegge for alle mulige varianter, så jeg tror vi må tenke igjennom noen muligheter og så klare å omsette det.

**DSBs rapport fra 2019 er omtalt i vår første rapport. DSB sier pandemi er det mest sannsynlige med høyest risiko, men likevel var vi dårlig forberedt. Ligger da ansvar i sektorene for å følge opp DSBs rapporten, eller er det politisk ansvar å følge opp?**

Det er departementet som er ansvarlig for hva de bør planlegge av krise- og beredskapshåndtering.

Digital gjennomgang 25.01.2022. Referat godkjent av Anne Nafstad Lyftingsmo  
Oslo, Linda Aamodt