

**Åpen høring i kontroll- og konstitusjonskomiteen  
fredag den 28. november 2014 kl. 9**

Møteleder: Martin Kolberg (A)  
(komiteens leder)

S a k :

Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2013 (Dokument 1 (2014–2015))

**Møtelederen:** Da er klokka blitt 9, og vi skal starte denne høringen.

Jeg har på vegne av kontroll- og konstitusjonskomiteen her i Stortinget gleden av å ønske velkommen til denne åpne høringen.

Bakgrunnen for saken er at komiteen nå har til behandling «Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2013», også kalt Dokument 1. I denne rapporten har Riksrevisjonen tydelige kritiske merknader til Arbeids- og sosialdepartementet og Arbeids- og velferdsdirektoratet, også kalt Nav. Dette er en kritikk som føyer seg inn i en rekke av kritiske merknader fra Riksrevisjonen over år. Nav har jo vært gjenstand for kontrollhøringer tidligere og behandling i Stortinget i plenum mer spesielt.

Det det denne gangen særlig gjelder, er moderniseringen av IKT-systemene, men jeg vil understreke at det også handler om viktige forutsetninger for realiseringen av hele Nav-reformen, altså hele brukersituasjonen. Men også på andre områder retter Riksrevisjonen kritikk mot Nav, og komiteen har på dette samlede grunnlaget funnet det nødvendig å innhente mer informasjon i saken. Derfor er det tatt et enstemmig initiativ til å gjennomføre denne høringen.

Komiteen har formulert fire problemstillinger som skal legges til grunn for høringen. Problemstillingene er formidlet til dem som skal delta i høringen, og er utgangspunkt for spørsmålene fra komiteen.

Komiteen har ønsket å belyse saken på en bred måte og har invitert representanter fra ulike berørte aktører. Disse er:

- arbeids- og sosialministeren
- tidligere arbeidsminister Anniken Huitfeldt
- arbeids- og velferdsdirektøren og IKT-ansvarlig i Nav
- KS
- Nav Oslos brukerutvalg
- ansattes organisasjoner
- IKT-leverandører og eksterne kvalitetssikrere
- prosjektleder for evaluering av Nav-reformen

Jeg skylder å gjøre oppmerksom på at tidligere IKT-direktør også var invitert til høringen, men har takket nei til å delta.

Det vil bli tatt stenografisk referat fra høringen, og referatet vil følge som vedlegg til komiteens innstilling til Stortinget i plenum.

De prosedyrer som er fastsatt i Reglement for åpne

kontrollhøringer, vil bli fulgt. De inviterte får først holde en innledning. Etter det får vi saksordføreren, som i denne saken er Hans Fredrik Grøvan fra Kristelig Folkeparti, som har 10 minutter til disposisjon. De øvrige partiene har 5 minutter til disposisjon. Etter at denne runden er gjennomført, vil det være en oppsummeringsrunde på 5 minutter for partiene til sammen.

Alle slike høringer lever sitt eget liv, og det er et tids-skjema som jeg skal følge. Men når jeg merker at høringen er på et punkt hvor det er nødvendig at vi gir mer tid, kanskje noen ganger til spørrer, men særlig til dem som svarer, vil jeg være noe fleksibel, slik at vi er sikre på at vi får fram de svarene som det er nødvendig at vi får.

Dette er altså en åpen høring, og det er derfor viktig at alle deltakerne unngår å si ting som er belagt med taushetsplikt. Dersom det blir stilt spørsmål og det er nødvendig å svare med ting som er taushetsbelagt, plikter dere å gjøre oppmerksom på det, slik at jeg får anledning til eventuelt å lukke høringen og vi kan høre taushetsbelagt informasjon for å få belyst spørsmålene på en riktig måte.

Det er noen tekniske ting her som vi venner oss til etter hvert. Det er å få denne lampa til å lyse når vi prater, men også slukke den når vi ikke prater. Det er ikke så farlig for dette rommet – det går fint – men på grunn av fjernsyns-overføringen er det viktig at lyden blir best mulig ved at vi slukker lampene når vi ikke snakker.

Da er vi på det punkt at vi kan starte.

*Høring med ansattes organisasjoner og Nav Oslos brukerutvalg*

**Møtelederen:** Vi har lagt denne høringen opp på den måten at vi starter med de ansattes organisasjoner og brukerutvalget. Vi mente at det var et godt utgangspunkt. Vi har disse representantene til stede her:

- Hanne Nordhaug, leder NTL NAV
- Stein-Arne Hammersland, leder Akademikerne NAV
- Perly Paulsen, hovedtillitsvalgt og leder Unio NAV
- Vanja Thorvaldsen, 2. nestleder AVYO

Fra Nav Oslos brukerutvalg har vi Bjørn Hansen, SAFO/Norges Handikapforbund til stede. Roger Holland har ennå ikke ankommet, så vi får begynne uten ham.

Det er 10 minutter til disposisjon for organisasjonene først, og jeg forstår det slik at det er Nordhaug som skal begynne, og deretter Hammersland. Vær så god til Nordhaug.

**Hanne Nordhaug:** NTL NAV er da LO-organisasjonen i Nav, og vi organiserer ca. 6 000 av de statlige Nav-ansatte.

Først vil jeg takke for invitasjonen og synes det er veldig positivt at vi som ansattes representanter får mulighet til å delta på høringen.

Så vil jeg si litt om IKT-utviklingsarbeidet. For det første er det vanskelig å si så veldig mye om prosessen som har vært. Vi tillitsvalgte har ikke vært tett på utviklingsarbeidet, og vi har vært veldig avhengige av arbeidsgivers info både på hva som er blitt lagt fram for oss, og hvordan det har blitt lagt fram. Men ut fra de opplysningene som vi har fått, sånn som vi har tolket dem, kan jeg

i hvert fall opplyse om at NTL anbefalte arbeidsgiver å ta en pause i utviklingsarbeidet to måneder før arbeidsgiver valgte å stoppe moderniseringsarbeidet, det som resulterte i omorganisering av utviklingsarbeidet.

Men samtidig er vi veldig opptatt av hva som skjer på IKT-siden. Det er kanskje tre forhold spesielt som jeg har lyst til å påpeke som viktige i det videre utviklingsarbeidet:

- Det ene er å se på brukerperspektivet, spesielt rettssikkerhet for brukerne ved nye selvbetjeningsløsninger.
- Det er selve IKT-systemet, at det blir et velfungerende arbeidsverktøy for dem som jobber i Nav.
- Det er å se på hvordan IKT-systemet brukes i mål- og resultatstyringen. Vi ønsker at IKT-systemet ikke blir brukt til individuell mål- og resultatstyring av enkeltpersoner.

Det er det jeg hadde tenkt å si om IKT-utviklingen.

Vi er veldig opptatt av hvordan vi skal forbedre Nav, og IKT-utviklingen er bare en del av dette. Vi må også ha fokus på resten av Nav og ikke bare se på IKT, og her har vi mange innspill. Vi ser at det er nødvendig å gjøre grep for at ressursene brukes mer effektivt, at vi bruker tid på de riktige oppgavene, og at ansattes fagkompetanse utnyttes bedre.

Det handler om mange ting, bl.a. om ledelse og styring av Nav. Vi mener at vi har en mål- og resultatstyring med altfor mye detaljstyring framfor å bruke medarbeidernes faglighet. Det er mye rutiner og kontroll som blir brukt som kvalitetstiltak, og da har jeg lyst til å utfordre både kontroll- og konstitusjonskomiteen og Riksrevisjonen: Jeg mener kanskje dere er for opptatt av innføring av helhetlig kvalitetssystem som kvalitetstiltak, mens vi mener at det er mange andre faktorer som påvirker kvalitetsarbeidet mye mer enn et sånt system.

Så mener vi at etaten bruker altfor mye konsulenter på IKT, men også ellers i Nav, både på drift og utvikling, og vi er spesielt kritiske til konsulenter som lederstøtte. Dette handler både om kostnader og om faglighet.

Så har vi en del forbedringsmuligheter når det gjelder prioritering av oppgaver og ressursfordeling – hva er de viktigste oppgavene å gjøre i Nav? Vi mener at det er for lite ressurser til brukeroppfølging på Nav-kontor og også for lite ressurser til tid til arbeidsgiverkontakt. Mye av ressursene brukes til administrasjon framfor å drive godt faglig arbeid. Vi ser også at det er en del å hente på intern samhandling, for tette skott mellom enheter, dobbeltarbeid og kanskje lite smidighet i oppgaveløsningen. Mye av dette skyldes den målresultatstyringen som er i etaten.

Så har jeg noen utfordringer til dere politikere, eller til den politiske styringen av Nav. La meg ta to ting spesielt, og først tiltaksbudsjettet. For at vi skal kunne drive god service for befolkningen, brukerne av Nav, må vi ha nok tiltak, og vi må ha de riktige tiltakene. Vi mener at tiltakene burde vært på overslagsbevilgninger, ikke rammebevilgninger, sånn som det er nå. Ved å ha tiltak på overslagsbevilgninger er det den enkeltes behov som er avgjørende for om man får tiltaket eller ikke – slik som det het i gamle dager, at de skal være nødvendige og hensiktsmessige. Nå er det mer pengene som avgjør om folk får tiltak eller ikke, fordi det er på rammer. Er det ikke penger på budsjettet,

får man ikke, samme hvor stort behov man har. Det betyr også at det ikke er mulig å ha klagerett på tiltak som er på ramme.

Så har vi utfordringer i partnerskapet mellom stat og kommune. Det er vel egentlig en lite egnet styringsform. Vi mener nok det beste hadde vært å samle alt under én styringslinje, og for å få både en helhetlig velferdspolitik og arbeidsmarkedspolitik burde det vært statlig.

Med den styringen som er, det partnerskapet, mener vi også at det finnes forbedringer. Tolederssystemet på Nav-kontoret er en utfordring, så vi mener at det burde vært lovpålagt med én leder på Nav-kontoret. Om det er kommunalt eller statlig, kan være opp til hvert kontor, men det bør ikke være mulig å ha todelt ledelse, eller toledere, sånn som nå.

Så bør vi se mer på tjenesteinnholdet, på de kommunale oppgavene, både på minimumsløsninger og maksimumsløsninger, både på hva som skal inn, hva som kan legges på Nav-kontoret, og hva som ikke bør ligge på Nav-kontoret.

Det var den innledningen jeg hadde. Så regner jeg med at jeg kanskje får litt spørsmål til noe av det jeg har lagt fram. Takk.

**Møtelederen:** Det siste kan du være trygg på!

Hammersland – på vegne av resten av panelet, vær så god.

**Stein-Arne Hammersland:** AVYO, Unio og Akademikerne har funnet det praktisk og formålstjenlig å ha en felles innledning. For disse organisasjonene, som til sammen organiserer halvparten av Navs statlige ansatte, er det en glede å få presentere sitt syn på Nav, og vi takker for anledningen til det.

Også vi vil ved denne anledningen minne om at den komplekse og krevende Nav-reformen ble enstemmig vedtatt av Stortinget. I ettertid kan det være verdt å reflektere over om reformen ikke ble noe oversolgt til brukere og samfunn, ikke minst på bakgrunn av den spenstige og uhyre krevende partnerskapsmodellen som ble valgt for Nav-kontorene. Toledermodell og bredde i oppgaveløsning på Nav-kontor er også verdt å reflektere over.

Den foreliggende rapporten fra Riksrevisjonen tar utgangspunkt i Navs status slik den var i 2013. Vi opplever at organisasjonen har vært gjennom en omfattende læringsprosess siden da. Prosessen rundt nedleggelsen av moderniseringsprogrammet var både smertefull og lærerik. Vi erfarer en læring som medførte en reorganisering av moderniseringsarbeidet og etablering av tre nye fornyelsesprosjekter, hvorav det første, uforereformprosjektet, er på det nærmeste vellykket gjennomført. De to påfølgende prosjekter er i god planleggingsprosess.

Vi har også et ønske om å få framhevet at moderniserings- og fornyelsesarbeidet i Nav nå planlegges og organiseres som et helhetlig utviklingsprogram heller enn et rent IKT-løp. Dette er svært viktig for oss, da det gjør at menneskene i organisasjonen i langt større grad kommer i fokus. Dette er i tråd med at Navs ansatte er organisasjonens viktigste ressurs. Det innebærer at all IKT-utvikling i Nav rettes mot å støtte opp under den

Nav-ansattes møte med brukerne, det være seg enkeltpersoner, bedrifter eller organisasjoner, og enten brukerkontakten skjer via telefon, hjemmeside, mail eller fysisk oppmøte. Det positive i den kvalitative brukeropplevelsen er for oss alltid målet.

Vi erfarer med tilfredshet at brukerfokus er etablert nesten som en ryggmargsrefleks i etaten. Som beskrevet i Riksrevisjonens rapport, er det i Nav et meget stort antall komplekse IT-systemer, hvorav flere burde vært faset ut for lenge siden. Ikke minst gjelder dette Infotrygd fra 1970-årene. Dette systemet oppleves av våre medlemmer som en barriere for en rask og effektiv fornyelsesprosess.

Som ansattes organisasjoner får vi mange og hyppige tilbakemeldinger fra medlemmene våre vedrørende mangelfulle saksbehandlingsverktøy. Det er registrert et stort behov for en raskere fornyelsesprosess. Dette har vi drøftet hyppig med arbeids- og velferdsdirektør Joakim Lystad og opplever at vår vurdering deles fullt ut av etatsledelsen. Det kan således konstateres en felles forståelse av både retning og tiltak.

En moderniserings- og fornyelsesprosess i en så stor og fragmentert organisasjon som Nav er både kompleks og omfattende. Det vil være tid- og kostnadskrevende. Vi opplever det slik at skal dette lykkes, må både ledelse og ansattes organisasjoner være enige om hvor vi skal, og hvordan vi skal komme til det målet. Dette er krevende materiale, både hva angår mengde og detaljrikdom. Vi har imidlertid erfart en etatsledelse som har både vilje og evne til å imøtekomme våre behov for involvering med hensyn til informasjon om og innsyn i de ulike prosessene, like- så behovet for en tett og tidlig drøfting av saksrelaterte forhold.

På bakgrunn av vår erfaring kan vi fastslå at vi som krevende og kritiske organisasjoner har fått fullt innsyn i prosesser, beslutninger og vurderinger, ikke minst kvalitetssikringsprosesser og risikovurderinger. De ulike elementene har blitt drøftet med Joakim Lystad i de formelle medbestemmelsesmøtene, og det har vært avholdt særskilte fordypningsmøter hvor det har vært anledning til mer inngående detaljfokus om prosessene. Vi har således solid erfaring for en god medbestemmelse på områder for fornyelsesarbeidets prioriteringer og veivalg.

I bakkant av dette kan vi således gi uttrykk for full tillit til etatsledelsen med hensyn til det å forestå de utviklings- og fornyelsesprosesser Nav må realisere framover. Hvorfor kan vi så uttale dette? Jo, vi har som representanter for våre medlemmer, og Navs ansatte, opplevd å bli møtt med tillit, lydhørhet og stor takhøyde i debatten om ulike innspill. Vi er nok ikke alltid enige, det skal vi heller ikke være, men vi har en felles målsetting om at Nav skal realisere samfunnsoppdraget. På dette området, som de fleste andre områder, opplever vi reell medbestemmelse og involvering. Som nevnt: Vi erfarer å bli tatt med på råd, våre innspill blir tillagt vekt, og innspillene reflekterer i stor grad de tilbakemeldinger vi får fra våre medlemmer på de ulike nivåene og enhetene i Nav over det ganske land. Mange av disse medlemmene er ansatt i stillinger som gjør at de møter svært mange av de tusen brukere som møter Nav-systemet hver eneste dag. Tilbakemeldinger fra disse

medlemmer er viktige for å vise hva som lykkes, og som ikke lykkes i møte med brukerne.

Vi opplever dagens etatsledelse som åpen og imøtekommende og genuint opptatt av at Nav skal oppfylle mandatet som velferdsaktør. Vi erfarer en interesse og overbevisning fra ledelsen om at dersom Nav skal lykkes, må alle ansatte oppleve eierskap til fornyelsesprosessene. Vi vil også bemerke at det er grunn til å tro at også ansattes organisasjoner yter viktige bidrag til at moderniserings- og fornyelsesarbeidet forankres hos de ansatte.

Gjennomførte undersøkelser viser at Navs ansatte er endringsmotiverte. Tilbakemeldinger fra våre medlemmer og brukere viser helt klart at det fremdeles, åtte år etter fusjonen, er mye å ta fatt i i Nav. IKT- og organisasjonsutviklingen er allerede nevnt. Vi opplever at manglende utvikling på dette området medfører at overgangen til arbeid er altfor svak. Vi kan heller ikke unnså at mengdeproblematikken er en annen utfordring. Når en ansatt på et Nav-kontor skal følge opp over 200 brukere, er det neppe vanskelig å forstå at oppfølgingen vil kunne være av meget varierende kvalitet.

For å styrke Nav-kontorene har de ansattes organisasjoner og ledelsen blitt enige om at kontorene skal tilføres 100 stillinger årlig i de kommende fire år. Den såkalte ressursbrukundersøkelsen viser et tydelig gap mellom Nav-kontorenes oppgaver og tilgjengelige ressurser. Realiseringen av etatens kanalstrategi vil også frigjøre tid til å bedre brukeropplevelsen. De brukere som både kan og ønsker, kan da betjene seg selv uten å måtte oppsøke det fysiske Nav-kontor. Pensjonsløsningene er et godt eksempel som bør etterfølges av flere dersom brukernes forventninger skal innfris. Takk!

**Møtelederen:** Da sier vi takk til Hammersland på vegne av resten av panelet.

Da er det brukerne – Bjørn Hansen, vær så god.

**Bjørn Hansen:** Vi takker for å få møte her. Stikkordet er «tankekraft og filigransarbeid». Vi tror at det som kommer fram når det gjelder IKT, bare er et symptom på resten av organisasjonen, og at man rett og slett har begynt i feil ende. Vi mente at i stedet for å samle de tre etatene da man begynte, skulle man ha bygd opp et helt nytt Nav-kontor fra begynnelsen.

Ansatte i Nav gjør et stort og viktig arbeid, men måten det tillates at de arbeider på og de økonomiske kravene til driften, gjør at de ikke kommer i mål eller er i stand til å gjennomføre på en slik måte at de når de målsettingene som politikerne setter. Derved fungerer Nav kontraproduktivt i forhold til arbeidslinjen.

For brukerne har det begynt å demre at de overordnede mål og visjoner som framføres politisk fra ledelse og administrasjon i Nav og fra departementet, ikke er mulige å nå fordi organisasjonen mangler den nødvendige tankekraft til å operasjonalisere mål og visjoner. Altså: Vi som sitter her, kan i teorien si hvorfor et fly flyr og hvorfor det lander osv., men det betyr ikke at vi flyr det. Den saken møter både folk med dårlig psykisk helse, utviklingshemmede og forflytningshemmede. Vi kan bare gi et eksempel.

Hjelpemiddelområdet er frikoblet fra dem som sitter med ansvaret for arbeidslinjen og integrering. Det er veldig betenkelig, for det er et av de viktigste hjelpemidlene vi har. Samtidig er hjelpemiddelområdet sterkt svekket. Det gjør at man får mindre å spille på.

**Møtelederen:** Når du mener hjelpemidler, mener du nå tekniske hjelpemidler. Jeg vil bare ha klarhet i det.

**Bjørn Hansen:** Ja, tekniske hjelpemidler.

Det faktum at Nav lokalt behandler saken først, og deretter fatter Nav forvaltningsvedtak, skulle etter min oppfatning logisk sett lede til at den ytelsesberettigede i fortsettelsen forholdt seg til Nav Forvaltning som vedtaksmyndighet i en konkret sak. Men slik er det ikke; de skal fortsatt forholde seg til Nav lokalt. Dermed blir denne forvaltningsenheten en sånn Hufsa eller et sort hull som du aldri får kontakt med. Det er et eller annet som er helt feil i forhold til det som er vanlig i norsk forvaltning. Jeg vil gjøre oppmerksom på at vi fremdeles er et meget lite land.

Det notatet jeg sitter og blar i nå, har jeg for øvrig gitt til formannen i komiteen, slik at dere kan kikke på det.

Den statlige organiseringen og det økonomiske ansvaret for hjelpemiddelområdet – vi må snakke litt om det – er fra brukernes ståsted noe av det viktigste og mest verdifulle i Navs organisasjon. At det gjennom de siste årene er foretatt innskrenkninger og framkommer sortimentsbegrensninger, bidrar bare til å svekke arbeidslinjen. Det går ned til praktiske ting, f.eks. til motorkraften på en rullestol. Den rullestolen jeg sitter i, er ute av sortimentet, så den må jeg kjempe for. Jeg sloss i åtte måneder for å få den, for jeg ville ha den tidligere.

Nå leverer man rullestoler som stort sett har en kraft på under 500 watt, og det er dårlig for norsk vinter. De passer sikkert i Hamburg og Nederland, men vi bor i Norge. Derved blir folk «grounded» av rent praktiske årsaker, fordi de som forhandler pris, forhandler bare pris, og kvaliteten er vekk. For 15 år siden husker jeg at vi ba om – og vi har bedt om det flere ganger – at Nav skulle følge kostnadene på det enkelte hjelpemiddel, slik at man gjennom en livstid med hjelpemidler hadde totalkostnadene. Derved kunne man se: Er dette et godt hjelpemiddel, eller er det et dårlig hjelpemiddel? Men det har de som sagt ikke greid å etablere.

Det er blitt sånn – jeg skal ta det siste, selv om det står mer – at det nå er utviklet et slagord blant brukerne som sier: Før fant man et passende hjelpemiddel til brukeren. Nå arbeides det med å tilpasse brukeren til hjelpemiddelet. Det er dårlig politikk.

Så skal jeg si litt om arbeidslinjen. Det har vært et veldig fokus på arbeidstakerne og brukerne når det gjelder arbeidslinjen, men det har vært et totalt manglende fokus på arbeidsgiverne og arbeidslivets organisasjoner. I dag er det en konferanse som viser at de funksjonshemmede og pakistanerne i Norge blir like mye diskriminert i arbeidslivet. De funksjonshemmede brukerne får i Norge en slags følelse av at nå er den etniske diskrimineringen i Norge som en «walk in the park» i forhold til diskrimineringen av funk-

sjonshemmede. Jeg tror det særlig gjelder psykisk syke og utviklingshemmede. Det er en meget betenkelig utvikling ut fra at vi er et humanistisk samfunn. Som også de ansattes organisasjoner har påpekt her, bidrar manglende koordinering av ulike ansvarsområder innen Nav, f.eks. hjelpemiddelområdet, de som har ansvar for arbeid og inkludering, forvaltningsenhetens manglende kontakt med brukerne, til svekkelse av arbeidslinjen. Det samme gjør manglende kvalitet i oppfølgingen av rådgivning og manglende fokus på dem som er i ferd med å bli utstøtt av arbeidslivet. Vi ser på dem som står utenfor arbeidslivet i dag, og på de mange som gjerne vil inn, mens de som allerede er der, er i ferd med å bli «pushet» ut. Derfor behandler vi arbeidsgiverne for mildt. Vi jobber ikke sterkt nok inn mot dem.

**Møtelederen:** Du har 30 sekunder igjen.

**Bjørn Hansen:** Jeg skal bare si til slutt at brukere med tidligere arbeidserfaring møter en manglende respekt for det de faktisk tidligere har vært inne og gjort. Jeg tror jeg skal avslutte der nå.

**Møtelederen:** Da sier vi takk også til deg. Da går vi over på utspørringen, og som jeg tidligere annonserte, er ordfører for dagens sak Hans Fredrik Grøvan fra Kristelig Folkeparti, og han har 10 minutter til disposisjon – vær så god.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Takk leder, og takk for interessante innspill og kommentarer både til Nav-reformen i sin helhet og til dette moderniseringsprogrammet som vi fokuserer spesielt på i dag.

Jeg har lyst til å starte med moderniseringsprogrammet. Til dere som representerer ansattes organisasjoner: Nordhaug, du nevnte at dere hadde anbefalt pause to måneder før beslutning. Hva var det dere så som var begrunnelsen for at dere anbefalte pause? Vi leser i Riksrevisjonens rapport at det er en del hovedårsaker som er listet opp. Er dere enig i disse, eller er det andre grunner til at dere så at dette ikke gikk den veien som en hadde trodd og håpet på i utgangspunktet?

**Hanne Nordhaug:** Vi har vel fått mer informasjon enn vi har fått være med på å drøfte moderniseringsprogrammet – og vi begynte å etterlyse informasjon. Da vi begynte å grave oss ned i det, så det ut som det var mangler i ledelsen av hele IKT-prosjektet. Det var vel årsaken til at vi sa at nå trenger vi å ta en pause for å se hvor vi er nå, og hva vi kan gjøre. Har jeg fått det med meg? Jeg har med Torstein Brechan bak her.

Det som er årsaken til at vi begynte å grave oss mer ned i IKT-jobbinga og fikk litt mer tak på det, var at han kom inn som tillitsvalgt. Først da begynte vi å se: Hva er det vi mangler? Han satte seg ned og jobbet gjennom dokumentene som vi da ikke hadde fått tidligere, og vi begynte å kunne stille de riktige spørsmålene. Det var noe av årsaken til at vi så at her er det så mye som er uavklart på retning og styring at vi anbefalte en pause.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Hva tenker de andre ansatteorganisasjonene om grunnlaget for å ta pause eller stoppe programmet?

**Stein-Arne Hammersland:** Vi også så de betenkelighetene som var, men så var det slik at vi også hadde informasjon fra eksterne og interne kvalitetssikrere, bl.a. kvalitetssikrere som Finansdepartementet hadde hyret inn. Så vi fulgte også utviklingen med bekymring, selv om vi ikke så grunnlaget for å være så bastante på det tidspunktet som andre organisasjoner var. Vi følte at det var et opplegg som så ut til å ha et fokus og en kvalitet som kunne gjennomføres, selv om det hadde vist sviktende tegn underveis.

**Perly Paulsen:** Vi ble allerede tidligere enn i oktober, da denne moderniseringen ble lagt ned, informert om den bekymringen og om den jobben som ledelsen ved Joakim Lystad gjorde ved å dra inn eksterne for å se på hva som var klokt å gjøre. Vi forholdt oss til det og så at vi måtte ha en grundig vurdering når det gjaldt det som hadde skjedd. Jeg må si at det egentlig var en ganske tøff beslutning fra ledelsen å si stopp til hele denne utviklingen, og som vi også har sagt tidligere: Tapet kunne kanskje ha blitt enda mye større enn hva det ble, hvis man ikke hadde vært så tøff der og da. Det burde kanskje være noe å etterligne for andre store statlige organisasjoner også.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Jeg regner med at dere har lest Riksrevisjonens rapport. I den ser man at de reiser en sterk bekymring for at målet med moderniseringen ikke skal nås, heller ikke etter en replanlegging. Er dere enig i Riksrevisjonens vurdering på dette punktet?

**Vanja Thorvaldsen:** Jeg er litt usikker på hva Riksrevisjonen har sett på. Riksrevisjonens rapport er fra 2013, og fra 2013 til nå – snart 2015 – har det skjedd veldig mye. Så jeg er litt usikker. Men jeg er ikke bekymret for at vi ikke skal nå målene. Jeg mener og tror at vi kommer til å nå de målene vi har satt nå, fordi vi har et mye bedre håndgrep rundt prosjektene. Så de målene har jeg – og det har vi alle sammen – veldig stor tro på at vi når. Man kan aldri være sikker, men vi er i hvert fall enige om retningen og for så vidt også om noen av tiltakene og prosjektene som settes i gang nå.

Så ja, jeg tror på målene, og jeg er litt usikker på hva Riksrevisjonen kommer til å mene nå. Det hadde det vært artig å høre.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Nordhaug.

**Hanne Nordhaug:** Vi tror i hvert fall det var helt riktig å ta den replanleggingen som ble gjort, og knytte den tettere opp mot det Nav-faglige. Men som sagt: Vi sitter likevel ikke så tett på at vi kan si med sikkerhet at «nå kommer vi i mål». Men vi mener i hvert fall at det ble gjort noen riktige grep da det ble koblet over på IKT-avdelingen og fagavdelingene i Nav.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Du nevnte, Nordhaug, en bekymring for at en hadde organisert dette med å bruke mye ekstern kompetanse og kanskje ikke så mye av forvaltningsseksjonens egen kompetanse på dette området. Og det er jo spesielt, som Riksrevisjonen her peker på, at i perioder var mer enn 50 pst. av staben innleid kompetanse.

Hva slags syn har dere på måten dette prosjektet ble organisert på, når det gjelder bruk av ekstern, innleid kompetanse i forhold til den som var innad i egen organisasjon?

Vær så god, Hammersland.

**Stein-Arne Hammersland:** Vi vurderer det hele tiden slik at det er for mye bruk av ekstern konsulentbistand i Nav. Det er viktig at kompetansen utvikles og blir i Nav videre, at den ikke forsvinner når konsulentene forsvinner. Det er veldig viktig for oss at det er etatens ansatte som utfører de fleste oppgavene, men vi ser også at vi er nødt til å ha inn kompetanse utenfra for at vi skal utvikle oss videre.

Vi ønsker at det nå også tas en gjennomgang for å se hvilke konsulenter som kan veksles inn mot faste ansatte, og hvordan ansatte kan utvikles til å ta over de oppgavene. Det opplever vi at vi i organisasjonen er enige om, og at ledelsen også ønsker det. Det er viktig å avdekke hvilken kompetanse vi selv har, hvilken kompetanse vi selv kan utvikle, og hvilken kompetanse vi nødvendigvis må ha inn utenfra.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Nordhaug.

**Hanne Nordhaug:** Jeg støtter helt opp om det Akademikerne kommer med her. Dette handler om konsulentbruk til utviklingsarbeidet – der er det jo så å si bare konsulenter inne, i selve utviklingsarbeidet – og det er klart: Nav har kontinuerlig utvikling, så det burde også vært et stort antall egne ansatte inne der. I tillegg er det mye konsulenter inne i ordinære driftsoppgaver på IKT-siden – de samme konsulentene er inne i årevis. Der burde det være egne ansatte i stedet.

Det er også mye konsulentbruk på andre oppgaver i Nav. Jeg synes vi må se helheten – det er en kultur i hele Nav for å bruke konsulenter, ikke bare på IKT-utvikling, men også på mye utredningsarbeid som kunne vært gjort av egne ansatte. Det brukes også mye konsulenter til lederstøtte, og det er vi også veldig kritisk til. Nav ledes nå mye ved hjelp av konsulenter – istedenfor at det er egne ansatte som driver velferdsforvaltningen, er det mye konsulentstyrt ledelse i Nav.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Paulsen.

**Perly Paulsen:** Det blir sagt mye om konsulenter, og jeg er helt enig i det som er blitt hevdet her. Vi mener samtidig at det har vært nødvendig å ha dem inn, men ikke så mange. Men nå har vi fått inn en ny IKT-direktør som skal ha en gjennomgang av hele avdelingen. Så ser man på om de eksterne har jobb fra kl. 8 til kl. 16. Har de ikke det, har man en mulighet til å omorganisere, og vi ser at så vil skje.

Samtidig er IKT ferskvare. Vi må ikke tro at vi har – og i Nav har vi erfart at vi ikke har det – den kompetansen fra

A til Å til å gjennomføre den store, komplekse organiseringen og fornyingen av IKT-systemene. Selvfølgelig skal vi kutte ned på konsulentbruken – det skal vi gjøre. Men vi kan heller ikke garantere for at vi kan ha et Nav-utviklingsprogram uten å dra inn eksterne, for det er sunt også å bli sett på av øyne utenfra som kan komme inn og dirigere og styre oss litt iblant, også når det gjelder lederstøtte. Og det viser seg nå, med det vi har hatt i høst, at det har vært fruktbart.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Delt eierskap har flere av dere vært inne på – dette med stat og kommune. Hvor stor del er det av problemet når det gjelder gjennomføring av Nav-reformen, hvis vi nå breier blikket litt ut?

**Stein-Arne Hammersland:** Vi får tilbakemeldinger om at det er en ganske problematisk affære, ikke minst for den enkelte Nav-leder, som da ofte må forholde seg både til en fylkesleder og til flere rådmenn. Det opplever vi som et veldig unødvendig ledd med hensyn til det å drifte effektivt.

Så skal det sies at det har gått seg til. Det er åtte år siden reformen ble sjøsatt, og man har funnet praktikable ordninger. Men mye tid går vekk når en Nav-leder skal være omfattet av to styringslinjer og ha flere eiere.

Et annet element er at de to store byene Bergen og Oslo ikke bare har delt eierskap, de har også delt lederskap på Nav-kontorene. Det er en godværsmodell som de ansattes organisasjoner har frarådet i sterk grad. Det at Nav-reformen er gjennomført fullt ut i de to store byene, er en mild overdrivelse. Det er en samlokalisering med en statlig del og en kommunal del. Det er også to ledere som styrer hver sin del.

Så kan man si at man har hver sin kopimaskin og hver sin frankeringsmaskin, både stat og kommune. Er det slik vi ønsker å ha en reform som skal gagne brukerne?

**Møtelederen:** Der er tiden ute, og da går vi videre i utspørringen. Da er det Gunvor Eldegard fra Arbeiderpartiet, som har 5 minutter til disposisjon – vær så god.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk, leiar, og takk for innleingane.

Eg har lyst til å starta litt med Nav generelt, kanskje i eit brukarfokus. Som politikarar får me mange signal om at Nav ikkje fungerer, spesielt i møtet mellom brukaren og Nav-kontoret. Me veit at dei fleste klagane òg kjem der. Me vert fortalde at folk føler at dei ikkje vert tekne godt imot i Nav. Vi får tilbakemeldingar om at dei dei møter, har dårlege kunnskapar. Eg ønskjer eigentleg at både brukarutvalet og organisasjonane kan svara på kva synet deira på dette er.

**Møtelederen:** Hansen – vær så god.

**Bjørn Hansen:** Jeg kan jo ta opp noen punkter fra Psykisk helse. Der sier brukerne at de ofte blir oppfattet som friskere enn det de er, og oppfattet som mer rasjonelle enn det de kan være. Klienter opplever å måtte forholde seg til

mange forskjellige medarbeidere, noe som igjen kan skape angst. Klienter opplever at saksbehandleren ikke har satt seg inn i saken. Det er ofte vanskelig for klienter som sliter psykisk, å måtte forholde seg til frister, det å åpne post osv. Det er vanskelig å få tak i saksbehandlere, og ofte må man da ringe et sånt firesifret nummer når det gjelder den kommunale delen, og det er dyrt for mange å ringe. Klienter opplever manglende samarbeid og samhandling med Nav og andre instanser, som er veldig nødvendig, og klienter blir møtt med fordommer og mistenksomhet, og de blir sett på som noen som skal lure systemet. Det er den opplevelsen de har. Sånt er jo vanlig i vårt samfunn på mange måter, men ... Du må trene opp de ansatte til hvordan en skal møte den andre. Det er altså et problem her.

**Gunvor Eldegard (A):** Thorvaldsen, ver så god.

**Vanja Thorvaldsen:** Ja, det er jo tungt når vi hører og får vite at de som vi skal betjene og hjelpe, har en opplevelse av at ansatte ikke forstår, ikke vil etc. Selvfølgelig foregår dette, det hender, og det må vi jo bare innse.

Vi forsøker jo å tenke litt på hvordan vi skal kunne bruke erfaringene fra brukerne til å bli bedre i samtale, for det er jo det dette dreier seg om. Så er det nå slik at de som sitter og jobber i Nav, er mennesker de også. Så det er noe med å kunne ta de samtale innad i huset også.

Sånn teknisk og organiseringsmessig, er det slik at hver ansatt i Nav har kanskje over 200 brukere som de skal forholde seg til. Og det er jo den biten vi forsøker å jobbe med nå for å få frigjort akkurat dette her – å få tatt ut den kompetansen som vi vet at vi har, spesielt i Nav-kontorene, som skal ha samtale, og skape rom for de gode samtale for opplæring, kursing og trening i samtaler og i hvilken fagkompetanse Nav-kontorene har.

**Gunvor Eldegard (A):** Nordhaug, ver så god.

**Hanne Nordhaug:** Hva gir de gode brukeropplevelsene? Hvordan blir vi gode på brukeropfølging? Det er mange ting, men det handler bl.a. om at det må være myndige Nav-kontor som kan svare og møte brukerne der og da. Det kan hende at noen oppgaver burde vært tilbakeført til Nav-kontor, og særlig der det er skjønnsutøvelse. Og det må være nok ressurser til å møte brukerne – det gjelder både på Nav-kontorene og på telefonen. Jeg er enig med Hansen i den utfordringen det er å ikke kunne få tak i en saksbehandler som har fattet et økonomisk vedtak. Så det bør ses på dette også, om det bør være tilgjengelig saksbehandler på ytelsesområdet, på forvaltning, pensjon etc. Og så vil det nok bli bedre brukeropplevelser hvis en del ting kan gjøres ved selvbetjeningsløsninger, for det er ikke alt vi ønsker å gå innom Nav-kontoret for å få hjelp til.

Men det å møte brukernes behov er mer enn å oppfylle måltall, og vi tror nok at det også er et for stort fokus på målekort, måltall, noe som gjør at det er det som kan telles som blir prioritert, at kvantitet blir prioritert framfor kvalitet. For det er ikke kvalitet som måles. Så ...

**Møtelederen:** Jeg må stoppe deg der, tror jeg. Jeg tillater et spørsmål til.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk, leiar.

Men eg lurer på: Kvifor har det egentleg vorte slik? Målet med Nav-reforma var jo éi dør, og der skulle du få den hjelpa du trengte, og brukaren skulle jo vera i fokus, han skulle sleppa å gå til fleire dører etc. No føler jo brukarane at dei kjem inn éi dør, men dei møter faktisk ingen.

Hansen, ver så god.

**Bjørn Hansen:** Jeg har en enkel forståelse av dette. I utgangspunktet skulle beslutningen – i den nye Nav-reformen – kunne fattes nærmere brukeren, men nå har man, tror jeg, 20 organisasjoner som sitter bak i Nav Forvaltning og fatter beslutninger, og som man ikke får kontakt med. Der tror jeg hovedsaken ligger i dette.

**Gunvor Eldegard (A):** Paulsen, ver så god.

**Perly Paulsen:** I tillegg har vi jo dette med forvaltningsoppgavene som hefter veldig, altså de Nav-ansatte i møte med bruker, og det er mulig vi også må se på den interne organiseringen etter hvert.

Så har du dette med at man har kompetanse til å møte brukeren på en god måte, og der har vi jo satt i gang en del andre tiltak. Vi har f.eks. nå fått gode kontaktsentre som gjør at brukeren kan ringe og få svar på ting og finne ut hvor min sak er til enhver tid, men vi er ikke gode nok der heller, og derfor må de komme innom Nav-kontoret.

Og så har vi kompetanseheving for ansatte, som er viktig, som prioriteres, og som vi må få på plass. I tillegg har vi utarbeidet en egen lederplattform – hvordan lederne kan støtte de ansatte i møte med brukerne. Så det er mange små tiltak som må på plass her, men vi er en stor organisasjon, med 19 000 ansatte, så det tar tid å gjøre alt dette.

**Møtelederen:** Da er tiden til Eldegard ute, og vi går videre til Michael Tetzschner fra Høyre – vær så god.

**Michael Tetzschner (H):** Jeg går rett på den lille utfordringen vi fikk fra Nordhaug. Hun argumenterte mot mål- og resultatstyring, mot rutiner og kontroll, og hun sa også at man måtte komme bort fra rammebevilgninger og over til overslagsbevilgninger, og dertil at IKT heller ikke skulle brukes til individuell styring av den enkelte saksbehandler. Hva er da din alternative modell for styring, eller går det bare på detaljeringsgrad og kontrollintensitet?

**Hanne Nordhaug:** Det går egentlig på styring, på hvordan en skal styre offentlig forvaltning, velferdstjenestene. Det er klart: Det er også for mange detaljmål, men vi hadde nok sett for oss en måte å drive velferdspolitikken på som gikk på å ha noen overordnede politiske mål som blir forstått ute blant de ansatte, og at vi jobber ut fra det, og at en bruker fagligheten, stoler på at de ansatte ønsker å innfri de politisk vedtatte målene. Og så må vi ha noe statistikk for å ha oversikt over saker, det skal ikke bare

flyte. Men det skal ikke være målstyringen; det er for at en selv – ute – ser hvordan en må prioritere. Det å bruke fagligheten, og det å se hvordan ting fungerer, det må en bruke ved skriftlighet, evaluering, både internt i etaten og via forskningsbasert evaluering. Så kommer man mye mer bort fra den styringen som er nå.

**Michael Tetzschner (H):** Takk.

Neste spørsmål går til Hammersland, som vel egentlig sa veldig klart at man ikke hadde klart å integrere de to organisasjonene som ligger bak hele Nav-reformen. Du sa at det fortsatt var en godværsmodell, og at man knapt ... ja, man hadde til og med sine egne printere, kopimaskiner. Vil det si at vi ikke har fått ut noe synergi av denne sammenslåingen?

**Stein-Arne Hammersland:** Jo, jeg tror nok at man har fått ut en viss synergi. Man har fått en bevisstgjøring i forhold til brukerne, og brukerne har for så vidt hatt ett sted å henvende seg til. Men så er det slik at i baklandet så møter man jo to ulike enheter med to ulike systemer – eller mange ulike datasystemer som kanskje ikke snakker sammen i det hele tatt. Man har fått den bevisstgjøringen, og det tror jeg er viktig, men man kunne fått så mye mer ut av det hvis man hadde valgt en enhetlig styring og sluppet denne – skal vi si – partnerskapsmodellen, som jo medfører masse partnerskapsavtaler, ulike individuelle avtaler mellom de ulike Nav-kontor og den ulike rådmann, noe som igjen fyller opp mye møtetid, for man skal rapportere i to ulike linjer. Og det er jo nettopp det mange etterspør – en tilstedeværende ledelse i et Nav-kontor, en synlig og tydelig ledelse. Hvor går veien? Hvordan ledes et Nav-kontor?

**Michael Tetzschner (H):** Takk. Da avslutter jeg med følgende spørsmål – kanskje i samme rekkefølge – og det kan besvares kort: Hva er de største problemene? Er de knyttet til organisering, til ledelse eller til IKT? Så kan du si at det er alt sammen, men da vil jeg gjerne ha en rangering.

**Stein-Arne Hammersland:** Spør du meg?

**Michael Tetzschner (H):** Ja, vi begynner med Hammersland, siden han er inne.

**Stein-Arne Hammersland:** Vi ser at IKT-støtten faktisk er det største problemet for en effektiv utnyttelse av hverdagen. En bedre saksbehandlingsstøtte hadde lettet hverdagen for den enkelte ansatte, slik at vedkommende kunne konsentrert seg om å skape et godt brukermøte.

Så ønsker vi også mer kompetanse i førstelinjen. Det er en stadig utfordring å ha høykompetanse. Vi synes at den juridiske kunnskapen forvitrer i førstelinjen. Det er mye juridisk der som burde fått bedre behandling enn det får.

**Michael Tetzschner (H):** Og Nordhaugs rangering?

**Hanne Nordhaug:** Den største utfordringen er ledelse. Så kommer kanskje organisering litt før IKT.

**Michael Tetzschner (H):** Takk.

**Møtelederen:** Da sier vi takk til Tetzschner.

Vi går videre, og da er det Helge Thorheim, fra Fremskrittspartiet – 5 minutter, vær så god.

**Helge Thorheim (FrP):** Takk for det, leder.

Nordhaug sa at de ikke hadde vært særlig tett på, men de måtte be om informasjon. Etter å ha fått denne informasjonen anbefalte de at man skulle ta en pause i prosjektet.

Da jeg lyttet til de andre organisasjonene, oppfattet jeg det slik – men kanskje jeg har misoppfattet – at man har vært tett på og har vært godt inne i prosjektet. Er det riktig at det her har vært en ulik involvering fra de ansatte, enten det nå er akademikersiden eller om det er NTL? – Vi kan begynne med Nordhaug.

**Hanne Nordhaug:** Vi har ikke vært mindre involvert, vi, enn de øvrige organisasjonene. Det som vi opplever, er at vi har fått mye informasjon, men vi har ikke vært tett på de viktige tingene, de viktige beslutningene, og det har ikke vært dratt opp de viktige retningsvalgene for framtiden. De har ikke vi vært med og drøftet.

**Helge Thorheim (FrP):** Vil det si de mer strategiske og overordnede valgene?

**Hanne Nordhaug:** Ja, og kanskje de valgene som har betydning for brukerne, sånn mer på detaljer, og hvordan verktøyet skal brukes både i møte med brukerne og for de ansatte.

Det vi har fått, er mye overordnet informasjon om strategi, uten at vi har kunnet klare å se: Hva betyr det i praksis? Så vi har fått mye informasjon, men det har vært kanskje litt mindre innhold i denne informasjonen.

**Helge Thorheim (FrP):** Ok.

Da er det Thorvaldsen.

**Vanja Thorvaldsen:** Men du har nok rett i at vi har en ulik opplevelse av involveringen her – jeg må bare si det.

Det vi opplevde med hensyn til kvalitetssikringsprosjektene da vi hadde de gjennomgangene, var at vi var rimelig godt involvert, mener jeg, så langt man klarer det kompetansemessig. Det er noe med hvilke roller man har i et sånt arbeid også – og det var ganske stort. Så vi er nok litt uenige i forhold til involveringen og detaljnivået, som vi som tillitsvalgte – der vi er tillitsvalgte – skal være med på.

**Helge Thorheim (FrP):** Og det er dekkende for alle dere tre?

Fra McKinsey-rapporten ser jeg at man beskriver at man her til dels har hatt to–tre prosjektledere på hvert prosjekt. Kan det ha vært noe av problemet, det med enhetlig forståelse av prosjektet? Jeg ser at de måtte koordinere mye seg imellom osv.

Jeg for min del antar at dette med så mange prosjekter kan være litt vanskelig å håndtere. Jeg vil ha litt kommentarer på det. – Vi starter med Nordhaug.

**Hanne Nordhaug:** Jeg er egentlig veldig usikker på hva McKinsey-rapporten sier. Det som har gått ut, er bare en PowerPoint-presentasjon med noen tall, og vi har ikke sett en fullstendig rapport. Jeg vet også at det har blitt påpekt at det er veldig mye feil i den rapporten. Så nå er det startet et nytt arbeid for å se på hvordan IKT-avdelingen skal drives, og det er et arbeid som er satt ned, med ansatte, som skal grave seg ned i det.

Det som kommer fram i McKinsey-rapporten, vet jeg faktisk ikke hvordan jeg skal forholde meg til. Det de har kommet med, har jeg ikke kjennskap til om er riktig eller ikke.

**Helge Thorheim (FrP):** Vær så god, Hammersland.

**Stein-Arne Hammersland:** Alltid der det er flere ledere inne, har du et koordineringsproblem. Det har vært en utfordring her også. Vi er imidlertid glad for de indikasjonene som framkommer i McKinsey-rapporten om at vi ser på IKT-avdelingen, for den er veldig viktig og svært ressurskrevende i Nav. Basisen for all drift ligger jo egentlig der. Derfor er vi veldig glad for det arbeidet som også Nordhaug nevnte, som at man nå har satt ned en gruppe som egentlig skal se på: Hvor er flaskehalsene i IKT-avdelingen? Hvor kan det forbedres? Det er det avgjørende og springende punkt for hele Navs virke i det daglige.

**Helge Thorheim (FrP):** Det høres bra ut.

Litt til Hansen. Du sa noe slikt som at – og det er ikke sikkert jeg greier å referere det akkurat sånn som du sa det, men det var noe sånt som – det mangler tankekraft til å operasjonalisere visjoner. Hva legger du, litt mer konkret, i det, Hansen?

**Bjørn Hansen:** Jeg kan si det med den tidligere utviklingsdirektøren i Sony – og det er jo det de står overfor, dessverre – at ethvert gjennomgående utviklingsprosjekt som ikke er driftsintegrert fra starten av, er dømt til å mislykkes. Eller: Du kan ikke drive IKT-utvikling her borte, og så er de ansatte der. Enten vil du ha dette inn i systemet, eller så vil du ikke. Og da er det håndverksmessige grep som må gjøres, som er kjent over hele verden, for at slikt skal skje.

Det vi også strever med hvis vi skal se på dette, er at slike «star systems», som det heter, altså altomfattende systemer, har Exxon og store multinasjonale selskaper gitt opp – men Nav skal liksom klare det. Da er det et spørsmål ... for dette skal også tilknyttes den daglige arbeidssituasjonen i Nav, og den er – «you name it, they've got it» – det er så mange oppgaver og så differensiert at hvis du skal ha et datasystem som omfavner alt dette, i tillegg til skjønn osv., har du et veldig problem, og du skal jobbe nøye for å få det til.

**Helge Thorheim (FrP):** Betyr det da, Hansen, at du ikke har tro på et enhetlig Nav-system, for å si det slik?

**Bjørn Hansen:** Det første de må gjøre da, er å begynne fra scratch. Du må nulle ut alle de gamle systemene, du



må få vekk dette toledersystemet som de snakker om – at du har to organisasjoner. Du må ha en enhetlig organisasjon. Du kan gjøre store forbedringer på den måten. Men du kan ikke drive på på den måten der.

Så er det jo denne tradisjonen i norsk forvaltning med at du er så redd for kryssubsidieringen, noe som vi ser både på skoleområdet, hvor du har to aktører – stat og kommune – og i f.eks. Kirken, hvor du har to aktører. Det samme er det disse møter, og som skaper vanskeligheter, nemlig at det er ingen som tar det overordnede ansvaret og sier at nå tar vi denne utviklingen. Om det er kommune eller stat, driter vi i – men vi gjør det.

Vi har selv, med måten vi har lagt det opp på, skapt problemene.

**Møtelederen:** Da var tiden for Thorheims utspørring ute.

Men er det noen fra de ansatte som vil kommentere ytterligere nå, så tillater jeg det – ja, Paulsen.

**Perly Paulsen:** Jeg kan bare helt kort si at det er veldig beklagelig – det er jo brukerne vi er satt til å betjene.

Så må jeg også si at vi i Nav har jo aldri, fra reformen ble etablert, hatt mulighet til å jobbe oss fram, for vi har alltid kommet halsende etter. Beklageligvis er det slike resultater som vi hører om til daglig. Men med de mange, mange tusen besøkene vi har på Nav-kontorene per dag, pluss de 400 000 søknadene vi har per måned, er det heldigvis ikke alt som går galt. Det er mye bra som skjer i Nav, og det må vi aldri miste, for vi har masse fantastiske ansatte ute i etaten.

**Møtelederen:** Vi er veldig tydelig klar over det, Paulsen – det mente jeg veldig seriøst.

Da er det Senterpartiet og Per Olaf Lundteigen – 5 minutter, vær så god.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Det som er hovedproblemstillinga i denne høringa, er hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologien bidrar til at folk får et godt møte med Nav. Jeg forstår det sånn at det som er knyttet til utbetaling av trygder, er på stell: Folk får alderstrygden, uføretrygden osv. Dette er utrolig viktig. Vi hører ikke noe om det. Det er på stell.

Det som i mindre grad er på stell, er sosiale ytelser, ikke minst forholdene knyttet til arbeid, arbeidsavklaringspenger og den delen.

Det som du, Hammersland, sa, var at dere nå har en felles forståelse med ledelsen om retning og tiltak. Det var for meg veldig betryggende. Og du sa at det er den enkelte ansattes møte med brukerne som er hele poenget med organisasjonen. Jeg forsto deg da sånn at når du og de tre andre organisasjonene har en felles forståelse om retning og tiltak med ledelsen, er det fordi dere har en felles forståelse om at poenget er møtet mellom ansatt og bruker. Alt annet enn det som virker effektivt når det gjelder møtet mellom ansatt og bruker, er unødvendig. Det er min forståelse av ledelse. Dette er operasjonsbasert ledelse, og jeg forsto

det sånn at du gjorde deg til talsmann for operasjonsbasert ledelse.

Så er vi inne på IKT: Hansen sa at det er viktig at IKT er driftsintegrert. Det er ikke rakettforskning, men jeg er likevel glad for at du sier det, for det er jo det som er hele poenget. Og du, Hammersland, sa at en nå har en helhetlig organisering. Nå er IKT en del av hele organisasjonen. Det er ikke noe som er på siden.

Har jeg forstått det rett? Er dette nå på stell? Er det sånn at den administrative og virkelige ledelsen i Nav nå tar fatt i dette og bruker konsulenter i den grad det er nødvendig, men at en har et grep om det? Har jeg forstått situasjonen rett nå?

**Stein-Arne Hammersland:** Ja, det som jeg sa, var at vi nå får IKT som en integrert del av hele utviklingen, ikke som noe på siden, for IKT-prosessene må støtte opp under arbeidsprosessen – ikke motsatt.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Hvordan kunne det gå så lang tid før den erkjennelsen kom på plass? Hvordan kunne dere, som de ansattes organisasjoner, sitte og se på dette så lenge når vi vet at IKT-avdelinga hos dere drar ca. 1,3 mrd. kr av et driftsbudsjett hos Nav som totalt er på omtrent det tidobbelte? Dette er en utrolig vesentlig andel. Hvordan kunne dere sitte og se på at det så lenge gikk så galt?

**Stein-Arne Hammersland:** Vi var vel i den situasjonen at vår kompetanse på området ikke var så dyptgående. Vi ble presentert for en del risikovurderinger, bl.a. Finansdepartementets eksterne risikovurdering, som vi la til grunn i kanskje litt for lang tid.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Jeg forstår at kompetansen ikke er til stede, men her snakker vi om ledelse og filosofi i driften av organisasjonen. Det at IKT ikke er en integrert del av hele virksomheten, og at det faglige er det avgjørende for hvordan en skal utforme IKT-programmer, er jo dere de beste til å kunne ha god kunnskap om.

**Stein-Arne Hammersland:** Det ble formidlet ...

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Tar dere sjølkritikk på at dere ikke gjorde anskrik tidlig nok?

**Stein-Arne Hammersland:** Ja, det er klart at vi kunne sett i ettertid at vi kunne ha engasjert oss på en dypere måte og sagt at her er det noe som farer galt av sted, men tilsynelatende så det bra ut, for å si det som mange andre opplevde.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Til Nordhaug: Jeg forsto – som flere har vært inne på – at dere har en annen forståelse av dette. Jeg er litt overrasket over at dere ikke er enig i den forståelsen som vi her hadde en utveksling av, eller har jeg misforstått? Kan du slutte deg til det som Hammersland har sagt på det punktet jeg spurte om?

**Hanne Nordhaug:** Nei, det kan jeg ikke. Vil du ha det utdypet?

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Ja.

**Hanne Nordhaug:** Vi har gravd for å prøve å få kunnskap om IKT og har påpekt at vi har fått mangelfull informasjon om IKT, og derfor har vi ikke kunnet støtte opp om den prosessen som har vært.

Vi mener at styringsprinsippene for øvrig i Nav ikke er gode. Det er et ledelsesproblem. Og ressursfordelingen internt i Nav er ikke god. Det er for lite ressurser der hvor vi møter brukerne, og vi mener at det blir brukt altfor mange konsulenter, og det er også et ledelsesproblem. Så vi er ikke enig i den framstillingen.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Nå føler jeg at vi prater om to forskjellige ting. Jeg la merke til at du sa at det var for mye detaljstyring. Du sa at politikerne hadde sagt at en skulle ha helhetlige kvalitetssystemer. Det høres jo fint ut, men jeg vet ikke hva det betyr. Det høres veldig abstrakt ut når det gjelder møtet mellom bruker og rådgiver.

Det du sier om konsulenter, har jeg også forståelse for, men jeg forstår egentlig ikke hvorfor NTL ikke er enig i den virkelighetsforståelsen som Akademikerne og de andre fagforeningene kommer med her, for dette framstår for meg som ganske essensielt. Ikke minst dere burde være opptatt av å få en ledelsesfilosofi hvor det nettopp er dette møtet som er det viktige. Og når det møtet ikke fungerer fordi en f.eks. har for mange som en skal hjelpe, vil jo de andre organisasjonene være helt enig med deg i at en her må sette inn flere ressurser.

**Møtelederen:** Jeg gir rom for at Nordhaug svarer, men så er tida ute.

**Hanne Nordhaug:** Problemet vårt er at vi påpeker de problemene overfor ledelsen, men de blir ikke tatt på alvor – vi blir ikke hørt.

**Møtelederen:** Tida er ute. Vi går over til den avsluttende sekvensen, som til sammen er på 10 minutter, hvor de forskjellige komitémedlemmene kan stille sine oppfølgingsspørsmål.

Først sakens ordfører, Hans Fredrik Grøvan.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Jeg registrerte i den første runden at det ikke var stor bekymring for at en ikke skulle nå de målene som moderniseringen hadde som mål. Samtidig registrerer jeg gjennom denne spørreunden at det er en dyp bekymring for måten dette er organisert på. Jeg får ikke dette bildet helt til å stemme. Samtidig som en ikke er bekymret for at en ikke skal nå målene for moderniseringsprogrammet, ser en store mangler i måten dette er organisert på. Jeg vil gjerne at dere utdyper det synspunktet litt.

**Perly Paulsen:** Når vi snakker om organisering i Nav, handler det om en overordnet organisering av hvordan vi

gjør dette – altså om hvordan vi tenker å møte oppdraget vårt. Men hvert fylke, hvert Nav-kontor og hver kommune er jo organisert på sin måte, så vi kan ikke si at det er dårlig organisering overalt. Men vi setter spørsmålstejn ved organiseringen av enkelte plasser, og at man har ulike oppgaver i Nav-kontorene. Kommunene er jo suverene til å velge hva de ønsker å ha inn. Vi har styring på hva som skal inn i den statlige delen av Nav-kontorene – hvis jeg forsto deg rett, at spørsmålet dreide seg om det, hvis det var det du var ute etter.

**Stein-Arne Hammersland:** Etter at moderniseringsprogrammet ble lagt ned, har det vært en pause for reorganisering. Da ble de store, viktige prosjektene – Uføreformprosjektet var nr. 1 av dem – reorganisert i delprosjekter, hvis jeg kan bruke den betegnelsen, med mer oversiktighet. Man fikk ikke – som man gjorde i moderniseringsprogrammet – en svær ønskebrønn med alt mulig i, men man fikk mer oversiktlige delprosjekter, hvor Uføreformprosjektet var det første. Det prosjektet er nesten avsluttet og har en vellykket fase så langt fram.

Vi skal ikke si at vi ikke er bekymret. Vi er hele tiden bekymret for en så kompleks og svær organisasjon som Nav er. Det er en stor bekymring knyttet til det. Men vi er mer betrygget enn vi var før, slik det nå framstår.

**Hanne Nordhaug:** Vi kan ikke si at vi kan gå god for at moderniseringen kommer i mål, slik det er planlagt. Hvis oppfatningen er at vi mener det, er ikke det riktig. Vi er også bekymret for at det nå – midt i det viktige utviklingsarbeidet – har vært prosesser internt i Nav som har gjort at det har vært et skifte av IKT-direktør.

**Møtelederen:** Jeg skal stille det neste spørsmålet. Det ligger i den gata som Lundteigen snakket om. Det er andre enn dere som skal svare mer for dette i løpet av dagen, men jeg vil spørre dere mens vi har dere her:

I dag blir det sagt at betydelige midler knyttet til det siste dataprojektet, som er så essensielt for hele Navs virkeområde, ville gått tapt hvis prosjektet ikke hadde blitt stanset. Da sier jeg: Hva i all verden?

Hva betyr egentlig en sånn setning? Betyr det at man hadde et prosjekt, som man presenterte for Stortinget og myndigheter, som det som skulle redde Nav, og som man mener at man hadde måttet stanse tidligere for å redde enda flere midler? Var det et fullstendig feilslått prosjekt, med andre ord?

Dette må vi få vite hva dere synes om, før dere forlater oss.

**Vanja Thorvaldsen:** Fullstendig feilslått tror jeg ikke vi kan si, det var det ikke, men ambisiøst, veldig ambisiøst. Det ble veldig stort. Vi må nok bare si det at da vi fikk summet oss litt oppi alt det store, så hadde vi f.eks. en uføreform som skulle på plass, som vi ville sikre kom på plass. Da vi så stoppet opp og pustet og tenkte, så vi at vi måtte rydde plass for det. Så det er nesten ingenting som er bortkastet i den forstand, men det er klart at hvis vi bare hadde dratt av gårde – tidsmessig, kompetansemessig

og ressursmessig – hadde vi ikke klart uføreforprosjektet.

**Møtelederen:** Men oppriktig talt, Thorvaldsen. Det er andre som skal svare for dette, men jeg må få en oppfølging her. Hvorfor så man ikke det før, i denne svære organisasjonen?

**Vanja Thorvaldsen:** Det er et godt spørsmål. Man må nesten inn og studere det etterpå. Hva skjedde? Hva skjer når vi setter i gang et så gedigent prosjekt som Nav-reformen? Hva er det som skjer når vi faktisk også prøver å få hjelp av eksterne kvalitetssikrere som kommer fra Stortinget? Vi har ikke kompetanse til å gå inn i alle detaljene, aldeles ikke. Men det er som Hanne Nordhaug sa: Da vi oppdaget, eller skjønnte, at dette ble for stort, fikk vi jo stoppet det. Altså, vi stoppet jo opp og tok ansvar for at vi ikke kunne gå videre med de tingene.

**Møtelederen:** Nordhaug, vil du si noe? Det er krevende, men vær kort, fordi det er flere.

**Hanne Nordhaug:** Jeg tror ikke vi, som de ansattes organisasjoner, skal ta noe ansvar for IKT-utviklingen. Til det har vi vært altfor lite involvert. Men det var for store ambisjoner, for lite Nav-faglig inn i de prosessene som var først. Så var det viktig å få inn uførefor reformen. Det burde en konsentrert seg om, i stedet for å gjøre alt mulig samtidig i starten.

**Møtelederen:** Ok. Da går vi videre. Da er det Erik Skutle.

**Erik Skutle (H):** Takk for det. Hammersland sa jo i sted at IKT mest sannsynlig var det største hinder for en effektiv saksbehandling i Nav. Jeg lurte på om du kunne utbrodere det litt mer, og gjerne også andre, hvis dere har synspunkter på det. Vær gjerne konkret.

**Stein-Arne Hammersland:** Ja, jeg kan være veldig konkret. Vi har et slikt opplegg at en del dokumenter blir sendt inn via elektronisk innsending, tas ut skriftlig, skannes og sendes elektronisk videre. En helt unødvendig prosess – burde være – i 2014, men slik er virkeligheten. Det er som enkelte Nav-ansatte uttrykker det: Vi er på brev-giro-nivå, og det er vel et stadium de aller fleste av oss har forlatt. Det er noe i hverdagen som tar mye ressurser. Det er et veldig konkret eksempel. Dessuten har vi 300 forskjellige IKT-systemer. Cobol er det eldste, fra 1970-årene, og Infotrygd, som aldri var tenkt å leve så lenge som fram til 2014. Det illustrerer litt av det.

**Møtelederen:** Helge Thorheim.

**Helge Thorheim (FrP):** Takk. Nå har vi brukt litt tid på historien, og jeg vil se litt fremover. Dette er jo et prosjekt som det er satt av 3,3 mrd. kr til, altså IKT-biten, og det er en meget formidabel sum som skal anvendes til dette. Det ble reist et spørsmål i stad om hvor hen hovedfokus er

fremover, og da oppfattet jeg det slik at Hammersland sa at det er IKT, at det er prioritet én, mens NTL, ved Nordhaug, sa at det var ledelse. Det er viktig hvor man virkelig har fokuset hen nå, og jeg ser at man her har to ulike fokus fremover.

Kan dere kommentere det lite grann? Vi kan begynne med Nordhaug, og så Hammersland, eller den av dere som ønsker å kommentere dette.

**Hanne Nordhaug:** Det betyr ikke at vi ikke mener at IKT er viktig, men det er så viktig å få en organisasjon på plass, hvor en bruker ressursene der de trengs, at vi ikke bruker for mye til administrativt arbeid, at vi får ressursene ut og bruker de ansattes kompetanse, har tillit til at de ansatte gjør jobben sin på en god måte. Hvis vi ikke får til det, hjelper det ikke at vi har gode IKT-systemer. Vi må få en organisasjon hvor vi får brukt fagligheten, hvor vi kan jobbe godt med dem som trenger hjelp for å komme ut i jobb.

**Perly Paulsen:** Fra vår side er vi veldig opptatt av – du snakker om hvordan vi ser fremover – Prosjekt 1 i moderniseringen, som jo er klart nå med uførefor reformen, plus dagpenger og en del annen digitalisering. Så har vi Prosjekt 2, som kommer i 2017, som bl.a. går på at vi får vedtaksløsning på foreldrepenge og selvbetjeningsløsning på flere områder. Det er viktige verktøy. Så har vi Prosjekt 3, som kommer i 2019, med sykepenge og andre ytelser, og som vi prøver å få digitalisert fortløpende. Så har vi i tillegg ganske mange regelverksendringer som også skal inn i systemer, som dere bl.a. vedtar, som er viktige for å effektivisere.

**Møtelederen:** Jette Christensen, og så Per Olaf Lundteigen.

**Jette F. Christensen (A):** Jeg har respekt for det Hammersland sier om at dere ikke hadde kompetansen til å vite hvorvidt man skulle ha stoppet dette prosjektet tidligere eller ikke, særlig all den tid det kommer en gjeng med folk med kort hvor det står at de har god greie på det. Så det forstår jeg. Men hva ville ha skjedd hvis dere hadde varslet? For det er bekymringsverdig når Nordhaug sier at man tidligere har rettet bekymringene til ledelsen, men at man ikke har blitt hørt.

Kan du, Nordhaug, utdype det lite grann? Kan du fortelle hvilke områder dere har pekt på overfor ledelsen og ikke blitt hørt i? Og ikke minst: Definer ledelsen. Hvem er det som ikke hører etter?

**Hanne Nordhaug:** Det ene er jo den IKT-stoppem, men det viktigste som vi har gitt beskjed om over lang tid, er hvordan Nav styrer, dvs. mål- og resultatstyringen, det å ikke ha nok ressurser til de saksbehandlerne som jobber ute. Det tar vi opp gjennom vårt medbestemmelsesapparat, hvor vi da har møter med arbeids- og velferdsdirektøren. Henvendelsene har gått direkte til arbeids- og velferdsdirektøren, og vi mener at det ikke har blitt tatt godt nok tak i. Dette er sånt som jeg har påpekt over år, og

vi har sendt brev, så vi har gjort det både skriftlig og i møter.

**Møtelederen:** Lundteigen – den siste – vær så god.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Oppgavene til Nav blir vanskeligere, de blir flere, dere har en utrolig vanskelig jobb, og den kommer til å bli enda verre i tida framover. Det er virkelighetsforståelsen min. Så skal da IKT være ett virkemiddel – og jeg sier ett – blant mange flere for å forbedre møtet mellom bruker og Nav-ansatt. Så sitter jeg nå igjen her med det inntrykket, etter det både Nordhaug og Thorvaldsen har sagt, at dere var altfor lite involvert i IKT-utviklinga. Det høres jo for meg ut som et eventyr. Det høres jo helt uvirkelig ut når dere har et så stort medbestemmelsesapparat at dere kan involveres på alle plan. Er det blitt en ny kultur på dette området? Er det en ny ledelseskultur, også blant dere på dette området? For hvis ikke vil vi jo få nye ting framover. En kommentar til det.

**Møtelederen:** Thorvaldsen.

**Vanja Thorvaldsen:** Jeg vil bare si at det ikke er korrekt at jeg har sagt at vi ikke har vært involvert. Det var det motsatte jeg sa.

**Møtelederen:** Nordhaug.

**Hanne Nordhaug:** Ja, jeg mener at dette er et problem med ledelse og medbestemmelse, i Nav spesielt, men kanskje også sånn mer generelt i staten. Jeg mener at vi formelt får opp de riktige tingene i medbestemmelsesapparatet, men vi blir ikke lyttet til. Så jeg ser jo at dette er en fare for hele den nordiske modellen, det at medbestemmelsesapparatet ikke blir benyttet sånn som vi mener det skal gjøres. Vi mener ikke at vi alltid skal bli hørt, men vi mener at argumentene våre alltid skal bli tatt med i vurderingen når ledelsen tar beslutninger videre. Så det er et veldig stort problem.

**Møtelederen:** Michael Tetzschner.

**Michael Tetzschner (H):** Slik jeg hører grunntonen fra dere nokså samstemt, er den at dere har nokså kritiske anførsler når det gjelder utøvelse av det konkrete lederskap i Nav. Da melder det seg et for meg veldig naturlig spørsmål. Har dere tillit til den ledelsen også i fremtiden, til de personene som er i ledelsen av Nav?

**Stein-Arne Hammersland:** Hvis det sitter igjen som et inntrykk, tror jeg at jeg har formidlet meg dårlig og uttrykt meg dårlig, for vi har faktisk veldig god tillit. Vi opplever, i motsetning til noen andre her, at vi får informasjon og blir tatt med på råd. Vi får til overmål av det vi kan konsumere av informasjon og detaljrikdom, både i formelle møter og i møter utenom. Så ja, vi har tillit til det framover. Det er reorganisert, og jeg skal ikke gå inn på detaljene, for jeg har vel sagt det, men vi har den fulle og hele tillit til det.

**Møtelederen:** Jeg formoder at Nordhaug vil si noe om det.

**Hanne Nordhaug:** Det vi tenker, er at det må til en vesentlig endring i hvordan Nav skal ledes, for at vi skal få utviklet Nav videre i riktig retning. Det har ikke vært godt nok til nå. Vi har ikke hatt det gode samspillet som vi mener vi skal ha som tillitsvalgte, som skal representere de ansatte i denne prosessen. For at Nav skal fungere godt videre, må det endringer til i ledelsen i Nav.

**Møtelederen:** Da er spørerrunden slutt, og vi går over på den avsluttende runden. Vi er godt over tida, men det har jeg bevisst tillatt, fordi det var veldig viktig å bruke den tida som vi trengte på de ansatte og på brukerne.

Nå er det korte sluttmerknader om ting som dere mener at dere ikke har blitt spurt om, eller som dere gjerne vil si, før vi slutter.

Jeg begynner med Hansen, vær så god.

**Bjørn Hansen:** Jeg vil si tre ting.

Det ene er at det må gjøres et mer skikkelig systemarbeid når det gjelder forholdet mellom organisasjonen og det IKT-arbeidet som man har tenkt å gjøre.

Det andre er at vi brukerne ser at det må gjøres et holdningsarbeid i Nav når det gjelder brukerne. Det må en bedre forståelse til for at man skal kunne utøve rett praksis, slik som man gjør i det private næringsliv og når vi jobber med prosjekter – da man bygget oljeplattformer mv. Det må rett holdning til, det må rett forståelse til, for å kunne utøve rett praksis. Så enkelt er det.

Disse menneskene arbeider dessverre i en svært fragmentert organisasjon, hvor det er veldig vanskelig å etablere enhetlige kulturer for dette. Jeg tror vi alle ville tjent på at man greier å etablere det.

**Møtelederen:** Takk til Hansen.

Er det Hammersland nå, eller er det Paulsen – eller er det begge? Helst en av dere, egentlig, men hvis dere kan være korte, slipper dere til begge to.

Hammersland først.

**Stein-Arne Hammersland:** Vi skal være korte.

Det jeg vil presisere, er at det er de gode brukermøtene, brukeropplevelsene, vi må ta sikte på. Ergo må det frigjøres tid til brukermøter. Det skjer ved en gunstig IKT-utvikling. Det må være kompetanse i førstelinjen, kompetanse både på det juridiske og på andre fagområder, som kan gi de svarene som brukerne må ha. Vi sier at dette skal være en kompetansereform. Vi er på vei, men vi er langt fra i mål.

Vi ønsker at IKT-utviklingen forseres, og vi må få raske forbedringer.

**Møtelederen:** Paulsen, vær så god.

**Perly Paulsen:** Jeg skal bare i full fart gripe fatt i IKT – bl.a. på grunn av Lundteigens spørsmål i sted – og si hvorfor IKT er viktig: IKT influerer på alle områder som

vi i Nav jobber på. Det er arbeidsverktøyet for alle i Nav. Er ikke det på plass, virker det inn på alt.

**Møtelederen:** Da er det Nordhaug til sist, vær så god.

**Hanne Nordhaug:** Det er krevende å jobbe i Nav, men det er også veldig spennende. Det er godt kvalifiserte medarbeidere, som ønsker å gjøre en god jobb for brukerne av Nav, både når det gjelder oppfølging, og når det gjelder det at folk skal få pengene sine – få det de har krav på.

Nå må de ansatte få rammer til å utføre faget sitt. Gi de ansatte tillit! Vi ønsker å ta ansvaret, hvis vi får det.

Takk.

**Møtelederen:** Da sier jeg, på vegne av hele komiteen, tusen takk for at dere ville komme, og for det dere har bidratt med.

Før vi avslutter, vil jeg på vegne av alle oss si veldig tydelig at vi er klar over at det også gjøres et veldig godt arbeid – vi vet det – men når høringa har fått en slik karakter som den har, er det et uttrykk for et ønske også fra Stortingets side om å bidra slik at situasjonen kan bli bedre for alle de ansatte og for Nav som organisasjon. Det er hensikten. Jeg er veldig tydelig på dette, slik at ingen skal forstå det slik at Stortinget mener at Nav ikke fungerer. Vi vet at det fungerer, men vi må sette fingeren på det som ikke fungerer.

Da sier jeg tusen takk. Da er det pause til kl. 10.35.

Høringen ble avbrutt kl. 10.25.

-----

Høringen ble gjenopptatt kl. 10.36.

*Høring med KS – Kommunesektorens organisasjon  
og angående evaluering av Nav-reformen*

**Møtelederen:** Da er vi klare til å starte opp igjen denne åpne høringen, som altså handler om Nav-reformen. Nå er vi kommet til KS og evalueringen av Nav-reformen – vi har slått dere sammen. KS er invitert siden kommunene jo har en vesentlig rolle i Nav-systemet. Lasse Hansen er administrerende direktør i KS, Helge Eide er områdedirektør, og Tone Marie Nybø Solheim er avdelingsdirektør.

Jeg ønsker også dere som har evaluert Nav-reformen, hjertelig velkommen. Det er prosjektleder Jacob Aars og professor Tone Alm Andreassen.

Jeg formoder at dere har formalitetene ganske klart for dere. Dere får altså 5 minutter hver til innledning. Jeg vet ikke hvem som skal begynne, er det Hansen? Og deretter får dere andre ordet.

Deretter blir det en utspørring. Saksordføreren har 10 minutter, de respektive partiene har 5 minutter hver. Jeg maser litt om disse lampene – det er lampen på og lampen av – på grunn av fjernsynsoverføringene til hele Stortinget og faktisk også ut av Stortinget.

Jeg skylder også å gjøre oppmerksom på én spesiell ting. Hvis det mot formodning – får jeg si – skulle være

en situasjon her hvor dere sitter med fortrolig informasjon, plikter dere, i henhold til bestemmelsene, å gjøre oss oppmerksom på det, slik at vi eventuelt kan ta stilling til om høringen skal lukkes, slik at dere kan få svart fyllestgjørende på de spørsmålene som blir stilt.

Da går vi i gang, og jeg gir ordet til Lasse Hansen – vær så god.

**Lasse Hansen:** Takk for det, komité og komitéleder. Aller først: Takk for anledningen til å komme med en uttalelse i denne saken. KS vil vektlegge den første og den siste av de fire problemstillingene som er reist i komiteens invitasjonsbrev, altså IKT-modernisering og brukernes forhold til Nav.

KS deler Riksrevisjonens syn når det gjelder den betydning modernisering av Arbeids- og velferdsetatens IKT-systemer har for å nå målene for Nav-reformen. IKT-moderniseringen er rett og slett en nødvendig forutsetning.

Vi deler også bekymringen for de konsekvenser det kan ha at fornyingsarbeidet ikke kan leveres som planlagt. Nest etter kommunen selv er statlig og kommunal Nav den største og viktigste tjenesteleverandøren i en kommune. Navs store betydning som tjenesteleverandør i samfunnet gjør det avgjørende viktig å ha et høyt presisjonsnivå på alt utviklingsarbeid. Feilskjær kan gi store økonomiske konsekvenser og store ulemper for mange innbyggere. Det er derfor helt nødvendig å ha trygghet for at det arbeid som gjøres, skjer med stor grad av sannsynlighet for at fastsatte politiske mål nås. Dersom slik sannsynlighet for måloppnåelse ikke synes mulig, er det tilsvarende like viktig å ha evne og mot til å stoppe prosjekter – helst så tidlig som mulig – for å unngå enda større tap. Dersom Nav har rett i at det er situasjonen, er det selvsagt et eksempel på at man ikke har lyktes med prosjektplanleggingen, men også et eksempel på en nødvendig risikostyring.

KS støtter at det nå arbeides fram en ny, realistisk, kvalitetssikret og troverdig plan for hvordan IKT-moderniseringen i Nav kan gjennomføres.

Vi i KS erkjenner at heller ikke kommunesektoren er kommet langt nok med hensyn til digitalisering i den kommunale delen av arbeids- og velferdsforvaltningen. Det er stor variasjon i kommunene og kommunene imellom. Det er imidlertid bygd faglige nettverk gjennom KS som formidler erfaringer kommunene imellom, og vi mener dette har gitt en del framgang. I den kommunale delen av arbeids- og velferdsforvaltningen dreier det seg imidlertid i hovedsak om 3 ulike IKT-systemer – og ikke 300 – som vi står overfor i Nav.

I Nav-kontorene utføres det arbeidsoppgaver på tvers av ansvars- og forvaltningsnivåer. Det innebærer at den statlige IKT-moderniseringen gir betydelige konsekvenser for kommuners drift og planer for sitt Nav-kontor. KS har ikke samme rollen overfor kommunene som direktoratet har, med sin instruksjonsmyndighet overfor regionale og lokale Nav-enheter. Likevel mener vi at partnerskapstankgangen og partnerrollene bør benyttes også på sentralt nivå, med et tettere samarbeid mellom direktoratet og KS.

Vi mener kommuneperspektivet er viktig når man skal finne nasjonale løsninger som skal fungere i de lokale part-

nerskapene i hele landet. Tilfanget av kommunal kunnskap synes vi ikke er godt nok utnyttet i det arbeidet som er gjort, og vi inviterer, slik vi har gjort tidligere, til et nærmere samarbeid for å finne gode, helhetlige løsninger for brukerne og begge parter i tiden som kommer framover.

Hvordan kan man sikre at det blir enklere for brukerne å forholde seg til Nav? Navs samfunnsoppdrag bør søkes løst i et bredere samarbeid med kommunale tjenester, eksempelvis kommunale helsetjenester, næringsutvikling, barnehagetilbud, psykisk helse- og rusarbeid, utdanning osv.

KS er enig i at det aller viktigste tiltaket for økt brukervennlighet i Nav er å legge mest mulig til rette for digitale selvbetjeningsløsninger og digital kommunikasjon. KS er derfor positiv til de forslåtte tiltakene i Vångengutvalgets delrapport, Brukernes møte med NAV, som innebærer tilbud om flere og bedre selvbetjeningsløsninger for et flertall av Navs brukere. Det vil frigjøre nødvendig tid på lokalkontorene til individuell oppfølging av dem som trenger det mest. Da er det etter vår mening også viktig at de effektiviseringsgevinster som digitaliseringen kan gi, ikke trekkes ut av lokalkontorene, men benyttes til å styrke oppfølgingen og bistanden til brukerne lokalt.

I tilknytning til reformarbeidet i kommunesektoren bør en vurdere å overføre mer ansvar for flere av oppfølgingsoppgavene i Nav til kommunene. Det vil gi enklere styringsstruktur lokalt. Det vil også gi bedre tilpasning til lokale forhold og behov, herunder lokalt næringsliv. Det må legges betydelig mer vekt på kontakten med arbeidsgiverne. Et godt samspill med arbeidsgiverne er en forutsetning for et bedre tilbud til Navs brukere.

KS støtter at det gjennomføres en regelverksforenkling av Navs ytelser. Det er potensial for forenkling i mange av de 60 statlige stønadsordningene som går via Nav.

Avslutningsvis vil jeg bare be om anledning til å benytte mine bisittere til å svare på spørsmål som kommer etterpå. Takk.

**Møtelederen:** Takk til KS. Da er det Jacob Aars – vær så god.

**Jacob Aars:** Takk for det, og takk igjen for invitasjonen til å komme hit.

Tone Alm Andreassen og jeg representerer den forskningsrådsfinansierte evalueringen av Nav-reformen, som startet opp i 2007 og har strukket seg fram til 2013, med en viss forlengelse i 2014 – to prosjekter som fulgte utviklingen av Nav-kontorene og brukertilfredshet over tid.

Jeg skal innledningsvis si at det ikke har vært et separat delprosjekt som har dreid seg om IKT innenfor Nav. Det er et viktig premiss for det som vi skal si i dag. Men vi skal si litt om særlig den siste problemstillingen, som handler om Nav i møte med brukerne. Tone Alm Andreassen skal også si litt om organisasjonsmodellen og trekke noen linjer til IKT-moderniseringen i den forbindelse. Men det er viktig å si at prosjektet har hatt et slags hovedfokus på brukere i grenseland, så vi har ikke arbeidet så mye rettet mot det som Lundteigen tidligere her sa var «på stell». Det har vært et hovedfokus på brukere med en type sammensat-

te problemer, som også var en av hovedmotivasjonene bak reformen.

Det er gjennomført analyser av brukertilfredshetsdata over tid. Der har vi primært benyttet oss av Navs egne brukerundersøkelser, men i tillegg har vi gjort analyser på basis av Difis innbyggerundersøkelser over tid. Det er viktig å si at resultatene stort sett er konsistente på tvers av disse undersøkelsene.

Det undersøkelsene viser, er at innføringen av Nav ga et fall i brukertilfredsheten, men det har samtidig vært en bedring over tid, sånn at man nå på en måte er tilbake der hvor man var når det gjelder brukertilfredshet, som før reformen begynte. Det er ikke gjort sammenlignbare analyser før og etter reformen i denne evalueringen. Det er kanskje en svakhet ved opplegget, at vi mangler sammenlignbare før-data.

Det er en del variasjoner med hensyn til brukergrupper. Noen er mer fornøyd enn andre. Men det vi ser, er at mønstret over tid, utviklingsmønsteret, er akkurat det samme. Det er et fall i brukertilfredshet og en stigning igjen, og muligens en utflating på de siste målingene. Det vi ikke vet, er om dette skyldes at kaosfasen er over, og at vi nå så å si er tilbake der vi var, eller om det er en stigning som kommer til å fortsette, og som indikerer at vi nå høster gevinstene av reformen. Dette vet vi ikke.

Det er fortsatt en viss skyveproblematikk. Noe av det som var utgangspunktet for reformen, var nettopp dette kasteballsproblemet, det at brukere måtte gå mellom ulike kontorer uten å få sitt helhetlige problem håndtert. Det ser vi fremdeles noen tendenser til, at det er ansvarsuklarhet i ulike deler av organisasjonen.

I våre analyser ser det ut til at reformen har lyktes bedre ved de små Nav-kontorene, at det har vært en bedre effekt av reformen i de små Nav-kontorene enn i de store. Skyveproblemene er kanskje også større ved de store kontorene enn ved de små kontorene. Det er også en svak tendens til at kontorer som legger flere kommunale tjenester inn, gir noe større brukertilfredshet enn der hvor man har relativt sett få kommunale tjenester inne.

**Tone Alm Andreassen:** Jeg tenker at det er sånn at evalueringen gir grunn til å spørre om noe av det som gjør det vanskelig for brukerne å forholde seg til Nav, henger sammen med Navs organisering, for det organisatoriske designet som Nav har fått, er bygget på en ganske sterk tiltro til spesialisering og automatisering som et middel til å oppnå effektivisering. Det er på mange måter helt forståelig, for så lenge Nav ikke kan se for seg at de vil få ressurser til å ansette flere veiledere, er liksom effektivisering nødvendig for å frigjøre ressurser til de brukerne som trenger mest bistand. Det å oppfylle de politiske ambisjonene med Nav-reformen krever mer omfattende bistand enn det de gamle etatene ga sine brukere.

De siste tallene fra de undersøkelsene som har vært gjort i Nav-kontorene, forteller at det er bare 6 pst. av veilederne i de utvalgte Nav-kontorene som svarer at deres brukere får den oppfølgingen de har behov for, og nesten 30 pst. av veilederne mener at så mange som to tredjedeler av deres brukere trenger mer enn det de får. Over 60 pst.

svarer at manglende personalressurser er den største utfordringen i Nav. Jeg kan ikke huske om de der ble spurt om IKT, altså om IKT var et alternativ de kunne krysse av.

Det er jo sånn at både spesialisering og automatisering har viktige fordeler, fordi spesialisering kan sikre kvalitet i saksbehandlingen, automatisering helt klart vil lette arbeidet for medarbeiderne, og selvbetjeningsløsninger forenkler kontakten for mange av oss brukere som har enkle ærender ved Nav. Spørsmålet er likevel om spesialisering og effektivisering også skaper noen av de vanskelighetene som brukerne møter i kontakt med Nav, og da særlig for de brukerne som trenger mer hjelp fra Nav, fordi denne spesialiseringen og arbeidsdelingen mellom organisatorisk og geografisk adskilte enheter forutsetter dette velfungerende IKT-systemet, slik at all kommunikasjon om og informasjonen i sakene som er felles på tvers av enhetene, på en måte kan koordineres via IKT-systemene. Lite kan koordineres gjennom direkte kontakt og gjensidig tilpasning, som også er andre viktige organisatoriske koordineringsmekanismer. Når disse systemene mangler, blir uforholdsmessig mye arbeidskraft brukt på prosedyrer som skal kompensere for manglene. Alt trekker da disse ressursene bort fra møtet med brukerne, og det fører lett til at man får et systemfokus istedenfor et brukerfokus.

Spesialiseringen og effektiviseringen har jo skjedd gjennom at forvaltningsenhetene skal skjermes for kontakt med brukerne for å produsere effektivt, så brukerne kan ikke kontakte dem som sitter med myndighet og fatter vedtak i sakene deres. Det er Nav-kontorene og de telefoniske kontaktsentrene som er stedet brukerne skal kontakte. De kan gi god informasjon om ytelsene på generelt nivå, men veiledere som ikke faktisk saksbehandler, har begrensede muligheter til å holde seg like faglig oppdatert som de spesialiserte ekspertene i forvaltnings- og pensjonsenhetene, og deres fokus skal jo også rettes et annet sted. Sånn at når brukerne da får brev om vedtak som er fattet i forvaltningsenhetene i henhold til gitte paragrafer, så får de oppfordring om å kontakte det lokale Nav-kontoret om noe er uklart, men Nav-kontoret får ikke beskjed om at vedtaket er fattet, og har ikke tilgang til de vurderingene som forvaltningsenheten har gjort som grunnlag for vedtaket. Så når brukerne kontakter Nav og lurer på hvorfor de har fått avslag – for det er jo gjerne avslag som gjør at brukerne ønsker mer informasjon – ja, da kan ikke Nav-kontoret svare ordentlig. Når nødvendig dokumentasjon i en sak mangler, avslår forvaltningsenhetene søknadene, istedenfor å bruke tid på å etterlyse manglende dokumentasjon. Da kommer brukeren tilbake til Nav-kontoret for å klage eller for å fremme søknaden på nytt, og det blir dobbeltarbeid. Dobbeltarbeid blir det også når stadig nye Nav-medarbeidere må sette seg inn i de enkelte sakene, først i Nav-kontoret og så i forvaltningsenhetene.

Når saksbehandlingen i forvaltningsenhetene utelukkende baseres på skriftlighet, blir brukerne ganske sårbare for Nav-kontorets evne til å skriftliggjøre deres situasjon, og det tenker jeg arbeidsevnevurderingen illustrerer. Mulighetene for å oppklare uklarheter og misforståelser gjennom den direkte kommunikasjonen er få. Sett fra Nav-kontorene så ser det ikke ut til at forvaltningsenhetene har gitt

de lovede gevinstene. Det er for så vidt faktisk sånn at fra 2008, da vi gjorde de første undersøkelsene, til 2014, er det færre i Nav-kontorene som er negative til forvaltningsenhetene, og over halvparten mener nå at det er riktig å ha forvaltningsenheter, men fortsatt er det under halvparten som mener at det er blitt raskere saksbehandling eller at enhetene har frigjort tid i lokalt Nav-kontor. Spesialiseringen ser heller ikke ut til å ha gitt mer stillingsressurser til oppfølgingsarbeidet i Nav-kontorene.

Konklusjonen er – veldig kort – at skal det bli enklere for brukerne å forholde seg til Nav, er det behov for å se både på arbeidsdelingen mellom Nav-kontor og forvaltningsenheter og ikke minst på samordningen og samhandlingen mellom dem. Det er behov for andre typer samhandlingsmekanismer enn IKT-systemet, selv om dette på sikt kommer til å skape store forbedringer. Takk.

**Møtelederen:** Da sier jeg takk for innledningene.

Da går vi på utspørringen, og det er sakens ordfører, Hans Fredrik Grøvan, som har ordet først.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Ja, takk for innledningene.

Jeg starter med KS. På hvilke måter har dere vært involvert i moderniseringsprosjektet og derigjennom hatt kjennskap til de utfordringene prosjektet har hatt, som er blitt sterkt synliggjort, og som er grunnen til at vi sitter her?

**Lasse Hansen:** Da svarer Helge Eide på det.

**Helge Eide:** Vi har hatt kontakt med Arbeids- og velferdsdirektoratet – altså på KS-nivå – fra mars 2013, hvor vi hadde møter omkring prosjektet, og det har vært et videre møte samme vår, altså i mai 2013. Etter det begynte nok problemene å bli litt større i Arbeids- og velferdsdirektoratet, så etter nye møter den våren har det blitt mindre aktivitet. I etterkant av våren 2013 må jeg vel si det ikke har vært reell dialog, det har vært informasjon. Arbeids- og velferdsdirektoratet har vært til stede i vårt sentrale rådmannsutvalg, og de har vært til stede i storbynettverket, hvor de største bykommunene er til stede, og gitt informasjon om prosjektet. Vi har etterspurt og ønsket dialog med Arbeids- og velferdsdirektoratet om moderniseringsprosjektet etter det, men har ikke lyktes. Grunnen til det er naturlig nok tidspresset og de akutte utfordringene som har vært i styringen av prosjektet. Det er nå avtalt et nytt møte over nyttår med Arbeids- og velferdsdirektoratet og KS om det videre arbeidet med moderniseringsprosjektet.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Ut fra det kjennskapet og den informasjonen dere har fått, har dere synspunkter når det gjelder hva det er som har gått galt, sett fra deres ståsted, og hvordan har dere eventuelt kommunisert det?

**Helge Eide:** Vi har ikke hatt detaljert nok innsikt til å kunne gi et kvalifisert synspunkt eller råd om det til Arbeids- og velferdsdirektoratet. Det viktigste budskapet fra vår side har vært det som vår administrerende direktør la fram i sin innledning, at vi har ønsket behov for en sterke-

re struktur omkring det som ga muligheter for reell dialog hele veien. I fravær av det vil det være uforsvarlig å skulle begi seg inn på å mene noe om hva som har gått galt.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Dere var selv inne på utfordringene med tanke på at kommunene velger sine løsninger på IKT-området, mens Nav velger sine. I hvilken grad er samhandlingen og kommunikasjonen mellom de systemene som kommunen velger for sine saksbehandlingssystemer og det Nav velger, en del av problemet og utfordringen som vi blir møtt med her med tanke på rapporten fra Riksrevisjonen når det gjelder status på moderniseringsprogrammet?

**Tone Marie Nybø Solheim:** I dag er det ikke noen koordinering mellom de ulike programmene i kommunal sektor og de som er på statlig side. KS er opptatt av at det må være god dialog for å sikre at disse programmene kan snakke sammen på sikt.

**Helge Eide:** Kan jeg bare få tilføye nå at vi har ikke av det noe grunnlag for å si at den manglende koordineringen har vært den direkte årsaken til det som har skapt stoppen på selve moderniseringsprosjektet i Arbeids- og velferdsdirektoratet.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Ut fra den informasjonen som dere da har fått, selv om jeg registrerer at den har vært begrenset – det var understreket her at det har ikke vært noe dialog, men at en nå legger opp til et tettere samarbeid, eller koordinert informasjon iallfall, enn det det har vært – hva ser dere på som kanskje de viktigste kriteriene for at en skal kunne lykkes med dette moderniseringsprogrammet som en nå har ambisjon om å gjennomføre, selv om dette blir på en litt annen plattform enn det opprinnelig var tenkt og planlagt?

**Lasse Hansen:** Det viktigste for å lykkes totalt sett for hele apparatet er jo at de systemene som brukes, er kompatible og kan kommunisere i det kommunale systemet, slik at man totalt sett får en god løsning, og at brukerne som møter Nav, ikke oppfatter det som noen hindring for den servicen de får.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Dere har så vidt vært inne på dette med at Nav på en måte har to eierskap, et i stat og et i kommune. Hva slags synspunkter har dere på om dette er gode kriterier og et godt grunnlag for å få til en suksess når det gjelder gjennomføringen av Nav-reformen, sånn som Stortingets intensjon har vært i utgangspunktet – eller i hvor stor grad er dette en hindring?

**Lasse Hansen:** Jeg oppfatter at det blir spurt om to styringslinjer er en utfordring eller ikke – og det er det, selvfølgelig. Det er ikke lenge siden to av oss som sitter her, var rådmenn, så vi har ferske erfaringer fra å sitte i partnerskapsmøter lokalt. Det er klart det er utfordrende. Men vårt fokus er nå å få på plass de beste løsningene, sånn at det partnerskapet kan fungere. Da er det vår mening at vi

kanskje bør tenke mer partnerskap – hvis det først er som det er. Og det var et bredt flertall i Stortinget for denne ordningen, slik den ligger. Men den har forbedringsmuligheter, og en av de forbedringene som vi peker på, er at vi har en sterkere partnerskapstankegang sentralt.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Så litt over til Aars og Andreassen. Jeg synes det var interessant det dere pekte på når det gjelder at IKT kan bidra med løsninger på noen områder, men at det fortsatt er stort behov for veiledningskompetanse inn mot ulike brukergrupper. Betyr det at moderniseringsprogrammet, sånn som det er lansert, har hatt et for ensidig fokus på utvikling av nye IKT-løsninger, ny IKT-plattform, med tanke på brukerfokus og de behov for den typen tjenester som det krever, sett fra deres evalueringstilsted?

**Tone Alm Andreassen:** Jeg kjenner jo moderniseringsprogrammet for dårlig til å uttale meg om moderniseringsprogrammets fokus. Som Jacob sa, har ikke det vært noe tema i evalueringen, og evalueringen avsluttet jo i all hovedsak før moderniseringsprogrammet kom på banen. Det er helt klart at IKT-modernisering åpenbart er nødvendig, men det er ikke det eneste svaret på utfordringene i Nav. Det handler om ressurser, som jeg var inne på, hvis vi tenker på brukernes møte med de lokale Nav-kontorene, men antakeligvis også om kompetansen, fagutviklingen, i Nav-kontorene og de ansattes møte med brukerne, og om hvordan de kan jobbe aktivt med å hjelpe brukere ut i arbeid, som jo var et av de viktige formålene med Nav-reformen.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Dere peker på noe interessant med tanke på dette med at de små kontorene med mange tjenester kanskje fungerer bedre enn de litt større. Hva er deres erfaring med innretningen av selve organiseringen av Nav-kontorene, med frontlinjen og baklandet og mer spesialiserte tjenester osv.? Er det noe med innretningen av selve organiseringen her som ikke treffer det brukerperspektivet som dere har lagt til grunn for den evalueringen som dere nå har arbeidet med?

**Tone Alm Andreassen:** Noe av betydningen av størrelse handler jo om at man trenger mindre ressurser til administrative støttefunksjoner og til å skaffe seg oversikt, mer av koordineringen, samarbeidet og integreringen foregår gjennom tettere kontakt. Det er slik at de store kontorene også blir mer spesialisert, og det blir mer utfordrende å bygge over også interne organisatoriske grenser. Så da kan man få disse utfordringene mellom en mottaksfunksjon og en oppfølgingsfunksjon, som også representerer noe av denne skyveproblematikken internt i Nav-kontoret.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Vær så god, Aars.

**Jacob Aars:** Det er i hvert fall viktig å få fram dette funnet, at disse små kontorene så å si har fått reformen bedre til enn de store. Etter hva jeg oppfatter, går debatten, diskusjonen, kanskje i den motsatte retningen, altså at



vi ønsker oss større kontorer, større fagmiljøer. Men det vi kanskje får inntrykk av, er at reformens mål, reformens visjon, altså om å kunne se ulike hensyn i sammenheng, oppfylles bedre ved disse mindre kontorene. Det er for så vidt et mindre behov for spesialisering, men man lykkes bedre med å jobbe i team ved disse mindre kontorene, sånn at reformens opprinnelige intensjon får man bedre til ved de mindre kontorene. Det mener jeg er et viktig funn å få fram.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Helt til slutt: Har KS synspunkter på de resultatene av evalueringen som går på akkurat denne måten å tenke organisering på?

**Helge Eide:** Ja, det har vi selvsagt. Vi legger med stor interesse merke til den viktige konklusjonen som Jacob Aars viser til, at den opprinnelige intensjonen med Nav-reformen synes å være mer vellykket gjennomført ved de små og mellomstore kontorene enn i de aller største. Det pekes også på hva som kan være viktige årsaker til det, nemlig dette grenseskillet mellom forvaltningskontorer og lokalkontorer, og den sterke statlige styringslinjen, som tydeligvis får større praktiske konsekvenser ved de største kontorene. Vi mener at det bør legges til rette for at man da kan få en politisk diskusjon om hvordan man i større grad kan realisere det som var den opprinnelige intensjonen med Nav-reformen, som var de myndige lokalkontorene, og særlig gjennom systemet, som nå tydeligvis slår relativt sterkt inn i særlig de største kommunene.

**Møtelederen:** Da var tiden til Grøvan ute, og vi går videre. Da er det Gunvor Eldegard fra Arbeiderpartiet, som har 5 minutter.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk skal du ha, og takk for innleiingane.

Eg vil først stilla to spørsmål til KS, og så vil eg koma tilbake og stilla spørsmål til dei som har evaluert, etterpå. Til KS først, på det generelle: Brukarane føler ikkje at dei får god nok hjelp, dei føler ikkje at dei møter kompetente folk når dei kjem til Nav-kontora. Dei føler faktisk ofte at dei ikkje vert godt tekne imot på Nav-kontora. Me har sagt at det er både ein statleg del og ein kommunal del, det er ulik løn, det er ulik arbeidstid. Kan det vera ei medverkande årsak til at brukarane ikkje får god nok hjelp?

Så veit me òg at nokon kontor har ein felles leiar, mens andre framleis har to leiara. Som eg har høyrte, fungerer det betre der det er ein leiar, enn der det er to. Kvi for går me då ikkje inn for å få ein leiar på dei fleste kontora?

Og så ønskjer eg at de svarar på eit IKT-spørsmål: Kvi for er det ikkje koordinering mellom IKT i kommune og stat i Nav?

**Lasse Hansen:** Når det gjelder spørsmålet om styrker og svakheter ved hvordan ledelsen er organisert, med henholdsvis en eller to ledere, er det egentlig et åpenbart enkelt svar på det: Det er mye lettere å styre en organisasjon med én leder enn med to ledere. Det er klart at i den grad

det ikke er én leder, oppstår det mange slags typer friksjon mellom de to lederne.

**Gunvor Eldegard (A):** Unnskyld, meiner du at det bør vera ein leiar på dei fleste Nav-kontor, med det du seier der?

**Lasse Hansen:** Jeg mener at det bør være én leder for et Nav-kontor.

Når det gjelder IKT-spørsmålet – Helge.

**Helge Eide:** Vi får vel da svare at når det nå engang er to separate myndigheter som har ansvaret, hver på sine felt, følger det av område- og styringsprinsipper at de må ha ansvaret hver på sine områder, som jo selvfølgelig inkluderer IKT-utrustning av de ansatte.

Så ble det også pekt på i innledningen her at utfordringsbildet er noe forskjellig, tross alt, på statlig og kommunal side. Det er 300 IKT-systemer på statlig side, det er tre saksbehandlingssystemer på kommunal side. Én identisk styringsstruktur for det vil rett og slett bryte med ansvarsprinsippet, men det som vi påpeker sterkt, er at det er fullt mulig å få til bedre koordinering enn i dag, slik at man faktisk ser systemutfordringene for dette i sammenheng, og det er der vi har etterlyst en sterkere partnerskapsorientering også på sentralt nivå, slik at vi også gjennom våre nettverk kan bidra til at den sterke koordineringen drypper ned, osv., til det lokale nivå.

**Gunvor Eldegard (A):** Kvi for er det ikkje sterkere koordinering?

**Helge Eide:** Det er slik at det følger av partnerskapsmodellen at beslutninger fattes når det gjelder det som berører de enkelte linjer separat, i linjen, dvs. på statlig side fra Arbeids- og velferdsdirektoratet til det statlige fylkes-Nav og videre til statlig side, mens de enkelte kommuner fatter sine egne vedtak. I tillegg er det partnerskapet som sørger for at dette skjer på en koordinert måte, og partnerskapsorganene er de lokale partnerskapsmøtene mellom den enkelte kommune og fylkes-Nav. Vi er veldig glad for at den strukturen er på plass, og vi ønsker å styrke den, men fra vår side er det relativt åpenbart at det vil ikke alene gi tilstrekkelig koordinering; det må være sterkere strukturer for koordinering på sentralt nivå også. Det gjelder selvsagt mellom KS og Nav, men det gjelder også hvis vi løfter paraplyen videre, lenger opp, og ser på kommunesektoren og staten samlet. Derfor har vi spilt inn overfor regjeringen ønsker om å få en struktur på plass for IKT-koordinering på det vi kaller helt sentralt nivå, altså mellom regjeringsapparatet og kommunesektoren, samlet.

**Møtelederen:** Du rekker et spørsmål til.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk.

Eg vil gjerne stilla eit spørsmål til Andreassen. I di innleiing sa vel du mykje av det som me får tilbakemelding frå brukarane om, at dei tek kontakt med Nav, og så får dei ikkje svar, fordi dei får ikkje snakka med saksbe-

handlaren som har saka, dei får snakka med ein annan person – omtrent som når dei ringer til sentralbordet, nesten, men det var kanskje mine ord. Kva må til for å endra til ei organisering der brukarane får direkte kontakt med saksbehandlaren igjen – har du nokre tankar om det?

**Tone Alm Andreassen:** Jeg tror det er en utfordring at ikke brukerne får snakke direkte med saksbehandleren som saksbehandler deres saker. Det har vært gjort for å sikre effektiv saksbehandling i forvaltningsenhetene, slik at det er en slags utfordring her: Man får ikke til begge deler. Man har skjermet forvaltningsenhetene for å få til effektiv saksbehandling, og det har gått på bekostning av brukernes anledning til å ha direkte kontakt med dem som saksbehandler deres saker. De får god generell informasjon – det tror jeg – men det er en utfordring i de konkrete sakene når de vil ta opp sin egen sak.

**Gunvor Eldegard (A):** Meiner du då at ein treng ei omorganisering?

**Tone Alm Andreassen:** Det ligger jo snublende nær.

**Møtelederen:** Da går vi videre. Det er Michael Tetzschner – vær så god.

**Michael Tetzschner (H):** Jeg går til våre gjester som har hatt å gjøre med evalueringen av Nav-reformen.

Hvis vi stiller det store spørsmålet: Med den kunnskap vi har om Nav-reformen nå, syv år etter innføringen, burde den ha vært vedtatt i 2007?

**Jacob Aars:** Det er ikke lett å gi et klart svar på det. Jeg tror ikke det er noen som ønsker å reversere reformen – til det har det vært lagt for mye krefter i den. Men det vi vel ser, er at reformen da Stortinget vedtok den i 2006 – eller var det tidligere? – så helt annerledes ut enn slik den er blitt, fordi Stortinget la stor vekt på dette med én dør og én inngang til Arbeids- og velferdsetaten. Slik har det ikke blitt, og den modellen vi nå har endt opp med, er jo egentlig mer lik det vi hadde tidligere, enn det Stortingets intensjon kunne synes å ha vært. Stortinget la stor vekt på én dør inn og la stor vekt på det myndige Nav-kontor, som er nevnt her, og ressurser og beslutningsmyndighet til Nav-kontoret. Det vi har fått, er en reform som i stor grad har betydd spesialisering snarere enn integrering, slik at når du spør om reformen var mislykket, må vi på en måte se tilbake på hva som var reformintensjonene, og hva vi har fått i virkeligheten. Hvorvidt reformens intensjoner er blitt satt ut i livet, er et litt mer åpent spørsmål.

**Michael Tetzschner (H):** Hvordan kan det ha seg at når Stortinget legger til grunn integrering, så skjer altså gjennomføringen av reformen ut fra helt motsatte organisasjonsoppfatninger? Og et tilleggsspørsmål: Er det noen organisasjoner, i hvert fall som driver kompetansebasert, som fungerer etter den oppskriften at førstelinjen ikke kan ta noen særlige avgjørelser, men at det er «back office», på bakgrunn av det bildet som presenteres etter førstelinje-

kontakten, som tar beslutningene? Har dere sett til utenlandske forbilder – det er jo noen andre land i verden som ligner litt på oss? Har dere i evalueringsarbeidet hatt en internasjonal «benchmark»?

**Jacob Aars:** Til det siste har det vært relativt lite – kanskje Tone kan fylle ut på det spørsmålet. Når det gjelder det første spørsmålet, om hvordan reformen kunne bli så annerledes enn den opprinnelig så ut til å bli, er det slik at Stortinget vedtar reformen med noen intensjoner, men iverksettelsesfasen var vel kanskje overlatt til andre aktører, som hadde sine interesser og sine synspunkter. For eksempel denne ideen med forvaltningsenheter lå nok mellom linjene i de forberedende notatene, men intensjonen opprinnelig var et sterkt og myndig Nav-kontor, og reformen i reformen, altså forvaltningsenhetene, kom på et senere tidspunkt og tok også kanskje kommunene litt på senga. De oppfattet at Nav-kontorene ble tappet for viktig myndighet.

**Michael Tetzschner (H):** Til internasjonal «benchmark».

**Tone Alm Andreassen:** Det har i liten grad vært lagt opp til det i evalueringen. Det kommer kanskje litt an på hvordan man betrakter Nav-kontorene. Er det kompetanseorganisasjoner, kunnskapsbasert virksomhet, eller er det på en måte rutinert praksis som skal styres sterkt og ovenfra? Nav-reformen betydde jo også at Nav-kontorene i mye større grad skulle bli tjenesteytende, kompetansebaserte organisasjoner, slik at det var også en utvikling som på en måte skulle skje.

**Møtelederen:** Da var tiden ute.

Da er det Helge Thorheim, Fremskrittspartiet.

**Helge Thorheim (FrP):** Jeg vil gå litt til det som Lasse Hansen sa om partnerskapstanken som er ved kontorene per i dag. Han fokuserte vel egentlig på at det burde man ha også sentralt, og ikke bare på Nav. Slik jeg oppfattet det tillegget du ga på et av spørsmålene, burde det gå helt opp til regjeringsnivå.

La oss si at man snur på dette – at man ikke lenger skal ha et slikt partnerskap, men at staten tar alt, for å si det sånn. Da fjerner man seg fra stortingsvedtaket som er gjort. Men la oss nå si at dette var oppe til vurdering i Stortinget – ville ikke det løst de problemene man har, i alle fall når det gjelder å påføre seg partnerskapsarbeid og koordineringsarbeid både på lokalt og meget sentralt nivå? Ville ikke det være en effektivisering?

**Helge Eide:** Det er viktig å understreke det som Lasse Hansen sa i sin innledning, at dagens partnerskapsmodell er basert på et veldig sterkt stortingsflertall. Da er det selvsagt kommunenes oppgave, som det er statens oppgave, å gjennomføre den modellen så godt som man bare makter. Det har både stat og kommune gjort i årene etterpå, og som sluttevalueringen viser, har mange av de opprinnelige innkjøringsmodellene gått seg til over tid. Det er en sent-

ral konklusjon i evalueringen. Men partnerskapsmodellen byr fortsatt på utfordringer knyttet til at det er en partnerskapsmodell. Det er selvsagt en politisk vurdering om man ønsker å innføre nye store tilpasningsutfordringer ved å reversere et betydelig vedtak. Den vurderingen ligger på politisk side.

Så har jeg også lyst til å si at forskning og erfaring peker på at staten er veldig flink når det gjelder det som har med regelverksstyrte ytelser å gjøre. Kommunene er flinke når det gjelder tjenester hvor det må være et skjønn i bunn, og hvor det er viktig for kvaliteten på ytelsene at man ser de ulike lokale tjenestene i sammenheng – altså ikke bare ser på sektor for sektor, men på helheten. Det er relativt åpenbart at mye av det som forvaltes innenfor Nav, er tjenester der kvaliteten for brukeren blir best om man evner å se de lokale tjenestene i sammenheng, altså ikke bare sektorene isolert, men bredden av tjenestetilbudet. Det er viktig, og det gjelder særlig for personer med sammensatte utfordringer, som det offentlige Norge, stat og kommune i fellesskap, har ansvar for å gi best mulige tjenester til.

**Helge Thorheim (FrP):** Så har jeg et spørsmål til Tone Alm Andreassen. Du var brukerfokusert, og det er veldig bra. Men du fokuserte også litt på forvaltningsenhetene, at de gjerne sitter litt skjermet fra dem som sitter på kontorene. Nå var det vel et spørsmål som gikk litt i denne retningen: Burde det være en organisasjonsendring? Jeg oppfattet nesten, implisitt i det du sa, at disse burde vært ute lokalt istedenfor å sitte skjermet back office. Kan du si litt om det?

**Tone Alm Andreassen:** Nei, jeg tror ikke det er grunnlag for å konkludere med at forvaltningsenhetene generelt bør være ute. Det ligger i hvert fall ikke implisitt i det jeg sa. Men det er klart at det er et grenseland, særlig på noen ytelsesområder der arbeidsoppfølgingen og ytelsene henger veldig tett sammen, der det blir utfordringer i kommunikasjonen og også utfordringer for brukerne. Det er utfordringer også for de andre ytelsesområdene når det gjelder å opprettholde kompetansen ved Nav-kontorene og de telefoniske kontaktsentrene, for de vil aldri klare å være så spesialiserte når de ikke saksbehandler.

**Helge Thorheim (FrP):** Så et spørsmål til Jacob Aars. Du har jo vist til at de små Nav-kontorene synes å fungere bedre enn de store. Du sa vel kanskje litt om hvorfor, men kan du utdype det litt nærmere – hvorfor fungerer de bedre?

**Jacob Aars:** Det er nok sånn at det ved de store kontorene oppstår behov for en grad av spesialisering som vi ikke ser ved de små kontorene. Det betyr at de små kontorene i større grad har vært i stand til å realisere noe av denne ambisjonen, eller visjonen, som lå bak reformen. I den forstand kan man jo si at visjonen hadde noe for seg. Det er et moment som jeg mener er viktig å få frem på bakgrunn av dette funnet.

Vi ser vel også en tendens til at om man klarer å integrere tettere mot de øvrige kommunale tjenestene, så gir det

en – ikke sterk effekt, men en viss positiv effekt på brukernes tilfredshet, noe som også er viktig. Argumentet for at kommunene skulle ha en del i reformen, ser ut til å ha en viss støtte også fordi brukeren er noe mer fornøyd der man er i stand til å integrere mot relativt mange kommunale tjenester.

**Møtelederen:** Da er tiden ute.

Per Olaf Lundteigen, Senterpartiet – vær så god.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Det delte lederskapet mellom staten og kommunene høres jo problematisk ut, men jeg har forstått det sånn at alternativet er verre. Men jeg må nå få avklart om KS virkelig går for ett lederskap eller sånn som det er i dag. Jeg har hele tida forstått at en ønsket to lederskap, og at det som du, Lasse Hansen, sa, var en forsnakkelse. Er det riktig?

**Lasse Hansen:** Det er riktig at KS ikke har gått inn for ...

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Bare et enkelt spørsmål: Går dere for to – altså kommunalt og statlig lederskap – eller går dere for at det skal være kommunalt?

**Lasse Hansen:** Vi går for delt lederskap.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Så sa du at den statlige IKT-moderniseringa har store konsekvenser for kommunene, fordi det er et dobbelt lederskap. På hvilken måte har KS vært involvert i dette, siden det er to parter – stat og kommune? På hvilken måte har dere vært involvert i utviklinga av IKT, som er et avgjørende viktig redskap for å gjøre møtet mellom bruker og Nav-ansatt godt?

**Helge Eide:** Jeg oppfatter at det spørsmålet ble stilt av saksordføreren ...

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Bare svar – jeg har så kort tid. Jeg fikk forståelsen av at dere ikke var involvert i det hele tatt?

**Helge Eide:** Det er ikke riktig. Som jeg opplyste til Grøvan, så hadde vi møter mellom KS og Arbeids- og velferdsdirektoratet våren 2013 knyttet til moderniseringsprosjektet. Etter det tidspunktet har vi ikke hatt formelle møter mellom KS og direktoratet som har hatt preg av dialog, men det har vært informert i vårt rådmannsutvalg og i vårt administrative storbynettverk om hva som har skjedd på IKT- ...

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Når var dere klar over at IKT-utviklinga skjedde mer som en satellitt enn som en integrert del av Navs virksomhet – en tenkning som førte til at det måtte avsluttes?

**Helge Eide:** Hvis jeg kan få lov til å brette opp det spørsmålet ...

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Jeg har så kort tid – lederen kommer til å avbryte meg.

**Helge Eide:** Vi er blitt informert om moderniseringsprosjektet også gjennom de formelle partsmøtene som Nav har med partene i arbeidslivet, og vi har fra statens side påpekt behovet for en sterkere IKT-koordinering mellom KS og Arbeids- og velferdsdirektoratet på dette feltet.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Til Aars: Du sa at her var det bygd et hus som het Nav, som var gitt en intensjon, og så var innholdet i huset egentlig utviklet etterpå. Er det en måte å si det du sa, på, praktisk?

**Jacob Aars:** Ja.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Og det er en måte å drive et omstillingsarbeid på som altså fører til at det ikke blir en tilstrekkelig felles forståelse mellom det politiske og det administrative om hva en skal ha ut av det, og at det er stor risiko for at det kan utvikle seg feil. Har jeg forstått deg rett?

**Jacob Aars:** Hvis man mener det er feil – ja.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Men prinsipielt er det jo rart. Det er jo ingen som bygger rammen for et hus uten å se på innholdet i forbindelse med byggingen. Det er en veldig rar snekker som er ute og utvikler det huset hvis han ikke ser helheten i det. Det må jo galt hvis en ikke ser både huset og innholdet som et integrert hele?

**Jacob Aars:** Ja, men det var jo tenkt som et integrert hele. At det er interesser i iverksettingsfasen som gjør seg gjeldende, tror jeg er ganske tydelig.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Du nevnte to begreper: «kasteballsproblemet» og «skyveproblemet». Er det det samme problemet, eller er skyveproblemet noe annet enn kasteballsproblemet? Kasteball tror jeg at jeg skjønner, for du kaster ballen vekk fra deg og over til noen andre, og det blir utrolig krevende for den som er kasteballen.

**Jacob Aars:** Ja, jeg oppfatter at det i hovedsak er det samme.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Greit.

Så til Tone Alm Andreassen: Du sa at det måtte til mye mer enn IKT for å få til den rette samhandlinga. Det er min erfaring at de som møter på Nav-kontorene, må være meget ressurssterke for å greie å formidle seg skriftlig. Som du sa, skjedde veldig mye skriftlig.

Og så sa du noe interessant om hvorvidt vi her står overfor en kunnskapsorganisasjon eller en rutineorganisasjon. Det synes jeg var spennende sagt. Er det virkelig din forståelse at man har en ledelse som fungerer sånn at den brukeren møter, jobber mer ut fra rutine enn ut fra den situasjonen som personen på den andre sida av bordet, står i?

Dette var godt avklart før vi fikk ordet «kunnskapsorganisasjon», for dette var bare sunt vett den gangen.

**Tone Alm Andreassen:** Kan du bare stille spørsmålet en gang til?

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Du sa du hadde en følelse av at det var en rutineorganisasjon. De ansatte møtte brukerne som en rutine i stedet for å se deres situasjon og bruke sin kunnskap på hvordan man skal takle deres situasjon for å gjøre en best mulig jobb for dem.

**Tone Alm Andreassen:** Nei, det mente jeg ikke – hvis jeg ble oppfattet slik. Det er ikke sånn at de ansatte møter brukerne med en holdning som handler om at man liksom bare skal få dem rutinemessig unna. Det handler nok mer om hva slags utfordringer som ligger i styringen, altså at man har fokusert mye på rutinene for Nav-ansattes praksis i stedet for å fokusere på – kanskje ikke i like stor grad, i hvert fall – den fagutviklingen som skal gjøre dem til kompetente tjenesteytere i den nye organisasjonen – hvis du skjønner?

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Jeg forstår at vi egentlig er enige, vi bruker bare litt forskjellig språk.

**Tone Alm Andreassen:** Ja, ok.

**Møtelederen:** Denne delen av utspørringen er over. Da er det oppsummerende spørsmål fra komiteen innenfor en tidsramme på 10 minutter. Skal vi være veldig nøye med å si at vi nå har korte spørsmål og korte svar? Det tjener vi alle på.

Først sakens ordfører, Hans Fredrik Grøvan.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Spørsmålet går til KS.

Myndige lokalkontor ble i sted nevnt som et stikkord med hensyn til Nav-reformen. Vi har i dag fått høre at vi har fått mer spesialisering og mindre integrering enn det som var tenkt med Nav-reformen.

Hva slags rolle har KS hatt i partnerskapssamtalene med staten når det gjelder det å være med og korrigere den utviklingen og den retningen?

**Helge Eide:** Hvis spørsmålet gjelder hvilken rolle vi har hatt i vurderingen av opprettelse av forvaltningskontor, har KS selvsagt ikke hatt noen formell rolle i den sammenhengen – og har heller ikke gitt noen råd til direktoratet på det feltet.

**Møtelederen:** Da er det Jette Christensens tur.

**Jette F. Christensen (A):** Lasse Hansen sa at godt samarbeid med ansatte er avgjørende. Det er det lett å være enig i, men hvorfor har vi tidligere i dag fått høre fra ansatte at dette ikke skjer?

**Lasse Hansen:** Det kan jeg ikke gi noe svar på.

**Jette F. Christensen (A):** Tar de feil? Blir de egentlig hørt – de legger bare ikke merke til det?

**Lasse Hansen:** Jeg kan ikke svare på om de tar feil. De føler i hvert fall åpenbart selv at de ikke blir hørt, men vi kan ikke ta stilling til det.

**Møtelederen:** Kan du ikke ta stilling til det på vegne av dem som er kommunalt ansatte, heller?

**Lasse Hansen:** Det jeg hørte, var at de som sa de ikke ble hørt, særlig var NTL. Jeg har ikke hørt at det er den samme opplevelsen på kommunal side.

**Møtelederen:** Gunvor Eldegard, vær så god.

**Gunvor Eldegard (A)** Eg følte på ein måte at eg ikkje fekk svar på kommentarane eg hadde om at brukarane føler at dei ikkje får god nok hjelp i Nav, at dei ikkje føler at dei blir tatt imot på ein god måte, og at dei som tek imot dei, ikkje har kunnskap.

Eg spør då: Er leiinga god nok? Er det at det er ulik løn og arbeidstid i stat og kommune, ein faktor? Eg ynskjer at de kommenterer det.

Og berre for å oppklara: Du sa til meg at du meinte kontora med ein leiar var best. Det betyr at sjølv om det er både statleg og kommunalt kontor, er det ein leiar. Kan du berre oppklara det?

**Lasse Hansen:** For å svare på det siste først, så svarte jeg egentlig på spørsmålet om hva jeg mener er hensiktsmessig hvis man har én organisasjon. Er én organisasjon tjent med én eller to ledere? Det var egentlig det spørsmålet jeg svarte litt privat på. Når det gjelder hva KS mener om styring av partnerskapet, støtter KS to ledere – hvis det var det som var spørsmålet.

**Gunvor Eldegard (A):** Nettopp. Det har vorte uttalt at dei kontora som har ein leiar, fungerer betre enn dei med to leiarar. Men du synest framleis at kontora vidare skal ha to leiarar?

**Lasse Hansen:** Det kan Helge Eide utdype, men vi har vel ikke noen dokumentasjon på at kontorer med to ledere har dårligere resultat.

**Helge Eide:** For å fortsette der vil jeg faktisk si at det mener jeg ikke er en riktig påstand. Vi snakker om Oslo og Bergen som har todelt ledelse. I hvert fall Oslo kommune understreker veldig sterkt at det er snakk om enhetlig ledelse med to styringslinjer og to ledere. Bergen mener jeg kan vise til konkret gode resultater som motbeviser den årsakssammenhengen som Eldegard indikerer.

Jeg vil også si at sluttevalueringen av Nav-reformen påpeker at disse utfordringene som særlig var der i startfasen knyttet til ulike avtaler og ulike ordninger, og som skaper irritasjon på det enkelte momentet, i mindre grad er til

stede nå enn det var i startfasen. Å bruke det som en direkte årsakssammenheng til brukeropplevelser i dag, altså som en viktig årsak, vil jeg i hvert fall si har et svakt grunnlag i empiri og forskning.

**Møtelederen:** Helge Thorheim, vær så god.

**Helge Thorheim (FrP):** Dette handler egentlig om det samme temaet. Jeg trodde jeg forsto det i sted, men nå gjør jeg ikke det lenger.

Hva mener egentlig KS? Lederen sa i sted at han var for enhetlig ledelse, men KS mener delt lederskap. Betyr det at KS sentralt mener at man generelt skal ha to ledere, altså én kommunal leder og én statlig leder, på kontorene? Er det det som er meningen, eller?

**Lasse Hansen:** Vi respekterer den lokale vurderingen av lederskap. Hvis man velger å ha én leder, så respekterer KS det.

**Helge Thorheim (FrP):** Ja, vel. Så KS har ikke noen helt klar oppfatning om hva KS mener? Det er opp til kommunene og staten hvordan de i fellesskap organiserer. Er det slik?

**Lasse Hansen:** KS har, så vidt jeg forstår, tidligere sagt at de støtter å ha to ledere, men at de respekterer at man lokalt velger å ha én leder.

**Helge Thorheim (FrP):** Ok. Takk.

**Møtelederen:** Michael Tetzschner, vær så god.

**Michael Tetzschner (H):** Jeg meldte meg angående dette om det er svak empiri for at dobbelt lederskap ikke er bra i organisasjoner. Jeg tror knapt man har empiri for det motsatte – kanskje 2 000 års erfaring med organisasjonsarbeid. Konger som har prøvd å dele makt i vår egen historie, har jo sett at en av dem har blitt liggende igjen nokså maktesløs etter ikke så lang tid.

Jeg bare konstaterer – og her må jeg be om å bli korrigert – og oppsummerer denne delen: KS anser den dobbelte ledelsen som å være helt uløst problematisk.

**Helge Eide:** Jeg ønsker ikke å mene noe om hva organisasjonsforskning sier generelt, men dette er knyttet spesifikt til Nav-reformen og sammenhengen mellom valg av ledelsesmodell og brukererfaringer. Det var utgangspunktet for spørsmålet. Jeg vil tilbakevise at det finnes noe klart grunnlag som skulle tilsi at det valget som er foretatt i Oslo og Bergen, spesifikt fører til annerledes resultater enn hva som gjelder f.eks. i Trondheim, Stavanger eller Kristiansand. Den empirien som kan underbygge det entydig, vil vi si ikke finnes. Det vises spesifikt i Bergen, som jo kan peke på gode resultater selv med sitt valg av ledermodell.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** For å skjerpe meg sjøl her på begrepsbruken: Jeg har forstått det sånn at KS øns-

ker at det skal være to eiere av Nav: stat og kommune. Og så skal det være én administrativ leder, som altså skal forholde seg til to eiere, og det skal være én administrativ leder i hver kommune. Oslo og Bergen er unntak. Er det rett forstått at dette er KS' mening fortsatt?

**Helge Eide:** KS' mening er det som Lasse Hansen sa. Vi respekterer at de valgene ligger i partnerskapet, det vil si at staten bestemmer hvordan de ønsker å lede sin organisasjon, og kommunene bestemmer hvordan de ønsker å lede sin organisasjon.

Så er det riktig at den vanlige løsningen i Norge er at man i partnerskap har funnet fram til at man mener at det skjer best med én leder. I Oslo og i Bergen og i enkelte andre kommuner har man funnet fram til at man vil gjøre det med to ledere. Det valget respekterer vi, og vi tror at fornuften finnes og kunnskapen om dette er best på det lokale nivået.

Det vi påpeker, er at vi kan ikke se noen sammenheng mellom dette og brukeropplevelser – vi kan i hvert fall ikke finne grunnlag for det i klar empiri.

**Møtelederen:** Lundteigen får ordet – veldig kort.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Poenget mitt med eierskapet var at Nav-kontorene trekker av statens kasse og av kommunenes kasse i sine beslutninger. Sånn har jeg forstått at dere ønsker å ha det framover, at dere ikke skal ha enten bare kommunens kasse eller bare statens kasse. Har jeg misforstått?

**Helge Eide:** Nei, selvsagt ikke. Det er en nødvendig konsekvens, og det vil si at det er jo kommunestyret som til syvende og sist har ansvaret for økonomien når det gjelder den kommunale delen av Nav, og Stortinget gjennom statsbudsjettet har ansvaret for den statlige siden av det.

**Møtelederen:** Da er vi ferdig med utspørringen fra vår side. Da gis partene mulighet til å si det de har lyst til å si innenfor en veldig stram tidsramme – et par minutter – hvis det er ting dere har lyst til å legge til som vi til nå ikke har kommet inn på.

Vi begynner med KS.

**Lasse Hansen:** Jeg skal være veldig kort og bare understreke at det er viktig å bruke nødvendige virkemidler og ressurser i replanleggingen av den prosessen vi går inn i, for å få til en nødvendig understøttelse av det videre arbeidet. ...

**Møtelederen:** Nå skal jeg ikke avbryte deg, men når du sier «nødvendige» «ressurser» osv. – hva menes egentlig med de ordene?

**Lasse Hansen:** Jeg hadde tenkt å komme til det i neste punkt ...

**Møtelederen:** Om forlatelse!

**Lasse Hansen:** For oss betyr det at det er viktig å styrke medvirkning og dialog sentralt, og da tenker jeg mellom KS og direktoratet, slik at den understøttelsen blir mulig og reell. Takk.

**Møtelederen:** Da svarte du!

Har dere andre noe å legge til?

Jacob Aars – du er organisasjonsforsker. Innenfor en ramme på 2 minutter – kommentér denne diskusjonen om denne toledermodellen vi har. Jeg tror vi er veldig nær en viktig problemstilling for Stortinget i fortsettelsen her nå. Jeg tror nemlig ikke det kan fortsette som det er.

**Jacob Aars:** Det er riktig som Eide sier, at vi ikke har noe forskningsmessig belegg for å si noe om at den ene modellen fører til større tilfredshet enn den andre modellen.

Nå er det sånn, som det også er påpekt, at ved de aller fleste kontorene er det en enledermodell, men det er på den andre siden mange brukere som bor i kommuner med toledermodell. Sånn sett er det viktig. Men som sagt er det ikke noe forskningsmessig belegg for å si at toleder- eller enledermodellen fører til større eller mindre grad av tilfredshet.

**Møtelederen:** Hvor befinner problemene seg da, Aars?

**Jacob Aars:** Problemet?

**Møtelederen:** Jeg tenker på alle henvendelsene til oss og brukerne som sier at de har alle disse vanskelighetene.

**Jacob Aars:** Det er mange problemer, men ett av problemene som gjennomgående er pekt på her i dag, tror jeg befinner seg i grenseflaten mellom lokalkontorene og forvaltningsenhetene.

**Møtelederen:** Da sier jeg hjertelig takk til dere for at dere kom hit og var med på å belyse saken.

Vi tar pause i kontrollhøringen fram til kl. 11.55.

Høringen ble avbrutt kl. 11.45.

-----

Høringen ble gjenopptatt kl. 11.55.

*Høring med IKT-leverandør, Steria AS, og ekstern kvalitetssikrer, Metier AS*

**Møtelederen:** Vi går over på den delen av høringen som spesielt skal fokusere på Navs IKT-systemer.

Vi har invitert administrerende direktør Kjell Rusti i Steria AS. Steria inngikk i oktober 2012 en avtale med Nav til en verdi av inntil 800 mill. kr over seks år. Dere skal sørge for at Nav har tilstrekkelig med ressurser og kompe-

tanse til å gjennomføre det som kalles for moderniseringsprogrammet, og dere skal også levere faglig bistand på kundesiden hos Nav.

Jeg ønsker velkommen til dine to bisittere, Thomas Nordås og Øyvind Nielsen – dere er på plass, ser jeg.

Videre har vi invitert representanter for Metier AS, som har levert to rapporter til Arbeidsdepartementet og Finansdepartementet om ekstern kvalitetssikring av Navs moderniseringsprogram. Jeg ønsker også velkommen til dere, direktør Øyvind Tendal og direktør Svein Olaussen fra Metier AS.

Dere hørte kanskje litt om formalitetene her i starten. Det er 5 minutter på hver til å innlede for oss nå. Så er det utspørring, hvor saksordføreren har 10 minutter og vi andre har 5 minutter, og så er det en oppsummeringsrunde etter hvert.

Legg også merke til – og det kan være relevant for dere, og jeg sier dette tydelig: Hvis dere har fortrolig informasjon som dere skjønner det er nødvendig å legge inn for å besvare spørsmålet på en ordentlig måte, er det viktig at dere gir beskjed om det, slik at komiteen eventuelt kan bestemme at man skal lukke høringen, så vi kan få den informasjonen vi trenger.

Jeg foreslår at vi begynner med Kjell Rusti – vær så god, 5 minutter.

**Kjell Rusti:** Takk for det, og takk for invitasjonen til høringen.

Jeg vil innledningsvis gi et bilde av hva som har vært Sterias rolle i moderniseringsprogrammet.

Steria er et stort internasjonalt konsultentselskap med lang erfaring fra gjennomføring av store prosjekter og rådgivning til både privat og offentlig virksomhet.

Vår kontrakt med Nav hadde oppstart 1. januar 2013. På det tidspunktet var moderniseringsprogrammet godt i gang. Det var gjennomført kvalitetssikringsprosesser, midlene var bevilget og alle løsningsleverandørene var valgt.

I invitasjonen til denne høringen omtales vi som én av hovedleverandørene til moderniseringsprogrammet. Som vi har gjort oppmerksom på i et brev til komiteen av 24. november, er det ikke riktig at vi er hovedleverandør dersom man med leverandør mener leverandør av IT-løsningene. Vi har ikke vært involvert i det. Nav har tildelt andre leverandører kontrakten for å levere og etablere de nye IT-løsningene.

**Møtelederen:** Vi er klar over akkurat det.

**Kjell Rusti:** Ok.

I vårt samarbeid med Nav har vi ikke hatt noen rolle i det overordnede planarbeidet for moderniseringsprogrammet. Vi har heller ikke vært involvert i de vurderingene som ledet fram til utviklingen av prosjektorganisasjonen eller de strategiske vurderingene som ble gjort i den forbindelse.

Sterias engasjement og rolle hos Nav er å levere faglig bistand på kundesiden, dvs. å bidra og bistå Nav med tilstrekkelige ressurser for mottak av den teknologien som

utvikles og de løsningene som leveres, samt rådgivning og implementering omkring disse.

Vår rolle har hovedsakelig vært å forsterke organisasjonen i Nav, slik at den skal være bedre i stand til å ta imot og implementere de nye løsningene, f.eks. ved å frigjøre interne Nav-medarbeidere til tidsbegrensede prosjekter eller til å gå inn i roller i selve moderniseringsprogrammet. Det kan også dreie seg om overføring av kompetanse og opplæring, prosjektledelse, teknisk støtte rundt arkitektur, testing og faglig sparring. En stor andel av våre ressurser har vært direkte inn i linjeoppgaver i IKT-avdelingen for å frigjøre ressurser til selve moderniseringsprogrammet.

På dette grunnlag kan det derfor være at vi ikke har tilstrekkelige forutsetninger for å svare på alle de spørsmålene som dere ønsker å belyse, som går spesielt på overordnet og strategisk nivå, men vi vil naturligvis gjøre vårt beste for å belyse de problemstillingene dere ønsker i forhold til vårt perspektiv.

**Møtelederen:** Takk til deg. Så var det Olaussen, vær så god.

**Svein Olaussen:** Takk for invitasjonen. Jeg vil gi en kort gjennomgang av vår befattning med den pågående moderniseringen av IKT i Nav.

Metier AS og Møreforskning har gjennomført kvalitetssikring av pågående modernisering. Hensikten med kvalitetssikringen er å gi oppdragsgiver, i dette tilfellet Finansdepartementet og Arbeidsdepartementet, uavhengige analyser av – det er to oppdrag vi har hatt – konseptvalget, dvs. en KS1-rapport levert 30. juni 2011, og deretter styringsunderlag og kostnadsoverslag, dvs. en KS2-rapport for Prosjekt 1 levert 27. april 2012. Det er et oppdrag nå under oppstart, en KSP, som skal gjennomføres før Prosjekt 2.

Når det gjelder deltakelse på høringen, har Møreforskning primært bidratt innenfor samfunnsøkonomisk analyse i forbindelse med KS1 i 2011 og er i konstallasjon med Metier for rammeavtale med Finansdepartementet. Det var kun Metier-ansatte i KS2-oppgdraget i 2012, og det samme blir nå tilfellet i det kommende KSP-oppgdraget. Etter avtale med Møreforskning representerer derfor Metier konstallasjonen her i dag.

Jeg skal si kort litt om de gjennomførte KS-oppgdrage og begynner med KS1. KS1-rapporten anbefalte en modernisering av IKT i Nav. Moderniseringen defineres som et program med varighet på maksimalt seks år og med en trinnvis gjennomføring av sekvensielle prosjekter med maksimal varighet på to år. Det var anbefalingene.

For første prosjekt gjennomføres KS2. For påfølgende prosjekter ble det anbefalt en KS2 samt forankring i programstyringen gjennom en beslutningsport kalt KSP. Man gikk da fra Navs foreslåtte prosjekt gjennomført som ett sammenhengende program uten formelle beslutningspunkter til et program oppstykket i minst tre prosjekter inkludert formelle beslutningspunkter i hvert prosjekt og med en reduksjon av volum på 25 pst., for å få ned risikoen.

Jeg går over på KS2 av Prosjekt 1: Prosjekt 1, som er det første av i alt tre planlagte prosjekter i moder-

niseringsprogrammet, er delt inn i fire leveranser. De to første leveransene vil inneholde en stor andel utvikling av ny gjenbrukbar arkitektur og grunnkomponenter som skal legge grunnlaget for å realisere en ny, automatisert vedtaksprosess og ny informasjonsplattform. Det var slik det ble vedtatt. I tillegg vil det være fokus på selvbetjening og innsynstjenester. De to siste leveransene vil hovedsakelig fokusere på uførereformen og tilhørende regelverk. Prosjekt 1 ferdigstilles innen 12. juni 2015.

Jeg nevner noen utvalgte anbefalte risikoreduserende tiltak i rapporten:

- innføre formelle beslutningspunkter etter hver leveranse i Prosjekt 1 for å sikre bedre eierstyring
- forankre den integrerte modellen slik at den fungerer fra oppstart og gjennom hele prosjektperioden
- få tilstrekkelig kapasitet og riktig kompetanse både på kunde- og leverandørsiden

De største identifiserte usikkerheter i forbindelse med KS2 var organisering, samhandling og teknisk løsning.

Jeg vil si litt om den planlagte KSP-en, hvor det nå er under utarbeidelse et avrop. Opplysningene vi kan gi her i dag, er derfor kun i henhold til utkast til avrop. KSP-en skal være en programport, dvs. et beslutningspunkt som bl.a. skal verifisere at programmet fortsatt understøtter overordnede strategiske målsettinger, definere totalomfang og suksessfaktorer, dokumentere at programmet og enkeltprosjekter er samfunnsøkonomisk lønnsomme, verifisere framdrift og resultatoppgjør i forhold til programets planer og forventede gevinster og konkretisere omfanget i påfølgende prosjekt med basis i en nytte-kostnads-vurdering. Det skal bl.a. da foreligge en erfaringsrapport med forbedringstiltak fra det nå pågående Prosjekt 1.

Innledningsvis i den kommende KSP-en vil Metier foreta en gjennomgang av programmets status opp mot forutsetninger og føringer gitt i KS1 og KS2 av Prosjekt 1. Riksrevisjonens merknader, som vil bli ett av grunnlagsdokumentene i KSP-arbeidet, tilsier at det vil bli avdekket avvik.

I KSP-arbeidet så langt har det kun vært innledende møter om mandat og gjennomføring. Parallelt er det gitt en orientering fra Nav om det pågående arbeidet for å ferdigstille styringsdokumentasjonen, som vil bli utgangspunktet for kvalitetssikringen. Styringsdokumentasjonen forventes ferdigstilt 18. desember d.å., og KSP-rapporten planlegges – tentativt – ferdig i månedsskiftet januar/februar 2015.

Utgangspunktet for Metier og Møreforskning i denne høringen vil dermed være KS2-rapporten for Prosjekt 1 fra 2012 og eventuelt KS1-rapporten fra 2011, da vi ennå ikke har startet og gjennomført den kommende KSP-en.

**Møtelederen:** Da sier vi takk til dere og går rett i gang med Hans Fredrik Grøvan, som er sakens ordfører. Han har 10 minutter.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Takk for innledningene.

Som dere har skjönt, er vi her for å fokusere på dette moderniseringsprogrammet og den rapporten som Riksrevisjonen har laget i forhold til at dette har stoppet opp,

og litt av årsakene til det. Jeg går ut fra at dere kjenner rapporten fra Riksrevisjonen.

Vi er klar over at Steria har hatt ansvar for å levere faglig bistand på kundesiden hos Nav. I forbindelse med at avtalen om faglig bistand ble inngått, er et spørsmål som en må stille seg når det gjelder status i dag, om dere mente at dette var en realistisk plan for gjennomføring innenfor de frister som programmet hadde satt opp, da dere valgte å inngå denne avtalen med Nav på det tidspunktet som dere gjorde det.

**Kjell Rusti:** Alle konkurransene som ble utlyst gjennom 2012, både på selve leveransene og på bistand på kundesiden, var ute på offentlige anbud, det var en offentlig konkurranse basert på den konseptvalgutredningen som ble lagt fram. Vi hadde ikke noen grunn til å tvile på ved kontraktsinngåelsen at dette var en plan man var committed til.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Når denne planen ikke har vært mulig å gjennomføre innenfor de frister som var satt i utgangspunktet, hva oppfattet dere var hovedårsakene til at dette ikke ble gjennomførbart etter planen?

**Kjell Rusti:** Jeg tror både kompleksiteten i Nav på grunn av størrelsen av organisasjonen og det store løftet som skulle gjøres i løpet av ganske kort tid, til sammen utgjorde den absolutt største risikoen, som også var påpekt før man startet. Så det kan vel ikke være noen overraskelse, tror jeg, at det ville komme problemer gjennom dette prosjektet.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Hva slags rolle har dere hatt i den avtalen dere har med Nav når disse problemene ble åpenbare og synliggjort, i forhold til den rollen dere hadde påtatt dere i gjennomføringen av prosjektet?

**Kjell Rusti:** Vår rolle har i hovedtrekk vært faglig bistand til operativ drift og linjeroller i Navs IKT-avdelinger. Og vår tilbakemelding på det har jo gått på forbedringsforslag på operativt nivå, med tanke på hvilke tiltak man kan gjøre inne i prosjektet for å gjøre det bedre, for å forbedre brukervedvirkningen og for å forbedre arbeidsprosesser. Vi har ikke vært inne i selve den strategiske vurderingen av hvordan framdriften var på det totale prosjektet. Det har vi ikke vært involvert i.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** I løpet av den prosessen som dere har vært inne i nå, har dere stilt kritiske spørsmål til måten dette ble gjennomført på i forhold til den rollen dere hadde, og den avtalen dere hadde inngått med Nav, eller var dette spørsmålsstillinger som ikke var aktuelle å reise fra deres side?

**Kjell Rusti:** Vi har reist de spørsmål som har vært relevante på de operative nivåene vi har vært, og der har det gått på selve samvirket mellom linjeorganisasjonene, altså fagenheten for Nav og IKT, det har gått på selve arbeidsmetodikken, og det har gått på gjennomføringsprosessene.



Og der har vi hatt en dialog om forbedringsforslag, der noen har blitt tatt til følge, og andre ikke har blitt tatt til følge. Det er vel egentlig opp til Nav hvordan man tar til følge disse rådene.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Sett i lys av det bildet som Riksrevisjonen nå tegner gjennom denne rapporten, er dere tilfreds med den rollen dere har hatt i prosjektet, ut fra avtalen og premissene?

**Kjell Rusti:** Vi er jo tilfreds på den måten at vi har fått veldig positive tilbakemeldinger fra dem som har engasjert våre ressurser inn i prosjektet. Vi gjennomfører månedlig kvalitetssikring av vårt arbeid, og tilbakemeldingene fra oppdragsgiverne våre i Nav har vært utelukkende positive. Og hvis det har vært noen tilfeller hvor det ikke har vært positivt, har vi gjort tiltak på det. Det er en del av vår ledelses- og styringsprosess.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Kunne dere ut fra avtalen og premissene hatt en annen rolle, vært tydeligere på råd og bidratt på andre måter når en så at utviklingen ble sånn som den ble? Det var jo ikke en plutselig oppdagelse, men det var en utvikling over tid, slik en leser Riksrevisjonens rapport.

Kunne dere hatt en tydeligere rolle og vært mer forutseende med hensyn til den kompetansen som dere og deres folk besatte, i arbeid i Nav-organisasjonen?

**Kjell Rusti:** Jeg føler vi har gitt de tilbakemeldingene som er naturlig for oss å gi når det gjelder de oppgavene vi har gjort. Vi kan jo mene noe om selve programmet og framdriften, og alt det, men det vil basere seg på annenhåndsinformasjon og rykter. Jeg vil være et profesjonelt selskap og forholde meg til Navs ledelse på en profesjonell måte, og det ville være helt useriøst å gå inn og mene noe om Navs prosjekt uten å ha innsyn i de strategiske vurderingene som er gjort.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Følte dere på noen vesentlige områder at deres råd inn, ut fra den rollen dere hadde, ikke ble fulgt opp, og som dere nå i ettertid registrerer at var viktig for at en skulle få dette på rett kjøll og i havn til rett tid?

**Kjell Rusti:** Jeg kan ikke påpeke at det er noen spesielle råd vi har gitt, som har vært relevante akkurat når det gjelder å avvikle eller gjøre noe med selve programmet. Vi har vært på et operativt nivå, og våre råd har blitt fulgt på det nivået hvor vi har vært operative. På strategisk nivå har vi ikke hatt tilgang.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Da går vi over til Metier. Dere har hatt et ansvar i kvalitetssikringen, KS1 i 2011 og KS2 i 2012, som det ble nevnt. Når det gjelder moderniseringsprogrammet, slik dere har kjennskap til det ut fra disse kvalitetssikringsprosessene, har dette vært realistisk med tanke på gjennomføring, ut fra de fristene som var satt opp for programmet?

**Svein Olaussen:** Innledningsvis, hvis vi begynner med KS1: Som jeg jo nevnte i innledningen her, foreslo man der et mye større konsept fra Navs side. I den prosessen kom vi med innspill hvor vi anbefalte overfor Arbeidsdepartementet og Finansdepartementet at man burde utrede nye alternativer, som da ble gjort, for å ta ned risikoen og få et mindre omfang, og ikke minst stykke opp hele tiltaket i flere prosjekter. Og det valgte prosjektet var da ett av dem som ble utredet i etterkant.

Deretter kom vi til KS2 for Prosjekt 1, og et av dilemmaene der var tidspunktet for uførefor reformen, 1. januar 2015, som nok presset organisasjonen ganske mye på det tidspunktet. Men det var absolutt realistisk – ellers hadde det ikke gått igjennom. Men det er klart at det er utfordrende, stort og komplekst.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Når det gjelder de anbefalingene dere gjorde knyttet til å gå gjennom prosessen med tanke på bl.a. risikoaspektet i programmet, opplevde dere at de ble fulgt og tatt til etterretning fra Navs side, eller ble det en uenighet omkring hva risikoen var i dette prosjektet?

**Svein Olaussen:** Ja, nå har ikke vi fått gå inn og se hva som har skjedd. Vi starter opp nå. Hva som har skjedd fra 2012 og fram til i dag, har ikke vi hatt innsyn i. Vi kommer til å jobbe med det nå framover mot månedsskiftet januar/februar 2015. Så det blir vanskelig å være detaljert på det. Men det er klart at det var jo stor risiko her, og som jeg nevnte: De to største risikoene som vi identifiserte, var teknisk løsning og organisasjon/samhandling. Og så vidt vi har registrert, er det to av områdene der det har vært utfordringer.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Du nevner selv dette med kompleksiteten. Føler du at kompleksiteten er tatt skikkelig på alvor ut fra de anbefalingene dere har gitt når det gjelder kvalitetssikringsprosessen, i forhold til det en vet i dag, om hvor en er i dette prosjektet?

**Svein Olaussen:** Det er det ikke mulig å svare på i dag, men om to–tre måneder, når vi har vært gjennom materialet og sett på hva som har skjedd, og fått tatt en del intervjuer osv., vil vi nok være mye bedre skodd for å kunne svare på det.

**Møtelederen:** Har Tendal noe å tilføye?

**Øyvind Tendal:** Når det gjelder KS1-prosessen, vil jeg svare at den ble vurdert, og også at våre innspill ble tatt imot av Nav og behandlet gjennom et års prosess i forhold til å håndtere kompleksitet, og sånn sett forberede seg på en stor og kompleks oppgave.

**Møtelederen:** Da går vi videre til Gunvor Eldegard fra Arbeiderpartiet, som har 5 minutter.

**Gunvor Eldegard (A):** Eg ønskjer å begynna med å stilla nokre spørsmål til Steria.

I Teknisk Ukeblad kunne me 30. oktober 2012 lesa at Steria stakk av med sigeren om å leia Arbeids- og velferds-etaten gjennom moderniseringprogrammet dei neste åra, ein avtale med ein verdi på mellom 650 mill. kr og 800 mill. kr. Så seier du, i tillegg til det du starta med å seia, at de hadde inga rolle i planarbeidet, men når de tok på dykk ein så stor kontrakt, måtte de på ein måte godkjenna desse planane? De måtte vel forventa at desse planane var realistiske, at de var einige i dei, når de tok på dykk den kontrakten?

**Kjell Rusti:** Vår rolle har vært bistand, det har ikke vært et eget prosjekt, det har vært bistand inn i mange forskjellige små og store oppgaver i Nav. Vi skal sørge for at Nav har de tilstrekkelige ressursene for å kunne gjennomføre programmet. Vi har ikke vært direkte involvert i ledelsen av moderniseringsprogrammet. Det var det Navs ledelse som hadde ansvar for.

**Gunvor Eldegard (A):** Ja vel, men likevel, de skal hjelpe Nav med å gjennomføre moderniseringsprosjektet, ikkje sant? Per i dag kan me lesa at det kanskje er eit tap på 340 mill. kr på det moderniseringsprosjektet. Er det ingen av dykkar folk som har sett dette, eller som har kunna gjeve nokre innspel til Nav i den sammenhengen, med ein så stor kontrakt?

**Kjell Rusti:** Som jeg sa i stad, har vi gitt innspill på operativt nivå. Vi har ikke vært på det strategiske nivået. Når det gjelder den kontrakten som du henviser til, eller den artikkelen du henviser til, velger Nav å bruke oss på en annen måte enn det som kanskje går fram der. Vi har vært mye mer på det operative nivået og ikke involvert i den strategiske planleggingen av disse prosjektene.

**Gunvor Eldegard (A):** I 2013 vart det bestemt at me skulle stoppa og heller køyra uføretrygd gjennom Pesys. Det var allereie brukt 700 mill. kr når me såg det. Sjølv om det ikkje var dykkar ansvar, meiner de likevel at dette kunne ha vore oppdaga før, og når kunne ein ha sett det?

**Kjell Rusti:** Det er et veldig vanskelig spørsmål, for vi har ikke hatt tilgang til informasjonen fra Navs ledelse om akkurat det spørsmålet. Man kan likevel si at det er relativt tidlig i prosjektet å stoppe opp. Jeg vil si at hvis man skulle oppdaget det enda tidligere, så ... Ja, du må nesten spørre Navs ledelse om hvordan de har vurdert indikatorene for hvordan prosjektet gikk. Men ut fra det jeg kan se, har prosjektet vært stoppet tidlig i fasen.

**Gunvor Eldegard (A):** Ja, tidleg datomessig, men 700 mill. kr er jo veldig mykje pengar, så det må jo ha vore gjort eit stort stykkje arbeid.

**Kjell Rusti:** Det er gjort mye godt arbeid og mye med veldig gode intensjoner for å videreføre og fornye Nav. Jeg er helt sikker på at veldig mye av det som er lagt ned, også kan videreføres. For selv om moderniseringsprogrammet er lagt ned som en organisasjonsenhet, har ikke moderni-

seringen av Nav stoppet opp. Jeg vil si at veldig mange av de tingene som man påbegynte da, og som var midt i gjennomføringen da det ble stoppet, kan videreføres.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk skal du ha. Til Møreforskning: Dei har jo identifisert ein del risikoar i prosjektet. Var det realistisk når ein vel hadde starta prosjektet, at uføretrygda formelt kunne koma inn i det moderniseringsprogrammet innan 2015?

**Svein Olaussen:** Det var utfordrende. Det må jeg vel si. Vi gjorde en anbefaling der om at man endret på prioriteringen av mål hvor man satte kvalitet først og ikke tid. Som vi oppfattet det, var ikke 1. januar 2015 på det tidspunktet spikret. Det var vel formulert at man tok sikte på å innføre reformen, i stortingsproposisjonen som da forelå. Så vår anbefaling var der at man burde se an prosjektet og utviklingen, slik at man var trygg på å ha løsningen operativt klar til reformen skulle tre i kraft. Hva som skjedde etterpå, kan ikke jeg svare for. Men det var vår anbefaling at man hadde en ambisjon om å få på plass en robust og moderne plattform. Det var prioritet én, og da burde man bevilge den tiden som måtte være nødvendig.

**Møtelederen:** Erik Skutle Høyre – 5 minutter.

**Erik Skutle (H):** Først til Olaussen: I KS2-en blir det påpekt en ganske vesentlig risiko, og man anbefaler at man legger opp til et løp der man kan trekke seg ut på forskjellige stadier. Til tross for den store risikoen velger altså Nav den dristigste løsningen. Er det rimelig å si?

**Svein Olaussen:** Jeg vil ikke si det sånn, men med det som ble nevnt i stad, med dette tidspresset med reformen og den mobiliseringstiden man hadde før man skulle operativt inn i prosjektet, var det absolutt utfordrende. Som jeg nevnte i stad: De største risikoene gikk på teknisk løsning, organisering av organisasjonen og samhandling. Det er klart at organisasjon og samhandling er noe som gjerne tar tid, kan du si. Man modnes, og man kan ikke starte et så stort prosjekt på kort tid. Så det er klart at her lå det utfordringer.

**Erik Skutle (H):** Men var det godt nok kommunisert i kvalitetssikringen. Altså: Var kvalitetssikringen god nok når man ser tilbake på den?

**Svein Olaussen:** Det er vel kanskje ikke jeg den rette til å svare på.

**Erik Skutle (H):** Men det er jo dere som har laget kvalitetssikringen.

**Svein Olaussen:** Men om den var god nok, må heller våre oppdragsgivere svare på. Vi gjorde så godt vi kunne.

**Erik Skutle (H):** Jeg forstår.

Til Steria – først litt generelt: Dere er et stort IT-selskap som opererer i mange forskjellige land. Helt generelt

om kompleksiteten i dette prosjektet: Har man sett noe liknende andre steder eller i andre land der man har lyktes, eventuelt feilet?

**Kjell Rusti:** Det finnes mange eksempler på store omstillingsprogrammer, men jeg vil jo si at dette er et av de største man har sett i Europa i alle fall. Det er et gigantisk prosjekt.

**Erik Skutle (H):** Deres roller var operativ støtte for på en måte å supplere moderniseringsprogrammets organisasjon.

**Kjell Rusti:** Ja, det er riktig.

**Erik Skutle (H):** Jeg vet ikke om du er kjent med McKinseys rapport som går på nettopp hvordan det er organisert, og hvordan det operative fungerer, og som hevder at opp imot 50 pst. av ressursene i IKT-moderniseringsprogrammet er overtallige. Også Riksrevisjonen støtter opp under deler av dette. Hva er din kommentar til det?

**Kjell Rusti:** Unnskyld, du sa overtallig. Hva tenkte du på da?

**Erik Skutle (H):** At det er for mye ressurser i forhold til hva behovet egentlig er, og at organiseringen egentlig er veldig dårlig.

**Kjell Rusti:** Vi har ikke vært inne og evaluert sånn som McKinsey. Jeg er kjent med deres rapport, og jeg vil jo si at det vil være helt normalt i et så gigantisk prosjekt at det er en stor andel av innleide. Noe annet ville være veldig rart, tilsvarende når man gjennomfører byggeprosjekter eller andre prosjekter, gjennomføres oppgaven av leverandører. Jeg er ikke så overrasket over at det er en stor grad av innleide konsulenter. Men vi har ikke vært inne og evaluert det på noen som helst måte.

**Erik Skutle (H):** Så dere tar ikke stilling til det reelle innholdet i McKinseys rapport?

**Kjell Rusti:** Jeg har egentlig ikke noen forutsetninger for å vurdere det annet enn på generelt grunnlag, og det er jo gjennomføringsstrategien til Navs ledelse som var nedfelt i konseptvalgutredningen, at moderniseringsprogrammet i stor grad skulle gjennomføres av eksterne leverandører i samarbeid med egne medarbeidere.

**Erik Skutle (H):** Men når jeg blir fortalt at dere skal være operativ støtte, tolker jeg det også dithen at dere er sterkt delaktige i å rigge prosjektorganisasjonen – i å innrette den på en hensiktsmessig måte. Er det også riktig, eller er det bare å utføre teknologisk ...?

**Kjell Rusti:** Det er ikke riktig. Vi har ikke vært inne i selve moderniseringsprogrammet, men vi har tatt over de rollene. Når Navs egne medarbeidere har gått inn i moder-

niseringsprogrammet, har vi overtatt de rollene som Navs medarbeidere har hatt i linjene.

**Erik Skutle (H):** Så hvis moderniseringsprogrammet skulle vært innrettet på en lite hensiktsmessig måte, så er det ikke deres ansvar.

**Kjell Rusti:** Nei, ikke sånn som jeg ser det.

**Erik Skutle (H):** Helt til sist: Dere har god teknisk kompetanse og et godt renommé. Kan dere svare generelt på hva som gikk galt her rent teknisk, hvis det er mulig?

**Kjell Rusti:** Hvis det er mulig – jeg vil si det sånn at det spørsmålet er egentlig en svær utredning. Det er det veldig vanskelig å svare veldig kort på, for det handler egentlig om hele oppriggingen av prosjektet – alle ambisjonene som man har tenkt å legge inn i det. Så jeg kan egentlig ikke gi noe generelt svar på det uten å gjøre en evaluering av det, og det har ikke vi vært involvert i.

**Erik Skutle (H):** Takk.

**Møtelederen:** Helge Thorheim, Fremskrittspartiet – vær så god.

**Helge Thorheim (FrP):** Mitt spørsmål går til Rusti. Når jeg sitter og hører på de svarene som er gitt, og på innledningene også, er det ikke fritt for at jeg begynner å lure: Hva har dere gjort? Jeg skal bruke en billedlig fremstilling: Det er omtrent som om jeg skulle holde en såpe, og så glir den alltid ut av hånden. Kan du si hva oppdraget gikk ut på?

**Kjell Rusti:** Jeg forsøkte å gi en beskrivelse av det i innledningen, og jeg vil ikke ha det med såpestykket. Vi føler at vi gjør en samvittighetsfull og viktig jobb for Nav – våre konsulenter gjør en samvittighetsfull og viktig jobb i Nav – og bidrar virkelig til å understøtte Navs mål. Vår oppgave har vært f.eks. avklaringer med tanke på teknisk arkitektur for den framtidige løsningen, testing av systemer som skal komme i leveranse, prosjektlederstøtte for Navs egne ressurser som skal delta som delprosjektledere i gjennomføringen av programmet, eller linjeoppgaver i Navs IKT-virksomhet som vi gjør på operativt nivå, i stedet for Navs egne medarbeidere som blir avgitt til moderniseringsprogrammet.

**Helge Thorheim (FrP):** Men med den internasjonale bakgrunnen dere har, og gjerne i store prosjekter, må dere vel ha hatt – eller ha – en mening om hva som har gått galt, uten at man skal lage nye rapporter. Det er jo egentlig et kjempeprosjekt dere har, en stor kontrakt, og da forventer jeg at dere, med den erfaringen dere har, har en formening om både det som har stått i pressen, og om det som har blitt sagt av forskjellige aktører.

Her kan dere prate fritt om hva dere mener, dere skal ikke ta hensyn til oppdragsgiver her. Da skal dere si til oss hva dere mener har gått galt, og – ikke minst – hva

vi nå bør gjøre for å få dette, IKT-løsningen, på rett spor.

**Kjell Rusti:** Jeg kan godt svare på det på generelt grunnlag, men du kan si at det ikke har vært vår oppgave i Nav – sånn som den kontrakten vi har skrevet, har vært utformet.

**Helge Thorheim (FrP):** Nei, det er greit.

**Kjell Rusti:** Men du kan si at vi går tilbake igjen til svarene både fra kvalitetssikrerne her og egentlig det som Nav selv har sagt: veldig høy ambisjon, veldig mange ting på en gang, veldig korte tidsfrister, kompleksitet – i og med at dette egentlig er fundamentet for hele den framtidige IKT-løsningen til Nav. IKT er ikke en egen del, det er faktisk en integrert del av en organisasjon. Man kan ikke fristille IKT fra en organisasjon.

Den kompleksiteten er så stor, og organisasjonens størrelse er så stor, at gjennomføringen av et sånt program med denne ambisjonen har meget høy risiko. Det tror jeg alle sammen har påpekt, og jeg tror det var en helt riktig beslutning å stoppe prosjektet ut fra et helt nøytralt synspunkt. For er det noe som er Navs ledelses oppgave, er det å ha kontroll på prosjektene, og jeg tror det har vært veldig vanskelig å ha oversikten over dette store programmet. Det er en kommentar, uten at vi egentlig føler at vi har en kontrakt hvor dette er en del av vår leveranse.

**Helge Thorheim (FrP):** Dette er jo til oss nå.

Men kommuniserte dere slike ting inn til Navs ledelse – at det var for ambisiøst, at kompleksitetsgraden var for stor, osv. – det du har sagt nå? Og fikk dere gode svar, eller stusset dere over svarene dere fikk?

**Kjell Rusti:** Jeg tror det er allment kjent, også fra dem som har hatt tilgang til Navs ledelse for å gi disse strategiske rådene, og fra oss, at risikoen har vært høy. Men selve vurderingen som Navs ledelse har gjort med tanke på den totale risiko og hvordan den skal håndteres, har ikke vi hatt noen rolle i.

**Helge Thorheim (FrP):** Da stopper jeg der, leder.

**Møtelederen:** Da er det Senterpartiet og Per Olaf Lundteigen.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Takk skal du ha, leder.

Rusti, du er den norske lederen av en stor organisasjon med 1,5 mrd. kr i omsetning og 1 000 medarbeidere – et internasjonalt selskap med 20 000 medarbeidere, 15 mrd. kr i omsetning, fransk børsnotert. Dere er ikke noen vanlig kastekjepp.

Så sier du her at en ikke kan fristille IKT fra organisasjon, noe jeg er helt enig i. Samtidig står dere her som en IKT-leverandør. Er egentlig tittelen IKT-leverandør feilaktig? For det de fleste oppfatter som en IKT-leverandør, er mer en teknisk leverandør, men det du har beskrevet her, er organisasjon og ledelse. Det er egentlig det jeg forstår

at dere har drevet med – det Thorheim kalte et såpestykke, som jeg syntes var en god betegnelse.

**Kjell Rusti:** Jo, takk for det. Det er riktig, vi har ikke vært en IKT-teknologileverandør til nå.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Så dere er egentlig en organisasjonsutvikler?

**Kjell Rusti:** I stor grad en organisasjonsutvikler, men vi har jo også IKT-kompetanse hos våre konsulenter.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Jeg skjønner. Men i det du har beskrevet her, sa du innledningsvis at det ikke var IKT-løsninger dere drev med, men faglig bistand og sånn. Hvor stor jobb har dere gjort for Nav i forbindelse med det vi nå snakker om – i penger? Hvor mye penger har dere fått fra dem?

**Kjell Rusti:** Vi har hatt – hva skal vi si – da det oppdraget begynte, i januar 2013, i størrelsesorden ca. 25 medarbeidere.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Men hvor mye penger?

**Kjell Rusti:** Penger, ja, det er ca. – jeg kan ikke si hvor stor omsetningen har vært på Nav totalt sett, det tror jeg du får spørre Nav om. Men det var i størrelsesorden mellom 25 og 60 medarbeidere i 2013.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Du begrenser nå delaktigheten i det dere har. Men så bruker du begreper som f.eks. «teknisk arkitektur». Jeg har trøbbel med å holde det i hånda. Hva er en teknisk arkitektur i forhold til en organisasjonsutvikling? Prøv å beskrive det for meg med noen få, enkle, praktiske ord som jeg kan holde i hånda.

**Kjell Rusti:** Ja, jeg skal prøve.

Denne konseptvalgutredningen baserte seg på at det skulle inngås kontrakter med IKT-leverandører som skulle levere hver sine komponenter i denne løsningen. IKT-arkitektur er det som skal binde disse løsningene sammen.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** OK. Føler du at utfallet av dette har svekket renomméet til selskapet ditt?

**Kjell Rusti:** Jeg er redd for det, men jeg føler ikke det spesielt, for de tilbakemeldingene vi har fått fra evalueringene i gjennomføringen av prosjektet, har vært meget gode.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Gjør Norge dette på en helt annerledes måte enn de internasjonale kundene dere har – altså i Frankrike, Tyskland og rundt omkring? Gjør de like store feil der som vi gjør?

**Kjell Rusti:** Jeg har ikke innsikt i alle detaljer gjennom de prosjektene, men jeg kan bare si at det ikke er uvanlig at så store prosjekter som dette har stor risiko.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Til Tendal: Du er leder for Metier, og det er heller ikke noen liten organisasjon. Dere er en av Skandinavias største, har drevet på i 30 år og har Helse Sør-Øst, politiet og mange av de statlige organene som vi har et øye på, som deres kunder. Dere skal kvalitetssikre at det som her blir gjort av staten og av konsulenter, blir gjort godt. Hvor mye har dere fått for den jobben for Nav?

**Øyvind Tendal:** Totalt sett er det ikke de samme beløpene som sidemannen her, men veldig tøft regnet kanskje opptil 3 mill. kr totalt sett fra 2011.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Takk. Men rollen deres var å kvalitetssikre på vegne av Finansdepartementet, og de er en krevende oppdragsgiver for å sikre at statens penger blir brukt på en god måte. Dere skal virkelig da være institusjonen som skal sikre effektivitet i dette. Men også dere føler jeg at avgrensner rollen deres til noe veldig lite nå. Følte dere at dere hadde en for liten rolle med hensyn til å gjøre en god jobb?

**Svein Olaussen:** Vi har selvfølgelig en avgrenset rolle. Vi er inne på visse tidspunkter og utfører kvalitetssikring i henhold til det regimet som Finansdepartementet har.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Sa dere fra til Finansdepartementet om at dere ønsket et annet regime for å kunne kvalitetssikre dette på en god måte?

**Svein Olaussen:** Vi hadde ganske inngående drøftinger rundt det på Prosjekt 1, på grunn av tidspresset – som vi har vært innom et par ganger nå – med utføreforamen 1. januar 2015, hvor vi anbefalte at man burde gjøre om målprioriteringen i Prosjekt 1 og sette kvalitet som førsteprioritet.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** OK. Siste spørsmål: Renommeet – hvordan ser dere på renommeet deres med hensyn til det som nå har skjedd? Har det påvirket det positivt eller negativt?

**Svein Olaussen:** Jeg vil si at vi har fått endret tiltaket vesentlig fra KS1 – reduksjon av omfang, oppstyking av beslutningspunkter – slik at man ikke fikk en lang periode på flere år hvor man ikke hadde mulighet til å gå inn og eventuelt stoppe og korrigere kursen.

**Øyvind Tendal:** Jeg vil gjerne også tillegge at vi i samarbeid med Finansdepartementet har påvirket investeringsregimet, så det er innført et nytt lag med kvalitetssikring. Det er helt nytt og tilpasset dette veldig store programmet.

**Møtelederen:** Da er tiden ute, Per Olaf.

Hvis dere skrur av mikrofonene deres, blir det bedre for dem som ser på dette utenfra.

Da er det Rasmus Hansson – 5 minutter, vær så god.

**Rasmus Hansson (MDG):** Takk, leder. Jeg skal være kort, og jeg beklager først at jeg ikke var her innledningsvis, da var jeg i et annet komitémøte.

Derfor skal jeg bare stille noen overordnede spørsmål. Jeg sliter også, som flere andre her, med å skjønne helt hvilken rolle Steria faktisk har spilt. Er det en noenlunde riktig formulering å si at dere har skullet sette Navs prosjektledelse i stand til å gjennomføre dette prosjektet på en teknisk god måte?

**Kjell Rusti:** Hvilket prosjekt? Snakker vi om moderniseringsprogrammet totalt sett?

**Rasmus Hansson (MDG):** Ja.

**Kjell Rusti:** Vi har ikke hatt noen ansvarsrolle i det prosjektet.

**Rasmus Hansson (MDG):** Kan du gjenta for meg hva som da har vært deres ansvar?

**Kjell Rusti:** Ja, som jeg sa i innledningen: bistand, faglig bistand til Navs organisasjon i IKT, slik at de kunne avgi sine ressurser til å jobbe med moderniseringsprogrammet. Og så må deres oppgaver i linjen ivaretas, og der har vi gått inn og støttet dem for å fylle de rollene. Pluss at vi har jobbet med – jeg gjentar – metodeutvikling for gjennomføring av implementering, testing, arkitektur, som vi var inne på. Det er bistandsroller hvor det ikke er et – hva skal jeg si – stort definert prosjekt med et leveranseansvar, men det er bistand til Navs egne ressurser for at de skal ha kapasitet til å gjennomføre dette store programmet samtidig.

**Rasmus Hansson (MDG):** Er det da sånn å forstå at dere har gitt bistand her og der i et prosjekt hvor det er Navs prosjektledelse som har etterspurt deres ressurser rundt omkring, eller har dere hatt en helhetlig rolle?

**Kjell Rusti:** Det første er det riktige. Vi har hatt diverse roller i forskjellige organisasjonsenheter – ikke et samlet prosjekt.

**Rasmus Hansson (MDG):** Kan du se for deg at dersom dere – eller for den saks skyld en tilsvarende organisasjon eller leverandør – hadde blitt gitt en annen rolle, så kunne det ha bidratt til større suksess?

**Kjell Rusti:** Det er det helt umulig å svare på. Da må vi nesten gå tilbake til konseptvalgutredningen og den kvalitetssikringsprosessen som ble gjort. Det valget som ble gjort, var å gjennomføre prosjektet på denne måten, med oppdelte leveranser fra noen enkeltleverandører og én som skulle bistå med støtte på kundesiden, og den inneholdt ikke noe strategisk ansvar eller noe for selve programmet.

**Møtelederen:** Da er det slik at regelen tilsier at vi nå har 10 minutter til oppsummerende spørsmål fra komiteen. Vi begynner med saksordføreren, Grøvan.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Dere får unnskyld meg, men det er et forhold som jeg ikke helt forstår her. Dere har inngått en avtale med Nav, i et prosjekt med en viss risiko – til og med uttrykket «meget høy risiko» er brukt av Rusti. Når dere da med den kompetansen, erfaringen – både nasjonalt og internasjonalt – som dere har, ser at dette ikke går etter planen: Hvorfor er dere ikke da tydeligere, selv om dere ikke har ansvaret for inngåelsen av kontraktene med den enkelte leverandør? Har ikke dere en tydeligere stemme i forhold til å si ifra at dette går ikke etter planen, selv om dere har brukt all den toppkompetansen som dere måtte ha, inn i prosjektet?

Det er også en annen side ved dette, som handler om å kunne bruke en kompetanse når en ser at ting ikke går etter planen, selv om en ikke har direkte ansvar for leveransen. Jeg vil gjerne at du kommenterer det lite grann.

**Kjell Rusti:** Dette er jo et vanskelig spørsmål for meg, for jeg har ikke blitt engasjert totalt sett for verken å kvalitetssikre Navs strategiske beslutninger eller – hva skal jeg si – gi noen råd til Navs ledelse. Det oppdraget, det mandatet, som vi fikk gjennom den kontrakten, var bistand der Nav ønsket det i sin IKT-avdeling, og de avropene på den kontrakten og de oppdragene vi har gjennomført, har blitt utført på en god måte. Vi har hatt evaluering av de prosjektene. Hva vi kunne, som du sier, som et stort firma og en sterk leverandør ha gitt av råd til Navs ledelse – jeg oppfatter at Nav gjorde disse beslutningene, og de hørte på dem de hadde lyst til å høre på. Jeg føler ikke at jeg hadde noen spesiell tilgang til Navs ledelse når det gjelder akkurat de beslutningene. Dette ble jo også tatt ganske nært etter at vi kom inn i den rollen.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Betyr det at dere ikke har gitt noen råd i prosessen, med tanke på at dere så at dette ikke gikk etter planen, og med tanke på den veien dette har gått?

**Kjell Rusti:** Vi har gitt råd på de operative nivåer, som jeg sa, og der har vi gitt månedlige tilbakemeldinger på hvordan den prosessen har gått. Det har blitt kommunisert til Nav og til Navs ledelse, og noen av de rådene er blitt tatt til følge, men ingen av de rådene var på noe strategisk nivå med tanke på stopping eller endring av moderniseringsprogrammet.

**Møtelederen:** Grøvan får eventuelt sjansen til å komme tilbake.

Hele panelet her og hele dette rommet vet hvor alvorlig det er for gjennomføringen av Nav-prosjektet at vi sitter med disse store dataproblemene. Og de er ikke nye, de har altså vært der som et problem over mange år. Stortinget har behandlet det ved flere anledninger. Det blir ikke bedre. Det er tvert imot slik at man nå i dag kan konstatere at hundrevis av millioner kroner er gått til spille på grunn av for dårlig planlegging, for dårlig gjennomføring. Det er et problem som denne siden av bordet ikke kan gå forbi.

Når vi har invitert dere, er det fordi vi vil vite mer om

hvorfor det har gått slik. Grøvan sa «unnskyld meg», men jeg sier ikke det, for jeg sier: Jeg forstår ikke hva dere sier. Jeg hører etter, etter beste evne, men jeg forstår ikke hva dere sier. Og nå spør jeg Rustad en gang til: Hvorfor mener du at dette prosjektet har havarert slik som det har havarert?

**Kjell Rusti:** Havarert – det har blitt tatt en beslutning av Navs ledelse om å stoppe det på basis av informasjon som jeg ikke har innsyn i.

**Møtelederen:** Jeg skal ikke være uhøflig, det er ikke det som er meningen, men når du sier at du ikke har hatt ansvaret for det: Har ikke dere blitt tatt inn for at dere skal ha ansvaret for gjennomføringen av dette? Er vi helt på vilje veier på denne siden av bordet?

**Kjell Rusti:** Vi har gjort oppmerksom på at Navs moderniseringsprogram ledes av Nav selv. De har engasjert en del selskaper til å levere IKT-løsninger. Vi har ikke vært involvert i selve moderniseringsprogrammet, vi har jobbet for Nav IKT med bistand og støtte for at den organisasjonen skal fungere når de har avgitt sine ressurser til moderniseringsprogrammet.

**Møtelederen:** Da tillater jeg meg å gå tilbake til spørsmålet: Hvorfor mener du – ut fra din faglige kompetanse – at vi står der vi står?

**Kjell Rusti:** Ja, da er jeg tilbake til den samme kommentaren som jeg hadde i sted, at det er høye ambisjoner, korte frister og – som vi også har vært inne på tidligere – at oppgaven med å modernisere Nav er en gigantisk oppgave. Og hvilken informasjon Navs ledelse har hatt når det gjelder – hva skal jeg si – prognosene på gjennomføringen, har jeg ikke hatt innsyn i, dessverre.

**Møtelederen:** Det er flere som skal spørre her, men jeg må spørre til slutt: Du sier flere ganger at dere ikke har hatt tilgang til ledelsen. Det må jo være en fundamental svakhet for den oppgaven dere har – hvis dere ikke har tilgang til ledelsen og de strategiske vurderingene – med tanke på gjennomføringen? Og jeg skulle gjerne også hørt Olaussen, som ansvarlig for evalueringen, kommentere det etterpå.

**Kjell Rusti:** Vi har hatt tilgang til Navs IKT-ledelse og har rapportert i den dimensjonen.

**Møtelederen:** Vil dere kommentere dette noe videre?

**Svein Olaussen:** Jeg vil bare si at vi selvfølgelig tar dette veldig alvorlig. Vi skal jo nå som sagt inn i en KSP-prosess, hvor vi skal gå igjennom Prosjekt 1 og se hva som har skjedd, opp mot det som var forutsetninger og kriterier for å starte, og det er en del problemstillinger som vi selvfølgelig ønsker å gå inn i. Det var for så vidt synd vi ikke

kunne ha møtt her om tre måneder, for da hadde vi hatt mye mer å meddele.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Rusti, dere har jobbet for Nav IKT, og det er jo veldig ryddig. Du sier at dere har jobbet der på den måten at dere har kommet med medarbeidere inn i Navs IKT-organisasjon, som «roughly» i totalitet er 1 000 personer. Dere har kommet inn med deres medarbeidere, som da har gjort at Navs egne medarbeidere har kunnet jobbe med overordnede andre ting, altså i moderniseringen av IKT. Så dere er på sett og vis innleid arbeidskraft, det er det dere er. Dere er innleid arbeidskraft i en organisasjon som da på det området dere driver med, er mer kompetente enn det en greide å få til sjøl. Og de eksisterende medarbeiderne i Nav er kjørt opp og legger da de overordnede rammene for den jobben dere gjør. Har jeg forstått det riktig da?

**Kjell Rusti:** Du har forstått det riktig.

**Møtelederen:** Da er det Gunvor Eldegard.

**Gunvor Eldegard (A):** Til Steria: Først sa de at i 2013 var det mellom 25 og 60 stykke frå dykk inne i Nav. Eg lurer då på: Kor mange har de no, per i dag?

Og så eit spørsmål til. Du seier at de ikkje har hatt noko med moderniseringsprogrammet å gjera. Men du fortel jo at de driv med testing. Det må jo vera testing av dei nye systema som er ein del av moderniseringen?

**Kjell Rusti:** Ja, det er mottaket av de systemene som skal komme fra leveransene fra de andre leverandørene.

**Gunvor Eldegard (A):** Ja, nettopp. Men då vil jo de sitte og testa og forstå om moderniseringsprogrammet verkar eller ikkje, ikkje sant? Så de har iallfall god anledning til å gje tilbakemeldingar på moderniseringsprogrammet då.

**Kjell Rusti:** Vi har gitt mange tilbakemeldinger – bare så det er sagt, hvis det ikke har kommet klart fram. Vi har gitt mange tilbakemeldinger på operativt nivå i gjennomføringen av programmet. Du kan si at det som vi ikke har vært involvert i, er de overordnede vurderingene av hvordan programmet skulle settes sammen, og hva som har vært måleparametrene på ledernivå, som de har basert sin beslutning om å stoppe prosjektet på. Det har vi ikke vært involvert i.

**Gunvor Eldegard (A):** Så det betyr egentleg at de teknisk sett var inne og såg på det uføretrygdprogrammet som vart stoppa – altså de begynte å testa på dei bitane av det som var gjort, og gav tilbakemelding om at det ikkje var godt nok?

**Kjell Rusti:** Akkurat det kan jeg ikke svare på, for det kjenner jeg ikke til, dessverre.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk.

**Møtelederen:** Da har vi Erik Skutle, Hans Fredrik Grøvan og Helge Thorheim, så hvis vi tar korte spørsmål og korte svar nå, går det fint. Vær så god.

**Erik Skutle (H):** Det er ok, leder, jeg har fått svar.

**Møtelederen:** Ok, da er det Hans Fredrik Grøvan.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Dere sier at dere har rapportert til IKT-lederen i organisasjonen. Samtidig har dere vært kun på operativt nivå. Men når dere har sett at summen av dette ikke går sammen med det som har vært målene for moderniseringsprogrammet, hadde ikke dere også en mulighet til å kunne si at dette i sum ikke vil føre til at en oppfyller intensjonene i denne arkitektstrukturen, som dere nå er en del av, og som dere har en avtale for å kunne levere tjenester inn i?

**Kjell Rusti:** Jeg oppfatter at det egentlig er samme spørsmålet i en annen form.

Det er klart at vi har gitt råd til det prosjektet på operativt nivå. I den grad vi har samlet sammen oppfatninger fra alle dem som har jobbet i vårt prosjekt, fra Steria inn mot Nav, har vi samlet sammen det, lagt det i det som vi har kalt for strategisk tilbakemelding, som vi har gitt til Nav hver eneste måned. Der finnes det både forslag og tiltak til forbedring av effektiviteten i prosjekter, forbedring av arbeidsform osv. – mange gode råd som jeg er helt sikker på at Nav har tatt med seg i selve gjennomføringen av programmet.

**Møtelederen:** Helge Thorheim.

**Helge Thorheim (FrP):** Jeg sitter her med en artikkel fra [digi.no](http://digi.no) fra 23. januar 2014, med overskriften «En stinkende suppe». Dette er da generelt om IKT-en. Jeg sakser litt fra dette. Det står:

«Nav bestemte seg for å bygge et nytt system for håndtering av uføre-reformen på basis av Accenture sitt system for pensjon. Grovt sagt: Arbeidet ble flyttet fra et program hvor leverandøren Steria var tungt inne og over til konsulenter som får lønn fra Accenture.»

Her står det jo at dere var «tungt inne» på leverandørsiden på dette. Stemmer det?

**Kjell Rusti:** Altså tungt inne på kundesiden. Vi har ikke vært leverandør i moderniseringsprogrammet.

**Helge Thorheim (FrP):** Så dere har ikke vært en leverandør – det er feil det som står her?

**Kjell Rusti:** Det er feil det som står i den artikkelen. Vår oppgave har ikke vært å levere noen IT-løsninger. Det har vært bistand på kundesiden.

**Helge Thorheim (FrP):** Men i den bistanden ble dere da byttet med et annet konsulentselskap? Er det korrekt?

**Kjell Rusti:** Det som skjedde da moderniseringsprogrammet ble stoppet, var at selve utførelsen ble tatt ut av moderniseringsprogrammet og lagt i det som heter Pesys. Vi var verken leverandør i moderniseringsprogrammet eller på Pesys. Det var andre selskaper som hadde de leveransene.

**Helge Thorheim (FrP):** Så dette har ikke fått noen konsekvens for deres kontrakt?

**Kjell Rusti:** Det har fått den konsekvensen at da moderniseringsprogrammet ble stoppet, kom disse ressursene tilbake igjen til linjen fra moderniseringsprogrammet, og våre konsulenter gikk ut av Nav.

**Møtelederen:** Da er Rasmus Hansson siste inntegnede.

**Rasmus Hansson (MDG):** Takk.

Du nevnte, Rusti, tidligere at dere har drevet rådgivning på IKT arkitektur. Da får jeg en forestilling om at det er en helhetlig type rådgivning om hvordan IKT-systemet skal skrues sammen samlet sett. Er det riktig forstått?

**Kjell Rusti:** Det er riktig forstått. Det som har vært faktum i arkitekturprogrammet, er at det har vært Nav selv som har vært ansvarlig for fastlegging av arkitekturen. De enkelte leverandørene skal forholde seg til den arkitekturen Nav har bestemt. Vi har hjulpet Nav med å lage den arkitekturen.

**Rasmus Hansson (MDG):** Er det vanlig i sånne store prosjekter at man tar inn en ekstern teknisk kompetent aktør eller leverandør av deres type og gir den aktøren et eksplisitt ansvar for å foreslå og levere en helhetlig teknisk løsning, en arkitekturløsning?

**Kjell Rusti:** Jeg vil si at det varierer. I dette tilfellet var det Nav selv som hadde ansvaret for den arkitekturen som var lagt.

**Rasmus Hansson (MDG):** Jeg har skjont det, men er det vanlig i andre sånne prosjekter at man henter inn en ekstern aktør som har den tekniske kompetansen til å foreslå og levere en samlet arkitektur?

**Kjell Rusti:** Ja, det er helt vanlig.

**Rasmus Hansson (MDG):** Så her har man gjort noe som er litt uvanlig, nemlig ikke å hente inn en sånn aktør?

**Kjell Rusti:** Det varierer. I dette tilfellet var det bistand til det som Nav hadde bestemt seg for å gjøre. Husk på at med hensyn til denne konseptvalgutredningen og arkitekturen var hovedvalgene gjort allerede i 2011, før kontraktene ble utlyst.

**Møtelederen:** Da må vi stoppe der.

Da er det slik at dere har et par minutter hver hvis det er noe dere har lyst til å si før vi slutter.

Skal vi begynne med Olaussen?

**Svein Olaussen:** Nei, Jeg har ikke noe å tillegge utover det som vi har sagt allerede.

**Møtelederen:** Rusti, er det noe du vil legge til – eller andre?

**Kjell Rusti:** Nei, jeg føler at jeg har fått belyst saken. Jeg vil bare si at vi tar det oppdraget fra Nav med største alvor. Jeg mener vi har gjort den oppgaven vi ble bedt om å gjøre.

**Møtelederen:** Da sier jeg hjertelig takk til dere for at dere kom og hjalp oss med å belyse denne meget viktige saken – ikke først og fremst for oss, men for det norske samfunn – for det er mange, mange, mange som er berørt av at disse tingene ikke fungerer som de skal.

Da må komiteen ha pause i 20 minutter fram til kl. 13.20.

Høringen ble avbrutt kl. 12.59.

-----

Høringen ble gjenopptatt kl. 13.21

*Høring med Arbeids- og velferdsdirektoratet*

**Møtelederen:** Da fortsetter vi høringen, og jeg ønsker velkommen til direktoratets og Navs folk. Velkommen hit, til dere.

Til stede er først og fremst arbeids- og velferdsdirektør Joakim Lystad – hjertelig velkommen til deg.

Det er også konstituert IKT-direktør, Kjersti Monland – velkommen til deg.

Velkommen også til Ingunn Midttun Godal og Bjørn Gudbjørgrud, som er bisittere.

Jeg tror dere kjenner formalitetene, så jeg repeterer ikke dem, men jeg er pålagt å si helt eksplisitt at hvis dere sitter på fortrolig informasjon, som dere mener det er nødvendig å oppgi for å svare på spørsmålene som blir stilt, plikter dere å gjøre oppmerksom på det, slik at komiteen kan gjøre en vurdering av om man skal lukke høringen, slik at disse opplysningene skal kunne komme til uttrykk.

Dere kjenner også til at Lystad nå får 10 minutter til en innledning, og så skjer det en utspørring herfra, som begynner med saksordføreren, som har 10 minutter, og vi andre har 5 minutter. Dette tror jeg dere kjenner til.

Da begynner vi. Vi vet også at dere har fulgt høringa gjennom hele dagen, så dere har bakteppet når dere nå skal svare på spørsmålene fra oss.

Da gir jeg ordet til deg, Lystad. Vær så god, og velkommen.

**Joakim Lystad:** Komité og komitéleder: Vi tar Riksrevisjonens merknader på alvor. Derfor vil vi gjerne orientere om forbedringsarbeidet vårt. Jeg håper bisitterne



kan supplere meg og IKT-direktøren ved behov og ved spørsmål fra komiteen.

Navs visjon er å gi mennesker muligheter. Brukerundersøkelsene våre viser at vi blir bedre, men vi har ikke kommet langt nok, og det går ikke fort nok – slik også ekspertgruppen påpeker.

Komiteen har bedt oss kommentere fire problemstillinger. Jeg vil gjerne si noe om Navs hovedutfordring innledningsvis og deretter bruke mest tid på problemstillingene om IKT-utvikling og brukeropplevelser.

Norge taper i dag ca. 650 000 årsverk årlig på grunn av helseproblemer og arbeidsløshet blant folk i arbeidsdyktig alder. Vår oppgave, sammen med bl.a. helsetjenesten, skoleverket og arbeidsgiverne, er å redusere dette tallet. Da må vi styrke veiledningsarbeidet vårt. I dag er det gjennomsnittlig 150 brukere per veileder i Nav. Gjennom interne tiltak arbeider vi for å styrke Nav-kontorene med 100 årsverk per år framover. Dessuten må vi fjerne andre arbeidsoppgaver fra Nav-kontorene for å gi dem tid til å drive veiledning for å få folk over i arbeid. Dette er også ekspertgruppen veldig tydelig på.

Vi forvalter ca. 50 ytelser, med ulike vilkår. Begrepe- ne som anvendes i regelverket, er ikke konsistente. Bare i folketryktdloven er det 16 forskjellige inntektsbegreper. Derfor er regelverksforankling nødvendig for moderniseringsarbeidet framover.

Mens vi gjør Nav bedre, forandrer samfunnet seg. Fram mot 2025 forventer vi en 35 pst. økning av aldersgruppen over 67 år. Det vil påvirke hjelpemiddelområdet: Flere eldre trenger flere hjelpemidler.

Vi forventer 50 pst. vekst i innvandrerbefolkningen, med tilhørende språk-, kultur- og utdanningsutfordringer. Og vi forventer et overskudd på 107 000 ungdommer med kun grunnskole, som det ikke er etterspørsel etter i et stadig mer kompetansekrevede arbeidsliv.

Nav har ca. 400 000 inngående saker i måneden. Vi forvalter i 2015 ca. 430 mrd. kr. Vi har meget god driftsstabilitet i IKT-systemene våre. Brukerne våre får pengene sine i tide når det er truffet vedtak.

Over til spørsmålet om kvalitetsarbeidet: Siden 2010 har vi jobbet systematisk for å bedre kvaliteten i saksbehandlingen. Vi har innført nye arbeidsstandarder, kvalitetsundersøkelser og kontroller på mange områder. Vi leverer bedre kvalitet nå enn før, men det er ikke godt nok. Spesielt på pensjonsområdet har vi sett gode resultater – noe både Riksrevisjonen og ekspertgruppen har omtalt positivt.

Men vi må bli bedre på kvaliteten vår. De to viktigste faktorene som vil påvirke kvaliteten vår, er IKT-modernisering og spesialisering. Fram til nylig har alle våre 23 forvaltningsenheter behandlet alle ytelser. Nå spesialiserer vi, slik at hver enhet skal behandle færre ytelser. Vi mener det vil gi likere saksbehandling over hele landet og bedre ytelsesforvaltning i henhold til de vilkårene som ligger i lov og regelverk.

Når det gjelder fastsettelse og innkreving av trygdeavgift for arbeidstakere i utlandet, har vi en for dårlig systemløsning. Dessuten må regelverket forenkles dersom det skal være praktisk mulig å kreve inn korrekt avgift. Vi vurderer om skatteetaten kan overta oppgaver på området.

Sammen har vi levert en utredning til Arbeids- og sosialdepartementet og Finansdepartementet, der svakhetene ved dagens modell gjennomgås.

Over til IKT-modernisering og brukeropplevelser: IKT-modernisering er nødvendig for å bedre brukernes kontakt med Nav. Det vil frigi ressurser til god menneskebehandling i Nav-kontorene, og det vil øke kvaliteten på ytelsesbehandlingen vår. Alderspensjonssystemet fra 2010 er et godt eksempel på det.

Det eldste systemet vårt er fra 1978. Når vi endrer noe, må vi være sikre på at driften i de systemene som langsomt skal skiftes ut, ikke påvirkes. Cirka 300 ulike systemer spiller sammen i dag. Det må forenkles.

I Riksrevisjonens rapport blir det påpekt at vi ikke mestret oppstarten av moderniseringsprogrammet vårt, til tross for omfattende ekstern kvalitetssikring i forkant. Riksrevisjonen hadde god grunn til å være bekymret. Det var vi også.

Jeg tror det er viktig at jeg orienterer litt om tidslinjen for det som skjedde: Sluttplanleggingen av moderniseringsprogrammet skjedde høsten 2012. Oppskalering og produksjonsstart skjedde i praksis i desember 2012. De første varselsignalene fikk vi i mars/april 2013, altså tre–fire måneder senere. Dem fikk vi fra vår egen, innleide kvalitetssikrer, fordi vi drev egen risikostyring. Vi hadde derfor et intenst arbeid i mai og juni for å gripe fatt i de problemene vi så allerede etter tre–fire måneder. Vi besluttet å lage uføreløsningen på en annen måte i slutten av juni og etablerte det som et eget prosjekt for å rekke uførereformen til 1. januar 2015. Vi orienterte Arbeids- og sosialdepartementet, som tok den beslutningen til orientering. Så konsekvensvurderte vi, gjennom august og september, hva dette betydde for resten av moderniseringsprogrammet vårt og så da at vi måtte stanse opp og replanlegge. Derfor avvirket vi organisasjonsenheten Moderniseringsprogrammet, med sine 200 ansatte, i oktober 2013.

Nå er vi et helt annet sted. Det blir sagt i Riksrevisjonens rapport at Nav hadde brukt 724 mill. kr fram til 2014. I media er dette omtalt som tap. Det er feil. Vår egen internrevisjon har beregnet at vi har tapt mellom 110 mill. kr og 170 mill. kr. Vi kan tape opp mot et tilsvarende beløp, avhengig av hvor mye vi får utnyttet i Prosjekt 2 og Prosjekt 3. Allerede nå vet vi at vi får utnyttet en del. Hadde vi ikke stanset, hadde vi tapt mye mer. I tillegg ville uførereformen blitt utsatt.

Jeg forstår at Riksrevisjonens rapport, sammen med medias nylige beskrivelser, skaper uro hos komiteen. Jeg mener likevel at komiteen kan være trygg på at etaten nå arbeider intenst og målrettet med å øke brukeropplevelsen i Nav gjennom omfattende IKT-modernisering.

For det første mener jeg det fordi moderniseringen faktisk pågår for fullt. Vi er i rute med den reviderte planen for moderniseringsprogrammet. Målet ligger fast. Løsningen for uførereformen er alene et av Norges største IKT-prosjekter, til samlet ca. 800 mill. kr. Den ble levert i tide og til kost. I oktober ble 305 000 uførepensjonister omgjort til 305 000 uføretrygdede i tråd med Stortingets vedtak i 2011. Vi har levert selvbetjeningsløsning for dagen-

ger. Om en drøy uke kan brukerne stille spørsmål og få svar når de er pålogget på nav.no, og få innsyn i egen sak. Vi er i rute med planleggingen av del 2 og del 3 av moderniseringen. Del 2 planlegges påbegynt 1. januar 2016. Del 3 planlegges ferdigstilt 2019. Alt dette skjer på toppen av store endringsprosjekter som alderspensjonsløsning for årskullet 1954–1962 og ny ordning for elektronisk dialog med arbeidsgivere, EDAG. I det videre arbeidet med mer brukernære løsninger vil vi for øvrig samhandle bedre med KS enn vi har gjort hittil.

For det andre mener jeg komiteen kan være trygg på vår IKT-modernisering fordi vi har lært svært mye av den perioden vi har vært gjennom. Vi har besluttet en ny kontraktstrategi som sikrer kompetansen vi trenger for å leve, og som samtidig sikrer at leverandører ikke sitter i dobbeltroller. Utviklingsarbeidet er nå mer fagstyrt, tar mer utgangspunkt i brukernes behov enn før, og vi bruktester mer underveis. Vi har fått en tydeligere organisering av utviklingsarbeidet, og kostnadseffektiviteten i programmet er vesentlig bedre.

Den tredje grunnen til at jeg mener komiteen kan være trygg på vår IKT-modernisering, er at vi har bygget en mer robust organisasjon. Nylig gjennomførte vi en omfattende organisasjonsundersøkelse. Cirka 10 000 ansatte har svart. Svarprosenten på 71 er høyere enn vanlig.

Hovedutfordringen vår i Nav-organisasjonen er innovasjon, ledelse og omverdensorientering. Styrken vår er at vi er en homogen og endringsvillig organisasjon som skårer over gjennomsnittet for offentlig sektor globalt og for offentlig sektor i Norden. Dessuten er samhandlingen mellom enhetene i etaten og direktoratet langt bedre enn før, og vi involverer de ansattes organisasjoner så tett vi klarer i arbeidet.

Noen vil si at jeg nå maler et for positivt bilde av utviklingen i Nav. Med Navs saksmengde, med samfunnsendringene vi står oppe i, og med tiden det vil ta å modernisere alle IKT-systemene våre, vil brukere og Riksrevisjonen fortsatt kritisere Nav i årene framover. Jeg ønsker derfor ikke å tegne noe rosenrødt bilde. Det er hardt og målrettet arbeid som gjenstår, men vi er nå langt bedre rustet for det arbeidet.

Komité og komitéleder: Stortinget har gitt oss en formidabel arbeidsoppgave. Jeg har aldri opplevd et tøffere, mer meningsfylt og mer spennende arbeid enn sammen med medarbeiderne å utvikle den arbeids- og velferdsforvaltningen som dere har vedtatt. Vi leverer bedre enn før, men det er ikke nok. Med de forventningene dere, brukere og samarbeidspartnerne har til oss, må vi øke endringstakten. Vi har løftet oss betydelig det siste året, men vi må opp et par divisjoner til. Derfor trenger jeg eksterne rådgivere, og derfor vil jeg framover også måtte drive aktiv risikostyring og om nødvendig stanse utviklingsarbeider som ikke er i rute. Jeg mener komiteen kan være trygg på at etaten arbeider intenst og støtt med å øke brukeropplevelsen i Nav gjennom omfattende IKT-modernisering. Det vil ta tid, og det vil være støy, men vi er motivert for å gjennomføre, og vi mener vi skal klare det.

**Møtelederen:** Da sier vi takk for din innledning. Vi begynner på utspørringen, og det er sakens ordfører, Hans Fredrik Grøvan, som har 10 minutter – vær så god.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Takk for det, leder. Takk for innledningen. Grunnen til at dette er en stor og viktig sak for kontroll- og konstitusjonskomiteen og for Stortinget, er at vi nå har hatt vesentlige merknader fra Riksrevisjonen i ti år. Den rapporten som vi nå forholder oss til, er ikke noe unntak, men tvert om en understrekning av alvoret i situasjonen.

Er du enig i Riksrevisjonens konklusjoner og påpeking av hovedårsaker til at moderniseringsprogrammet ikke blir gjennomført etter planen?

**Joakim Lystad:** Ja, når det gjelder det tidspunktet som Riksrevisjonen har sine observasjoner fra, altså 2013, så er det en riktig observasjon. Jeg mener at den situasjonen vi står i nå, er at målet for det samlede moderniseringsprogrammet til 3,3 mrd. kr ligger fast, og at vi er i rute med den reviderte planen for Prosjekt 1. Så vil de konkrete planene for Prosjekt 2 og Prosjekt 3 avgjøre om vi da klarer å nå det målet som ligger fast.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Det er påløpt mer enn 700 mill. kr i dette prosjektet, og du sier selv nå i dag, og vi leser i Dagens Næringsliv, at tapet kanskje kan begrenses en del, inntil 340 mill. kr, og så er det noen forutsetninger for at dette skal kunne begrenses.

Hvilke forutsetninger må være på plass for at dette tapet skal kunne begrenses mest mulig?

**Joakim Lystad:** Det vår internrevisjon har konstatert, er at det vi er sikre på at vi har tapt, ligger et sted mellom 110 mill. kr og 170 mill. kr. Det vet vi er tapt, men vi vet altså ikke om det er 150 mill. kr eller om det er 170 mill. kr eller om det er 110 mill. kr. Så sier de samtidig at det er en fare for at vi kan tape et tilsvarende beløp, avhengig av hvor mye av det vi har gjort som blir utnyttet i Prosjekt 2 og Prosjekt 3. Det vet vi jo ikke ennå, for vi holder bare på med planleggingen av Prosjekt 2 og Prosjekt 3, men det vi vet, er at vi kommer til å dra nytte av noe av det.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Men det at en nå må inn i en ny replanleggingsprosess, påfører vel også nye kostnader. Er det tatt med i dette regnestykket?

**Joakim Lystad:** Den planleggingen vi holder på med nå for Prosjekt 2 og Prosjekt 3, har jo vært meningen hele tiden, men den er noe mer omfattende nå, som følge av de endringene vi har gjort i Prosjekt 1.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Det er jo ikke første gang at det har gått galt med IKT-prosjekter i etaten. Vi kan gå tilbake til 1990-tallet og dette TRESS-90. Hva er din oppfatning av at det er så vanskelig å få til en modernisering av IKT-systemet i etaten. Handler det om kompetanse? Handler det om kompleksitet, mangel på økonomiske midler? Hva er det dette handler om? For dette er

jo et gjentakende fenomen, og man har jo fått det brettet ut på en ganske alvorlig måte i denne sammenhengen her.

**Joakim Lystad:** For det første vil jeg si at en omfattende internasjonal studie av IKT-utviklingsprosjekter viser at 70 pst. av dem, i både offentlig og privat sektor, ofte må replanlegges og endres. For det andre vil jeg si at det siste store IKT-utviklingsprosjektet som vi hadde i Nav, nemlig pensjonsprogrammet til 2,9 mrd. kr, ble levert på tid og til kost. Det er årsaken til at alderspensjonistene i dag automatisk kan få sin søknad behandlet i Nav, og at vi da har frigitt ressurser til folk på Nav-kontorene, som heller kan hjelpe brukerne våre over i arbeid, fordi alderspensjonsbehandlingen skjer automatisk. Så jeg vil vel kanskje heller bruke det nyeste eksemplet vårt, nemlig pensjonsløsningen, enn det som ligger tilbake til 1990-tallet.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Vi har hatt Steria inne tidligere i dag, og de har prøvd å beskrive sin rolle når det gjelder bistand med tjenester inn mot Nav som kunde. De brukte i dag begrepet «meget høy risiko» om prosjektet.

Ble det, etter din mening, gjort gode nok risikovurderinger før dere startet opp – i forhold til det resultatet som en ser per dags dato?

**Joakim Lystad:** Det spørsmålet har jeg brukt mye tid på det siste året – og tenkt mye på. Jeg synes det er vanskelig å svare på det. Vi hadde en omfattende planlegging – som det ble redegjort for her tidligere, av Metier – med en KS1 i 2010, var det vel, og en KS2 i 2012. I det lå det at det var en risiko ved dette prosjektet.

Samtidig vet komiteen, i likhet med oss, hvor avgjørende det er for Nav å få fornyet systemene sine, og hvor viktig det var å få levert en løsning for uføreforhøringen innen 1. januar 2015. Vi var oppmerksom på at dette var et stort prosjekt, at det var et risikofylt prosjekt, at Nav egentlig burde bli mer modent før man gikk i gang med et slikt prosjekt, men at det heller ikke er så lett å sitte stille og rolig i fredstid og bare bli moden. Man må på en måte ha noe å modnes på.

Vi var veldig oppmerksom på om vi ville mestre dette store prosjektet. Det førte til at vi var veldig årvåkne utover i januar–februar–mars 2013, og at vi måtte stanse ganske tidlig i et så stort program.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Når det gjelder Sterias rolle, har vi vært inne på det tidligere i høringen i dag. Hvor tilfreds er du med deres leveranse til Nav?

**Joakim Lystad:** Det er litt avhengig av hvilket tidspunkt vi snakker om. Jeg mener at det kritiske området her er planleggingsfasen fram til vi startet opp i desember 2012. Overskuet vi tilstrekkelig hva vi skulle gjøre? Det er det ene. Der hadde vi ekstern kvalitetssikring. Vi var klar over at det var risiko, men vi valgte å sette i gang, i samråd med departementet. Så er jo spørsmålet: Hvor raskt oppdaget vi i tilfelle at vi kom skjevt ut av hippet? Det gjorde vi allerede etter tre–fire–fem måneder.

Sterias rolle i den fasen var å erstatte interne som ble avgitt til programmet. De støttet oss noe på kundesiden når det gjaldt modernisering. Siden har de støttet oss i uføreforhøringssprosjektet, men dette er egentlig på baksiden av den endringen som skjedde, og som komiteen er særlig opptatt av, naturlig nok. Det var ikke Steria som var den viktigste rådgiveren vår i dette, men vi hadde vinteren 2014 oppfølgingsmøter med de fire store leverandørene som var inne. Noe av det vi spurte dem om, var nettopp: Hvorfor sa dere ikke fra tidligere, hvis dere følte at vi var på gal kurs? Men det gikk ikke så lang tid fra vi startet opp i desember 2012, til vi selv så, ut fra vår egen risikostyring, at her var vi ute å kjøre, i mars–april.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Hva slags svar fikk du på spørsmålet du stilte leverandørene?

**Joakim Lystad:** Jeg tror de tok det til etterretning, at de kanskje burde vært tydeligere på at her må dere være mer obs.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Gjaldt det også Steria?

**Joakim Lystad:** Ja, det mener jeg.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Men disse rådene ble på det tidspunktet ikke fulgt opp fra utviklingsorganisasjonens side?

**Joakim Lystad:** Nei, nå snakker jeg om et møte vi hadde med dem i januar 2014, altså i år, da vi spurte – tilbakeskuende: Hvorfor ga dere oss ikke tydeligere råd?

Vi har for øvrig endret vår kontraktstrategi når vi nå planlegger videre, på bakgrunn av de erfaringene vi har gjort. Jeg tror kanskje en av de tyngre erfaringene vi har gjort, er at vi fremover bør ha en strategisk samarbeidspartner på en del av disse utviklingsprosjektene, og ikke gape så høyt selv, noe vi kanskje gjorde i denne fasen, men som hadde vært igjennom den kvalitetssikringen vi hadde, gjennom KS1- og KS2-regimet.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Et siste spørsmål, som går på helheten i Nav-reformen. Vi har tidligere hatt inne dem som har evaluert reformen, Aars og Andreassen, som pekte på at Nav-reformen har betydd spesialisering mer enn integrering. De etterlyste bl.a. det myndige lokalkontoret og hadde en del evalueringsempiri på akkurat dette.

Hvis jeg oppfatter deg rett nå, snakker du om videre spesialisering. Vil ikke dette komme i konflikt med Stortingets målsetting for Nav om å få til mer integrering, spesielt overfor brukere med flere behov, framfor ytterligere vektlegging på spesialisering?

**Joakim Lystad:** Jeg tror det har vært riktig å etablere forvaltningsenheter i Nav utenfor Nav-kontorene. Så vidt jeg er klar over, er også Stortinget orientert om dette gjennom budsjettinformasjon osv.

Med 50 forskjellige ytelser, som hver har sine vilkår og kriterier og til dels innebærer ulike begreper, var det ikke

nok kompetanse i landets 456 Nav-kontorer til å håndtere alle disse. Det å ha tilstrekkelig kunnskap til å forvalte disse på en enhetlig måte og følge de vilkårene som er knyttet til hver enkelt stønad, var ikke mulig. Jeg tror vi har fått en mer lik og riktigere ytelsesbehandling ved at vi opprettet 23 forvaltningsenheter, som vi for øvrig nå har nasjonalisert og lagt under én ledelse. Tidligere lå de under 19 fylkesdirektører, nå ligger de under én nasjonal ledelse.

Det kan være at man fremover skal vurdere om man skal se mer på noen av de arbeidsnære ytelsene, om de kan kobles mer mot Nav-kontorene. Jeg er åpen for at det kan være riktig å vurdere dette fremover.

**Møtelederen:** Da er Grøvans tid for utspørring ute. Vi går da videre til Gunvor Eldegard, Arbeiderpartiet – vær så god.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk for det. Eg har lyst til å starta litt med det generelle og koma litt meir inn på IKT etterpå.

Eg tenkjer framleis: Kva er det eigentleg som har gått gale med Nav? No sit du og forsvarar organisasjonen din, men brukarane føler ikkje at dei vert godt tekne imot, dei føler ikkje at dei får den hjelpa dei skal ha, dei får aldri snakka med folk som har kunnskap når dei ringjer inn til Nav. Me hadde før i dag inne dei som har evaluert Nav, og som kom til det same resultatet som i mange av dei tilbakemeldingane me får. Kva er det eigentleg som har gått gale i Nav?

**Joakim Lystad:** De representative brukerundersøkelsene våre, som vi sender ut – det er vel rundt 7 000 som blir spurt, så vidt jeg vet – har vist en jevn fremgang de siste tre–fire årene: Brukerne er fra år til år blitt mer fornøyd med Nav. På en skala fra 1 til 6 ligger vi på ca. 4,4.

Men vi opplever jo, som du gjør i din spørsmålsstilling, for det første at blant de mange brukere som vi har, er det mange som allikevel ikke er godt fornøyd. Vi ser også at ekspertgruppen, som har sett på dette, opplever at det er for mange brukere som ikke er fornøyd. Det erkjenner vi, og det er vi veldig ydmyke overfor. Vi ser at vi kanskje har – hva skal vi si – forsvart oss litt for mye med de representative brukerundersøkelsene, og ikke i tilstrekkelig grad vært ydmyke overfor brukerne og deres historier. Jeg får fem–seks brev i uken, tenker jeg, som er stilet til meg fra brukere, og en del av dem gjør veldig sterkt inntrykk. Jeg opplever at vi ikke har klart å hjelpe dem godt nok. Vi har kanskje gjort feil, noe som har gjort at de har rykket tilbake til start. Det synes jeg er veldig beklagelig.

Samtidig prøver vi systematisk å jobbe for stadig å bli bedre. Vi har etablert en serviceklageordning, hvor vi nettopp skal kunne se på saksbehandlingstid og på måten vi behandler folk på – om de blir møtt med respekt, om vi svarer dem tidsnok, osv. – som vi ønsker å lære av.

Når det gjelder hva som har gått galt med Nav, tror jeg det er viktig å få fram at det også gjøres veldig mye bra i Nav. Men jeg tror IKT-moderniseringen er vesentlig for at vi skal komme videre. Jeg tror spesialiseringen av ytelsesforvaltningen er vesentlig. Og jeg tror oppfølgingen

av ekspertutvalget er vesentlig. Disse tingene er vi i gang med.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk, så langt. Men sjølv med eit umoderne datasystem kan ein jo behandla folk respektfullt – tenkjer eg da.

Eg har lyst til å spørja litt når det gjeld IKT også. Først lurar eg på: Når de starta moderniseringsprogrammet, kom det nokre varslar ganske så tidleg om at det ikkje gjekk an å gjennomføra det sånn, ikkje sant? No seier jo du – og den førre sa det – at det gjekk kort tid før de stoppa det og før de forsto det. Men de brukte 700 mill. kr på den korte tida, så eg tenkjer: Burde det ikkje ha vore mogleg å forstå og sjå det tidlegare, før det vart brukt så mykje som 700 mill. kr?

Så har eg lyst til å stilla eit spørsmål til medan eg har tida: Det er veldig mange konsulentar i Nav, m.a. McKinsey og Accenture har store oppdrag. Eg lurar på kva slags rolle dei har. Og: Eg lurar på om det gir ein god eigarskap til organisasjonen med såpass mykje konsulentbruk.

**Joakim Lystad:** For det første: De 723,9 mill. kr som er omtalt i Riksrevisjonens rapport, er forbruket fram til 31. desember 2013. Vi oppdaget det og fikk varsellamper allerede i mars–april. Da var selvfølgelig forbruket langt, langt lavere.

Som jeg sa i sted, mener internrevisjonen vår at vi har tapt mellom 110 og 170 mill. kr, og at det er et potensial for et tilsvarende tap – men heller ikke mer – avhengig av hvordan Prosjekt 2 og 3 går. Jeg har ikke regnet akkurat på forbruket da vi begynte å se at varsellampene lyste i mars–april, men det var jo et helt annet tall enn de 723,9 mill. kr som er forbruket ut hele året.

Når det gjelder rollen til Accenture, McKinsey og andre konsultentselskaper, er det slik at vi må ha en balanse mellom egne ansatte og konsulenter. Vi har omfattende konsulentkjøp i Nav, vi har omfattende tjenestekjøp også. Det ønsker vi nå å gå igjennom, særlig knyttet til IKT-avdelingen, men vi må gjøre det på en god måte under ledelse av ny IKT-direktør. Tanken min er nok at vi kan redusere konsulentbruken noe, men vi må gjøre det på en riktig måte og være trygg på at vi ikke tar feilgrep når vi reduserer, men jeg tror vi kan redusere.

Så kan det være et paradoks at jeg leier inn McKinsey for å få råd om også å redusere konsulentbruken, men jeg har fått svært gode råd knyttet til det å ha en rådgiver som råder meg direkte, strategisk rådgivning, og som ikke har noen andre økonomiske interesser i Nav på leverandørsiden. De har derfor bl.a. gitt råd om en gjennomgang av IKT-avdelingen, hvor det er stor konsulentbruk, og som vi selv nå skal gripe fatt i.

**Møtelederen:** Da er tiden ute. Neste er Erik Skutle fra Høyre.

**Erik Skutle (H):** Takk for det. Man har brukt tre år på å planlegge prosjektet og allerede etter tre måneder får man varsellamper. Konkret: Hvilke typer varslar var det man fikk? Hva var det man skjønte at man ikke fikk til?

Og: Hvordan i alle dager er det mulig – når man bruker

så mye tid, så mye ressurser på å planlegge – at det helt i starten går skeis?

**Joakim Lystad:** Det er et godt spørsmål. Du spør konkret om hva slags varsellamper vi fikk. Vi fikk vel to varsellamper, den ene var at vi har vår egen kvalitetssikrer, som er et eksternt firma som følger dette, og de kom inn da vi startet oppskaleringen og produksjonen i desember 2012, og allerede da i februar–mars begynte de å gi signaler om at her var det veldig høy risiko. Det økte jo aktpågivenheten vår kraftig. Det samme opplevde vi i styringsgruppen vår ....

**Erik Skutle (H):** For høy risiko, altså? For store ambisjoner i forhold til det som er realistisk å få ut av et IKT-leverandørmarked?

**Joakim Lystad:** Altså, du spør hva slags varsellamper var det vi fikk? Den ene var at den eksterne leverandøren, den eksterne kvalitetssikreren vår, som vi selv har engasjert – og det er ikke Finansdepartementets kvalitetssikrer, det er vår egen kvalitetssikrer i Nav – påpekte at her var det veldig høy risiko for at vi ikke ville nå målene og klare å gjennomføre. Det var den ene varsellampen.

Den andre var vår egen opplevelse i styringsgruppen for programmet, hvor vi opplevde at vi ikke var trygge nok på at dette ville gå bra. Det er de to varsellampene som gjorde at vi ble langt mer aktpågivende.

Så hadde du et spørsmål til om hvordan det i det hele tatt er mulig at det kan gå så galt.

**Erik Skutle (H):** Når dere har brukt så mye ressurser i planleggingen!

**Joakim Lystad:** Jeg vet ikke om jeg har et godt svar på det. Jeg lente meg også veldig mye på den planleggingen vi hadde gjort. Jeg lente meg på at vi hadde omfattende ekstern kvalitetssikring både gjennom KS1 og KS2.

**Erik Skutle (H):** Men når det gjelder de kvalitets-sikringene, mener du at de var gode nok, sett nå i ettertid?

**Joakim Lystad:** De påpekte jo at det var en risiko, KS2. Kvalitetssikringen påpekte jo nettopp, som det ble redegjort for her tidligere, at det var en risiko knyttet til dette prosjektet. Samtidig var vi i det dilemmaet at det er helt avgjørende for Nav å få fornyet IKT-systemene sine, og vi skulle levere til uføreforamen.

**Erik Skutle (H):** Men jeg har sett på bl.a. KS2-dokumentet, og der går det klart fram at det er betydelig risiko knyttet til det konseptet man valgte. Det er riktignok lagt inn muligheter for å kunne trekke seg ut etter man har kommet på de forskjellige trinnene, for å kunne minimere tapene. Men det var jo også andre alternativ inne. Det var alternativ med lavere risiko. Hvorfor valgte man da det alternativet som hadde høyest risiko?

Seria sa her i sted at dette var et prosjekt som har svært høy risiko, korte frister, et gigantisk prosjekt som vi ikke

har sett maken til i Europa, og likevel velger man det konseptet som man vet har høyest risiko. Hvorfor valgte man ikke et konsept som hadde lavere risiko, når det var et reelt valg? Man hadde jo forskjellige alternativer?

**Joakim Lystad:** Utfordringen var nok som sagt det å skulle få en gjennomgående ny saksbehandlingsløsning for Nav, samtidig som man skulle rekke uføreforamen 1. januar 2015 gjennom den nye gjennomgripende saksbehandlingsløsningen. Og det var – kan vi nok si i ettertid – for ambisiøst. Så var det også det at det teknologisk sett etter hvert viste seg at det kanskje var riktigere å koble uføreforamen på alderspensjonen, istedenfor å koble den på en helt ny løsning. Men hvorfor vi ikke så dette, og hvorfor eksterne kvalitetssikrere ikke hjalp oss med dette tydeligere, vet jeg ikke om jeg klarer å gi et veldig godt svar på. Men vi har brukt mye tid på å tenke på det.

**Møtelederen:** Unnskyld, Skutle – men mener ikke du, Lystad, at du bør kunne svare på det spørsmålet?

**Joakim Lystad:** Jeg skulle gjerne ha gjort det og hatt et entydig svar på det, men jeg tror ikke jeg kan. Man kan nærme seg det spørsmålet knyttet til hvordan vi jobber nå. Da har vi mye mer avgrensede prosjekter, som er mer styrbare enn det store som ble valgt. Vi har også en tyngre prosjektledelse inne enn det vi nok hadde i starten. Men hvis de løsningene hadde blitt valgt, gitt det planleggingsarbeidet som hadde skjedd, fra 2010 og fram til 2012 – hvis vi skulle valgt en annen løsning da vi i 2012 så at dette var risikofyllt – kunne vi nok kommet i konflikt med å klare å levere på uføreforamen.

**Erik Skutle (H):** Jeg har et siste spørsmål.

**Møtelederen:** Ja, jeg avbrøt deg jo, så vær så god.

**Erik Skutle (H):** Vi merker oss svarene selvfølgelig. Et siste spørsmål: McKinseys rapport vedrørende IKT-avdelingen påpeker veldig mange forskjellige ting, bl.a., sånn som jeg leser det, at hvis man hadde hatt en optimal organisering, ble altså 50 pst. av staben overtallig. De peker på flere momenter som er kostnadsdrivende, og som sluker ressurser. Riksrevisjonen er da altså enig i deler av disse bemerkningene. Hvordan kan det skje, at du har en organisasjon som drives så ineffektivt at 50 pst. av ressursene er overtallig? Hvem sitt ansvar er det? Hvordan kan det skje?

**Joakim Lystad:** Ansvarer er mitt, selvfølgelig. Det McKinsey har angitt, er at de setter spørsmålsteget ved om det er 30–50 pst. av deler av IKT-organisasjonen – ikke hele, men deler av IKT-organisasjonen, og det er 30–50 pst. – som det kan være overkapasitet på. Våre egne fagfolk er usikre på om det er riktig, og mener at vi har ulike løsninger som tilsier at det er vanskelig for McKinsey å betrakte dette utenfra. For meg er det viktig å bli sett utenfra, og vi har derfor satt i gang et arbeid under ny IKT-direktørs ledelse for nettopp å gripe fatt i de spørsmålene som McKinsey har stilt, for å se om vi

er enig i dem, og hvis de er riktige, skal vi selvfølgelig endre.

**Erik Skutle (H):** Ok, takk.

**Møtelederen:** Helge Thorheim, Fremskrittspartiet.

**Helge Thorheim (FrP):** Takk.

Jeg vil først takke for en veldig god innledning, spesielt det aller siste du sa. Du sa «vi skal klare det», og det høres jo veldig bra ut. Men for å klare det bør man jo ha en klar oppfatning av hvorfor det ikke har gått så godt før. Kan du beskrive med noen korte setninger – for å summere opp, for vi har jo hørt veldig mye i dag – sett fra din side hva det var som gjorde at man ikke lyktes så langt?

**Joakim Lystad:** Du sier at det er viktig med tanke på hvordan vi skal jobbe videre. Det vi i hvert fall nå føler er viktig at vi gjør når vi jobber videre, er for det første at vi har mer fagstyring og dermed brukerinnflytelse på prosjektene våre. Jeg tror det var for teknologisk styrt det vi hadde. Det er det ene. Jeg tror vi må dele det opp i mindre prosjekter, mindre, mer håndterbare prosjekter, som er styrbare i større grad enn den veldig store programorganiseringen vi hadde. Så tror jeg vi må jobbe med mer kulturelle, organisatoriske ting, nemlig samhandling mellom IKT-avdeling og fagmiljøene våre. Så må vi ha en annen kontraktstrategi med leverandørene våre, og vi må forstå leverandørmarkedet på en annen måte enn det vi kanskje gjorde innledningsvis. Det er i hvert fall fire stikkord for meg som vi nå har en helt annen forståelse for enn det i hvert fall jeg hadde for halvannet år siden.

**Helge Thorheim (FrP):** Så over til noe helt annet: Vi har jo tre pilarer, egentlig, eller kanskje to – en stor og en liten – og da tenker jeg på arbeid/trygd, altså den statlige delen, og så den sosiale, som er den kommunale delen. Vi har hørt KS før i dag, og de omtaler det som en bra modell, dette med partnerskapet. De ønsker seg et partnerskap på et høyere nivå også, i Nav og gjerne opp til departementet, slik som de sa det. Hvordan ser du på det fremover, når man nå skal bygge opp den reorganiseringen – eller ikke reorganisering, men få det til å fungere godt både med IKT og samhandling og det hele? Vi har vært innom dette med todelt eller enhetlig ledelse. Kan du drodle litt rundt det? Det syns jeg er utrolig viktig, da møter vi brukerne.

**Joakim Lystad:** Jeg tror det er tre forhold som vi må holde fra hverandre når det gjelder Nav-kontorene. Det ene er eierskap, det andre er ledelse, og det tredje er statlig og kommunal bemanning.

Partnerskap etter Nav-loven innebærer at det er et todelt eierskap. Det er staten og hver enkelt kommune som eier Nav-kontorene. Jeg sier at vi på mange måter har 456 daterselskaper, som vi ikke kan styre direkte med vanlig statlig styring. Vi må styre gjennom et partnerskapsmøte med ordføreren eller rådmannen. Det er det ene begrepet. Det skyldes jo at man ønsker å kombinere de statlige ytelsene og den statlige arbeidsformidlingen – for å bruke et gam-

melt uttrykk – med hele det kommunale velferdsapparatet, ikke bare sosialtjenesten, men også grunnskole, barnehage, primærhelse, rusomsorg osv. Gjennom det skal man i større grad kunne hjelpe folk over i arbeid og aktivitet fordi vi klarer å se det i et hele. Det er på en måte eierskapet.

Så er det spørsmål om ledelse, uavhengig av eierskap eller med det todelt eierskapet vi har. Der er det slik at de aller, aller fleste Nav-kontorene har én leder. Den ene lederen kan enten være kommunalt ansatt eller statlig ansatt – det spiller ikke noen rolle, men det er én leder. I Oslo og Bergen og ved enkelte andre kontorer – svært få – har man valgt en todelt ledelse, hvor den statlige og kommunale delen i større grad ligger inntil hverandre, istedenfor at de er integrert. Det er en frihet som kommunene har.

Det siste er bemanningen. Når noe av forskningen sier at de små kontorene ser ut til å fungere bedre enn de store, tror jeg det er noen forklaringer på det. Det ene er selvfølgelig at i små kommuner er det mer oversiktlige forhold. Jeg besøkte Nav Krødsherad for ikke så lenge siden, og da satt de ansatte sammen med kommunelegen, fysioterapeuten og rådmannen og spiste lunsj en gang i uken, og de visste i grunnen hvem alle brukerne var. Da blir det lettere å drive en integrert og god helhetsbehandling av mennesker. Det andre er den statlige bemanningen ved Nav-kontorene. Da vi trakk ut ansatte til forvaltningsenhetene, skulle vi ikke trekke lenger ned enn til tre statlig ansatte ved Nav-kontoret. Så vi har en viss skjevfordeling per bruker eller per volum fra de små til de store. Om disse to forholdene kan være årsaken til at de små kontorene drives bedre enn de store, vet vi ikke helt, men vi har foretatt en ressurskartlegging, hvor vi ser at vi må og bør flytte ressurser over til en del av de store kontorene, for belastningen der er urimelig stor i forhold til den belastningen vi har på de små, på statlig side.

**Møtelederen:** Da er tiden ute.

Da er det Per Olaf Lundteigen, Senterpartiet.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Takk, leder.

Jeg vil også takke for en god og ydmyk innledning. Det vi snakker om her, er altså en fullverdig, moderne, integrert IKT-løsning i Nav som skal bli enklere for brukerne å forholde seg til. De fleste tenker jo på tekniske løsninger, på dataprogrammer, når en snakker om IKT. Det vi har fått klarhet i tidligere, er at IKT og det tekniske er sentralt, men det er da integreringa inn i organisasjonen. Er det slik å forstå at moderniseringsprosjektet sentralt var like mye organisasjonsutvikling, det krevde en organisasjonsutvikling, hvor et av verktøyene – for å tenke som en snekker – var et teknisk dataprogram? Hva var moderniseringsprosjektet? Det er det som står igjen som uklart for meg. Hvor mye var det tekniske, hvor mye var sjølve organisasjonsutviklinga for at møtet mellom bruker og Nav-ansatt skulle være mer effektivt og bedre kvalitetsmessig?

**Joakim Lystad:** Moderniseringsprogrammet skulle primært hjelpe oss i forbindelse med den statlige ytelsesforvaltningen. Det vil kunne gi to effekter. Det ene er at de

som får ytelse fra Nav, i større grad får det automatisk, og de kan drive selvbetjening og blir mer fornøyde enn om de må gå ned og søke på papir, osv., osv. Det er én selvstendig konsekvens av den statlige ytelsesmoderniseringen.

Den andre konsekvensen er at vi da får mindre belastning på Nav-kontorene ved den type spørsmål, slik at vi kan bruke tid på den menneskekontakten som du beskriver, nettopp hvor vår oppgave er å hjelpe folk inn i arbeid, hjelpe dem med å få selvtilit, finne energipunktet, slik at de tør å komme inn og jobbe mer med arbeid. Det er på en måte de to – kanskje – hensiktene som moderniseringen primært skulle gjelde.

Så spør du om organisasjonsutvikling. Det er slik at når du etablerer slike saksbehandlingssystemer som dette skulle gi, kreves det en organisasjonsutvikling, i den forstand at du må gjøre organisasjonen moden til å ta imot og skjønne de nye systemene som man så skal utvikle. Det er på mange måter en organisasjonsutvikling i seg selv.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Da må det være ganske sentralt at den IKT-løsninga og den organisasjonsutviklinga er en fagstyrt sak, som du refererte til her, for ellers vil jo dette ikke samspille?

**Joakim Lystad:** Nei, og det er jo det vi har erkjent, at vi nå i planleggingen videre av Prosjekt 2 og Prosjekt 3 har en sterkere fagstyrt utvikling, der fagmiljøene våre i direktoratet, i samspill med ytre etat, i mye større grad er premissgivere for hva vi skal utvikle. Så er IKT-avdelingen og de tekniske miljøene i større grad en leverandør i forbindelse med det fagbehovet og brukerbehovet som fagmiljøene våre beskriver.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Så IKT-avdelingen med sine 1 000 årsverk og «roughly» 1,3 mrd. kr i utgifter blir da mer en underavdeling av utviklingsavdelingen, sånn at en dermed får et bedre verktøy for å få det til? Og det er den betydeligste endringen som dere nå har gjort, med tanke på det som var situasjonen som skapte noe av problemene?

**Joakim Lystad:** Jeg vil kanskje si det litt annerledes, for vi har mange flotte folk i IKT-avdelingen, så det er ikke en underavdeling. Men det er helt riktig ...

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Ja, under eller over, det er det samme hvor de er. Det er mange dyktige som er på «golvet» og lærer bort ting hver dag, og de er overordnede når det gjelder det som er poenget, nemlig at de gjør en god jobb.

**Joakim Lystad:** Ja, det er jeg enig i.

Men det er riktig beskrevet, at vi har flyttet oppgaver fra IKT-avdelingen og over i fagavdelingene våre og over i en ny utviklingsstab, nettopp for at dette skal bli mer fagstyrt. I den forstand vil IKT-avdelingen også i større grad bli mer en leverandør.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Finansdepartementet er jo inne i ethvert departement og i enhver underordnet en-

hets arbeid. Finansdepartementet var med og kvalitetssikret det arbeidet som førte til at det ikke gikk bra. Hva har Finansdepartementet gjort feil?

**Joakim Lystad:** Det er jo Metier på oppdrag fra Finansdepartementet som har forestått den kvalitetssikringen som lå til grunn for at vi startet opp. Ellers har jeg forholdt meg til Arbeids- og sosialdepartementet alene.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Greit.

**Møtelederen:** Da er det Rasmus Hansson fra Miljøpartiet De Grønne.

**Rasmus Hansson (MDG):** Takk, leder.

Etter en til dels forvirrende dag hvor vi har forsøkt å forstå hvordan dette prosjektet har vært organisert, forteller du nå, hvis jeg forstår det riktig, at en av de lærdommene som dere har trukket, og som dere baserer det videre arbeidet på, er å dele opp det som var et stort, helhetlig prosjekt, i flere distinkte og mer lettstyrte underprosjekter. I utgangspunktet hadde jeg en forventning om at det var viktig å se et sånt svært endringsprosjekt som et helhetlig prosjekt. Derfor ble jeg veldig forvirret over rollen til bl.a. Steria. Men er det nå en fare for å miste styring ved at man deler opp i mange underprosjekter?

**Joakim Lystad:** Det er jo det vi holder på med nå når vi planlegger Prosjekt 2 og 3. Det vi tenker oss så langt – dette er jo ikke endelig besluttet – er at det skal være et program eller en programdel vi snakker om, kanskje programdel to og programdel tre av moderniseringsprogrammet som dere har gitt oss anledning til å gjennomføre. Så når vi snakker om programdel to, tenker vi oss at den vil bestå av flere prosjekter. Men den programdelen tror vi vil være ganske tynn, slik at vi har fagstyrte prosjekter med styringsgrupper som er fagstyrte for de enkelte, og at vi så gjennom det som kalles porteføljestylingen i Nav, må sikre at vi har tilstrekkelig sammenheng mellom disse prosjektene, og at vi har et tynt programlag over, som sikrer den administrative koordineringen mellom disse elementene. Vi tror det vil gi oss en riktigere og bedre fagstyring og ikke minst prosjektgjennomføring enn det vi valgte i den første fasen av dette arbeidet.

**Rasmus Hansson (MDG):** Er det noen andre sider ved den måten etaten er organisert på, eller ved de politiske rammeforutsetningene, som er problematiske med tanke på gjennomføringen her? Da tenker jeg delvis på delt eierskap, som er en opplagt sak, som du har vært innom, og som du kanskje kan kommentere litt mer. Er det et grunnleggende problem? Og er det andre politiske rammeverk som f.eks. kan angå Stortinget, som er utfordringer som vi bør se videre på?

**Joakim Lystad:** Når det gjelder partnerskapet, tenker jeg at det har ikke så veldig sterk sammenheng med det videre utviklingsarbeidet vårt, bortsett fra at vi må ha tett samhandling med KS, slik at vi forstår grensesnittet mot de

kommunale systemene når vi utvikler det statlige. Det vil være viktig. Jeg tror nok at når vi går inn i programdel to og programdel tre, vil den kontakten med KS være viktigere enn hva den f.eks. har vært i den rent statlige uføretrygd-løsningen som vi har etablert nylig. Det er ett aspekt knyttet til akkurat moderniseringen og samhandlingen med kommunene på den siden.

Når det gjelder partnerskapet, synes jeg det er et dilemma. På den ene siden er det en svært krevende organisasjonsmodell, som dere har vært innom her tidligere også. Det er jo ikke så mange organisasjonsteoretikere som ville funnet på den modellen som ligger i Nav-loven. Men på den andre siden er det, tror jeg, veldig viktig med det kommunale eierskapet til Nav-kontoret. Vår opplevelse er at de Nav-kontorene som kanskje fungerer aller best, er de kontorene hvor kommunen tar et aktivt eierskap til Nav-kontoret sammen med staten, hvor kommunen begynner å snakke om våre borgere, våre arbeidsgivere, våre ungdommer, våre «drop-out», og hvor de er glade for at staten er til stede med sitt virkemiddelapparat gjennom Nav-kontoret. Da opplever vi at Nav-kontoret kanskje fungerer aller best. Sånn sett er partnerskap en veldig spennende tanke for å få til den helhetsbehandlingen som Stortinget har vært ute etter. Men rent administrativt, organisatorisk, styringsmessig er det ingen tvil om at det er en litt krevende styringsform.

**Rasmus Hansson (MDG):** Har jeg plass til et spørsmål til, leder?

**Møtelederen:** Ja.

**Rasmus Hansson (MDG):** Flere har vært inne på at det prosjektet som nå er blitt gjennomgått og kritisert av Riksrevisjonen, er resultatet av en veldig langvarig planlegging, dere har hatt kvalitetssikringsaktører inne osv. Har dere gjort noen spesielt viktige endringer i måten dere planlegger på, og i den typen kvalitetssikring som blir gjort for å minimere risikoen? Det er greit nok at dere har funnet på en ny modell basert på empiri – det er vel og bra – men er det planleggingsverktøyet og kvalitetssikringsverktøyet som ikke funket i forrige omgang, endret?

**Joakim Lystad:** Selve regimet til Finansdepartementet for kvalitetssikring, KS2 osv., er vel ikke endret knyttet til det vi skal gjennom. Hvis jeg kan få lov, komitéleder, kan kanskje min bisitter, utviklingsdirektøren, si litt om det? Det er hun som holder i planleggingen av fase to og tre.

**Møtelederen:** Godal, vær så god.

**Ingunn Midttun Godal:** Takk. Når det gjelder både planleggingen og gjennomføringen av det videre moderniseringsløpet, har vi lagt vekt på å være mer konkrete og mer tydelige med tanke på hva vi skal oppnå i forhold til Navs mål, og vi har en organisering av prosjektene og programmet som er mer i tråd med beste praksis. Så jeg tenker at vi har lært veldig mye gjennom de erfaringene vi nå har, som gjør at vi får en tydeligere organisering og en ty-

deligere styring av programmet som helhet og også av de underliggende prosjektene, der de tre faglinjene hos oss vil sitte i førersetet når det gjelder hvilket innhold som det er viktigst at vi legger inn i de ulike prosjektene.

**Møtelederen:** Da er tiden ute. Da går vi til oppsummeringen – korte spørsmål og korte svar, som det heter. Det er nå vi har hele ledermiljøet i Nav foran oss, og bruker vi mer enn ti minutter, så gjør vi det, for å si det slik. Her er det en rekke uavklarte spørsmål. Vi begynner med Hans Fredrik Grøvan.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Jeg vil gå litt tilbake igjen til dette med mer spesialisering når det gjelder integrering. Vi har fått innsyn i dag i at det er forvaltningsenhetene som fatter vedtak, og så er det de som sitter på lokal-kontorene, som skal levere vedtakene ut til brukerne, uten at de kjenner godt nok til bakgrunnen for vedtakene – men det er de som skal fronte dette overfor brukeren. Det oppleves som et stort problem. Har du noen kommentar til hvordan en kan lage modeller som gjør at en får en bedre dialog med brukeren, også når det gjelder de vedtak som gjøres, ikke over skranken, men i baklandet?

**Joakim Lystad:** Jeg tror det er to forhold som er relevante i forhold til det du spør om der – for jeg tror det er helt riktig. For det første sender vi ut brev som ikke er gode nok. De er en funksjon av saksbehandlingssystemene våre. Et brev er ikke et brev. Et brev fra Nav består av en sammensetning av avsnitt som ligger dypt nede i IKT-systemene våre. Når vi behandler en ytelsessak, genereres det et brev hvor avsnittene kobles sammen, avhengig av saken. Det må vi gjøre noe med. Vi har planer om å få det bedre til i 2015, for den løsningen vi har i dag, gjør at brevene er lite forståelige for brukerne våre.

I tillegg har det fram til nylig stått nederst at hvis du lurer på noe – og det gjør de jo ofte – henvend deg til nærmeste Nav-kontor. Det Nav-kontoret har jo ikke hatt noe med den saken å gjøre i det hele tatt, for det er kanskje en søknad som har gått direkte til forvaltningsenhetene, og som bare burde vært der. Det har vi nå forandret, slik at det står: Henvend deg til vårt kontaktsenter. Vi har landets største callsenter, med rundt 1 000 ansatte plassert på 20 steder rundt i landet, som svarer på et enormt stort antall telefonhenvendelser, og de klarer å slutføre 70 pst. av sakene som de behandler. Så det at vi forandrer brevene og sier at de kan henvende seg til kontaktsentrene våre isteden, har Nav-kontorene vært veldig glad for, for det hjelper brukerne, og det reduserer unødvendig pågang på Nav-kontorene.

Så det er to ting som må gjøres: Det ene er at brevene våre må bli bedre, så vi gir bedre informasjon med en gang – det kommer til å skje gjennom 2015, med ny brev-løsning. Det andre er at vi allerede har forandret at de bør ikke gå til Nav-kontorene, men de bør gå til kontaktsentrene, som er spesialisert, slik at de får bedre hjelp. Hvis ikke kontaktsentrene kan svare, skal forespørselen gå videre til forvaltningsenhetene, som skal ringe brukeren tilbake innen 48 timer.



**Møtelederen:** Grøvan.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Et spørsmål til slutt: Du har så vidt vært inne på det tidligere, men i og med at det nå blir en replanlegging og en videreutvikling av nye prosesser i kjølvannet av det som nå har skjedd – hvilke deler av moderniseringsreformen er det som nå blir utsatt, og når kommer det hele på plass? Kan du angi noe tidsrom – hva er det vi snakker om her?

**Joakim Lystad:** Målet for moderniseringen ligger jo fortsatt fast. Det vi har vært igjennom, fører til at vi regner med at oppstart av del 2 vil være åtte–ni måneder forsinket i forhold til den opprinnelige planen. Og vi regner nå med – vi tror – at slutføringen vil skje i 2019 istedenfor i 2018.

**Møtelederen:** Takk til Grøvan så langt. Da er det min tur.

Jeg føler meg helt sikker på, Lystad, at jeg snakker på vegne av hele komiteen når jeg sier følgende: For det første vil jeg gjøre lederpanelet i Nav veldig oppmerksom på at Stortinget er fullstendig klar over hvor komplisert og vanskelig dette er – det forstår vi. Vi forstår også veldig godt at Nav gjør et veldig godt arbeid på veldig mange områder, slik som du innledet med, og som vi slutter oss til. Jeg vil understreke det, slik at det ikke blir misforstått.

Så har dere og vi et felles ansvar: Hvordan skal dette fungere best for brukerne, som det heter, altså for den norske befolkningen? Det er vårt felles anliggende. Vi er ikke her ute etter å sette noen fast, men vi må ha svar på en del grunnleggende spørsmål, for at vi, eventuelt på stortings-siden, skal kunne fremme forslag til vedtak som vil kunne danne grunnlaget for en bedre utvikling også i Nav, for det kan hende at noen av problemene skriver seg helt tilbake til de vedtakene som grunnleggende ble gjort for hvordan reformen skulle være organisert. Det ser vi på, og det tar vi ansvar for. La meg si dette.

Men så vil jeg si at vi sitter nå igjen med en del ubesvarte grunnleggende spørsmål, og som plager meg her jeg sitter som ansvarlig for denne komiteen. Jeg trodde det var slik at vi i forrige sekvens kunne få vite noe om hvorfor planleggingen av IKT-systemene hadde gått så galt som de har gjort. De svarte ikke. Du sier heller ikke at du kan svare på det. Jeg kan, hvis du vil, gi Monland ansvaret nå for å svare, men noen må jo fortelle Stortinget hvorfor disse hundrevis av millioner kronene er gått tapt, og at det er blitt skapt store forsinkelser i gjennomføringen av prosjektene, som så smitter over på det som er vårt felles anliggende, nemlig brukerne. Noen må snart kunne svare det norske parlamentet på hvorfor dette har skjedd, og om ikke du kan svare, har du i alle fall ansvaret for å svare. Nå tar vi det en gang til: Hvorfor har det gått som det har gått?

**Joakim Lystad:** Du stiller to spørsmål. Når det gjelder hva som gikk feil, skal jeg i hvert fall svare på det.

Jeg tror vi ikke hadde god nok prosjektkompetanse til å styre et så stort prosjekt – det er det ene. Jeg tror ikke vi som organisasjon var moden nok til den samhandlin-

gen som er nødvendig mellom fagsiden og det teknologiske miljøet. Det tror jeg i hvert fall er to årsaker til at dette gikk feil. Det tredje er kanskje at vi ikke overskuet kompleksiteten i uførereformen. Vi la for mye vekt på at det skulle lages en ny løsning for de nye reglene i uførereformen, mens konverteringen, altså overgangen fra de gamle uførepensjonistene til de nye, tror jeg ikke vi tok tilstrekkelig høyde for. Det er i hvert fall tre årsaker, tror jeg, til at det gikk feil.

Så er spørsmålet hvorfor disse årsakene oppsto – hvorfor skjønte vi ikke det tidligere? Det må jeg se litt på. Jeg synes det er vanskelig, komitéleder, å peke på noe helt konkret for hvorfor det gikk feil. For min egen del lente jeg meg mye på den kvalitetssikringen som foregikk, og tenkte at den var på en måte det jeg måtte lene meg på i den kompetansesituasjonen jeg selv var, og det jeg følte vi skulle ha. Der ble det påpekt risikoer, og vi hadde grundige diskusjoner. Det ble bl.a. en utsettelse på seks uker i november 2012, fordi vi fikk høyere estimeringsanslag fra leverandørene på hvor mye dette ville koste, så vi måtte gå nye runder. Det gjorde også at vi var klar over at her var det risikofylt. Men behovet for fornyede IKT-systemer og behovet for å rekke uførereformen gjorde at vi satte i gang. Men det grunnleggende spørsmålet hvorfor dette gikk feil, hvilken kompetanse det var vi manglet, eller på hvilket tidspunkt vi tok feil beslutninger, synes jeg det er vanskelig å svare på. Jeg vet ikke om IKT-direktøren vil supplere meg litt.

**Kjersti Monland:** Jeg tenker at det er to ting som kan være viktig i den forbindelse.

Da vi gjorde planleggingen inn mot det opprinnelige moderniseringsprogrammet, lå det som en forutsetning i det opprinnelige SSD-dokumentet at innføringstidspunktet for uførereformen ikke lå som et endelig kriterium – 1. januar 2015 lå ikke som et endelig kriterium i den planleggingen.

Underveis kom det fram at 1. januar 2015 er en absolutt dato, altså måtte prosjektet tenke tid som ett kriterium framfor kvalitet, slik som det opprinnelig lå i plandokumentene. Da vi begynte å jobbe med løsningene, så vi at avhengigheten, slik som regelverket ble utformet, inn mot alderspensjon var sterkere knyttet opp mot den nye uføretrygden enn det som var den opprinnelige tanken, det som var grunnlaget for planleggingen. I utgangspunktet var tanken at dette skulle være mer en type aktivitetsbasert ytelse som hørte hjemme i et nytt system, og som vi kunne bygge en ny systemplattform på som vi hadde stort behov for på andre ytelsesområder, altså gjøre gjenbrukbar innenfor andre ytelsesområder. Men etter hvert kom det fram, gjennom løpet, at uføretrygden ble mye mer lik, og at vi kunne bruke den eksisterende plattformen som lå fra alderspensjon, og som jo også var grunnlaget for uførepensjonen, og som uførepensjonen lå på – og fortsatt ligger på.

**Møtelederen:** Da sier vi stopp foreløpig. Det er Helge Thorheim – og Jette Christensen deretter.

**Helge Thorheim (FrP):** En stor risiko i så store prosjekter er dette med de ansatte. Forstår de prosjektet, eller

stritter de til og med imot? Det vil være en stor risiko. Du nevnte selv i din innledning at samarbeid med organisasjonene var viktig. Sett akkurat nå: Hvordan føler du selv forankringen er hos de ansatte? Er det en risiko i dag, eller føler du at den risikoen kan du avskrive ned mot null?

**Møtelederen:** Jette F. Christensen – vær så god.

**Jette F. Christensen (A):** Tusen takk! Jeg hører deg når du sier at Riksrevisjonen har lagt fram feil tall, og at norsk presse også har lagt fram feil tall, nemlig 724 mill. kr. Du sier at de reelle, estimerte tapene – både med det som har skjedd, og det som er kommet etterpå, kan være på 240 mill. kr. Synes du det er lite?

**Joakim Lystad:** Om det er lite? Nei, det er et stort tall. For det første: Tallet 723,9 er riktig, det er et forbrukstall ut 2013. Det estimerte tapet på mellom 110 mill. og 170 mill. er stort, og det samme er det potensielle ytterligere tapet vi kan ha. Det er svært stort, og det gjør at vi har hatt en ganske kraftig læringskurve med tanke på hvordan vi kan unngå at vi har tap fremover, og hvordan vi kan ta inn igjen noe av det vi har tapt. Vi har et moderniseringsprogram som er stipulert til 3,3 mrd. kr, og vi vet ikke om vi har tapt 110 mill., eller om vi har tapt 340 mill. av de 3,3. Det vi vet, er at vi er langt bedre rustet nå til å kjøre de resterende programmene.

Det er kanskje et filosofisk spørsmål om den bratte læringskurven vi har vært igjennom – den har vært ganske tøff – fører til at vi har en høyere produktivitet og kvalitet i gjennomføringen av del 2 og 3 enn vi ellers ville hatt, slik at vi kan ta inn igjen noe av dette tapet. Det vil aldri være mulig å kvantifisere, men det er i hvert fall grunn til å ha det med seg. Men jeg understreker at dette tallet – både det som er tapt, og det som kan gå tapt – er stort.

**Møtelederen:** Da er det Erik Skutle – vær så god.

**Erik Skutle (H):** Vi har fått en redegjørelse for hvordan denne replanleggingen påvirker ambisjonene for ferdigstillelsen. Hvordan påvirker den ambisjonene for kvaliteten på de datasystemene som man forhåpentligvis ender opp med til slutt?

**Joakim Lystad:** Målet vårt for moderniseringen står fast. Det er det vi planlegger for. De absolutte kravene skal inn, og vi skal få funksjonelle løsninger på de planlagte områdene gjennom del 2 og del 3 av dette store moderniseringsprogrammet. Vi er litt forsinket på grunn av det vi har hatt i Prosjekt 1, vi har mindre innhold i Prosjekt 1 enn det vi opprinnelig hadde håpet, og vi driver nå og planlegger Prosjekt 2 og Prosjekt 3 for å se hvordan vi kan ta det inn igjen. Men målet ligger fast. Det endelige svaret på det vil vi få gjennom 2015, eller i hvert fall delvis gjennom 2015, når vi har et forprosjekt for Prosjekt 2 og en kvalitetssikring av Prosjekt 2. Så vil det være en ny kvalitetssikring mellom Prosjekt 2 og Prosjekt 3, hvor vi skal ta inn over oss de erfaringene vi får gjennom Prosjekt 2.

**Møtelederen:** Da er det Per Olaf Lundteigen – vær så god.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Fra min plass i arbeids- og sosialkomiteen kan jeg ikke se noen offentlig etat som står overfor større og mer krevende omstillingsoppgaver framover, ut fra hva som skjer i det norske samfunnet. Det er endringer som er en kombinasjon av løpende organisasjonsmessige endringer og større endringer, vi her snakker om.

Vi har et kvalitetssikringssystem for de større endringene som du refererte til. Du sa at du i stor grad hadde lent deg på den kvalitetssikringa, og der Finansdepartementet var sentralt inne i bildet. Det som noen av oss blir mer og mer observante overfor, er om kvalitetssikringssystemene måler feil ting. Ser en på feil ting? Det som sitter igjen her, det grunnleggende, er dette med organisasjon og ledelse, hvordan en skaper en felles forståelse i organisasjonen. Det er det sentrale. Hva er din kommentar til det?

**Joakim Lystad:** Det er vår erkjennelse også, og som vi for så vidt ble utfordret på av de fire teknologiselskapene som vi inviterte inn i fjor – om hvilke råd og erfaringer vi tenkte vi skulle ha etter at vi hadde vært igjennom året 2013. De syntes det på en måte var paradoksalt at vi måtte legge mer vekt på kulturutvikling og organisasjonsutvikling. Det er litt paradoksalt at vi fikk høre det av fire teknologiselskaper. Det legger vi veldig stor vekt på nå. Det er også derfor jeg har iverksatt en stor organisasjonsundersøkelse, med hjelp fra McKinsey, hvor vi har spurt 10 000 ansatte om en rekke ulike parametere, for å få et kunnskapsbasert grunnlag for hvordan vi skal utvikle organisasjonen videre. Jeg tror det er nødvendig ikke bare å tenke teknologi, vi må også tenke mennesker, prosesser og kultur i tillegg til fag og teknologi.

Det var en ting til knyttet til det med kvalitet, som ble nevnt her. Vi har nå levert i Prosjekt 1, som er utføreforamen, og som er et veldig stort prosjekt, vi har levert brukerdiallog for dagpenger, vi håper å få inn enda mer på brukerdialogsiden, og vi har fått en del grunnleggende ting. Der har vi også en ekstern vurdering av om selve den tekniske kvaliteten som ligger i bunn, er god nok. Én ting er at det virker, at uførepensjonistene får sitt, men er selve kodingen, selve programmeringen osv., av god nok kvalitet, slik at den kan skiftes ut, at den er dynamisk, at den kan tilpasse seg fremtiden? Der har vi fått eksterne rapporter som sier at kvaliteten på det vi har kodet og levert, er god.

**Møtelederen:** Da er det Gunvor Eldegard – vær så god.

**Gunvor Eldegard (A):** Eg har lyst til å spørja litt meir om konsulentar. Eg har fått med meg at det skal kjøpast inn toppleiarbistand til 80 mill. kr, og ønskjer ein liten kommentar til det.

Så tenkjer eg på Steria, som då dei var her, presenterte seg nesten som ein slags Manpower som skulle koma inn mens folka på IKT var ute i moderniseringsprosjektet som no er lagt ned. Kva driv Steria med no vidare?

Og så lurar eg på Accenture – kva slags rolle har dei,

og kor mykje pengar bruker me eigentleg på Accenture?

**Joakim Lystad:** Når det gjelder McKinsey, har jeg i lys av det vi har vært igjennom, hatt behov for å få en strategisk rådgivning for hvordan vi skal utvikle Nav videre, ikke minst knyttet til moderniseringen. Det har vært svært god hjelp i den etableringen vi har hatt nå av en ny utviklingsstab, som skal være lokomotivet for utviklingsarbeidet vårt for å forstå det samspillet som er nødvendig mellom fagsiden og IKT-miljøet, hvor det er ulik begrepsbruk og ulik meningsbruk. Når jeg nå har flyttet arbeidsoppgaver fra IKT-avdelingen og over i fagavdelingene og i ny utviklingsstab, har jeg hatt behov for rådgivning for å kunne gjøre det på en god måte og for å kunne gjøre det raskt nok. Ellers hadde jeg ikke skjønnet det.

**Gunvor Eldegard (A):** Men 80 mill. kr?

**Joakim Lystad:** Nei, det har ikke kostet 80 mill. Foreløpig har vi brukt ca. 10 mill. kr på McKinsey i år. Over fire år har de en avropsmulighet på mellom 50 mill. og 80 mill. kr.

**Gunvor Eldegard (A):** Kva med Steria og Accenture – kan du kommentere det?

**Joakim Lystad:** Da må jeg få noen tall her. Sterias rolle, for å si det slik, er å erstatte interne som ble avgitt til programmet. Dessuten skulle de gi støtte på kundesiden i moderniseringsorganisasjonen så lenge den varte. Men den ble jo nedlagt for et år siden. De skulle støtte uføreforprosjektet som har pågått ganske lenge, og de skulle være prosjektleder og noe prosjektstøtte i brukerdialogprosjektet vårt. Det er rollene de har hatt nå. Hittil, siden vi engasjerte dem, har de vel en avtale på 250 mill. kr – eller har brukt 250 mill. kr – jeg tror nesten jeg må få lov til å spørre ved siden av meg her for å få full oversikt.

**Ingunn Midttun Godal:** Steria har en avtale med en ramme på 650–800 mill. kr over en fireårsperiode, med en opsjon på pluss ett år. De har til nå, etter at de kom inn i januar 2013, fakturert 250 mill. kr.

**Gunvor Eldegard (A):** Men kva skal dei gjera vidare når prosjektet er lagt ned?

**Kjersti Monland:** Jeg kan gjerne si noe om det.

Det er ikke slik at prosjektet er nedlagt. Den organisatoriske enheten for modernisering er nedlagt. Vi fortsetter jo moderniseringen, så Steria har en rolle der. Der har de, som Ingunn Midttun Godal sa, en rolle knyttet til prosjektledelse, de har testledelse, arkitekturoppgaver og teknisk støtte. Da har de det både i uføreforprosjektet og i brukerdialog, som vi fortsatt har.

**Møtelederen:** Men Sterias direktør satt i sted der som Lystad nå sitter, og dere hørte hva han sa: Han sa at han ikke har noe strategisk ansvar, han gjør bare det de blir bedt

om. Er det riktig oppfattet at dere bruker 800 mill. kr på det? – Han sier at de bare gjør det de blir bedt om. Vi må få vite dette. Han sier at de ikke har noe strategisk ansvar og ikke noen kontakt med ledelsen, så de vet ikke hvilke disposisjoner som blir gjort, og de kan ikke gi noen råd. Det satt han her og sa for en times tid siden. Hvordan bruker dere dem? Dette må vi vite, for det er så mye penger.

**Joakim Lystad:** For det første handler det om Sterias rolle i perioden fra 1. desember 2012 til vi så varsellampene blinke fire–fem måneder senere. Da var Steria så vidt kommet i gang med sin leveranse til Nav, så det at ledelsen i Steria den gangen – med det oppdraget som de var engasjert for – ikke følte at de hadde oversikt til å kunne være en av varsellampene, har jeg en viss forståelse for. Der hadde vi andre instrumenter til å gjøre det, nemlig vår egen risikostyring og vår egen eksterne kvalitetssikrer, som allerede i mars–april ga denne typen råd.

Når det gjelder konsulentbruk generelt i Nav, er den største bruken av konsulenter vi har, innen tjenestekjøp og rådgivning i IKT-avdelingen. Gjennom mitt tjenestekjøp fra McKinsey har jeg fått en uavhengig vurdering av om volumet er overraskende høyt. McKinsey sier at det er grunn til å vurdere det nærmere gjennom den rapporten som er lagt ut på nettet, og som McKinsey leverte i form av en PowerPoint-presentasjon. Det er den eneste rapporten de har levert knyttet til dette. Dette har ført til at den nye IKT-direktøren nå har en egen arbeidsgruppe og en egen styringsgruppe som skal se på de vurderingene som vi har kjøpt fra McKinsey, om de er relevante med hensyn til om vi har riktig miks mellom egne ansatte og tjenestekjøp i den store IKT-avdelingen vår. Det er der de store pengene er. Det er i driften av dette det er viktig for oss å være trygg på at vi har riktig miks mellom ansatte og konsulenter. Da er jeg ikke fullt så redd for å bruke 10 mill. kr eller 20 mill. kr på å få stilt de riktige spørsmålene om dette.

**Gunvor Eldegard (A):** Men kor mykje pengar har de brukt på Accenture?

**Joakim Lystad:** På Accenture – har vi tall for det?

De er jo en leverandør av den typen som Steria sa at de ikke var. De er en leverandør av løsninger og programmerere. Vi har ikke totale tall på Accenture, men de består etter konkurranse på ulike avtaleområder på ordinært avrop. De er en stor leverandør til oss, men det er på levering av løsninger, f.eks. innenfor uføreløsningen. Det var Accenture også som leverte pensjonsløsningen til Nav, som kostet 2,9 mrd. kr, og som ble levert på tid og til kost.

**Gunvor Eldegard (A):** Var Accenture dei som òg sa at dette eigentleg ikkje gjekk på moderniseringsprogrammet og meinte at ein heller burde bruka systemet som dei hadde levert før – bruka det ein gong til?

**Joakim Lystad:** Ja, vi tok dem inn som rådgivere våren 2013. De tapte ganske mye på at vi ikke fortsatte å skulle ha uføreløsningen i den påtenkte nye løsningen. Så vant de noe på at vi i stedet skulle bruke den nyeste pensjonsløs-

ningen vår til uføre. Hvordan akkurat nettogevinsten eller -tapet for Accenture var på det, klarer jeg ikke å si, men det var et stort tap – og en gevinst.

**Møtelederen:** Vi er mye over den såkalte tiden, men jeg slipper ikke dette, for vi er – som jeg har sagt – nødt til å komme til bunns i det.

Nå er det Helge Thorheims tur.

**Helge Thorheim (FrP):** Når vi nå kom tilbake til Steria, kjenner jeg at jeg ble litt varm igjen. Jeg ble varm i sted, for det var vanskelig å få oversikt over hvilken jobb Steria hadde. Slik jeg oppfattet dem, var de til stede med 25–30 mennesker – jeg prøvde å finne ut hvor mange de sa, det var et eller annet antall mennesker. Men de hadde, slik jeg forsto, ingen overordnede oppgaver i det hele tatt. Nå har jeg i alle fall et par ganger hørt uttrykket «prosjektledelse» her, og jeg går ut fra at når man er prosjektleder, så rapporterer man til en eller annen person eller del av virksomhet der man skal gjøre anbefalinger – enten å stoppe, gå videre eller legge om osv.

Er det riktig at Steria hadde lederoppgaver slik det var nevnt her, at de hadde prosjektlederoppgaver?

**Kjersti Monland:** Ja, det er riktig. De har hatt prosjektlederoppgaver, og de har hatt testlederoppgaver. Jeg tenker at det kanskje er begrepet «lederoppgaver» som er utfordringen her. De rapporterer da til IKT-organisasjonen, og jeg tenker at når Rusti sier «strategisk», er ikke dette innenfor det som vi er omforent om at er strategisk. Dette er operative oppgaver når det gjelder å bistå ledelsen i IKT-avdelingen med viktige leveranser. Vi er nok enige i måten han definerer det på. Det er operative leveranser i drift og utvikling av IKT-avdelingen og dens leveranser.

**Helge Thorheim (FrP):** Men nå oppfattet jeg Steria slik at de ikke overhodet hadde noe ansvar noe sted. Du sier at du er enig i deres definisjon av hva de hadde ansvaret for. I «prosjektleder» legger jeg ledelse og dels også strategisk ledelse – innenfor sine områder. Begrepene er kanskje litt ulike, men jeg må til bunns i dette for å forstå hva vi har inngått en kontrakt på 650–800 mill. kr på. Det synes jeg er veldig mye penger, og da synes jeg det er rart å leie inn et firma som egentlig ikke har noe ansvar i organisasjonen.

**Kjersti Monland:** Man kan si at noe av det vi nå endrer i den nye kontraktstrategien, er nettopp rolledelingen mellom konsulentene og intern bemanning i Nav. Det er det vi ønsker å se nærmere på. Men sånn som vi definerte det, og sånn som avtalen er nå, brukes begrepene «prosjektledelse» og «testledelse» som en del av de operative begrepene på leveransen inn til IKT-avdelingen.

**Møtelederen:** Siste spørteren er sakens ordfører, Hans Fredrik Grøvan. Vær så god.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Vil dere kommentere noe av dette?

**Joakim Lystad:** Det jeg opplever at komiteen, helt naturlig, er veldig opptatt av, er om vi burde fått noen andre råd første halvår 2013 som kunne gjort at man enten hadde oppdaget noe tidligere eller overhodet ikke hadde startet. Og hadde Steria noen rolle der som de burde sagt fra om? Der tenker jeg at vi oppdaget problemene våre selv gjennom den eksterne kvalitetssikreren – ikke Finansdepartementets, men vår egen – allerede i mars–april. Da var Steria knapt begynt på noen av de operative leveransene som de har. En del av det Steria også har levert på etterpå, er jo lenge etter at vi reorganiserte hele moderniseringen. Vi har et uførereformprosjekt, vi har et brukerdialogprosjekt, vi holder på med planleggingen av Prosjekt 2 og Prosjekt 3 – alt dette er en del av det nåværende moderniseringsprosjektet. Der har Steria roller, som vi har sagt, ved å erstatte interne som ble avgitt til programmet i sin tid, ved å støtte på kundesiden i moderniseringsprogrammet i sin tid, ved å støtte i uføreprogramprosjektet og ved å være prosjektledere og å være noe prosjektstøtte i et av prosjektene. Og jeg tenker at de rollene som er beskrevet her, er noe annet enn strategisk ledelse f.eks. for meg med tanke på hvordan vi skal drive hele moderniseringen. Der får jeg nå god, kompetent hjelp fra McKinsey innenfor en langt mindre avtale. Dette er mer leveranser som Nav trenger.

**Møtelederen:** Hans Fredrik Grøvan – vær så god.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Jeg har to spørsmål, og jeg kan ta dem samlet. Da kan de svare på dem samlet, og vi kan spare litt tid.

Det var Monland som nevnte i stad at uføretrygden som skulle være på plass fra 1. januar 2015, ikke var fasett inn i det opprinnelige programmet, sånn som jeg oppfattet det. Da er mitt spørsmål: Hvordan er det mulig at en så sentral reform ikke blir fasett inn i et hovedprogram, men at en kommer på dette underveis og plutselig ser at det mangler en viktig bit som skal være på plass? Jeg stiller spørsmål om hvordan det går an å planlegge på en sånn måte at en så sentral bit blir utelatt?

Det andre spørsmålet gjelder det Riksrevisjonen har vært tydelig på, at en fortsatt har mange IKT-systemer som ikke tilfredsstillt kravene i økonomireglementet og i lov om behandling av personopplysninger. Ligger det også der en risiko, som nå blir ytterligere forlenget, for at programmet blir utvidet, og at det tar lengre tid før alt er på plass, og at en får en økt risiko også for feilutbetalinger på grunn av at det er vesentlige deler av programstrukturen som ikke er på plass?

**Joakim Lystad:** Jeg kan starte, og så kan kanskje Kjersti Monland bistå meg.

Til det siste: Som sagt ligger målene for moderniseringen fast. I uførereformen, som vi nettopp nå har levert, er i det alt vesentlige de absolutte kravene levert knyttet til den typen forhold du nå spør om. De vil også bli ivaretatt i den videre planleggingen. Så det vi snakker om, er den generelle forsinkelsen av oppstart på Prosjekt 2, som nå ser ut til å være åtte til ni måneder, og som fører til at vi går et

stykke ut i 2019, i stedet for det planlagte sluttidspunktet 2018. Men innholdet og hva som da skal tilfredsstillers, ligger fast, og det ligger til grunn for den planleggingen vi nå holder på med.

**Kjersti Monland:** Så tenker jeg at jeg uttrykte meg uklart hvis det framkom at uførefor reform ikke var en del av den opprinnelige planen. Det var det. Uførefor reformen var en del av den opprinnelige planen, men i det sentrale styringsdokumentet brukes begrepet «anbefalt oppstart 1.1.2015». Det lå altså en vurdering der knyttet til at kvalitetsparameteret på leveransen var overordnet tidsparameteret. Underveis i løpet, etter at moderniseringen startet opp, strammet det bildet seg inn og tidsstyringen overtok – altså var det viktigere å få levert reformen til 1.januar2015 enn det som var grunnlaget i det sentrale styringsdokumentet. Det gjorde at vi måtte gjøre andre vurderinger knyttet til leveransen, nemlig at det var helt avgjørende at vi leverte løsningen til 1. januar2015.

**Møtelederen:** Da har jeg tillatt Per Olaf Lundteigen og Rasmus Hansson et sylkort spørsmål hver.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Jeg sitter igjen med ett spørsmål, og det er: De kontraktene IKT-avdelingen har gjort hittil – er det der samsvar mellom den betaling som gis og det ansvaret som vedkommende påtar seg når en får slik betaling?

**Møtelederen:** Kjersti Monland – vær så god.

**Kjersti Monland:** Det er vurderinger som vi nå ønsker å gjøre, og som vi starter opp nå på grunnlag av rapporten fra McKinsey. Det er stor bruk av konsulenter i IKT-avdelingen. Det er delvis historisk på grunn av at vi har, og har hatt, store leveranser. Vi må nå gjøre en vurdering av om vi bruker konsulentene riktig, og om vi har riktig kapasitet i egen avdeling. Om vi har maksimal utnyttelse sett i forhold til det vi betaler for, blir en del av det arbeidet. Jeg tenker at der må vi også støtte oss på den nye kontraktsstrategien som nå er lagt, for den gir andre rammer for den typen arbeid, altså om vi kan gjøre partnerne våre mer ansvarlige for de leveransene vi ber om enn det vi har kunnet fram til nå.

**Møtelederen:** Her griper jeg faktisk inn litt, for hva sier du egentlig nå? Sier du at det har vært mye galt før? Er det det du sier til oss?

**Kjersti Monland:** Det jeg sier, er at vi har en bedre måte å styre det på. Vi ønsker å ha en bedre måte å styre det på, og vi ønsker å styre det tettere ...

**Møtelederen:** Ja, men kan du ikke være så snill å svare på det jeg spør om. Har det vært store svakheter før, som har bidratt til å føre til den situasjonen som vi nå er i? Jeg gir ordet til Monland først og så Lystad.

**Kjersti Monland:** Det er det vi skal se på nå, og som vi har satt ned en arbeidsgruppe for å se på, for det greier vi ikke å svare på ennå.

**Joakim Lystad:** Det er nettopp derfor jeg har ment at det har vært riktig å få McKinsey til også å gå inn i IKT-avdelingen. Da jeg begynte som arbeids- og velferdsdirektør, var det det første jeg gjorde, å få en kort vurdering av IKT-avdelingen vår. Den forvalter en stor del av den summen som Stortinget bevilger til Nav. Jeg fikk en IKT-kyndig, som jeg kjente fra før, og en IKT-kyndig som var eksternt konsulent og som kjente Nav, til sammen å lage en kort rapport på hvordan de vurderte om jeg kunne sove trygt om natten. Svaret på det var at det var tilfredsstillende, men det var selvfølgelig en del forbedringsområder.

Så har det skjedd mye i Nav og på IKT-siden – ikke minst på driftsstabilisering, på tekniske reserveløsninger hvis ting går galt, sånn at vi kan være oppe hele tiden. Det har skjedd ganske mye på infrastrukturen.

Så i forbindelse med flyttingen av arbeidsoppgaver, som jeg nevnte, fra IKT-avdelingen og over i de andre fagstyrte enhetene, hadde jeg McKinsey inne til å hjelpe meg. Da sa de at det var en del observasjoner og forbedringsforslag som kom fra de ansatte i IKT-avdelingen, som de anbefalte meg å se nøyer på. Da ga jeg dem et oppdrag som munnet ut i denne McKinsey-rapporten med en Power-Point. En av de tingene de setter spørsmålsteget ved der, er det som Lundteigen spør om: Er det overdreven bruk av seniorkonsulenter i stedet for juniorkonsulenter? Det andre gjelder volumet av konsulenter alt i alt. Dette mener mange av våre egne fagfolk, naturlig nok, har sine gode grunner. Det har jeg behov for å skjønne når det er stilt såpass tydelige spørsmål fra McKinsey. Derfor er det en ny IKT-direktør som nå ser på dette, og som har med seg McKinsey, sammen med våre egne ansatte, når vi skal vurdere det.

**Møtelederen:** Rasmus Hansson – vær så god.

**Rasmus Hansson (MDG):** Monland sa noe jeg syntes var interessant, nemlig at i løpet av prosjektutviklingen endret situasjonen seg fra en hvor kvalitetsmålet var det dere tolket som det overordnede. I det forstår jeg at det å få et godt resultat var mer vesentlig enn å få levert resultatet på et nøyaktig tidspunkt. Så sa du at bildet ble snevret inn, eller hvordan du uttrykte deg, til at tidsmålet ble det overordnede. Det kan være ganske veldig vesentlig for kvaliteten. Hvordan skjedde det? Hvem gjorde det? Hvor betydningsfullt mener dere det var for det resultatet vi nå sitter og diskuterer?

**Kjersti Monland:** Det var av betydning for vurderingene knyttet til om vi kunne satse på å utvikle en generisk og gjenbrukbar vedtaksplattform for uføre. Vi begynte disse diskusjonene og så at grunnlaget for å nå 1. januar 2015 gjennom å vurdere en helt ny teknologi og bygge et helt nytt system, kom til å bli svært vanskelig å realisere. Samtidig så vi at regelverket var slik at det lå nærmere beslektet pensjonsløsningene, og kompleksiteten knyttet til overgang mellom uføretrygden og pensjonen ble mer

kompleks ved å legge det inn i et nytt system. Så det var en kombinasjon av de to tingene som gjorde at vi tok beslutningen om å utvikle Pesys og grunnlaget der til å fortsette å takle uføretrygden. Det er det systemet som i dag håndterer uførepensjonen.

**Møtelederen:** Da skal Lystad få ordet til dette, men jeg tror jeg vil si det slik, Lystad, at det får du bake inn i de 2 minuttene jeg nå gir deg. Eller er det andre som vil si noe her – nå spør jeg de andre direktørene. Er det noe dere brenner inne med, for å si det folkelig, skal dere ikke gjøre det. Da må dere si det nå. Hvis ikke får Lystad 2 minutter til å avslutte. Dere må ikke brenne inne med noe nå. Det er viktig, dette.

**Ingunn Midttun Godal:** Det er to ting. Det ene er at det ikke nødvendigvis er noen motsetning mellom kvalitet, tid og kostnad. Et godt styrt prosjekt leverer godt på alle tre. Vår erfaring nå med uføreforprosjektet etter at vi reorganiserte arbeidet, er at det leveres på tid, innenfor kost og med god kvalitet, også bekreftet av ekstern kvalitetssikring. Jeg tenker det er viktig å ha med seg det perspektivet at det er ofte når man har veldrevne prosjekter som klarer å levere både på tid og kost, at man også får til en god kvalitet. Man jobber rett og slett på en god måte i prosjektet. Så det er ikke nødvendigvis noen motsetning mellom de tre parameterne.

I forhold til de diskusjonene vi har hatt om konsulentbruk og revidert kontraktstrategi, særlig med tanke på det videre moderniseringsarbeidet, er en av våre erfaringer at vi ikke i tilstrekkelig grad har kunnet ansvarliggjøre leverandørene som har jobbet sammen med oss. Det ansvaret har vi i stor grad sittet med selv. Det er noe av grunnen til at vi har ønsket å revidere kontraktstrategien, slik at det blir plassert et tydeligere ansvar hos våre leverandører.

**Møtelederen:** Da er vi ikke ferdig allikevel. Hvorfor har det vært slik at leverandørene ikke har vært ansvarliggjort?

**Joakim Lystad:** Det har rett og slett vært en del av den kontraktstrategien vi hadde inntil vi forandret den nå i år. Det var en del av det som ble ...

**Møtelederen:** Men, Lystad, hvorfor har det vært slik?

**Joakim Lystad:** Jeg sier at det var den måten vi gjorde det på, det ble kvalitetssikret, og vi trodde at det var riktig. Jeg tror kanskje at det også kan ha vært en viss reaksjon etter at vi fikk levert alderspensjonsprogrammet vårt, som ble levert på tid og kost og med kvalitet fra en veldig tung leverandør, Accenture, som ble nevnt i sted. Det ble levert, og det fungerer. Men det skapte også en god del utfordringer når vi skulle motta, ved å få det inn i Nav osv., som kanskje var riktig å ta. Da vi planla neste gang, tror jeg vi gapte litt for høyt og tenkte at nå skal vi prøve å ta dette i større grad selv og ikke lene oss fullt så mye på én leverandør. Så jeg tror vi gikk litt fra den ene kanskje ikke grøften, men i hvert fall den ene ulempen som deler hos

oss mente forelå i 2010, til at vi skulle klare dette i for stor grad selv. Det bidro til at vi hadde en kontraktstrategi hvor vi ikke hadde en strategisk samarbeidspartner. Det er noe av det vi nå ser at vi bør ha. Derfor har vi også forandret kontraktstrategien.

**Møtelederen:** Da spør jeg deg til slutt: Har du noe å legge til eller trekke fra? Er det noe mer du vil si på vegne av deg selv og de andre? Da har du 2 minutter.

**Joakim Lystad:** Det jeg kan si, er at vi mener vi har lært utrolig mye i det året vi har gått igjennom. Det har vært en dyrekjøpt erfaring, som komiteen har påpekt, ved at det er tapt en god del penger, og det kan hende det blir tapt mer. Det ser vi svært alvorlig på. Men samtidig mener vi at når det først var sånn, foretok vi en risikostyring som var viktig, og som Difi har kreditert oss for at vi gjorde veldig tidlig. Det er mange prosjekter hvor man ikke gjør det såpass tidlig, allerede etter noen måneder. Den dyrekjøpte erfaringen tar vi med oss i fullt monn når vi nå planlegger videre. Det er viktig for meg at komiteen opplever at vi nå er i rute med moderniseringen av Nav etter replanleggingen. Og så er det selvfølgelig komiteens spørsmål om vi kunne ha unngått å tape de pengene som vi kunne ha hatt. Men at vi nå er i rute med moderniseringen, er det viktig for meg at komiteen er klar over. Jeg mener også at vi nå har kapasitet og mye mer kompetanse til å kunne gjennomføre det videre moderniseringsløpet i Nav, til beste for brukerne.

**Møtelederen:** Da er denne delen av høringen slutt. Da sier jeg hjertelig takk til dem som nå har blitt hørt, og vi tar en pause til kl. 15.15.

Høringen ble avbrutt kl. 15.05.

----

Høringen ble gjenopptatt kl. 15.18.

*Høring med tidligere arbeidsminister Anniken Huitfeldt*

**Møtelederen:** Da er tida inne til at vi fortsetter høringa. Da sier jeg hjertelig velkommen til tidligere statsråd Anniken Huitfeldt – velkommen hit til denne høringa. Vi beklager at vi er så mye over tida, men jeg formoder at du har fulgt med og skjønner hvorfor. Det var rett og slett ikke mulig for oss å gjøre det kortere.

Jeg regner med, Huitfeldt, at du kjenner saksgangen i dette, så jeg går ikke noe inn på det – bare at jeg plikter hele tida å gjøre oppmerksom på at hvis du har fortrolig informasjon som er nødvendig for å besvare spørsmålene, plikter du å gjøre komiteen oppmerksom på det, slik at vi eventuelt kan stenge høringa for å få den informasjonen som trengs for å belyse spørsmålene. Jeg nevner det bare spesielt; utover det regner jeg med at du er kjent med dette.

Du har nå 10 minutter til disposisjon for å uttrykke de meningene du har om dagens høringstema, og så starter vi utspørringa deretter. Vær så god, Anniken Huitfeldt.

**Anniken Huitfeldt (A):** Tusen takk til lederen. Jeg setter pris på denne anledningen til å redegjøre for det som er min befatning med de sakene som komiteen har til høring i dag.

Det som var avgjørende for min befatning med og styring av Nav den tida jeg var statsråd, var de målene som var nedfelt i avtalen om et inkluderende arbeidsliv, sammen med arbeidsgiver og arbeidstaker, hvor også Nav var en del. Da hadde vi nådd langt på pensjon. Stadig flere 60-åringene sto i arbeidslivet, vi hadde et relativt godt IKT-system, og vi ønsket å gjøre det lettere for dem over 55 som hadde mistet jobben, å kunne få en ny jobb. Men vi konstaterte – i samarbeid med partene – at vi hadde kommet langt med disse målene. Det var mål nummer 3.

Mål nummer 1, om sykefravær, hadde vi også kommet et godt stykke på vei med. Sykefraværet i Norge hadde gått ned som følge av avtalen. Vi fikk imidlertid rapporter fra en del arbeidsgivere som syntes at rapporteringssystemet var altfor byråkratisk. Det sa også Nav. Veldig mange årsverk gikk tapt på grunn av at man måtte ha en veldig detaljert oppfølging. Likevel: Vi hadde kommet et stykke på vei, men det var en del metoder som ikke fungerte. Og vi så at det som fungerte godt med sykefraværsoppfølging, var oppfølging i arbeidslivet – at i stedet for å bli sykmeldt på heltid og være hjemme, fikk du oppfølging i arbeidslivet. Det hadde veldig god dokumentert effekt, og det reduserte også antall mennesker som etter ett års sykmelding gikk over på arbeidsavklaringspenger.

Så var det det tredje målet, om å få flere av dem med nedsatt funksjonsevne ut i arbeidslivet. Der hadde vi på ingen måte gode nok resultater. Og når vi ser på det som er evalueringa av Nav som blir presentert i dag: Det som også var konklusjonen i den tida da jeg styrte Arbeidsdepartementet, var at når det gjaldt selve målet med Nav-reformen, nemlig overgang fra trygd til arbeid, hadde vi ikke gode nok resultater.

Når det gjelder nedsatt arbeidsevne, har det en ganske bred definisjon. Det var jo avgjørende for å komme på arbeidsavklaringspenger, som var en helt ny ordning som hadde blitt etablert. Tre år, og så skulle det bli avklart: arbeid eller uføretrygd. Dette var en sammenslåing av tre ordninger – tre ordninger som man sa var midlertidige, men sannheten var at her sto folk i årevis uten tilbud om skikkelig oppfølging, slik at det egentlig var en skjult uføretrygd som lå i disse midlertidige ytelsene, før vi fikk arbeidsavklaringspenger.

Så det å få tre år med skikkelige, oppfølgende tiltak var målet for Nav-reformen, og vi så jo også at de som kom inn i den midlertidige ytelsen med arbeidsavklaringspenger etter at den ble etablert, og som ikke var dem som var igjen fra det gamle systemet, hadde en noe bedre overgang til arbeid. Så det var bra, men det var på ingen måte bra nok.

Jeg vet ikke om dere kjenner noen som har vært gjennom en arbeidsevnevurdering, som ofte gjøres når man er på arbeidsavklaringspenger. Mange opplever jo det som ganske vanskelig. Og det vi ser, er at når folk stadig blir kontrollert, så er det ikke sann at de blir friskere og friskere – snarere tvert imot. Hvis en har en psykisk lidelse,

eller hvis en har en muskel- og skjelettlidelse, så er en jo opptatt av å ha et trygdesystem som fungerer også de dagene en ikke har det så greit. Folk i en slik situasjon blir derfor opptatt av sin egen inntektssikring – naturlig nok. Derfor var det viktig for oss, når vi fikk i gang arbeidsavklaringspenger, at en skulle slutte å teste folk veldig mange ganger, men gi dem tilbud om oppfølging i arbeidslivet. Så var det bedre da, hvis en hadde gått på en midlertidig ytelse i mange år, at en fikk en uføretrygd, og så jobbet vi videre derfra. Og vi visste at veldig mange av dem som var på uføretrygd, kunne jobbe noe. 80 pst. var 100 pst. uføre. Så så vi at veldig mange lå oppunder grensa for hvor mye en kunne jobbe.

Hvorfor turte ikke folk å jobbe mer? Var det fordi de var late? Nei, men en kunne miste uføregraden sin hvis en til tider jobbet mer. Derfor innførte vi et nytt uføretrygd-system som var mer i samsvar med det pensjonssystemet vi hadde, hvor en riktignok ble avkortet fra uføretrygden hvis en jobbet mer i en periode, men en mistet ikke grunntryggheten sin, fordi uføretrygden lå i bunnen. Det var veldig viktig. Veldig mye av det vi jobbet med, hang jo sammen med at vi skulle få folk til å få psykisk oppfølging i arbeidslivet. Å jobbe deltid, å jobbe noe, å jobbe med det du hadde – det var viktig i hele min periode. Så det var viktig å få tiltaksplasser, arbeidsmarkedsbedrifter som skulle få oppfølging i arbeidslivet – NHO gjorde en fantastisk jobb med å lage programmet Ringer i vannet for personer med psykiske lidelser, oppfølging i arbeidslivet. Så dette var hovedsaken, hvor vi ikke følte at vi hadde kommet langt nok.

IT-systemet kunne bli forandret, og det var viktig med hele dette prosjektet IKT i Nav, at det kunne frigjøre ansatte til å følge opp folk skikkelig. Når vi så på overgangen til arbeid, så var ikke resultatene gode nok, og hvis man dro til et Nav-kontor og spurte: Hvordan følger dere opp de som står utenfor arbeidslivet, så sa de: «Jeg har 120». Og det er jo ikke så lett, for vi vet jo at det er oppfølging som gir resultater, oppfølging ut i arbeidslivet. Ideen med IKT i Nav var jo at brukerne skulle få mye bedre løsninger, på samme måte som de fikk med pensjon, men det var jo også at de ansatte i Nav skulle frigjøres til å gjøre det som var målet med Nav-reformen – å hjelpe folk ut i arbeidslivet.

Dette var jo veldig kompliserte systemer, noe som står ganske grundig omtalt i kvalitetsrapporten, både i KS1 og i KS2. For det som er vanskelig med et sånt IT-system, sammenlignet med en bank, er jo at det er en webløsning – i en bank har du dine egne penger. Men når det skal lages en IKT-løsning for Nav, så skal det i tillegg fattes et forvaltningsvedtak, og det stiller helt andre krav til en IT-løsning enn det vi kjenner fra andre typer IT-løsninger.

Så dette var risikostyringen som vi måtte drive hele veien. Jeg må si at da jeg fikk forespørsel våren/sommern 2013 om at vi kunne få en veldig omfattende utsettelse av hele uførereformen, så var det noe jeg fryktet, for jeg visste hvor viktig det var å ha disse systemene på plass. Vi hadde jo et Nav som for en del år tilbake ikke hadde utbetalt trygdene til den tiden da folk trengte det, og alt var giret inn på at vi skulle nå uførereformen. Så dette var veldig viktig for meg, at vi nådde det som var

Stortingets vedtak om at den skulle iverksettes 1. januar 2015.

Vi politikere sier jo at Nav skal stille stadig flere krav, og det gir veldig gode resultater, fordi krav kanskje er den beste form for omsorg en kan få. Vi så i den perioden som hadde gått, at andelen sosialhjelpsmottakere hadde gått ned, og det fungerte bra. Men det vi ofte glemmer å tenke på, er at de som skal stille disse kravene, ofte er Nav-ansatte. Mange gjør en fantastisk jobb, men det er også en veldig vanskelig jobb å stille krav til brukere. Og i min tid som arbeidsminister var det mange Nav-ansatte som hadde det vanskelig på jobben. En ble drept, og for en kort tid tilbake var det en som hadde blitt tatt som gissel. Vi så også at da Nav-reformen ble gjennomført, så var det veldig mange ansatte som fikk en veldig vanskelig arbeidssituasjon når folk ikke fikk pengene sine til riktig tidspunkt. Så vi som politikere har stilt veldig store krav til Nav, der de ansatte må følge opp, og det er de brukerne som blir skuffet når de ikke blir fulgt opp godt nok.

Så jeg mener at uførefor reformen var riktig. Jeg mener det var riktig å sette i gang et IKT-prosjekt, slik at de Nav-ansatte kunne følge opp brukerne bedre. Veldig mange ventet lang tid på en telefon, og det var hele forutsetningen for den IKT-moderniseringen som vi satte i gang.

**Møtelederen:** Da sier vi takk til tidligere statsråd Anniken Huitfeldt, og da går ordet til sakens ordfører, Grøvan.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Takk for det, leder.

Og takk for orienteringen. Jeg regner med at du har lest Riksrevisjonens rapport som er grunnlaget for høringen i dag. Kan du si kort: Er du enig i Riksrevisjonens konklusjoner og beskrivelse av problemet?

**Anniken Huitfeldt (A):** Når det gjelder ytelsesforvaltningen og at det var en del ting som ikke fungerte på det området, så var jo dette noe vi hadde fokus på hele tiden. Vi så det slik og analyserte det slik at når søknader ble levert inn elektronisk, så var det mindre feil enn når de ble behandlet manuelt, og det styrket da behovet for å foreta en IKT-modernisering.

Når vi ser på IKT, som har vært en stor del av diskusjonen og spørsmålene her i dag, så er det klart at det som var avgjørende for meg, var å nå målet om 1. januar 2015. De kalkylene som lå til grunn rent økonomisk, kom på et noe senere tidspunkt, men vi var opptatt av å rapportere det til Stortinget i budsjettproposisjonen for 2013. Så jeg mener at mye av den beskrivelsen som kommer i Riksrevisjonens rapport, er viktig, nødvendig og påpeker en del av det som var svakhetene innenfor Nav, men det store målet med Nav-reformen var overgang fra trygd til arbeid, og der har vi ikke nådd målene. Der hadde vi som politikere store forventninger, men det er et godt stykke igjen.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Rett før du kom inn, hadde vi Nav-direktøren, Lystad, her. Han sier bl.a. at noe av grunnen til at dette gikk som det gjorde, har vært for ambisiøse mål, for høy grad av risiko, man har undervurdert kompleksiteten i prosjektet, det har vært mang-

lende kompetanse når det gjelder bestilling og oppfølging av IKT-leverandørene hva gjelder levering av programvare, sammen med en generell undervurdering av behovet for kompetanse i egen organisasjon for å kunne håndtere dette. Dette er noe av det som har blitt sagt i dag.

Når det gjelder igangsetting og oppfølging av prosjektet fram til høsten 2013, kjenner du deg – som statsråd – igjen i de beskrivelsene? Hva gjorde du, som statsråd, for at dette prosjektet kunne bli vellykket og komme i mål, når det gjelder både tidsplanen og målsettingen, slik det var planlagt?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det som lå til grunn for Stortingets vedtak, var kvalitetssikringsrapporten. Den slo ganske ettertrykkelig fast at dette var stort og utfordrende, og at det hele tida måtte settes i verk risikoreducerende tiltak, som vi måtte følge opp i det videre arbeidet. Det var i stor grad det som ble gjort, da vi ba om status for gjennomføring, i tråd med Stortingets vedtak om at det skulle leveres en uførefor reform 1. januar 2015. Så det som var viktig for meg, var at vi hele tida fikk en oppdatering om prosjektet. Vi fikk først en beskjed om at det var en noe tregere framgang i prosjektet enn det som man hadde antatt. Så var det et møte mellom etaten og embetsverket i Arbeidsdepartementet, hvor man ga en del kritiske vurderinger. Så fikk jeg på kontaktmøtet – som var et av de faste møtepunktene mellom meg som statsråd og Nav som etat – vite at de ville foreta en analyse av om de kunne nå det som var Stortingets vedtak, nemlig at uførefor reformen skulle tre i kraft den 1. januar 2015.

Det var måten vi fulgte opp dette på. Så kom det til et punkt sommeren 2013 da det måtte foretas en vurdering av hvorvidt man skulle fortsette å bygge opp en helt ny vedtaksmodul, eller om man skulle bygge på den samme som var i pensjonssystemet. Det jeg ble informert om, var at pensjonssystemet og uføresystemet hadde mye mer til felles enn først antatt. Det var mye mer som var felles mellom det som allerede var etablert, og uføresystemet, og det å bygge opp en helt ny modul med utgangspunkt i uføretrygden var veldig komplisert og kunne ta veldig lang tid. Da snakker vi ikke om to–tre måneders forsinkelse, men da snakker man om en stor forsinkelse. Så det var en veldig vanskelig avveining, da direktøren hadde tatt den avgjørelsen, og jeg ble informert om den. Jeg kunne stoppet det, som ansvarlig statsråd, men jeg mener at det var en riktig beslutning, med tanke på at det var uførefor reformen som skulle nås.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Du ble kjent med disse bekymringsmeldingene utover våren 2013, hvis jeg oppfattet deg rett. Ser du nå i ettertid at en kunne satt i gang andre typer tiltak enn rett og slett å stoppe og sikre uførefor reformen, for på en måte å holde dette i gang ut ifra de opprinnelige tidsplanene og målsettingene?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det har jeg sett på i ettertid: Burde vi ha utsatt noe? Men det jeg ble informert om, var at det ikke var snakk om en liten utsettelse av uførefor reformen. Jeg har ikke noe papir her som understreker hvor lang



tid det kunne vært snakk om, men det kunne vært et–to år. Dette var kombinert med en stor usikkerhet, fordi uføresystemet hadde mer til felles med pensjonssystemet. Det var mye mer som var felles mellom de to ytelsene.

Så det var ikke bare snakk om forsinkelser, det var også snakk om store kostnadsoverskridelser, og det var komplisert å gjennomføre. Jeg har tenkt mye på dette i ettertid, men det som var styrende hele våren, var at man skulle drive det som kvalitetssikringsrapporten sa, nemlig risikostyring. Og den beslutninga som ble tatt, ble tatt med utgangspunkt i risikostyring.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Når det gjelder den kvalitetssikringen som Moderniseringsprogrammet har vært underlagt – hvis du nå, litt i etterpåklokskapens lys, ser på det som har skjedd: Er din erfaring at disse kvalitetssikringsprogrammene er gode nok når det gjelder å ta høyde for bl.a. de risikomomentene som blir beskrevet i et prosjekt som dette, eller burde en ha tenkt på en annen måte, vurdert det ut ifra andre kriterier eller tenkt på en lavere risiko enn det som ble lagt inn i dette programmet?

**Anniken Huitfeldt (A):** Da må man jo sammenlikne med IKT-prosjekter innenfor annen offentlig virksomhet, og når man ser på det også på andre områder over tid, er det vesentlige svakheter i det kvalitetssikringssystemet vi har. Men jeg vil også si at det har vel kanskje vært en tendens til å undervurdere hvor komplisert det er å etablere et slikt system. Dette er det kvalitetssikringssystemet for IKT som jeg har vært ansvarlig for som statsråd. Tidligere har jeg vært ansvarlig for helt andre typer kvalitetssikringssystemer, som har vært mer byggetekniske, og det er klart at da har det vært mer oversiktlig enn i dette tilfellet. Så jeg tror man må lære av det som oppsto underveis med IKT Nav, også sett i forhold til andre IKT-prosjekter som er satt i gang i statlige virksomheter.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Ifølge VG den 24.01. 2014 ble det informert om problemene med Moderniseringsprogrammet i juni 2013, og at man da tok en beslutning om å satse først og fremst på å videreføre uførefor- men. Men Stortinget ble ikke informert før i oktober, i forbindelse med framleggingen av statsbudsjettet.

Hvorfor valgte du å vente med å gi den informasjonen såpass mange måneder etter at beslutningen var tatt – hvis dette medfører riktighet?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det var ingen hemmelig beslutning som ble tatt om at vi bygde uføresystemet på pensjonssystemet. Jeg fikk et spørsmål fra Stortinget i august, fra Torbjørn Røe Isaksen, som den gang var opposisjons- politiker, og jeg svarte da – jeg har ordlyden her – at vi hadde lagt om og bygde på pensjonssystemet, så det var ikke noe som vi på noen som helst slags måte forsøkte å holde hemmelig. Det som var viktig for meg, var å gi en helhetlig analyse av de økonomiske konsekvensene av dette for Prop. 1 S for 2014–2015. Dette var ikke hemmelig, og det ble ikke holdt hemmelig, på et spørsmål fra

en stortingsrepresentant, svarte jeg i brev form om den beslutninga jeg hadde tatt.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Hvis du skulle håndtert dette på en annen måte en det du gjorde som statsråd – nå tenker jeg på Moderniseringsprogrammet – hva ser du først og fremst at en kunne ha gjort annerledes for å kunne berge større deler av programmet, i henhold til de tidsplanene som ble lagt?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det jeg synes har vært vanskelig når jeg har fulgt denne høringa, er konsulentbruken. Det har vært et kritisk blikk på konsulentbruk, og det er viktig innenfor statlig virksomhet. Men det å kontrollere et IKT-system er for en statsråd relativt komplisert. Da må man nødvendigvis bruke en annen type konsulenter og en annen type ekstern kompetanse. Hvis jeg skal se på dette i ettertid: Hadde jeg den rette kompetansen? Det var veldig vanskelig for meg å ha oversikt over det. Men det var viktig for meg også å si: Har vi annen kompetanse? Har vi en annen type kompetanse, som kan stille spørsmål ved den kompetansen som Nav bruker? Og det ble kjøpt inn konsulenter som også skulle kontrollere konsulentene.

Hvis jeg i ettertid skulle sagt noe om hva jeg har lært av dette, vil det være at når det gjelder kvalitetssikringssystemet som vi har, burde jeg ... Jeg ga hele tiden opplysninger om hvor komplisert dette var, så jeg kunne kanskje kommunisere sterkere at dette er stort og utfordrende å få til. Men jeg ser ikke for meg at jeg kunne tatt noen beslutninger som kunne gjort at vi ikke hadde havnet i den situasjonen vi kom i, med at vi måtte bygge et uføresystem som baserte seg på pensjonssystemet.

**Møtelederen:** Grøvans tid er ute, og da går ordet til Gunvor Eldegard, Arbeiderpartiet, som har 5 minutter.

**Gunvor Eldegard (A) [15:40:11]:** Takk skal du ha, og takk for innleinga, Huitfeldt.

Eg har først lyst til å spørja litt om ditt generelle inntrykk av Nav då du var arbeidsminister. Då tenkjer eg f.eks. på korleis det fungerte for brukarane, om arbeidsplassen Nav fungerte, og om du meiner at det var ei god leing i Nav. Før i dag har me fått informasjon frå fleire av dei tilsettes organisasjonar om at dei ikkje følte seg godt nok involverte i store prosjekt og sånne ting, og me har fått tilbakemeldingar om at det har vore dårlig leing. Eg lurte på om du kunne kommentera dette.

**Anniken Huitfeldt (A):** Først og fremst var det jo ganske store forventninger knyttet til Nav-reformen. Det er jo ofte slik når man setter i gang en stor offentlig reform, at i begynnelsen er den svaret på alt som er galt, hvordan man skal løse det, og etter hvert blir den årsaken til veldig mange av de problemene som er oppstått. Men det er klart at vi som politikere stilte veldig store krav til Nav og bidro til å oppskalere en del forventninger.

Det som jeg tror er årsaken til at Nav ikke alltid har klart å imøteset brukerne på en god nok måte, er at det ikke har vært god nok kapasitet på en del områder. Som jeg sa i min

innledning: Når én person skal følge opp 120 mennesker som er utenfor arbeidslivet, og mange er ordentlig syke, da blir det ikke så god kvalitet som det vi skulle ønske at det var. Samtidig så vi jo i min tid som arbeidsminister at tilfredsheten med behandlingen i Nav ... Jeg fikk jo henvendelser, jeg også, om mange som ikke hadde blitt behandlet på en respektfull måte, men det gikk i riktig retning. Det hadde vært en situasjon for en del år tilbake hvor folk ikke fikk utbetaling til rett tid. Det var veldig alvorlig. Det var mange Nav-ansatte som hadde hatt det vanskelig i den perioden. Men det som vi som politikere la til grunn i reformen, var jo at alle ansatte omtrent skulle kunne alt, og så var det langt mer komplisert enn det som ble tilfellet ettersom reformen skred fram.

Så var det vanskelig for veldig mange som kom fra arbeidsmarkedsetaten og trygdeetaten. De kom i åpne kontorlandskap. Jeg sa også at vi skal ha åpenhet innenfor Nav. Det kom en del brukere som var... Altså, et Nav-kontor tar imot alle. Hvis du er gitt opp av psykiatrien, hvis du ikke tar medisinen dine, så kan du komme på Nav. Det er klart at dette er en enorm belastning for dem som jobber der. Da tar man imot alle, og samtidig er det mange brukere som krever mer oppmerksomhet, som krever mer oppfølging, slik at hele ideen om å få mer over på IKT var utrolig viktig for å nå det som var intensjonen med hele Nav-reformen.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk. Eg har lyst til å spørja berre litt om IKT. Først lurar eg på om du før du fekk beskjed om at det ikkje gjekk, fekk nokre åtvaringar om at prosjektet ikkje kom til å gå. Så seier du i di innleiing at dei plutseleg fann ut at pensjons- og uføredelen var mykje likare enn dei hadde sett før, og det var jo på ein måte det same firmaet som hadde levert pensjonsdelen som skulle jobba med det nye systemet, som då leverte uføretrygda på det gamle systemet. Fekk du noko informasjon om kvifor ingen klarte å sjå dette her før?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det er klart at jeg spurte mye om dette, men det jeg fikk som svar, var jo at dette var gjennomgått med et kvalitetssikringssystem fra Finansdepartementet. Det har sikkert svakheter, men det er det beste vi har, og i det står det at det er risiko knyttet til prosjektet. Det har vi gått til Stortinget med og bedt om penger på bakgrunn av. Så det at det var mer til felles mellom uføresystemet og pensjonssystemet, var noe jeg fikk ganske sent informasjon om. Det de sa, var at det var mer felles ved disse systemene, og det var veldig mange personer som gikk på uføretrygd som skulle over i pensjonssystemet, så her var det mer felles. Men det var i hvert fall den forklaringa jeg fikk på hvorfor det var langt vanskeligere å etablere en helt ny vedtaksmodell. Og dersom man etablerte en helt ny vedtaksmodell, med uføretrygden i bønn, så ville den ikke ha så mye til felles med de andre områdene, de andre ytelsesområdene, som etter hvert skulle bygges opp.

**Møtelederen:** Tida er ute, og da er det Michael Tetzschner fra Høyre som er neste – vær så god.

**Michael Tetzschner (H):** Takk. Først et spørsmål litt av nysgjerrighet. Jeg føler jo at jeg kjenner deg ganske godt, men har du noen gang vært ute i en privat organisasjon eller i en bedrift med ansvar for gjennomføring av IT-prosjekter?

**Anniken Huitfeldt (A):** Mannen min jobber med det.

**Michael Tetzschner (H):** Ja, men det er ikke han som svarer her.

**Anniken Huitfeldt (A):** Jeg har ikke selv jobbet i en slik bedrift. Jeg har jobbet som forsker.

**Michael Tetzschner (H):** Takk. På side 27 i rapporten står det:

«Riksrevisjonen merker seg at det er påløpt 723,9 mill. kroner til moderniseringsarbeidet fra prosjektet startet i august 2012, til utgangen av 2013. Midler har gått tapt som følge av avviklingen av prosjektorganisasjonen og endret realiseringsstrategi.»

Mitt spørsmål, som jeg antar kan besvares med enten et ja eller et nei, er: Var du med på denne beslutningen?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det var slik at dette var direktørens ansvar, men jeg ble informert om det, slik at jeg hadde jo mulighet til å stoppe det som var beslutninga omkring endringer i IKT-systemet våren 2013.

**Michael Tetzschner (H):** Når det da gjelder valg av kontraktstrategi, ble du involvert i det, eller var det lik som detaljeringsnivået under den store beslutningen om overgangen fra prosjektorganisasjon?

**Anniken Huitfeldt (A):** Jeg var ikke involvert i diskusjonen om kontraktstrategi.

**Michael Tetzschner (H):** Hvem mener du i en organisasjon skal ta ansvar når man påfører samfunnet tap i hundremillionersklassen, og i og for seg heller ikke ser ut til helt å vite hvordan man skal unngå noe lignende i fremtiden? Hva ville du da som leder av departementet gjort?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det er klart at det er et politisk ansvar, men på dette området var det jo slik at risikoene ved prosjektet var meget grundig belyst for Stortinget, både i kvalitetssikringa, i budsjettproposisjonen da de første pengene kom, og også i neste budsjettproposisjon, slik at Stortinget var hele tiden informert om de risikoene som var knyttet til dette prosjektet.

**Michael Tetzschner (H):** Impliserer det svaret at det er systemene som svikter, og at det aldri er snakk om hvordan man utøver lederskapet, og i hvilken grad man følger opp et komplisert prosjekt ledelsesmessig?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det er jo helt åpenbart at det

som lå til grunn for dette prosjektet, var at man skulle drive risikostyring hele tida. Det lå også til grunn for den informasjonen som jeg fikk fra Nav, og det lå også til grunn for at man måtte gjennomføre en ny analyse av om man kunne nå Stortingets mål om å nå uførefor reformen 1. januar 2015, slik at de risikoreduserende tiltakene som sto i Stortingets vedtak, ble fulgt hele tida.

**Michael Tetzschner (H):** Var du klar over at et av de tiltakene man gjennomførte for å redusere risikoen, var å lene seg i veldig sterk grad på eksterne konsulenter? Var du inne i den loopen hvor man tok de beslutningene?

**Anniken Huitfeldt (A):** Ikke om hver enkelt konsulent.

**Michael Tetzschner (H):** Nei, det skjønner jeg.

**Anniken Huitfeldt (A):** Men det er jo klart at når man har leveranse på et IKT-prosjekt, så har man også behov for motekspertise som impliserer konsulenter.

**Michael Tetzschner (H):** Vi er jo ikke alene i denne verden om å utbetale trygder eller hjelpe folk som er marginale sammenlignet med et vanlig fungerende arbeidsmarked. Har det hatt noen interesse i departementets politiske ledelse å sette seg inn i hvilke andre land, som ligner oss, som har gjennomført vellykkede prosjekter, hvor man har klart å innfase IKT som støtte for god og kvalitetsmessig saksbehandling?

**Anniken Huitfeldt (A):** Jeg kan ikke svare i detalj på det spørsmålet.

**Michael Tetzschner (H):** Men det er et spørsmål som du kanskje ikke har interessert deg for, eller?

**Anniken Huitfeldt (A):** Jo, jeg er relativt interessert i IKT innenfor offentlig forvaltning.

**Michael Tetzschner (H):** Man har altså ikke gått til utlandet for å se om det har vært noen som har gjennomført noe som har vært vellykket, og som kanskje også kunne vært innkjøpt, modulvis, som ...

**Anniken Huitfeldt (A):** Det har vært en veldig viktig del av de vurderingene som ble foretatt – om man kunne kjøpe hyllevarer fra andre land, om man bare kunne overføre det til Norge. Det ble også vurdert som en del av kvalitetssikringa, og det ble vurdert av departementet.

Den informasjonen jeg fikk om dette, var at det var stor fare for at det kunne skje feil på dette området, at det å bygge opp et IT-system som ikke bare var en web-løsning, men også en vedtaksmodul, var for stor risiko, og at det å bygge opp noe nytt, som vi hadde gjort når det gjaldt pensjonssystemet, hadde fungert relativt bra, og at vi måtte bygge opp noe av det samme når det gjaldt uføre, som et grunnlag for en vedtaksmodul også på andre områder. Så det har vel vært vurdert å kjøpe hyllevarer, altså systemer

fra andre land, men risikoen ved det har vært vurdert som enda større.

**Michael Tetzschner (H):** Du gjenkjenner ikke argumentet om at det kanskje er mindre risiko ved å kjøpe systemer som andre har utviklet, og som virker, enn risikoen ved selv å utvikle noe man ikke helt vet hvordan fungerer?

**Anniken Huitfeldt (A):** Men da forutsetter du jo at dette er et IT-system uten en vedtaksmodul. Det som er en veldig forskjell, er at dette ikke bare en web-løsning, men et system som faktisk skal fatte et forvaltningsvedtak. Det er dette som skiller et norsk og et svensk trygdesystem: Vi har rett og slett helt forskjellige regelverk, noe som også er grunnlaget for at man måtte flytte uførefor reformen over til pensjonssystemet, fordi man så at regelverkene hadde mer til felles.

Hvis man tror at et IT-system i offentlig forvaltning handler om en web-løsning, er det naturlig å tenke at det bare er å kjøpe noe fra utlandet. Men forskjellen er altså at det skal fattes et forvaltningsvedtak, og da kan man ikke bare kjøpe et svensk system – når det svenske trygdesystemet er helt annerledes enn det norske.

**Møtelederen:** Da er tida ute, Tetzschner.

**Michael Tetzschner (H):** Takk for det.

**Møtelederen:** Da må vi gå videre. Helge Thorheim, fra Fremskrittspartiet – vær så god.

**Helge Thorheim (FrP):** Takk for det.

Gjennom høringen her har en del stikkord gått igjen – «kvalitetssikrere», «McKinsey», «Steria» og andre konsulenter. Du nevnte selv at man fikk disse kvalitetssikrerne som sa at osv. Kan du si hvordan du vurderer dette: Henger man seg for mye opp i, eller stoler man for mye blindt på, kvalitetssikrerne og konsulentene?

Vi har hørt her i dag at nei, de har ikke hatt noe ansvar i disse prosessene. Det kan godt være at de har ansvar – i den forstand at hvis de gir dårlige råd, går det ut over deres renommé. Samtidig er det en administrasjon i Nav – toppdirektør, utviklingsdirektør, IKT-direktør, det er sikkert flere, personaldirektør, osv. Hva forventer du av egen administrasjon med hensyn til kvalitetssikrerne og konsulentene? Kan du si litt om det?

**Anniken Huitfeldt (A):** Bare at dette er svært kompliserte systemer – det vil jeg for det første understreke.

Det er klart at kvalitetssikringa har sine svakheter, men det er det beste vi har. Og det er bedre enn den måten man fattet den type beslutninger på tidligere. Jeg mener vi må lære av svakheterne ved den kvalitetssikringa som først ble igangsatt her, men kvalitetssikrer påpeker jo også åpent og ærlig overfor Stortinget at det er knyttet risiko til dette prosjektet. Kvalitetssikrer sa jo aldri: Dette er enkelt. Kvalitetssikrer gjorde Stortinget oppmerksom på hvilken risiko det var å iverksette dette prosjektet.

Det ble kjøpt inn konsulenter for å ha styring med IT-leverandørene. Det trenger man i stor grad for å møte ekspertise med motekspertise. Det er vel vanskelig for politikere å gå konkret inn på de vurderingene som rent teknisk blir foretatt av IT-konsulenter. Derfor trenger man en del IT-konsulenter også på den andre siden, som kan kvalitetssikre de beslutningene som tas, og møte dem med motekspertise.

**Helge Thorheim (FrP):** Du sier at «det er det beste vi har», altså kvalitetssikrerne. Det kan godt være det er de beste du kan kjøpe inn, men du sier vel samtidig at også organisasjonen må tenke at dette nok er et nivå over det som organisasjonen selv sitter med kompetanse på. Er det ikke naturlig å konkludere slik?

**Anniken Huitfeldt (A):** Jo, man bruker eksterne kvalitetssikrere både for at det skal være avstand til dem som tar beslutningene, og for å kjøpe inn den ekspertisen som er nødvendig for å vurdere prosjektet.

**Helge Thorheim (FrP):** Jeg skal ikke forfølge dette videre.

Du sa at dere regelmessig har hatt kontaktmøter med Nav. Da en kom dit at en måtte stoppe moderniseringsprosessen, var du aktivt med på den stoppen?

**Anniken Huitfeldt (A):** Ja, jeg ble informert om at direktøren hadde tatt en beslutning, jeg tror det var 26. juni i 2013. Da hadde jeg politisk en mulighet til å stoppe det – det har man jo som statsråd – men jeg sluttet meg til den vurderinga og den beslutninga han hadde foretatt. Jeg ble i kontaktmøtet 5. juni informert om at de ville foreta en gjennomgang av muligheten for å nå målet om uførereform 1. januar 2015. Det var en vanskelig beslutning, men det som var avgjørende for meg, var å nå målet om uførereform 1. januar 2015. Hvis man ikke nådde det målet, ville man ikke ha oppnådd det som var det viktigste i Stortingets vedtak. Da ville veldig mye av det som etaten var «gearet» inn på, nemlig å få flere uføre til å kombinere med noe arbeid, bli ikke bare litt, men kraftig forsinket.

**Helge Thorheim (FrP):** Bare et siste spørsmål, det går kanskje på det.

Det direktoratet sa, var at da de holdt på med uførereformen, hadde de et kriterium om at kvalitet var det viktigste. De hadde vel inntrykk av at den 1. januar 2015 kanskje ikke var så absolutt, men så ble det strammet litt til, sa de. Var det slik at statsråden da satte foten ned og sa nei, det skal være 1. januar 2015?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det står vel det samme i Stortingets vedtak om oppstart av uførereformen som det står i tildelingsbrevet til Nav, med anbefalt oppstart 1. januar 2015. De fikk det samme signalet fra Stortinget som det de fikk i tildelingsbrevet.

Men det var ikke snakk om en liten forsinkelse hvis det først ble forsinket. Hvis man skulle bygge opp dette systemet, kunne det bli snakk om – det er mulig at jeg tar

feil – ett til to år. Da bryter man ikke litt, men ganske grunnleggende med det som var Stortingets vedtak. Det som var mitt utgangspunkt, var at jeg sto ansvarlig overfor Stortinget når det gjaldt å levere IT-systemer som kunne sikre at Stortingets vedtak ble fulgt opp.

**Møtelederen:** Da er tida ute.

Da er det Per Olaf Lundteigen, fra Senterpartiet – vær så god.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Takk.

Nav-reformen ble gjennomført fordi det var mange mennesker som ikke fikk det de hadde rett på i velferdssammenheng vårt. Som statsråd måtte du i regjeringskonferansene slåss for frie penger – for å si det på den måten – som kunne være en satsing på de områdene som det er viktigst å gjøre noe med. Penger til Nav var en veldig stor del av de frie midlene som Arbeids- og sosialdepartementet fikk, fordi det var et prioritert område.

De kontraktene som veldig mye av disse pengene gikk til – for å ta det videre – var det noe Nav styrte med, at ei heller embetsverket i departementet var inne og hadde en forståelse av hvordan disse frie pengene i departementets budsjett ble brukt? Mye har jo gått til nettopp det vi snakker om nå.

**Anniken Huitfeldt (A):** Jeg ble ikke informert om alle kontrakter som ble inngått med ...

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Nei, ikke alle, men ble du i det hele tatt invitert med hensyn til noen av disse kontraktene, hvor det er manglende samsvar mellom betaling og det ansvaret som vedkommende som har levert tjenestene, har påtatt seg? Var departementet inne og kritisk så på hvordan en brukte disse pengene på områder som var prioritert av departementet i budsjettkonferansene?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det er klart vi var kritiske til kontrakter og måten de ble gjennomgått og fullført på.

Når det gjaldt konsulentbruk: Da vi fikk signaler om at dette ikke kom til å bli levert innenfor rammen, var det viktig å inngå kontrakter med konsulenter som kunne representere en motmakt, som altså hadde en motekspertise.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Du refererer til kvalitetssikringssystemet som Finansdepartementet har utviklet, og at et sentralt begrep der er «risikostyring». Hva ligger egentlig i begrepet «risikostyring» i en organisasjon som Nav, som er en organisasjon av mennesker som skal løse en oppgave på den måten? Hva er risikostyring der? De fleste har en forståelse av hva risikostyring er i forbindelse med fysiske bygg osv., men hva er risikostyring i forbindelse med en slik reform? Kunne du kort si litt om det?

**Anniken Huitfeldt (A):** I det ligger det at man hele tida, når det gjaldt IKT-systemet, hvor det står om dette med risikostyring – det er det som står i KS1-rapporten, at det skal drives risikostyring av IKT-Nav-prosjektet – skal ha en kritisk, løpende oppdatering av om man når delmål-

ne. Man følte ganske tett om leveransene fulgte en bestemt tidsplan, og om man ville nå det som var målet.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Nettopp. Så det var tidsrammer som var det sentrale i forhold til risiko – om en nådde målene tidsmessig og med den kvalitet som en hadde bestilt?

**Anniken Huitfeldt (A):** Tidsmessig, økonomisk og om det som var helt sentralt for dette prosjektet, ble gjennomført, nemlig hensynet til personvern og at det skulle være riktige beslutninger som tas.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Vi har gått igjennom her at IKT er et virkemiddel, en del av en god ledelse, for å få møtet mellom bruker og Nav-ansatt best mulig og mest mulig effektivt. Hvor mye i din tid i departementet ble IKT satt inn som en del av en ledelse som skulle fungere bedre? Hvor mye diskuterte dere ledelse i samband med dette – det samspillet mellom de tekniske løsningene og den kultur og den ledelse som ble utøvd?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det var jo veldig sentralt, for hvis man fikk flere vedtak innenfor IKT, kunne de ansatte i Nav konsentrere seg om det som var hensikten med Nav-reformen: å følge opp folk. Så det var helt nødvendig for å nå mange av de målene som lå inne, også på ledelsessida, overfor brukere, at flere ting kunne gjøres elektronisk.

**Anniken Huitfeldt (A):** Du var veldig sjølkritisk på det som jeg forsto var hovedpoenget med Nav-reformen, nemlig at en skulle ha flere ut i arbeid – ikke minst at de med en delvis arbeidsevne skulle ha en mulighet til å delta i arbeidslivet med sin arbeidsevne, og at det er på den delen som går på arbeidsformidling og arbeidsdeling i Nav, at resultatene er for svake i forhold til det du politisk ville ha ut av det. Er det rett forstått?

**Anniken Huitfeldt (A):** Ja, vi har ikke nådd målene i Nav-reformen når det gjelder å få flere fra trygd over i arbeid. Der er det et godt stykke igjen.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Mitt siste spørsmål: Er det også sånn at de problemer som Nav har, henger sammen med at de politiske beskjedene, de politiske vedtakene som er gjort, i for liten grad er i samsvar med det som skal nås? Altså – det er manglende samsvarsforhold mellom det du sier du skal nå, og det du gjør i de ulike tiltakene, og det er et problem som Nav i stor grad blir sittende med og blir syndebuggen for. Er det en rimelig betraktning?

**Anniken Huitfeldt (A):** Jeg ville kanskje ikke sagt det på den måten hvis jeg skulle beskrive det selv, men det er klart at vi hadde veldig store forventninger til Nav-reformen. Det var flere regjeringer som var ansvarlig for den. Vedtaket ble fattet av Bondevik II-regjeringen og fulgt opp av Stoltenberg-regjeringen. Så det var veldig mange partier på Stortinget som var involvert i de ambisjonene som vi hadde for Nav. Men det er jo typisk for både denne re-

formen, for sykehusreformen, da vi overførte det til statlig virksomhet, og for Reform 94 for å få flere til å ta yrkesfaglig utdanning, flere til å ta fagbrev, at det ikke har vært samsvar mellom det som har vært de politiske målene, og det som har vært resultatet. Så vi har jo en klokkeretro på at organisatoriske endringer løser kvalitative utfordringer, og det er et problem her og med veldig mange andre offentlige reformer også.

**Møtelederen:** Tida er ute. Neste er Rasmus Hansson – vær så god.

**Rasmus Hansson (MDG):** Takk. Var dette prosjektet det største enkeltprosjektet du hadde ansvaret for i din tid som statsråd?

**Anniken Huitfeldt (A):** Nå tar jeg ikke helt kostnaden på Nasjonalmuseet over bordet – det har jeg ikke forberedt meg på. Men det er klart at det også var relativt stort.

**Rasmus Hansson (MDG):** Ok. Dette er ledende spørsmål – jeg prøver bare å skjønne mer hva en statsråd kan forventes å ta ansvar for i et stort prosjekt. Det er selvfølgelig massevis av årsaker til at det er vanskelig for en statsråd å sitte og faktisk ha kontroll på framdrift og resultater i prosjekter – det skjønner jo alle – men når et prosjekt er så stort og så viktig, er det da rimelig å forvente at statsråden oppretter en direkte kontakt med leder for prosjektet, i dette tilfellet direktøren i Nav, for å ha løpende, personlig oppfølging av hvordan man vurderer framdrift og risiko, og gjorde du i tilfelle det?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det er jo ulike teorier om hvordan man skal styre en underliggende virksomhet. Det er også slik at det var viktig for meg i etatstyringen at det skulle skje i linja, dvs. at representanter for departementet også var til stede når vi foretok etatstyring.

Når det gjelder det å gå inn til den enkelte som var ansvarlig på IT-siden og bli informert sånn nærmest uformelt: Jeg har ikke den kompetansen som er nødvendig for å kunne styre dette på en god nok måte.

**Rasmus Hansson (MDG):** Jeg snakket om Lystad, direktøren, ikke sant?

**Anniken Huitfeldt (A):** Lystad hadde vi jevnlig kontaktmøter med, hvor jeg ble informert om framdriften i IKT i Nav. Så var det også slik at departementsråden og arbeids- og velferdsavdelingen i departementet hadde jevnlig møter.

**Rasmus Hansson (MDG):** Denne stoppen i prosjektet skjedde jo over ganske kort tid, det var bare spørsmål om noen måneder. Hvor tett på var du i den tiden der?

**Anniken Huitfeldt (A):** Jeg ble informert om at det var noe risiko knyttet til prosjektet – jeg skal bare se på den tidstabellen jeg har liggende her ...

Departementet ble orientert om status i dette arbeidet

på et særmøte 15. april, og politisk ledelse ble også orientert om at direktoratet var i ferd med å foreta en slik analyse, altså at de foretok en analyse – det var rett etter 15. april.

Så var det kontaktmøte mellom arbeids- og velferdsdirektøren og meg 5. juni 2013, og der ble det informert om at det ble foretatt en utredning for å redusere risikoen for ikke å nå uføreforhøringen 1. januar 2015.

På dette tidspunkt ble det også gjort klart at et av flere alternativ som direktoratet utredet, var å utvikle en ny uføretrygd i Pesys, med den begrunnelse at det kunne gi større trygghet for reformarbeidet og være kostnadsmessig gunstigere enn å utvikle uføretrygden i en ny plattform.

**Rasmus Hansson (MDG):** Var alt dette en innviklet måte å si at vi stanser prosjektet på?

**Anniken Huitfeldt (A):** Vi stanset jo ikke prosjektet. Vi var opptatt av å følge det som var målet, nemlig å bygge uføreforhøringen på en tryggere plattform, og det var pensjonssystemet. Så det var for å få framdrift på uføretrygden og en elektronisk løsning for dette at direktøren bestemte seg – og jeg ga min tilslutning til – for å flytte det som var grunnlaget i et nytt system, over på det som var et tryggere system, nemlig pensjonssystemet.

**Rasmus Hansson (MDG):** Ble det da klart hva som var de økonomiske implikasjonene av den beslutningen?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det hadde vi ikke kalkyle på da. Da var jeg opptatt av å si at dette må det gjøres utredninger av. Det ble også gjort fram til arbeidet med proposisjonen til Stortinget, Prop. 1S. Men jeg hadde ikke et økonomisk grunnlag på det tidspunktet. Jeg ba om det, men det kunne jeg ikke få.

**Rasmus Hansson (MDG):** Sett i ettertid – selvfølgelig et helt umulig spørsmål – men ville de summene som vi nå har fått på bordet, ha påvirket din beslutning?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det jeg har lært om dette prosjektet i ettertid, er vel at kostnadsoverskridelsene kunne ha blitt vesentlig høyere hvis vi ikke hadde tatt den beslutningen som ble tatt, og at det var stor økonomisk risiko knyttet til å fortsette. Jeg fikk ikke summene på bordet, men jeg ble stilt overfor et valg som ble tatt av arbeids- og velferdsdirektøren, som jeg sluttet meg til, om at den økonomiske kostnaden kunne blitt vesentlig større dersom man hadde bygd på et nytt system.

**Møtelederen:** Da er vi ferdig med spørreunden. Da er det oppklaringsunden – tillegsspørsmålene.

**Jette F. Christensen (A):** Tusen takk og takk for innledningen og svarene dine. Målet med dette prosjektet var jo bra, og planleggingen var omfattende, men veldig tidlig oppsto det et språk mellom det som var planlagt, og realiseringsvegne. Det gjør jo at man stiller seg spørsmålet: Hva skjer neste gang det melder seg et stort prosjekt? Er det

sånn at Navs struktur er så oppstykket og så fragmentert at det er vanskelig å ha en helhetlig ledelse og målstyring?

**Anniken Huitfeldt (A):** Det er to sider ved det spørsmålet du stiller. Det ene er knyttet til IT-prosjekter i offentlig regi. Der tror jeg man har en del å lære av dette prosjektet, som er stort og omfattende med stor risiko. Så det kan få overføringseffekt til andre IT-prosjekter, også videre i arbeidet med en elektronisk modernisering av Nav.

Når det gjelder den andre biten, som handler mer om målet for Nav-reformen – hvis du også er opptatt av det – vil jeg si at da Nav-reformen ble vedtatt, og da den ble iverksatt, hadde vi ganske store politiske ambisjoner. Så det tror jeg at vi politisk skal lære noe av, hvor store forventninger vi egentlig har til at den type reformer nærmest kan løse alle problemer. Nå er det også slik at de tre organisasjonene som ble slått sammen, var jo ikke perfekte organisasjoner som ikke hadde feil og mangler. Tvert imot var det vanskelig for brukerne å gå fra kontor til kontor, og det var vesentlige svakheter også i den gamle modellen. Men vi hadde store forventninger til at dette skulle gå raskt, og kanskje var det for store forventninger.

**Møtelederen:** Takk for det.

Jeg har også et spørsmål, Huitfeldt. Du har jo deltatt i politikken lenge, for å si det sånn, og du har hatt forskjellige statsrådposter, nå til slutt som arbeidsminister. Du har hørt denne høringen, du har sett denne rapporten, du vet at Stortinget har behandlet kritiske rapporter fra Riksrevisjonen tidligere når det gjelder Nav. Og vi sitter her i dag og har kritiske merknader til IKT, men også til at systemet ikke fungerer som ønskelig med tanke på brukerne. Mye er bra, vi er klar over det alle sammen, men samtidig er det for mye som ikke fungerer.

Spørsmålet mitt til deg er: Opplevde du i din regjerings-tid eller i din ansvarsperiode at departementet ikke hadde tilstrekkelig styring med direktoratet? Hadde departementet tilstrekkelig styring med direktoratet i forbindelse med de aspektene som har vært diskutert i denne høringen?

**Anniken Huitfeldt (A):** Jeg vil jo si at dette først og fremst er et politisk overordnet ansvar. Det er klart at på noen områder har vi jo også stilt motstridende krav som politikere. Kan jeg nevne noen eksempler på det? Vi sier vi skal stille sterkere krav til at folk skal ut i arbeidslivet. Så sier de til meg på et Nav-kontor at hvis du mener det, må jeg tvinge flere til å flytte, og vi ser at dere stiller veldig sterke, generelle krav, men straks dette får konsekvenser for den enkelte mottaker, den enkelte arbeidssøker, så snur dere på femøringen – det var ikke med direkte adresse til meg, men rent generelt – da ønsker dere ikke at vi gjennomfører den typen vedtak.

Eller når det gjaldt f.eks. trygdemisbruk, også stort og omfattende, som IKT-systemet klarte å gjøre noe med fordi man fikk samordning av registeret. Ja, jeg sa kontroller mer – men da må du også godta at vi får historier om at dette kan implisere at man går over i de private rom i tjeneste å skulle kontrollere trygdeutbetalinger mer.

På område etter område opplevde jeg vel at det var mot-

stridende signaler som ble gitt fra politisk hold. Ta også dette med fattigdom på den ene siden og at det alltid skal lønne seg å jobbe på den andre siden – det er dilemmaer hele tiden. Det blir også gitt ganske mange motstridende politiske signaler til Nav, som var vanskelig å følge opp. Jeg sa: Dere får ikke flere ansatte. Vi kan ikke løse alle problemene gjennom flere ansatte. Det må vi ta som en effektivisering av IKT-systemet. Det er ikke slik at staten kommer til å øke her og gi flere ansatte. Men jeg så det jo klart at når du er én person som har ansvaret for å følge opp 120 utenfor arbeidslivet, så er det svært vanskelig.

**Møtelederen:** Men Huitfeldt, hva er din kommentar til at vi etter syv år iallfall i Nav ikke er i nærheten av å ha et tilfredsstillende IKT-system på en rekke områder? Hva er din kommentar til det?

**Anniken Huitfeldt (A):** At vi har et ...

**Møtelederen:** Nei, at vi ikke har, selvfølgelig.

**Anniken Huitfeldt (A):** Vi har et relativt tilfredsstillende system når det gjelder pensjon. Det er feil der også, men at det er relativt tilfredsstillende ...

**Møtelederen:** Pensjon er vi klar over, men det er en rekke andre områder.

**Anniken Huitfeldt (A):** Ja, og derfor ble jo dette systemet satt i gang, som ikke har gått etter planen, men hvor vi får sikret dette på uføreområdet, fordi vi bruker det allerede etablerte pensjonssystemet. Så her får man framgang. Man har også fått noe framgang når det gjelder innsyn i egen sak.

Dette er en stor og komplisert investering i et nytt IKT-system. Vi når de to første delmålene, men vi må videre for å få alle disse ytelsene over på elektronisk saksbehandling. Vi har sett det når det gjelder bl.a. foreldrepenger, hvor veldig mange ønsker en mer brukervennlig løsning. Jeg så det som statsråd når det gjelder sykepenger for selvstendig næringsdrivende. Vi hadde gjennomført en ordning med fødselspenger for selvstendig næringsdrivende for en del år tilbake, men en ordning med sykepenger for selvstendig næringsdrivende, slik at de kunne få rett til å være hjemme med sykt barn, var veldig vanskelig å gjennomføre før man hadde fått på plass et IKT-system, for da måtte det gjøres manuelt. Så jeg var opptatt av at det skulle gjøres IKT-investeringer. Jeg visste at det var komplisert – det hadde også Stortinget blitt informert om – men i utgangspunktet var jo Nav-reformen mange ulike IT-systemer som skulle snakke med hverandre. Det var det første store løftet. Så kom det andre store løftet, som var mer rettet mot brukerne og vedtakssystemet.

**Møtelederen:** Jeg har et siste spørsmål fra min side, og det er følgende: Jeg tror vi har et godt bilde av at det var nødvendig – uten at jeg skal ha for mye meninger her jeg sitter nå – at man prioriterte uføretrygden og sørget for at den kom i orden, for å si det slik. Det har Stortinget forstått.

Men ble du informert om, da du sa ja til en slik prioritering, at dette i neste omgang betydde at resten av prosjektet ville bli stanset? For det var det som skjedde. Sa de det til deg? Hva var i tilfelle din reaksjon på det – aksepterte du det eller gjorde du det ikke?

**Anniken Huitfeldt (A):** Ja, jeg har et relativt godt referat fra det møtet som var med arbeids- og velferdsdirektøren 27. juni. Jeg var ikke til stede på det møtet, men jeg ble informert om det. På det tidspunktet ble jeg informert om at for å nå målet i uførereformen måtte man bygge på pensjonssystemets vedtaksmodell, at vedtakskomponentene for uføretrygd skulle utvikles i dagens pensjonsløsning, og at situasjonen for det videre prosjektet skulle utredes med tanke på rapport i Stortinget i forbindelse med Prop.1S.

**Møtelederen:** Da har ikke jeg registrert noen flere. Da er det opp til deg, Huitfeldt, hvis du vil si noe til slutt som du ikke har fått sagt, eller som du vil meddele, innenfor en ramme på et par minutter.

**Anniken Huitfeldt (A):** Jeg mener at mange av målene i Nav-reformen ikke er nådd, men når det gjelder de nye som handler om arbeidsavklaringspenger, har det blitt noe bedre. Men det handler om oppfølging av den enkelte, det handler om nok tiltaksplasser for dem som er utenfor arbeidslivet.

Vi har et komplisert arbeidsliv i våre dager som stiller store krav til de ansatte. Det stiller også store krav til Nav, at de kan drive med oppfølging i arbeidslivet. Nå går andelen som er syke noe ned. Det er jo en fordel, for da vet vi at det er færre som går over på arbeidsavklaringspenger, og færre som går over på uføretrygd. Så jeg er glad for at vi fikk ned andelen sosialhjelpsmottakere. Når det gjelder de nye som kommer inn på arbeidsavklaringspenger, har vi fått en bedre overgang til arbeid. Arbeid først var og er det viktigste målet for hele Nav-reformen. Vi har ikke nådd alle målene, men ved mer kunnskapsbaserte metoder tror jeg vi kan få flere over i arbeid og ikke minst flere over i deltidsarbeid, for det er ofte løsningen for folk som er delvis syke.

**Møtelederen:** Da sier komiteen tusen takk til tidligere arbeidsminister Huitfeldt.

Da er denne delen av høringen ferdig. Jeg tror vi tar pause til 16.30, jeg tror ikke vi rekker noe før uansett.

Høringen ble avbrutt kl. 16.18.

-----

Høringen ble gjenopptatt kl. 16.30.

*Høring med statsråd Robert Eriksson, Arbeids- og sosialdepartementet*

**Møtelederen:** Da er tida inne, og vi fortsetter med den siste delen av denne kontrollhøringen. Jeg har gleden av å ønske statsråd Robert Eriksson hjertelig velkom-

men – også hjertelig velkommen til Ulf Pedersen, som er ekspedisjonssjef i hans departement.

Jeg legger til grunn at du kan reglene for høringer, Eriksson – jeg gjentar dem rett og slett ikke. Jeg er bare forpliktet til å si at hvis du sitter med fortrolig informasjon som du har behov for å gi som svar på noen spørsmål, skal du ikke gjøre det. Du skal bare gjøre oss oppmerksom på at så er tilfelle, slik at vi eventuelt får anledning til å lukke høringen. Du har nå 10 minutter til disposisjon, og så starter utspørringen deretter. Da gir jeg ordet til deg – vær så god.

**Statsråd Robert Eriksson:** Komiteleder, komité, takk for det.

La meg starte med å si at Nav er et av de viktigste instrumentene vi har for å lykkes i arbeids- og velferdspolitikken. Nav betyr mye for folk. Nav står overfor store oppgaver også i årene fremover. Ser vi ti år frem i tid, vil vi ha 200 000 ufaglærte, og rundt 17 pst. av befolkningen vil være innvandrere. Det er mange av dem som vil stå utenfor arbeidslivet, mange av dem vil ha stort behov for hjelp for å komme inn i arbeidslivet.

Vi vil også bli stadig flere eldre, og vi vil ha en betydelig økning når det gjelder bruk av hjelpemidler. Det betyr at vi får flere brukere fremover. Vi får brukere med mer sammensatte utfordringer, og vi får brukere som har mer behov for hjelp og bistand for å komme ut i arbeidslivet. Det gjør at Nav til enhver tid må utvikles og forbedres, og det er Nav godt i gang med å gjøre på en etter mitt skjønn god måte.

For regjeringen og meg er det viktig at man hele tiden minner seg på hvem Nav er til for – det er til for brukeren. Derfor har også regjeringen nedsatt et ekspertutvalg som skal foreta en helhetlig gjennomgang av Nav, en helhetlig gjennomgang for å løfte brukerperspektivet, for å sikre at flere brukere får rett hjelp til rett tid, at flere brukere får rett ytelse til rett tid, og ikke minst at vi også lykkes med å bistå på en god måte når det gjelder gjennomgangen av våre regler og ytelsesforvaltning. Derfor har regjeringen satt i gang – og vil også ha et større fokus fremover på å foreta – en gjennomgang av våre velferdsordninger. Regelverket henger også nøye sammen med hvordan man kan utvikle Nav.

I et sånt brukerperspektiv er jeg veldig tilfreds og fornøyd med at vi nå gjennomfører deler av det som ekspertutvalget har pekt på, bl.a. færre brev. Det betyr IKT-satsing på en annen måte. Det betyr at det blir lettere for brukerne å skjønne hva som står i brevet, det blir færre brev å forholde seg til. Det er positivt for brukerne.

Videre er det også sånn at det er viktig å ha fått på plass uføreforhøringen. Uføreforhøringen var en stor reform i Stortinget. Det var store forventninger til reformen, og jeg er derfor også glad for at man foretok en replanlegging på det tidspunktet, som var før min tid, som har sikret at vi har lyktes med å kunne gjennomføre og iverksette uføreforhøringen fra 1. januar 2015.

Når det gjelder hvordan vi skal lykkes fremover, er jeg opptatt av at hastigheten holdes oppe når det gjelder IKT-moderniseringen. Jeg er opptatt av at vi skal ha god kvalitet

i IKT-gjennomføringen. Derfor er det også helt avgjørende at man har god planlegging og god evaluering. Det føler jeg replanleggingen har vært med og bidratt til. Vi står på tryggere grunn nå enn det man noen gang tidligere har gjort, med tanke på å nå målene som Stortinget har fastsatt når det gjelder moderniseringsarbeidet.

Men fortsatt vil jeg understreke at det er store utfordringer. Det er risiko knyttet til moderniseringen. Det er ikke sånn at man kan utelukke enhver risiko, men man har gjort en grundigere evaluering, man har satt foten litt i bakken, hatt en grundig evaluering, hatt en grundigere planlegging, noe som gjør at vi nå har fått hastigheten opp på moderniseringen, og at man er tryggere på å kunne nå målsettingene. Det synes jeg er bra. Men det er også viktig for meg og departementet at vi har god dialog og oppfølging mot direktoratet, sørger for at farten holdes oppe, sørger for at man sammen har fokus på å lykkes med IKT-gjennomføringen. IKT-verktøyene vil være helt avgjørende og nødvendig for å ha et godt, moderne Nav for å løse oppgavene og utfordringene for flere brukere i årene fremover.

Selv med alle de store utfordringene som er, og selv om det ikke er risikofritt fremover, føler jeg at man nå har tatt et viktig steg i bedre retning, med bedre fart og med bedre planlegging. Det gir oss en tryggere måte å gjennomføre moderniseringen på. Derfor er jeg også glad for at vi i 2015 setter i gang planleggingen av fase 2, vi starter med foreldrepenger, noe som også gjør at man er tryggere på å lykkes, at man sammen med å planlegge og gjennomføre fase 2 frem mot utgangen av 2017 samtidig planlegger modernisering når det gjelder sykepenger. Det gjør at man holder hastigheten oppe, det gjør at man gjør det på en tryggere og bedre måte. Man må vel også kunne være såpass ærlig og si at man har lært og fått erfaring av de prosessene man har vært gjennom – en nyttig erfaring, en nyttig lærdom, som gjør at man også står tryggere når det gjelder måten man planlegger på fremover, selv om dette som sagt ikke er risikofritt.

Jeg har avslutningsvis lyst til å nevne to ting. En av de tingene som også har vært oppe i riksrevisjonsrapporten, går på kvalitet når det gjelder ytelsesforvaltningen. Der har departementet satt kvalitetskrav for alderspensjonister, og man vurderer også fortløpende å sette klare og tydelige kvalitetskrav for ytterligere ytelser.

Når det gjelder et annet moment som det er pekt på i riksrevisjonsrapporten, som går på trygdeavgift, har Riksrevisjonen tatt opp spørsmålet om innkreving av trygdeavgift. Her har Arbeids- og sosialdepartementet og Finansdepartementet gått sammen om å følge opp dette og utvikle aktuelle tiltak når det gjelder IKT i etaten.

Selv med betydelig risiko, selv med utfordringer, selv med at Nav er og skal være til for brukeren, at Nav er og skal være til for å hjelpe folk og å få flere inn i arbeid og færre på trygd, hjelpe folk til å få riktig hjelp til riktig tid, riktig ytelse til riktig tid, føler jeg at man har gjort mange viktige, gode grep gjennom denne replanleggingen som er gjort, for at vi skal lykkes på en tryggere måte fremover enn slik det har vært tidligere.



**Møtelederen:** Takk til statsråd Eriksson. Da går vi over på utspørringen, og først er det saksordføreren, Grøvan – vær så god.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Takk, og takk for innledningen.

Først: Er du enig i Riksrevisjonens konklusjoner når det gjelder moderniseringsprogrammet?

**Statsråd Robert Eriksson:** Nå vet jeg ikke helt hvilken av konklusjonene du peker på, men jeg er enig i at det har vært en stor risiko knyttet til det. Jeg er enig i at det fortsatt er en risiko, og jeg er opptatt av at vi skal følge det tett opp. Derfor har jeg også jevnlig hatt kontakt med Nav – i den dialogen vi har, men også i departementet – jevnlig kontakt og tett oppfølging for å sikre oss at fremdriften holdes, sikre at man har farten oppe. Jeg har blitt forsikret om at man har gjort en god replanlegging, som gir større sjanse for å lykkes fremover enn tidligere.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Tidligere i dag har vi fått Nav-direktørens beskrivelse av noen av utfordringene. Det har vært snakk om undervurdering av kompleksiteten, for ambisiøse mål, undervurdering av risiko, mangel på kompetanse i bestilling, bl.a., og ikke minst oppfølging av leverandørene. Hva er din vurdering av Nav nå, per 2014, med hensyn til deres muligheter til å gjøre disse oppgavene på en annen måte framover? Du sier at du føler deg på tryggere grunn. Hva er grunnlaget for å si at en kan føle seg på tryggere grunn nå enn en har vært for et år siden?

**Statsråd Robert Eriksson:** Jeg sier at jeg har blitt forsikret om at man er på tryggere grunn. Blant annet viser gjennomføringen av utførereformen at man har klart å levere utførereformen til 1. januar 2015. Videre er det slik at man tydelig også har tatt lærdom av de utfordringer man har stått overfor tidligere. Det er alltid slik at man kan gjøre feil. Vi mennesker er aldri feilfrie. Men det er bra når man også evner å lære av feilene. Jeg har også blitt tryggere på at man har lært av dette. Da føler jeg meg tryggere på at man skal nå fremtidsbildet på en bedre måte.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** I denne prosessen som nå gikk på grunn og måtte replanlegges, har det vært kvalitetssikringsfaser: KS1, KS2 osv. Hva er det som er galt ved vårt kvalitetssikringssystem, som ikke klarer å fange opp den type utfordringer og problemer i større grad enn det som er gjort, med tanke på det vi ser nå, når det gjelder resultatet så langt av moderniseringsprogrammet?

**Statsråd Robert Eriksson:** Jeg tror ikke jeg er i stand til å peke på hva som er feil med vårt kvalitetssikringssystem. Det er et kvalitetssikringssystem som er brukt over lang tid, et kvalitetssikringssystem som brukes på alle sektorer, og som man mener er det beste kvalitetssikringssystemet vi har. Men jeg er ingen ekspert på elementene i kvalitetssikringssystemet.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Hvordan kan en da vite at en nå er på tryggere grunn, hvis en ikke på en konkret måte kan gå inn og peke på hva det er som har vært feil ved de vurderingene som har vært gjort tidligere?

**Statsråd Robert Eriksson:** Det er gjennom bl.a. den replanlegging som er gjort, der man lærte av at det i den opprinnelige moderniseringsplattformen var en betydelig økt risiko for at man kanskje ikke ville klare å levere på utførereformen innenfor den tiden som Stortinget hadde forutsatt at man skulle levere på. Man replanla det og tok, ut fra erfaring og den lærdom man har tatt, inn på bl.a. den plattformen som man lyktes i veldig stor grad med, alderspensjonssystemet, som gjorde at man nå leverer på det, samtidig som man også har hatt en grundigere evaluering og er nå i gang med å foreta – og det er det vi nå skal gjøre i 2015 – en grundigere planlegging, en bedre planlegging, for å være sikrere på at man lykkes fremover.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Det har også kommet fram både i Riksrevisjonens rapport og i høringen i løpet av dagen at det har vært en utstrakt konsulentbruk i Nav, kanskje mer enn i de fleste statlige etater, og vi får høre om konsulenter som kontrollerer konsulenter, og som kvalitetssikrer osv. Hva synes du som statsråd om den store konsulentbruken som Nav har hatt, har gjennomført, og fortsatt i stor grad planlegger å ha også framover?

**Statsråd Robert Eriksson:** For å si det slik, komitéleder: Jeg er for at man skal ha en veldig balansert og riktig bruk av konsulenter. Det vil alltid være slik i en stor organisasjon at man trenger ekstern kompetanse for å løse store, kompliserte utfordringer og oppgaver. Men det er også viktig at man har en moderat og riktig bruk av konsulenter, at man har en god balanse i bruken av konsulenter. Derfor har jeg også gjennom mine samtaler med Nav blitt forsikret om at Nav skal foreta en gjennomgang av konsulentbruken sin.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Det er også i løpet av dagen og i rapporten fra Riksrevisjonen vist til at en stiller spørsmål ved om det i det hele tatt er mulig å gjennomføre de intensjonene som lå til grunn for moderniseringsprogrammet, og på den måten at viktige sider ved Nav-reformen ikke ble gjennomført. Slik du ser det som statsråd: Er Nav-reformen, slik den ble vedtatt i sin tid i Stortinget, en urealistisk visjon, eller er det fullt ut mulig å gjennomføre den slik den var tenkt fra Stortingets side da den ble vedtatt?

**Statsråd Robert Eriksson:** Komitéleder og komité: Jeg mener at de intensjonene som lå i Nav-reformen, er like gjeldende i dag som de var da den ble vedtatt. Samtidig står vi overfor et utfordringsbilde, som jeg sa innledningsvis, der vi blir flere mennesker med mer sammensatte utfordringer, som gjør at Nav til enhver tid må utvikle seg. Jeg er opptatt av at vi bl.a. må sørge for at vi kan få gode, moderne IKT-løsninger som gjør at flere kan både skjønne og bruke IKT-løsningene, selvbetjente løsninger der du kan følge saken din, hva som skjer både når det gjelder

uføretrygd – vi gjør det fra 2015 – og når det gjelder dagpenger. Det er et viktig redskap i så henseende. Så må man modernisere det enda mer for å frigjøre tid, kompetanse og ressurser for å følge opp tettere de som skal inn mot arbeidslivet. Det føler jeg at man er godt i gang med. Så har vi også bedt om denne helhetlige gjennomgangen av Nav for å få gode forslag, gode innspill, på hvordan man kan få en bedre måloppnåelse for det som var hovedintensjonene i Nav-reformen. Og vi må bare erkjenne at vi ligger langt unna hovedmålsettingene på en del områder. Det gjelder spesielt å få flere i arbeid og færre på trygd. Det vil være en viktig oppgave for regjeringen – og det regner jeg også med er en viktig oppgave for et samlet storting – å lykkes med at vi får flere som står utenfor arbeidslivet, inn i arbeidslivet.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Et av de trekkene som har vært framhevet i dag, bl.a. av dem som har evaluert Nav-reformen, er at det har blitt mer spesialisering og mindre integrering – spesielt har det blitt trukket fram at dette kan gå ut over brukere som har sammensatte behov, hvor en har et system som legger stor vekt på spesialisering.

Slik som vi leser stortingsvedtaket om Nav-reformen, opplever vi at dette går i en litt annen retning enn det som var intensjonen med Nav-reformen. Hva slags synspunkter har du på den utviklingen av måten å bygge opp Nav-organisasjonen på, med mer vekt på spesialisering?

**Statsråd Robert Eriksson:** Jeg registrerer at mye av det som bl.a. ble gjort i – hvis jeg ikke husker feil, jeg må ta det fra husken – statsbudsjettet for 2008, tror jeg det var, som kom høsten 2007, om forvaltningsenheter, ikke var en del av det som lå inne i Nav-reformen, som da ble innført. Jeg tror det er viktig at man kan spesialisere og ha spesialenheter på områder som er det jeg kaller brukerfjerne ytelser. Brukernære ytelser kan det være behov for å se om man har det riktige grensesnittet for. Det er også noe av det som står i mandatet til dette ekspertutvalget som jeg nå jobber med, og den sluttrapporten kommer i løpet av mars neste år.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Nav har jo hatt disse to styringslinjene stat og kommune, og det har også vært et spørsmål som har vært oppe i dag, når vi tenker på gjennomføringen av Nav-reformen fullt ut. Ser du på det som fortsatt en mulig måte å organisere Nav på framover, eller må en vurdere også dette delte eierskapet på nytt, for å kunne få en optimal Nav-tjeneste ut mot de brukerne som Nav skal betjene?

**Statsråd Robert Eriksson:** Hvordan man skal lage den organiseringen, vil jeg ikke ha noen formening om i dag, fordi vi har satt ned dette ekspertutvalget som jeg viste til, som også ser på organiseringen som en del av mandatet. Men det som er viktig, og som også er en del av det mandatet, er å se på hvordan vi kan videreutvikle og forbedre partnerskapet mellom Nav og kommunene. Det er partnerskapsløsninger som ligger der i dag, en partnerskapsløs-

ning som er vedtatt av Stortinget, og som også er nedfelt i vår regjerings regjeringserklæring.

**Møtelederen:** Da var tida ute. Ordet går videre til Gunvor Eldegard, på vegne av Arbeiderpartiet.

**Gunvor Eldegard (A):** Takk for det, og takk for innleiinga. I innleiinga di nemner du at ein av dei tinga som har skjedd siste året, er at det har vorte færre brev til brukarane av Nav, fordi breva har vorte automatiserte. Det er sikkert fint, men med tanke på det som me har fått høyra før frå evalueringa av Nav, så er det vel ikkje det at dei fekk for mange brev, som var det store problemet. Det var vel heller at dei ikkje vart godt nok mottekne, at dei ikkje fekk snakka med saksbehandlaren, men berre med folk som ikkje hadde greie på saka deira. Det var vel kanskje eit mykje større problem enn at dei fekk brev.

Statsråden har uttalt til VG tidlegare i år at no skal han rydda opp i Nav. Da lurar eg på: Kva har statsråden fått gjort, utanom brev?

**Statsråd Robert Eriksson:** Vi har som sagt nedsatt dette ekspertutvalget, som har kommet med en del forslag nå som går på brukerperspektivet. Vi vil om ikke lang tid igangsette en pilot rettet mot foreldre med alvorlig syke barn, der de skal få en egen saksbehandler som følger dem i den tiden de har behov for bistand og hjelp fra Nav. Det betyr at man får tettere og bedre oppfølging. Vi vil også før jul legge fram en proposisjon med en meldingsdel som bl.a. går på hvordan vi både skal forenkle en del av regelverket og styrke en del av våre velferdsordninger for å sikre at vi får flere inn i arbeidslivet. Vi skal bl.a. ha en gjennomgang av tiltaksstrukturen – færre tiltak, har vi meldt – som gjør at man kan få bedre oppfølging. Et av dem ble publisert på Dagsrevyen 21 i går kveld – et arbeidstreningstiltak som vil sikre at Nav går tettere inn i oppfølgingen mot det ordinære arbeidslivet. Så her gjøres det flere grep.

Så er det ikke sånn at jeg har sagt – bare så det er klart – at det er blitt færre brev. Jeg viser til det Nav-direktøren sa i sin runde, at man vil komme med nye brevløsninger i 2015. Det er et problem for mange brukere, som bl.a. går på arbeidsavklaringspenger – det har ekspertutvalget også pekt på – at man får opptil fem brev med ulik informasjon. Det er vanskelig å skjønne informasjonen, noe som gjør at man oppsøker Nav-kontoret lokalt for å finne ut hva som sto i brevet. Det synes ikke jeg er bra nok. Derfor er jeg veldig fornøyd med at man nå starter arbeidet med nye og bedre brevløsninger, som gjør at folk i større grad kan skjønne hva som står i brevet. Det betyr at færre mennesker må gå ned på det lokale Nav-kontoret og spørre hva som sto i brevet de fikk – hvilket av disse fem brevene som virkelig gjelder. Da kan Nav lokalt bruke mer tid og ressurser på å følge opp folk inn mot arbeidslivet. Så vi gjør mange grep.

**Gunvor Eldegard (A):** Som også saksordføreren har spurt om, har me diskutert konsulentar veldig mykje her i dag. No skal det jo leigast inn toppleiarstøtte for nesten 100 mill. kr. Me har Accenture, som er stor, og ingen veit

kor mykje pengar som er brukt på dei. Ein veit knapt verken kva rolle dei har hatt, eller kor mykje pengar Nav har brukt på dei. Me har Steria, som har ein kontrakt på nesten 800 mill. kr, som dei fekk i samband med moderniseringsprogrammet då det skulle starta, og som eigentleg er stoppa. Eg har i alle fall ikkje fått heilt klart for meg korleis den vidare kontrakten deira eigentleg fungerer. Du seier at du skal gå inn med ein riktig og balansert bruk av konsulentar. Eg tenkjer: Er det eigentleg samsvar mellom all den konsulentbruken og alle kostnadene – alle skattepengane som er brukte på det, og resultatata det gjev?

**Statsråd Robert Eriksson:** Det vil alltid være sånn at man kan stille spørsmål ved konsulentbruk, men dette er beslutninger som er tatt av Nav. Som jeg sa også innledningsvis, vil det i mange sammenhenger være viktig, riktig og helt nødvendig å kjøpe ekstern kompetanse. Men vi har også hatt en dialog med Nav. Nav har forsikret oss om at man skal i gang med en gjennomgang av konsulentbruken og finne en mer optimal balanse når det gjelder bruk av konsulenter – få en riktigere balanse. Det er et arbeid jeg er tilfreds med at vi igangsetter, og et arbeid vi skal følge opp.

**Gunvor Eldegard (A):** Då skal ein altså bruka konsulentar for å sjå på kor mange konsulentar ein skal bruka.

Eit siste spørsmål: Er du trygg på at planane for moderniseringa av Nav er robuste nok til å unngå nye, store økonomiske tap?

**Statsråd Robert Eriksson:** Jeg er i alle fall sikker på at man er bedre rustet enn noen gang tidligere til å gjennomføre den moderniseringsplattformen og den moderniseringen som Stortinget har lagt til grunn.

**Møtelederen:** Da er Eldegards tid ute.  
Ordet går til Michael Tetzschner – vær så god.

**Michael Tetzschner (H):** Jeg vet ikke om statsråden fikk med seg det Anniken Huitfeldt – din forgjenger – sa i sekvensen før statsråden kom hit, men kort fortalt var det at hun mente at det var langt større risiko ved å kjøpe IT-systemer som var ferdig utviklet, altså såkalt hylleware, fremfor å drive egen systemutvikling. Hun begrunnet det med at de norske trygdesystemene er spesielle. Deler du den vurderingen?

**Statsråd Robert Eriksson:** Når det gjelder spesialtilpasset IKT-verktøy, deler jeg den oppfatningen. Hvis man skulle gått til andre land, kjøpt et annet, detaljert datasystem som ikke er hylleware, som jeg også opplever at min forgjenger Huitfeldt var inne på, hadde man også måttet adoptere regelverket. Det svenske systemet, f.eks., er tilpasset det svenske regelverket. Hvis Stortinget hadde villet vedta det svenske regelverket, kunne vi alltså ha kjøpt det svenske systemet og iverksatt det. Men vi har det norske systemet, vi har de norske reglene, og jeg tror det er både riktig og viktig å bygge opp et robust IKT-verktøy og -system som ivaretar de nors-

ke reglene. På det området deler jeg Huitfeldts oppfatning.

**Michael Tetzschner (H):** Det blir eventuelt et tema å komme tilbake til. «Intelligens er å lære av egne feil, klokskap er å lære av andres.» Hvordan vil du sikre at vi lærer av havarerte IKT-prosjekter, enten det er i eget departement eller i andres?

**Statsråd Robert Eriksson:** For det første er det viktig å ha gode evalueringer. Når man har hatt de gode evalueringene og fått de klare påpekningene av hvor ting har gått feil, er det viktig at man har bedre planlegging. Når det gjelder fase 2 og fase 3 i IKT-moderniseringen, er man i gang med en grundigere planlegging – den grundigste planleggingen man har vært igjennom. Og når planleggingen er ferdig, skal den sendes til kvalitetssjekk. At man tar den grundige planleggingen nå, skyldes rett og slett at man har lært av det man har gjort tidligere. Det er viktig, tror jeg, både med en god evaluering og med en riktig og god planlegging – en trygg planlegging. Derfor var det etter mitt skjønn riktig at man satte foten i bakken for å gjøre den på en grundigere måte. Jeg tror også at tettere oppfølging fra departementets side av de underliggende etatene vil være avgjørende.

**Michael Tetzschner (H):** Litt i forlengelsen av det: Ser statsråden at det kan sies å være ganske mange og påfallende likhetstrekk mellom havarerte IT-prosjekter? Vi behøver kanskje ikke gå så langt tilbake som til TRESS-fiaskoen, men den ligger jo så langt tilbake at den ikke lenger sjenerer noen statsråd. Men det er svært mange likhetspunkter som man rett og slett kunne huke av som en påminnelse om hvordan man skal unngå disse fellene.

**Statsråd Robert Eriksson:** Selv om ikke alle prosjektene er like og de ulike prosjektene har ulike utfordringer, tror jeg det alltid er sånn at man kanskje kunne vært enda flinkere til å lære av hverandre. Det er alltid et læringspotensial. Den dagen man mener at det ikke finnes noe læringspotensial ved å se på andre prosjekter, tror jeg noe er feil. Samtidig tror jeg man også må ta den nødvendige høyden for at prosjekter er ulike, og at det er ulike problemstillinger man står overfor i de ulike prosjektene.

**Michael Tetzschner (H):** Siste spørsmål fra min side: Siden det var litt uklart – du hadde to anledninger eller utfordringer fra mine kolleger her. Er du kritisk eller ikke kritisk til den konsulentbruken som har vært i Nav?

**Statsråd Robert Eriksson:** Det jeg har sagt tidligere, er at det er viktig med en moderat og riktig bruk av konsulenter – å bruke konsulenter der det er nødvendig og bruke egen kompetanse der man har det. Det er mitt svar på det.

**Michael Tetzschner (H):** Da er spørsmålet, gitt at vi er enige om det siste, generelle utsagn om at det er riktig med en balansert bruk av konsulenter: Mener du det har vært

en balansert bruk av konsulenter til forhistorien i denne saken?

**Statsråd Robert Eriksson:** Konkret i denne saken er det vanskelig for meg å vurdere, men jeg har sittet i arbeids- og sosialkomiteen i åtte år, også som leder av komiteen, før jeg ble statsråd. I enkelte perioder mener jeg at konsulentbruken har vært for høy. Derfor synes jeg også det er tilfredsstillende og bra at man nå foretar en gjennomgang av konsulentbruken for å finne en mer balansert måte å gjøre det på.

**Møtelederen:** Michael Tetzschners tid er ute. Da er det Helge Thorheims tur.

**Helge Thorheim (FrP):** Kanskje jeg skal følge opp lite grunn. Tidligere i dag hadde vi Steria inne. De er en stor leverandør av IT-kunnskap til Nav. Vi har hørt at de har en kontrakt som spenner et eller annet sted mellom 650 og 800 mill. kr på den kontraktstverdien. 800 mill. kr er en fjerdedel av det som hele dette prosjektet skal koste. Vi har samtidig hørt, og de sier selv, at de ikke har hatt noen betydelig ledelse inne i dette prosjektet. For å si det rett ut er det vanskelig å få rede på hva slags rådgivingsoppgaver de har hatt til ledelsen i Nav. Kan du kommentere litt om det. Dette har litt med ressursbruken i prosjektet å gjøre.

**Statsråd Robert Eriksson:** Nå er vi i gang med planlegging av Prosjekt 2. Ny kontraktstrategi er i emning, og det er ikke gitt ut kontrakter etter den nye kontraktstrategien ennå. Nye kontrakter er vel noe man vil komme tilbake til etter at kontraktstrategien er ferdig. Dette vil være et spørsmål som i så fall vil være enklere å svare på når man har gjennomført den nye kontraktstrategien og kontrakter er gitt ut på nytt.

**Helge Thorheim (FrP):** Så det er slik at man kan forvente at de i tilfelle reforhandles hvis kontraktstrategien er for dårlig i forhold til den nye?

**Statsråd Robert Eriksson:** Jeg forventer at man får en god kontraktstrategi, at man tiltrekker seg den kompetansen som til enhver tid er nødvendig, og ellers det som er nødvendig. Om det er å fornye kontrakter eller det er å få andre, må Nav vurdere. Nav må vurdere hva som er den nødvendige kompetansen for å levere i henhold til det som er Stortingets forutsetninger.

**Helge Thorheim (FrP):** Ellers hører jeg at statsråden fokuserer på brukerne og hensikten med reformen, og det høres jo veldig bra ut. Samtidig sier statsråden at IKT-verktøyene er helt avgjørende for å lykkes. Dette er jo en stor IKT-satsing også. Så snakker statsråden om å stå på trygg grunn for å nå målene etter replanleggingen. Går det an å trekke det så langt som å si at man står på trygg grunn, ikke bare tryggere grunn – at man føler seg betrygget og at dette får vi til innenfor de 3,3 mrd.kr som er satt av?

**Statsråd Robert Eriksson:** Jeg må bare gjenta det jeg har sagt: Jeg er forsikret om at vi står på tryggere grunn. Det synes jeg er positivt, og det synes jeg er bra, for det gjør at vi har større sjanse for å lykkes med gjennomføringen. Det at man tar seg bedre tid og planlegger grundigere gjennom 2015, gjør også at man står på tryggere grunn. Det vil alltid være sånn at man aldri kan utelukke at uforutsette ting måtte dukke opp. Men man føler seg i hvert fall tryggere nå enn noen gang tidligere på at man skal klare å gjennomføre moderniseringsplattformen. Det har jeg blitt forsikret om, og det beroliger meg. Samtidig skal vi ha tett oppfølging sånn at vi sikrer at vi får det på plass innenfor de mulighetene og de rammene som vi rår over – for å si det på den måten. Det man ikke rår over, uforutsette ting, kan naturligvis også oppstå.

**Helge Thorheim (FrP):** Ekspertutvalget er nevnt. Kunne du bare orientere om sammensetningen av ekspertutvalget?

**Statsråd Robert Eriksson:** Det kom litt bardust på – for å si det rett ut. Jeg vet ikke om jeg har alle navnene i hodet, men Sigrun Vångeng leder ekspertutvalget. Simen Markussen fra Frichsenteret sitter i ekspertutvalget. Ivar Sæther, som er leder av Nav-kontoret i Tromsø, sitter der. Han har lang, god erfaring. Erik Stene, som er verferdsdirektør hos Fylkesmannen fra Nord-Trøndelag, sitter der. Natasha Pedersen, som leder organisasjonen Ja til lindrende enhet og omsorg for barn, sitter der som brukerrepresentant. Vi har med Ingrid Ihme, direktør i Telenor Open Mind, og Hege Randi Eriksen sitter også i det utvalget. – Det kan hende at jeg har glemt et navn.

**Helge Thorheim (FrP):** Takk, da har jeg ikke noe mer.

**Møtelederen:** Da er det Per Olaf Lundteigens tur.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Det som har gått galt, er kvalitetssikret. Det er kvalitetssikret veldig, og jeg har lyst til å spørre, hvis statsråden gir meg anledning, Ulf Pedersen om dette kontra kontrakter – hvis det er mulig, statsråd.

Det er kvalitetssikret på den beste måten. Er det kvalitetssikringssystemet som er lite egnet for Arbeidsdepartementets område? Eller er det det at det kom andre forutsetninger inn etter at det var vedtatt, som gjorde at det så raskt måtte avblåses?

**Ulf Pedersen:** Utgangspunktet er jo at prosjektet planlegges. Det lages planer som så blir kvalitetssikret ...

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Det er jo før – før det er planer.

**Ulf Pedersen:** Som representantene for Metier også sa, pekte kvalitetssikringen på to betydelige risikoområder, bl.a. organiseringen og det å bygge ny vedtaksplattform som sådan.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Vi har så kort tid, skjønner du.

**Ulf Pedersen:** Når man oppdaget at de planene som var lagt, ikke var realistiske, at man måtte replanlegge, er det på en måte et spørsmål om i hvor stor grad det kom av at planene var for dårlige, og i hvor stor grad kvalitetssikrer burde ha oppdaget at planene ikke var gode nok.

Hvor svaret ligger, vet jeg ikke helt. Det er klart at man følger kvalitetssikringsregimet som ligger der. Heller ikke kvalitetssikrerne oppdaget at planene ikke var gode nok, selv om de pekte på risiko.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Greit. Da forstår jeg det i hvert fall sånn at det var ikke nye forutsetninger som gjorde at det ikke fungerte. Det var rett og slett gjort en for dårlig jobb av både dem som planla det, og dem som kvalitetssikret det. Det er da et stort spørsmålstejn med hensyn til om kvalitetssikringssystemet fungerer godt nok på deres område. Det er min vurdering av det.

Neste spørsmål handler om kontraktene. Her har vi fått klarhet i at det er en høy pris på de kontraktene som dere inngår med andre i forhold til det ansvaret som vedkommende påtar seg i ettertid. Er du enig i det?

**Ulf Pedersen:** Også i planleggingen skal man etablere en kontraktstrategi, og den kontraktstrategien blir også utsatt for kvalitetssikring. Som Joakim Lystad sa tidligere, har man i lys av de erfaringene man har gjort med den kontaktstrategien som er valgt, omdefinert – endret – sin kontraktstrategi. Grunnen til at man gjorde det, var at man mente at den man hadde, i utgangspunktet ikke var god nok på det området.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Jeg forstår at den nye kontraktstrategien er noe departement, embetsverk og statsråd involverer seg i. Var det sånn at den gamle kontaktstrategien ikke var forelagt departementet?

**Ulf Pedersen:** Kontraktstrategien for IKT-moderniseringen legges gjennom planleggingen av Prosjekt 1 og kvalitetssikres av KS2. Sånn sett er departementet inne i det.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Så det er ikke noe nytt, altså, at den kontraktstrategien som en nå skal utvikle, blir behandlet i departementet, og det var også den forrige, så departementet og embetsverket der hadde gått god for den rolledelingen som der er mellom inntekt til den som gjør det, og det ansvaret som vedkommende påtar seg?

**Ulf Pedersen:** Kontraktstrategien som sådan legges gjennom dette kvalitetssikringsregimet. Hvordan den enkelte kontrakt utformes, er ikke departementet innblandet i som sådan.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Nei, vi snakker om kontraktstrategien. Det er mer de overordnede linjene i det. Vi sitter igjen med et inntrykk av at private selskaper rundlu-

rer dere og tar høy betaling uten å ta ansvaret når det går galt. Det er det inntrykket jeg sitter med i hvert fall.

**Ulf Pedersen:** Jeg tror ikke jeg kan kommentere det konkret.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Nei, jeg forstår det.

Hadde det vært mulig å få tilgang til den gamle kontraktstrategien og den nye kontraktstrategien, så vi her kan se hva som er forskjellene i dem for å kunne vurdere saken? Disse kontraktene er veldig sentrale i hvorfor det her har gått galt.

**Ulf Pedersen:** Kontraktstrategien knyttet til Prosjekt 1 som sådan er offentlig tilgjengelig gjennom kvalitetssikringsregimet.

Så er det den kontraktstrategien Nav har laget nå – det er Navs kontraktstrategi.

Så skal det etableres en kontraktstrategi for Prosjekt 2, som igjen skal underlegges en ekstern kvalitetssikring. Kontraktstrategien for Prosjekt 2 som sådan er ennå ikke utarbeidet.

**Møtelederen:** Da er den siste i denne runden Rasmus Hansson – vær så god.

**Rasmus Hansson (MDG):** Statsråden sier han er blitt forsikret om at det er gjort en rekke endringer, som han nevner, i planleggingen og struktureringen av prosjektet. Det er vel all grunn til å tro at på basis av de erfaringene som er gjort, er sannsynligheten for at moderniseringsprosjektet nå vil komme i havn, høyere. Men statsråden er fortsatt i samme situasjon som sin forgjenger i den forstand at han er avhengig av at de som gjennomfører prosjektet, de som planlegger prosjektet, de som kvalitetssikrer prosjektet, alle sammen kan gjøre akkurat de samme feilene som de gjorde i forrige prosjekt. Er det noe statsråden selv foretar seg med sin involvering i prosjektet? Velger han å være tettere på prosjektet, eller følger han det opp på en annen måte som gjør at han som statsråd prøver å øke sannsynligheten for at han kan påvirke prosjektet i positiv retning eller sørge for å oppdage feil på et tidligere tidspunkt enn det hans forgjenger gjorde?

**Statsråd Robert Eriksson:** Jeg er egentlig litt usikker på hva Hansson spør om. Jeg er ikke tettere på i den forstand at jeg er på den enkelte IKT-utvikler. Det har jeg heller ingen IKT-messig kompetanse til å kunne gjøre.

**Rasmus Hansson (MDG):** Nei, men jeg snakker om prosjektledelsen.

**Statsråd Robert Eriksson:** Nei, heller ikke den. Men det vi gjør, er at vi har klare målbilder, en klar planlegging. Og den planleggingen for hvordan man skal gjennomføre Prosjekt 2, sitter man med nå. Når den planleggingen er ferdig, skal den kvalitetssikres. Når den er kvalitetssikret, vil det være viktig å følge den tett opp. Jeg vil som statsråd legge til rette for at vårt departement følger tett opp den

kvalitetssikringen som er gjort, og det som er bestilt i det prosjektet.

**Møtelederen:** Da er denne runden ferdig.

Da er det oppfølgingsspørsmål. Det er Hans Fredrik Grøvan først.

**Hans Fredrik Grøvan (KrF):** Man vil si at vi har stilt mange spørsmål i dag om hva som har gått galt. Vi har fått forsikringer om at ting skal gå bedre. Men vi har vel fått få svar på hvorfor ting har gått som de har gått.

Når jeg hører statsråden svarer på utfordringen fra Thorheim om han er på trygg grunn eller på tryggegrunn, velger statsråden å bruke uttrykket «tryggere grunn» og ikke trygg grunn. Da er mitt spørsmål: Hvilke virkemidler er det statsråden har til disposisjon for å sikre at framdriften nå blir i henhold til den nyetablerte, reetablerte, planprosessen? Det vil jeg gjerne ha et veldig klart og entydig svar på.

**Statsråd Robert Eriksson:** Det er to ting. Det er å være tett på at man gjennomfører kvalitetssikringen når man har planlagt den, at man gjennomfører de planene som er kvalitetssikret, tett oppfølging av det, samtidig som man også må melde tilbake til Stortinget på en riktig måte og ta høyde for at man gir de riktige politiske rammene, både med hensyn til det økonomiske og andre ting, for å kunne gjennomføre denne moderniseringen på en god og riktig måte.

**Møtelederen:** Da er det Gunvor Eldegards tur.

**Gunvor Eldegard (A):** Eg har lyst til å spørja litt meir om konsulentbruken.

Statsråden seier ja til bruk av konsultantar der ein må, og eigen kompetanse der ein har det.

Så tenkjer eg at med all den konsulentbruken – korleis sikrar ein seg at ein får overført den kompetansen som vert bygd opp der, til Nav for framtida? Det er det eine spørsmålet.

Det andre spørsmålet er eigentleg: Med alle dei kostnadene konsulentbruken har påført kunne ein kanskje bygd opp ein god del meir eigen kompetanse også. Kan du kommentera det?

**Statsråd Robert Eriksson:** Når det gjelder bruk av konsulenter og hvordan man bruker den kompetansen man har, er den som er best i stand til å ta vare på og ha oversikt over kompetansen på detaljnivå i Nav, naturlig nok Nav-direktøren. Nav-direktøren er også den beste til å svare på hvilken kompetanse han trenger for å gjennomføre de vedtak som Stortinget har fattet, og gjennomføre det som er de politiske bestillingene.

Så er det viktig for meg som statsråd å følge opp og ha tett dialog med Nav når det gjelder både hvordan man forbedrer Nav og hvordan man utvikler Nav for å nå de politiske målsettingene på en best mulig måte.

Jeg vil ikke gå inn på balansen på det. Jeg bare viser til det som også Nav-direktøren var inne på, at man skal

gjennomgå bruken av konsulenter og finne en bedre balanse, samtidig som man nå har organisert ting på en slik måte at man i større grad også fører en del av ansvaret ned til prosjektansvarlig i egen organisasjon. Det synes jeg er positivt. Man bruker kompetansen på en annen måte.

**Helge Thorheim (FrP):** Vi hadde KS her i dag også. KS fokuserte en del på partnerskapsmodellen – partnerskapet mellom kommune og stat. Men de ønsket seg også partnerskap oppover på Nav-nivå. De gikk faktisk et skritt lenger også – de ønsket seg et partnerskap på regjeringsnivå. Har du noen synspunkter på det?

**Statsråd Robert Eriksson:** Nei, jeg synes det blir feil av meg å kommentere hvordan et eventuelt fremtidig partnerskap skal være og hvordan man skal forbedre det partnerskapet, spesielt med tanke på at jeg har nedsatt et ekspertutvalg som jobber med og ser på disse spørsmålene, som skal konkludere på disse spørsmålene, og som skal komme med forslag til tiltak til regjeringen. Jeg ønsker å se forslagene, gå gjennom dem og behandle dem grundig i departementet og i regjeringen, og så legge frem eventuelle endringer for Stortinget hvis det skulle være behov.

**Møtelederen:** Michael Tetzschner – vær så god.

**Michael Tetzschner (H):** Et siste spørsmål, fordi jeg synes det er interessant for å belyse statsrådets ledelsesfilosofi.

Statsråden har jo velsignelsen ved den sene ankomst og kan lese disse rapportene med litt større distanse. Er det statsrådets hovedinntrykk at det er ledesssvikt vi står overfor, eller er det systemsvikt?

**Statsråd Robert Eriksson:** Det er et veldig vanskelig spørsmål å svare på, fordi så godt har ikke jeg kjennskap til hvordan departementet ble ledet før min tid. Jeg har heller ikke kjennskap til hvilken ledelsesfilosofi de hadde, eller måten de hadde oppfølging på før min tid – hvilke områder daværende eller tidligere statsråder har vært inne og fulgt opp. Så det blir litt vanskelig for meg å si – om det er det ene eller det andre. Men det som jeg er opptatt av, er å kunne legge til rette for at vi i departementet er enda tettere på for å sørge for at vi når målene på en tryggere måte og har bedre forutsetninger for å nå målene enn man har hatt tidligere. Vi registrerer at det har vært mange riksrevisjonsrapporter opp gjennom tiden med ulike utfordringer, der også mange av de samme utfordringene har vært gjentakende.

**Møtelederen:** Da registrerer jeg ikke flere talere. Jeg vil bare si til slutt – ikke på vegne av komiteen, for det har jeg ingen fullmakt til, men på vegne av meg selv – at det er slik, statsråd, som saksordføreren sa tidligere i dag, at det har vært stilt mange spørsmål, og en del av dem har blitt besvart, men en del av dem har også ikke blitt besvart. Så vi sitter fortsatt igjen med en del spørsmål i komiteen etter denne lange dagen. Det er i seg selv bemerkelsesverdig, vil jeg si.

Det spørsmålet jeg har, får bli det siste spørsmålet fra komiteen. Du har svart på dette, men vi må vite før vi avslutter denne høringen, hva som er statsrådets svar på følgende spørsmål: Har ditt departement og du nå kontroll med Nav?

**Statsråd Robert Eriksson:** Er det sånn all over, eller er det på spesielle ting?

**Møtelederen:** Det er ditt konstitusjonelle ansvar hva som skjer i Nav i dag og i tida som kommer. Jeg vil vite om du har kontroll med det, og om det er tilstrekkelig kontakt mellom Nav og departementet, slik at vi i Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité faktisk slipper å gjennomføre slike høringer for framtida, og at Riksrevisjonen – som du selv sier – gang på gang kommer tilbake og påpeker de samme svakhetene uten at de blir rettet opp. Derfor spør jeg nå: Har du den konstitusjonelle kontrollen med Nav?

**Statsråd Robert Eriksson:** Du stiller egentlig to spørsmål. Jeg kan forsikre deg om, som også Joakim Lystad, Nav-direktøren, forsikret komiteen om tidligere i dag, at dette har den høyeste prioritet, og vi har tett kontakt i departementet med Nav, tettere enn noen gang. Det skal vi fortsatt ha. Så har vi satt ned et ekspertutvalg for å skaffe oss bedre oversikt over utfordringsbildet, hvordan vi kan løse mange av de utfordringene som man har hatt i Nav, for å gi bedre brukeropplevelser. Jeg mener at det er et viktig og riktig grep som er tatt fra min side å få en helhetlig gjennomgang for å skaffe seg en god oversikt over hvordan man kan sørge for at Nav blir bedre fremover.

**Møtelederen:** Men var det et ja, eller var det kanskje –

**Statsråd Robert Eriksson:** Ut fra den informasjonen jeg har i dag, har vi konstitusjonell kontroll på Nav.

**Møtelederen:** Fint. Da er det ikke flere spørsmål? Jo, Lundteigen. Tida er egentlig ute, men det går bra.

**Per Olaf Lundteigen (Sp):** Siden du åpnet opp for det, tok jeg ordet.

Det siste synes jeg var veldig interessant, for det var veldig sterkt å høre her det ærlige utsagnet fra din forgjenger, som sa at det er mange mål som ikke er nådd, det er mange politiske mål som Stortinget har satt for departementet og Nav, som ikke er nådd. Du presiserte at oppgavene til Nav ville bli flere og mer mangslungne i tida framover. Da er jeg noe overrasket over at du sier nå at du står på trygg grunn, for det Lystad sa, var at han står på tryggere grunn. Så spørsmålet mitt er egentlig: Er du enig med tidligere statsråd i at det er mange mål som ikke er nådd?

**Statsråd Robert Eriksson:** Jeg er enig med tidligere statsråd i at det er mange mål som ikke er nådd. Jeg er også enig i – og har brukt det samme begrepet som Lystad – at vi står på tryggere grunn. Jeg er også utfordret på det begrepet tre ganger i denne høringen – så det er klart i forhold til begrepsbruken min.

Så sier jeg også at ut fra den informasjonen vi har i dag, har vi bedre kontroll på utviklingen enn noen gang. Men som jeg sier: Ja, vi står overfor store utfordringer også i fremtiden, nettopp fordi vi blir flere mennesker, nettopp fordi vi vil ha flere som har behov for hjelpemidler, nettopp fordi vi har flere med sammensatte utfordringer og problemer. Det kan også by på uforutsette utfordringer som vi ikke kjenner til i dag. Derfor kan heller ikke jeg gi noen garanti for at man aldri i fremtiden vil kunne sitte i Stortinget og ha høringer om Nav. Men ut fra informasjonen, ut fra de grep som er tatt, ut fra evalueringen og ut fra den planleggingen som er i gang, føler jeg vi har bedre kontroll enn hva vi noen gang tidligere har hatt.

**Møtelederen:** Da tror jeg at vi skal lukke denne høringen. – Om forlatelse, Eriksson, jeg glemte det hvis du vil si noe mer og har noe å legge til som ikke er sagt. Beklager!

**Statsråd Robert Eriksson:** Jeg tror jeg har fått svart på spørsmålene som er stilt. Jeg føler ikke at jeg har noe mer å tilføye det som er sagt.

**Møtelederen:** Da kan vi si takk til statsråd Eriksson og ekspedisjonssjef Pedersen, og jeg sier takk til Riksrevisjonen og til alle – og til komiteen. God helg til alle!

Høringen slutt kl. 17.26.

---