# Kriser som «burning platform» for endring

Kenneth Vikse:

I denne samtalen møtes medlem i rådet Eli Stokke Rondeel og Frode Forfang, som er direktør i Utlendingsdirektoratet. Eli er et av rådsmedlemmene som har vært med i Digitaliseringsrådet siden det ble opprettet i 2016. Til daglig jobber Eli som enhetsleder for IKT-prosjektportefølje i Helse Sør-Øst. Frode Forfang på sin side har ledet UDI siden 2012. Velkommen!

Eli:

Takk!

Frode:

Takk!

Kenneth:

La oss starte med å bli litt bedre kjent med gjestene våre. Eli, fortell litt om deg selv og det du jobber med.

Eli:

Jeg er ansvarlig for IKT-prosjektporteføljen i Helse Sør-Øst RHF, og vi er landets største helseregion. Prosjektporteføljen består av cirka 30 prosjekter og et årlig budsjett på cirka 900 millioner kroner. Før jeg begynte i Helse Sør-Øst så var jeg konsulent i 15 år og begynte i Sykehuspartner i 2009.

Kenneth:

Takk skal du ha, Eli. Og du Frode, fortell litt om deg selv og jobben som direktør for Utlendingsdirektoratet, UDI.

Frode:

Som du nevnte innledningsvis har jeg da vært direktør nå i nokså nøyaktig ti år, siden 2012. UDI er da en virksomhet som har mye enkeltsaker. Vi jobber jo også med en del generelle spørsmål, men mye enkeltsaker. Det er over 100 000 saker vi behandler hvert enkelt år. Apropos behovet for IKT-støtte og systemer som kan hjelpe oss til å håndtere et veldig stort volum av saker. Og så er jobber vi jo innenfor et felt som jo folk har mange meninger om. Det er omdiskutert, det er mye ustabilitet også på feltet, i den forstand at små og store kriser er ting som også kan treffe oss, som for eksempel Ukraina krigen akkurat nå.

Kenneth:

Takk skal du ha, Frode. Som vi hører da, så er det jo komplekse virksomheter dere kommer fra. Men dere representerer ganske ulike sektorer. Også ser vi noen likhetstrekk. Det ene, det er vel at dere har en del gamle systemer som påvirker digitaliseringsarbeidet deres, og det andre er at dere opplever press som følge av kriser. Enten det er pandemien eller flyktningstrømmen som følge av krigen i Ukraina. La oss starte med det første av disse. Hvilke utfordringer møter dere når dere skal jobbe med digitalisering og modernisere virksomheten? Når dere har flere gamle systemer, eller teknisk gjeld, som dere ikke kan overse. Eli?

Eli:

Vårt største problem er endringstakt. Vi har en stor arv. Vi har jo en stor helseregion som består av ni helseforetak, og historisk sett så har vi jo hatt alle systemene fordelt på hvert helseforetak, så vi har jo egentlig da ni varianter av alle systemer. Og hvis vi da skal ha fire ulike miljøer, så det å holde tritt med oppgraderingene er en kjempeutfordring. Tidligere har vi jo hatt lovgivning som har hindret at vi kan slå sammen og å få systemene til å bli konsolidert og bare ha én versjon. Men nå er vi heldigvis forbi den, så vi jobber nå med å sanere og standardisere og konsolidere løsningene våre for å øke endringstakten.

Frode:

Våre systemer er jo, altså grunnsystemene våre er drøyt 20 år gamle. Det finnes nok systemer som er mye eldre enn det, og vi har vel ikke de samme utfordringene her med at det er sammenslått veldig mange ulike systemer fra ulike virksomheter. Men vi har likevel en et grunnstruktur i systemene våre som er av en annen generasjon enn det som trengs for en del av de utfordringene vi står foran. Men det har jo vært også gjennomført store løft innenfor den rammen vi har nå. Vi hadde jo noe som ble kalt for effekt-programmet som ble ferdig for cirka ti år siden, som jo innebar at vi basert på den opprinnelige grunnmuren gjorde en del store løft. For eksempel å gå helt over fra papirbasert saksbehandling til full elektronisk saksbehandling, pluss en rekke andre ting på toppen av det, slik at vi har fått gjort en del basert på disse systemene. Men det vi ser er at hvis vi skal få gjort de neste store løftene, så trenger vi også å få gjort noe med selve grunnstrukturen. Vi kan flikke litt på det vi har, og å gjøre forbedringer også innenfor det vi har, men skal vi få gjort de som de store løftene, så må vi også se på hele strukturen som ligger i bunnen da.

Kenneth:

Det andre likhetstrekket, det er at dere da begge har erfaringer med å jobbe i store, nasjonale og internasjonale kriser. Eli. Hva tenker du om det?

Eli:

Vår organisasjon er ganske god til å håndtere kriser. Enten så kan krisene skyldes driftsavvik, eller sikkerhetshendelser eller pandemi. Og vi har en veldig handlekraftig organisasjon. Og jeg tror at noe av nøkkelen da det er at vi har en fast struktur og delegerer ansvar nedover i organisasjonen. Og det er da ingen spørsmål om prioritering. For det er det som er den vanskelige balansen i hverdagen. Hva har førsteprioritet? Men når det er en hendelse som pandemi eller andre sikkerhetshendelser, så er det ingen spørsmål lenger. Da har man delegert myndighet. Og alle drar i samme retning.

Frode:

Vi har jo en stor mengde saker og stor del av vår virksomhet er jo stabil uavhengig av kriser og ytre hendelser. Så har vi erfaringer fra flere år tilbake, at vi blir veldig påvirket av store hendelser, og at på en del av de spørsmålene eller sakene vi jobber med, så er det veldig for uforutsigbart hva som skjer, og vi kan risikere å måtte snu helt rundt på prioriteringer for å kunne håndtere en krise. Vi hadde jo den store flyktningkrisen i 2015, som jo satte oss på en ganske stor prøve. Så har vi jo Ukraina krigen nå, men vi har hatt en del andre som kanskje har vært mindre profilert offentlig, men hvor det har vært behov for både å bygge opp og ned en virksomhet til å håndtere en mer akutt krise. Så den type situasjoner er nokså typisk for vår virksomhet. Men samtidig så har vi en ganske stor drift, i tillegg til det, som vi er nødt til å holde gående, også når det er krise på et av de områdene vi jobber innenfor da.

Kenneth:

Denne uforutsigbarheten som Frode er inne på. Hvordan ser du på det, Eli?

Eli:

Det er en balanse da, mellom det å ha, som du sier, den stabile driften i bunn som ikke må bli berørt av det. Og samtidig så må vi da klare å mobilisere den håndteringen i krisen. Og jeg tror det viktigste er å trene på det, og være godt forberedt og ha gode rutiner. Og det oppfatter jeg at er viktig, og samtidig som man også må kunne improvisere. For det er jo ikke lett å forberede seg på alt. Sånn som da pandemien traff oss, så måtte vi jo plutselig, hele logistikk-kjeden falt jo sammen, så må man plutselig etablere en ny logistikk kjede. Og det å få alle til å dra i den retningen, det er kjempevanskelig og viktig.

Kenneth:

Men hvordan rigger dere organisasjonen for å håndtere noe sånt?

Frode:

Den beste krise-øvelsen vi har, det er ekte kriser. Vi kan ha øvelser så mye vi vil, og det har vi hatt også. Gjerne litt sånn tabeltop-øvelser, men det vi virkelig lærer av det er når vi har en krise, og evaluerer erfaringene av den etterpå. Jeg opplever at det å sette en krisestab, det å sette en kriseorganisering hos oss, det er blitt nesten en rutine slik at vi vi vet hvilke knapper vi skal trykke på. Vi vet hva som skal gjøres. Selv om krisene kan ha veldig ulik karakter, så er det en del grunnleggende trekk i måten vi organiserer det på som kan overføres fra en krise til en annen. Så dette har vi en del erfaring med, og jeg opplever at vi blir bedre til å håndtere dette fra gang til gang da.

Kenneth:

Det betyr at dere faktisk evner å gjør disse evalueringene og lære underveis?

Frode:

Ja, vi har hatt det. Vi har hatt evalueringer både med litt ekstern hjelp, men ikke minst interne evalueringer i etterkant av kriser. Vi hadde en stor egenevaluering etter 2015-krisen, og det ble gjennomført mange tiltak i etterkant av det, som både med oppdatering av krise planverket, men også helt konkrete forbedringer i organisasjon, organiseringen for øvrig eller funksjoner som vi så ikke fungerte bra nok. Og det samme ser vi jo nå når det gjelder Ukraina, at det er fordi det er en krise som stiller litt andre typer, setter oss på litt andre utfordringer, men så evaluerer vi delvis underveis og korrigerer underveis, og vi vil nok også evaluere dette i etterkant, slik at det er helt naturlig at vi i etterkant av en slik krise vil se på hva det var som fungerte og hva er det vi trenger å justere til neste krise.

Kenneth:

Du Eli, som kommer fra en veldig stor virksomhet, kompleks. Hvordan er det å rigge for disse tingene hos dere?

Eli:

Det aller viktigste som er hos oss er at vi har definerte strukturer som trår inn når det er hendelser som skjer. Og så er det det å få balansert det, og kanskje ta med det beste fra en sånn krisehåndtering og krise-organisasjon inn i en mere varig endring i etterkant. Det er vanskelig. For ofte så får man jo raske endringer og raske resultater i en krise. Vi ønsker å trekke det beste ut av det inn i å snu organisasjonen på å håndtere mer ordinær drift også. Og utvikling, ikke minst, som vi får til i en krise. Vi får et samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, fikk vi i hvert fall under pandemien, som vi aldri har fått før. Og beslutningsveiene blir veldig korte. Så det er kanskje det viktigste å ta med videre.

Frode:

Ja, vi har jo noen av de samme erfaringene. Nå er det klart at den beste lærdommen i en krise, er hvordan du håndterer krise. Men det jeg har sett er at det er en del erfaringer rundt hvordan vi håndterer krise, som er absolutt overførbare til også den løpende virksomheten. Vi har jo blant annet vært gjennom et stort organisasjons-utviklingsprosjekt de siste årene i UDI, og implementerte ny organisasjon fra nyttår. Mye av det handler ikke bare om struktur, men det handler om måten vi leder, styrer og jobber på. Så det er mange kvalitative sider ved dette. Men det jeg ser er at når det er en krise, sånn som for eksempel Ukraina-krigen, så går organisasjonen inn i et modus hvor man jobber på den måten vi ønsker at man skal jobbe på, uten at måte helt har planlagt at skal skje akkurat på den måten, mens vi får ikke det helt til i den løpende virksomheten. Fordi det kanskje har litt å gjøre med at i en krise så er det aldri noe tvil om prioriteringene, slik at man har ressursene og tjenestene lett tilgjengelig for de delene av organisasjonen som er i krise. Men, men også rent bortsett fra det, så er det et eller annet med at man jobber mye bedre på tvers. Ulike deler av organisasjonen som sitter i ulike organisatoriske enheter, finner sammen, jobber sammen, finner løsninger sammen. Det er ikke så lett å få til i hverdagen, men det klarer vi på en helt annen måte i krise. Så det jeg er litt på leting etter nå er: Hvordan kan vi overføre de erfaringene inn i hverdagen? Med det unntaket at det er klart at i hverdagen så vil ikke ethvert problem komme øverst i prioriterings køen, slik det er i en krise. Men det er andre elementer av krisehåndteringen som jeg tenker at har overføringsverdi til løpende drift.

Kenneth:

Har du noen tanker om dette siste, Eli?

Eli:

Det er veldig gjenkjennelig. Jeg oppfattet jo at den vanskelige delen det er å få med den, skal vi si klare prioriteringen, fordi det stilles spørsmål ved det i det normale, som bare det at vi har 30 prosjekter i prosjektporteføljen. Det er jo ikke lett å se hvilket har førsteprioritet, og det er jo ikke en førsteprioritet, nødvendigvis over tid. Det er så lett i en krise. Da har du førsteprioriteten din. Så det jobber vi fortsatt med. Det å få den dynamiske organisasjonen til å levere også varig etterpå.

Kenneth:

Avslutningsvis. Tenkt å utfordre dere bittelitt. Den er litt vrien denne. Dersom dere hadde vært henholdsvis helseminister og justisminister for en dag. Hva hadde dere gjort for å hjelpe sektoren til å lykkes? Og hva hadde dere forventa av sektoren? Eli først.

Eli:

Det er jo en utfordring å skulle peke på noen, én eller noen få ting, så jeg tenkte jeg må peke på to ting. Det ene er på grunndata-området, som jeg oppfatter at spesielt legemiddel-området er veldig vanskelig å få helt, helt kontroll på. Det er mye legemiddel-feil. Så det å jobbe med gode grunndata på legemiddel-området, det er det ene. Og så er det andre det er at vi ønsker jo å få det beste ut av alle leverandørene våre og få alle systemene til å snakke sømløst sammen. Og da må vi ha standardiserte grensesnitt og det å ha veldig tydelig krav til alle leverandørene i det norske markedet om å dekke åpne og standardiserte grensesnitt. Da tror jeg vi hadde kommet langt.

Kenneth:

Grunndata og standardiserte grensesnitt. Dette høres veldig aktuelt ut for flere områder.

Frode:

Jada, og nå er det vel slik at en justisminister, å være det for en dag ville vel ikke skapt store resultater. Men hvis man fikk være det for noen år? Så ser jeg noen muligheter. Men det er klart at det som jeg ser som en stor utfordring på utlendingsfeltet, da, det er jo at først er det en litt kompleks organisering der det er mange aktører som skal spille sammen, og vi skal ha sømløse overganger mellom de ulike aktører. Det er Utenrikstjenesten, Politi, det er integreringsmyndighetene, det er kommuner. Det er en lang rekke aktører som skal spille sammen, og det å få utvekslet informasjon og få alt til å flyte mellom disse på en god måte, det er krevende. Også tenker jeg også at, vi er jo leverandører av informasjon til ikke bare utlendingsmyndighetene, men til hele samfunnet av nye borgere i Norge. Det er jo to leverandører av nye borgere: Det ene er fødeklinikken som leverer 50- 60 000 i året, men vi leverer altså rundt 30 000 i året. Så det er ikke et helt ubetydelig tall av det vi holder på med, heller. Og det er det vi leverer inn der som på en måte er utgangspunktet for at alle andre myndigheter i Norge vet hvem som oppholder seg Norge, hvilken oppholdsstatus de har, hvilken identitet de har, og det har ganske stor betydning hvis dette kunne gli bedre og den informasjonen kunne deles lettere og brukes av andre på en enklere måte. Det ville skapt store forbedringer, for ikke bare utlendingsmyndighetene, men for mange andre sektorer i Norge, både i offentlig og privat virksomhet. Slik at der ser jeg noen store muligheter som det ikke er mulig å løse over natta. Men jeg ser i hvert fall en retning her som vi absolutt behøver å gå i.