

Til	Stortingets arbeids- og sosialkomité
Fra	NHO Geneo
Kopi	-
Dato	5. januar 2026
Sak	Høring Skriftlig innspill Dok. 8:64 og Dok 8:65 (2025-2026)

1. Sammendrag

NHO Geneo støtter intensjonene bak begge forslagene og anbefaler at Stortinget ber regjeringen sette ned et bredt sammensatt, offentlig utvalg for reform av arbeids- og velferdsforvaltningen (Nav), med leveranse innen 31.12.2027. Det er nå et politisk flertall for å reformere feltet – både Arbeiderpartiet, Høyre og Senterpartiet tar til orde for endringer – noe som tilsier at partiene bør finne bredest mulig grunnlag for et arbeid som skal forankre en mulig ny reform. Reformen må få tiden og arbeidsformen som kreves når man skal endre et område som disponerer mer enn 700 milliarder kroner årlig, og som er avgjørende for velferdstjenester, tilgangen på arbeidskraft og kontroll med offentlige utgifter.

Vi anbefaler et utvalg som utreder strukturalternativer (deling vs. forbedret én-etatsmodell), ansvarslinjer, internkontroll, klage/anke, stat–kommune-samhandling, teknologi/AI, førstelinje og –særlig – leverandørmarkedet som virkemiddel for forenkling og bedre resultater. I en fremtidig forvaltning bør kompetanse der den faktisk finnes, hos profesjonelle leverandører, tas systematisk i bruk fremfor å bygge opp alt i egenregi.

2. Hvorfor reform er nødvendig – status etter 20 år

Etter snart 20 år med Nav-reformen er bildet sammensatt, men flere indikatorer peker på systemiske utfordringer: Andelen personer utenfor arbeidslivet har ligget høyt og økt over tid. Riksrevisjonen har gjentatte ganger kritisert måloppnåelse og internkontroll. Store IKT-moderniseringsprosjekter har hatt betydelige overskridelser og levert svakt opp mot forventede gevinster. Disse forholdene er symptomer på en strukturutfordring, ikke kun enkeltvis driftsproblem.

Velferdsstatens legitimitet svekkes når systemet ikke leverer, og en fremtidig reform må derfor sikre både økonomisk trygghet og økt arbeidsdeltakelse. Samtidig er rammebetingelsene endret siden Nav-reformen ble vedtatt og gjennomført:

- Demografien er annerledes: På den ene siden er nå eldrebølgen over oss, med de forventninger dette skaper til et sømløst system for trygge ytelser og for å kombinere pensjon og arbeid.

Samtidig har Norge gjennom de siste 20 årene hatt sterk innvandring fra ikke-vestlige land, som skaper behov for effektive løsninger for språkopplæring, formalkompetanse og arbeidsinkludering.

- Arbeidsmarkedet er annerledes: Mangel på arbeidskraft er i dag en av de største utfordringene for arbeidslivet. Utfordringene forsterkes både av økte krav, av økt betydning av den demografiske utviklingen og økt etterspørsel etter velferdstjenester.
- Teknologien er annerledes: Arbeidsmarkedets fleksibilitet og mulighetene som digitalisering og kunstig intelligens gir – både for å automatisere det enkle, frigjøre tid i førstelinjen og aktivisere brukere som ønsker å gå fra trygd til arbeid. En styrket førstelinje forutsetter ikke flere oppgaver, men tydeligere prioritering: veiledning, rettighetsforvaltning og koordinering av sammensatte løp – ikke detaljert gjennomføring av spesialiserte tiltak.

Alle disse forholdene understøtter behovet for en ny, bred utredning før man konkluderer med store organisatoriske grep.

3. NOU 2004:13 som referansepunkt for metode og innhold

Nav-reformen er et resultat av flere år med arbeid for å finne en bedre samordning av velferdstjenestene for ytelser (Trygdeetaten) og arbeidsformidling (Aetat). I St.meld. 14 (2002-2003) foreslo regjeringen Bondevik II en bedre samordning av disse tjenestene samt kommunenes sosialtjeneste.¹ Gjennom Stortingsbehandlingen ble imidlertid regjeringens forslag avvist og stortingsmeldingen ble sendt tilbake til regjeringen, med følgende vedtak:

«Stortinget ber Regjeringen utrede ulike modeller for én felles velferdsetat bestående av dagens Aetat, trygdeetaten og sosialetaten.»²

På dette grunnlag nedsatte det daværende Sosialdepartementet et offentlig utvalg for å imøtekomme Stortingets bestilling (Rattsø-utvalget). Mange av vurderingene og anbefalingene som kom i NOU 2004:13 vil fremdeles kunne være gjeldende, men mest vesentlig for det forestående arbeidet er å bruke nettopp Rattsø-utvalgets arbeid som referansepunkt både for en evaluering og for en vurdering av organisatoriske endringer. Et utredningsarbeid bør ha en bred definisjon av mål (arbeidslinje, brukerretting, effektivitet); systematisk gjennomgang av organisasjonsalternativer; tydelige premisser for ansvarslinjer; klage/anke og andre rettssikkerhetsvurderinger; kost–nytte vurderinger; effektiv førstelinje; og samhandling med andre relevante funksjoner i velferdstilbudet.

Rattsø-utvalget advarte i sin tid mot risiko ved å samle svært ulike oppgaver i én stor etat (intern kompleksitet, omstillings- og lederutfordringer) og drøftet delte modeller (arbeidslinjeetat vs. pensjons/ytelsesetat).³ Det vurderte også behovet for en førstelinje som faktisk gir «én dør» for brukere i yrkesaktiv alder, og pekte på at teknologien kunne bli en muliggjørere – gitt investeringer og god organisering. Disse perspektivene er fortsatt relevante som historiske referanser, og de illustrerer

¹ St.meld. 14 (2002-2003) Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten

² Innst. S. nr. 189 (2002-2003)

³ NOU 2004: 13 En ny arbeids- og velferdsforvaltning

hvordan dagens utredning bør struktureres – uten at konklusjonene nødvendigvis må bli de samme som i 2004.

4. Leverandørenes rolle – nøkkel til kvalitet, forenkling og gjennomføring

NHO Geneo organiserer virksomheter som jobber med arbeidsinkludering, rehabilitering og helsetjenester (primær-, spesialist- og bedriftshelsetjenester). Våre medlemmer leverer arbeidsmarkedstiltak som arbeidsmarkedsopplæring, oppfølgingstiltak, avklaringstiltak, arbeidsrettet rehabilitering, kvalifisering, og andre tjenester som er avgjørende for å redusere sykefravær og øke overgang til arbeid.

Erfaringene våre viser:

- Brukermåloppnåelse: Profesjonelle leverandører har metoder og kompetanse som gir målbar effekt (raskere avklaring, bedre jobb-person-tilpasning, høyere grad av varig overgang til jobb).
- Åpenhet: Det er ikke åpenhet rundt hvilke resultater Nav leverer i egenregi, mens det i leverandørmarkedet er full transparens. Dette igjen gjør at man kan sørge for effektiv pengebruk på de tiltakene som fungerer.
- Skalerbarhet og fleksibilitet: Leverandørmarkedet kan skales og spesialiseres raskere enn intern oppbygging.
- Kostnadseffektivitet og risiko: Kontraktstyring og resultatkrav gir transparens, styrker kvalitet og reduserer risiko for kostnadsoverskridelse og «forvaltningsstyre».
- Konkurransen og innovasjon: Et robust leverandørmarked som konkurrerer om å utvikle de beste tjenestene stimulerer innovasjon i hele verdikjeden av tjenester.
- Forenkling i Nav: Når leverandører tar av seg tiltaksgjennomføring og spesialisert oppfølging, kan Nav frigjøre førstelinjetid til veiledning, rettighetsforvaltning og sammensatte saker – samtidig som digitalisering automatiserer enkle oppgaver.

Leverandørmarkedet er etablert som samarbeidspartnere til Nav (infrastrukturen er allerede på plass og kan skales), med god kunnskap om Nav og hvordan Navs systemer fungerer. Et forsterket samarbeid med leverandørmarkedet i en ny organisering av arbeids- og velferdsforvaltningen kan også bidra til at en raskt og effektivt kan løse problemer som oppstår, samtidig som en sikrer kostnadseffektivitet.

5. Prinsipper for reformarbeidet (felles for begge forslagene)

Med signaler fra et allerede etablert fra et flertall i Stortinget om behovet for å gjennomgå arbeids- og velferdsforvaltningen, bør en legge vekt på overordnede strategiske mål og felles prinsipper for arbeidet.

En fremtidig organisering bør bygge på et tydeligere skille mellom myndighetsutøvelse, rettighetsforvaltning og tjenesteleveranse. Erfaring viser at sammenblanding av disse rollene øker kompleksitet, svekker styring og gjør det vanskelig å realisere gevinster fra både digitalisering og profesjonelle leverandører. Det er særdeles viktig at Stortinget ved denne korsveien legger til side

partitaktiske hensyn, slik at en ikke gjentar tidligere feil – som f.eks. å etablere én felles etat i Nav-reformen, i strid med alle faglige anbefalinger. Etter 20 år med dagens organisering av Nav viser våre erfaringer at forsøk på å bygge opp parallelle tjenester i egenregi, der tilsvarende kompetanse allerede finnes i markedet, ofte gir høyere kostnader, lengre implementeringstid og svakere spesialisering

Vi foreslår følgende prinsipper for reformarbeidet:

1. Bred politisk forankring og åpen prosess.
2. Tydelig vektlegging av arbeidslinje og måloppnåelse.
3. Klare ansvarslinjer og kostnadskontroll.
4. Teknologi og data – mennesket i sentrum.
5. Profesjonelt leverandørmarked.

6. Vurdering av Representantforslagene

6.1 Representantforslag 64 S (Høyre)

- Styrker: Vil nedsette et ekspertutvalg som evaluerer Nav 20 år etter reformen, med fokus på forenkling, kvalitet og arbeidslinje.
- Begrensninger: Mandatet fremstår for smalt, gitt dybden i strukturelle problem.
- Anbefaling: Bygg videre på 64 S, men utvid mandatet til et offentlig utvalg som utreder struktur, ansvar, klage/anke, internkontroll, teknologi og leverandørmarked, med leveranse innen 31.12.2027.

6.2 Representantforslag 65 S (Senterpartiet)

- Styrker: Løfter frem deling i arbeids- og aktivitetsetat og pensjons-/trygdeetat, i tråd med historiske advarsler om én-etatsmodell.
- Begrensninger: For konkluderende nå.
- Anbefaling: Forslaget om å dele opp Nav må tas inn i mandatet til et offentlig utvalg som en av flere mulige, fremtidige organiseringer, fremfor å konkludere nå.

7. Forslag til vedtakstekst (kan brukes i begge sakene)

1. Offentlig utvalg for reform: Stortinget ber regjeringen sette ned et offentlig utvalg for reform av arbeids- og velferdsforvaltningen, med bred, faglig sammensetning. Utvalget skal utrede organisasjonsalternativer (deling vs. forbedret én-etatsmodell); ansvarslinjer; førstelinjetjeneste; internkontroll; klage-/anke-system; data/teknologi/AI; stat-kommune-samhandling og bruk av leverandørmarkedet. Innstilling innen 31.12.2027.

2. Prinsipper for digitalisering og forenkling: Regjeringen bes legge til grunn at digitalisering prioriterer automatisering av enkle saker, frigjør tid til samarbeid samt veiledning og oppfølging av brukere med sammensatte behov, og forbedrer informasjonsdeling mellom stat og kommune.

3. Internkontroll og kvalitetssystem: Regjeringen bes fremme lovendring som lovfester krav til internkontroll og helhetlig kvalitetssystem i Nav og underliggende enheter, med tydelig ansvar for oppfølging av kvalitetsavvik.

4. Leverandørsporet som kjerneelement: Utvalget skal spesielt utrede resultatbasert kontraktstyring og standardiserte grensesnitt for leverandørbruk, slik at Nav i minst mulig grad bygger opp tjenester i egenregi der ekspertise finnes i markedet. For å lykkes med økt bruk av leverandørmarkedet må det utvikles standardiserte digitale grensesnitt, felles datadefinisjoner og tydelige krav til resultatrapportering. Effektdata må følge brukeren på tvers av aktører og kontrakter, slik at styring kan baseres på faktisk måloppnåelse fremfor aktivitet. (Utvalget bør vurdere om bruk av eksterne leverandører i definerte tjenestoområder bør forankres tydeligere i regelverk eller styringsdokumenter, for å sikre forutsigbarhet, investeringsevne og langsiktig kompetanseutvikling i markedet).

9. Avsluttende merknader

Nav-reformen skulle gi «én dør inn». For mange har dette blitt en barriere av kompleksitet. Med et bredt politisk forlik, et tydelig utredningsmandat og målrettet gjennomføring kan vi få flere i arbeid, redusere sykefravær og bruke fellesskapets midler mer effektivt. NOU 2004:13 er et nyttig historisk referansepunkt for hvordan vi bør arbeide – men dagens demografi, arbeidsmarked og teknologi tilsier at løsningen må skreddersys for mulighetene vi har på 2020-tallet og utfordringene videre.

Leverandørene må være en integrert del av modellen: det gir fart, kvalitet og forenkling – og det frigjør Nav til å levere på sine kjerneoppgaver.