

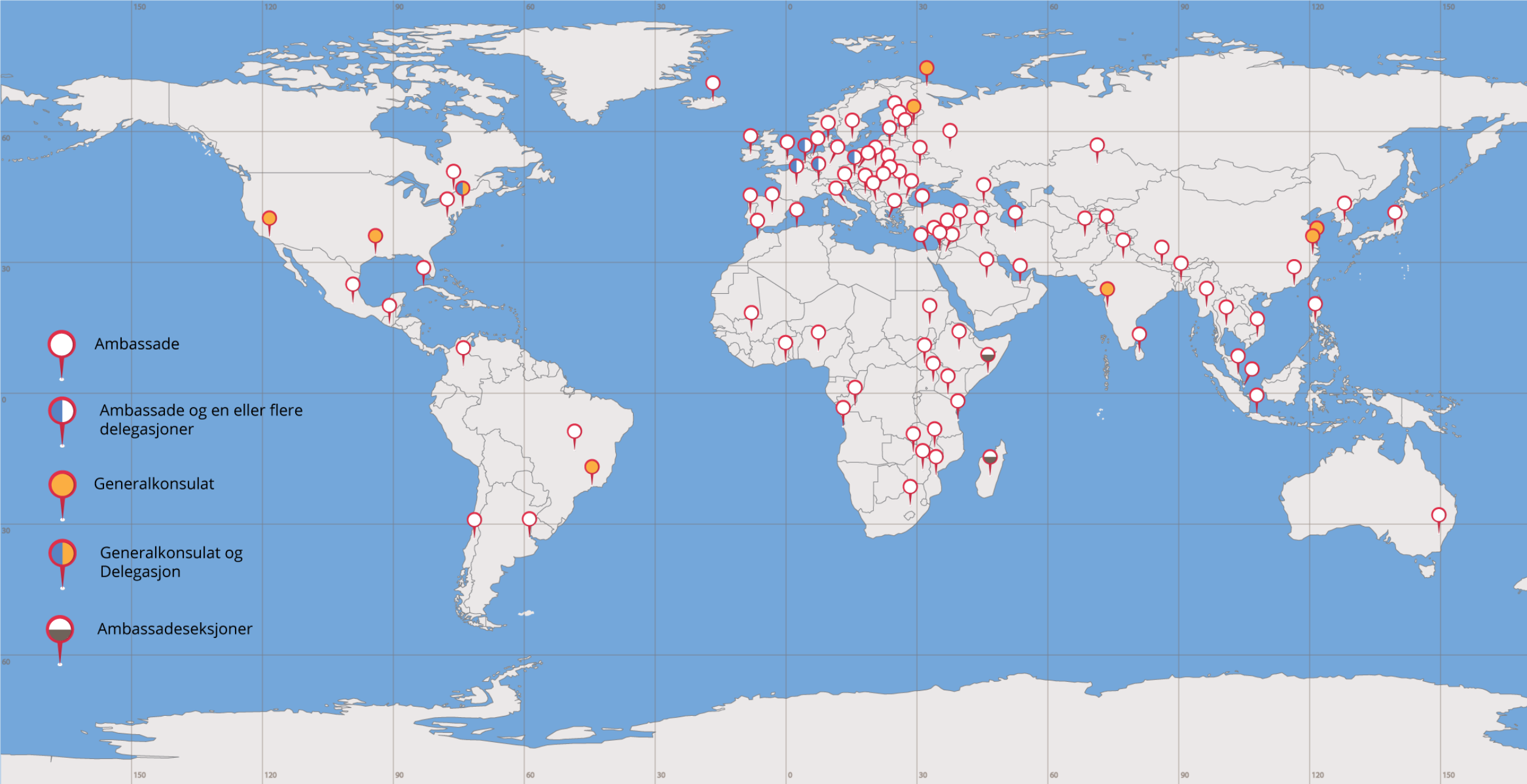


**Krisehåndtering – hvordan lærer vi fra et utall hendelser/kriser?**  
**«Å lære av fortiden og være forberedt på fremtiden»**

Monica Nagelgaard, avdelingsdirektør UD

Partnerforum, 10.02.2022





# Ulike type kriser med UD som lederdepartement

Flodbølgekatastrofen i Sør-Asia (2004)

Libanon (2006)

Terrorangrepet på Hotell Serena i Kabul (2008)

Fukushima (2011)

Algerie, In Amenas (2012)

Ukraina (2014-)

Nepal – jordskjelv (2015)

Paris – terrorangrep (2015)

Nice, Brussel – terrorangrep (2016)

Koronapandemien (2020-)

Evakuering Afghanistan (2021)

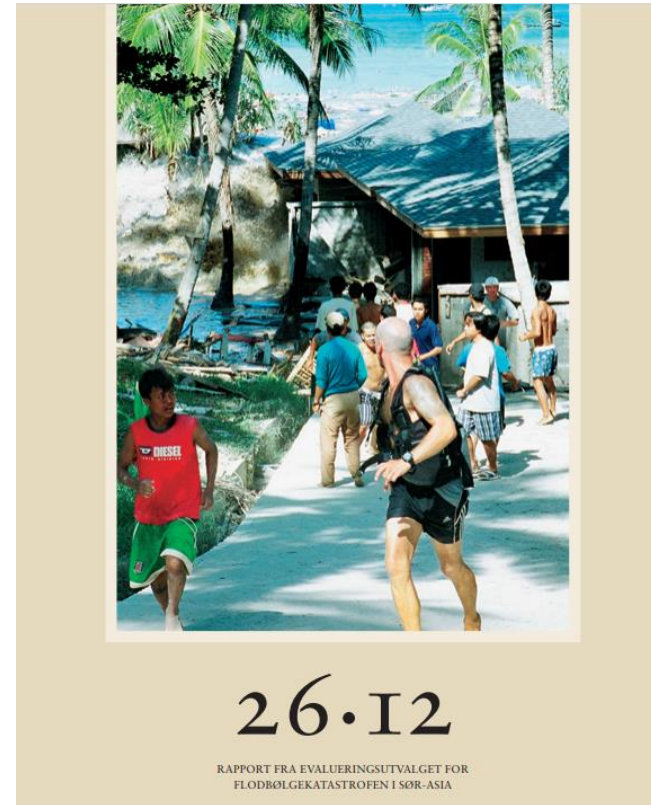
Gisselsaker – Afghanistan, Syria, Egypt, Filippinene mfl (2009 – 2021)



# Utenriktjenesten som en lærende krise- og beredskapsorganisasjon



Saksbeandlervakten: UD's vaktsentral de første dagene. Foto: UD/Reinsås-utvalget



# Evalueringsutvalget for flodbølgekatastrofen

- «Hovedinntrykket av håndteringen er at det var **mange og betydelige svakheter** i den innledende fasen hvor UD var mest sentral.»
- «UD har ingen operativ virksomhet i den forstand det her var tale om, og dermed heller **ingen operativ trening**. I tillegg **manglet UD fullstendig relevante beredskapsplaner både sentralt og ved ambassadene, og ingen hadde øvet på et katastrofescenario.**»
- «Utvalget kan ikke se at de som satt på strategisk nivå hadde en **god nok forståelse av helhetsbildet av situasjonen** i katastrofeområdet som kunne danne grunnlag for en felles, tverrdepartemental innsats.»
- «For utvalget ser det ut til at man i UD tror at en varslingsplan er en beredskapsplan, og at regelmessig behandling av småsaker er det som skal til for å utvikle kompetanse til å håndtere virkelige kriser. **Etter utvalgets oppfatning mangler man i UD grunnleggende forståelse for beredskapsarbeid.**»

(Reinås-utvalget, 2005)



# Fra flodbølgekatastrofe til krise i Libanon (2006)

- En annen type krise – men samtidig en konsulær krise som rammet norske borgere i utlandet
- Hadde UD lært av erfaringene fra flodbølgekatastrofen?

# Fra krisen i Libanon til terrorangrep på Hotell Serena Kabul (2008)

- Terrorangrep som rammet en offisiell delegasjon fra UD
- Beredskapen var dimensjonert for en konsulær krise – ikke en krise som også rammet egne ansatte
- Viktig erfaring – den neste krisen er aldri lik den forrige krisen – vi må forberede oss på den neste krisen

# COVID-19 pandemien



Foto: UD



Foto: UD



# Evakuering Afghanistan (2021)



Foto:UD

Ambassaden bistår på flyplassen i Tblisi



Foto: UD

Utenriksministeren tar imot siste fly fra Kabul

# Hva har vi lært?

- Vi må lære av fortiden og forberede oss på fremtiden
- Enhver krise er forskjellig og må håndteres forskjellig – men noe er alltid likt.
- God krisehåndtering forutsetter gode beredskapsplaner og evne til å lære fra håndtering av tidligere hendelser.
- Ingen kan håndtere en krise alene – for å lykkes må vi få til samhandling og samvirke, både nasjonalt og internasjonalt.
- Arbeidet med forebyggende sikkerhet, beredskap og krisehåndtering må være integrert i hele virksomheten.

# Hvordan er UD organisert for å håndtere kriser?

- UDs har et 24/7 operativt senter (UDs Operative senter) som er varlingspunkt for alle hendelser.
- Departementet har en egen beredskapsplan med varslingsrutiner og rolle- og ansvarsavklaringer.
- Vi håndterer kriser hovedsakelig i forsterket linje og ikke i krisestab. Prinsippene om nærhet, likhet, ansvar og samvirke.
- Krisehåndteringsoppsettet er fleksibelt og skalerbart.
- Alle norske utenriksstasjoner har også egne risikovurderinger og egne beredskapsplaner.



Foto: UD

# Hvordan være en lærende organisasjon?

- UD evaluerer alle større øvelser og hendelser.
- Både læringspunkter og bevaringspunkter blir identifisert.
- Det legges stor vekt på opplæring og øvelser
- Evaluerings- og læringskulturen må være forankret hos ledelsen i alle ledd.
- Det må være lov å feile. Bare gjennom å stadig prøve og også noen ganger feile, skapes det bevegelse og læring.
- Vi må tørre å stille spørsmålene. Hva kunne vært håndtert bedre og annerledes? Og faktisk følge det opp når vi får svarene.

# Takk for oppmerksomheten!



Utenriksdepartementet