

Tor Saglie

NAV-sjef med engasjementet som drivkraft

Norges tøffeste lederjobb? Landets mektigste byråkrat? Tor Saglie har fått flere tilnavn som leder for arbeidet med den største norske velferdsreformen noen sinne. Arbeids- og velferdsdirektøren troner også på lønnstoppen i staten; et eksklusivt selskap der selv ikke Norges statsminister henger med.



likevel at han har vært i vinden før. Den første artikkelen er fra 1985 og har tittelen, "Staten skal moderniseres". Siden har han gått fra toppjobb til toppjobb; etter startskuddet for NAV-reformen i 2006, er omtalen i pressen tidoblet. Han forteller om i-pod'en, hvilken biografi han leste sist, hvilken lyriker som er hans favoritt, hvilket dikt han gjerne vil dele med andre og om NAV. Selv er han mest opptatt av oppgaven.

- Når NAV-reformen er på plass i 2010, har vi gjennomført 465 parallelle fusjoner. Ved hver fusjon vi gjennomfører skal de gamle etatene; trygde-etaten, arbeidsmarkedsetaten og sosialtjenesten, smeltes sammen, det skal tilsettes ny ledelse, opprettes nye lokaler, innføres nye IT-system og bygges nye kontakter på alle plan. For tiden opprettes det et nytt NAV-kontor omtrent hver annen dag. I august ble kontor nummer 200 formelt åpnet.

Den omfattende reformen vekker interesse både i Norden og ellers. Tor Saglie forteller at han selv har tatt imot både den svenske arbeidsministeren og sosialministeren, og at han har vært på tur i Europa og fortalt om arbeidet.

- Det er en trend at man forsøker å samordne ytelsesforvaltning og arbeidsmarkedsmyndigheter, men den norske modellen er bredere fordi den omfatter hele livsløpet til en person og både statlige og kommunale ytelser. Norge har også løst denne utfordringen på en spesiell måte ved at staten har inngått et partnerskap med kommunene. En tilsvarende organisering har ikke jeg sett noen andre steder, forteller Tor Saglie.

Partnerskapet er også blant utfordringene. Det skal bygge på samarbeid mellom likeverdige parter. Men staten har til dels blitt kritisert for å overkjøre kommunene i samarbeidet.

Kritikk

Reformen vekker oppsikt og debatt. I sommer har kritikken mot NAV vært særdeles høylydt. Halveis i løpet er mange forbannet over manglende hjelp og arrogante hjelpere. Media har brakt hjerteskjærende historier, og en nylig offentliggjort brukerundersøkelse med 7000 respondenter viste at selv om majoriteten er fornøyd med gjennomføringen av reformen og de fleste føler at de blir møtt med respekt, er

- Jeg har hatt mange lederjobber, men jeg må innrømme at denne er uten tvil den tøffeste, sier han.

Midtveis i gjennomføringen tarner kritikken seg.

- Vi er i en krevende fase, sier Tor Saglie.

Hvis omtale i pressen er et mål på hvor tøff jobben er, slår han ikke statsministeren. Et søk på navnet, Tor Saglie, i avisenes arkiv bekrefter



Av:
Berit Kvam

et stort mindretall ikke fornøyd.

- De som er minst fornøyde er dem som har mer komplekse og sammensatte behov, sier han.

- Vi er satt under et kraftig press. Forutsetningen for å lykkes er at organisasjonen er i stand til å identifisere svakhet-er hele veien slik at en kan gjøre noe med dem. Derfor drives en avansert risikoanalyse, og derfor blir kritikk møtt med stort alvor, og dessuten skal en bredt anlagt følgeforskning bidra til korrigeringer av kursen underveis.

En del tilbakemeldinger kommer også direkte i mailboksen hans. Et eksempel fra hukommelsen handler om en næringsdrivende som ville vite mer om noen spesifikke ordninger for næringsdrivende. I stedet for å få svar på spørsmålet, ble han sendt fra person til person uten at noen klarte å hjelpe. Til slutt skrev han til direktøren selv.

- Det er et eksempel på hvordan vi lett taper omdømme. I stedet for at den enkelte tar ansvar for å finne ut av problemet og ber om å få ringe opp igjen, så blir denne mannen bare vist fra person til person i systemet.

Midtveisfasen

- Vi er i en veldig sårbar fase akkurat nå. Folk tror at vi har gjennomført reformen. Men halvparten av kommunene har ikke fått sitt NAV-kontor og innholdet er ikke på plass. Men midtveis i løpet er vi i rute, sier Saglie som gjerne utdyper for å vise litt av kompleksiteten og hvorfor det er nødvendig å legge stein på stein:

- Pensjonsreformen som skal tre i kraft fra 2010 har stor betydning for gjennomføringen av NAV. Samtidig skal en

ordning som refusjon av helseutgifter overføres til helsevesenet. Dessuten arbeider vi med å utvikle nye arbeidsroller og nye arbeidsfelleskap på tvers av gamle kulturer, og vi skal drive kompetanseutvikling samtidig som vi driver en løpende omstilling.

Det nye NAV-kontoret skal drive med to ting: gi informasjon og veiledning og drive oppfølging av den enkelte som har behov for det. Her skal møtet med brukeren stå i sentrum. Derfor flytter man en del andre oppgaver, som utbetaling av pensjon, ut av kontoret til spesialenheter på fylkesnivå.

Nå skal 7000 medarbeidere i førstelinjen på kurs i tre dager for å lære seg metodikken rundt arbeidsevnevurdering, som er en sentral del av den nye måten å jobbe på.

- Det er mange årsverk, sier han. Da har vi et produksjonstap, for å bruke et sånt ord, som er en del av det som gjør oss sårbare. Derfor har vi søkt om ekstrabevilgning til overtid, vikariater og for at folk skal kunne gjøre en dugnadsinnsats på lørdager.

Det store kompetanseløftet er så vidt i gang. I september, forteller Tor Saglie, har de invitert utdanningsinstitusjonene til et møte for å legge frem hvilke krav til kompetanse NAV stiller. Det er behov for nye utdanninger og en tilpassing av eksisterende utdanninger.

- NAV skal ha et bredere fokus på den enkelte. Det må gjenspeiles i det faglige fokuset, og det vil de gjerne ha en tett dialog om, sier Tor Saglie som også har en fortid som universitetsdirektør i Oslo.

Tornete vei

Det er et komplisert byggverk.

Men søvnløs? Nei, han er optimistisk:

- Jeg er ikke sånn skrudd sammen at jeg mister nattesøvnen av kritikken. Men det er smertefullt å være på vei. Akkurat nå er vi midt i en krevende situasjon fordi brukere ikke får det de forventer og det politikere har solgt inn. Politikere har hatt fokus på å formidle hensikten med reformen og motivasjonen for å innføre den, men de har snakket lite om de praktiske utfordringene, om hva brukerne kan forvente og at det tar tid å gjennomføre reformen. Men jeg er optimistisk fordi jeg har tro på vår evne til å løse problemene når de dukker opp.

Men han innrømmer at hele organisasjonen er satt under et sterkt press.

- Føler du det sånn?

- Ja, helt klart. Vi er nødt til å være veldig oppegående for å lese hvordan organisasjonen utvikler seg i forhold til våre brukere. Jeg har godt sovehjerte, men jeg innrømmer at dette er den tøffeste lederjobben jeg har hatt.

- Hvorfor velge en sånn jobb?

- Jo, fordi jeg synes det er en utrolig viktig reform. Den er meningsfull til de grader. Det jeg får mest energi av er å treffe ansatte og brukere, fordi vi får illustrert helt konkret i enkeltsaker hvor viktig det er at vi faktisk leverer det vi skal levere, og at det er potensial for å forbedre oss ytterligere. Det er rett og slett et engasjement på mange mennesker i krevende livssituasjoner sine vegne.