

**Åpen høring i kontroll- og konstitusjonskomiteen
mandag den 2. februar 2015 kl. 9**

Møteleder: Martin Kolberg (A)
(komiteens leder)

S a k :

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

Møtelederen: God morgen til alle sammen. Da er klokken 9, og jeg har gleden av å ønske velkommen til en ny høring om situasjonen rundt Nav. Jeg har ikke sjekket det helt konkret, men jeg tror faktisk det er første gangen at Stortinget tar opp igjen en høring som er gjennomført. Det knytter seg til at vi fra komiteens side mener at de svarene vi fikk i forrige høring, ikke var tilstrekkelig dekkende for det som saken gjelder. Den utviklingen vi har hatt etter forrige høring, viser også at det er en del ubesvarte spørsmål som vi er nødt til å stille før vi går til Stortinget med saken.

Dette er en sak som knytter seg til det som heter Dokument 1 i Stortinget, altså Riksrevisjonens hovedrapport til Stortinget om forvaltningen i det foregående året. Da er det slik at det som gjelder denne saken, er tatt ut av innstillinga – innstillinga som sådan skal behandles i Stortinget den 10. februar, altså hele resten av innstillinga, mens den delen av innstillinga er tatt ut under henvisning til at vi i denne høringen skal repetere alle spørsmålene, og komiteen kommer da til å levere en egen innstilling til Stortinget knyttet til dette.

Rent formelt håndterer vi Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2013, som det heter. Og i den rapporten, som dere alle sammen nå vet, har Riksrevisjonen kritiske merknader til Arbeids- og sosialdepartementet og Arbeids- og velferdsetaten, Nav. Dette gjelder da særlig modernisering av IKT-systemene, som er en av de viktigste forutsetningene for å kunne realisere Nav-reformen. Men også på andre områder rettes det kritikk mot Nav. Dette er det formelle.

Så ønsker jeg å legge til her: Når vi har et så tydelig engasjement fra komiteens side på dette, og ber dere komme hit og hjelpe oss med svarene, er det fordi alle skjønner at dette er av veldig stor betydning for hele befolkningen. Å få Nav-reformen til å fungere som den skal, er av stor betydning for hele befolkningen, og derfor legger komiteen veldig vekt på at vi får belyst dette på en god måte nå.

Så har vi jo avholdt en høring allerede. Det var 28. november 2014, men vi har altså besluttet å gå videre med en ny høring på bakgrunn av det jeg nå har forklart.

Så håper vi at vi i løpet av denne dagen kan få opplysninger som gjør det lettere for oss å trekke konklusjoner, enn hva som var tilfellet etter den første høringen. Komiteen har i forbindelse med denne høringen formulert tre problemstil-

linger, som skal legges til grunn for høringen. Problemstillingene er formidlet til dem som skal delta i høringen, og er utgangspunktet for spørsmålene til komiteen. Komiteen har ønsket å belyse saken på en bred måte og har invitert representanter for de ulike berørte aktører. Dette er:

- arbeids- og sosialminister Robert Eriksson
- tidligere arbeidsminister Anniken Huitfeldt
- arbeids- og velferdsdirektør Joachim Lystad, sammen med økonomidirektør Per O. Fjell og revisjonsdirektør i Nav, Solbjørg Lie
- konsultentselskapene Accenture, McKinsey og Sopra Steria

Jeg gjør oppmerksom at det blir tatt stenografiske referater fra høringen. Referatene vil følge som vedlegg til komiteens innstilling til Stortinget.

De prosedyrer som er fastsatt i reglementet for åpne høringer, vil bli fulgt. De inviterte får holde en innledning. Etter det får først saksordføreren, som i denne saken er Hans Frederik Grøvan fra Kristelig Folkeparti, og deretter representanter for de ulike partiene anledning til å spørre ut de inviterte. Saksordføreren får ordet i 10 minutter, og de øvrige partiene får inntil 5 minutter hver til å spørre ut de inviterte.

Jeg gjør oppmerksom på at når vi kommer til dette, er det de som spør, som selv dirigerer sin tid og sine spørsmål. De dirigeres ikke av meg hvis det ikke oppstår helt spesielle situasjoner.

Dessuten er det det å si at vi prøver å ha så korte og presise spørsmål som mulig – og så korte svar som mulig. Da blir det mer dynamikk i høringen, og vi får mer presisjon i svarene. Det er viktig at man prøver å legge vekt på det.

Etter at vi har gjennomført høringen langs et slikt spor, får vi en oppfølgingsrunde på inntil 10 minutter, hvor komiteens medlemmer kan stille tilleggsspørsmål utover de spørsmålene som har vært stilt i den ordinære spørreunden.

Så er det da slik at hvis dere sitter med informasjon som er fortrolig, og som dere skjønner har betydning for svarene dere skal gi, plikter dere, i henhold til Stortingets reglement å gjøre oss oppmerksom på det, slik at vi eventuelt kan lukke høringen for å høre eventuell fortrolig informasjon.

Når det gjelder lydanlegget, må vi få denne lampen til å lyse når vi snakker, men også slukke den når vi ikke snakker. Det er ikke så farlig for dette rommet – det går fint – men på grunn av fjernsynsoverføringen til resten av huset er det viktig at lyden blir best mulig ved at vi slukker lampene når vi ikke snakker, og da prøver vi alle sammen på begge sider av bordet å følge dette.

Dette er det formelle som jeg ville si nå i starten.

*Høring med konsultentselskapene Accenture,
McKinsey og Sopra Steria*

Møtelederen: Da begynner vi, og vi begynner med konsultentselskapene, som er bra representert her – det er viktig. Jeg ønsker velkommen Jan-Erik Hunn, som er fra Accenture, og stedfortreder for administrerende direktør Roy Grønli, som har meldt sykdomsforfall.

Så har vi Ole Jørgen Vetvik, som er administrerende direktør i McKinsey. Velkommen til deg. Du har med deg Frithjof Lund og Sverre Fjeldstad som bisittere. Velkommen også til dere.

Så er det Kjell Rusti, som er administrerende direktør i Sopra Steria. Du har med deg også denne gangen Thomas Nordås som bisitter. Velkommen også til dere.

Dette var det formelle som jeg i henhold til reglementet er forpliktet til å gjennomgå, slik jeg nå har gjort. Da er vi klare til å begynne. Det er satt av 5 minutter til hver av dere, og vi begynner med Jan-Erik Hunn – vær så god.

Jan-Erik Hunn: Takk for invitasjonen, komitéleder. Mitt navn er Jan-Erik Hunn, og jeg er direktør for arbeids- og velferdsområdet i Accenture. Vår administrerende direktør er, som du sa, blitt syk og har bedt meg om å stille i hans sted.

Accenture er et globalt selskap med 320 000 ansatte, hvorav drøyt 1 000 i Norge. Vi har store og komplekse oppdrag innen ledelsesrådgivning, IKT og tjenestutsetting for privat og offentlig sektor verden over.

La meg innledningsvis si at Nav over de siste åtte årene har lyktes med flere krevende IKT-løft. Det fremste reformrelaterte IKT-løftet var pensjonsreformen, som i 2011 ble levert i tide og innenfor budsjett på 2,9 mrd. kr. Uføre-reformen, som ble levert nå til nyttår, er et annet eksempel. Det er verdt å merke seg at Nav har levert disse krevende prosjektene i parallell med stabil og sikker drift av IKT-løsningene.

Det er imidlertid viktig å forstå årsaken til at man feilet i det ambisiøse moderniseringsprogrammet, slik at man kan korrigere kursen framover. Vi mener at hovedårsaken til at man feilet, var valg av modell for gjennomføring. Jeg er enig i arbeids- og velferdsdirektørens beskrivelse i den forrige høringen, der han viser til at Nav ga feil høytt, selv tok på seg et for stort ansvar og ikke utnyttet IKT-markedet på best mulige måte.

La meg belyse dette. I pensjonsprogrammet hadde man en organisering med en hovedsamarbeidspartner som bisto Nav med å sikre prosjektgjennomføringen ende til ende. Selv om dette var en suksessfylt modell for gjennomføring, følte Nav at det var uheldig at mye kompetanse forsvant ut med de innleide konsulentene. Nav besluttet derfor å bruke moderniseringsprogrammet til å utvikle egen organisasjon og egne medarbeidere og valgte selv å ta endetil-ende-ansvar. Det viste seg at man fikk utfordring med kvalitet og fremdrift i dette arbeidet, noe som skapte usikkerhet om Nav ville nå sine mål. Dette førte i sin tur til at Nav besluttet å løfte gjennomføringen av den tidskritiske uførerereformen ut av moderniseringsprogrammet og senere også legge ned denne organisasjonsenheten og revurdere tilnærmingen til den resterende IKT-modernisering.

I invitasjonen til denne høringen stilles det spørsmål ved formålet og erfaringen med konsulentbruken i Nav. Jeg vil forsøke å belyse dette ved å benytte Accenture som eksempel.

Accenture har over de siste åtte årene vunnet flere av de største åpne tilbudskonkurransene som Nav har utlyst. Vi har bistått Nav på tre ulike områder:

1. Reformleveranser
2. Forvaltning av IKT-løsninger eller såkalt outsourcing
3. Konsulentbistand

Av dette utgjør reformleveranser ca. to tredjedeler av vår bistand til Nav. Spesielt nevnes realisering av pensjonsreformen, der Nav etablerte en pensjonsløsning som er verdensledende, prisbelønt og fullautomatisert på en slik måte at en stor andel pensjonssøknader kan behandles på sekunder uten å belaste Navs saksbehandlere. Som Navs hovedsamarbeidspartner hadde Accenture et tydelig ansvar for at reformen ble levert på tid, kost og kvalitet.

Det andre området hvor vi bistår Nav, var innenfor tjenestutsetting, hvor Nav i dag har delt opp dette i ti forskjellige kontrakter for forvaltning av IKT-systemene. Accenture har vunnet to av disse ti kontraktene. Gjennom disse sikrer vi hver dag en forsvarlig forvaltning av pensjonssystemene, og tilsvarende vedlikeholder vi også systemene for elektronisk meldingsutveksling. Vår oppfatning er at disse forvaltningsavtalene følger beste praksis i markedet, de har klare definisjoner av leveranseansvar, prisingsmekanismer, responstider og bemanning.

Det tredje området hvor vi bistår Nav, er konsulentbistand, der Accenture har vunnet flere bistandsoppdrag over rammeavtaler.

Til slutt vil jeg si at Nav har et åpenbart behov for en moderne og integrert IKT-løsning som bedre tilfredsstiller befolkningens forventninger for god brukerdiallog og effektiv saksbehandling. Jeg mener at Nav kan lykkes med videre IKT-modernisering hvis man evner å kombinere Navs egne styrker med rett organisering av arbeidet og riktig utnyttelse av IKT-markedet. Det har Nav klart før, og Nav besitter den viktige erfaringen til å kunne klare det igjen.

Møtelederen: Tusen takk til deg. Da går vi videre til McKinsey og Vetvik – vær så god.

Ole Jørgen Vetvik: Takk for invitasjonen til denne høringen.

God forvaltning av offentlige velferdsordninger er en hjørnestein i velferdssamfunnet vårt. Vi ønsker derfor å bidra i denne prosessen etter beste evne, og vi håper dette vil være til nytte for komiteen.

McKinsey utvikler ikke IKT-systemer. Vårt kompetanseområde er faktabasert bistand i strategiprosesser samt planlegging og gjennomføring av virksomhetsforbedringer. McKinsey påbegynte sitt aller første oppdrag for Nav den 24. mars 2014, etter at vi vant en anbudsrunde. Samarbeidet med Nav ble altså initiert etter at moderniseringsprogrammet var avvirket som organisasjonsenhet høsten 2013. Jeg gjør nå kort rede for oppdragene vi har hatt for Nav.

Vi har kartlagt IKT-avdelingen, inkludert hvordan den samhandler med andre deler av Nav og eksterne leverandører. Nav har etablert en arbeidsgruppe som arbeider videre med temaene som ble identifisert i denne kartleggingen. Høsten 2014 gjennomførte vi en organisasjonsundersøkelse. Denne viser at Nav er en motivert og endringsvillig organisasjon som totalt sett scorer over

gjennomsnittet for offentlig sektor i Norden. Undersøkelsen påpeker også forbedringsområder innenfor innovasjon, eksternt orientering og læring. Arbeidet vårt med virksomhetsarkitektur har bl.a. akselerert utviklingen av en digital søknad for foreldrepenger. Vi bidrar i et nystartet kostnadsreduksjonsprogram som søker å gjøre billigere eksterne anskaffelser.

Vårt første oppdrag omhandlet bistand til opprettelse av en utviklingsstab som samlet fagmiljøene for IKT-arkitektur og porteføljestyring. Dette ble gjort for å sikre enhetlig og fagstyrt IKT-utvikling. I juli 2014 vant vi en offentlig anbudskonkurranse om topplederrådgivning. Dette er en rammeavtale som gir Nav en mulighet, men ingen plikt, til å benytte seg av McKinseys tjenester innenfor definerte økonomiske rammer.

Vi har bistått Nav med å revidere kontraktsstrategien. Vi har anbefalt å bygge opp intern kompetanse og kapasitet innenfor områder som er særlig viktige for Nav. Hensikten er å unngå at eksterne rådgivere blir premissleverandører for viktige strategivalg innen IKT-området. Den reviderte kontraktsstrategien tilrettelegger også for kostnadsreduksjoner gjennom kutt i konsulentbruk.

Selv om vi ikke deltok i moderniseringsprogrammet eller har hatt som oppdrag å evaluere dette, har vi følgende betraktninger rundt IKT-utvikling som kan være relevant for komiteens videre arbeid:

Navs modell med eksternt IKT-utvikling er vanlig og brukes av en rekke større virksomheter som har en betydelig utviklingsagenda, slik Nav har. McKinsey har ikke anbefalt at Nav fraviker denne modellen. Det ville være uforholdsmessig kostbart og trolig heller ikke praktisk mulig. Vi har gjennomført forskning i samarbeid med Oxford-universitetet for å forstå hva som kjennetegner både mer og mindre vellykkede IKT-prosjekter. Forskningsresultatene viser at over 65 pst. av større IKT-prosjekter får vesentlige avvik, enten på tid, kostnader eller begge deler. De fleste større virksomheter med en omfattende IKT-agenda vil dermed både lykkes og mislykkes med enkeltprosjekter. Dette er så vidt vi vet, også tilfellet for Nav, hvor moderniseringsprogrammet har trengt til dels betydelige justeringer, mens pensjonsreformen og nå sist uføreforhøringen regnes som framgangsrrike IKT-prosjekter. Forskningen vår peker på en rekke tiltak som kan bidra til å redusere risiko. Tiden tillater ikke en detaljert gjennomgang av dette nå. Imidlertid forfølger vi gjerne dette temaet senere i dag eller ved en senere anledning, hvis komiteen ønsker dette.

Uansett grunn til at enkeltstående prosjekter mislykkes er det viktig for enhver organisasjon å lære av sine feil. Vi opplever at Navs ledelse er meget opptatt av kontinuerlig å forbedre Nav.

Et av temaene for denne høringen er konsulentbruk. McKinseys samarbeid med Nav er som nevnt av nyere dato, og vi har ingen faktabasert oppfatning om Navs historiske konsulentbruk. Vi konstaterer likevel at Nav nå styrker sin interne kompetanse samtidig som man erkjenner at det også framover vil være behov for eksternt spisskompetanse. Dette mener vi er en riktig vurdering.

Med disse ordene stiller jeg meg til disposisjon for eventuelle spørsmål fra komiteen.

Møtelederen: Tusen takk til deg. Da går vi videre – Rusti vær så god.

Kjell Rusti: Takk for det. Til komité og komitéleder: Takk for invitasjonen.

Sopra Steria var på høringen den 28. november 2014, og vi forsøkte da etter beste evne å forklare vår rolle i moderniseringsprosjektet og svare på de spørsmålene som ble gitt. Jeg viser til den innledningen som jeg holdt i forrige høring, og til de svar som ble gitt da. Vi hadde en grundig gjennomgang av vår rolle den gangen, så min innledning blir kort. Jeg ønsker å understreke at vi har utført bistand med kompetanse og kapasitet hovedsakelig for Nav IKT, men også for fagsiden til Nav.

Fra januar 2013 har altså Sopra Steria vært engasjert med spesialistkompetanse som har erstattet Nav-ansatte som har fått oppgaver i moderniseringsprogrammet, samt at vi har supplert Nav med kompetanse som de selv ikke har tilgjengelig i egen organisasjon. Vi utfører tidsbestemte oppgaver på oppdrag og bestilling fra Nav i de ulike delprosjektene. Våre medarbeidere har fått gjennomgående meget høy score på tilfredshet med vår bistand hos våre oppdragsgivere i Nav, og jeg er trygg på at medarbeiderne fra Sopra Steria gjør en god jobb og skaper verdi for Nav.

Jeg nøyer meg med det og vil ta imot spørsmål fra dere.

Møtelederen: Tusen takk til dere alle tre.

Da er vi kommet godt i gang. Vi har hørt hva dere ville si til oss, som et startpunkt, og vi begynner med utspørringen. Da er det først sakens ordfører, som er Hans Fredrik Grøvan, som har 10 minutter til disposisjon. Vær så god.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk for det, og takk for innledningene til dere alle tre.

Vi ser dessverre litt for ofte at IT-prosjekter i det offentlige ikke alltid går på skinner. Jeg har lyst til å starte med å høre litt om deres faglige vurderinger av hvorfor vi ofte ser betydelige kostnadsoverskridelser i offentlige IT-prosjekter. Kan dere på generelt grunnlag gi noen vurderinger og betraktninger ut fra deres erfaring?

Vi kan begynne med Accenture, og så tar vi det i rekkefølge. Vær så god.

Jan-Erik Hunn: Jeg er usikker på om offentlig sektor skiller seg vesentlig fra privat sektor. Det som jo er et spesielt forhold i offentlig sektor, er at når det går galt, blir det offentlig kjent.

Jeg vil forsøke å svare med mitt perspektiv på Nav. Jeg tror at når man skal forstå hvorfor det er krevende å gjennomføre IKT-modernisering i Nav, er det tre kompleksitetsdrivere: Det er det samfunnsansvaret Nav er pålagt av Stortinget og det svært ambisiøse samlede regelverket som er på arbeid og velferd i Norge. For det andre har Nav en nedarvet systemportefølje på over 300 systemer av ulike teknologi og av ulike alder. Og for det tredje har Nav siden opprettelsen, i tillegg til å sikre stabil og sikker drift, gjennomført en rekke store programmer.

Jeg tror at den kompleksiteten som ligger på IKT-siden, som også drives av reformtempo og av et ambisiøst regel-

verk, gjør at forutsetningene for å lykkes, er til stede, men det krever en helt spesiell disiplin, det krever en god metodikk, og det krever riktig kompetanse på riktig sted.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): McKinsey.

Ole Jørgen Vetvik: Det aller viktigste er nok at man har klart for seg hva det er man søker å oppnå med den IKT-utviklingen som skal gjennomføres. Det må være helt tydelig hvilken virksomhetsutfordring man søker å løse, eller hvilken gevinst man søker å realisere med arbeidet. Det er ekstremt viktig at man ikke begynner å programmere eller iverksette dyrt utviklingsarbeid før man har helt klart for seg hva det er man skal løse. Man må forstå hvilke prosesser man ønsker å forbedre i virksomheten, altså hvor man er, og hvor man skal, og det må være helt tydelig hvordan IKT-systemene understøtter at disse systemene blir bedre. Man må ikke iverksette IKT-arbeid før man skjønner hvordan de tekniske tingene man utvikler, faktisk sørger for at virksomheten blir bedre. Og hvis man ikke kan se hvordan IKT-systemene veldig klart og tydelig fører til at virksomheten blir bedre, må man for guds skyld ikke sette i gang. Det er vel i grunnen det aller viktigste.

Så er det klart at det må brukes et språk som gjør at den tekniske siden og fagsiden klarer å kommunisere, og i felleskap klarer å finne ut hva man gjør. Veldig ofte ser man at dette er teknisk drevne prosjekter, hvor man fra en IKT-side, med hjelp av konsulenter eller på eget initiativ og egen kjøp, iverksetter systemutvikling som resten av organisasjonen ikke skjønner hvordan skal hjelpe dem videre. Dette er det viktigste.

I tillegg er det klart at det må være god styring av dette. Det må være klare ansvarsforhold. Det må være framdriftsplaner med klare milepæler, slik at man kan komme inn og drive god ekstern kvalitetssikring for å sikre at prosjektene drives framover som de skal.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Steria, vær så god.

Kjell Rusti: I utgangspunktet er det ikke noen spesiell forskjell mellom private og offentlige prosjekter. Det vi har sett, er at offentlige vanligvis er «one of a kind»-virksomhet, og det er vanskelig å se på industristandarder som kan gjenbrukes over landegrenser eller mellom virksomheter. Så det blir mye egenutvikling og ganske store prosjekter. I tillegg gjør dette med digitalisering, hva innbyggerne forventer av kommunikasjon mot offentlig sektor – på nye verktøy, på Internett, på mobiltelefon – kompleksiteten større, og spesielt for Nav, som man har vært inne på tidligere. Komplisert regelverk og veldig omfattende utvikling er jo en av de viktigste grunnene til at det blir overskridelser.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk for det.

Jeg har lyst til å gå litt videre ut fra de svarene dere har gitt her. I den dialogen, i de prosessene som dere har hatt med Nav, hva slags erfaringer og opplevelser har dere av presisjonen på bestilling og bestillerkompetansen hos

Nav? Og hvordan har dialogen med kunden vært ut fra deres ståsted?

Jeg vil gjerne utfordre Accenture først.

Jan-Erik Hunn: Det avhenger av hvilken type oppdrag det gjelder. På oppdrag som gjelder f.eks. forvaltning av IKT-systemene, som vi har to kontrakter på, som jeg refererte til, er dette svært profesjonalisert og veldig ryddig, og det foregår etter beste praksis i markedet.

Når det gjelder store reformprosjekter, er det ofte vanskeligere å være presis i bestillerrollen, ofte fordi man starter før hele grunnlaget er klart. Man må forberede seg tidlig, man må planlegge tidlig, før hele grunnlaget er klart. Dermed kan bestillingene, avhengig av hvilken rolle man har i prosjektet, variere over tid, og det er også helt legitimt.

Hvis jeg skal gi en helt spesiell kommentar på moderniseringsprogrammet, hadde vi en rolle der som én av tre utviklingsleverandører, dvs. at kunden satt med et ansvar for å lage løsningsspesifikasjoner. Så gikk disse løsnings-spesifikasjonene til de tre utviklingsleverandørene. I moderniseringsprogrammet var det ikke god kvalitet på dem, og det skyldtes at på det tidspunktet hvor de tre utviklingsleverandørene kom inn, var ikke grunnlaget for å starte en effektiv produksjon av programvare til stede.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): McKinsey.

Ole Jørgen Vetvik: Vi opplever at Nav er en profesjonell kjøper av våre tjenester.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Steria.

Kjell Rusti: Jeg opplever at Nav er en profesjonell bestiller som gjennomfører både intervju med enkeltkonsulenter og kvalitetssikrer anskaffelsen på en god måte.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Accenture, dere har hatt flere roller i forhold til Nav. Dere har levert på pensjonsprogram, på uføreprogram, og dere har også gitt toppleder-rådgivning. Har dere selv vurdert deres egen habilitet med hensyn til at dere har hatt ulike oppgaver, dels rådgivning, dels levering av IKT-systemer, og eventuelt hva slags vurderinger har dere gjort dere i forhold til de ulike rollene som dere har hatt inn mot Nav?

Jan-Erik Hunn: For det første vil jeg si at alle våre oppdrag i Nav er vunnet i åpen tilbudskonkurranse. Jeg vil også si at i utgangspunktet er det ingenting til hinder for, etter offentlige lover og regler, at man sitter både på en leverandørkontrakt og samtidig yter konsulentbistand. Når det er sagt: I gjennomføringen av den konkrete konsulentbistanden vil man kunne komme i situasjoner hvor man må ivareta hensyn til habilitet og interessekonflikt. Det er noe vi gjør regelmessig. I alle typer konsulentbistand er vi nødt til å forholde oss til det. Jeg forsto at spørsmålet ditt også rettet seg direkte inn mot det oppdraget vi hadde om topplederrådgivning sommeren 2013, så kanskje jeg kan få kommentere det.

Vi hadde et oppdrag sommeren 2013, med toppleder-rådgivning. På det tidspunktet tror jeg ikke det er for sterkt å si at Nav var i en krise. Man hadde kommet dårlig i gang med moderniseringsprogrammet, og man visste at man kunne ha en mulighet til å bytte realiseringsstrategi og skifte til Pesys, men klokka var fem på tolv – det var tiden og veien igjen til å gjøre et slikt skifte. Gjorde man skiftet, ville man ikke klare å realisere på de målene som var satt for modernisering. Man måtte da velge mellom å realisere uføre, enten på modernisert plattform og vedtakskontrakten som Accenture hadde, eller på Pesys-plattformen som Accenture hadde. Da mente Nav at vi var best egnet til å hjelpe til med å sikre et godt beslutningsgrunnlag for hvilke av disse to plattformene som var den mest egnede.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Bare en kort kommentar fra McKinsey til akkurat den samme problemstillingen.

Ole Jørgen Vetvik: For oss blir jo dette annerledes, for vi driver ikke med IKT-utvikling, og det er et bevisst valg fra vår side. Det betyr at vi aldri vil kunne havne i den type situasjon.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Men hva var vurderingen av den situasjonen som Accenture kom inn i, med tanke på både leveranse av programvare og topplederrådgivning?

Ole Jørgen Vetvik: Dette skjedde jo som nevnt før vi hadde begynt vårt samarbeid med Nav. Vi begynte 24. mars, mens dette refererer seg til en tidligere tid. Dermed er det umulig for meg å kunne kommentere på det. Jeg kjenner ikke den situasjonen.

Møtelederen: Da går vi videre, og da er det Arbeiderpartiets tur og Gunvor Eldegard som stiller spørsmål.

Gunvor Eldegard (A): Takk for det, leiar.

Eg har først eit spørsmål som gjeld alle tre. Nav har dei siste åra brukt fleire milliardar på konsulentar, bl.a. dykk. Vil de seia at resultatene av den konsulentbruken står i forhold til pengebruken? Viss ikkje – kva er det som har gått gale?

Vi kan begynna med Accenture.

Jan-Erik Hunn: Jeg får gleden av å starte.

Det er riktig forstått at Accenture har vunnet mange av de store oppdragene for Nav. Jeg må vise til at vi har levert alle disse store oppdragene i henhold til de kontraktene som er inngått, og at de er levert og godkjent av Nav. Jeg har også lyst til å si at det er pensjonsreformen som er den klart dominerende leveransen fra vår side. Vi var ikke den eneste leverandøren, men vi var den største.

Når det gjelder pensjonsreformen, forstår jeg at spørsmålet ditt er om det blir en samfunnsmessig verdi av det man leverer. Når det gjelder pensjon, hadde man før 2011 en situasjon hvor den enkelte bruker måtte møte opp på et Nav-kontor, fylle ut et papirskjema, vente i to måneder på en manuell saksbehandlingsprosess i Nav og få et brev

i posten. Situasjonen etter 2011 er den at det er en høyst interaktiv, brukervennlig selvbetjeningsløsning, hvor brukerne til slutt kan velge å søke om alderspensjon på nett og få den behandlet i løpet av sekunder. Så i tillegg til de samfunnsmessige gevinstene som ble oppnådd gjennom pensjonsreformen – og ikke minst at den ble iverksatt i tide – er det store gevinster både for Nav og effektiviteten i ytelsesbehandlingen og for den enkelte bruker.

Gunvor Eldegard (A): McKinsey.

Ole Jørgen Vetvik: Jeg kan jo bare uttale meg om McKinsey og den jobben vi har gjort. Som nevnt har vi et forhold til Nav som er av nyere dato, og historikken må dermed andre forholde seg til.

Vi leverer, som jeg sa i innledningen, to typer tjenester til Nav. Det ene er hjelp til å fatte strategiske beslutninger der hvor det er spesielt viktig. Vi vil mene at den jobben som er gjort med kontraktstrategien, som bl.a. har ført til at Nav nå bygger opp intern egenkompetanse innenfor viktige områder, er viktig. Vi mener at det å etablere utviklingsstaben, som vi var med på, er essensielt for å sikre enhetlig og fagstyrt IKT-utvikling i Nav. Så vil vi også mene at det vi har vært med på å gjøre på IKT-avdelingen, er en del av en viktig virksomhetsforbedring i Nav, og vi vil også si at arbeidet med kontraktstrategi ikke bare har satt Nav i stand til å sikre seg gode kontrakter for det videre utviklingsarbeidet, men det er også en betydelig driver av kostnadsreduksjoner, på tresifrede millionbeløp.

Gunvor Eldegard (A): Steria.

Kjell Rusti: Når det gjelder Navs totale konsulentbruk, må nesten Nav svare på det, men når det gjelder Sterias rolle, har den vært evaluert månedlig og kvartalsvis på alle de oppdragene vi har hatt, og vi har fått veldig gode tilbakemeldinger. Det innebærer også en kompetanseoverføring, et parameter som vi er blitt spesielt målt på.

Gunvor Eldegard (A): Takk så langt.

Så har eg eit spørsmål til McKinsey. Du sa på spørsmål frå Grøvan at i eit sånt IKT-prosjekt var det veldig viktig at ein skulle ha heilt klart for seg kva ein skulle løysa, ved at ein skulle ha tydelege mål og eit språk som både dei tekniske og brukarane kunne forstå. Vil McKinsey seia at det er det som har gått gale i dette prosjektet hittil, og er dette no på plass, med tanke på vidareføringa av nye IKT-system?

Ole Jørgen Vetvik: Som sagt begynte vi å jobbe med Nav etter at moderniseringsprogrammet ble endret, så det kan vi ikke uttale oss om. Vi har heller ikke hatt som oppdrag å evaluere moderniseringsprogrammet. Så hva som skjedde der, har vi ikke noe faktabasert grunnlag for å kunne uttale oss om.

Når det er sagt, er det klart at vi opplever at Nav nå tar en rekke grep fremover som vil øke sannsynligheten for at fremtidig IKT-utvikling blir suksessfull. Utviklingsstaben er en viktig, ny enhet i Nav. Det å samle arkitektur på IT-siden av porteføljestyringen, å sikre at det er fagstyrt, er

viktig. De grepene som er tatt innenfor kontraktstrategien om hvordan man dermed jobber på nye måter mot eksterne leverandører, er viktig. Dette er bidragsyttere som vi håper, tror og mener vil sette Nav i bedre stand til å lykkes fremover, men garantier for dette får man aldri.

Møtelederen: Da går vi videre. Da er det Høyre og Erik Skutle som stiller spørsmål på vegne av Høyre.

Erik Skutle (H): Takk for det.

Først til McKinsey. Det ble sagt at et av rådene som var gitt til Nav, var at man skulle unngå i framtiden at eksterne aktører ble premissleverandører. Så synes jeg også å kunne spore en ganske tydelig reaksjon hos direktøren da Accenture snakket om sin egen habilitetssituasjon. Kan du kommentere litt mer med hensyn til Accentures innlegg om egen habilitet?

Ole Jørgen Vetvik: Det kan jeg ikke. Accenture har en forretningsmodell som de følger. Vi har en annen. Jeg var ikke til stede, og vi betjente ikke Nav i den perioden hvor Accenture befant seg i den situasjonen som du beskriver.

Erik Skutle (H): Hva betyr det at man skal unngå at eksterne aktører blir premissleverandører i for stor grad i framtiden? Det må jo da bety at de har vært det i for stor grad fram til nå.

Ole Jørgen Vetvik: Nav har hatt en kontraktstrategi som de har brukt, historisk. Det har ikke vært vårt oppdrag å evaluere den kontraktstrategien.

Erik Skutle (H): Men dere har jo kommet med et råd.

Ole Jørgen Vetvik: Ja, men det er et råd for hvordan Nav bør tenke fremover. Vi har nå laget en kontraktstrategi som vi og Nav opplever er velegnet for hvordan Nav skal gjøre dette fremover. Vi har ikke hatt et oppdrag med å evaluere historien, og vi var heller ikke tjenesteleverandør til Nav historisk, slik at historikken har ikke jeg noe faktagrunnlag for å uttale meg om, men jeg kan si at gitt det Nav nå ønsker å oppnå fremover, har vi en god kontraktstrategi.

Erik Skutle (H): Ok, jeg skjønner.

Til Accenture: Det var sagt at valgt modell for gjennomføring av moderniseringsprogrammet ikke var god nok, hvis man skal måle opp mot de andre prosjektene som man har hatt suksess med. Kan du gå litt mer inn i det?

Jan-Erik Hunn: Det som ligger i det, er, som jeg var inne på, at Nav i mange år har erkjent at man trengte hjelp til å ha et godt grunnlag for en metodisk tilnærming til å planlegge store prosjekter, estimere store prosjekter, og hjelp til å styre de store prosjektene mot tid og kvalitet og kost.

Når man hadde lyktes med en rekke av disse, kommer Nav til en erkjennelse og med en svært god intensjon om i større grad å bygge intern kompetanse, i større grad bygge interne medarbeidere på dette.

Erik Skutle (H): Hvilken type kompetanse, er det utviklerkompetanse eller bestillerkompetanse?

Jan-Erik Hunn: Det er definitivt ikke noe mål for Nav, sånn som vi opplever det, å utvikle en stor grad av utviklingskompetanse. Det å utvikle programvare opplever vi at Nav er tydelig på at de vil bruke markedet til. Men det er jo ikke så enkelt at man bare kan besitte en bestillerkompetanse og så løser det oppdraget seg. Det handler om en total forståelse for kompleksiteten ved oppdraget man skal planlegge, og skape trygghet for at de budsjettene man lager, de planene man lager for gjennomføring, den kontraktstrategien man velger – at alt dette henger sammen i en enhetlig metodikk og en enhetlig tilnærming.

Erik Skutle (H): Jeg skjønner.

Når det gjelder de IT-prosjektene man kan si har vært suksess, der også Accenture har vært inne, er det litt forenklet riktig å si at de Nav-ansatte har fortsatt å gjøre det de vanligvis har gjort i den interne IKT-avdelingen, og så har man leid inn ekstern kompetanse for å gjøre utviklingen?

Jan-Erik Hunn: Det er en for enkel fremstilling.

Erik Skutle (H): Det er en for enkel fremstilling, men med det i minnet, er det en rett fremstilling?

Jan-Erik Hunn: Nei.

Erik Skutle (H): Ok.

Jan-Erik Hunn: Det er ikke det. Det som er riktig, er at Nav selv har hatt ledelsen i alle disse store prosjektene. Nav har selv hatt et kontroll- og gjennomføringsansvar for dette. Så de har i disse store prosjektene vi nå snakker om, satt sine beste folk til å styre og lede disse prosjektene.

Erik Skutle (H): For det jeg ser, igjen litt forenklet, er at det tegner seg et bilde av at man har valgt en kjent modell for gjennomføring i de prosjektene som man har lyktes med, og så når man kommer til moderniseringsprogrammet, som kanskje er et av de største prosjektene man har hatt på IT-utvikling i offentlig sektor, der man har visst at risikoen har vært enormt stor, har man prøvd seg fram. Man har leid inn konsulenter til å drive – jeg holdt på å si – vanlig vedlikeholdsarbeid på IKT-sektoren, mens man har latt de interne ansatte danne en egen driftsorganisasjon, denne sideorganisasjonen som er moderniseringsprogrammet. Er det riktig at man her på en måte har prøvd å eksperimentere litt, valgt en modell som man ikke har kjent tidligere?

Jan-Erik Hunn: Deler av fremstillingen din synes jeg er god, og det er at Nav på dette tidspunktet da man startet modernisering, fravek en formel som man hadde brukt i lang tid og som man hadde lyktes med. Det var et bevisst valg Nav gjorde ut fra – som jeg sier – et godt formål om i større grad å bygge dette selv. Det er ikke noen ukjent modell i markedet å tenke at man har en partnerskapsmodell

på den ene siden og en kunde/leverandør-modell på den andre siden. Og Nav ønsket i større grad å benytte en ren kunde/leverandør-modell. Men det er ulike forutsetninger for å lykkes med de to modellene, og det er ulike risiko-profiler knyttet til de to modellene. Jeg mener at arbeids- og velferdsdirektøren sa dette bra i møtet sist, hvor han vel karakteriserte det som at Nav gapte for høyt.

Erik Skutle (H): Så på det største og mest komplekse prosjektet valgte man å prøve en metode som man var usikker på om fungerte, som man ikke hadde prøvd før.

Jan-Erik Hunn: I Nav-sammenheng opplever jeg, i hvert fall i den størrelsesorden, at dette var nytt og ukjent, ja.

Erik Skutle (H): Takk.

Møtelederen: Da går vi videre – til Fremskrittspartiet og Helge Thorheim.

Helge Thorheim (FrP): Takk for det.

Det var én av dere som sa – jeg tror det var McKinsey – at uføreforløpet er vellykket utviklet og vellykket gjennomført. Jeg tror det var McKinsey. Jeg vil bare få bekreftet at det er riktig forstått.

Ole Jørgen Vetvik: Ja, det er vår forståelse. Vi var jo ikke da med på den utviklingen, men det er vår forståelse at den har vært vellykket. Den omtales i hvert fall sånn av mennesker som har kompetanse på området.

Helge Thorheim (FrP): Så der mener dere man har lært av det man gjorde tidligere, og når det gjelder denne reformen, så ble det godt gjennomført?

Ole Jørgen Vetvik: For oss fremstår det slik, ja.

Helge Thorheim (FrP): Deler de andre også det synet?

Jan-Erik Hunn: Ja, i høy grad.

Helge Thorheim (FrP): Og Steria?

Kjell Rusti: Etter at det ble tatt ut av moderniseringsprogrammet, ble det lagt inn i Pesys og gjennomført i henhold til planene.

Helge Thorheim (FrP): Ja, fint.

McKinsey, jeg vil spørre dere litt. Det var vel Nav som orienterte sist om at de hadde fått dere med på laget for å gi topplederrådgivning, og at dette ville ha et volum på ca. 80 mill. kr. 80 mill. kr er jo ikke så veldig mye, sett i forhold til disse milliardene man skal bruke på dette, men likevel – 80 mill. kr på ren topplederrådgivning kan høres mye ut. Kan dere si hvilken kompetanse dere stiller med da som er unik i forhold til det toppledergruppen i Nav selv har?

Ole Jørgen Vetvik: Innledningsvis gjorde jeg rede for det vi har jobbet med. Vår kompetanse som vi bringer inn, som Navs toppledergruppe kanskje ikke – i hvert fall ikke fullt ut – representerer, er i stor grad erfaring fra internasjonale søstervirksomheter til Nav. McKinsey var med på å gjøre et IKT-prosjekt for Bundesagentur für Arbeit, det var et ERP-system der som ble erstattet. Det var et prosjekt som måles i milliarder av euro. Det tok fire år – ble levert på kost og på tid. Vi var med og styrte det programmet. Vi har også jobbet for søsterorganisasjonene til Nav i Nederland, og vi jobber også for Försäkringskassan i Sverige med tilsvarende prosjekt. Det framgår vel også av rapporten vår på IKT-siden at vi har gjort 380 prosjekter innenfor området rundt f.eks. utvikling av IKT. Så vi har nok primært sett en internasjonal forståelse av hva som er beste praksis, som Navs ledergruppe absolutt har og absolutt besitter, men det er nå kanskje i hvert fall ett område hvor vi besitter mer kompetanse og erfaring.

Helge Thorheim (FrP): Men er det noe av dette som toppledergruppen til Nav selv ikke kunne ha hatt kompetanse på dersom de hadde knyttet til seg eller ansatt egne folk for dette? Føler dere at det er en riktig strategi å kjøpe inn denne kompetansen over tid?

Ole Jørgen Vetvik: Det er jo slik at alle virksomheter har en del aktivitet som er det man kan kalle en kjernevirksomhet, altså den virksomheten som de driver med og får volum og mengdetrening på. Innenfor de områdene viser jo også bl.a. vår organisasjonsundersøkelse at Nav fungerer godt. Så er det enkelte ting som man gjør sporadisk og sjelden i enhver organisasjon, og det er klart at innenfor de områdene er det ikke mulig for en organisasjon som Nav eller en hvilken som helst annen organisasjon å bygge opp spisskompetanse. Og innenfor de områdene vil det nok alltid være behov for å hente inn spisskompetanse eksternt. Dette er nok hovedgrunnen. I tillegg vil det av og til når man gjør svært viktige beslutninger, være godt også å få et eksternt perspektiv, for å være sikker på at man tar den riktige beslutningen, selv om man per se internt også har tilstrekkelig kompetanse.

Helge Thorheim (FrP): Bare et siste spørsmål. Med den kompetansen dere har, har dere også gitt rådgivning til andre større offentlige virksomheter på samme måten?

Ole Jørgen Vetvik: Det har vi jo absolutt gjort. Arbeidet vi har gjort i Tyskland f.eks. er vel kanskje det mest nærliggende, der har vi jobbet i ...

Helge Thorheim (FrP): Nå tenker jeg først og fremst på norske.

Ole Jørgen Vetvik: Nei, vi har ikke gitt tilsvarende råd som det vi har gitt til Nav. Nav er en unik organisasjon i norsk sammenheng. Det er klart at det finnes en rekke søsterorganisasjoner både i Sverige, Danmark, Benelux-landene og Tyskland som vi arbeider med og har erfaringsbase for, og vi opplever at den erfaringen var svært

viktig for Nav da de valgte oss i offentlig anbudskonkurranse. Men i Norge opplever ikke vi at det er noen fullt ut sammenlignbar institusjon som Nav, som vi har jobbet med – nei.

Møtelederen: Da er det Senterpartiet og Per Olaf Lundteigen.

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

Det er til McKinsey, ved Vetvik. Du sa at dere bisto med faktabasert bistand i strategiprosess. Det er få ting som er mer abstrakt enn det vi snakker om her.

Kunne du kort fortelle meg hva faktabasert bistand i strategiprosess er? Her skal vi ha høyt presisjonsnivå, og du skal si det konkret.

Ole Jørgen Vetvik: Ja, det er jo gjennomføring av analyser for å kunne komme fram til gode anbefalinger. Jeg vet ikke om det er hensiktsmessig at jeg f.eks. snakker om det vi gjorde da vi laget IKT-rapporten?

Per Olaf Lundteigen (Sp): Ok – nei, men da går vi videre.

Altså: Du sa også at en måtte ha det helt klart for seg hva som skal løses, og en må være helt tydelig på hvordan IKT skal understøtte dette.

Hvem er det som skal kunne det – de to setningene som du så presist refererte til – hvem er det som skal ha helt klart for seg hva som skal løses, og være helt tydelig på hvordan IKT skal understøtte det? Er det Nav?

Ole Jørgen Vetvik: Det er Nav.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Korrekt. Hadde Nav det?

Ole Jørgen Vetvik: Ja, altså hvis du her nå ...

Per Olaf Lundteigen (Sp): Hadde Nav det – for det var et veldig sentralt premiss i det du sa, og jeg syntes det var veldig klargjørende – på det tidspunktet dere kom inn, når dere ser bakover? For dere skulle jo hjelpe framover, men du kan ikke hjelpe framover uten å ha erfaring for hva som er situasjonen ut fra det som har skjedd tidligere.

Ole Jørgen Vetvik: Det jeg refererte til der, var jo det vi fra vår forskning i Oxford finner som generelt viktig.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Jo, jo – men ikke gå inn på det med forskning. Men konkret: Hadde Nav den kunnskapen som er helt essensiell for å kunne vite hva en er ute etter? Eller for å si det på en annen måte: Var Nav en god premissleverandør?

Ole Jørgen Vetvik: Hvis du her tenker på moderniseringsprogrammet – og det antar jeg du gjør, siden det er bakgrunnen for denne høringen – kan jeg bare gjenta at vi ikke hadde et samarbeid med Nav før det var gått seks måneder etter at moderniseringsprogrammet var nedlagt.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Ok.

Ole Jørgen Vetvik: Vi har heller ikke hatt som ansvar å evaluere hva som skjedde i moderniseringsprogrammet. Derfor kan jeg ikke svare for det spesifikke tilfellet.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Jeg er ikke ute etter noe spesifikt tilfelle, for du var meget presis i hva du sa som måtte på plass, og så sa du – meget presist – at uten dette skal det ikke settes i gang. Men så har du ingen mening om dette var situasjonen i Nav da en drev med dette, da dere kom inn, eller ikke. Dere har ikke noen mening om det var på stell, er det sånn å forstå?

Ole Jørgen Vetvik: Vi har ikke noen mening om det var på stell på det tidspunktet moderniseringsprogrammet ble iverksatt.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Du sa at det tekniske og fagsiden må kunne kommunisere – altså: Det må være klare ansvarsforhold, klar styring. Ledelsen må ha en forståelse av hva en skal ha gjort. Det er et ledelsesspørsmål i Nav. Var ledelsen i Nav på høyde med situasjonen?

Ole Jørgen Vetvik: Jeg ønsker virkelig ikke å være ...

Per Olaf Lundteigen (Sp): ... unnvikende – nei.

Ole Jørgen Vetvik: Jeg ønsker virkelig ikke å unngå spørsmålet ditt.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Nei, men hvis du ikke ønsker å svare på det, så ...

Ole Jørgen Vetvik: Jo, jeg ønsker veldig gjerne å svare på spørsmålet.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Ja, vær kort.

Ole Jørgen Vetvik: Men dette er jo prosjektavhengig – ikke sant. Det er for hvert enkelt prosjekt man må ha klart for seg hva man ønsker å løse.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Men vi vet hva som er høringa i dag.

Ole Jørgen Vetvik: Ja, og det har jeg svart på i den forstand at det kan jeg ikke uttale meg om, for vi var ikke i Nav på det tidspunktet da dette skjedde.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Nei, da kommer vi ikke videre på det.

Så til Accenture om reformleveranser – to tredjedeler. Hvor mye penger var det som inngikk i reformleveransene?

Jan-Erik Hunn: Nå har Nav offentliggjort våre volumer, så jeg tror det er ganske åpent tilgjengelig at det vel dreier seg om ca. 2 mrd. kr av de tre som er referert.

Per Olaf Lundteigen (Sp): 2 mrd. kr?

Jan-Erik Hunn: Ja.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Var dere i for stor grad premissleverandør for Nav ved bruken av de pengene?

Jan-Erik Hunn: Nei.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Er det mulig å ha tilstrekkelig bestillerkompetanse uten å ha god utviklingskompetanse?

Jan-Erik Hunn: Ja.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Takk.

Møtelederen: Da er vi ferdig med denne delen av utspørringen.

Da går vi over til korte, konsise oppfølgingsspørsmål, og vi begynner igjen med saksordføreren, Grøvan – vær så god.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk for det.

Accenture – dere var inne som leverandør. Dere var inne med topplederkompetanse, rådgivning. Dere har vært inne i moderniseringsprosjektet helt fra starten av. Du har selv i dag sagt: Vi ga det for høyt. Du har selv gitt uttrykk for kritiske perspektiver med hensyn til modellvalg.

Hvor var deres rådgivning i en tidlig fase, da dere så at dette ikke gikk i henhold til de målsettingene som dette moderniseringsprogrammet hadde? Hva slags råd ga dere i den tidlige fasen, og hvor var dere i prosessen videre utover?

Jan-Erik Hunn: Nav valgte, som jeg sa, å ikke bruke bistand fra Accenture da man planla moderniseringsprogrammet. Det betyr at på det tidspunkt Accenture og de to andre programleverandørene kom inn i prosjektet – som var høsten 2012 – skulle Nav ha lagd overordnede målbilder, arkitektur og løsningsspesifikasjoner som programvareleverandørene skulle forholde seg til og levere i henhold til. Det var den kontrakten vi inngikk med Nav.

Det viste seg veldig raskt etter at vi og de to andre kom inn, at det grunnlaget ikke var til stede. Det var ikke noe vi trengte å rope høyt om – det var veldig tydelig for moderniseringsprogrammets ledelse at dette grunnlaget ikke forelå. Derfor ble også moderniseringsprogrammet replanlagt på det tidspunktet, og vi utarbeidet i den forbindelse, på forespørsel fra Nav, en risikovurdering hvor vi påpekte hvilke åpenbare forbedringer som måtte gjøres i Navs gjennomføring av moderniseringsprogrammet, men gjør det veldig tydelig at Nav valgte ikke å bruke bistand fra Accenture i planleggingen av moderniseringsprogrammet.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Det betyr at dere var veldig tydelige på deres råd fra den dagen dere kom inn som rådgivere i dette prosjektet?

Jan-Erik Hunn: Det kan jeg bekrefte.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Et spørsmål til: Du sier at dere vant en lovlig konkurranse med hensyn til topplederrådgivning. Det var ikke noe ulovlig i både å være inne på topplederkompetanserådgivning og være en leverandør. Men i det bildet der måtte dere vel ha gjort dere noen vurderinger av hvilke fallgruver det finnes i det sjiktet der, med å være både en leverandør og en topplederrådgiver. Hva slags vurderinger gjorde dere av dette? For dette er jo et viktig punkt med tanke på hvordan dette har utviklet seg. Du har jo selv bekreftet i dag at 2 mrd. kr ikke er så lite penger i forhold til hva dere som selskap har fakturert Nav for i denne prosessen.

Jan-Erik Hunn: Det er et presist spørsmål. Jeg skal forsøke å gi et presist svar på det.

Det er helt klart slik – som jeg var inne på – at i gjennomføringen av en slikt type konsulentoppdrag vil det kunne oppstå interessekonflikt og habilitetskonflikt. Det var ganske åpenbart for begge parter da dette oppdraget startet. Nettopp fordi det var så åpenbart for begge parter, valgte Nav å lage veldig tydelige kjøreregler for hvordan man skulle unngå å komme i habilitetskonflikt. Disse kjørereglene gikk ut på at Accenture ikke på noe tidspunkt skulle delta i beslutningsprosesser eller tilrettelegge for disse – ikke bare for å være sikker på at man unngikk habilitetskonflikt, men også for at man ikke skulle skape et inntrykk av, overfor omverdenen, at så var tilfellet.

La meg også legge til at på det tidspunktet da disse vurderingene ble gjort, var det ganske tydelig for Nav – og jeg hørte arbeids- og velferdsdirektøren referere til det i forrige høring – at Accenture ville tape noe på én kontrakt og vinne noe på en annen. Valg av Pesys var helt klart det valget hvor det forelå en klar økonomisk nedside for Accenture. Men det var som sagt uten betydning for den juridiske vurderingen av habilitet, for vi betraktet dette som en problemstilling hvor man uansett måtte unngå atferd som ledet til interessekonflikter eller inhabilitet.

Møtelederen: Gunvor Eldegard – vær så god.

Gunvor Eldegard (A): Først har eg lyst til å gå litt tilbake til det med bruk av konsultantar. Spørsmålet mitt går egentleg til McKinsey, for eg følte at eg ikkje fekk eit ordentleg svar i stad. De seier at det er brukt veldig mykje på konsultantar i Nav, og eg har forstått det slik at McKinsey også har påpeikt det i ein rapport, ein PowerPoint. Kan du kommentera den kort? – Så har eg eit spørsmål til etterpå.

Ole Jørgen Vetvik: Vi har gjort en kartlegging av organisasjonen i Nav. Der fremkommer det at det er en betydelig prosentandel av konsulenter i Navs IKT-avdeling. Hvorvidt denne delen er for høy, er noe som vi sammen med Nav jobber videre med for å forstå. Det foregår et utredningsarbeid, og det vil Nav helt sikkert kunne orientere dere om.

Gunvor Eldegard (A): Så har eg eit spørsmål som eigentleg går til alle tre. Er det ein del personalovergangar mellom Nav og selskapa dykkar, og vice versa. I så fall: Kor stort er det omfanget?

Jan-Erik Hunn: Jeg kan i hvert fall starte med å bekrefte at Nav oppleves som en attraktiv arbeidsgiver av enkelte av våre ansatte. Jeg klarer ikke å gi deg noen tall på det, for det har jeg ikke vært forberedt på. Men at Nav oppleves som en attraktiv arbeidsgiver, kan jeg bekrefte. Jeg kan også avkrefte at det er gjensidig. Det har ikke vært noe rekruttering den andre veien.

Ole Jørgen Vetvik: Meg bekjent har vi aldri ansatt noen fra Nav, og det har heller aldri vært noen fra oss som har begynt hos Nav.

Kjell Rusti: Det samme gjelder for oss.

Møtelederen: Erik Skutle – vær så god.

Erik Skutle (H): Til McKinsey: McKinsey er kanskje et av verdens mest velrennomerte konsultentselskaper innenfor virksomhetsforbedring i både privat og offentlig sektor. Er ikke det en rimelig påstand?

Ole Jørgen Vetvik: Det hender at vi kommer godt ut av eksterne kåringer – ja.

Erik Skutle (H): Et hypotetisk, tenkt scenario: La oss si at en stor offentlig etat skal kjøpe inn IT-systemer og gjennomføre en modernisering av IT-strukturen. Hva er da McKinseys kommentar til at man både leverer strategisk ledelsesrådgivning og er en potensielt stor IKT-leverandør? Er det heldig eller uheldig? – Et tenkt scenario, selvfølgelig, siden dere ikke har vært inne og gransket.

Ole Jørgen Vetvik: Det er selvfølgelig en hypotetisk spørsmålsstilling, men applikasjonen i denne diskusjonen er ganske klar. På et generelt grunnlag kan jeg ikke si at det nødvendigvis er feil, men det er ulike forretningsmodeller i markedet her. Noen konsultentselskaper både gir strategisk rådgivning og er IKT-leverandører, og de har valgt den strategien. Mange av disse selskapene er velrennomerte og suksessfulle og gjør godt arbeid, og noen som oss har valgt å ikke gjøre dette. Så det er nok det jeg kan si om det.

Møtelederen: Helge Thorheim – vær så god.

Helge Thorheim (FrP): Vi har snakket en del om moderniseringsprogrammet og også om hvorfor det måtte replanlegges og kjøres på en annen måte. Vi har hørt om utførereformen, og jeg har fått bekreftet av alle tre konsulentfirmaene at den er levert, levert slik som den skulle, og fungerer. Jeg opplever da at Nav og departementet har levert i den sammenheng når det gjelder utførereformen. Da regner jeg med at man har fått en god del erfaring gjennom

dette. Da er spørsmålet: Er vi da på rett vei? Vi snakket med direktøren for Nav sist, og han mente vi var på rett vei. Hva sier dere konsultentselskaper – nå som vi har dere her? Er vi på rett vei? Vi kan begynne med Accenture, deretter McKinsey og videre bortover.

Jan-Erik Hunn: Jeg tror at de grepene som ble gjort med endring av realiseringsstrategi og organiserings- og moderniseringsarbeidet i Prosjekt 1, gjorde at man munnet ut på et langt bedre sted enn dit man var på vei i moderniseringsprogrammet, slik det opprinnelig var planlagt. Hvilke føringer det har inn mot Prosjekt 2 og Prosjekt 3, gjenstår å se. Den prosessen starter nå, og vi legger til grunn at Nav trekker erfaringer av det man ikke fikk til, men også av det man har fått til, når man nå replanlegger og tenker videre modernisering.

Helge Thorheim (FrP): Kan McKinsey si noe om det? Nå har dere kommet inn og sett på hva som har skjedd, og kan følge dette videre fremover.

Ole Jørgen Vetvik: For det første opplever vi at Nav er en organisasjon som virkelig søker å forbedre seg. Fakta-grunnlaget for det ligger i den svært omfattende organisasjonsundersøkelsen vi har gjort. Det er også vårt inntrykk etter å ha jobbet med Navs ledelse.

I tillegg har Nav tatt en del grep. Man har satt opp en utviklingsstab som sikrer en integrert og helhetlig og fagstyrt utvikling av IKT. Det er viktig. Man har fått på plass en virksomhetsarkitektur og en måte å jobbe med det på som er viktig. Man er også i en prosess, som nevnt her til et spørsmål, hvor man jobber gjennom hva man eventuelt skal endre i IKT-avdelingen for å få en enda kraftigere leveransemotor der. Så vi opplever at Nav tar viktige og riktige grep for å komme i en bedre posisjon. Det er klart at det vi snakker om her, er svært komplekst. Det er svært vanskelig, og det finnes derfor ingen absolutte garantier for at dette vil gå bra fremover.

Kjell Rusti: Jeg vil si at etter at man har gjort den nødvendige replanlegging, ser det ut som man er på riktig vei, men vi har jo ikke sett kvalitetssikringen av dette forprosjektet ennå. Den skal komme i disse dager, så vi har ikke sett den. Konsekvensen av risiko er vanskelig å uttale seg om før man har sett kvalitetssikringsrapporten. Det virker som om grepene er riktige.

Møtelederen: Per Olaf Lundteigen – vær så god.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Formålet med denne høringa er å opplyse saken og opplyse det norske folk om hvordan pengene våre blir brukt. Blir det oppfattet som ukultur i deres bransje å si det som det er til Stortingets kontrollkomité hvordan Nav fungerer? Er det ukultur i bransjen deres hvis en aktør sier det sånn som det er, når en nå står overfor Stortingets kontrollkomité, som ønsker å få opplyst hva som er faktum i saken? Kunne vi fått noen korte kommentarer til det fra alle tre aktørene?

Kjell Rusti: Nei, jeg oppfatter det ikke som ukultur, at man skjuler noe som helst. Vi uttaler oss om det vi har forutsetninger for å uttale oss om, og svarer ærlig og oppriktig på de spørsmål som vi får.

Ole Jørgen Vetvik: Jeg må støtte det. Vi er her og har valgt å komme hit nettopp for å opplyse saken. Det eneste som er viktig for oss, er at vi ikke uttaler oss om ting som vi ikke har et faktagrunnlag for å mene noe om.

Jan-Erik Hunn: Jeg kan bekrefte at Accenture er her i dag for etter beste evne å forsøke å opplyse saken.

Møtelederen: Da tar jeg ordet.

Det ble sagt fra Hunns side i starten at mye har gått bra i Nav. Det er Stortinget helt klar over – jeg understreker det, slik at dere også hører at vi er klar over at flere ting har gått bra, og det er fint at det har gjort det.

Jeg er jo helt klar over at dere som sitter her, ikke står til ansvar overfor Stortinget. Jeg har selvsagt fulgt intenst med på denne spørreunden og på hva dere har sagt, men det store spørsmålet som melder seg – og som er et dilemma for oss som skal gå til Stortinget i plenum og ha en mening om saken – er jo at vi i disse dager er blitt gjort kjent med en rapport om hva som er situasjonen for den videre utviklinga i Nav, som peker i en helt annen retning enn det dere sitter og forteller.

Det er et stort dilemma. Dere kjenner til rapporten fra dagens media og hvordan den konkluderer. Nå skal jo den kvalitetssikres videre gjennom de selskapene som Nav har til disposisjon for å gjøre det. Jeg er klar over det, men dere gir et helt annet bilde enn hva denne rapporten viser, og dere må forklare før dere går: Hvordan kan dere gjøre det? Mener dere at denne rapporten bygger på et fullstendig sviktende grunnlag? Og hva er det i tilfelle som er galt med den – i forhold til hva dere sier, for dere sier at dere mener at nå har Nav kontrollen, nå peker det bra framover, mens denne rapporten sier det absolutt motsatte, at de ikke har det. Da vil vi gjerne vite hva dere mener om den aktuelle situasjonen, for uten at komiteen får vite noe om det, har vi ikke et saklig grunnlag for å gå til Stortinget i plenum. Det er vårt ansvar.

Nå begynner jeg med McKinsey, for nå er i hvert fall dere inne i det og har ansvar for det, og nå vil jeg høre hva dere mener om dette.

Ole Jørgen Vetvik: Jeg har ikke lest denne rapporten som du refererer til. Sverre Fjeldstad, min bisitter, har gjort det, så jeg ber om at han får uttale seg.

Sverre Fjeldstad: Denne rapporten evaluerer, så vidt vi skjønner, et arbeid som er gjort i et konseptfaseutredningsprosjekt som Nav har gjennomført i høst. Vi har ikke sittet i det prosjektet, så vi kan ikke kommentere detaljene i dette. Men når det er sagt: Jeg har lest rapporten, og jeg stusser egentlig over én hovedkonklusjon, og det er at de har anvendt standardkriteriene for en full konseptvalgutredning når dette aldri har vært premissene for konseptfaseprosjektet som er gjort i høst. De har vært bedt ...

Møtelederen: Jeg tror det er flere enn meg som ikke helt skjønnte hva du nå sa. Prøv å forklare det sånn at vi forstår det.

Sverre Fjeldstad: Ja. Det jeg prøver å si, er vel at prosjektet har ikke hatt mandat til å gjøre det som A-2 evaluerer det mot. Dermed har de anvendt feil kriterier for å evaluere arbeidet som er gjort i høst.

Møtelederen: Så den er gal?

Sverre Fjeldstad: Den bruker i hvert fall et uriktig sett med kriterier, slik vi kan reflektere over det, uten at vi har sittet på innsiden av prosjektet.

Møtelederen: Hunn, har du en kommentar? Gjerne også Rusti.

Jan-Erik Hunn: Jeg svarte konkret da jeg ble spurt om det gikk bedre, og jeg mener helt klart at Prosjekt 1 går bedre. Men det som også er klart, er at Prosjekt 1 ikke kommer til å levere på de absolutte kravene som ble satt i styringsdokumentet. Videre sa jeg, som svar på spørsmål, at den videre planleggingen vil vise om Nav evner å ta de lærdommene inn over seg og skape trygghet for videre gjennomføring. Det er det for tidlig å si noe om.

Jeg har lyst til å sette dette i et perspektiv: Det er – i hvert fall innenfor arbeids- og velferdsområdet – svært få sammenlignbare prosjekter med dette. Ikke bare nasjonalt – internasjonalt må man til land som USA, Storbritannia og Australia for å finne prosjekter med tilsvarende kompleksitet og omfang. Det betyr at det er å forvente at det kommer rapporter, råd og innspill både til Nav, til departementet og til Stortinget om hvordan statusen egentlig er på dette, og ikke minst følger det som en konsekvens at man mislykkes – i hvert fall delvis – i Prosjekt 1.

Min beste vurdering er at her må Nav få anledning til å jobbe seg igjennom de fasene som er fastsatt i kvalitetssikringsregimet til Finansdepartementet, lage det beste grunnlaget man kan for en videre modernisering, og så får de prosessene som er fastsatt, gi svar på om alle parter føler trygghet for dette. Det ansvaret påhviler nå først og fremst Nav – å kjenne på at de har et tilstrekkelig grunnlag for å trekke erfaringer og være klare til å gå videre. Hvis jeg ble oppfattet dit hen at jeg «friskmeldte» disse, så var ikke det min intensjon. Jeg svarte på et spørsmål om det står bedre til i Prosjekt 1. Det gjør det, men den videre prosessen må gi svar på i hvilken grad man klarer å gjennomføre den samlede moderniseringen. Mitt perspektiv er at Nav har klart det før, i et minst like stort og krevende prosjekt, og jeg tror de har forutsetninger for å klare det igjen hvis de korrigerer kursen.

Møtelederen: Jeg bruker litt tid nå, men når du først har ordet, Hunn, så har jeg et spørsmål: Dere var ikke her i forrige runde. Hvordan vil du kommentere at man brukte tre år på planlegging og så tre måneder på å stoppe et prosjekt? Hva er det som skjer da? Kan du undervise oss i det?

Jan-Erik Hunn: Jeg er ikke sikker på om jeg er kompetent til å undervise, men jeg kan dele et perspektiv: Det at man bruker lang tid på å planlegge, er ikke nødvendigvis en garanti for et godt resultat. Det avhenger veldig av at man har de rette spillerne på det laget som skal lage planen, og jeg var inne på at det mener vi at Nav ikke hadde da de lagde den planen. At det går kort tid etter at man starter, er heller ikke noen overraskelse. Hvis man har en dårlig plan, hvis man har en plan som ikke er god, så vil det i et prosjekt med 200 mennesker bli synlig veldig fort, og det ble det. Så synes jeg – hvis jeg får gi en personlig kommentar – at det står respekt av at Nav faktisk valgte å stanse det så raskt som de gjorde.

Møtelederen: Jo, det er bra. Det er jo andre aktører her, nemlig departementet og andre, som også har vært med på å beslutte dette. Det skal vi komme tilbake til, men det var for så vidt et greit svar.

Rusti, vil du kommentere noe før vi går over til andre spørre?

Kjell Rusti: Nei, jeg tror det er utdypet. Mitt svar på om det går bedre, var basert på at man har gjort riktige grep nå, at man har stoppet og tatt en pause. Men det er ingen garanti for at dette går riktig videre, før man har gjort den kvalitetssikringen og gjennomgangen av prosjektplanene på nytt.

Møtelederen: Hans Fredrik Grøvan.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Jeg har et spørsmål i forlengelsen til kommentaren til Hunn i stad, om at en kunne oppleve en lang planleggingsprosess uten at den dermed var god, og erfarte at en stoppet dette i løpet av de tre første månedene i gjennomføringsfasen: Det er stadig blitt henvist til det kvalitetssikringssystemet som er lagt inn i disse prosjektene, bl.a. MOD-prosjektet, for å sikre at en er på rett spor. Når en nå går videre – i Prosjekt 2 og Prosjekt 3 – så er det akkurat den samme begrunnelsen som blir brukt. Mitt spørsmål er da: I hvilken grad mener du at et kvalitetssikringssystem, slik det er bygd opp nå, klarer å finne ut av om dette er godt planlagt, og godt nok planlagt, for å kunne nå de målene som en sier en skal nå?

Jan-Erik Hunn: Et par betraktninger: For det første så mener jeg at Finansdepartementets opplegg for kvalitets-sikring av store prosjekter – inkludert store IKT-prosjekter – har bidratt til å heve standarden på planleggingen av offentlige IKT-prosjekter. Det er innført standarder, og det er innført krav som gjør at de etatene som planlegger store IKT-prosjekter, gjør en bedre jobb. Det er ikke dermed sagt at det regimet vil fange opp all risiko. Som jeg var inne på: Man må langt utenfor Norges grenser for å finne sammenlignbare prosjekter. Det er slik at verken de som eventuelt planlegger dette på kunde- og leverandørsiden, eller de som kvalitetssikrer dette, har sett noe lignende før. De har i hvert fall sett svært få lignende tilfeller før. Det betyr at i planleggingen av neste fase har man en tilsvarende utfordring, for det er så stort og komplekst at man ikke har

erfaring – i hvert fall ikke mye erfaring – og man har en usikkerhet også i gjennomføringen. For det holder jo ikke å lage en god plan; man må også klare å sette en organisasjon som klarer å levere på den planen.

Men jeg klamrer meg til det håpet at Nav faktisk har klart dette før, og derfor mener jeg at de har den innsikten som trengs for å vurdere risiko på en bedre måte neste gang.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Det du da sier, er at det kvalitetssikringssystemet som vi har i dag, er ingen garanti for at en får et godt resultat.

Jan-Erik Hunn: Det er riktig at det ikke gir en garanti, men det bidrar til en høyere kvalitet på planer enn man ellers ville hatt.

Møtelederen: – Helge Thorheim.

Helge Thorheim (FrP): Til Hunn: Du sa noe viktig i ditt svar til Kolberg, du sa at ikke alt vil bli levert i del 1. Vi har tidligere – for så vidt – også hørt det. Da man replanla det, var det to–tre moduler som ble tatt ut av Prosjekt 1. Er det det samme du nevner nå?

Jan-Erik Hunn: Ja, jeg viser til den orienteringen som Nav tidligere har gitt om at gjennom replanleggingen er det noen av de såkalte absolutte kravene i det sentrale styringsdokumentet det ikke vil bli levert på.

Helge Thorheim (FrP): Så innenfor de 1,75 mrd. kr til Prosjekt 1, og med uttrekk av de tre modulene, vil det – slik du ser det – bli levert etter forutsetningen?

Jan-Erik Hunn: Jeg tror jeg skal være varsom med å gi en evaluering av dekningsgraden av SSD. Det føler jeg at jeg ikke har parat kompetanse på her og nå. Det som er en helt sentral premiss i dette, er at man ikke leverer alt. Det var det jeg mente å påpeke: Det betyr at man drar med seg noe som skulle vært løst nå, inn i fremtidig modernisering.

Møtelederen: Da registrerer jeg ikke at det er flere spørsmål.

Dere kan få anledning til noen korte replikker til slutt – hvis det er noe dere vil si, noe dere ikke er spurt om, eller som dere av andre grunner har lyst til å si før vi avslutter.

Skal vi begynne med Hunn? – Vær så god.

Jan-Erik Hunn: Takk. Jeg vil takke for muligheten til å være til stede her i dag. Nav har et åpenbart behov for en moderne og integrert IKT-løsning som bedre tilfredsstiller befolkningens forventninger for god brukerdiallog og effektiv saksbehandling. Jeg har vært inne på at jeg mener Nav kan lykkes med videre modernisering hvis man evner å kombinere Navs egne styrker med rett organisering av arbeidet og en riktig utnyttelse av IKT-markedet. Det har Nav klart før – og besitter den riktige erfaringen til å kunne klare det igjen.

Ole Jørgen Vetvik: Jeg vil takke for at vi fikk komme her og delta i denne prosessen i dag. Ellers vil jeg gjenta at Nav er i en prosess hvor man bygger opp intern kompetanse, og vi tror dette er viktig for at Nav skal settes i stand til å gjøre en enda bedre jobb med IKT-utvikling fremover. Takk.

Kjell Rusti: Takk for at vi fikk komme. Jeg har ingen ytterligere kommentarer.

Møtelederen: Da er denne delen av høringen over. Jeg sier hjertelig takk til dere som deltok i høringen nå. Da er det pause til kl. 10.45.

Høringen ble avbrutt kl. 10.24.

Høringen ble gjenopptatt kl. 10.45.

Høring med Arbeids- og velferdsdirektoratet ved arbeids- og velferdsdirektør Joakim Lystad, økonomidirektør Per O. Fjell og revisjonsdirektør Solbjørg Lie

Møtelederen: Da er tiden inne for å fortsette høringa.

Jeg ønsker nå velkommen til Navs gode representanter og ledelse. Det er først og fremst arbeids- og velferdsdirektør Joakim Lystad, men du har med deg flere: Det er økonomidirektør Per O. Fjell og revisjonsdirektør Solbjørg Lie. Bisittere er Kjersti Monland, konstituert IKT-direktør, og Ingunn Midttun Godal, utviklingsdirektør. Flere av dere, tre av dere, tror jeg, var her sist, og to av dere er nye. Hjertelig velkommen til alle sammen.

Dere forstår dette veldig godt, og jeg gjentar ikke alle formalitetene nå – det tror jeg absolutt ikke er nødvendig. Jeg bare plikter å si at hvis det er noe som er fortrolig, plikter dere å gjøre oss oppmerksom på det, slik at vi eventuelt kan lukke høringa. Jeg sier det helt spesielt.

Så har jeg også lyst til å si før dere begynner – og jeg tror dere hørte at jeg sa det i stad fra et siderom, men jeg sier det her når dere er til stede i rommet – at Stortinget er veldig klar over at mye også går bra i Nav. Det er ikke slik at vi ikke forstår det. Men vi setter fokus på det vi mener er et problem, og det er derfor vi også repeterer høringa denne gang, fordi vi ikke var fornøyd med de svarene vi fikk sist. Det er vårt håp at dere som ledelse i Nav i løpet av den timen – og vel så det – som vi nå skal ha sammen, greier å opplyse oss på en god måte, slik at vi har et godt grunnlag til å gå til Stortinget i plenum med innstillinga vår. Jeg sier det på denne måten fordi det ikke er sånn at det skal være en konfrontasjonssituasjon, men det er slik at vi trenger denne høringa for at vi skal si til Stortinget hva vi mener er situasjonen, og hva Stortinget eventuelt bør gjøre for å bistå i Navs videre utvikling. Jeg sier dette først, slik at vi skal ha det som en felles psykologi, for å bruke det uttrykket, for den tida vi nå skal sitte sammen her i denne høringa.

Da begynner vi som bestemt, og da gir jeg ordet til Joakim Lystad. Vær så god.

Joakim Lystad: Takk for det, og takk også for den innledningen, komitéleder.

Jeg håper komiteen gjennom forrige høring, statsrådens brev av 19. desember og dagens høring får svar på de spørsmålene som den har behov for.

Nav må fortsette moderniseringen av IKT-systemene sine. Det trenger brukerne, og det trenger de ansatte. Vi har levert IKT-løsninger for store reformer, som Nav-reformen, helserefusjonsreformen og alderspensjonsreformen. Den 20. januar fikk ca. 313 000 uføretrygdde sine penger gjennom vår nye uføreløsning og kan nå kombinere arbeid og trygd mer enn før.

Som redegjort for tidligere gikk det ikke bra nok i starten på Prosjekt 1. Hovedårsaken til det var at det i 2010 ble planlagt å kombinere ny saksbehandlingsløsning for Nav med en løsning for uførereformen. Det viste seg å være feil. Det er langt mer arbeidskrevende å integrere nye IKT-løsninger med våre eksisterende løsninger enn hva det ble tatt høyde for den gangen. I tillegg burde prosjektstyring, fagstyring og leverandørbruk vært bedre. Vi har gjort noe med dette nå.

Vi har endret planer, strategier, ansvars plassering og personer. Endringene har gitt resultater. Nå i 2015 er Prosjekt 1 i rute etter de nye planene. Men jeg erkjenner at det er tapt penger på endringen, og at vi heller ikke har fått produsert alt det som var planlagt som grunnlag for den videre moderniseringen.

Før jul sendte vi vårt forslag for de videre planer for Prosjekt 2 og Prosjekt 3 til Arbeids- og sosialdepartementet. Nav foreslår at Prosjekt 2 hovedsakelig skal bestå av løsning for foreldrepenger, mens løsning for sykepenge og sykefraværsoppfølging blir prioritert i Prosjekt 3. Forslaget blir nå vurdert av departementets eksterne kvalitets-sikrer, Metier.

Våre planer vil bringe oss et godt stykke på vei mot en fullverdig og fullt ut integrert IKT-løsning. Men jeg minner om at den eksterne kvalitetssikreren til departementene i 2011 påpekte at Nav ikke ville være ferdig med moderniseringen etter fullføringen av dette samlede moderniseringsprogrammet.

Komiteen spør også om økonomiske rammer. Prosjekt 1 i moderniseringsprogrammet vårt har 1 750 mill. kr i særskilt investeringsramme. Rammen overholdes, og prosjektet er samfunnsøkonomisk lønnsomt selv om penger er tapt, og selv om vi får levert mindre enn opprinnelig planlagt. Prosjekt 2 og Prosjekt 3 har ingen bevilgningsramme ennå.

Nav estimerte i desember 2014, etter at vi var her sist, kostnadene for Prosjekt 2 og Prosjekt 3 på nytt. For meg har det vært viktig at vi nå får med alle kostnader som vi evner å overskue, slik at beslutningsunderlaget til departementene blir best mulig. Etter prisjusteringen er estimatet for Prosjekt 1, Prosjekt 2 og Prosjekt 3 samlet nå om lag 1,5 mrd. kr høyere enn estimatene fra 2011. Det skyldes i hovedsak tre forhold:

For det første: Tap som vi redegjorde for i forrige høring knyttet til Prosjekt 1.

For det andre: Merarbeid i Prosjekt 2 og Prosjekt 3 som følge av at ny vedtaksløsning ikke ble levert i Prosjekt 1.

For det tredje – og det er den viktigste grunnen: Arbeidet er mer komplisert og omfattende enn det som ble lagt til grunn i 2010.

Men ifølge våre beregninger er moderniseringen av IKT i Nav fortsatt samfunnsøkonomisk lønnsom, selv om investeringskostnaden er høyere enn opprinnelig antatt. Derfor mener jeg det er viktig at moderniseringen fortsetter.

Det som skjer videre nå, er at departementene og deres kvalitetssikrer tar stilling til planene våre. Dersom de gir klarsignal, gjennomfører vi et forprosjekt og lager et såkalt styringsdokument for Prosjekt 2. Så skal Metier vurdere det gjennom en KS2. Deretter vil regjeringen til høsten forhåpentligvis fremme forslag om bevilgning for Stortinget. Prosjektet kan i så fall starte 1. januar 2016.

Så over til konsulentbruk. Nav har de siste årene kjøpt tjenester innenfor IKT- og rådgivningsområdet for ca. 1,25 mrd. kr per år i snitt. Det er et stort beløp. Men man må se tjenestekjøpet sammen med Navs samlede driftsmidler og stønadsmidler, som i 2014 var på henholdsvis ca. 11 mrd. kr og ca. 400 mrd. kr. Jeg mener derfor at andelen som Nav bruker på tjenestekjøp, er forsvarlig. Likevel vil vi vurdere tjenestekjøpene våre nøye fremover.

Vi kjøper tjenester til ulike behov. Disse kan deles inn i tre kategorier:

For det første gjennomfører vi store reformer og prosjekter av typen pensjonsreform, Nav-reform, uførefor reform osv. Til det kjøper vi spesiallagde IKT-systemer. Behovene har variert fra noen hundre millioner kroner til ca. 1 mrd. kr per år i perioden. Det i seg selv illustrerer at behovet ikke kan dekkes av bare faste statlige ansatte. Denne kategorien utgjør i snitt ca. 55 pst. av vårt tjenestekjøp de siste åtte årene.

For det andre må vi drifte og videreutvikle våre eksisterende systemløsninger. Det har Nav lenge gjort gjennom konkurranseutsetting i markedet. Vi mener at vi da får utnyttet Navs driftsmidler godt. Denne kategorien utgjør ca. 20 pst. av tjenestekjøpet vårt.

Den tredje kategorien er mer tradisjonell konsulentbruk, både innenfor IKT-området og ellers i etaten. Den anvender vi når vi har behov for spesiell kompetanse, eller når vi har behov for å forsterke ressursene på bestemte områder. Denne tredje kategorien utgjør i størrelsesordenen i underkant av 25 pst. av tjenestekjøpet vårt.

Jeg ba før jul våre enheter gå kritisk gjennom konsulentbruken på dette området. Flere enheter er allerede i gang med å erstatte konsulentårsverk med egne ansatte.

Så over til kontraktstrategi. Et velkjent dilemma for offentlige og private virksomheter er at man både må ha tak i best mulig kompetanse og samtidig unngå å bli avhengig av én leverandør eller få habilitetsutfordringer. I starten av Prosjekt 1 beskrev vi våre behov og løsninger for dårlig, bl.a. fordi vi ikke fikk den bistanden vi trengte. Utviklingsleverandørene fikk dermed heller ikke de avklaringene de trengte for å gjøre sin jobb. Det var en svært viktig erfaring.

Advokatfirmaet Kluge, som kjenner jusen rundt disse problemstillingene godt, har bistått oss med å revidere kontraktstrategien vår som følge av erfaringene. De vik-

tigste elementene i den nye kontraktstrategien som ble besluttet høsten 2014, er:

- Nav må alltid selv utføre de viktigste aktiviteter og beslutningspunkter. De kan ikke settes bort til andre.
- Vi vil hente bistand på kundesiden fra dem som kan løse våre konkrete behov, fremfor å ha én hovedsam-arbeidspartner.
- Utviklingsleverandører kan under gitte forutsetninger gjøre oppdrag for Nav også på kundesiden. For store utviklingsprosjekter vil vi som hovedregel ha minst to leverandører inne, slik at flere senere kan konkurrere om forvaltning og videreutvikling av de produserte løsningene.
- For å kunne få uavhengige råd i eventuelle habilitets-situasjoner vil vi ha en strategisk rådgiver uten økonomiske interesser på leverandørsiden. Det er dette vi bl.a. bruker McKinsey til.

Så over til risikovurdering og kvalitetssikring. IKT-utviklingsprosjekter er alltid risikofylte. Det er vanskelig å overskue alt i planfasen, og det er vanskelig å håndtere det uforutsette og de endrede rammebetingelser i gjennomføringsfasen. Dersom vi skal ha nulltoleranse for risiko, vil vi ikke klare å utvikle det vi trenger. Nav må avveie prosjektrisikoen mot ulempen for brukerne, politikerne og de ansatte ved å fortsette for lenge uten modernisering. Risikoen for ikke å lykkes må avveies mot risikoen ved å vente.

Firmaet A-2, som vi har engasjert selv for å gi oss råd, leverte sist fredag en rapport hvor de er kritiske til deler av våre planer for videre modernisering. Vi er enig i en del av påpekningene, men vi er uenig i at planene ikke er omfattende nok for å ivareta den opprinnelige intensjonen med Prosjekt 2 og Prosjekt 3. Planene er også nå mer konkrete og oppdelte enn før.

Moderniseringen av IKT i Nav er som kjent underlagt Finansdepartementets kvalitetssikringsordning. A-2s vurderinger er gjort kjent for departementenes eksterne kvalitetssikrer, Metier. Det viktigste nå er derfor hva Metier og departementene selv mener om våre planer.

Nav må også håndtere risiko under gjennomføringen av prosjekter. Styringsgruppene følger månedlig opp prosjektene. Vi vurderer hva som kan true måloppnåelsen i prosjektene enkeltvis og samlet, og hvilke tiltak som da må gjennomføres. For delprosjektene i Prosjekt 1 har vi altså i tillegg engasjert leverandørene A-2 og Netlight, som gir oss råd underveis i prosjektene, både om risikovurderinger og om kvaliteten på det prosjektene leverer.

Målene med moderniseringen ligger fast. Vi håper planene våre for det videre arbeidet passerer kvalitetssikringsporten, slik at brukerne våre får bedre løsninger og politikerne får løsninger som kan støtte politiske endringsbehov. Vi ønsker å gjøre arbeidet med godt kvalifiserte egne ansatte, uten å kvie oss for å kjøpe tjenester når det er nødvendig.

Komitéleder, jeg håper mine bisittere, IKT-direktør Kjersti Monland, som også er tidligere ytelsesdirektør, og utviklingsdirektør Ingunn Midttun Godal, kan få supplere meg under spørsmålsrunden, i tillegg til økonomidirektøren og internrevisjonsdirektøren. Takk.

Møtelederen: Takk til Lystad. Selvsagt kan alle som er til stede her, svare på spørsmål, og vi skal stille spørsmål også til dem, det er helt i orden.

Da begynner vi utspørringa, og det er sakens ordfører, Hans Fredrik Grøvan, som har 10 minutter. Vær så god.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk. Og takk for en interessant innledning, Lystad.

Jeg har lyst til å starte litt med det som du nevnte om endringer i kontraktstrategien. Det har vært ulike oppslag, bl.a. i Dagens Næringsliv, som har gitt advarsler om mulig rolleblanding fra enkelte av konsultentselskapene når det gjelder de råd som de ga, der de også har hatt andre roller. Jeg oppfatter det du sier her, Lystad, om at dere nå har endret kontraktstrategien, slik at de som er inne på strategisk rådgivning, ikke skal være en leverandør. Er det en erkjennelse av at det har vært kritikkverdige forhold, slik som du vurderer det, i måten dere har organisert dette på fram til nå?

Joakim Lystad: Takk for det. Jeg mener at vi nå har fått en kontraktstrategi hvor vi klarer å balansere våre behov for faglig gode råd med at vi ikke blir avhengig av én leverandør eller at vi kommer opp i habilitetssituasjoner. Det viktigste vi har gjort for å få til det, er at vi sier at leverandører kan delta også på rådgivningssiden for å kunne gi oss faglige råd. Da må vi ha et regime rundt det som er ryddig, og i tillegg bør vi ha en strategisk rådgiver som ikke har andre økonomiske interesser inne, som vi kan rådføre oss med dersom vi skulle komme i en situasjon hvor vi lurer på om det kan være egeninteresser til stede. Denne kontraktstrategien skal altså bidra til to forhold: på den ene side å skaffe oss tilgang til fagkompetanse som er nødvendig, og samtidig gi oss ryddighet med hensyn til habilitet og avhengighet.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Ja takk, jeg skjønner det, men du svarte ikke på spørsmålet mitt. Betyr det at det har vært kritikkverdige forhold, sånn som du har opplevd det, i den strategien dere har valgt, før dere nå har endret dette?

Joakim Lystad: Vi hadde en vanskelig situasjon sommeren 2013. Da viste både vårt eget moderniseringsprogram og vår kvalitetssikrer at vi neppe ville klare å løse uforereformen med den moderniserte løsningen. Alternativet var å løse den gjennom pensjonssystemet vårt. Accenture hadde kontrakt på utvikling i forbindelse med utføre i den moderniserte løsningen. Accenture hadde også en kontrakt på å vedlikeholde pensjonssystemet vårt. Vi måtte da få bruke den fagkompetansen som Accenture hadde, for å vurdere hva som var best knyttet til dette.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Unnskyld at jeg avbryter, men jeg vil gjerne ha et klart svar. Det betyr at du ikke har vært fornøyd med den måten dere har gjort dette på tidligere, og det er derfor dere nå endrer strategien. Kan du svare ja eller nei på det?

Joakim Lystad: Ja, jeg mener at den kontraktstrategien vi har nå, er bedre, både med tanke på å skaffe oss fagkompetanse og å ha ryddige forhold til leverandørene.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Så litt videre på dette som har med kvalitetssikringssystemet å gjøre. Sånn som jeg har oppfattet svarene dine tidligere, i forrige høring, og for så vidt også det som statsråden sa, var den planleggingsprosessen som dere hadde vært gjennom, en grundig planleggingsprosess som hadde vart i et par år, og så valgte dere da å sette dette ut i livet, valgte å stoppe det etter kort tid, for da å kunne konkludere med å si at her var det noe som absolutt ikke fungerte i forhold til det som var den opprinnelige intensjonen. Risikerer en her at en har en kvalitetssikringsstrategi og et -regime som ikke klarer å fange opp en planlegging hvor en rett og slett har lagt feil premisser, og at når da kvalitetssikringen skjer, blir premissene på en måte styrende for hele prosessen, slik at det er umulig å oppdage at en har gjort feil, før en har kommet til gjennomføringen? Er det en utfordring og et problem med det kvalitetssikringsregimet som vi har nå, ut fra den erfaringen som dere nå har gjort så langt?

Joakim Lystad: Ja, det er i hvert fall situasjonen som vi sto i i starten i Prosjekt 1. Både våre egne planer og den kvalitetssikringen som det var gjennom både KS1- og KS2-regimet, avdekket ikke det vi erfarte veldig tidlig da vi kom i produksjon. Selve regimet er ikke nå endret, men det er klart at vi har lært av de erfaringene som vi har i Prosjekt 1, slik at vi nå er veldig oppmerksom på årsakene til det som gikk feil, når vi nå planlegger videre. Jeg antar at også departementenes kvalitetssikrer er spesielt opptatt av det. Derfor har vi også nå levert en veldig fyldig beskrivelse av planene våre, fordi vi må vise at vi har lært av det vi gjorde.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Jeg takker for svaret. Det betyr vel egentlig at kvalitetssikringsregimet, sånn som det fungerer i dag, er ingen garanti for et godt resultat. Det er vel egentlig det du sier?

Joakim Lystad: Ja, jeg tror ikke vi kan si at det er en garanti, men de planene som ligger i det, som det ble redegjort for her fra konsultentselskapene tidligere også, bidrar jo til at planene er bedre, og jeg vil understreke at vi nå har lagt grundigere planer enn jeg opplever det var gjort i 2010.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Vi har hatt en del av de sentrale IKT-leverandørene inne i høringen her før dere i dag, og vi hadde bl.a. en runde på dette med presisjonsnivået i bestilling i forhold til hva som blir levert. Betyr det, ut fra den erfaringen dere sitter på nå, at utfordringen primært lå på Navs side i forhold til at en måtte stoppe det opprinnelige moderniseringsprosjektet, eller var det de som leverte produktene som dere hadde bedt om, som var utfordringen med tanke på at prosjektet ble stoppet?

Joakim Lystad: Jeg tror hovedutfordringen var Navs egen planprosess i 2010 og i den spesielle planprosessen knyttet til Prosjekt 1. Som det ble redegjort for her tidligere, kom de tre hovedleverandørene inn først i 2012 og bidro til å belyse at situasjonen var vanskelig, og at vi måtte replanlegge våren 2013.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Så har du selv også henviset til den foreløpige rapporten som A-2 leverte nå rett før helgen, som er omtalt i Dagens Næringsliv i dag, hvor det bl.a. pekes på betydelige avvik – at Prosjekt 1 ble gjennomført med betydelige avvik i forhold til de opprinnelige planene. Du har for så vidt kommentert noe av det allerede, men jeg har lyst til at du utdyper litt dine synspunkt på dette, for det skaper på en måte en del sentrale spørsmålsstillinger rundt den videre framdriften. Er vi på rett kurs? Når vi de målene som opprinnelig var satt for moderniseringsprosjektet? Derfor synes jeg det er viktig at du kan få utdype det og svare litt mer utfyllende på det.

Joakim Lystad: Nå vil jeg gjerne starte, og så vil jeg gi ordet til utviklingsdirektøren etterpå.

For oss er det nå viktig at departementenes eksterne kvalitetssikrer har tilgang på all informasjon. De har derfor også fått A-2-rapporten. Vi deler ikke alle vurderingene som A-2 har kommet med i denne rapporten, og den rapporten er også nå endelig – den endelige rapporten fikk vi fredag, og den er også oversendt Stortinget.

Så vil jeg be utviklingsdirektøren vurdere det litt. Vi har ennå ikke behandlet denne endelige rapporten i vår styringsgruppe osv., så det er foreløpige vurderinger vi kan gi knyttet til den.

Ingunn Midttun Godal: Takk. Når det gjelder A-2s rapport, er vårt synspunkt primært at vurderingene er gjort på feil grunnlag eller med feil premisser. Det var også McKinsey inne på i sin runde tidligere i dag.

I tillegg peker A-2 på en rekke områder som det er viktig for oss å ha god kontroll på, og som vi jobber videre med. Så opplever vi i noen tilfeller at de har lagt feil fakta til grunn. Det som det er viktig for oss å få fram, er at vi nå har brukt omtrent ett år på å høste erfaringer – samle erfaringer fra andre og fra de leverandørene vi har hatt inne. Vi har vært opptatt av å lære, og vi har planlagt så godt vi har kunnet fram til desember 2014. Så vil vi bruke tiden fra nå og fram til en eventuell oppstart 1. januar 2016 til å jobbe videre med de områdene som A-2 også peker på. Det aller viktigste er kanskje å være konkret på hvilke behov vi skal løse, og dele det opp i håndterbare prosjekter som vi klarer å levere på, på en god måte, i kombinasjonen mellom fag og IKT og egne ansatte og leverandører.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk, bare ett siste spørsmål. Jeg ser at tiden min er gått nå.

Når det gjelder kostnadsrammen, sa du i den høringen vi hadde i slutten av november, Lystad, at kostnadsrammen lå fast. Jeg opplever at du i innledningen nå sier at dere hadde en ny gjennomgang av de kostnadsrammene nå i desember, altså etter forrige høring. Det kan se ut som

om det her er snakk om et påslag på vel 1 mrd. kr, eller 1,25 mrd. kr. Kan du bekrefte det? Er det rett oppfattet at det er den beste kvalitetsvurderingen dere for tiden har av de samlede kostnadene for de tre prosjektene og for de to neste prosjektene som nå er under planlegging?

Joakim Lystad: En del av det vi skulle levere inn til den såkalte kvalitetssikringsporten, er nye estimater, og for meg har det nå vært viktig at de estimatene bygger på så realistiske planer som mulig, gitt at dette er komplekst. Det er hovedårsaken til at dette blir dyrere. Jeg kan bekrefte at våre estimater tilsier at det samlede moderniseringsprogrammet nå vil være ca. 1,5 mrd. kr dyrere enn den prisjusterte tidligere rammen. Men jeg understreker at vi har aldri hatt noe bevilgningsvedtak knyttet til dette.

Møtelederen: Da er det Arbeiderpartiet og Gunvor Eldegard.

Gunvor Eldegard (A): Takk for det. Eg har litt forskjellige spørsmål. Men først til den rapporten frå A-2: Eg lurar på kvifor me ikkje fekk han send over då delrapporten kom 8. januar. Eg veit at den siste kom på fredag, så det er for så vidt greitt at han då kom til oss på laurdag. Men den første lurar eg veldig på. Så seier de at A-2 har levert rapporten på feil grunnlag. Men dei har hatt ein kontrakt som har gått frå oktober 2013 til januar 2015. Sånn eg forstod det, skulle dei ha ei slags trinnvis rapportering. Så har de først no oppdaga at dei jobba på feil grunnlag?

Joakim Lystad: For meg har det vært viktig at den foreløpige rapporten som A-2 leverte 8. januar, var en foreløpig rapport fra A-2. De var selv selvfølgelig innstilt på at de vurderingene de hadde gjort i den foreløpige rapporten, måtte prosjektet få kommentere og styringsgruppen for prosjektet kunne få kommentere for å se om A-2 hadde lagt riktige vurderinger til grunn. Prosjektet og styringsgruppen besvarte da denne rapporten og hadde vesentlige motforestillinger til den. Dem har A-2 vurdert, og de har tatt noen av dem til følge, men på langt nær alle. De kom da med sin endelige rapport.

For meg har det vært unaturlig, og jeg har heller ikke fått forespørsler om, å levere ut underveisdokumenter. For meg har det vært viktig å oversende den endelige rapporten da det ble forespurt fra Stortinget, og dagen etter at den ble gjort tilgjengelig. Når det er spørsmål om de vurderer det på feil grunnlag, så har det vært kommunikasjon med A-2 om det i løpet av høsten, og det har vært viktig for oss å ha avklaringer med departementet og Metier om hva oppdraget vårt er. Det har vi også kommunisert til A-2. Men de har valgt å legge et annet underlag til grunn. Det har vi også vært tydelige på overfor A-2.

Gunvor Eldegard (A): Ja, takk, men likevel seier A-2 ein del ting. Dei seier bl.a. at dei er bekymra for kvaliteten på sluttproduktet. Eg synest det er noko ein må ta til etterretning uansett om det er det eine eller det andre, om dei kallar det det eine eller det andre.

Så har eg lyst til å snakka litt meir om konsulentbruk.

Me hadde konsultentselskapa inne i førre runde, og dei kunne for så vidt ikkje svara på om pengane var brukte på ein riktig måte eller ikkje. Men, Lystad, du er både bestillar, eigar og ansvarleg for all denne konsulentbruken. Det er jo snakk om fleire milliardar kroner, og eg har lyst til å vita om du synest det har vore riktig bruk av pengane. Eg har òg lyst til å spørja både økonomidirektør og internrevisjonsdirektør om ikkje dei har reagert på dei store summene som har gått til konsulentbruk i Nav. Og i tillegg: Er det nokre som har vore kritiske, fagforeningar eller andre, og som har kome med kritiske spørsmål om konsulentbruken i Nav?

Joakim Lystad: Til det første spørsmålet: Vi tar selvfølgelig momentene i A-2s endelige rapport på alvor. Derfor har vi oversendt den til Metier, og hvis vi får anledning til å gå vidare med en forprosjektering, vil det være viktige forhold som vi vil belyse i forprosjektet, som så skal gjennom en ny KS2. Så vi tar den rapporten og vil selvfølgelig vurdere den grundig nå når den er endelig.

Så til spørsmålet om riktig bruk av konsulentpenger. Jeg har redegjort for at i snitt over en åtteårsperiode har Nav brukt ca. 1,25 mrd. kr i tjenestekjøp. Jeg mener at den samlede andelen til tjenestekjøp når det gjelder Navs driftsmidler og stønadsmidler, er forsvarlig. Jeg har også sagt at tjenestekjøpet kan deles i tre grupper. Det ene er i forbindelse med reformer. Der har vi brukt ca. 55 pst. Da kjøper vi spesiallagde IKT-løsninger.

Gunvor Eldegard (A): Det sa du tidlegare.

Joakim Lystad: Jeg tror ikke at Nav skal gjøre det selv. Jeg tror det er i hovedsak riktig bruk av penger.

Når det gjelder den andre gruppen, som utgjør rundt 20 pst., dreier dette seg om forvaltning av eksisterende løsninger. Det har vi valgt å sette ut i markedet for å få konkurranse og lave priser til nytte for Nav. Det tror jeg også i hovedsak er riktig, og det er i hvert fall ikke aktuelt å endre en sann strategi over kort tid. Den tredje gruppen, som utgjør i underkant av 25 pst. av tjenestekjøpet vårt, er det mer tradisjonelle konsulentkjøpet. Der mener jeg at vi bør ha et mer kritisk blikk framover enn vi kanskje har hatt.

Så til spørsmålet om det har vært kritikk knyttet til konsulentbruken. Dette har vært et tema i medbestemmellesapparatet, og flere av tjenestemannsorganisasjonene har satt spørsmålsteget ved om vi har hatt for høy konsulentbruk. Det har ført til at vi også har vært mer oppmerksomme på det etter hvert som vi nå jobber videre.

Gunvor Eldegard (A): Leiar, eg ønskjer berre at økonomidirektøren og internrevisjonsdirektøren skal svara på det med konsulentbruk.

Per O. Fjell: Når det gjelder konsulentbruken, foregår den innenfor lov om offentlige anskaffelser, dvs. at hvert enkelt avrop er økonomisk spesifisert. Det er ikke mulig å bruke konsulenter ut over en forhåndsavtalt økonomisk ramme. Det betyr at det er god styring på den økonomiske rammen.

Når det gjelder vurdering av hvorvidt vi trenger å bruke konsulenter, vil det være avhengig av hvem det er som gjør avropet, og hvilke spesifikke oppgaver vedkommende er satt til å løse.

Generelt sett har vi også utarbeidet en konsulentstrategi som i detalj spesifiserer hvordan man kan gjøre avrop på konsulenter, vurderer hvorfor man ønsker konsulenter, vurderer hvilke læringskrav som settes, altså kompetanseoverføring ved bruk av konsulenter, og krav til en slutt-rapport om effekten av bruk av konsulentavropet. Dette er en konsulentstrategi som har vært på plass siden Nav ble opprettet i 2006.

Møtelederen: Selv om tiden er ute, hører vi på Lie.

Solbjørg Lie: Ja, jeg kan bare supplere.

Vi har gjort en revisjon av bruken av konsulenter i Nav, og spesielt med utgangspunkt i at vi ønsket en overordnet strategisk vurdering av den totale konsulentbruken. Revisjonen omfattet også hvordan man har etterlevd den strategien og de retningslinjene som er etablert, for nettopp å innhente læringsaspektet ved bruk av konsulenter.

Vi har registrert – denne revisjonen ble gjort i begynnelsen av 2014 – og observert at etaten har tatt våre innspill til seg og har gjennomført en strategisk analyse av konsulentbruken totalt, slik som det er redegjort for her i dag. Vi har ikke revidert konsulent- eller kontraktstrategien på nytt, så jeg kan ikke si noe om det.

Møtelederen: Vi må gå videre. Da er det Michael Tetzschner og Høyre – vær så god.

Michael Tetzschner (H): Takk, leder.

Jeg har først et kanskje litt frimodig spørsmål, men folk vil sikkert forstå hvorfor jeg stiller det. Har dere som ledd i forberedelsen til høringen i dag og forrige gang vi var sammen, brukt innleide, eksterne PR-konsulenter?

Joakim Lystad: Nei.

Michael Tetzschner (H): Utmerket.

Jeg refererer videre til det som ble sagt sist vi var sammen, det var 28. november i fjor. Da sa du følgende:

«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.»

I et senere svar sier du:

«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 er det vist til at det kan være fare for at man kan tape tilsvarende beløp.

Slik jeg oppfattet ditt svar i sted, kan vi altså justere ditt utsagn fra 28. november, som da indikerte 3,3 mrd. kr, og vi kan altså plusse på 1,5 mrd. kr?

Joakim Lystad: Ja.

Michael Tetzschner (H): Da må det også være tillatt å spørre, for det er jo en ganske formidabel kostnadsramme du her varsler, den er – for dem med kunnskap i hoderegning – nesten 50 pst. høyere på noen uker. Forstår du at det ikke inngir særlig tillit til at dere har styring i butikken?

Joakim Lystad: Jeg kjenner meg ikke igjen i at dette har skjedd på «noen uker». Da jeg var her sist, var det ikke i det prosjektet som vi nå har levert til departementene, gjennomført estimer. Det var ikke grunnlag for å ha gjennomført dem på det tidspunktet da vi var her. Vi visste ikke hvilke estimer som da ville foreligge for det samlede prosjektet. Det tallet jeg angir nå, er i forhold til estimatene som ble laget i 2010 og 2011.

Michael Tetzschner (H): Ja, men du tok ikke noe slikt forbehold. Du viste til at 3,3 mrd. kr ligger fast. Dette er et høyst bevegelig mål, da? Så har man altså fått nye estimer – jeg skjønner at ikke alle utgiftene er påløpt ennå.

Da må jeg gå videre. Selv om det mangler noen leveranser som var forutsatt, er Prosjekt 1 iverksatt. Da må dere også ha fått på bordet meromkostninger – korrigert, selvfølgelig, for leveranser som ikke er kommet inn. Sist antydet du at man kanskje kunne få igjen noe av det tapte ved at det ble enklere å gjennomføre Prosjekt 2 og Prosjekt 3, mens A-2 i dag nettopp vil si at mangler ved Prosjekt 1 vil fordyre Prosjekt 2 og Prosjekt 3 ytterligere. Hva er din kommentar til det?

Joakim Lystad: Det er tre grunner til den estimeringsendringen som jeg har redegjort for i dag.

Den ene er tapene knyttet til arbeid som vi ikke får noe ut av. Det redegjorde jeg for sist. Det var mellom 110 mill. kr og 170 mill. kr som var konstatert, og at det potensielt kunne være samme beløp ytterligere. Vi tror nå at det samlede tapet var i størrelsesorden 320 mill. kr.

Så har jeg redegjort for, og det sa jeg også sist, at innholdet i Prosjekt 1 ble mindre og annerledes enn det som lå til grunn opprinnelig. Det fører til at vi nå må ta igjen en del av det som man hadde tenkt skulle vært produsert i Prosjekt 1. Det dreier seg om i størrelsesorden ca. 400 mill. kr i merarbeid. Den resterende summen er i hovedsak knyttet til at vi nå erkjenner og ser at arbeidet er mer komplisert og omfattende enn det som ble lagt til grunn i 2010. For meg har det vært helt vesentlig at vi nå er åpne, tydelige og legger alle kort på bordet, slik at beslutningstakerne kan være klar over det vi nå planlegger for.

Michael Tetzschner (H): Nå går det mot utløpet av tiden, men jeg tror ...

Møtelederen: Bare fortsett, Tetzschner.

Michael Tetzschner (H): Det er vel og bra at alt skal rette seg fremover, men jeg må si at denne rapporten vi har fått på bordet, etter hvert, sier at dere har lav effektiv-

tet i måloppnåelsen, dere har en ufullstendig kostnadskalkyle – og det må vi vel egentlig bekrefte ved selvsyn – og dere har begrenset gjennomføringsevne. Hva er det da i dette – hvis de har noenlunde rett – som gjør at vi skal tro på at dere kommer i mål, slik dere nå sier at dere vil?

Joakim Lystad: Jeg kan bekrefte at en del av de momentene som A-2 har omtalt i sin rapport, er forhold som vi vil jobbe med i forprosjektet videre dersom vi får anledning til å gå videre med forprosjektet. Samtidig mener vi at vi er langt bedre rustet til å gjennomføre denne type prosjekter nå enn det vi var da vi startet opp med Prosjekt 1.

Det ble redegjort for av konsulentselskapene tidligere at Nav hadde gapt for høyt, vi hadde tatt for mye ansvar selv, og at det var noe av årsaken til at planene var for ambisiøse, at det viste seg at de ikke var gjennomførbare. Jeg mener vi har lært veldig mye av det, og jeg mener den kvalitetssikringsporten som vi nå er igjennom med Metier, er en første utsekk på om dette er godt nok. Så håper jeg vi får anledning til å gå videre gjennom forprosjektet, hvor alt dette må detaljeres ytterligere. Det vil være helt vesentlig at den detaljeringen blir god og skaper trygghet for vi går inn i et eventuelt budsjettvedtak. Det skal jo KS2-prosessen sikre.

Michael Tetzschner (H): Da er min tid ute.

Møtelederen: Det er den, men hvis du har et oppfølgingsspørsmål, så får du det.

Michael Tetzschner (H): Ja, og det er det operative som A-2 ser for seg, at dere burde ha laget en helt ny plan, og at det nå er stor risiko for at det nettopp vil bli en gjentakelse, at det vil oppstå uforutsette kostnader – bare ut fra det faktum at 6 av 25 absolutte krav ikke er innfridd. Det må jo være påstander som det er mulig å forholde seg aktivt til og si: Det stemmer ikke. Da ville jeg godta det. Men jeg skjønner at dette er en ikke veldig eksakt bransje, hvor alt som ligger bak, skyldes nærmest naturkatastrofer, og det som ligger fremover, har man allerede tatt menneskelige grep for å korrigere. Det er en ubalanse her, synes jeg – synes ikke du også?

Joakim Lystad: Jeg lurar på om jeg kan få be utviklingsdirektøren om å utdype våre kommentarer til A-2-rapporten.

Møtelederen: Vær så god, Godal.

Ingunn Midttun Godal: Takk.

Når det gjelder A-2s kommentar om lav effektivitet, har vi lagt til grunn den effektiviteten vi har per i dag, i de estimatene vi har levert. Vi har gjennom den IKT-gjennomgangen som vi holder på med, håp om og tro på at vi vil kunne øke vår effektivitet, men vi mener det er riktig å legge til grunn dagens effektivitet i de estimatene vi har laget.

Når det gjelder gjennomføringsevne, er vår gjennomfø-

ringsevne i utviklingsprosjekter økt betydelig de siste årene, og 2014 er et år med en stor utviklingsportefølje som er gjennomført i henhold til tid og kost. Så der opplever vi at A-2 ikke i tilstrekkelig grad tar med seg det vi har fått til de siste årene med tanke på å øke vår gjennomføringsevne.

Når det gjelder seks av 25 absolutte krav, er det ikke riktig at det er 25 absolutte krav. Det er stilt seks absolutte krav til moderniseringsprogrammet, og vi har identifisert 25 tiltak som skal bidra til at vi leverer på de seks absolutte kravene. Det er da seks av disse 25 tiltakene som vi sier at vi nå ikke vil gjennomføre i det videre moderniseringsløpet, fordi vi mener enten at vi allerede har gjennomført tiltak på det området, eller fordi vi mener at de ikke henger godt nok sammen med innholdet i det videre moderniseringsløpet for øvrig. Så da tenker vi at de tiltakene vil være hensiktsmessige å gjøre, men ikke innenfor rammen av dette initiativet.

Møtelederen: Da går vi videre. Nå er det Fremskrittspartiet og Helge Thorheim.

Helge Thorheim (FrP): Da konsulentselskapene var inne før dere, stilte jeg spørsmål om uføreforamen var gjennomført og oppe å gå, og så vidt jeg forsto, bekreftet alle tre det. Er det deres oppfatning, når dere ser på hva som er gjort, at det er levert som forutsatt? Kan dere bekrefte det?

Joakim Lystad: Ja, jeg kan bekrefte at vi har levert løsning for uføreforamen. Vi har gjort om 300 000 uførepensjonister til uføretrygdede, og disse har fått sine penger 20. januar.

Helge Thorheim (FrP): Litt oppfølging til dette med kostnader. Det er veldig mange tall å forholde seg til. Vi har 3,3 mrd. kr, vi har 1,750 mrd. kr, og vi har 1,5 mrd. kr, som vi også fikk høre om ca. 14 dager etter sist vi var her.

Bare for å presisere helt: Det er slik at det er 1,750 mrd. kr som er vedtatt av Stortinget, og det er bare det som er vedtatt av Stortinget, er det slik?

Joakim Lystad: Det er den eneste bevilgningsrammen vi har, ja.

Helge Thorheim (FrP): Og det er Prosjekt 1, ikke sant?

Joakim Lystad: Ja.

Helge Thorheim (FrP): Ja, og så er det en to-tre moduler som man da sa den gangen at det greier man ikke i Prosjekt 1 – det skal man nå ta i Prosjekt 2. Hvis det var forutsatt lagt inn i de 1,750 mrd. kr, er det vel i realiteten en kostnadssprekk i forhold til rammen som Stortinget ga, når man da tar det ut? Eller var det kommunisert til Stortinget den gangen at disse tre–fire – eller hva det var – modulene var tatt ut?

Joakim Lystad: Jeg har ikke helt klart for meg hva som ble kommunisert til Stortinget. Det vi har redegjort for

overfor departementet, var jo at det å endre Prosjekt 1, hvor uføreforamen var en svært viktig del, ved at vi leverte den på en annen måte enn vi hadde tenkt, ville føre til endringer i prosjektet. Det har vi synliggjort. Det vi ikke fikk levert i Prosjekt 1 på grunn av det, har vi nå kvantifisert til i størrelsesorden ca. 400 mill. kr.

Helge Thorheim (FrP): Så dette vil da bli bakt inn i Prosjekt 2, som sannsynligvis skal legges frem i budsjettet til høsten, er det slik?

Joakim Lystad: Det vil da bli bakt inn i og ligger nå inne i våre planer for Prosjekt 2 og Prosjekt 3, som nå er til kvalitetssikring.

Helge Thorheim (FrP): Kan jeg da få stille et spørsmål til Lie når det gjelder revisjon? Kan du bare fortelle litt hvordan dere jobber i Nav med revisjon? Tar man opp ting av eget tiltak, eller er det direktøren som ber revisjonsdirektøren gjennomgå forskjellige ting?

Solbjørg Lie: Internrevisjonsordningen i Nav er etablert etter en forskrift i Nav-loven, og vi jobber etter internasjonale standarder for internrevisjon. Det betyr at vi lager en risikobasert plan hvert år i samråd. Vi gjør vår egen risikovurdering, og så gjør vi en risikovurdering i samråd med ledergruppen i Nav. Det er også slik at vårt medbestemmelsesapparat kan spille inn initiativ til vår plan.

Når det gjelder den endelige årsplanen, står jeg ansvarlig for risikoprofilen i den, og den skal til syvende og sist godkjennes av Nav-direktøren.

Helge Thorheim (FrP): Bare en oppfølging til det: La oss si hypotetisk at det er slik at revisjonsdirektøren ser at dette bør vi absolutt se nærmere på, og du ikke får aksept i ledergruppen for å se nærmere på det – eller kanskje kan direktøren kommentere det? Er det slik at alt må godkjennes i ledergruppen for å gå inn i en vanskelig problemstilling?

Joakim Lystad: Hensikten med at revisjonsdirektørens plan blir forelagt både direktørgruppen og medbestemmelsesapparatet, er jo for å få innspill og ytterligere ideer for revisjonsdirektøren om hva som bør være nyttige revisjonstiltak. Vi har vel ennå ikke vært i en situasjon hvor revisjonsdirektøren har foreslått en endelig plan for meg, som jeg har gjort noe annet enn å godkjenne.

Helge Thorheim (FrP): Takk. Da har ikke jeg flere spørsmål, leder.

Møtelederen: Da er det Senterpartiet. Per Olaf Lundteigen – vær så god.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Takk. Modernisering betyr vel på godt norsk at en skal få bedre redskap til å gjøre jobben.

Moderniseringsprogrammet, som andre program, er en

oppgave for Nav, som så fremmer forslaget videre til departementet, som så også tar råd og konsultasjon og vedtak fra Finansdepartementet. Det er altså en lang prosess inklusiv en ekstern kvalitetssikring. Er det en korrekt beskrivelse av det vi diskuterer nå?

Joakim Lystad: Ja, så langt jeg kan forstå, er det det.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Det ble sagt tidligere her fra McKinsey at det var viktig at en hadde helt klart for seg hva som skal løses, og at en var helt tydelig på hvordan IKT skal understøtte dette. Er Nav-direktøren enig i det?

Joakim Lystad: Ja, for meg er det viktig at vi har en fagstyring av utviklingen vår, for det er faget og organisasjonens behov for utvikling som legges til grunn, ikke teknologiske behov alene.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Har vi da vært i den situasjonen at den fagstyringa og den klarheten om hva som skal løses, og hvordan IKT skal understøtte dette, har vært for svak, eller er for svak, i Navs ledelse og administrasjon?

Joakim Lystad: Vår vurdering etter at Prosjekt 1 måtte replanlegges, var at vi måtte styrke fagstyringen av utviklingsarbeidet vårt. Det har vi gjort både ved å opprette en egen utviklingsstab på utsiden av IKT-avdelingen, og ved at vi har satt fagdirektører inn i styringsgruppene for de enkelte prosjekter.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Så i forbindelse med engasjementet til Accenture, som hadde og har store oppdrag for dere, var de i for stor grad premissleverandører for den jobben de skulle gjøre?

Joakim Lystad: Nei, Accenture var jo i liten grad inne i planarbeidet for moderniseringen. Som de redegjorde for, kom de tre grunnutviklerne inn høsten 2012 uten å ha vært delaktige i planleggingen.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Det ble sagt at en kunne ha bestillerkompetanse uten utviklingskompetanse. Er dere enig i det?

Joakim Lystad: Den kontraktsstrategien som vi nå har etablert med tre nivåer, leverandører, kundeside og topprådgiver, påpeker behovet for at det av og til vil være behov for at leverandører i nivå 1 også kan bistå i nivå 2. Det er veldig vanskelig å sitte alene isolert og bestille uten å kjenne til det som skal produseres. Man må på en eller annen måte også forstå noe av det som skal produseres og leveres, for å kunne bestille.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Har det vært en nyhet for Finansdepartementet og andre departement at en må forholde seg sånn?

Joakim Lystad: Det må du nesten spørre departementene om.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Det er ingen nyhet altså for Nav?

Joakim Lystad: Jeg opplever at vi har erkjent det. Gjennom den replanleggingen som vi har måttet gjøre av Prosjekt 1, har dette blitt tydeligere for oss – at vi må ikke avskjære oss fra å kunne bruke fagkompetanse når det er nødvendig. Samtidig må vi ha mekanismer for å passe på at vi ikke blir for avhengige av én leverandør eller kommer i habilitetssituasjoner. Den forrige kontraktstrategien var jo basert på at vi skulle ha én hovedsamarbeidspartner på kundesiden og ulike leverandører. Da opplevde vi at vi ikke fikk tilstrekkelig fagkompetanse, det ble et for stivt regime.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Når dere har gjort denne erfaringen, hvilke reaksjoner har dere fått fra overordnet nivå om de erfaringene, for det må jo være erfaringer som kommer godt med høyere opp i systemet, for der har det tydeligvis ikke vært tilstrekkelig til stede?

Joakim Lystad: Det er noe av det som nå er forelagt departementet, og som de bruker sin kvalitetssikrer på å vurdere. Vi har der redegjort for måten vi nå tenker oss Prosjekt 2 og Prosjekt 3 gjennomført, og vi har redegjort for hvordan vi nå gjennomfører det replanlagte Prosjekt 1. Jeg tenker at det er der de vil kunne komme med sin reaksjon på dette.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Bare et siste spørsmål: Sommeren 2013 sa du at dere var i en vanskelig situasjon i forbindelse med Accenture. Er det rett å si der at dere nærmest var i en tvangssituasjon, sånn at dere kom i en rolle hvor Accenture i praksis satt på begge sider av bordet? Var det det som lå i begrepet ditt om at man kom i en vanskelig situasjon?

Joakim Lystad: Nei, jeg opplever ikke at Accenture kom på begge sider av bordet. Men vi var i en situasjon hvor Accenture hadde kontrakter enten vi hadde fortsatt med utviklingen innenfor den opprinnelige planen, eller om vi skulle utvikle det i pensjonsprogrammet som ble den endelige løsningen. Accenture hadde allerede kontrakter inne begge de stedene. Så hadde vi en arbeidsgruppe under vår egen ledelse som vurderte risikoen ved å fortsette på den måten vi hadde startet. Den konkluderte med at den risikoen var for høy. I det arbeidet måtte vi bruke Accentures fagforståelse for å kunne avveie de to hensynene.

I tillegg ba jeg om at A-2 og internrevisjonen for sikkerhets skyld vurderte om det kunne ligge noen egeninteresse for Accenture i de avveiningene som de hadde vært med på, i forbindelse med det valget som jeg måtte ta. Jeg understreker at det var Navs egen ledergruppe som tok de valgene, at A-2 og internrevisjonen mente at dette skjedde på en så ryddig måte som mulig, og vi hadde også en vurdering av at Accenture vil-

le tape mer på den foreslåtte løsningen enn de ville vinne.

Møtelederen: Da er den første delen av utspørringen over, og vi går over til den oppsummerende runden. Da går ordet igjen over til saksordfører Grøvan – vær så god.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk for det.

Tilbake til kostnadene og kostnadsbildet: Det er bevilget 1,75 mrd. kr til Prosjekt 1, og så er det ikke gjort noe vedtak i Stortinget for de totale kostnadene for alle tre prosjektene, som vi har vært inne på. I tillegg har det vært sagt veldig tydelig at planleggingen av Prosjekt 1 i 2010 var for dårlig.

Sett i lys av dette: Burde det ikke vært en mer helhetlig planlegging av alle tre prosjektene, som samlet og helhetlig hadde blitt presentert for Stortinget, og som Stortinget kunne tatt stilling til?

Joakim Lystad: Nav foreslo opprinnelig ett stort prosjekt. Gjennom KS1-prosessen ble det splittet opp til tre prosjekter. Det tror jeg var veldig lurt. I den forbindelse ble det også sagt at mellom disse tre prosjektene skal det være en særskilt kvalitetssikringsport som skal se på helheten, om vi forholder oss til det opprinnelige konseptet, før man detaljplanlegger neste prosjekt som skal gjennom en ordinær KS2-prosess. Så jeg opplever at man her har prøvd å kombinere det å splitte det opp for å få mer kontroll på hver enkelt aktivitet, samtidig som man gjennom denne kvalitetssikringsporten skal prøve å få et blikk for helheten.

Vår erfaring i de konkrete prosjektene er at vi er tjent med at de er mindre, at de er tydelige, og at det er tydelig beskrevet hva de skal løse for at vi skal kunne gjennomføre oppgaven så effektivt som mulig, slik vi f.eks. har klart med uførereformen.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Det spørsmålet som sikkert de fleste av oss fortsatt kjenner en grad av usikkerhet på, er om vi nå kan være rimelig trygge på at det som nå gjenstår i de neste fasene, og som var problemstillingene i det opprinnelige moderniseringsprosjektet, blir løst og ivarettatt på en god måte i fortsettelsen. Kan du gi noen sluttkommentarer med tanke på dette? Nå har vi fått A-2-rapporten på bordet som reiser en del sentrale problemstillinger og skaper ny usikkerhet – vi trenger en forsikring om at det arbeidet som nå gjøres, leder oss til målet.

Joakim Lystad: Jeg mener at de planene vi nå har lagt, og lagt fram for departementet, er grundigere og bedre enn forrige gang. Det er også hovedårsaken til at estimatene nå er høyere enn hva estimatene var i 2010. Jeg mener også at vi har beskrevet hvordan vi skal gjennomføre prosjektene på en bedre måte enn tidligere. Men jeg er glad for at det skal være en ekstern kvalitetssikringsport som kan gi oss et bilde til på dette, og jeg er også glad for – hvis vi får anledning til å detaljplanlegge dette ytterligere gjennom forprosjektet – at det også skal gjennom en KS2-prosess, for dette er risikofylt. Det er vanskelig å planlegge denne type

prosesser, og vi trenger de rådene vi kan få underveis. Men jeg mener at vi er langt bedre i stand til både å planlegge og gjennomføre denne type prosjekter enn det vi var da vi startet opp senhøsten 2012.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Men du kan ikke gi oss noen garanti?

Joakim Lystad: Nei.

Møtelederen: Da er det Gunvor Eldegard.

Gunvor Eldegard (A): Takk.

McKinsey er leigd inn som toppleiarstøtte for 80 mill. kr. Då dei var her før i dag, var dei veldig klare på kva som var føresetnadene for å få eit vellukka IKT-prosjekt – ein måtte ha veldig klart for seg kva ein skulle løysa, vera tydeleg på korleis ein skulle understøtta det faglege, språket osv.

Så spurde eg dei om det var det som gjekk feil i moderniseringsprosjektet. Til det svara dei at dei ikkje kunna svara på det, for dei har berre vore inne frå 24. mars i 2014. Då lurar eg på: Viss dei skal vera i stand til å hjelpe på Nav framover, burde dei ikkje då kunna svara på det spørsmålet?

Og så har eg eit kort spørsmål til: Er A-2 eit nytt konsultentselskap i Nav-samanheng?

Joakim Lystad: Jeg har en viss forståelse for at McKinsey ikke kan gå inn og svare på årsakene til hva som gikk galt i starten av Prosjekt 1. Våre egne analyser var at vi bl.a. hadde for lite fagstyring, at vi hadde for lite kraft i utviklingsarbeidet vårt. Det har McKinsey i og for seg bekreftet da de kom inn. De har gitt oss råd, og de har hjulpet oss med å få dette på plass gjennom å få en utviklingsstab, gjennom å få en tydeligere fagstyring, gjennom å hjelpe oss med å vurdere samhandlingen mellom fag og IKT, gjennom å se om IKT-avdelingen vår blir drevet effektivt nok osv. Så jeg opplever at de tingene som vi selv hadde identifisert at vi måtte bli bedre på, var ting som McKinsey, da vi tok inn dem, også sa: Det er lurt, erfaring tilsier at dere bør bli sterke på dette området. Jeg opplever at de har hjulpet oss med det.

Når det gjelder om vi har hatt A-2 inne tidligere, kom A-2 inn, så vidt meg bekjent, da de ble valgt som vår egen rådgiver fra starten i 2013. Jeg kjenner ikke til om vi har hatt dem inne tidligere. Nei, det ristes på hodet her.

Michael Tetzschner (H): Jeg kommer tilbake til et svar som du ga under forrige høringsdag. Det gjelder kontakt med departementet. Der sier du:

«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 valgte å sette i gang, i samråd med departementet.»

Kan du beskrive kontakten med departementet? Slik man må forstå svaret ditt, var altså ikke dette en enebeslut-

ning av dere, men i samråd med departementet. Var det noe saksfremlegg, eller er det avholdt møter som det er nedfelt noe referat fra, som vi kan få innsyn i?

Joakim Lystad: Det er jo slik at det blir utarbeidet et sentralt styringsdokument for det enkelte prosjekt. Vi hadde et sentralt styringsdokument for Prosjekt 1, vi har et revidert, og vi skal lage et for Prosjekt 2. Det styringsdokumentet blir godkjent av departementet.

Ingunn Midttun Godal: Det ble først gjennomgått av eksterne kvalitetssikrer, og så lagt til grunn for oppstart av Prosjekt 1.

Michael Tetzschner (H): Hvem var den eksterne kvalitetssikreren?

Joakim Lystad: Metier.

Michael Tetzschner (H): Metier, ja, de er jo for så vidt inne i bildet.

Ble det da påtegnet og sagt at man var klar over risikoen, men at det å holde tidsfrister var viktigere enn egentlig å sikre kvalitet?

Joakim Lystad: Jeg har ikke akkurat detaljene omkring det. Jeg vet ikke om utviklingsdirektøren eller IKT-direktøren kan hjelpe meg med det?

Ingunn Midttun Godal: Jeg tror det er krevende å svare helt detaljert på det, men at dette har vært et tema i etatsstyringsdialogen og i særmøter med departementet, er det ikke noen tvil om. Men jeg ville gjerne hatt referatene her, hvis jeg skulle vært helt konkret på hvordan det ...

Michael Tetzschner (H): Det er ikke så farlig, for jeg regner med at de vil bli stilt til disposisjon for komiteen.

Joakim Lystad: Fra vår side: selvfølgelig.

Michael Tetzschner (H): Da tror jeg vi bare protokollfører at dokumentasjonen for den kontakten kommer til komiteen.

Møtelederen: Helge Thorheim.

Helge Thorheim (FrP): Jeg har fått A-2-rapporten. Den kom så pass sent at jeg ikke har fått tid til å lese den noe særlig grundig, men det var et par ting jeg merket meg, og det var bl.a. 25 absolutte krav – det synes jeg du svarte godt på, og korrigerte den biten.

Det andre som jeg merket meg, er dette med gjennomføringsevnen, der det står at Nav må selv sikre at de har tilstrekkelig med nøkkelressurser til å styre og sette premisser for utviklingsprosjektene. Hvis du skal bedømme slik dere har det nå: Føler du at dere har nok nøkkelressurser til selv å styre og sette premisser for utviklingsprosjektene?

Joakim Lystad: Jeg opplever at vi nettopp nå holder på å styrke fagstyringen vår, som jo skal være premissgivende for disse planleggingene. Det har vi gjort gjennom utviklingsstaben på generelt grunnlag, som oppbemannes med egne ansatte for å få til dette. Jeg opplever også at fagavdelingene våre, som sitter i styringsgruppene og styrer de enkelte prosjektene, har styrket seg på denne fagkompetansen. Og jeg opplever at vår egen IKT-avdeling nå har en plan for å bytte ut konsulentårsverk med egne ansatte.

Helge Thorheim (FrP): Så kan det være riktig å oppsummere det slik at man egentlig er på vei til å tilfredsstille dette punktet og gjøre det «in house»?

Joakim Lystad: Det har jo vært noe av læringen fra Prosjekt 1 at vi selv må bli bedre til å styre denne type prosjekter, være premissgiver for denne type prosjekter, enn det vi klarte å være i Prosjekt 1. Samtidig må vi ikke være redde for å bruke eksterne hjelp når det er nødvendig. Men hovedutfordringen har vært at vi må bygge opp vår egen kompetanse. Jeg opplever at McKinsey har vært viktig for oss i å bistå til hvordan det bør gjøres på best mulig måte – hvordan vi strategisk sett bør rigge oss til å bli gode på den type fagstyring og premissgiving.

Helge Thorheim (FrP): Litt til kostnadskalkylene – hvis jeg får lov, leder.

Møtelederen: Ja, ett spørsmål til.

Helge Thorheim (FrP): Takk.

Hvilket nivå snakker vi om nå? Er det P50-nivå eller P80-nivå? Det er svære tall vi snakker om, og som Michael Tetzschner påpekte, har man nå allerede økt med ca. 50 pst. Hvis det er på P50-nivå, kan man kanskje forvente seg mulige større økninger siden?

Joakim Lystad: Vi må få lov til å sjekke lite grann.

Møtelederen: Kanskje vi kan gjøre det slik at vi slipper Lundteigen til, og så leter Godal imens, og så kommer vi tilbake til Godals svar. Er det greit? – Vi sier det sann. Lundteigen, vær så god.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Takk.

Jeg la merke til det dere sier om egne ansatte og å bruke konsulenter uten å kvie seg når det trengs. Det er en praktisk beskrivelse som vi forstår. Når det gjelder det å bygge opp egen kompetanse, er det noe dere har fått beskjed fra departementet om å gjøre, eller er det en sjølerkjennelse som Nav har gjort?

Joakim Lystad: Jeg opplever at det er en selverkjennelse som vi selvfølgelig har kommunisert til departementet i den løpende dialogen vi har med departementet.

Per Olaf Lundteigen (Sp): For da å kunne gjennomføre en linje som dere nå beskriver, forstår jeg det egentlig som en ny strategi, altså at en har en ny felles forståelse av

situasjonen i hele organisasjonen med hensyn til modernisering. Det som her blir beskrevet, oppfatter jeg som en ny felles forståelse av situasjonen i hele organisasjonen med hensyn til modernisering. Er det rett forstått?

Joakim Lystad: Ja, jeg opplever at det er en langt bredere forståelse for hva moderniseringsarbeidet innebærer i organisasjonen og i direktoratet. Så kan man sette spørsmålsteget ved om det er i hele etaten ...

Per Olaf Lundteigen (Sp): Nei, jeg snakker ikke om hele etaten, jeg snakker om dem som er engasjert i forbindelse med moderniseringa.

Joakim Lystad: Det er en langt bredere forståelse av hva moderniseringen innebærer mellom det tekniske og det faglige miljøet nå enn hva det var tidligere.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Så komiteen kan være trygg på at det nå egentlig har foregått en sjølkritikk – for å si det på et tidligere språk som er mye brukt – i organisasjonen, at her måtte man skifte og opptre på en annenleddes måte, at det er en sjølerkjennelse og ikke noe som er blitt pålagt dere av de overordnede myndigheter som skulle vurdere deres arbeid?

Joakim Lystad: Nei, jeg vurderer at det hovedsakelig er en selverkjennelse. Det er en kostbar erfaring vi trakk etter Prosjekt 1, som virkelig har gjort at vi har gått i dybden for å se hva vi må gjøre annerledes.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Takk.

Møtelederen: Takk for det.

Vær så god, Godal, du kan svare på Helge Thorheims spørsmål.

Ingunn Midttun Godal: De tallene vi har referert til, er forventet kostnad, dvs. P50, og de to er sammenlignbare: 3,3 og 1,5 mrd.

Helge Thorheim (FrP): Takk.

Møtelederen: Jeg viser til det jeg sa ved innledningen av denne delen av høringen, og jeg vil legge til at jeg har veldig tillit til at Stortinget kommer til å bevilge de pengene som trengs; det er å si litt mye, men det kommer til å være mye velvillighet i Stortinget når det gjelder å gi Nav de pengene de trenger for at Nav-systemet skal fungere godt. Der vil det være veldig mye velvilje. Men i den situasjonen vi nå har, som disse høringene viser, og som Riksrevisjonens rapport viser, må vi ha større trygghet for at vi vet at disse pengene går dit de skal, og at vi får dette til.

Jeg har også veldig respekt for – og det har alle i denne komiteen og hele Stortinget – at dette er komplisert. Så det er ikke det at vi ikke skjønner det. Men, Lystad, det som vi må gjennom en gang til før vi slutter her nå, fordi det er nøkkelpunktet, for vi er jo gått til det uvanlige skritt å be dere komme på nytt, er at du sier noe annet nå enn hva du

sa for kort tid siden, til oss, til Stortinget. Du sa da at kostnadsrammen lå fast, nå sier du 1,2 mrd. kr mer – fra november til i dag. Og det kommer etter at mediene opplyser oss om det. Det er mediene som opplyser oss om det, ikke departementet – og det skal vi komme tilbake til litt senere i høringen – og heller ikke dere.

Så er det selvfølgelig denne A 2-rapporten, som altså er en rapport som dere selv har bedt om, det er deres eget selskap. Dere har bedt dem om den, og de har altså jobbet halvannet år. Nå sier dere at det er en rapport som gir helt gale svar, at den er jobbet med på galt premiss. Og det er disse tingene her jeg ikke får til å stemme. Det er det som er mitt problem. Men hvis du nå, før vi slutter, kan oppklare dette for meg, vil jeg bli veldig glad for det.

Jeg forstår ikke ordentlig hvordan det kan være slik at et stort statlig foretak har en evaluering – et selskap som dere selv hører til – og jobber i halvannet år, og når rapporten kommer, sier dere at den er gal, og at dere ikke har hatt noen kommunikasjon i forbindelse med den i denne perioden. Jeg forstår ikke det. Jeg forstår heller ikke at plutselig – på så kort tid – øker rammen med 1,2 mrd. kr, slik som Tetzschner var inne på. Så sier du at ja, det har kommet nye ting til. Skjønte man ikke det i november? Det er disse tingene som det er veldig vanskelig, i hvert fall for meg – og for komiteen – å skjønne. Vi bruker den tida vi trenger nå. Oppklar disse tingene for oss, slik at vi kan få større trygghet for hva vi skal si til Stortinget i plenum!

Joakim Lystad: Det jeg sa til komiteen 28. november, var at målene for moderniseringsreformen til 3,3 mrd. kr ligger fast, og jeg hadde vekt på målene for reformen. De ligger fast.

Vi skulle, i forbindelse med KSP-prosessen, se på de nye kostnadsvurderingene. Det hadde vi overhodet ikke tall for da jeg var i komiteen sist. Dette er et arbeid som har pågått i høst – hva det vi nå skal produsere, innebærer, hvordan vi skal innrette det etter de erfaringene vi har hatt – og vi fikk de første anslagene for det etter at jeg var i denne høringen, hva de summene kunne dreie seg om. De måtte kvalitetssikres, de måtte gås igjennom, før vi kan sende dem av gårde og vurdere om de er riktige eller ikke riktige, osv. Det at dere ble informert gjennom mediene, skyldes lekkasje fra et møte i Nav, hvor nettopp dette ble diskutert. Vår hensikt var selvfølgelig å sende dette til departementet, som så måtte finne sin måte å orientere Stortinget på. Det er årsaken til at jeg, da jeg var her sist, refererte til tallet 3,3, men hensikten min, som også kanskje fremgår av setningen, var at det var målene for reformen som ligger fast, og jeg ser at det kan ha vært uheldig at jeg refererte til målene for reformen til 3,3 mrd. Det var målene som ligger fast. Og jeg hadde ikke grunnlag for å mene noe om estimatene fra 2010, som jeg da refererte til, fortsatt ville gjelde eller ikke. Det fikk jeg grunnlag for gjennom desember, og det ble sendt til departementet 18. desember.

Så til spørsmålet om hvorvidt A-2 nå tar feil. Vi har brukt A-2 som kvalitetssikrer, vår rådgiver, siden 2013. Det er ikke slik at A-2 sitter med fasitsvaret på de vurderingene som gjøres. Det må vi se på i lys av også

andre ting. For eksempel våren 2013 sammenfalt A-2s vurderinger med moderniseringsprogrammets egne vurderinger. Her var det rød risiko, her var det fare på ferde. Det var all grunn til å lytte både til moderniseringsprogrammet selv og til kvalitetssikrer. Vi har brukt A-2 i forbindelse med uforereformprosjektet. Der har vi opplevd at vi har hatt sammenfallende vurderinger. Vi har brukt A-2 i forbindelse med brukerdiallogprosjektet for dagpenger, som er levert, og så har vi brukt A-2 til et siste prosjekt, og det er det prosjektet vi har hatt siden august, hvor vi har planlagt og lagd planer for videre modernisering. De vurderingene som A-2 gjør der, er vi ikke enig i. Og det er ikke slik at A-2 sitter på fasiten, men de er viktige for oss for å belyse saken, og det er derfor jeg sier at vi har sendt den over til Metier, og at vi selvfølgelig vil bruke de påpekningene som A-2 har gjort, i det videre arbeidet, hvis vi får anledning til å gå videre med et forprosjekt.

Møtelederen: Da er det ikke flere spørsmål – jo, fra Michael Tetzschner, vær så god.

Michael Tetzschner (H): Bare et kort siste spørsmål: Kan du avkrefte en påstand som også har vært fremme, at det i noen av disse styringsgruppemøtene har vært et flertall av innleide konsulenter, altså at direktoratet har kommet i mindretall i sine egne styringsgrupper?

Joakim Lystad: Hvilke styringsgrupper tenker du på?

Michael Tetzschner (H): Det er altså henvist til det i Computerworld og i annen sammenheng, men jeg kan ikke ta det mer spesifikt enn det. Men det er glimrende hvis du kan si at det er en helt utenkelig situasjon – da vil jeg slå meg til ro med det.

Joakim Lystad: Ingunn, kan du svare?

Ingunn Midttun Godal: I styringsgruppene sitter det kun internt ansatte. I tillegg er A-2 med i de styringsgruppene hvor de følger prosjektene, og så bruker vi både internt ansatte og konsulenter til å legge fram sakene for styringsgruppen, men styringsgruppen er Nav-ansatte, og styringsgruppene ledes av en Nav-direktør.

Joakim Lystad: Hvis jeg kan få supplere: Det er klart at alle beslutningspunkter her tas av Nav og av Nav-ansatte. Det har vært svært viktig for oss ved etableringen av disse styringsgruppene, og også at det skal være fagdirektører som leder disse styringsgruppene.

Møtelederen: Da er utspørringen over. Hvis Lystad eller andre vil si noe som de mener det er viktig å si, får dere ordet til det nå.

Joakim Lystad: Takk for det.

Jeg vil bare henlede komiteens oppmerksomhet på det dilemmaet som både Nav, departementet og Stortinget sitter med, at det alltid vil være en risiko ved utviklingsprosjekter. Det er aldri mulig å planlegge seg ut av den ri-

sikoen, men vi må gjøre den planleggingen så god som overhodet mulig, og så må den avveies mot risikoen ved å sitte stille og ikke tørre å gå videre. Det er et vanskelig dilemma, som jeg føler på kroppen, og som jeg antar også er belyst av komitélederens spørsmål til oss.

Møtelederen: Da sier jeg tusen takk til Navs ledelse. Takk for at dere kom, og takk for det dere har bidratt med.

Da er det pause. Vi trenger en halv time, så vi begynner igjen kl. 12.35.

Høringen ble avbrutt kl. 12.07.

Høringen ble gjenopptatt kl. 12.36.

*Høring med tidligere arbeidsminister
Anniken Huitfeldt*

Møtelederen: Da er tiden inne til at vi fortsetter denne kontrollhøringen. Jeg har gleden av å ønske tidligere arbeidsminister Anniken Huitfeldt velkommen til komiteen – igjen.

Du kjenner godt til de reglene som knytter seg til disse høringene, så jeg repeterer ikke formalitetene, bortsett fra å stresse akkurat dette med at hvis du har noe hemmelig, må du gi oss beskjed om det, slik at vi eventuelt kan lukke høringen.

Da begynner vi, og det er du som skal begynne. Du har 10 minutter til disposisjon for å gi din innledning.

Anniken Huitfeldt: Kjære komité.

Modernisering av IKT-systemet i Nav hadde høy prioritet i den tiden jeg var statsråd. Det var viktig, for vi visste at mange ikke fikk en tilstrekkelig god behandling innenfor Nav. Man krevde mer personlig oppfølging. Vi hadde klare resultater som viste at det som hjalp for å få folk i arbeid, som var selve målet med Nav-reformen, handlet om personlig oppfølging. Jeg snakket med ansatte i Nav som fortalte at de hadde over 100 personer hver å følge opp, så det er noe av forklaringa på hvorfor man ikke klarte å nå det som var målene med Nav-reformen. Vi ansatte noen flere i Nav i forbindelse med statsbudsjettet for 2012 i forbindelse med et ungdomsløft, men da Nav kom til meg og sa: Vi trenger flere ansatte, det er mange argumenter for at det kan ansettes flere i Nav, slik at vi kan gi mer personlig oppfølging, sa vel jeg at jeg tror det er vanskelig å få med seg Stortinget og andre på at vi skal øke antallet saksbehandlere i Nav. Men det er klart at når man får fullført IT-prosjektet, som innebærer at 1 000 årsverk kan bli spart, er det større realisme i å tro at disse ressursene kan bli værende i Nav og således bidra til mer personlig oppfølging.

Derfor hadde dette veldig høy prioritet, og vi visste også at mange fortalte at de ikke fikk god nok oppfølging i Nav, og at det var lang ventetid på telefonen. Derfor var IT-systemet – å få på plass det, tilsvarende som vi hadde fått på pensjon – veldig viktig.

Så kom jo jeg inn på et tidspunkt da dette var ved-

tatt – det var vedtatt i revidert. Jeg ble statsråd i september 2012, og det gikk ikke lang tid før jeg fikk vite at nå måtte prosjektet midlertidig stoppes fordi man hadde fått konsulentene inn og måtte planlegge en del på nytt for å redusere en del usikkerhet knyttet til dette prosjektet. Det var en beslutning som Nav tok, som jeg sluttet meg til og ikke fant grunn til å overprøve. Det var store kostnader inne, så det var viktig at man fikk gjort dette godt. Tidligere hadde det vært kvalitetssikrere som hadde vurdert det, men da konsulentene kom inn og begynte å programmere, begynte å se på løsningene, var det viktig å stoppe opp på det tidspunktet.

Møtelederen: Unnskyld, Huitfeldt, men de sa «midlertidig stoppe»?

Anniken Huitfeldt: Ja, det var en midlertidig stopp på noen uker helt i starten mens jeg var statsråd. Men da det var grunnlag for å starte opp igjen, ble det gjort.

Så fikk jeg en rapport rett etter jul i 2013. Det som ble fortalt meg da, var at det var noen forsinkelser. De opererte med treukersbolker og sa at det var noen forsinkelser knyttet til at man hadde hatt en midlertidig stopp på høsten, og at det var noen problemer med å rekruttere fast ansatt personell.

Det var en helt klar målsetting for dette prosjektet å ha mer kompetanse innenfor Nav. Det var noen problemer med å få rekruttert det personellet fordi mange av dem som var gode, ønsket å være konsulenter og bidra på den måten. Det var den bekymringa jeg fikk, den rapporten eller tilbakemeldinga jeg fikk våren 2013. Jeg fikk ikke noen ytterligere informasjon om den usikkerheten som var knyttet til prosjektet videre, før i juni – i et kontaktmøte i juni 2013. Da sa de fra Navs side at det var risiko knyttet til prosjektet, at de var usikre på om de klarte å nå målene, siden dette skulle settes i kraft samtidig med uførereformen, og at de ville komme tilbake til meg med en beslutning hvor det skulle være ulike alternativer som jeg kunne ta stilling til.

Så fikk vi det på bordet i slutten av juni. Det var ikke slik at det var ett alternativ som gikk på at vi rakk uførereformen, og et annet alternativ som var kostbart. Det var snarere slik at jeg ble forelagt ett alternativ, som ble valgt, med betydelig mindre risiko. Jeg ble fortalt at det var betydelig mindre kostnader for staten, at det var mye mindre risiko økonomisk knyttet til det første alternativet, og at det var større mulighet for at vi rakk innføring av uførereformen 1. januar 2015.

Det andre alternativet, som handlet om å gå videre på Prosjekt 1, var det knyttet større økonomisk risiko til, og jeg ble forelagt at da kunne hele uførereformen bli utsatt i to år. Så da Nav-direktøren fattet sitt vedtak, fant jeg ingen grunn til å overprøve det, men jeg la vekt på at vi måtte få alle økonomiske kalkyler på bordet, slik at vi fikk presentert det så tidlig som mulig for Stortinget, og at det var viktig.

Det at vi bygde videre på Pesys, var vel også noe av grunnlaget for at vi nådde innføringa av uførereformen 1. januar 2015. Det var en veldig viktig sak, for det hand-

let om uføres mulighet til å kombinere arbeid og trygd, på samme måte som endringene i pensjonssystemet. To års utsettelse av det hadde vært meget alvorlig, etter min vurdering.

Så er det noen dilemmaer knyttet til å styre så store IT-prosjekter. Det ene er, som saksordføreren var inne på i spørsmålsrunden til Nav-direktøren, om det ikke er mer hensiktsmessig å ha ett stort prosjekt, slik at man kjenner hele prosjektet. Utviklinga når det gjelder styring av IT-prosjekter, har vel snarere gått i motsatt retning de siste åra. For det første var det en klar anbefaling i den første kvalitetssikringsrapporten at dette burde deles i tre prosjekter – ikke ett. Det er fordi at på dette området skjer det veldig store teknologiske endringer, så når man vedtar et prosjekt ti år fram i tid, mister man for det første kontrollen. Så skjer det forbedringer, teknologiske nyvinninger, som gjør at det ikke er hensiktsmessig å ha så pass lange planleggingsprosjekter innenfor dette området.

Jeg har fulgt med på hva som har skjedd i ettertid, og man har vel gått i retning av å splitte det opp i enda mindre bestanddeler nettopp for å få kontroll, og det er i tråd med slik prosjektstyring innenfor IT har utviklet seg på andre områder i samfunnet den siste tida.

Det andre er knyttet til fast ansettelse versus innleie av konsulenter. Det er ofte en fordel å ha fast ansatte, for da får man kontroll på sitt eget prosjekt, man vet hvem som har ansvaret. Ulempen er hvis det går ut over kvaliteten. En del større IT-firmaer har den siste tida ansatt ganske mange, men siden dette er et område hvor det foregår veldig store teknologiske endringer, kan det være uhensiktsmessig å bli sittende med en stor stab av fast ansatte hvis de som er best kvalifisert, befinner seg i det private markedet. Det dilemmaet sto vi hele tiden overfor når det gjaldt dette prosjektet. Det var et mål å få flest mulig ansatte, men vi var opptatt av at det skulle være kvalitet på de leveransene som kom.

Det får være min innledning. Så er jeg er klar til å motta spørsmål fra komiteen.

Møtelederen: Da sier vi takk til deg.

Vi går over på utspørringa – først saksordfører Hans Fredrik Grøvan, vær så god.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk for det, og takk for innledningen.

Jeg har lyst til å gå rett på en av de problemstillingene som er bakgrunnen for at vi har valgt å innkalle til en høring nr. 2, og det er dette med rolleblanding. Var du kjent med at da Nav-ledelsen tilrådte å beslutte å skrinlegge det opprinnelige MOD-prosjektet og valgte å satse bare på uførereformen og å legge til grunn den pensjonsreformen, Pesys-løsningen, som da ble valgt, var det et program som var levert av et IT-selskap, Accenture, som også var engasjert for strategisk topplederrådgivning for Nav-sjefen?

Anniken Huitfeldt: Jeg var ikke inne på hvilke kontrakter som ble inngått med de ulike selskapene. Det jeg husker jeg sa på det tidspunktet, var at det var viktig at vi

fikk inn alternativ kompetanse når vi skulle ta en beslutning, at vi fikk flere beslutningsmuligheter. Det sa jeg den gangen, men jeg var ikke inne og kontrollerte hva slags avtaler Nav gjorde med hvert enkelt selskap.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Men når du er kjent med det i ettertid, hvilke tanker gjør du deg om dette med rolleblanding og habilitetsproblemer, og igjen – i hvilken grad kan en stole på de tilrådingene som en får, når en avklarer et sånt grunnlag?

Anniken Huitfeldt: For det første var vel vi i stor grad opptatt av å få mer kompetanse innenfor Nav, slik at Nav skulle ha den kompetansen selv til å fatte beslutningene. Da jeg fikk dem presentert, var det beslutninger som var anbefalt fra Nav og også departementets folk på dette området. Hvilke selskaper de hadde hatt kontakt med underveis i den prosessen – på det nivået var ikke jeg inne.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Internrevisjonen i Nav har jo også stilt spørsmål ved den kontraktsstrategien som Nav valgte, og de presenterte i dag en ny måte for å unngå å komme i en tilsvarende situasjon som vi oppfatter som en kritikk av hva som er gjort før. Var det ikke en del av statsrådets ansvar å sikre at det var råd fra habile aktører en fikk som grunnlag for så store beslutninger?

Anniken Huitfeldt: Det vil jeg si at jeg absolutt ga signaler om. Jeg sa det var viktig – og det tror jeg at jeg sa også i forrige høring – at man fikk alternativ kompetanse, og at man dermed var i stand til å vurdere dette bredt. Men hvilke selskaper det ble inngått kontrakter med, var jeg ikke inne i.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Men jeg tenker mer at en har en policy på et område hvor en er tydelig på habilitetsproblematikk. Er ikke det et ansvarsområde for statsråden?

Anniken Huitfeldt: Absolutt. Habilitet er helt avgjørende, og jeg forutsetter at habilitetsreglene har blitt vurdert i dette tilfellet på alle måter.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Det kan jo se ut som de ikke ble skikkelig vurdert, ut fra de svarene vi har fått i dag.

En annen problemstilling som har vært oppe i dag, og hvor Nav-direktøren har vært veldig tydelig på at de bommet på planleggingen – og tar selvkritikk på det, det registrerer vi – er: I hvilken grad mener du, ut fra din kjennskap til prosjektet til Nav, at Nav var rigget for å kunne håndtere MOD i den opprinnelige formen?

Anniken Huitfeldt: Nå var dette allerede vedtatt idet jeg tiltrådte i departementet. Jeg stilte en del spørsmål knyttet til prosjektet første gang det var en utsettelse i starten. Det jeg lente meg på, var selvfølgelig kvalitetssikringa, som har sine mangler, men som er det beste vi har innen offentlig sektor. Det var en grundig kvalitetssikring av det, så det var det vi lente oss på da dette ble satt i gang.

Da vi fikk råd om at det var behov for en stopp, fra de konsulentene som da kom inn, fulgte jeg også det rådet.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Hvis en nå ser på det opprinnelige prosjektet som ble stoppet – en valgte å gå videre med uførereformen og avventet resten til Prosjekt 2 og Prosjekt 3 – hvis du ser det med dine øyne, hvem er det som har ansvaret for at dette ble skrotet som et opprinnelig prosjekt, i forhold til status i dag?

Anniken Huitfeldt: Det var en kvalitetssikring som lå til grunn for regjeringas beslutning. Jeg var en del av den regjeringa som gikk til Stortinget med den beslutninga, men jeg må nok erkjenne at den gangen var jeg kulturminister og gikk ikke veldig nøye inn i akkurat den saken da det ble gjort i forbindelse med revidert. Det er klart at det er regjeringa som har det overordnede ansvaret for om dette er godt nok eller ikke.

Så vil jeg si at lærdommen som bør ligge i dette, er om disse kvalitetssikringssystemene som vi har, er gode nok, og om det blir for komplekst. Det ble jo redegjort for i Prop. 1 S at dette var et komplekst prosjekt, at det var stor risiko knyttet til det, men i ettertid burde man ta lærdom av hvordan man styrer andre IT-prosjekter, og av at man burde gjøre prosjektene noe mindre når de vedtas.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Litt over på det som du selv er inne på nå, dette med kvalitetssikringssystemet: Det har jo vært sagt både fra Nav-direktøren og fra nåværende statsråd at en har stolt på et kvalitetssikringssystem. Når en da opplever, slik det blir sagt på høringen i dag, at en bommer på forutsetningene, så virker det jo ikke som om kvalitetssikringssystemet klarer å luke ut de premissfeilene som ligger her, og dermed går det igjennom uten å bli stoppet i rett tid. Hva tenker du om dine erfaringer med kvalitetssikringssystemet, både spesielt i dette prosjektet, og eventuelt også ellers, om hvordan dette fungerer? Og hvilke tanker gjør du deg om hvorvidt en også i framtiden må regne med at kvalitetssikringssystemet fortsatt vil fungere på de premissene, uten at en skal kunne klare å komme til bunns i problemstillingene, som rett og slett dreier seg om at en har lagt inn feil premisser?

Anniken Huitfeldt: Jeg tror vel at kvalitetssikring når det gjelder store IT-prosjekter, har vesentlig større usikkerhet enn kvalitetssikring på andre områder. Jeg har erfaring fra kvalitetssikring på tre større prosjekter. Det ene gjaldt Nasjonalmuseet. Når vi ser på statlige byggeprosjekter, har det vært mindre overskridelser de siste årene, så der har kvalitetssikringssystemet blitt relativt bra.

Jeg sa også nei til fotball-VM på grunnlag av en kvalitetssikringsrapport som viste at det prosjektet hadde så store svakheter at det ikke lot seg gjennomføre, så da lente jeg meg veldig tungt på dette systemet. Når det gjaldt ungdoms-OL, som skal gå av stabelen på Lillehammer om et år, var kvalitetssikringa der at det var positivt, og at estimatene ville holde, og det var grunnlaget for at regjeringa da sa ja til dette prosjektet. Så det er klart at regjeringa i veldig stor grad lener seg på det som er kvalitetssikrers vurdering.

dering, men at dette har vært vanskeligere å forutse når det gjelder IT-prosjekter, enn på andre områder.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Vi har i dag blitt presentert for en kostnadssprekk – i forhold til de opprinnelige estimatene – på halvannen milliard. Vi har fått en ærlig beskrivelse av at en har bommet på målene og vært upresis i bestillingen.

Vårt hovedspørsmål i dag har vært i hvilken grad vi kan stole på at en nå virkelig kommer i mål med de neste to prosjektene, og du skjønner sikkert at vi sliter litt med tilliten til at en her virkelig klarer det som en nå sier at en klarer. Hva er dine refleksjoner, ut fra din erfaring som statsråd, rundt det å kunne nå den type målsetting når det ligger så store usikkerhetsfaktorer i bunnen av prosjektet som det vi er blitt presentert for i dag? I dag har vi heller ikke fått noen garanti. Hva er din refleksjon rundt en så stor grad av usikkerhet om en virkelig når det en sier en skal nå?

Anniken Huitfeldt: Det som har vært nådd i dette prosjektet – innføringa av uførereformen – var jo et mer begrenset prosjekt. Da var det lettere å få kontroll, og da nådde man fristen på det området.

Nå styrer jo ikke jeg dette departementet lenger, men det vi har sett på andre områder, både innenfor det private næringslivet og i det offentlige, er vel at hvis man skal gjøre alt stort på én gang – «nå skal vi modernisere alt» – så mister man en del av kontrollen og det er vanskelig å få oversikt over kostnadsrammene. Og det skjer store teknologiske endringer på dette området. Så hvis jeg skulle gi noe råd om hvordan Stortinget skal få økt kontroll over det videre arbeidet med IKT i Nav, må det være at man splitter det opp i mindre enheter med klare, definerte mål, slik at man får kontroll i hver fase av prosjektet. Det vil være min anbefaling.

Møtelederen: Takk til Grøvan.

Da er det Arbeiderpartiet og Gunvor Eldegard.

Gunvor Eldegard (A): Takk skal du ha, leiar.

Du var ikkje statsråd då dette prosjektet vart starta, det vart jo vedteke før du vart statsråd i departementet, men det var du som stoppa prosjektet. Eg ønskjer likevel berre å få svar på: Er det riktig at Finansdepartementet var kritisk til prosjektet før det starta?

Anniken Huitfeldt: Jeg må nok erkjenne at da var jeg kulturminister, og jeg leste nok ikke regjeringsnotatene som gjaldt IKT i Nav. Det gjorde jeg ikke. Jeg leste en del av de andre, mer politiske, tingene, men når det gjaldt disse tekniske tingene, så leste jeg nok ikke disse. Men det jeg har hørt i ettertid, er at Nav egentlig ønsket et større prosjekt, men at det var Finansdepartementet som ønsket at det skulle være tre delprosjekter, nettopp for å få større kontroll over prosjektet. Men det var ikke kunnskap som jeg satt med da. Det at det har vært mye offentlighet og høringer om det, har gjort at jeg har fått innsyn i deler av saken som jeg ikke hadde den gangen.

Gunvor Eldegard (A): I den førre høyringa vart me jo gjorde merksame på at dette var eit av prosjekta med høgast risiko. Fekk du nokon informasjon om det då du begynte som statsråd?

Anniken Huitfeldt: Ja, det var jo allerede meldt i proposisjonen til Stortinget at det var stor risiko, at det var et stort og komplekst prosjekt, så det var jeg kjent med. Da jeg fikk beskjed om at nå var det midlertidig stopp, så er det klart at jeg ønsket ikke det. Stortinget etterspurte jo framgang på det området. Jeg var opptatt av å levere uførereformen, men måtte hele tiden ta hensyn til at dette var såpass komplekst at det ville være uforsvarlig av meg å si «push på, ikke ta noe stopp nå, dette må vi levere», for dette var såpass komplekst at jeg ikke kunne ta for stor risiko i styringa av det.

Gunvor Eldegard (A): Det var jo du som i juni valde å stoppa prosjektet, at ein heller skulle bruka Pesys. Det førte jo til store økonomiske tap. Var det ingen som gav deg informasjon om det før i juni i 2013?

Anniken Huitfeldt: Jeg ba om det. Det hadde de ikke. Så ba jeg om at man måtte legge til rette for mest mulig informasjon til Stortinget ved første anledning, nemlig i forbindelse med Prop. 1 S. Jeg fikk ikke noen tall på bordet den gangen vi tok beslutninga om å videreføre uførereformen innenfor Pesys, men fikk vite at det var betydelig større økonomisk risiko knyttet til det å videreføre prosjektet enn å bygge på Pesys, så jeg valgte alternativet med minst økonomisk risiko.

Gunvor Eldegard (A): I dag har me høyrte at kvart år er det i snitt 1,2 mrd. kr som vert brukte på konsulentar i Nav. Ifølgje Nav-direktøren var det eit fornuftig tal i forhold til resten av budsjettet. Eg er ikkje heilt sikker på om eg er einig med Nav-direktøren i det. Eg lurar på om du såg noko på det, kva du tenkte, og om du gjorde noko for å endra på det?

Anniken Huitfeldt: Jeg hadde jevnlig møter med ledelsen i Nav, og det var et helt klart mål å redusere konsulentbruken. Det hadde vært store problemer knyttet til innføringa av Nav-reformen. Vi var på ingen måte i mål den tida jeg satt som statsråd, heller, men da hadde man to budsjetter på rad som ikke hadde blitt godkjent, så jeg ble forklart at det var behov for en del konsulenter i denne kritiske fasen, men at nå skulle konsulentbruken ned. Det var en strategi som jeg var enig i, vi var enige om at konsulentbruken skulle ned, og det var også det jeg fikk beskjed om rett etter jul i 2013, at konsulentbruken skulle ned, at vi skulle ansette flere innenfor Nav som hadde IT-kompetanse, men at det var vanskelig å finne folk med god nok kompetanse til å ansettes fast. Men ja, dette var et helt klart mål.

Gunvor Eldegard (A): Heilt til slutt, og det er ikkje ditt ansvar å svare for alt, men likevel: I dag har me hatt folk inne her frå Nav, vi har hatt konsulentselskap inne,

og eg har følelsen av at alle seier at dei har gjort ein god jobb, at alt er riktig og ingenting feil. Likevel sit me med eit prosjekt med ein veldig stor kostnadssprekk. Me har ikkje gjennomført det, og me har òg fått ein rapport no som seier at me kanskje ikkje når målet, iallfall ikkje på kvaliteten, slik som prosjektet ligg no. Så eg berre tenkjer: Kva er det eigentleg som har gått gale?

Anniken Huitfeldt: Min vurdering i ettertid: Da går man jo tilbake når jeg gjør meg mine refleksjoner nå om at prosjektet ble for omfattende og for stort, og at det var vanskelig å få kontroll underveis. Kunne jeg gått inn på det daværende tidspunkt og stykket opp prosjektet mer? Men den gangen var dette allerede vedtatt av Stortinget, så det å gå inn fra politisk hold og konkret styre i strid med de faglige anbefalingene som forelå, bygger på etterpåklok-skap og ikke på noe jeg egentlig kunne gjort på daværende tidspunkt. Men det var viktig for meg å velge det resultatet som det var knyttet minst risiko til, og med størst mulighet for å oppfylle Stortingets vedtak.

Møtelederen: Takk for det. Da er det Michael Tetzschner.

Michael Tetzschner (H): Jeg tenkte det var et tjenlig utgangspunkt å komme tilbake til noen av svarene du ga sist vi var sammen – i november. Da leverte du et ganske kraftig forsvar for at man måtte ha systemutvikling «in house», og at innslag av standardprogrammer som følge av det måtte være helt minimalt, for trygdesiden og uføresiden – det vi snakker om her – er helt spesielle.

Nå er det jo en alminnelig oppfatning i de fleste organisasjoner at de er helt spesielle, og derfor blir de – skal vi si – lett ofre for unødvendig systemutvikling når det egentlig finnes standardprogrammer, i hvert fall modulvis.

Har du tenkt igjennom om det kanskje er for sent å ta stilling til om man skal ha eksterne konsulenter, for det valget har du egentlig tatt når du er ambisiøs med hensyn til systemutvikling? Og har du spurt ditt eget departement og ditt eget direktorat om det faktisk er mulig å legge inn et større standardelement enn utviklingselement? Har du vært fremoverlent – som det heter nå – når det gjelder nettopp å minimere utviklingssiden? Ingen av disse organisasjonene er IT-bedrifter, så de må jo naturligvis hente den ekspertisen utenfra.

Anniken Huitfeldt: Nå var jo allerede beslutninga tatt av Stortinget da jeg tiltrådte som statsråd. Det er klart at ...

Michael Tetzschner (H): ... når det gjaldt forskjellen mellom standardprogrammer og systemutvikling?

Anniken Huitfeldt: Ja – altså, det gjaldt hvilke prosjekter vi skulle gå inn i. Konsulentene kom inn på daværende tidspunkt. Men det er klart at jeg var med på diskusjonen om noe av det som hadde foregått i forkant, og da var dette som du er inne på nå, et helt sentralt element.

Så ble jeg også stilt en del spørsmål fra presse og andre:

Er det slik at det vil være hensiktsmessig å kjøpe dette noe mer som hyllevare, kjøpe det svenske systemet, få det billigere og få det inn her? Men det har vært folk med betydelig mer IT-kompetanse enn meg i denne høringa som har sagt at det er svært krevende, for det er ulike trygdesystemer. Dette er ikke en IT-løsning hvor man skal levere inn en søknad, og så sitter det en saksbehandler i den andre enden som tar imot dette elektronisk, og som behandler det manuelt, men det er altså et system som skal fatte et forvaltningsvedtak. Dette er også grunnen til at pensjonssystemet, da det skulle lages elektronisk, hadde en betydelig kostnad, for det er vanskelige systemer.

Jeg var kjent med diskusjonen, men beslutninga om hvilket system vi skulle gå inn i, var tatt før jeg kom inn i departementet. Jeg ser ikke noen grunn til at ...

Michael Tetzschner (H): Takk, vi må videre.

Joakim Lystad sa:

«Vi var klar over at det var risiko, men vi valgte å sette i gang, i samråd med departementet.»

Han refererer til slutten av 2012. Kan du beskrive litt hvordan disse samrådsbeslutningene ble tatt? Var det en ren orientering, hvor du bare ble bedre informert enn resten av offentligheten, eller var det en reell sjanse for deg til å se drøftelsen og treffe en annen beslutning?

Anniken Huitfeldt: Nå tror jeg at Lystad refererte til beslutninger som ble tatt våren 2012. Det var da dette ble satt i gang, for det hadde akkurat startet da jeg kom til departementet. Det startet vel i september, og jeg kom inn i slutten av september, så akkurat den beslutninga som er etterspurt av representanten, det dokumentet har ...

Michael Tetzschner (H): Vi kan godt gå frem til våren/sommeren 2013. Da refererer jeg igjen til ditt svar 28. november. Da sa du at «vi kunne få en veldig omfattende utsettelse av hele uførereformen,» så det var «noe jeg fryktet, for jeg visste hvor viktig det var å ha disse systemene på plass».

Følte du da at det var et fait accompli da det ble reist – for det er spørsmål om at man enten måtte senke tempoet, eller ta en stor risiko – eller følte du at du ikke hadde noe valg?

Anniken Huitfeldt: Det var jo flere valg som kunne blitt tatt, nå var det Nav-direktøren som formelt tok beslutninga. Jeg hadde anledning til å overprøve den, og den ble derfor forelagt meg. Men det jeg ble forelagt på kontaktmøtet den 5. juni, var at det var behov for en utredning for å redusere risiko med hensyn til å nå uførereformen innen 1. januar 2015. På dette tidspunkt ville det også blitt gjort klart at ett av flere alternativer som direktoratet utredet, var å utvikle ny uføretrygd i Pesys, altså ville jeg få meg forelagt flere alternativer, og det fikk vi den 27. juni 2013. Ett alternativ kunne innebære to års utsettelse av uførereformen og vesentlig økonomisk usikkerhet, mens det andre gjorde at det var mindre risiko for at vi ikke nådde uførereformen. Så det var den beslutninga som ble tatt på det tidspunkt.

Møtelederen: – Helge Thorheim.

Helge Thorheim (FrP): Av og til er det litt vanskelig å følge disse tidslinjene. Du startet jo i 2012, og så sier du at det ble en midlertidig stans. Var det en kortvarig stans – den midlertidige stansen?

Anniken Huitfeldt: Hvor mange uker denne stansen var på, er jeg ikke helt i stand til å erindre. Det var noen uker, men nå kommer vel ekspedisjonssjefen sammen med statsråden senere i høringa. Han kan redegjøre for akkurat hvor lang tid denne stansen varte.

Helge Thorheim (FrP): Men dette var bare midlertidig, det var ikke da det ble satt på full brems?

Anniken Huitfeldt: Det var en midlertidig stans, for da kom konsulentene inn. Nå var dette planlagt først, og så kom konsulentene inn og skulle begynne å jobbe. De sa at dette er mer komplekst, dette må vi se på kostnadsrammene for på nytt. Det er klart at da har man to valg som statsråd. Det ene er å si: Kjør på, vi må rekke det, la oss skyn- de oss. Det andre er jo å si at når man fra de fagansatte får seg forelagt at det er betydelig risiko, så fulgte jeg det rådet.

Helge Thorheim (FrP): Så kom vi frem til juni 2013. Da var det vel full brems – man stoppet prosjektet og startet replanlegging – var det ikke slik?

Anniken Huitfeldt: Ja, det var i slutten av juni 2013.

Helge Thorheim (FrP): Og oppdeling i Prosjekt 1, Prosjekt 2 og Prosjekt 3, ble det gjort før du tiltrådte? Var det bare Prosjekt 1 det var snakk om hele tiden mens du var der?

Anniken Huitfeldt: Ja, det var kun Prosjekt 1 som var vedtatt av Stortinget, så det var det prosjektet vi forholdt oss til.

Helge Thorheim (FrP): Du sa i sted noe som var interessant, du sa at sett i etterpåklokskapens lys burde man kanskje ha mindre enheter. Slik du ser det per i dag – når vi vet vi har Prosjekt 1, vi har Prosjekt 2 og Prosjekt 3, som er i dette store prosjektet – burde man splitte det opp i ytterligere enheter når man skal forelegge dette for Stortinget til høsten?

Anniken Huitfeldt: Jeg har ikke IT-kompetanse, men det er klart at jeg har fulgt med på diskusjonen om styringa av offentlige og private IT-prosjekter på bakgrunn av det som har skjedd – og diskutert det. Det vil jo være min vurdering, men den er det etterpåklokskap knyttet til, og det baserer seg ikke på min egen IT-kompetanse, men på det jeg har sett andre mene om styringa av større IT-prosjekter, at i store IT-prosjekter er det mye større fare for å miste kontrollen.

Helge Thorheim (FrP): Ja, det er greit å spille på all kompetanse og erfaring man har.

Møtelederen: Per Olaf Lundteigen.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Ved styring av moderniseringsprosjektet, var det da i din tid ulike vurderinger av hvordan dette skulle legges opp mellom departementet og Arbeids- og velferdsdirektoratet?

Anniken Huitfeldt: Jeg er litt usikker på hva du spør om, men det var Nav som hadde direktoratet som hadde ansvaret for det. Vi kunne gå inn og overprøve Nav på en del av disse områdene, og vi hadde jo noe kompetanse i departementet hvor vi gikk inn og så på deres vurderinger på de ulike områdene. Jeg hadde på hvert tidspunkt mulighet til å stoppe og overprøve Nav. Det er klart at som statsråd har man mulighet til å gå inn og styre og si at denne pausen på seks uker – eller hva det nå er – skal vi ikke ha, eller vi kjører videre på tross av den usikkerheten som finnes. Men det var i stor grad enighet om fordelingen.

Det er klart det var noe diskusjon om forholdet mellom meg som statsråd og direktoratet. Vi hadde disse kontaktmøtene. Vi var opptatt av at den styringsdialogen skulle være formell. Ekspedisjonssjefen eller avdelinga hadde det som het særmøter, og så var spørsmålet: Skulle jeg videreføre den tidligere statsrådens mer uformelle styringsdialog, hvor hun jevnlig møtte Nav-direktøren med færre til stede? Jeg ble klart anbefalt fra departementet at det burde vi ikke fortsette med, for det gav uklarheter i styringsdialogen. Det burde være en formell styringsdialog med kontaktmøter, hvor det ble nedtegnet referat, slik at det var mulighet for å ettergå den.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Så all den formelle styringsdialogen ligger i referater, som komiteen, om nødvendig, kan få tilgang til?

Anniken Huitfeldt: Ja, det er referater fra kontaktmøtene. Så får departementet vurdere.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Du sa innledningsvis at du stilte spørsmål ved om kvalitetssystemene var gode nok. Som jeg har vært inne på flere ganger her, er dette store, kostbare ting, som er behandlet både i direktorat, i departement – i flere departementer – og Finansdepartementet var inne. Likevel har en kommet i den situasjonen, som McKinsey sa, at en må ha klart for seg hva som skal løses, og være tydelig på hvordan IKT skal understøtte dette. Er erkjennelsen nå fra din side at de overordnede kontroll- og styringsmekanismer egentlig aldri har tatt skikkelig tak i hva som er substansen i planene, slik at det i liten grad har vært et kvalitetssystem vi har stått oppe i?

Anniken Huitfeldt: Det har vel vært vanskeligere å drive kvalitetssikring når det gjelder IT-systemer enn innenfor andre deler av offentlig sektor. Det gjelder Nav, som har det største IT-prosjektet noensinne, men det gjelder også for andre områder.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Innebærer det at departementets egen lederkompetanse for å kunne gjennomføre slike store prosjekter er for svak, når den ikke har hatt en mer aktiv rolle, som har korrigert det som har vært underliggende etats forslag?

Anniken Huitfeldt: Det har vel aldri vært hensikten at departementet skal ha IT-kompetanse på dette området ...

Per Olaf Lundteigen (Sp): Nei, men mitt spørsmål gjaldt lederkompetansen. Det har kommet fram her at en hadde ikke tilstrekkelige ressurser i egen organisasjon til å kunne følge prosjekter godt nok. En var i veldig stor grad avhengig av andre. Du var inne på dette i forbindelse med at en skulle ha flere egne ansatte i stedet for å ha et så stort omfang av innleie, og det er vel et lederspørsmål som departementet har nødvendig kompetanse på å påse at er på plass i underliggende etater?

Anniken Huitfeldt: Ja, det var Nav som skulle ha den kompetansen på prosjektstyring. Det er klart at de hadde betydelig kompetanse på dette området, men så var det en viss diskusjon om hvordan man skulle gjøre det. – Nå har jeg bare fulgt høringa i dag. Dette var for så vidt ikke en del av den diskusjonen jeg var en del av, men da pensjonssystemet ble valgt, var det vel mer av kompetansen som var på konsulentsiden, men at man nå ønsket en utvikling i retning av at mer kompetanse skulle være innenfor Nav.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Takk.

Møtelederen: Takk for det. Da er vi ferdig med den delen av utspørringen og går over til korte oppfølgingsspørsmål. Hans Fredrik Grøvan – vær så god.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk for det.

Sett i ettertid og i lys av skrotingen av et stort prosjekt, replanlegging osv. – var du som statsråd tett nok på når det gjaldt møtepunkter og beslutningspunkter, med tanke på å kunne ta disse viktige beslutningene underveis i prosjektet i tiden da du var statsråd?

Anniken Huitfeldt: I den tiden jeg var statsråd, var det to beslutninger som ble tatt. Den ene var det å si at vi utsetter prosjektet i starten for å replanlegge. Det andre var det jeg ble forelagt i juni 2013. På disse tidspunktene gikk jeg nøye inn i saken. Da var det beslutninger som skulle tas som hadde konsekvenser med hensyn til hvordan jeg fulgte opp det som var Stortingets vedtak.

Jeg hadde på det tidspunktet ikke mulighet til å gå inn og si at vi skal fravike Stortingets vedtak og splitte dette opp i f.eks. mindre prosjekter. Det lå ikke i min kompetanse som statsråd. Min kompetanse som statsråd, min jobb som statsråd, var å komme i havn med uforereformen og fatte beslutninger som ikke bidro til at dette prosjektet ble knyttet stor økonomisk risiko til.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Et tilleggsspørsmål: Er det sånn, på grunn av kompleksiteten i denne typen prosjekter og de beslutningene en tar underveis, at en i for

stor grad stoler på det kvalitetssikringssystemet som et sånt prosjekt har vært igjennom? Er det sånn at en lener seg litt tilbake fra å gjøre de store korrigeringene fordi en stoler på at systemet i seg selv klarer å fange opp utfordringene, og at en dermed blir mindre aktpågivende når det gjelder å kunne gripe inn og foreta de viktige endringene underveis?

Anniken Huitfeldt: Det er vanskelig på politisk plan å overprøve anbefalinger som er kommet fra kvalitetssikrer. Det er klart at det kvalitetssikringssystemet vi har, har sine svakheter, men at vi lener oss tungt på det i denne og i andre sammenhenger, er det klart at vi gjør – og jeg gjorde det.

Møtelederen: Erik Skutle – vær så god.

Erik Skutle (H): Du har gjentatt flere ganger at du var kjent med at dette var et prosjekt som hadde betydelig risiko for både overskridelser og at man ikke kom i havn kvalitetsmessig.

Hva ble gjort fra departementets side for å følge opp moderniseringsprogrammet? Var det bare ordinære etatsmøter med Nav der man ble orientert, eller hadde man en spesiell person som fulgte saken? Hva gjorde man eksplisitt for å forsikre seg om at det gikk mest mulig på skinner?

Anniken Huitfeldt: Det var flere ansatte i departementet som fulgte dette prosjektet, og som fulgte etatsstyringa av Nav generelt. Det var flere særmøter mellom den avdelinga som hadde ansvaret for dette, og Nav, så styringa foregikk på den måten fra departementets side. Det er mange ansatte i departementet som hadde ansvaret for dette.

Erik Skutle (H): Så med andre ord: På grunnlag av den høye risikoen tok du som statsråd ekstraordinære grep for å følge saken, eller er dette en sak som er fulgt på helt vanlig måte?

Anniken Huitfeldt: Det er klart jeg fulgte denne saken tett. Det var betydelig politisk oppmerksomhet om saken. Jeg ble stilt spørsmål av Stortinget flere ganger om det var mulig å gå forttere fram. Var det mulig å få dette raskere gjennomført? Hvorfor trenger det å ta så lang tid? Det var slik at jeg ved flere anledninger måtte si: Ja, det tar lang tid. Vi må kvalitetssikre, vi må være sikre på at dette går bra. Som statsråd blir en stilt overfor en offentlighet som ønsker raskere IT-løsninger og raskere løsninger på dette området. Jeg måtte hele tida etterspørre om det var mulig å få gjort dette på en raskere måte, men fikk hele tida svar at her måtte det kvalitetssikres. Men jeg fulgte selvfølgelig saken nøye.

Møtelederen: Jeg har et par spørsmål om refleksjon fra min side, Huitfeldt, og det er:

Du sier at du har fulgt høringa, så du har hørt hva som har skjedd her før i dag. Det er ikke noe som er ditt konkrete konstitusjonelle ansvar, men du har vært statsråd i an-

gjeldende departement. Og du hører nå at sjefen for Nav, Lystad, sier at nå koster det 1,5 mrd. kr mer enn det gjorde i november, i en tilsvarende høring. Hvilken refleksjon gjør du deg over en slik uttalelse? Da vi spurte konkret sist, var rammene helt klare – nå er det 1,5 mrd. kr mer. Hvilke refleksjoner gjør du deg over en slik uttalelse fra Nav-direktørens side?

Anniken Huitfeldt: Ny statsråd kommer etter meg, og han får lov til å redegjøre for det i sin tid som styrer for departementet. Så det er vanskelig for meg å gi noen konkret vurdering av det nå.

Jeg hadde ansvaret for det i den tida vi stoppet det. Så fikk det konsekvenser. Jeg ga Stortinget all den informasjon jeg kunne, så raskt som mulig. Så får vedkommende som er statsråd nå, redegjøre for det som har skjedd det siste året.

Møtelederen: Jeg tenkte ikke på det på den måten. Jeg bare tenkte på det faktum at man tilsynelatende, med strek under tilsynelatende, ikke har styring på hva man sier. Hvilke reaksjoner gir det deg som tidligere statsråd? Jeg mener ikke at du har noe konstitusjonelt ansvar for det – det presiserer jeg at jeg ikke mener.

Anniken Huitfeldt: Jeg tror det er viktig at nåværende statsråd får redegjøre for det og de overskridelsene som har blitt kjent i hans tid.

Møtelederen: Ok. Du sa at du stoppet disse prosjektene fordi det ble sagt at hvis vi ikke gjorde det, fikk vi ikke på plass uføretrygdreformen. Da kunne den bli utsatt i to år. Hvilke tanker har du om at en slik opplysning kommer på den måten, og at man ikke har sett det mye tidligere? Man vet jo at uføretrygdreformen kommer, og så må man liksom stoppe alt det andre. Hvilken refleksjon hadde du i departementet i sin tid på at man ikke greide å tenke det i så god tid at man var nødt til å stoppe mye for å greie det som man visste kom til å komme?

Anniken Huitfeldt: Det var en veldig alvorlig situasjon, og jeg var nok overrasket over hvor lang utsettelsen ble. Det er klart at hvis vi kunne utsatt det i tre måneder eller fire måneder, kunne det på en måte argumenteres for, men en så lang utsettelse – jeg var overrasket over det, men det var det jeg ble forelagt på det tidspunktet.

Helge Thorheim (FrP): Du sa nettopp til Erik Skutle at det var en god del mennesker i departementet som hadde dialog med direktoratet. Kan man trekke den slutningen at direktoratet var veldig «hands on» på selve prosjektet og departementet? Kan det være slik at det var en felles ledelse av hele prosjektet mellom departement og direktorat, når det var så mange i departementet som var så ofte inne i bildet?

Anniken Huitfeldt: Det handler ikke bare om Nav, men det handler om etatsstyring generelt, at man har egne folk i departementene som har ansvaret for styring av de

ulike direktoratene. Min erfaring fra de fleste departementer er at den avstanden som er nødvendig, er til stede. Det var slik at de kunne se på det jeg fikk fra departementet, med nye øyne, de kunne se på det med kritiske øyne. Det var deres jobb hele tida å vurdere det som kom fra direktoratet, og stille krav om hvordan de skulle følge opp de politiske vedtakene som ble fattet.

Helge Thorheim (FrP): Når jeg spør sånn, er det fordi jeg ser at f.eks. Næringsdepartementet i en annen sak har svart oss at de har nok disse kvartalsmøtene når man følger opp sine selskaper, riktignok. Men her er det å følge opp en etat. Føler du at det var tilstrekkelig avstand, slik at direktoratet hadde selvstendig ansvar, eller var det så mye – kall det – innblanding fra departementet at man var litt usikker på hvem som i realiteten tok avgjørelsene?

Anniken Huitfeldt: Jeg følte at den avstanden var til stede. Jeg ble anbefalt fra departementets folk da jeg gikk på som statsråd, å være klar på når jeg drev styring av etaten, og når jeg hadde uformell kontakt, for nettopp å rydde opp i det som var uklare ansvarslinjer. Den problemstillinga var det ganske høy bevissthet omkring, fordi man måtte vite når man ble satt under styring, og når det var mer at jeg var på et Nav-kontor og fikk informasjon om virksomheten. De grensene måtte vi være ganske tydelige på.

Møtelederen: Da er utspørringen ferdig.

Da har du, Huitfeldt, anledning til å si noe til slutt hvis det er noe du føler at du ikke har sagt.

Anniken Huitfeldt: Jeg vil nok gjenta at jeg fulgte dette prosjektet nøye som statsråd. Det var betydelig interesse knyttet til det. Det var mye vi ikke fikk gjort på grunn av at IT-systemet ikke var så oppdatert som det skulle. Det var noen som hadde sagt at vi ikke kunne sette i gang Nav-reformen før IT-systemet var på plass. Da hadde vi fått en ganske stor utsettelse av hele Nav-reformen. Jeg husker veldig godt selv at jeg hadde forslag om og fått gjennomslag i regjeringa for at vi skulle få sykepengar for selvstendig næringsdrivende, men at IT-systemet som sådant stoppet det, for da måtte man gjøre det manuelt. Det var et høyt politisk trykk på å få gjennomført dette så fort som mulig, for at brukerne skulle få bedre behandling, bedre betjening, og man kunne få gjennomført det som var målet med Nav-reformen, nemlig å få flere uføre til å kombinere arbeid og trygd og flere ut i arbeidslivet.

Så har jeg selvfølgelig fulgt med på styringa av dette prosjektet mens jeg var statsråd, og etter at jeg gikk av som statsråd. Jeg synes det er viktig at hele offentlig sektor går gjennom hvordan man styrer den type IT-prosjekter. Det gjelder her, men det gjelder også på andre områder.

Jeg er, som jeg sa, ikke noen ekspert, men målet mitt på bakgrunn av det jeg har lært av denne prosessen og de gangene jeg har vært i denne kontrollkomiteen – det kan hende det blir flere ganger også – er at man splitter det opp i mindre enheter, slik at man får mer kontroll.

Møtelederen: Da sier vi takk til Anniken Huitfeldt, og da er også denne delen av høringen ferdig.

Nå ligger vi foran skjemaet, for en gangs skyld. Vi skulle ha begynt med statsråd Eriksson kl. 13.55, men vi begynner kl. 13.40.

Høringen ble avbrutt kl. 13.26.

Høringen ble gjenopptatt kl. 13.40.

Høring med statsråd Robert Eriksson, Arbeids- og sosialdepartementet

Møtelederen: Da fortsetter vi denne åpne kontrollhøringen, og vi har gleden av å ønske nåværende statsråd Robert Eriksson hjertelig velkommen, og ekspedisjonssjefen i departementet, Ulf Pedersen, er også velkommen – velkommen til dere begge to.

Jeg regner uten videre med at dere kjenner alle formaliteter, så jeg bruker ikke tid på å repetere det, men bare sier at er det noe som er fortrolig, må dere gjøre oss oppmerksom på det, slik at vi eventuelt kan lukke høringen.

Da går vi rett på, og jeg gir ordet til Eriksson – 10 minutter, vær så god.

Statsråd Robert Eriksson: Takk for det, komitéleder.

Takk for invitasjonen og muligheten til å redegjøre for IKT-moderniseringen i Arbeids- og velferdsetaten. Jeg opplever at det er tre spørsmål som er stilt til meg, og det er: Hva har skjedd? Hvor står vi? Hvor går vi? Jeg ønsker å bruke mitt innlegg til å besvare innenfor de tre områdene.

Hva har skjedd? Når det gjelder modernisering av IKT, Prosjekt 1, ble alle de beslutningene som er knyttet til det, tatt før min tid som statsråd. Det er også redegjort for de beslutningene som er gjort, både av Nav-direktøren og av tidligere statsråd. Men jeg har likevel lyst til å påpeke – og minne om – at Stortinget i 2012 ga tilslutning til at vi gikk i gang med Prosjekt 1 i IKT-moderniseringen, et prosjekt som skulle vare over to og et halvt år, med en samlet kostnadsramme på 1,75 mrd. kr. Det er altså den eneste beslutning Stortinget har tatt når det gjelder modernisering, altså Prosjekt 1 og kostnadsrammen på 1,75 mrd. kr.

Så er det også sett videre på – ser jeg, ut fra det som har kommet frem i høringen – når de ulike prosjektene ble stanset, om de ble stanset. Det er ting som ligger under en annen statsråd og før min tid, så jeg har heller ikke klar oversikt over eller klare formeninger om hvilke beslutninger som ble gjort under tidligere statsråder.

Det som jeg synes er viktig, er å se fremover. Hvor står vi nå? Vi står overfor en videre modernisering, men jeg har først lyst til å si at vi har også levert mye modernisering frem til nå. Det er levert på uføreforhøringen, som er i gang og iverksatt fra 1. januar 2015. Man har kommet i gang med ny a-ordning, som også er en betydelig del av moderniseringen, og med bedre IKT-løsninger, som gir mer helhetlige løsninger til gagn for brukere, og ikke minst for å gjøre det bedre for Nav og andre etater.

Hvor står vi? Etter forrige høring har Nav laget en beskrivelse av videre modernisering, Prosjekt 2. Den har departementet mottatt, og departementet har sendt den videre til sin eksterne kvalitetssikrer, som er Metier, og den ble oversendt 18. desember, for å få den kvalitetssikring som er nødvendig før regjeringen tar videre beslutning. Det betyr at jeg ikke har foretatt noen vurderinger eller beslutninger når det gjelder det materialet som er oversendt. Vi har oversendt det materialet til Metier. Det vil være riktig og viktig før jeg legger frem en endelig sak og gjør mine vurderinger, og før regjeringen gjør sine vurderinger, at vi får saken godt kvalitetssikret.

I forbindelse med den kvalitetssikringen ble jeg torsdag i forrige uke også gjort kjent med den A-2-rapporten som det har vært stilt spørsmål om i høringen, og fikk da på fredag den endelige versjonen av A-2-rapporten. Den har vi også lagt ved materialet til kvalitetssikring, ved at direktoratet sendte den over til Metier, slik at man også får vurdert de tingene som A-2 har tatt opp i sin rapport. Jeg forventer at vår kvalitetssikrer tar innspillene fra A-2 alvorlig, tar det seriøst, og vurderer det opp mot det samlede materialet som er lagt inn og sendt over. Jeg synes det er viktig at man får de beste forutsetninger for å gjøre en god kvalitetssikring, nettopp for å kunne sørge for at vi får en god og riktig IKT-modernisering, og at løpet går videre.

Derfor vil jeg også vise til at Nav-direktøren har, som han sier i høringen i dag, betrygget meg om at det overordnede målbildet for IKT-moderniseringen ligger fast. Det betyr, som man har sagt tidligere, at man ønsker en IKT-modernisering som innehar god fleksibilitet, som gir brukerrettede tjenester, og som tilfredsstiller absolutte krav i henhold til økonomireglementet.

Så har jeg lyst til å si litt om konsulenter, som også har vært en del av høringen, og som det er reist spørsmål om. Jeg viser da til mitt brev av 19. desember, der vi redegjør grundig for bruk av konsulenter, og hvor de konsulentene er brukt. Jeg mener – og vil være tydelig på – at det er viktig, som jeg også sa i høringen i november, med en balansert og riktig bruk av konsulenter. Jeg har forståelse for de spørsmål som blir reist knyttet til konsulentbruk. Det at man har brukt konsulenter for 9,6 mrd. kr fra 2006 til 2014, vil av folk flest oppfattes som et meget høyt beløp. Dermed skjønner jeg, og forstår, også de spørsmål som måtte reises med hensyn til det.

Derfor har både jeg og Nav valgt å foreta en gjennomgang av konsulentbruken. Jeg har forsikret meg om at det blir foretatt en gjennomgang av konsulentbruken. Nav har forsikret meg om at man både er i full gang og har gått gjennom konsulentstrategien, og for meg er det viktig at man bruker eksterne konsulenter på de områdene hvor man ikke selv har kompetanse i egen organisasjon. Det vil alltid være sånn i en organisasjon hvor man har store utviklingsprosjekter, at man ikke til enhver tid kan sitte på spesialkompetanse på alle områder.

Jeg vil også være tydelig på – og vi har gitt signaler om det – at det er viktig at man bruker de ressursene som er i organisasjonen, på en riktig og god måte til enhver tid, og at de blir brukt først, og tatt i bruk på en god måte. Så er

jeg også veldig opptatt av det Nav-direktøren understreker, at når man bruker konsulenter, må man også bruke dem på en slik måte at man ikke havner i habilitetsproblemer. Derfor er det viktig for meg at mitt departement følger opp, og måten vi kan følge opp på, er gjennom tildelingsbrevet, gjennom den styringsdialogen vi har med direktoratet. Jeg er opptatt av at vi skal følge opp det på en god måte, slik at vi får til en balansert bruk av konsulenttjenester.

Jeg vil også få lov til å si at i den videre moderniseringen er jeg opptatt av at vi skal ta utgangspunkt i det som er faglig nødvendig for å sikre en trygg utvikling og den kvaliteten som er nødvendig for å nå det målbildet som ligger fast.

Men før regjeringen – og jeg – gjør vurderinger, er det helt naturlig at vi må avvente Metiers kvalitetssikring. Det ville være uforsvarlig, etter mitt skjønn, om jeg som statsråd skulle gå inn og gjøre vurderinger av ting som ikke er besluttet, mens de ligger til kvalitetssikring. Jeg er opptatt av at vi får en god, riktig og trygg kvalitetssikring som gjør at regjeringen kan ta de beslutningene som er nødvendige. Gangen videre vil være at når de beslutningene er tatt, vil sakene bli fremsendt for Stortinget til endelig behandling og endelig beslutning. Jeg velger å stoppe der.

Møtelederen: Da begynner vi utspørringen, og det er sakens ordfører, Hans Fredrik Grøvan – vær så god.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk for det, og takk for innledningen, statsråd Eriksson. Det vi i dag har fått inn-sikt i gjennom informasjonen fra Nav-direktøren, er at de har hatt et stort prosjekt, planlagt gjennom to år, der de har erkjent at de har bommet på planleggingen – en for upresis bestilling. De har valgt en kontraktstrategi som de nå erkjenner at de må endre, for det har vært kritikkverdige forhold rundt noe av denne som ikke har ivaretatt habilitetsproblematikken. Det har vært et kvalitetssikringssystem som ikke har klart å fange opp de gale premissene som var lagt i utgangspunktet. På toppen av det hele har vi i dag blitt informert om at den estimerte kostnaden ikke lenger er 3,3 mrd. kr, men pluss 1,5 mrd. kr. Dette fikk vi greie på i dag over dette bordet. Jeg regner med at statsråden da også forstår at vi stiller noen spørsmål når det gjelder tiden framover.

På hvilken måte kan vi ha tillit til at dette går etter de planene som er lagt? Det ble sagt her av statsråden at vi skal sikre en trygg utvikling for å nå det målbildet som ligger fast. Hvordan kan vi være sikre på at dette skjer, ut fra de opplysningene vi nå har fått? Grundig planlegging, og så får vi resultatene her i dag og delvis over bordet, i hvert fall når det gjelder kostnadsestimatet, som er økt med nesten 50 pst.

Jeg regner med at statsråden skjønner at vi har grunn til å stille spørsmål ved om vi har tillit til de prosessene som nå går videre framover, for å sikre at vi når de målene som vi har satt oss.

Statsråd Robert Eriksson: Ja, jeg er glad for at komiteen stiller de spørsmålene.

Når det gjelder kvalitetssikring, ble det, hvis vi går til-

bake til KS1-kvalitetssikringen som ble gjort i 2011, allerede da anbefalt at man delte opp og gjennomførte prosjektene i tre prosjekter. Det er det man har fulgt, basert på den kvalitetssikring som da ble gjort. Så er jeg litt usikker når man spør hvilken kvalitetssikring det er som har slått feil. Jeg ser det som står i A-2-rapporten. Dette er ingen ekstern kvalitetssikringsrapport. Det er en rapport som, slik jeg har forstått det, Nav-direktøren selv har engasjert A-2 for å bidra med, som et supplement i det arbeidet som skal leveres over til kvalitetssikring. Nå pågår arbeidet med å kvalitetssikre. Jeg synes det er viktig og riktig at også kvalitetssikrer kjenner til de vurderingene som A-2 har, slik at de kan vurdere de innspillene som har kommet fra A-2, for å sikre et best mulig beslutningsgrunnlag. Regjeringen – og jeg – vil ta beslutninger basert på dette når det er ferdig kvalitetssikret.

Så er det kontraktstrategi, og om det er kontraktstrategi som er brukt tidligere. Jeg er litt usikker på hva man sikter til. Sikter man til habilitetsutfordringer, som det sto om i media for en tid tilbake? Jeg er glad for at man har vært bevisst på å rydde opp, og at Nav-direktøren har tatt grep for å få en tydeligere kontraktstrategi, slik at man ikke skal havne i habilitetsproblemer. Er det med hensyn til konsulentbruk man snakker om kontraktstrategi? Jeg er opptatt av at vi skal følge opp videre, og at vi skal følge de signalene og forsikringene som er gitt av Nav-direktøren om at man nå har valgt en ny kontraktstrategi for å få en mer balansert konsulentbruk.

Så til de 1,5 mrd. kr ekstra: Dette er noe som verken departementet eller jeg har gått inn og vurdert. Jeg registrerer at de første kostnadsestimatene var i 2010–2011. Jeg er opptatt av at det også vil være basert på hvilke råd og hvilke anbefalinger kvalitetssikrer kommer med, hvordan videre modernisering skal gjennomføres. Det vil også ha en betydning for hvilke valg man tar, og hvilke beslutninger man fatter, noe som igjen vil få betydning for om kostnadene er riktige i forhold til kostnadsestimatet.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Jeg regner med at statsråden forstår at når vi 28. november hadde en klar oppfatning av at det estimatet som da lå til grunn, lå fast samme hvor en landet, og så, halvannen måned etterpå, får helt andre tall – ikke bare en liten økning, men nesten 50 pst. økning – så er det med på å bygge opp under et spørsmål om hvorvidt vi kan ha tillit til den prosessen som nå går videre, og til at vi når de målene som er satt for moderniseringsprogrammet.

Statsråd Robert Eriksson: Jeg synes Nav-direktøren har redegjort for det i sitt innlegg i dag. Der blir det påpekt at de nye tallene ble kjent i desember, altså etter at høringen var gjennomført sist. De ble kjent for meg da materialet var overlevert 18. desember. Jeg har ikke gått inn i materialet eller kostnadsvurderingene. Det er noe vi vil gjøre etter at det er ferdig kvalitetssikret. Men jeg har forståelse for spørsmålene. Samtidig er det viktig at vi får frem de riktige kostnadene. Det er jeg tydelig på, for meg er det viktig at vi får frem de riktige kostnadene, slik at vi har trygge kostnader for å kunne gjennomføre det moderniseringslø-

pet og hovedbildet som er planlagt. Hovedformålet ligger fast. Det er viktig at man også klarer å gjennomføre det. At ting har endret seg underveis, kan godt være mulig. Det vil vi ta stilling til når vi får kvalitetssikret dette på en god måte.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Du sier at du ikke har fått vurdert kostnadssprekken. Det har jeg selvfølgelig respekt for, men hvis dette er riktig, hva er ditt syn på disse tallene som vi nå har fått presentert i dag?

Statsråd Robert Eriksson: Mine syn og mine vurderinger vil bli lagt frem når jeg har fått den endelige kvalitetssikringsrapporten. Det vil være vanskelig å begynne å behandle et spørsmål før man har fått alle fakta på bordet og kvalitetssikret det på en god måte. Som jeg også sa innledningsvis i mitt innlegg: Det vil være på grensen til uansvarlig hvis jeg som statsråd skal drive egen saksbehandling, egen kvalitetssikring, på siden av den kvalitetssikringen som vi har satt i gang fra departementets side. Det er helt avgjørende at vi får gjort en god kvalitetssikring der. Så skal jeg treffe mine beslutninger.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Noe av det som A-2-rapporten er inne på, og som vekker bekymring, er at en mister sentrale deler av selve arkitekturen – skal vi si grunnmuren – i det som var det opprinnelige moderniseringsprosjektet. Så har en gått løs på enkeltdele. Det er som et hus: Hvis en skal bygge et hus med kjøkken, stue, soverom og oppholdsrom, men mangler grunnmuren, så får man et fint kjøkken og en fin stue, men mangler basisen. Hva tenker du om et prosjekt som ikke i tilstrekkelig grad fanger opp selve fundamentet for den moderniseringen og digitaliseringen av Nav som det har vært lagt opp til i utgangspunktet?

Statsråd Robert Eriksson: Det vil vi også få svar på når Metier og ekstern kvalitetssikrer har foretatt kvalitetssikringen. Da vil man finne ut om huset er redusert, eller om man må redusere huset, eller om man må gå i banken og låne mer penger for å klare å bygge det huset man forutsetter. Jeg mener at det vil være lurt å trekke mine konklusjoner ikke bare på bakgrunn av A-2-rapporten, men også på bakgrunn av Metiers kvalitetssikring. Metier er engasjert av departementet.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Men du kan love at det blir et hus med grunnmur som vi snakker om her, i framtiden?

Statsråd Robert Eriksson: Det er vanskelig å sette opp et hus uten grunnmur.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Litt i forhold til dette med intern og ekstern kompetanse og kvalitetssikring. Du sa i den forrige høringen, og Nav-direktøren sa det også i dag, at vi har et kvalitetssikringssystem. Så har vi opplevd at kvalitetssikringssystemet for såpass komplekse prosjekter som dette, har tydelige svakheter. Hva vil du

som statsråd foreta deg for å sikre at du har den nødvendige kvalitetssikringen for fortsettelsen nå av Prosjekt 2 og Prosjekt 3, og hvordan vil du informere Stortinget om det?

Statsråd Robert Eriksson: Det kvalitetssikringssystemet vi har i dag, og som staten har brukt i flere år, er det beste kvalitetssikringssystemet vi har. Vi har ikke noe som er bedre, så jeg må ta mine beslutninger, gjøre mine vurderinger – både jeg og regjeringen – basert på det verktøyet vi har, og det er det verktøyet som er det beste vi har per dags dato.

Vi vil jo legge frem alle sakene når de er kvalitetssikret og ferdigbehandlet i regjeringen. Når det gjelder Prosjekt 2, vil vi legge frem den saken for Stortinget. Tidsplanen er jo å ta beslutningen og legge det frem høsten 2015. Og da er jeg opptatt av at Stortinget får all relevant informasjon, slik at Stortinget igjen kan fatte riktige beslutninger basert på relevant informasjon.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk.

Møtelederen: Da er det Arbeiderpartiet. Gunvor Eldegard – vær så god.

Gunvor Eldegard (A): Takk, og takk for innleiinga så langt.

Den 28. november 2014, under høyringa, stilte eg dette spørsmålet til statsråden:

«Er du trygg på at planane for moderniseringa av Nav no er robuste nok til å unngå nye, store økonomiske tap?»

Då svara statsråden:

«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.»

Etter at du sa det, har vi fått ein rapport frå A-2 som seier at dei ikkje er trygge på at me kan oppnå den kvaliteten. Eg høyrer at du seier at du ikkje ønskjer å kommentera rapporten. Me har òg fått veta i dag at kostnadene er 1,5 mrd. kr høgare enn det me fekk veta den 28. november. Dette kom i media 17. desember, og så seier statsråden at du ikkje har nokon formeining om det. Er ikkje det litt rart når du i over ein månad har visst at dei foreslår ei kostnadsoverskriding på 1,5 mrd. kr – det er jo eit ganske stort beløp?

Statsråd Robert Eriksson: For det første, det jeg sa den 28. november, var at jeg var blitt forsikret om at vi står på tryggere grunn. Vi var bedre rustet til å gjennomføre den videre moderniseringen enn det som hadde vært grunnlaget tidligere. Det var også noe av den replanleggingen som ble gjort før min tid, som skulle være med og sikre at vi sto på tryggere grunn, altså levere de forenklings- og moderniseringsløsningene som var nødvendige. Det gjorde vi også, og min bakgrunn for de uttalelsene var knyttet naturlig nok til Prosjekt 1, og det viste seg at vi leverte utførelseformen 1. januar 2015, som var forutsatt.

Så til spørsmålene om økonomi: Jeg mener at det vil

være helt avgjørende hvilken beslutning regjeringen tar for den videre moderniseringen. Det vil også henge sammen med hvilket kostnadsestimat, hvilket budsjett og hvilke kostnader som skal ligge ved. Derfor vil det være helt riktig, mener jeg, at vi først lar en ekstern kvalitetssikrer kvalitetssikre det materialet som er oversendt, og så må man ta vurdering av beslutningen basert på det som kommer fra kvalitetssikrer. Velger man å gå videre, må man sette seg ned og foreta en detaljplanlegging, og på bakgrunn av den detaljplanleggingen vil jeg da kunne gjøre mine vurderinger av det endelige prosjektet som skal legges frem for Stortinget.

Gunvor Eldegard (A): Du sa i innleiinga di at du fekk veta om denne saka – A-2-rapporten – den 29. januar. Komiteen vart informert av Dagens Næringsliv fredag den 30. januar. Det var saksordføraren her som måtte beda om at rapporten vart send til komiteen. Den kom på ein måte ikkje av seg sjølv – eg synest kanskje det var litt rart. Eg har lyst til berre å spørja: Var det ikkje meininga at me skulle få den, når alle visste at det skulle vera høyring i dag? Då var det litt seint for komiteen å få rapporten laurdag kveld. Så seier du òg at du ikkje kan ha nokon meining om A-2-rapporten, men at du skal avventa Metier. Men Nav-direktøren har allereie konkludert med at det er strid om at grunnlaget til A-2 var feil. Kan du kommentera det?

Statsråd Robert Eriksson: Det er derfor vi har sendt av gårde disse rapportene også til vår eksterne kvalitetssikrer, Metier. De vil da vurdere disse i forhold til premisene, og som jeg sa i mitt innlegg, er det mange ting som kommer frem i den A-2-rapporten som jeg skjønner at det blir stilt spørsmål ved, og som jeg ikke har tatt stilling til. Derfor mener jeg det er både viktig og riktig å få den informasjonen også oversendt til Metier, til vår eksterne kvalitetssikrer, for å få en god vurdering av det.

Når det gjelder oversendelse av rapporten, fikk jeg 090-versjonen, den foreløpige, på torsdag. Fredag ettermiddag fikk jeg den endelige rapporten, og jeg sendte den over til komiteen på lørdag. Jeg håper på og ber om forståelse fra komiteen for at jeg har vansker med å sende av gårde rapporter før jeg selv har fått dem, og det var helt nødvendig at jeg fikk muligheten til å lese igjennom den på fredagskvelden, og så sendte vi den over på lørdagen. Det mener jeg er en rask levering, at komiteen fikk den dagen etter at jeg mottok den.

Gunvor Eldegard (A): Eit siste spørsmål. Har du fått nokon tilbakemeldingar frå f.eks. tillitsvalde i Nav om at dei er bekymra for leinga og styringa av Nav?

Statsråd Robert Eriksson: Jeg følger med i debatten knyttet til Nav fortløpende. Jeg har fulgt Nav tett, har kontaktmøter med Nav-ledelsen, og har også hatt møter med de tillitsvalgte i Nav – alle de organisasjonene som organiserer de ansatte i Nav, og jeg har mottatt ulike meldinger fra de tillitsvalgte. Jeg registrerer at NTL er veldig bekymret, og at de andre ikke deler NTLs bekymring på samme måte.

Men jeg er også veldig opptatt av å ha en god dialog med de tillitsvalgte og organisasjonene. De er hjertelig velkomne til å dele sine erfaringer med meg når som helst.

Møtelederen: Da går vi videre. Det er nå Høyre og Michael Tetzschner.

Michael Tetzschner (H): Jeg får begynne med et litt overordnet spørsmål, som jeg også stilte til deg i forrige høring:

«Er du kritisk eller ikke kritisk til den konsulentbruket som har vært i Nav?»

Statsråd Robert Eriksson: Når vi ser at man har brukt 9,6 mrd. kr på de årene, synes jeg det er svært mye. Og jeg er kritisk i den forstand at man må bruke konsulenter på en riktig måte – kritisk i den forstand at vi har bedt om å få en mer balansert bruk av konsulenter enn det som er gjort tidligere. Derfor er det også nå iverksatt en gjennomgang av det, og ikke minst har vi laget en ny strategi på det, som det også er blitt redegjort for tidligere i høringen.

Jeg er opptatt av at vi skal bruke konsulenter der vi ikke har kompetanse selv, og at man bruker egen kompetanse. Jeg er også kjent med oppslaget i Dagens Næringsliv, som var – jeg husker ikke helt datoen – i desember, hvis jeg ikke tar feil, der man hadde foretatt en revisjon av konsulentbruket. Der kan man se at det på bakgrunn av den revisjonen, var fornuftig å ta nødvendige grep.

Michael Tetzschner (H): Er du videre enig i at forbruket av eksterne konsulenter henger nøye sammen med hvilken såkalt ambisjon man skal ha for å drive egenutvikling, og at man kan begrense konsulentbruket hvis man bruker standardprogram? Hvis vi er enige om at det er en viktig premiss – kan vi forvente av statsråden at det blir skjerpet inn i alle utviklingsprosjekter og IT-prosjekter at man benytter seg av trendene til åpne standarder, altså muligheten til nettopp å hente inn modulvis det som er utviklet av andre, og så bruker man ikke mer krefter på nyutvikling enn det som virkelig er spesifikt? Det var et langt og ledende spørsmål, men har du forståelse for problemstillingen?

Statsråd Robert Eriksson: Jeg har forståelse for problemstillingen. Jeg synes man skal redusere bruken av konsulenter der man kan redusere bruken av konsulenter. Så svarte jeg også i høringen den 28. november på det med standardisering. Det som også er viktig – som min forgjenger som var inne før meg, Anniken Huitfeldt, påpekte – er at det ikke alltid er slik at en kan kjøpe hylleware fra f.eks. Sverige eller andre plasser når det gjelder IKT-utviklingen i våre velferdsløsninger. Det har også mye med det å gjøre at det er ulike regler, det er ulike velferdsordninger, og dette må henge i hop på en god måte. Det som jeg er opptatt av, er at vi klarer å sørge for å få til at målbildet ligger fast, at vi får fleksible, gode løsninger, slik at vi har et IKT-verktøy som gjør det mulig for politikerne å vedta velferdsordningene, og at det ikke er IKT-løsningene – som det har vært til tider – som bestemmer hvilken politikk som skal

føres. Ja, der man kan redusere konsulentbruken, er jeg for å redusere konsulentbruken, og vi vil følge opp bruken av konsulenter tett i vår styringsdialog med direktoratet.

Michael Tetzschner (H): I høringen sist sa du også at du ønsket en tettere oppfølging fra departementets side av de underliggende etatene. Er det en omlegging av – skal vi si – informasjons- og kontaktmønsteret som nå er iverksatt, slik at man får tettere styring, eller er det gjort andre grep?

Statsråd Robert Eriksson: Det gjelder å være tydelig på – og det er noe vi går igjennom fortløpende – hvordan vi kan sikre oss å ha relevant og riktig informasjon til riktig tid. Da er det viktig at vi har hyppige, gode styringsdialoger. Det mener jeg vi har, og vi er hele tiden på pletten for å utvikle og forbedre styringsdialogen mellom departement og de underliggende etater, slik at vi har riktige forutsetninger for å styre på en god måte.

Michael Tetzschner (H): Jeg tror jeg klemmer inn ett spørsmål før min tid er ute. Når du hevder – og der vil ingen motsi deg – at det er viktig med tett og god styringsdialog, har jeg et, nærmest, lite testspørsmål. Til disse berømmelige 1,5 milliardene som man har verifisert i dag, og som har vært i pressen en stund: Første gang du hørte om den rammeutvidelsen, var det gjennom pressen, eller var det gjennom interne kanaler, fra Nav?

Statsråd Robert Eriksson: Det var gjennom det materialet som ble overlevert til departementet 18. desember, og som jeg ble orientert av departementet om, men som jeg ikke har tatt stilling til, for vi sendte det videre, rett over til kvalitetssikrer.

Michael Tetzschner (H): Takk.

Møtelederen: Da er det Fremskrittspartiet og Helge Thorheim.

Helge Thorheim (FrP): Takk.

Da konsulentene var inne, stilte jeg spørsmål ved uføre-reformen og om de oppfattet at den er gjennomført og fungerer, og alle tre bekreftet vel at jo, den er gjennomført og fungerer. Det samme spørsmålet stilte jeg til direktoratet, som svarte det samme. Så har jeg lyst til å spørre deg også om hvordan du oppfatter det: Har Nav – og dermed departementet – levert på uførereformen, slik at vi kan kvittere ut den delen?

Statsråd Robert Eriksson: Ja, etter den replanlegging som ble gjort i juni 2013, da man var usikker på om uføre-reformen ville kunne iverksettes ut fra Stortingets forutsetning, som var 1. januar 2015, mener jeg nå at man har levert på det, og det har vi et synlig bevis på ved at man innførte og igangsatte uførereformen fra 1. januar 2015.

Helge Thorheim (FrP): Lystad sier at det overordnede målbildet ligger fast. Så ble det tatt ut noe i Prosjekt 1, noen få moduler, og det skal inn igjen i Prosjekt 2. Bekrefter du

det samme – at målbildet fortsatt ligger fast, og at det som forsvant i Prosjekt 1, vil bli med videre når det tas opp?

Statsråd Robert Eriksson: Jeg kan bekrefte to ting – at jeg er forsikret om at målbildet ligger fast, og, som jeg også redegjorde for: hvilke tre elementer som ligger inne i målbildet. Jeg er opptatt av at vi skal følge det opp på en slik måte at dette målbildet skal gjennomføres som forutsatt. Så har ikke jeg mulighet nå til å gå inn på hva som kan – det har jeg heller ikke kompetanse til – gjenbrukes av det som man ikke fikk gjennomført i Prosjekt 1, som var før min tid. Det er noe som jeg regner med at vi vil få klarere svar på når vi får den endelige kvalitetssikringsrapporten, som vil ligge til grunn for regjeringens beslutning og videre fremdrift i Prosjekt 2 og Prosjekt 3.

Helge Thorheim (FrP): Litt om tilleggskostnadene – vi fikk høre at det er 1,5 mrd. kr: Det som jeg er opptatt av, er hvilket presisjonsnivå det er, og vi har fått høre at det er på P50. Kjenner du også til at det er på P50-nivå?

Statsråd Robert Eriksson: Ut fra den informasjonen som jeg har mottatt, ligger det på P50-nivå – altså sammenlignbare tall.

Helge Thorheim (FrP): Så det kan da være rett å konkludere med at når saken endelig kommer til Stortinget, kan det bli billigere, men det kan også bli dyrere – når man kommer så langt?

Statsråd Robert Eriksson: Det kan det i teorien bli – alt etter hvilken beslutning regjeringen tar på bakgrunn av den kvalitetssikring som vil bli oversendt til regjeringen før vi tar beslutning.

Møtelederen: Da er det Senterpartiet og Per Olaf Lundteigen.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Takk.

Det å skaffe Nav bedre redskaper – det som kalles modernisering – har jo vært en dyr lærdom så langt. Som leder i departementet – hva er dine ord på det som har skjedd?

Statsråd Robert Eriksson: Hvis jeg forstår spørsmålet tidligere ...

Per Olaf Lundteigen (Sp): Hvor alvorlig er det? Det er en dyr lærdom, det å skaffe seg nye redskaper, modernisere Nav. Som leder – hvordan karakteriserer du det som har skjedd: Er det alvorlig, er det meget alvorlig, er det slik det pleier å være, eller hva er det?

Statsråd Robert Eriksson: Jeg synes ikke jeg skal gå inn i hvilke vurderinger som ble gjort på Prosjekt 1, for det det var før min tid.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Greit.

Du sier nå at Prosjekt 2 ligger i kvalitetssikringa, og

«kvalitetssikring» er et ord som vi har hatt med å gjøre i mange sammenhenger, og det er et system som skulle sikre kvalitet. Nav skal kvalitetssikre, Arbeids- og sosialdepartementet skal kvalitetssikre, Finansdepartementet skal kvalitetssikre – det er jo tydelig at kvalitetssikringa har vært for dårlig. Så sier dere at Metier nå skal kvalitetssikre for Nav. Har Metier også kvalitetssikret det som har vært gjort for dårlig tidligere?

Statsråd Robert Eriksson: Det tror jeg jeg vil overlate til min bisitter å svare på. Hva de har kvalitetssikret før min tid, har jeg ikke helt klart for meg.

Ulf Pedersen: Jeg er litt usikker på om spørsmålet gjaldt hva de ser på i denne kvalitetssikringsrunden, men oppdraget i denne kvalitetssikringsrunden er å kvalitetssikre at de planene som direktoratet nå har foreslått for oss, er gode nok, og så skal en vurdere det opp mot det som lå inne i rammene for hele moderniseringen i KS1. Dermed er det også naturlig at de ser tilbake på hva som skjedde i Prosjekt 1 – har man lært av de erfaringene man gjorde seg i Prosjekt 1?

Per Olaf Lundteigen (Sp): Ok. Jeg trodde det var rimelig oversiktlig om Metier har vært inne og kvalitetssikret tilsvarende prosjekter som gjelder Nav, for departementet tidligere.

Ulf Pedersen: Ja, Metier var også kvalitetssikrer i KS1 og KS2.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Hvilke konsekvenser har det for en kvalitetssikrer at kvaliteten på det som er gjort, er for dårlig? Fører det til at vedkommende får et kryss i margin og er lite aktuell for nye oppdrag? Hva betyr det for cv-en for vedkommende firma – i departementet?

Statsråd Robert Eriksson: Jeg kan i hvert fall forsøke å svare ut fra mitt ståsted. Jeg mener at enhver uavhengig kvalitetssikrer skal kvalitetssikre, i dette tilfellet basert på reelle IKT-faglige vurderinger, og komme med sine vurderinger og anbefalinger til departementet basert på de faglige vurderingene.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Velferdsdirektøren gikk jo veldig langt i å ta sjølkritikk i forhold til det som var skjedd. Det syns jeg var voksent gjort. Det vi står overfor her, er det en ukultur som må bort, eller er det en endring av kultur som må skje? Når det gjelder måten sånne prosjekter blir kjørt på – det kvalitetssikres hele veien, alt skal være på stell, og så er det ikke på stell – står vi overfor en ukultur som må bort, eller står vi overfor en kultur som, når det gjelder offentlig ledelse av dyre endringer, må endres?

Statsråd Robert Eriksson: Jeg har ikke forutsetninger for å gå inn på kulturspørsmålet, men jeg synes det er veldig bra at man i enhver organisasjon som driver stor utvikling, stor modernisering, evner å ta lærdom av det man har

gjort tidligere, og at man kvalitetssikrer grundig og nøye for at man skal gi det best mulige beslutningsgrunnlaget også for Stortinget. Det tror jeg er bra, og det tror jeg er viktig og riktig.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Det tror jeg vi alle er enige om, men så viser det seg at alle disse prosedyrene fungerer dårlig, og jeg får en følelse av at velferdsdirektøren tar dette på ramme alvor, mens statsråden ikke har tatt alvor et inn over seg, at en her står i en situasjon når det gjelder kvalitetssikring, som viser seg ikke å fungere, og det må jo føre til atferdsendring også på departementsnivå, ikke bare på direktoratsnivå. Det er egentlig spørsmålet mitt.

Statsråd Robert Eriksson: Vi følger jo den kvalitetssikring som staten bruker, med både KS1 og KS2, og følger den måten man skal kvalitetssikre statlige prosjekter på, og som også tidligere regjeringer har brukt. Det er jo det verktøyet vi har i dag. Det er godt mulig at det kan være svakheter i det, men det er også det beste redskapet vi har per dags dato. Jeg har ikke noe bedre verktøy å lene meg på enn det kvalitetssikringssystemet vi har i dag.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Takk.

Møtelederen: Da er vi ferdig med den første delen av utspørringa. Vi går til oppsummeringa. Det er Hans Fredrik Grøvan først.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Jeg har lyst til å følge tråden litt nå i forhold til de siste spørsmålsstillingene som kom fra Lundteigen. Hvem er det, etter din mening, statsråd, som har hatt ansvaret for det opprinnelige, feilslåtte prosjektet? Er det Nav? Er det kvalitetssikreren? Er det den på den tid aktuelle statsråd, regjering? Hvem er det som har ansvaret? Jeg sitter med en litt sann ullen følelse av at det er ingen som på en måte påtar seg ansvaret, man henviser til andre deler i prosessen her.

Statsråd Robert Eriksson: Jeg skal ikke spekulere eller ta på meg rollen til verken Riksrevisjonen eller andre, men det er den til enhver tid sittende statsråd som er ansvarlig for underliggende etater, og det er den til enhver tid sittende direktør som er ansvarlig for å gjennomføre de styringssignaler som blir gitt fra den til enhver tid sittende regjering. Utover det vil jeg ikke ha noen betraktninger om hvem som har gjort hva, eller hvor ansvaret for de ulike tingene ligger hen. Jeg registrerer at Prosjekt 1 var den forrige regjeringens ansvar, det var den forrige regjeringen som planla det, det var den forrige regjeringen som la det frem for Stortinget. Mitt ansvar er å legge frem Prosjekt 2 og Prosjekt 3 for Stortinget.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Så hvis noe nå skulle gå galt, tidsperspektivet, kostnadsramme osv., så er det nå den sittende statsråd som har ansvaret for at ting blir gjennomført i tråd med de tingene en planlegger nå framover. Er det riktig oppfattet?

Statsråd Robert Eriksson: Mitt ansvar vil være å legge frem et godt beslutningsgrunnlag for den videre moderniseringen for Stortinget, basert på – som jeg har gjentatt flere ganger – den kvalitetssikring som er gjort. Når Stortinget har gjort de vedtak som er nødvendig, både kostnadsramme og vedtak, så er det mitt ansvar å gjennomføre Stortingets vedtak.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Takk.

Møtelederen: Statsråden og departementet er sikkert nå meget godt orientert om og oppmerksom på at vi har gått til det uvanlige skritt å ha to høringer om samme sak. Grunnen til det er jo at vi var misfornøyd med de svarene vi fikk i forrigerunde. Vi mente de ikke var dekkende. Vi har dessverre, vil jeg si, fått bekreftet at så var tilfellet, at det var riktig at de ikke var dekkende. Jeg bruker uttrykket «dessverre», for i dag har Nav-direktøren bekreftet at det han sa i forrige høring når det gjaldt kostnadene, ikke er riktig, og vi har fått presentert en evalueringsrapport, den såkalte A-2-rapporten, som jo peker i en helt annen retning enn både det Lystad sa i forrige høring, og det statsråden stiller seg bak, og det han overraskende gjør også i denne høringen. Da kommer vi til det som er det essensielle her, statsråd, fordi vi skal gå til Stortinget i plenum og ha en mening om både Riksrevisjonens rapport og det vi har fått presentert her. Da er spørsmålet: Er det slik at du stiller deg bak Lystads forklaringer til komiteen slik det nå ligger, og kan du nå si at vi kan gå til Stortinget og si at vi er betrygget på at nå kan vi få til det som vi er nødt til å få til for å få Nav til å fungere ordentlig? Er vi der? Og det er nå du har sjansen til å kommentere det.

Statsråd Robert Eriksson: For det første, komitéleder, registrerer jeg at man har valgt å gå til det skritt å ha to høringer. Jeg skjønner alvoret i at det er tatt det skritt å gå til to høringer, som går på Prosjekt 1. A-2-rapporten handler om Prosjekt 2 og Prosjekt 3, som ikke er behandlet i regjering, ikke er lagt frem for Stortinget, og som det ikke er gjort noen beslutninger på.

Når det gjelder Prosjekt 1, er det sånn at det er det tidligere regjeringer som har hatt ansvaret for, og jeg har sagt tidligere, og jeg gjentar: Jeg har blitt trygget på at vi er på sikret grunn. Om vi er på sikret grunn for den videre planleggingen i forhold til det materialet som er overlevert, vil vi først få klarhet i etter at det er kvalitetssikret av ekstern kvalitetssikrer.

Møtelederen: Statsråd – med all respekt, selvsagt – men du viser stadig til tidligere regjeringer, og i en del sammenhenger er det helt relevant. Komiteen er helt klart over det. Det er ikke noe problem med at vi ikke forstår det. Derfor har vi også hatt inne en tidligere statsråd og spurt henne om en del aspekter knyttet til det. Vi vet det. Men det er ikke det som nå er temaet. Temaet er den aktuelle situasjonen, som bygges opp gjennom Riksrevisjonens rapport, det vi hører i denne høringen, og de spørsmålene som jeg også stilte deg.

Jeg får spørre litt annerledes da. Nå har altså Nav etter

eget initiativ hatt dette A-2-firmaet til å gå igjennom og evaluere. Når den rapporten kommer, som blir kjent for komiteen gjennom mediene, sier velferdsdirektøren til oss nå at den er bygd på feil premiss. Det er galt, det er gale forutsetninger. De svarte ikke konkret på hvordan det kan ha seg at når det gjelder en slik rapport, som utarbeides over et og et halvt år, reagerer de ikke på at dette selskapet, som sikkert tar seg skikkelig betalt, jobber på galt grunnlag. Og da går spørsmålet til deg, og kanskje også til Pedersen, det er jeg ikke sikker på, men det får du bestemme: Følger departementet med på hva et sånt konsultentselskap gjør? Eller er det bare unyttig det som er gjort, ettersom Lystad nå sier at det er bare gale premisser? Følger dere med på det?

Statsråd Robert Eriksson: For det første: Det er viktig å følge med på det. Om det har vært fulgt godt nok med, er jo alltid et spørsmål. Derfor var jeg tydelig på at jeg ville ha de rapportene, og jeg fikk de rapportene den torsdagen og sist fredag. Så er det slik at om det er på gale premisser eller ikke, har jeg vanskelig for å trekke noen konklusjoner på i dag. Det er derfor vi har sendt dette over til Metier for å forsikre oss om at både når det gjelder premissene og at vi får den moderniseringen, kan vi være trygge på at den moderniseringen som vi ønsker ut fra det målbildet som er vedtatt, blir gjennomført.

Møtelederen: Jeg hører hva du sier, og det er kanskje vanskelig for deg å vite helt konkret om det er premisser eller ikke premisser, men jeg spør: Følger dere med på det? Kan Pedersen svare på det? Er det slik at dere hadde kunnskap om dette på forhånd? Hadde dere kunnskap om dette på forrige høring?

Ulf Pedersen: Vi er kjent med at direktøren har engasjert A-2 som sin rådgiver under Prosjekt 1. A-2 har levert en rekke rapporter etter at de ble engasjert, som er oversendt departementet underveis. De rapportene handler om en rekke ulike ting. Den siste rapporten, slik som jeg forstår det, ble A-2 bedt om å lage i høst, da de skulle følge akkurat dette arbeidet med KSP-dokumentasjonen. Den rapporten fikk ikke departementet før på fredag. Men øvrige rapporter fra A-2 som er levert underveis i prosessen, har departementet fått etter hvert som de er ferdige og behandlet av direktoratet.

Møtelederen: Jeg skal gi ordet videre til andre her, men vi er ved et kjernepunkt. Jeg har ikke lyst til å gjennomføre denne høringen før vi er helt fremme her. Nå hører jeg hva Pedersen sier, og jeg forstår hva du forklarer. Men hva er så departementets kommentar til det som sjefen for Nav nå sier til Stortinget, at den rapporten som de nå har fått, er bygd på feil grunnlag, altså at den på en måte er unyttig? Hvordan kan dette foregå, og hvordan kan dere føle at vi skal ha tillit til dette i en slik situasjon?

Statsråd Robert Eriksson: Jeg skjønner spørsmålet til komitélederen, og det er derfor det er viktig for meg å sørge for at vi får belyst de tingene som A-2-rapporten tar opp.

Derfor er det viktig at vi får også eksterne til å vurdere de tingene.

Jeg har ikke forutsetninger for å gå inn på hvilke premisser som er der, og en teknisk debatt rundt det. Det eneste jeg er opptatt av, er å forsikre meg om at moderniseringen kan gå fremover, og at vi har det riktige beslutningsgrunnlaget.

Så skjønner jeg komitélederens spørsmål, og jeg er også opptatt av at vi skal bli både flinkere, bedre når det gjelder oppfølging, stille klarere krav til gjennomføring av IKT-modernisering og sørge for at vi når målbildet på en god og riktig måte.

Møtelederen: Michael Tetzschner – vær så god.

Michael Tetzschner (H): Nå vil jeg understreke at fordi det kommer et avisoppslag og vi får tilgang på korteste varsel til en konsulentrapport, må heller ikke vi fra vår side, spørresiden, internalisere alle de synspunktene. Men det som kan være av interesse videre, er å høre hvordan statsråden ser for seg en naturlig tilbakemelding, for det er jo slik, som komitélederen er inne på – han har et godt poeng, synes jeg – at det henger en del spørsmål i luften. Særlig vil jeg peke på at det er en alvorlig tematikk, om vi ikke skal konkludere her nå – hvilket vi ikke bør – men det er ikke bare prognoser for Prosjekt 2 og Prosjekt 3. Det er også en vurdering av hva som gikk galt i Prosjekt 1, som kan ha skadevirkninger for fremdrift og pris i Prosjekt 2 og Prosjekt 3.

Så er det kanskje vel så foruroligende at det vises til at kapasiteten i organisasjonen Nav viser at man ikke har de riktige verktøyene for en korrekt kostnadskalkyle, og at man har begrenset gjennomføringsevne. Så er det slik at vi skal ikke legge oss borti driften av Nav. Det er til syvende og sist statsrådens ansvar å se gjennom de påstandene som er, og gi oss tilbakemelding på betryggende måte. Da kan vi sikkert, uten at vi har diskutert dette så mye, diskutere om vi kan anpasse vår innstilling til Stortinget, slik at vi kan fange opp de siste kvalitetssikringsrapportene, bl.a. fra Metier. Så er det også et ekspertutvalg under ledelse av Sigrun Vågang, som visstnok legger frem sin rapport 15. mars. Jeg tror kanskje vi skal overveie at vi tar den tiden som er nødvendig for at Stortinget kan avslutte denne problemstillingen på en mest mulig opplyst måte.

Statsråd Robert Eriksson: Jeg vil gjerne bidra til at man kan få den informasjonen som er nødvendig for at Stortinget kan bli opplyst på en riktig og mest mulig opplysende måte. Så kan sikkert Ulf Pedersen supplere meg, men ut fra min kjennskap vil Metier være ferdig med sin rapport i februar. For meg er det viktig at man trekker lærdom. Det er derfor vi vil stille krav til at man får den gjennomføringskraften som er nødvendig for å nå det målbildet som jeg har blitt trygget om, blitt forsikret om at skal ligge fast, og at vi når det i den videre moderniseringen.

Møtelederen: Hans Fredrik Grøvan – vær så god.

Hans Fredrik Grøvan (KrF): Jeg forstår at statsråden ønsker å få en kvalitetssikring av de siste estimatene for

kostnadene, med 50 pst. økning. Det har jeg forståelse for. Samtidig har du vært statsråd siden høsten 2013 og fulgt prosjektet i tett dialog, slik som du har gitt uttrykk for, med Nav, fulgt Prosjekt 1. Har det ikke i løpet av den tiden lyst noen varsellamper om at en kunne komme i en slik situasjon at tingene ble så mye dyrere, det ble større kostnadsramme enn det som det opprinnelige estimatet gikk ut på? Kommer dette helt overraskende, eller har det vært signaler underveis som har gjort at en hadde en oppfatning av at kanskje ble bildet seende sånn ut etter hvert? Nå forutsetter jeg selvfølgelig at ting skal kvalitetssikres.

Statsråd Robert Eriksson: Jeg har vært tydelig i mine kontaktmøter og i styringsdialogen fra departementet, der vi er opptatt av å få stilt spørsmål om hva som er kritisk, går dette etter planen. Når det gjelder Prosjekt 1: Hva er det som ikke kan gjennomføres, hva er det som kan gjennomføres, og hva er det som bør gjennomføres videre fremover? De opplysningene var ikke kjent, altså svarene på kostnadene knyttet til det, da jeg var på høring sist. Det ble – og jeg forholder meg til det Nav-direktøren sier – først kjent for dem i desember. Etter at de hadde kvalitetssikret kostnadskalkylen, ble det oversendt departementet 18. desember, og på den måten ble de kostnadsoverslagene gjort kjent for departementet.

Møtelederen: Per Olaf Lundteigen – vær så god.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Det å kvalitetssikre en sak er vel å se det fra forskjellige vinkler, å få fram flere meninger og dermed bryne standpunkter, slik at en kan være trygg på konklusjonen. Det er en annen måte å se det på. Vi kan diskutere hvor mye vekt en skal legge på det ene og det andre. Jeg vil legge meg på den holdning som Michael Tetzschner ga uttrykk for – bare for å ha sagt det, siden dette kom så tydelig fram. Men spørsmålet mitt til statsråden er: Det er Finansdepartementet som er hovedarkitekten for kvalitetssikringssystemet. Det er kommet ganske mange erfaringer nå til Finansdepartementets kvalitetssikringssystem, og du sitter nå med dine erfaringer. Vil du ta, eller har du tatt, kontakt med Finansdepartementet med en annen synsvinkel, som jeg innledet med, nemlig at dere nå må se på dette kvalitetssikringssystemet, om det er hensiktsmessig. Har du gjort det, eller vil du gjøre det på basis av dine erfaringer?

Statsråd Robert Eriksson: Jeg har ikke på eget initiativ tatt kontakt med Finansdepartementet om hvorvidt man har den riktige måten å drive kvalitetssikring på eller ikke. Jeg vil basere meg på mine vurderinger og mine erfaringer, og de erfaringene vil først være tydelige for meg når jeg mottar kvalitetssikringen av de prosjektene som vi skal gjennomføre, altså Prosjekt 2 og Prosjekt 3. Det er vanskelig for meg å ha erfaring av om den kvalitetssikringen er god nok, basert på hva som er sagt tidligere, før jeg har fått de kvalitetssikringsrapportene. Men jeg vet, og har lyst til å understreke, at når det gjelder den måten vi driver kvalitetssikring på i dag, registrerer jeg at det blir påpekt at det er mangler ved den, men at det

samtidig også er den beste måten å drive kvalitetssikring på.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Da har jeg lyst til å spørre Ulf Pedersen. Jeg er ikke sikker på hvor lenge du har vært med i dette, men det er vel noe lenger enn statsråden, så det samme spørsmålet går egentlig til deg, når det gjelder den erfaringa som her er gjort med Prosjekt 1: Hvilke erfaringer mener du å ha trukket, på deres område, av det systemet som Finansdepartementet her står ansvarlig for?

Ulf Pedersen: Jeg kan nesten ikke si noe annet enn det statsråden har sagt. Vi forholder oss altså til det kvalitetssikringsregimet vi har. Vi mener – på tross av det som skjedde med Prosjekt 1 – at det å ha en ekstern kvalitetssikring bidrar til å øke kvaliteten i planleggingsarbeidet. Det å ha økt kvalitet i planleggingsarbeidet er jo ikke noen garanti for at ting ikke kan skje underveis i et prosjekt, men det bidrar til å øke kvaliteten. Det var jo f.eks. gjennom kvalitetssikringsregimet at det ble anbefalt å stykke opp IKT-moderniseringen i tre separate prosjekter å to år, for å redusere risiko.

Så er det en annen diskusjon som er knyttet til hvorvidt man i KS1 burde ha skjönt om det var riktig eller ikke riktig å bruke uførereformen som første ytelse i å bygge en gjenbrukbar vedtaksmodul, og det oppdaget man ikke før man faktisk satte i gang med Prosjekt 1. I ettertid er det lett å se at det var det som var hovedårsaken til at ting gikk som det gikk, men det er ikke helt åpenbart at det ville vært lett å oppdage det forholdet på daværende tidspunkt. Men det lå da med som et premiss i den videre planleggingen og ble ikke oppdaget før man faktisk kom i gang med Prosjekt 1 for fullt, og det er jo i og for seg en svakhet, kan man godt si, i planleggingsarbeidet og i den kvalitetssikringen som ble gjort i den forbindelse.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Så det du nå sier, ble heller ikke oppdaget av noen av kvalitetssikrerne?

Ulf Pedersen: Nei.

Per Olaf Lundteigen (Sp): Takk.

Møtelederen: Helge Thorheim.

Helge Thorheim (FrP): Jeg vil litt tilbake til A-2-rapporten, som lederen dro opp. Det er jo en divergens mellom det som direktoratet sier, og det som står i rapporten. Nå har jo direktoratet i dag kommentert noe av dette, og jeg synes det var veldig bra at statsråden inkluderer den i Metiers kvalitetssikring nå. Men i og med at det henger noe i luften rundt dette, så vil jeg spørre om veien videre: Vil vi få tilsendt Metiers kvalitetssikringsrapport med det samme den foreligger, slik at den kan bli inkludert i vårt materiale før vi går til Stortinget med vår innstilling, slik som det ble nevnt her?

Statsråd Robert Eriksson: La meg først få si at jeg er enig, og jeg skjønner spørsmålene knyttet til A-2-rap-

porten, og at dette er alvorlige påpekninger, og merknaden som også ligger i den. Derfor er det – som også Thorheim spør om – viktig for meg å få sendt den av gårde og få vurdert alle sidene av den, slik at vi kan ha et godt grunnlag for å gjøre gode beslutninger.

Så er det Metier-rapporten: Når den er ferdig, vil jo den være grunnlaget for regjeringens videre behandling og videre beslutningsgrunnlag. Hvis komiteen ber om å få den før regjeringen har gjort sine beslutninger, så er det vel ingen formelle ting i veien for at komiteen kan få det. Dette vil jo være beslutningsgrunnlaget for regjeringen, men selv om regjeringen beslutter noe på bakgrunn av rapporten, vil man ha en egen, selvstendig behandling i regjering før man beslutter.

Så det er ingen formelle hindringer i veien for at komiteen kan få rapporten, hvis komiteen ber om det.

Helge Thorheim (FrP): Jeg er glad for å høre det svaret, for det er vel akkurat der det ligger en usikkerhet per i dag. Så takk for det.

Møtelederen: Da tror jeg ikke det er flere spørsmål. Jeg har ett til – og det kan du ta med deg når du skal si noe til slutt, Eriksson, hvilket du har anledning til – og da vil jeg spørre om: Når er den neste naturlige tilbakemeldinga fra regjeringa til Stortinget om framdriften av moderniseringsprogrammet? Jeg spør om det fordi vi har jo, som du er kjent med, tatt dette ut av behandlinga av Dok. 1 S, slik at for øvrig behandles Dok. 1 S den 10. februar, men ikke dette. Og denne komiteen, og Stortinget, er – sikkert i likhet med dere – veldig opptatt av at dette må bli riktig, at vi gjør riktige vedtak og får riktig grunnlag for å gå videre.

Hvis vi kan ha et samarbeid med regjeringa på dette, så kan jeg ta opp i komiteen om vi er villige til å utsette vår innstilling til vi hører mer, slik at vi kan bygge innstillinga bredere. Det er kanskje vanskelig å svare på dette helt konkret nå, men jeg hører gjerne mer om det.

Så sier du for øvrig hva du vil før vi avslutter.

Statsråd Robert Eriksson: Takk for det, komitéleder.

Når det gjelder Prosjekt 1, i forhold til Riksrevisjonen, hvis man skal ta noe inn i revidert nasjonalbudsjett, vil man jo melde tilbake til Stortinget hvis det er ting man ønsker å legge inn i det, og som ikke ble med i det opprinnelige Prosjekt 1. Hvis man ønsker å ta inn ting som ikke ble med i Prosjekt 1 da man leverte nå, så vil jo det komme med i revidert nasjonalbudsjett.

Når det gjelder Prosjekt 2 og Prosjekt 3, som det også spørres mye om her, så er planen at regjeringen vil gjøre sine beslutninger til høsten, og i løpet av februar vil man få det første grunnlaget, KSP, som regjeringen skal ta sin beslutning på. Det andre grunnlaget, KS 2, vil komme til sommeren. Så vil det også være naturlig og fornuftig, mener jeg, at jeg som statsråd får tid til å gå grundig igjennom for å tenke gjennom hvilken type, altså hvilken sak man skal legge frem for regjeringen, hvilke beslutningsgrunnlag man skal legge frem for regjeringen, og så må jo regjeringen behandlet det, og da er tidslinjen frem til høsten i år.

Så er jeg veldig glad for og synes det er både ønskelig og fornuftig at man har et godt samspill mellom departementet og Stortinget for å kunne fatte riktige beslutninger, spesielt i så store, komplekse og viktige saker for utrolig mange mennesker. Jeg er opptatt av, og regjeringen er opptatt av, at vi ønsker å stille klare krav til våre underliggende etater, også Nav som vår underliggende etat, for å sikre at vi har god fremdrift, god ledelse og god måloppnåelse på de prosjektene som kjøres. Det er helt avgjørende og viktig at vi lykkes med moderniseringen. Jeg tror nok det er en større risiko om man ikke skulle hatt modernisering enn at man kjører en modernisering.

Så er det ikke ubetydelig risiko knyttet til så store moderniseringer. Derfor er det også viktig at man har god kvalitetssikring, for ting endres underveis. Det som var riktige og gode fremtidsrettede IKT-løsninger da man begynte med prosjekteringen i 2011–2012, trenger ikke være de mest optimale og mest riktige løsningene i 2016. Man må også ha frihet til å foreta de riktige vurderingene uten å endre målbildet. Man må ha en trygg, god utvikling for å sikre at først og fremst brukerne får de tjenestene de skal ha, til den tiden de skal ha dem – og man må gjøre det på en så forsvarlig og trygg måte som overhodet mulig.

Avslutningsvis: Jeg er også – sikkert i likhet med mange i komiteen – spent på den endelige kvalitetssikringsrapporten, som vil være viktig for å finne ut hvordan vi skal gå videre, hvilke beslutninger som skal tas og hvilke saker som skal legges frem, for å lykkes med å ivareta det overordnede målbildet, som både jeg og Nav-direktøren har sagt ligger fast. Jeg vil også understreke at jeg er blitt forsikret om at målbildet ligger fast fra direktoratet, og at man skal klare å levere på det, som det også er sagt i dagens høring, og ikke minst gjengitt i DN i dag, slik jeg har forstått.

Jeg synes det er viktig at vi som departement har tett, god, nær dialog og utøver styring på en god og forsvarlig måte, slik at man får det man skal, ut av prosjektene. Derfor har vi høye ambisjoner, og vi stiller klare krav for resultatoppnåelse.

Møtelederen: Da sier vi takk til statsråd Robert Eriksson og til Ulf Pedersen for deres bidrag i denne høringen.

Høringen vil sammen med øvrig materiale bli lagt til grunn for det arbeidet komiteen nå skal gjøre, med tanke på å skrive en innstilling til Stortinget.

Da er høringen slutt. Takk til alle.

Høringen slutt kl. 14.52.
