



INTERVJUREFERAT – LARS ØY

Intervju av:	Lars Øy, Statsministerens kontor (SMK)
Sted:	Tollbugata 12, Oslo
Tid:	6. januar 2022 09:00-11:00
Digitalt eller fysisk:	Digitalt
Leder av intervjuet:	Rune Jakobsen, kommisjonsmedlem
Øvrige deltagere som deltok fysisk:	Kristine Rande og Ida Skirstad Pollen fra sekretariatet.
Øvrige deltagere som deltok digitalt:	Toril Johansson, Per Arne Olsen og Rolv Terje Lie fra kommisjonen. Erik Sundet fra PwC.
Ev. bisittere	Ingen

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. Deltagere til stede presenterte seg.

Ida Skirstad Pollen informerte om de praktiske og rettslige rammer for 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 meroffentlighet i sentrale referater. Etter avlevering av kommisjonens arkiv er det Arkivverket som forvalter innsyn i kommisjonens arkiv.

- Du har ikke plikt til å forklare deg for kommisjonen. Vi er takknemlig for at du stiller til en samtale. Vi forstår det slik at du er villig til å svare på en del spørsmål.
- Når du først velger å forklare deg for kommisjonen, kan du 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.)
- Presisere 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 og er bundet av personopplysningsloven.

Lars Øy hadde ingen merknader eller spørsmål til innkallingen eller det som ble gjennomgått her.

Rune Jakobsen informerte overordnet om temaene som vil bli tatt opp i dette intervjuet:

1. Ansvar og oppgaver under pandemien
2. Regjeringens arbeid; regjeringskonferanser – RCU
3. Forholdet til JD og HOD
4. Kommunikasjon
5. Konkrete utfordringer og læringspunkter

FORKLARING

Innledning

Kan du redegjøre kort for din utdanning og yrkesmessig bakgrunn? Har du tidligere erfaring fra beredskapsarbeid og krisehåndtering?

Jeg har påbegynte studier på gamle NTH. Jeg har hatt et yrkesliv i politikken og vært politisk rådgiver for Høyres tidligere partileder Jan Pettersen, vært informasjonssjef i Høyre og sekretariatsleder i Høyres stortingsgruppe og statssekretær på Statsministerens kontor. Under arbeidet med pandemien har jeg vært statssekretær på SMK og hadde ansvar for å følge HOD spesielt. Jeg har ingen spesifikk opplæring eller erfaring med kriseledelse utover det at man i politikken stadig støter på kriser. Det gir en viss erfaring å håndtere den type spørsmål opp gjennom årene. Vi opplevde også i regjering kriser før pandemien traff oss, slik som flyktningkrisen og oljeprisfall.

Tema 1: Ansvar og oppgaver under håndtering av pandemien

Kan du beskrive hva som har vært ditt ansvarsområde og hvordan du har arbeidet under pandemien?

Jeg hadde ansvar for å følge HOD som statssekretær i SMK. Det innebar et særskilt ansvar for å orientere og forberede statsministeren på de områdene før r-konferanser og RCU-konferanser. Det innebærer også å ha den løpende daglige kontakten og bindeleddet mellom statsministeren og det aktuelle departementet. Jeg hadde også kontakt med de andre departementene som var involvert i håndteringen av krisen. Det innebærer at man er inne i alle disse sakene, forbereder og gir råd om hvilke beslutninger som skal tas. Jeg var også til stede på en del av møtene i HOD for å ivareta en liasonfunksjon. I tillegg deltok jeg på arbeidsseminarer mellom HOD, Hdir og FHI, for å bedre forstå deres vurderinger og gi best mulig råd til statsminister og regjering.

Har det vært endringer i denne rollen underveis i pandemien?

Nei. Jeg vil ikke si det. Vi tok noen raske beslutninger helt i starten av pandemien hvor vi delte oss litt i to på SMK; de som i hovedsak fulgte den økonomiske responsen og jeg som fulgte den helsemessige responsen blant statssekretærene. Selv om det har vært justeringer i denne organiseringen, har den i hovedsak blitt fulgt gjennom pandemien. Vår oppfatning var at det var en hensiktsmessig og god organisering, som muliggjorde raske beslutninger. Det som er viktig i en krise er at den ikke lammer alt annet du driver med. De som håndterer krisen skal gjøre det, og de som ikke håndterer krisen må ivareta normal drift.

Har det vært noe som har vært særlig utfordrende i den rollen?

Hele pandemien i seg selv har vært en stor utfordring. Den har bydd på mange vanskelige avveininger og beslutninger som må tas under stor usikkerhet og tidspress. Det er åpenbart. Når det gjelder rollen i seg selv kan jeg ikke peke på noe konkret.

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

pandemihåndteringen? Er det enkelte saker som har vært spesielt viktig for deg å følge opp?

Når man håndterer saker som er store og omfattende er det slik at det vil komme initiativ underveis, at man er pådriver om du vil på ulike ting underveis i pandemien. Det var det også fra vår side i SMK. Både fra statsministerens side, min side og embetsverkets side, var det forslag og initiativer som ble løftet opp. Noen ganger kom initiativene og forslagene inn i r-konferanser, andre ganger kunne jeg drøfte det på telefon med HOD, så ville de typisk be Hdir og FHI om å gi en vurdering. Deretter fikk vi en anbefaling og kunne ta en beslutning basert på deres konkrete råd og anbefalinger. Underveis i pandemien har initiativer både kommet fra SMK, etatene, HOD., og det har som regel gått gjennom denne saksbehandlingsveien før det kom til endelig beslutning.

Hvem har du hatt et spesielt nært samarbeid med under pandemihåndteringen?

Hos SMK er det den ansvarlige rådgiveren i innenriksavdelingen som fulgte pandemien tettest og som jeg jobbet mest med i forberedelser til r-konferanser og RCU. I JD var det Lars Jacob Hiim som håndtere mye av importsmittearbeidet, som jeg hadde mest kontakt med i tillegg til ministeren. I HOD hadde jeg mye kontakt med Bent Høie og hans statssekretærer. Det varierte litt hvem som hadde ansvaret for dette underveis. Den siste tiden var det Saliba Korkunc som jeg samarbeidet mye med. Vi snakket ofte underveis om disse tingene. Så traff jeg jo embetsverket og var til stede på arbeidsseminarer med Hdir og FHI, men jeg hadde lite direkte kontakt med dem utenom møter.

Tema 2: Regjeringens arbeid, regjeringskonferanser og RCU

Regjeringskonferanser og RCU har vært viktige fora for beslutninger vedrørende pandemihåndteringen. Vi har gjennom vår gransking sett at regjeringen har hatt tett styring og en rekke beslutninger har blitt løftet til regjeringen. Har du gjort deg noen refleksjoner om dette har vært en hensiktsmessig måte å organisere arbeidet på?

Helt i starten mente nok vi også at de store beslutningene som ble tatt 12. mars burde vært regjeringsbehandlet, selv om de var drøftet med statsministeren og helse- og omsorgsministeren. Men tiden var en utfordring. Etter hvert kom det inn i et spor hvor de store beslutningene ble tatt i regjering. Det kan godt være at en del av de sakene vi hadde i regjering ikke hadde trengt å være der. Vi overlot mer til HOD etter hvert. Til å begynne med ble for eksempel endringer av status på fargekoder for land brakt inn i form av notater til RCU. Etter hvert konkluderte vi at det ikke trengte behandling i regjering eller RCU. Da ble det overlatt til departementet å ta de endelige beslutningene. Vi så også etter hvert at det var detaljerte ting som kunne blitt håndtert i JD eller HOD. Vi forsøkte å justere den kursen underveis. De sakene vi så vi ikke trengte å være så mange for å diskutere, henviste vi til håndtering i departementene.

Har du som statssekretær ved SMK hatt en aktiv pådriver og oppfølgingsrolle for saker som skal fremmes, eller har vært oppe i r-konferanser eller RCU?

I noen tilfeller har jeg nok hatt det. Det er litt av jobben å si at denne saken må dere fremme for regjeringen eller RCU, eller svare departementene på at denne saken kan dere beslutte selv. Det å hjelpe departementene med å legge lista riktig, er en del av jobben vi har.

Gjennom pandemien har fagmyndigheten gitt faglige råd, og politikerne tatt en rekke beslutningene. Hvordan vurderer du at forholdet mellom politisk nivå, embetsnivå og direktoratene har vært i håndteringen av pandemien?

Jeg opplever at samarbeidet har fungert godt, at det har vært en god arbeidsdeling og et godt samarbeid. Med de ulike nyanser de har hatt underveis i pandemien, synes jeg at departementet har gitt oss gode og gjennomtenkte råd. Så har regjeringen til slutt tatt sine beslutninger hvor man må se hen til et større perspektiv som direktoratene kanskje ikke ser like godt ut fra sine perspektiver, og kanskje heller ikke har en tilsvarende kompetanse og oppsett for å se. Litt av bakgrunnen for at regjeringen ganske raskt etter den 12. mars tok tilbake de store beslutningene, var fordi Hdir ikke var satt opp for å styre landet. Det å se beslutningenes konsekvenser på helt andre områder enn det de er vant med å gjøre, gjør man bedre i regjeringsapparatet. Dette er til syvende og sist politiske vurderinger, selv om det ligger et faglig råd i bunnen.

Vi har gjennom vår granskning fått opplysninger om at prosessene – fra det blir vurdert å iverksette nye tiltak og til det treffes beslutning i RCU eller r-konferanse – tidvis har gått så hurtig at berørte sektorer ikke har fått tilstrekkelig mulighet til å gi sine innspill. Har du noen refleksjoner rundt dette?

Det er klart at man skulle ønsket at det var bedre tid til prosess i en del situasjoner, men vi opplevde ofte at den tiden ikke var der. I de tilfellene vi rakk å ha korte høringsprosesser eksternt, valgte vi å ha det og mente det var bedre med en kort høring enn ingen høring. Det var litt av det samme i det interne arbeidet også. Det er bedre å gi andre departementer en kort høringsfrist, enn ingen høringsfrist i det hele tatt. Vi jobbet en del underveis med å forsøke å tenke neste steg om vi måtte stramme inn ytterligere. Vi hadde en egen øvelse på hva vi måtte være forberedt på dersom vi fikk en dramatisk forverret situasjon. Det handler om at man skal ha bedre tid til å vurdere konsekvenser på tvers av sektorene. I flere situasjoner ble tiden knapp, men jeg tror likevel det har vært riktig og at det er en del av årsaken til at vi sammenlignet med andre land har kommet bedre gjennom pandemien. Vi har vært raskere på og fått hindret en stor spredning. Blir spredningen for stor, faller en del av valgmulighetene dine bort. Om du sykler ned en bakke med dårlig brems, og farten blir for stor, har du til slutt valget mellom å kjøre i grøfta eller klore deg fast til sykkelen. Vi mente det var bedre å ta raske beslutninger, og heller korrigere i ettertid.

Når regjeringen selv har fattet beslutninger vedrørende tiltak har regjeringen avveid forholdet mellom smittevern på den ene siden, og hensynet til grupper som rammes av smitteverntiltak på den andre. Hvordan opplever du at dette har fungert i praksis?

Jeg mener vi stort sett tok de riktige beslutningene, også sett i ettertid. Så er det nok noen beslutninger vi ville gjort annerledes basert på ny kunnskap vi fikk etter hvert som tiden gikk. Alle beslutninger måtte tas på bakgrunn av den kunnskapen vi hadde der og da. Det er ikke til å unngå at du først forstår og ser noen av konsekvensene etter en beslutning er tatt. Vi skulle ikke legge prestisje i å ikke gjøre om på ting, om vi så at her er det ting vi ikke har tenkt på. Det skjedde på flere områder. Eksempelvis gjorde vi raskt om på stengingen av

Vinmonopolet. Det kom raskt opp innsigelser og vurderinger som var annerledes enn da beslutningen ble tatt. En del av innreisetiltakene fikk også store konsekvenser, hvor det ble gitt unntak underveis for å forsøke å dempe på de verste ulempene knyttet til en del av tiltakene som kom. Det var også viktig for samfunnets evne til å tåle å stå i det over tid. Om vi spoler tilbake til 12. mars har pandemien vart i lenger tid enn det vi trodde da. Det at vi har klart å holde i gang tiltak som har vært effektive tror jeg delvis skyldes at vi har klart å tilpasse dem og gi unntak. Det har gjort at de har vært enklere å leve med etter hvert som tiden har gått.

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

Helhetsvurderinger og vurderinger av forholdsmessighet er noe som har ligget der og vært diskutert i mange av sakene vi har hatt oppe, særlig i de periodene hvor tiltakene har vært strammest. Det har hele tiden vært en forventning til etatene at de skal vurdere forholdsmessighet. I tillegg vil departementene, og i siste instans regjeringen, ha dette med seg når de treffer de endelige beslutningene. Det er et grunnkrav i smittevernloven, og det har derfor ligget til grunn gjennom hele pandemien.

Av og til er det vanskelige vurderinger. I en del tilfeller er grunnlaget som beslutningen fattes på usikkert. Det er det også den dag i dag med nye virusvarianter. Det er usikkert hvordan de smitter og hvordan de vil opptre i vårt samfunn og med vår demografiske struktur. Det gjør forholdsmessighetsvurderinger vanskelige. Man må ta beslutninger basert på føre-var-tankegang. Man må kjøpe seg tid og se an hvordan dette går. Tar vi en feil beslutning, mister vi handlingsrom senere. Det er vanskelige avveininger, men de har vært der hele veien.

Har du hatt noen aktiv rolle i dette – og eventuelt på hvilken måte?

Ikke utover at det har vært en del av våre diskusjoner hele veien. Det har ligget i sakspapirene vi har fått fra departementene, Hdir og FHI. Noen av tiltakene ble også hjemlet med egne lovbestemmelser i smittevernloven underveis for å gi de et mer robust rettslig grunnlag.

Mener du regjeringen har hatt et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag og tilstrekkelig med tid til å gjøre disse vurderingene?

Vi skulle alltid ønsket oss bedre tid og mer kunnskap underveis. Det var en luksus vi ikke kunne gi oss selv. Vi var nødt til å ta beslutningene basert på det grunnlaget vi hadde der og da. Jeg kan vanskelig se at det ville bedret håndteringen av pandemien om vi hadde skjøvet på sakene for å ha bedre tid til interne prosesser i regjeringen. Problemet ville bare blitt større om vi skjøv på det. I noen tilfeller ba vi om nye vurderinger og grundigere utredninger om vi følte det var behov for det. Det var i situasjoner hvor vi hadde tid. I en del situasjoner hadde vi rett og slett ikke den tiden.

Har vurderingen om hva som er blitt vektlagt endret seg over tid? Har du noen eksempler?

Ja, det gjorde det. Det fulgte pandemiens gang.

Ble smittevern, tiltaksbyrde og slik lagt på vektskåla?

Ja. Da vi nærmet oss våren 2020 ble tiltaksbyrde vektlagt mer enn smitteverneffekt. Da opplevde vi alle at dette gikk riktig vei og at det var rom for å åpne opp. Så snudde dette igjen høsten 2020, og da var det flere runder med innstramminger både før jul 2020 og utover på foråret 2021 og frem til sommeren. Så snudde det igjen da vi fikk bedre vaksinedekning; smitten falt og tiltaksbyrde ble vektlagt mer igjen. Det er en naturlig konsekvens av den forholdsmessighetsvurderingen som skal gjøres når smittetallene går ned og færre kommer på sykehus. Da vil det ikke være like forholdsmessig å opprettholde de samme tiltakene, i alle fall ikke om situasjonen er oversiktlig og det ikke er store usikkerhetsfaktorer.

I hvilken grad har du vært involvert i diskusjonen om konsekvenser for barn og unge eller spesielt utsatte grupper?

Jeg har vært involvert i mange av de diskusjonene underveis.

Hvordan vurderer du myndighetens evne til å ta høyde for videre utvikling og planlegge for ulike scenarier underveis i pandemien? Har det vært noen endringer i dette underveis?

Det har vært endringer underveis. I starten handlet det om å få kontroll over situasjonen og vinne tid til å få kontroll. Etter hvert som vi fikk bedre oversikt, ble det også jobbet mer med langsiktige strategier for den videre håndteringen av pandemien. Det ble for eksempel jobbet med beredskapsplaner. Da vi var inne i perioder hvor det så ut til at det gikk bedre laget vi planer for trinnvise gjenåpninger, og vi lagde planer for neste skritt av innstramminger i perioder hvor vi så det kunne bli verre. Til en viss grad klarte de planene å forutse en del av konsekvensene. Jeg synes etatene ble bedre på å forutse konsekvensene underveis i pandemien.

Det var også eksempler ganske sent i pandemien hvor det ikke fungerte så godt som det kanskje burde gjort. Et eksempel på det er situasjonen rundt skolestart i år, hvor det ble mye smitte blant barn og unge. Ønsket om å ha minst mulig tiltak for barn og unge ga større konsekvenser for barn og unge i det lange løp, enn det ville gjort om man hadde hatt en mer forsiktig tilnærming fra start. Det er et eksempel på at vi ikke alltid klarte å forutse konsekvensene like godt.

Det har også vært kapasitetsutfordringer. Det ble for eksempel jobbet iherdig for å forsøke å forberede innreisekjeden på et større volum reisende da det nærmet seg vår og sommer. Samtidig sto aktørene i hele innreisekjeden med arbeid langt opp i halsen for å håndtere situasjonen slik den var. Det var store endringer i regelverk, innfasing av koronasertifikat og veldig mye som skjedde. Det ble hele tiden jobbet med å tenke hva som er mulige utviklingsretninger fremover - hva må vi gjøre nå for å være forberedt på hva som kan skje videre?

Har du noen refleksjoner om myndighetene i større grad hadde greid å tenke langsiktig dersom ikke så mange detaljesaker hadde vært løftet til regjeringnivå?

Det vet jeg ikke. Fordelen med en del av disse detaljsakene er at man ikke bruker lang tid på dem. I veilederen fra SMK til departementene om hvilke saker som skal til regjering står det der at det heller skal være en sak for mye, enn en sak for lite. I en r-konferanse vil typisk ingen ta ordet til saken og den kan da konkluderes raskt. Det er ikke slik at man sitter og bruker timer på ubetydelige saker om man har større, viktigere og mer kompliserte saker.

Retningslinjene for RCU åpner for at statssekretærer kan møte i utvalget. Har du vært mye til stede i RCU?

Statssekretærene på SMK bisitter i alle r-konferanser og RCU-møter. Den bestemmelsen er heller myntet på at det statsråden ikke får sende statssekretæren i vanlig regjeringskonferanse, men det ble gjort et unntak for dette prinsippet i RCU-møtene. Dels som kontinuitetsplanlegging, og dels fordi det i noen tilfeller var nødvendig å gjøre det slik.

Har du vurderinger knyttet til at direktoratene var til stede og orienterte i RCU-møtene og r-konferansene?

Jeg mener det var veldig verdifullt. Møtene artet seg slik at både FHI og Hdir innledet med en orientering hvor de beskrev situasjonen, smitteutvikling, situasjon på sykehusene, situasjon på grensen, hvor de så problemer og hva de tenkte om veien videre. Det var verdifullt for å løfte kunnskapen til statsrådene og for få en felles situasjonsforståelse. Når vi kom til behandling av de konkrete sakene hvor det lå faglige råd i bunn, kunne vi spørre etatene direkte om ting som var uklart. Vi kunne også diskutert forhold vi kanskje ville løst på en annen måte for å ivareta hensyn de ikke hadde tenkt på og om en slik løsning ville være et problem ut fra smittevernaglig ståsted. Jeg tror dette bidro til – og var helt avgjørende for – en god situasjonsforståelse og bedre beslutninger.

Hvilke erfaringer har du gjort deg angående RCU? Ser du noen fordeler eller ulemper ved en slik organisering?

Møtet ga et ekstra beslutningspunkt i løpet av uken hvor vi kunne samle etatene og de mest berørte departementene. Det gjorde at vi hyppigere kunne diskutere saker over bordet og være raskere når det var behov for å treffe beslutninger raskt. Det var også tilpassede saksbehandlingsregler som for eksempel forkortede foreleggelsesfrister, som bidro til at beslutninger kunne treffes rask da det var behov for det. I forbindelse med store strategibeslutninger ble de ved flere anledninger forhåndsdrøftet i RCU, så konkluderte regjeringen senere. Det gjorde at man kunne gå dypere inn i materialet før man kom til selve r-konferansen hvor det er flere statsråder til stede. Det ville tatt veldig lang tid om man ikke hadde hatt denne forhåndsdiskusjonen med de mest berørte statsrådene på forhånd. Alternativet er å samle hele regjeringen hyppigere, men det ville bundet opp mye tid for statsråder som hadde annet viktig arbeid som også må løses på siden av en pandemi. En viktig erfaring vi har hatt er at krisen skal håndteres av de som skal håndtere den, mens de andre som ikke håndterer må sørge for normaldrift og at ordinære prosesser ikke forstyrres. RCU-konferansen bidro til dette.

Vi hadde en lav terskel for å kalle inn andre berørte statsråder. Om det var noe på kulturfeltet ble kulturminister kalt inn. Tilsvarende gjaldt for andre statsråder. Jeg tror vi stort sett fikk til dette på en god måte. Jeg skal ikke utelukke at det har vært enkelttilfeller hvor det kunne vært invitert én eller to statsråd til, men i noen situasjoner ble det også sjekket av med øvrige berørte i etterkant. En potensiell ulempe er at noen av statsrådene som ikke er de mest sentrale i pandemihåndteringen kan oppleve å bli sittende litt på siden. Men de var der i alle de store strategibeslutningene, bortsett fra de aller første dagene. Det var en egen covid-19 del av de vanlige regjeringskonferansene hvor de øvrige statsrådene var til stede.. Jeg sa i det forrige intervjuet med kommisjonen at om vi fikk en ny krise av samme art ville jeg gjort det samme igjen. Den konklusjonen mener jeg står seg.

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?

Jeg husker ikke endringer som ble gjort underveis, men er godt kjent med at det ble gjort endringer helt i starten for å korte ned beslutningsprosessen slik at man raskere skulle fatte beslutninger. Det ble gitt kortere foreleggelsesfrister og kortere oppmeldingsfrister som bidro til at man raskere kunne snu seg ved behov. Dere har sikkert sett i referater dere har fått at enkelte saker som hastet ble avklart med RCU med skriftlig prosedyre, og i noen tilfeller videomøter om saken ikke var så enkel at den kunne kvitteres ut med skriftlig prosedyre. Jeg kommer ikke i farten på endringer underveis.

I tillegg til å håndtere pandemien skal regjeringen 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?

De ordinære sakene skulle i utgangspunktet følge ordinær prosedyre. Det kan ha vært noen saker, også covid-19-saker, som kunne ha fulgt vanlig prosedyre, men som fulgte covid-19-prosedyre fordi departementet kanskje hadde vent seg til dette. Men i hovedsak fulgte ordinære saker vanlig prosedyre. I løpet av det første halvåret ville egentlig ikke Stortinget ha ordinære saker, fordi man på Stortinget la betydelig om sine arbeidsrutiner og skulle ha færrest mulige folk fysisk på jobb. I starten av pandemien var det nok et ulikt syn mellom oss og Stortinget. I noen uker helt i starten var vi egentlig klare og forberedt for å fremme saker for Stortinget, men Stortinget mente det var for tidlig. Det resulterte i at saker ble holdt litt igjen. Stortinget oppfattet at det i situasjonen som var våren 2020 var vanskelig å ha en ordinær politisk debatt om andre saker som ikke handlet om korona. Det handler litt om den spesielle stemningen som var i det offentlige ordsiftet de første månedene. Jeg tror mange oppfattet det som unaturlig å ha en vanlig debatt med politiske motsetninger på det tidspunktet. Da var tilbakemeldingen fra Stortinget at de synes det var for tidlig når vi ønsket å fremme våre saker. Men dette kom i gang igjen etter hvert.

Når dere kom i gang igjen, vil du si at covid-19-saker fortrenget ordinære saker? Eller var det kapasitet til begge deler?

Ikke over alt, men det varierte veldig fra departement til departement. For helse og justis måtte fremdriften i en del andre saker lide på grunn av pandemihåndtering. Det var forståelig gitt situasjonen man sto i.

Det har vært nedsatt et statssekretærutvalg som har vurdert innreise for personell, som har vært nødvendig for å sikre norsk næringsliv tilgang på nødvendig kvalifisert arbeidskraft. Har du sittet i dette utvalget?

Jeg satt ikke i det utvalget.

Har du kjennskap til hvordan utvalget ble opprettet og hvordan det jobbet?

Det ble opprettet ganske raskt etter nyttår 2021. Dette ligger i papirene dere har fått. Det var også folk på kontoret hos oss som fulgte det arbeidet. Jeg var ikke til stede i selve møtene. Sånn jeg oppfattet det handlet deres arbeid mye om å finne de best egnede kriteriene som

både gjorde at volumet i innreise ikke ble større enn det etatene mente var forsvarlig ut fra den risikoen som innreise vil innebære, og at vi samtidig fikk inn nøkkelpersonene som hadde størst betydning for ivaretagelse av norske arbeidsplasser.

Det var et viktig arbeid og en god måte å håndtere strenge innreiseregler på. Jeg var inne på tidligere at det var en tilpasning etter en veldig streng innstramming som kanskje gjorde det mulig å leve med så strenge innreiseregler over tid. Vi fikk inn noen nøkkelpersoner som gjorde at ikke norske hjørnesteinsbedrifter fikk problemer og at store prosjekter ikke stoppet opp, samtidig som kontrollen i ordningen var streng. Praksisen vi fikk opp for forhåndsgodkjent karantenested gjorde at risiko i ordningen etter hvert ble lav.

Hva har vært særlig utfordrende og hva har fungert godt i dette arbeidet?

Det viste seg å være en utfordring å ha skjønnsbaserte ordninger som skal vurderes på grensen. Vi fikk etter hvert en ganske god forståelse fra etatene og mediene om at det skjønsmessige arbeidet på grensen var vanskelig. Det var mange som forsøkte å komme inne som ikke burde komme inn. Det var veldig tidkrevende for dem som skulle håndtere det på grensen. Det å ha en forhåndsgodkjenning mener jeg var en viktig nøkkel for å få det til å fungere, også det med å kunne plukke ut de som skulle komme inn og som var viktigst å få inn. Samtidig ga det en form for likebehandling.

Parallelt med den kom ordningen om forhåndsgodkjent karantenested, etter at de mer tillitsbaserte ordningene viste seg å ikke fungere godt nok. Det kom for mange eksempler på at folk bodde for tett i ikke egnede lokaler. På det tidspunktet hadde Arbeidstilsynet blitt satt inn for å drive tilsyn. Tilsynsrapportene konkluderte at tillitsbaserte ordningen ikke var tilstrekkelig. Da gikk vi over til forhåndsgodkjenning for karantenested, eller så måtte man være på et karantenehotell. Det bidro til at risikoen knyttet til dem som kom inn i den søknadsbaserte ordningen ble lav, men risikoen forsvinner aldri. Vi hadde aldri en ambisjon om at vi skulle ha null innreisesmitte. Det ville ikke vært mulig eller ønskelig.

Her er det mange ting som gjør at Norge er annerledes. Vi har Nord-Europas lengste landegrenser. Det er ikke bare vei, det er også skispor. Noen forsøkte seg også med helikopter. I tillegg har vi en grunnlov som gir norsk statsborgere rett til å komme seg inn og ut av landet når de ønsker. I Australia måtte de til slutt kaste inn håndkle da de mest smittsomme variantene kom. Selv deres kontroversielle og svært strenge tiltak klarte ikke å holde deltavarianten ute.

Var det noen flere statssekretærutvalg som ble opprettet under pandemien som var viktig, bortsett var dem vi har snakket om nå?

Nei. Vi hadde ikke noen faste statssekretærutvalg utover dem vi har snakket om.

Tema 3: Forholdet til JD og HOD og øvrige departementer

Dette var i utgangspunktet en helsekrise der HOD har hatt en helt sentral funksjon, 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?

Jeg vil si det i hovedsak har vært håndtert på en god måte. Det ble tidlig klart at krisen kom til å prege samfunnet langt utover det helsemessige. Det var bred enighet om beslutningen om at JD skulle overta kriseledelsen. Det har bidratt til en viktig avlastning også for HOD. De har kunnet konsentrere seg om de helsemessige sidene av krisen. De hadde mye som traff dem på kort tid. Jeg opplever at det var til stor hjelp og nytte for HOD at JD tok over kriseledelsen. Det var også til stor nytte for regjeringen at JD hele tiden koordinerte informasjonsstrømmen og jevnlig oppsummerte statusrapporter. I ulike faser av pandemien koordinerte JD kartlegginger om pandemiens konsekvenser på ulike samfunnsområder. Hovedinntrykket mitt er at det fungerte bra og etter hensikten.

Om jeg skal sette fingeren på noe så ville jeg kanskje tenke at justis i noen situasjoner var litt tilbakeholdne og at de i større grad kunne pushet de andre departementene på sine forberedelser. De kunne vært litt mer pådriver. Koordineringsrollen fungerte bra, men de kunne ha pushet litt her og der om noen av departementene ikke var like frempå i å forberede seg på ulike scenarier som krisen kunne ha på deres felt. Regjeringen hadde en større øvelse hvor vi øvde på en situasjon hvor virusspredningen kom ut av kontroll i Norge. Den øvelsen ledet frem til høring på et mulig portforbud. Bakgrunnen for øvelsen var at vi så det var ting å forberede i dette innsamlingsarbeidet som JD drev. For at vi skulle få ordentlig trykk på det arbeidet, måtte denne øvelsen til.

Har du hatt et nært samarbeid med statssekretærene og HOD og JD underveis i pandemien? Hva har dette samarbeidet bestått i – og har det fungert tilfredsstillende?

Det har vært et tett og godt samarbeid. Vi har snakket sammen mye og ofte. Jeg har god erfaring fra det samarbeidet.

Har du inntrykk av at Kriserådet har vært et nyttig under pandemien eller har RCU vært hovedorganet?

Jeg møter ikke i kriserådet, så jeg tør ikke å si hva som har skjedd der direkte. Essensen er at RCU og regjeringen har vært de viktige beslutningsorganene. Det er min oppfatning at kriserådet har hatt en viktig rolle i å koordinere departementene i oppfølgingen av de konklusjonene som er trukket. Det handler om å sørge for en felles forståelse av hva man har blitt enige om, bidra til å nøste opp i eventuelle uklarheter som måtte være, og løse misforståelser i etterkant av regjeringsbeslutninger. Jeg tror deres rolle har vært viktig i en slik sammenheng.

Tema 4: Kommunikasjon

Hvordan har prosessene vært for å forme og innrette budskapet ut til befolkningen? Hva har din rolle vært i dette arbeidet?

Jeg har bistått med utforming av pressemeldinger og taler. Det har vært litt ulikt hvem som skriver førsteutkast og slike ting. Det kan være embetsverket i SMK, embetsverket i HOD og til dels embetsverket i JD som har skrevet saker. Også enkelte andre departementer har bidratt på deres felt. Det har vært et samarbeid i etterkant om å forsøke å jobbe frem de riktige formuleringene. Det vi ofte gjør i regjeringsfellesskapet er å dobbeltsjekke og trippelsjekke at det som sies er riktig. Vi er veldig opptatt av å ikke gi feil fakta i det materialet som gis ut, enten det er skriftlig eller muntlig. Dette har jeg jobbet en del med.

Er det noen som har hatt spesielt stor innflytelse på hvordan budskapet har blitt sendt ut, og eventuelle endringer underveis?

Justis og helse har hatt spesiell stor innflytelse. Kommunikasjonsavdelingen ved SMK har også gitt gode bidrag inn i arbeidet med tekster. I mange tilfeller har kommunikasjonsavdelingen formulert ut førsteutkast og deltatt i diskusjoner. Man diskuterer ofte formuleringer litt frem og tilbake, før statsråd kobles inn.

Har det vært stort press fra ulike interessegrupper?

Det kan jeg bekrefte.

Hvem?

Gjennom pandemien har mange ment at tiltakene har rammet akkurat deres virksomhet urimelig hardt. For eksempel har de påpekt at det de driver med ikke smitter så mye, at helsemyndighetene ikke har forstått deres aktivitet og at tiltak på deres virksomhet har så store konsekvenser. De først ukene var det en stor dugnadsånd. Det var nesten slik at det ble tatt ned mer aktivitet enn det vi ba om. Etter hvert endret det seg. Gradvis har påvirkningsarbeidet fra de som har meninger om tiltak økt jevnt og trutt. Det er forståelig og en helt naturlig del av hvordan vårt samfunn fungerer. Det skulle bare mangle at vi hørte på dem, lyttet til dem og gjorde tilpasninger der vi mente de hadde et poeng. Det mener jeg har bidratt til at det har vært mulig for Norge å ha effektive og gode tiltak over tid.

Hva er riktig prosedyre for en interessegruppe som ønsker å få budskapet sitt gjennom?

Det finnes ingen riktig prosedyre. Her er det mange beslutningspunkter. Hdir har også opprettet noen utvalg hvor de lytter til en del eksterne interessenter, allerede før de gir sine faglige råd til oss. FHI har også en del direkte kontakt med ulike interessenter. En del startet sitt påvirkningsarbeid allerede der. Mange hadde kontakt med politikere og embetsverk i både JD og HOD. De tok også kontakt med oss. Vi fikk e-poster, telefoner og hadde møter med folk som var berørt. Det finnes nok ikke én riktig måte å få frem budskapet på. Det er mange beslutningspunkter underveis. De som var flinke forsøkte seg nok mange steder. Noen har et høyere aggresjonsnivå enn andre, men mitt råd vil i alle fall være å tenke gjennom argumenter som gjør at du får gjennomslag. Det er ikke støynivået som vil telle når liv og helse står i fare. Interessegrupper som argumenterte saklig og kunne vise til at man kunne fått til enkle justeringer som heller ikke skapte problemer smittevern faglig sett, kom lengst med sitt påvirkningsarbeid.

Tema 5: Konkrete utfordringer og læringspunkter

Vi har nå vært rammet av en pandemi i snart 2 år. Hva er de viktigste læringspunktene, på godt og vondt?

Dette blir litt repeterende fra da vi snakket sist. Den grunnleggende evnen til å kaste seg rundt og være operative er en viktig evne – det å gire om som vi så rundt 12. mars og i tiden etterpå, med nye nedstengninger og innføring av nye store ordninger og datasystemer. Det hadde ikke vært mulig å håndtere pandemien uten den evnen til rask omstilling og endringsvillighet.

Det har vært mye snakk om at man må ha planverk og øvelser. Alle disse tingene er viktige og vil synliggjøre svakheter du kan rette opp i, men en krise av denne typen vil alltid by på overraskelser. Vi må også ha evne til å se at vi ikke kan følge planen som er lagt. Det er viktigere enn at vi følger en plan som ikke tok innover seg egenarten av den krisen vi står i. Som politiker frustreres man ofte av at prosesser er langdryge, men det er godt å se at vi har etater og embetsverk i departementene som evner å levere raskt, offensivt, godt og treffsikkert når krisen inntreffer. Jeg tror det er helt avgjørende for evnen til å håndtere kriser, som alltid utspiller seg annerledes enn den forrige krisen.

Et av de viktigste læringspunktene er kanskje dette med tillitsbaserte tiltak tidlig. Vi så at det var en utfordring i innreisekjeden, men også på andre områder. Det er en viktig del av lovverket vårt. Det er et grunnleggende krav i smittevernloven at du skal vektlegge frivillig medvirkning. Det lå i min tenkning at vi da forsøker frivillighet først. Før du kommer med pålegg og kontroll, legger man stor vekt på informasjon. Informerer om krav og forventninger. Jeg tror det er en lærdom fra denne krisen på spørsmål knyttet til innreisekjeden, særlig inn mot deler av arbeidslivet hvor ikke alle forstår norsk like godt og har en annen type bakgrunn. Vi ser dette særlig i bruk av munnbind. Når myndigheter anbefaler munnbind på kollektivtrafikken, så dukker det opp ett eller annet munnbind og så fungerer det ikke. Om man så har et pålegg en uke etter bruker alle munnbind. Men vi skal vektlegge frivillig medvirkning i henhold til smittevernloven. Dette kan være verdt å ta med seg i fremtidige vurderinger av smittevernloven – hvorvidt skal frivillig medvirkning være et krav i situasjoner hvor vi vet at det ikke fungerer like godt.

Hva har den største utfordringen vært med organisering av SMK og regjeringen, det være seg RCU eller andre mekanismer? Er det svakheter i organisasjonsformen vi valgte?

Man skulle alltid ønske at man kunne hatt mer kapasitet og bedre tid. Min opplevelse av det er at selve beslutningsapparatet fungerte bra. Som vi var inne på tidligere ryddet vi litt etter hvert i hva som skulle til regjering og hva som ikke skulle til regjering. Jeg har ikke noen øvrige anbefalinger egentlig.

RCU hadde ikke et saksforberedende organ. Saksforberedelsen skjedde i linjen til de ulike departementene. Kan du si noe om faren for følgekonskvenser i linjen? At for følgekonskvenser av ting i linjen til for eksempel HOD får en konsekvens hos Næringsdepartementet som da først oppdages på statsrådsnivå.

Jeg mener det skal være ivare tatt også i den beslutningsmodellen vi hadde.

Men det stiller store krav til departementene at de koordinerer seg imellom grundig uten at noen leder det?

Det er helt riktig, men hele det norske regjeringsapparatet er bygd opp på den måten. Foreleggelsesinstituttet skal ivareta hensyn til å se konsekvenser på andre sektorer. Det er et ansvar som påligger hvert enkelt departement å overskue konsekvenser for andre i det de driver med, og forelegge sine notater til sine berørte departementer. Det er skriftlig nedfelt i instruks fra SMK, og det er departementene vant til å håndtere. Departementene har godtrening i å vurdere hvilke andre departementer de skal forelegge noe for.

Under pandemien har foreleggelsesfristene vært ganske korte og i noen tilfeller var de veldig korte. Det grunnleggende prinsippet her er det samme som gjelder hver eneste dag i regjeringsapparatet. Det er i tråd med krisehåndteringsprinsippene at du følger disse vante saksbehandlingsreglene. Man skal ikke gjøre alt for mange endringer, fordi det skaper mer rot og misforståelser enn å følge innøvde systemer og rutiner.

Det hender i noen tilfeller at departement utsteder et notat som ikke er forelagt de rette, men det vil i nesten alle tilfeller fanges opp enten av andre departementer eller av embetsverket hos SMK. I foreleggelsesnotatene står det hvilke andre departementer som har fått notatet til foreleggelse. Om vi ser at noen mangler gir vi beskjed om at det også må forelegges dit. Det kan hende et statsråd sier at de ikke har fått dette på foreleggelse når det kommer til r-konferanse, men i løpet av mine år har dette skjedd svært sjelden. Det skyldes at departementene kan dette. De er godt vant med det. Her læres det også underveis. Jeg opplever at det er et system for å ivareta dette.

Likhetsprinsippet er et viktig prinsipp. Men spørsmålet er om det er viktig å drive ordinær saksbehandling i en krise, eller om det gjorde at vi hadde dårlig tid? Spørsmålet er egentlig om det kunne ha vært annerledes med bedre saksforberedelser?

De ytre tidsrammene vil typisk være de samme. Spørsmålet er om man da skulle organisert det annerledes fra prosessene starter til beslutningene er tatt. Med andre ord velge en annen behandlingsmåte. Jeg klarer ikke å se hvilken annen behandlingsmåte som skulle vært valgt. Det er ikke slik at den eneste kontakten mellom departementene er i foreleggelsesfasen. Øverst til venstre i RCU-notatene vil du se at det ofte står navnet på flere statsråder. Det betyr at departementet har samarbeidet seg imellom. Noen ganger har de også samarbeidet godt selv om det er en statsråd som er den ansvarlige utsender. Jeg oppfattet at departementene var flinke til å se hverandre i dette. At de var bedre på å se hverandre enn de er til hverdags. Til hverdags er det ikke til å skjule at det er noen motsetninger mellom departementene. Det er ulike interesser og kulturer. Da krisen sto på, var det nesten ikke tegn til dette. Man var åpne med hverandre, samarbeidet, forsøkte å se hva som kunne være utfordrende for andres felt og man hadde kontakt. Jeg synes det nesten fungerte bedre under krisen enn til hverdags. Det har vært en samarbeidsånd som har vært viktig og positiv.

Har du 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? Det være seg barn og unge, innvandrerbefolkningen eller andre?

Det er ikke til å legge skjul på at pandemien har fått store konsekvenser for mange, men jeg opplever også at det har fått stor oppmerksomhet. Situasjon for barn og unge var på dagsorden helt fra starten av og har fått stor oppmerksomhet. Utfordringer for innvandrerbefolkningen ble vi også oppmerksomme på tidlig. Vi fikk bedre tall underveis på de helsemessige konsekvensene av pandemien for innvandrerbefolkningen. Vi lærte en del fra andre land om at pandemien rammet den delen av befolkningen hardere.

Noen bransjer er hardere rammet enn andre. Jeg vil si at de har fått oppmerksomhet, og at vi har vært kjent med de utfordringene som har kommet i den forbindelse.

Barn og unges psykiske helse er en utfordring, men det er vanskelig å skille mellom hva som skyldes pandemien og annet. Det var et tegn til at psykisk helse blant barn og unge var et økende problem også før pandemien, men det har blitt en større utfordring under pandemien. Det kan kanskje tilsi at alt på det feltet ikke løser seg selv om tiltakene blir borte.

Det er også noen som har stått utenfor arbeidslivet lenge. De som sto utenfor arbeidslivet allerede da pandemien kom har fått det enda vanskeligere med å komme inn igjen. Om jeg skal trekke frem en utfordring som kanskje ikke får størst og bredest plass i mediene, er det kanskje de som har en kompetanseprofil som gjør at de er lite attraktive for arbeidsgivere i det arbeidsmarkedet vi har i dag. Nå går det mot betydelig lysere tider i arbeidsmarkedet. Den største utfordringen mange steder nå er mangel på arbeidskraft. Men en del av de som står utenfor arbeidslivet har en kompetanse som gjør at de ikke er gripbare for arbeidsgivere. Det var også en utfordring vi hadde før pandemien, men som har blitt forsterket fordi det er flere bedrifter som har effektivisert driften. Kompetansepolitikk kommer til å bli viktigere på grunn av pandemien.

SMK er involvert på overordnet nivå i håndteringen av alle nasjonale kriser. Har du noen refleksjoner om likheter/forskjeller i håndteringen sammenlignet med tidligere kriser – for eksempel 22. juli eller migrantkrisen i 2015? Har det i denne krisen vært viktige læringspunkter fra tidligere kriser?

Jeg tror at det satt noen erfaringer i veggene våre og i embetsverket fra håndteringen av særlig migrasjonskrisen som var mer akutt. Oljeprisfallet var mer en økonomisk krise.

Migrasjonskrisen var mer akutt. Vi hadde da tilløp til en del av det samme samvirke på tvers av departementene som vi har hatt under pandemien, hvor man samarbeidet bedre og mer uformelt og var innforstått med at her må en beslutning tas og den må tas raskt. Vi må alle bidra til at alt som må tenkes på kommer på bordet med en gang. Migrasjonskrisen synliggjorde – i likhet med pandemien – utfordringer i lovverk. Vi hadde noen rettslige hindre under migrasjonskrisen. Noe fikk vi raske lovendringer på allerede da ved å gå til Stortinget. Vi hadde praktiske utfordringer med å sikre folk tak over hodet. Det var et ganske detaljert lovverk i plan- og bygningsloven som hindret praktiske og gode løsninger når mer grunnleggende behov måtte dekkes raskt. Det gjorde at vi satt ned beredskapslovutvalget som synliggjorde behov for lovhjemmel, men som fikk veldig mye kritikk. Dette ble trukket frem igjen i arbeidet med koronalovent. Det var positivt at vi kunne trekke den utredningen og høringen frem av skuffen da vi skulle få på plass en koronlov.

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

Jeg kommer ikke på noe i farten. SMK er ett av de få stedene som ikke har et system for å sette krisestab. Det skyldes at det nesten alltid er en krise et sted som må håndteres. Det er varierende hvor store disse krisene er. Noe av det SMK jobber mye med er å sikre at beslutningsprosesser kan skje nær sagt uansett hva som inntreffer. Det øves mye på å kunne flytte regjeringskonferanser og gjennomføre dem på alternative måter. Det har nok vært nyttig og noe vi kunne trekke på når vi skulle sikre at vi kunne ha en beslutningsdyktig regjering og beslutningsdyktig statsråd i en tid med pandemi.

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

Spenningen mellom det nasjonale, regionale og lokale har vært der under hele pandemien. Det var en stor utfordring i starten med «søringkarantene» og veldig mange lokale og ulike regler, som noen steder kunne true drift på sykehus og stanse viktig næringsvirksomhet. Eksempelvis måtte stortingspresidenten utstede brev om krav til fritt leide for stortingsrepresentantene så de slapp gjennom disse lokale tiltakene. Det ble håndtert bedre etter hvert og vi fikk det inn i et bedre nasjonalt spor. Da vi etter hvert fikk bedre kontroll på og oversikt over pandemien, la vi en strategi hvor vi kunne lette på nasjonale tiltak. Det fungerte i hovedsak bra, etter mitt skjønn. I perioder med stigende smitte opplevde vi at de lokale utbruddene ble stadig større og hyppigere. Når du så det på et nasjonalt nivå var det ikke lenger tilstrekkelig å slå det ned lokalt. Om du for eksempel stengte ned en kommune i tre uker, kunne du risikere at de fikk ny smitte fra nabokommuner med en gang de åpnet. Vi måtte stramme til de nasjonale tiltakene flere steder underveis i pandemien. I deler av kommunenorge ble det sett på som en mistillit, og det ble uttrykt at de selv måtte få tilbake kontrollen. Den spenningen er der også i dag. Vi står i en diskusjon nå om skjenkeforbud er riktig for hele landet. Her er det noen motsetninger. Men alt i alt mener jeg at vi kom inn i et godt spor på dette etter vi fikk løst noen av utfordringen innledningsvis, og at de lokale myndighetene håndterte dette bra. De fikk god støtte og råd fra FHI/Hdir om å ta de beslutningene de skulle ta. Vi slet litt med å finne det riktige nivået for å ta slike beslutninger på grunn av den varierte kommunestrukturen. Det var tilfeller hvor vi var nødt til å gripe inn fra nasjonalt nivå fordi kommuner som delte bo- og arbeidsmarked ikke klarte å bli enige seg imellom om lokale tiltak. Andre steder ble de enige lokalt om at beslutningen skulle tas av direktorat eller departement. I de større bo- og arbeidsmarkedene vil det ofte være slik at familien bor i en kommune, foreldrene jobber i en annen kommune og barna går på skoler i forskjellige kommuner. Det å få til en god regional håndtering var vanskelig i noen tilfeller, men i hovedsak klarte man å løse det lokalt på en fin måte.

Har du gjort deg noen refleksjoner vedrørende forskjeller og likheter på den politiske debatten og forholdet mellom politisk nivå og fagetatene i Norge, Sverige og Danmark?

Vårt utgangspunkt i starten av 2020 var nok likere den svenske tilnærmingen, enn det den er nå. Det fikk uttrykk ved at det var Hdir som fattet den formelle beslutningen den 12. mars. Allerede den samme dagen var vi klare på at det var regjeringen som måtte ta disse beslutningene og fronte. At regjeringen, og hele dens bredde og oversikt over alle sektorer, er bedre egnet enn det fagmyndighetene på helse er. Selv om en del av vårt planverk i utgangspunktet hadde likheter med den svenske modellen, tror jeg også det er mer i tråd med norsk politisk tradisjon. Det er sterkere tradisjon i Sverige for at direktoratene styrer mer på sine områder, enn det er i Norge. Det har vært et tett samarbeid mellom politisk nivå og faglig nivå i håndteringen av krisen. Det har vært viktig for utfallet. Jeg tror den norske modellen under pandemien har vært godt tilpasset vår politiske kultur, og at den har tjent oss godt resultatmessig.

Har du noen refleksjoner rundt hvordan ansvar, nærhets, likhets- og samvirkeprinsippet har fungert under pandemien, samt ordningen med ett lederdepartement? Er det behov for justeringer?

Jeg har ingen innsigelser til de overordnede prinsippene for kriseledelse. Jeg har hatt to refleksjoner underveis om beredskap og krisehåndtering som det er verdt å diskutere videre.

Den ene er knyttet til beredskap og planlegging. Dette var et tema som også dere var inne på i den første rapporten. Hvorfor hadde vi ikke bedre beredskap? Dere har gitt deres råd om smittevernutstyr. Vi har tatt tak i smittevernutstyr, men jeg tror ingen av oss klarer helt å overskue hva som kan være utfordringene i fremtiden. Prinsippet om at beredskapsansvaret skal ligge hos dem som har ansvaret i det daglige, mener jeg er riktig. Det er de som har forutsetningene for å svare på hva det kan bli mangel på. De som har fulgt pandemien tett, vet det har vært knapphet på også andre kritiske ting. Vi har bistått andre land som for eksempel Sverige da de gikk tom for legemiddelet for å legge folk i respirator. Selv i en by som Los Angeles var det nesten tomt for oksygen. I vestlige rike land har man gått tom for ting du aldri ville tenkt at du kunne gått tom for. Jeg har ikke tenkt at det er en farbar vei at en Koronakommisjon, departement eller direktorat, klarer å si at pipetter til prøvetakning blir et problem i neste periode. Ansvar må være hos dem som driver tjenesten til daglig. Siden vi likevel havnet i en anstrengt situasjon for smittevernutstyr, må vi likevel tenke mer prinsipielt om hvordan vi håndterer det. Ikke bare hva gjelder smittevernutstyr. Hvordan sikrer vi at det ettergås og kontrolleres. Vi har en del kontrollrutiner innen beredskap, men de er veldig prosessorientert. Kanskje er utfordringen mer hva som ligger i planen, enn at du har en plan.

En annen refleksjon er at det å ta imot hjelp utenfra er vanskeligere enn man skulle tro. Mange kommuner har hatt problemer med å levere på testing og smittesporing, og hele tiden meldt inn at det har vært trangt. Samtidig har Hdir hele tiden hatt helsepersonell og innsatsteam som ikke har blitt brukt. Det å gripe ekstra ressurser for å løse problemet er kanskje noe vi bør tenke på at vi kan jobbe med. Erfaring fra tidligere i pandemien viser at departementene som sitter mest i de vanskeligste sakene, har så mye å gjøre at det er vanskelig for dem å ta inn ekstra bistand fra andre departementer. Det må man nærmest presse eller dytte på dem. Man har nærmest ikke tid til å drive opplæring. Men når man først får jobbet seg inn, er det uvurderlig at man får dele ressurser med hverandre. Det bidrar også ofte til bedre beslutninger fordi de drar med seg andre perspektiver. Vi bør enda tidligere når kriser oppstår sette på enda flere ressurser og overhøre tilbakemeldinger om at man enten ikke tror man trenger, eller har kapasitet til å ta imot flere som kan bistå.

Er det noe vi ikke har spurt om som vi burde spurt om?

Nei. Jeg synes dere har hatt gode spørsmål. Jeg har vært innom de viktigste dilemmaene og utfordringene vi har hatt.

Referat gjennomgått og godkjent av Lars Øy 09.02.2022 ved fysisk oppmøte.

Oslo, 09.02.2022 Linda Aamodt