

# **Lokalisering av statlige arbeidsoppgaver**

*Løsninger for stedsuavhengige funksjoner i distriktene*

---

## Forord

Statskonsult fikk i desember 2001 i oppdrag av Kommunal- og regionaldepartementet å presentere forskjellige modeller for hvordan stedsuavhengige funksjoner i den statlige sentralforvaltningen kan lokaliseres til distriktene.

Arbeidet omfatter en presentasjon av ulike organisatoriske løsninger for hvordan stedsuavhengige oppgaver i departementer, direktorater og annen statsforvaltning utenom Forsvaret, kan løses i distriktene.

Med *stedsuavhengige oppgaver* forstås i denne sammenhengen statlige oppgaver og/eller funksjoner som vil kunne skilles ut fra departementer, direktorater eller andre statlige institusjoner, og lokaliseres til et annet sted enn primæraktiviteten.

Eksisterende organisatoriske løsninger vil tjene som eksemplifiseringer av modellene.

Avdelingsdirektør Svein Eriksen har vært prosjektansvarlig. Oppdraget er utført av Peter Bøgh (prosjektleder), Sidsel Søvik og Hogne Tellnes. Oppdraget ble levert som et notat til oppdragsgiveren i juni 2002.

Oslo, oktober 2002

Jon Blaalid  
direktør

---

## Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Mandatet.....	1
1.2	Sentrale problemstillinger og avgrensninger.....	1
1.3	Strukturen i rapporten.....	4
2	Satellittløsninger.....	7
2.1	Utlokalisering av avdeling .....	7
2.2	Utlokalisering av en funksjon .....	7
2.3	Eksempelet Opplysningstjenesten i staten .....	9
2.4	Eksempelet Statens vegvesen.....	9
2.5	Plassering av nye oppgaver utenfor Oslo: Skattedirektoratet .....	10
2.6	Fylkesmannen.....	11
2.7	Bruk av ledig kapasitet i distriktene: Skattefogdene .....	13
3	Individrettede løsninger.....	15
3.1	Innledning.....	15
3.2	Reaktiv arbeidsgiver.....	15
3.3	Proaktiv arbeidsgiver.....	16
3.4	Desentral nyttilsetting.....	17
3.5	Praktiske lokaliseringsalternativer .....	18
	Litteratur og lenker.....	21

### Vedlegg 1: Et eksempel fra Drangedal

1. Bakgrunn
2. Brukere av senteret
3. Senterets indre liv
4. Utviklingsmuligheter
5. utfordringer for statlige arbeidsgivere

### Vedlegg 2: Tabell – Gruppering av kommuner etter antall statstjenestemenn

### Vedlegg 3: Virkemidler

---

# 1 Innledning

## 1.1 Mandatet

Statskonsult har fått i oppdrag av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) å presentere forskjellige modeller for hvordan stedsuavhengige funksjoner i den statlige sentralforvaltningen kan lokaliseres til distriktene.

Arbeidet omfatter en presentasjon av ulike organisatoriske løsninger for hvordan stedsuavhengige oppgaver i departementer, direktorater og annen statsforvaltning (Forsvaret holdes utenfor) kan løses i distriktene. Med *stedsuavhengige oppgaver* forstås i denne sammenhengen statlige oppgaver og/eller funksjoner som vil kunne skilles ut fra departementer, direktorater eller andre statlige institusjoner, og lokaliseres til et annet sted enn primæraktiviteten.

Eksisterende organisatoriske løsninger vil tjene som eksemplifiseringer av modellene.

## 1.2 Sentrale problemstillinger og avgrensninger

### 1.2.1 Politiske føringer mht lokalisering av statlige arbeidsplasser og tjenesteproduksjon

I Retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og tjenesteproduksjon – kgl. res. 30. mars 2001 heter det:

”Hovedmålet for regional- og distriktpolitikken er å opprettholde hovedtrekkene i bosettingsmønsteret og sikre likeverdige levekår i alle deler av landet. Innenfor de overordnede målene skal staten bidra til:

- at en får en jevnere fordeling av statlige arbeidsplasser
- at statlig tjenesteproduksjon i størst mulig grad sikrer befolkningen i alle deler av landet god tilgang til statlige tjenester
- at det kan bygges profesjonelle fagmiljøer også utenfor de større pressområdene
- at nasjonale oppgaver kan lokaliseres til steder utenfor Oslo-området gjennom nye enheter eller ved å styrke regionkontorer med nasjonale oppgaver

Det vil særlig bli fokusert på:

- Etablering av *nye* statlige virksomheter
- Utskilling av arbeidsoppgaver fra eksisterende virksomheter, for eksempel i forbindelse med omorganiseringer og strukturendringer.”

---

*Av de to fokuseringspunktene er det utskilling av arbeidsoppgaver som er temaet for denne rapporten.*

### **1.2.2 Graden av stedsuavhengighet**

Hvorvidt en oppgave kan anses som stedsuavhengig eller ikke, og eventuelt graden av stedsuavhengighet, vil avhenge av en rekke forhold. I Kommunal- og regionaldepartementets (KRDs) retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og tjenesteproduksjon<sup>1</sup> anbefales blant annet følgende generelle hensyn og vurderingskriterier:

- Publikums krav til tilgjengelighet til tjenesten
- Kompetansekrav til de som skal utføre arbeidsoppgavene
- Virksomhetens krav til infrastruktur, nærhet til andre typer fagmiljøer, offentlige myndigheter med videre
- Virksomhetenes krav om å være kostnadseffektive

Ovennevnte kriterier innebærer at det vil være behov for grundige utredninger/ vurderinger forut for en beslutning om utlokalisering av konkrete arbeidsoppgaver og funksjoner. Hvilken mulighet virksomheten har til å rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft ved en eventuell utlokalisering, vil være et viktig kriterium. Det vil for eksempel være naturlig at en virksomhet som krever en utstrakt grad av spesialkompetanse for å utføre sine kjerneoppgaver vil stille andre lokaliseringskrav enn en virksomhet som etterspør mer allmenn kompetanse som i større grad kan rekrutteres fra det lokale/regionale arbeidsmarkedet. Det legges til grunn som generelt lokaliseringskrav at desto mindre behov for spesialkompetanse som stilles for å utføre arbeidsoppgavene, desto mindre steder kan aktuelle oppgaver/funksjoner lokaliseres til.

Etter avtale med KRD går vi ikke inn på konkrete arbeidsoppgaver og/eller funksjoner som det vil kunne være aktuelt å flytte fra Oslo. Slike vurderinger er gjort av den såkalte Embetsmannsgruppa, jf omtale nedenfor. Vurderinger av aktuelle lokaliseringsområder og -steder ligger også utenfor mandatet.

Det vises ofte til IKT som et middel til å overvinne avstandsulemper og til å organisere forvaltningen på alternative måter. Stikkord her kan være nettverksorganisering, elektronisk saksbehandling, virtuell forvaltning og fjernarbeid. Statskonsult og flere departementer har vært aktører på disse områdene.

Embetsmannsgruppa for utredning av desentralisering av statlige arbeidsplasser, blant annet ved hjelp av IT (AAD, 1999), ga blant annet en analyse av de historiske erfaringene med utflytting, og av hvilke typer oppgaver som kan egne seg for ”desentralisering”, det vil si samling av stedsuavhengige funksjoner for flere virksomheter til ett sted i distriktsnorge.

---

<sup>1</sup> Vedtatt gjennom kgl. res. 30. mars 2001

---

*Denne rapporten konsentrerer seg i første rekke om å presentere modeller – i betydningen organisatoriske løsninger – gitt at det er identifisert et ønske eller et behov for å flytte konkrete oppgaver.*

### **1.2.3 Effektivitetskrav/konkurransetsetting**

Et viktig krav til statlig forvaltning er at den skal være kostnadseffektiv, gitt virksomhetens formål og oppgaver. Dette legges til grunn som et generelt lokaliseringskrav både ved etablering og drift av virksomhetene.

Det vil i en lokaliseringsdiskusjon kunne være aktuelt å vurdere mulige løsninger basert på konkurranseutsetting og eventuell privatisering av oppgaveutførelsen (tjenesteproduksjonen). Med konkurranseutsetting menes i denne sammenhengen at det åpnes for konkurranse om oppgaver som tidligere har vært utført av sentralforvaltningen i egenregi. Privatisering innebærer at tjenesteproduksjonen overtas av private aktører.

Konkurranseutsetting vil isolert sett kunne føre til en utlokalisering av arbeidsoppgaver fra Oslo-områder dersom den tjenesteproduksjonen som konkurranseutsettes kan produseres billigere andre steder. Nødvendige forutsetninger for dette vil være at det finnes et fungerende marked utenfor Oslo-området. Ofte vil det imidlertid være slik at det vil være knyttet stordriftsfordeler til produksjonen. Tjenesteproduksjonen vil også kunne være av en slik art at den stiller krav til en spesiell type arbeidskraft eller til spesielle fagmiljøer som kun finnes på et fåtall steder. Slike forhold vil isolert trekke i retning av en sentralisering av arbeidsoppgavene.

Både lokalt, nasjonalt og regionalt ser man eksempler på at relativt like virksomheter lokaliserer seg på samme sted. En slik bakgrunn for geografisk konsentrasjon blir ofte kalt klyngedannelse, og har sammenheng med at lønnsomheten for hver enkelt bedrift antas å øke som følge at andre aktører er lokalisert på samme sted. Eksistensen av næringsklynger og antatte gevinster ved disse vil kunne trekke i retning av en desentral sentralisering.

For konkurranseutsatte virksomheter vil statens styringsvirkemidler for å påvirke lokaliseringen, primært dreie seg om bruk av generelle virkemidler. Dette vil også gjelde styringen av statlig eide selskaper som opererer i et konkurransemarked. Vi finner det innenfor rammen av dette prosjektet ikke naturlig å gå nærmere inn på problemstillinger og mulige løsninger i denne forbindelsen. Etter avtale med KRD har vi heller ikke vurdert utlokalisering av stedsuavhengige oppgaver i statsforetak eller særlovselskaper som er skjermet for konkurranse.

*Rapporten er således konsentrert om den interne organisering og lokalisering av arbeidsoppgaver/funksjoner innenfor staten som juridisk enhet.*

---

## 1.2.4 Datagrunnlag

Antall arbeidstakere i staten var pr. 1. mars 2001 i underkant av 134 000. Av disse var ca. en fjerdedel bosatt i Oslo eller Akershus.<sup>2</sup>

Statskonsult er ikke kjent med at det foreligger noen samlet statistisk oversikt som viser geografiske variasjoner og endringer over tid med hensyn til utføring av ulike typer statlige arbeidsoppgaver i distriktene. Etter vår vurdering vil det være behov for bedre statistikk som utgangspunkt for å beskrive og analysere hvilke arbeidsoppgaver og funksjoner innenfor statsforvaltningen som er lokalisert hvor, og hvilke faktorer som i særlig grad synes å påvirke lokaliseringen.

Oversikter over antall statstjenestemenn bosatt i ulike fylker og kommuner med utgangspunkt i opplysninger i Statens Sentrale Tjenestemannsregister, gir et visst bilde av de geografiske variasjonene med hensyn til statlige arbeidsplasser. Vi gjør imidlertid oppmerksom på at nevnte statistikk er basert på registreringer av *hvor den enkelte arbeidstaker er bosatt, og ikke hvor arbeidsplassen er lokalisert*.

Vi har i forbindelse med dette oppdraget foretatt en gruppering av kommuner basert på antall statstjenestemenn som er bosatt i kommunen. Av oversikten fremgår det blant annet at det i 38 prosent av kommunene var registrert at det var bosatt mindre enn 30 statstjenestemenn. I 11 prosent av kommunene (i 46 kommuner) var det bosatt mindre enn 10 statsansatte. Tallene indikerer at hver ny statlig arbeidsplass vil kunne bety mye for mange kommuner.

## 1.3 Strukturen i rapporten

I denne rapporten vil vi ikke komme inn på forhold som er godt belyst i tidligere utredninger og prosjekter. Hovedvekten legges på å beskrive eksisterende løsninger, vurdere løsningene og se på aktuell videreutvikling og spredning av løsningene.

Vi har gjort et skille mellom følgende to hovedløsninger:

- satellittløsninger
- individbaserte løsninger

Med *satellittløsninger* forstår vi at oppgaver føres ut av hovedkontoret til en organisatorisk enhet som er lokalisert til et annet sted. Den organisatoriske tilknytningen til virksomheten eller etaten består. Vi henter her eksempler fra Statens vegvesen og Skattedirektoratet, og drøfter fylkesmannen som satellitt. Skattefogdene løftes frem som et eksempel på bruk av ledig kapasitet i distriktene.

---

<sup>2</sup> Jf statistikk basert på Statens Sentrale Tjenestemannsregister gjengitt i vedlegg 2 i Statsbudsjettet for 2002.

---

Med *individløsninger* forstår vi at enkeltpersoner arbeider utenfor Oslo samtidig som de er ansatt i en statlig virksomhet i Oslo. Vi kommer inn på ulike roller som staten som arbeidsgiver kan spille, henholdsvis som reaktiv og proaktiv arbeidsgiver. Videre kommer vi inn på et mulig tiltak som vi har kalt desentral nyttilsetting, og ulike aktuelle lokaliseringalternativer. For øvrig går vi i vedlegg 1 ganske grundig inn på et eksempel på et fjernarbeidssenter i Drangedal og hvordan dette fungerer for statlige arbeidstakere og arbeidsgivere.





---

## 2 Satellittløsninger

Satellitter under statlige sentraladministrative organer kan opprettes enten gjennom utskilling av én *avdeling* fra det enkelte organet, eller ved utskilling av én *funksjon* fra ett eller flere organer<sup>3</sup>.

### 2.1 Utlokalisering av avdeling

Det er mulig å tenke seg at et statlig sentraladministrativt organ med adresse i Oslo har en avdeling eller seksjon som ligger et helt annet sted. Av praktiske grunner ville dette måtte være en avdeling med relativt lite direkte interaksjon med de andre avdelingene (det kan eventuelt gjøres målinger for å fastslå den relative styrken i interaksjonen).

I prinsippet vil lokaliseringen av avdelingen ikke innvirke på direktoratets<sup>4</sup> organisasjonskart. Det vil være de samme rettighetene og pliktene overfor ledelsen og administrasjonen i direktoratet som det andre avdelinger har.

De sakene og det arbeidet som knytter seg til avdelingens spesielle lokalisering kan enten håndteres av en administrativ medarbeider i avdelingen, eller ved at en medarbeider fra Administrasjonsavdelingen i direktoratet er lokalisert til samme sted. Det vil sannsynligvis være praktisk å se dette i sammenheng med hvordan IT-drift og brukerstøtte er bemannet og organisert i direktoratet.

I en større etat, det vil si et direktorat med en underliggende struktur på region-/distriktsnivå og eventuelt også på lokalnivå, vil det foreligge gode muligheter for delegering. Slik overføring av oppgaver til lavere nivåer er imidlertid ikke temaet her.

Direktorater som er på toppen av en etat vil ha særskilte muligheter for samlokalisering av sine satellitter med elementer i sitt region- og eller lokalapparat.

### 2.2 Utlokalisering av en funksjon

Vi kan her skille mellom internadministrative funksjoner og faglige funksjoner. Vi skal i dette notatet ikke komme inn på hvilke konkrete oppgaver i departementer og direktorater som egner seg. Det er imidlertid hensiktsmessig å illustrere modellen med et eksempel, og vi velger her *tilskuddsforvaltning*.

---

<sup>3</sup> Forskjellen mellom utskilling av en funksjon fra mange virksomheter og ”desentral sentralisering” er at ved desentral sentralisering er utskillingen permanent og gjelder mange eller alle virksomheter som har en slik funksjon, mens utskilling av en funksjon vil kunne reverseres langt enklere.

<sup>4</sup> Når vi her snakker om direktorater, kan dette også få anvendelse for departementer, selv om det for disse vil være større behov for nærhet til politisk ledelse, bortsett fra på det internadministrative området.

---

Tilskuddsforvaltning består av en rekke deloppgaver. I forbindelse med innføringen av Økonomireglementet, ble det i departementene arbeidet mye med rutinene for forvaltning av tilskuddsordninger. Sannsynligvis har det skjedd en profesjonalisering av tilskuddsforvaltningen på bakgrunn av Riksrevisjonenes påpekning av svakheter (Dokument nr 3:1 (1994–1995) Om departementenes tilskuddsforvaltning). Mange av deloppgavene er av ren praktisk-administrativ art, mens noen er av overordnet/politisk karakter, for eksempel å fatte det endelige vedtaket om hvem som skal få tilskudd, evaluering av ordningen med mer.

Det er mulig å tenke seg at de praktiske-administrative deloppgavene som gjelder tilskuddsforvaltning (offentliggjøring, søknadmottak, utbetaling, mottak av rapporter, kontrolloppgaver med videre), kan samles for alle fagavdelingene i et departement, eventuelt for flere departementer, og utlokaliseres.

Ressursbruken på tilskuddsforvaltning varierer mellom departementene fra 0 til 8 prosent av personalet. Antall tilskuddsordninger i det enkelte departementet varierer mellom 3 og 91 og det brukes mellom 0,1 og 0,3 årsverk pr. ordning (Statskonsultnotat 1999:1 om ressursbruken i departementene).

Utlokalisering av de praktisk-administrative sidene av tilskuddssaker vil i de fleste tilfelle kreve en ny oppgavefordeling i det enkelte departementet fordi disse sakene pr. i dag sannsynligvis ikke er lagt til særskilte medarbeidere, men inngår i en mer variert saksportefølje hos den enkelte medarbeideren. Det må da vurderes om en ny oppgavefordeling er like effektiv som den tidligere.

En kan velge å se på en slik modell som enten en *ny spesialisering innenfor organisasjonen* eller som en slags *utsetting av arbeidsoppgaver* innenfor egen organisasjon. I begge tilfellene vil en kunne definere roller som henholdsvis bestiller og utfører. Dette kan være hensiktsmessig i og med at den daglige kontakten og fysiske nærheten ikke er til stede. Det at en i en utlokaliseringssammenheng blir tvunget til å definere ytelser, kan gi en bedre kontroll med oppgaveutførelsen enn om den blir utført ”vegg i vegg”.

Dersom ett departement oppretter en satellitt for tilskuddssaker, vil satellitten kunne legges inn under Administrasjonsavdelingen, eller under den mest berørte fagavdelingen. Da enheten vil være ganske liten, bør det neppe utpekes egen faglig leder. Det kan imidlertid være hensiktsmessig at én person er kontaktperson/koordinator i administrative saker som gjelder enheten spesielt (lokaler, teknisk utstyr, rutiner med mer).

Hvis flere departementer går sammen om å sette ut tilskuddsforvaltningen, vil det administrative ansvaret enten kunne legges til ”største bruker” eller til Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD). Personalet vil få vedkommende departement som arbeidsgiver. Fordelen med å bruke AAD vil være at AAD har et overordnet ansvar for Statens forvaltningstjeneste og Statsbygg, som vil kunne få sentrale roller som praktiske tilretteleggere av departements-satellitter.

Innenfor det internadministrative området vil Statens forvaltningstjeneste også kunne være den som mottar oppgaver fra departementene. Det vil da kunne

---

være Forvaltningstjenesten som har én eller flere satellitter i distriktene og betjener departementene derfra, for eksempel med hensynt til regnskap.

### **2.3 Eksempelet Opplysningstjenesten i staten**

Etter at nettportalen [norge.no](http://norge.no)<sup>5</sup> ble besluttet lokalisert hos fylkesmannen i Sogn og Fjordane, vurderte man det der slik at det kunne være synergieffekter ved å få lokalisert den telefonbaserte delen av Opplysningstjenesten sammen med [norge.no](http://norge.no). Dette medførte at man tok initiativer overfor AAD for en sammen-slåing av de to tjenestene. Overføringen skjedde 1. januar 2002. Ingen av de ansatte ble med da oppgavene ble utlokalisert. Av de fire fast ansatte fikk tre nye jobber i staten, mens én fikk ny jobb utenfor staten.

Nettportalen kan ses som en selvbetjent opplysningstjeneste, mens den telefonbaserte opplysningstjenesten er en førstelinjetjeneste med kontakt mellom den som søker informasjon og operatørene. Synergieffekter kan man få ved å kombinere disse to tjenestene, eksempelvis slik man har gjort i den elektroniske tjenesten e-dialog. Her kan man via nettportalen stille spørsmål elektronisk og umiddelbart få svar fra operatørene. Ved å klikke på et ikon blir man automatisk koblet opp mot Opplysningstjenesten, og man kan få hjelp til å finne frem til den informasjonen man søker.

Totalt omfatter de to tjenestene sju årsverk fordelt på ni stillinger. Organisatorisk er de to tjenestene direkte underlagt AAD. AAD har gitt oppdraget og tjenestene rapporterer direkte til departementet, men medarbeiderne er ansatt ved fylkesmannsembetet og får benytte fylkesmannsembetets infrastruktur (lokaler, administrative systemer og rutiner).

### **2.4 Eksempelet Statens vegvesen**

Omstruktureringen av Statens vegvesen illustrerer både det som over er kalt utlokalisering av avdeling og utlokalisering av funksjon. For øvrig vil vi si at dette eksemplet viser hvordan problematikk som er knyttet til pendling, flytting og kompetanse planlegges løst gjennom fysisk sett å lokalisere arbeidsstedet til et lavere organisatorisk nivå enn der de egentlig hører hjemme.

I forbindelse med effektiviseringen og omorganiseringen av Statens vegvesen og utskillingen av produksjonsvirksomheten i eget statsaksjeselskap, tar man sikte på å redusere tallet på ansatte i den delen av virksomheten som forblir i staten (forvaltningsvirksomheten) fra 5 000 til 4 000 årsverk innen 2006<sup>6</sup>. Av disse vil 400 være ansatt sentralt i Vegdirektoratet, mens 3 600 vil ha sitt virke

---

<sup>5</sup> Norge.no er en nettportal med felles inngang til all offentlig informasjon på Internett. Tjenesten ble opprettet som et toårig prosjekt. Mot slutten av prosjektperioden skal tjenesten evalueres for å vurdere om [norge.no](http://norge.no) skal bli en permanent tjeneste. Tjenesten skal bidra til at forvaltningen fremstår som helhetlig.

<sup>6</sup> Opplysningene er hentet fra brev fra Vegdirektoratet til Samferdselsdepartementet vedrørende ny organisering av Statens vegvesen og lokalisering av regionkontor med mer datert 15.01.02.

---

regionalt (fem regionkontorer) eller lokalt (ca. 30 distriktskontorer). Om lag 7–800 årsverk vil være knyttet til regionkontorene, mens resten av årsverkene vil være tilknyttet distriktene og utbyggingsprosjektene. Effektiviseringen og omorganiseringen innebærer en reduksjon av tallet på ansatte i Vegvesenets distriktsadministrasjon (inkludert produksjonsvirksomheten) fra ca. 9 500 til ca. 3 600.

I brevet fra Vegdirektoratet fremgår det at desentralisering er et mål i seg selv i forbindelse med omorganiseringen. Desentralisering er viktig av hensyn til Vegvesenets tilstedeværelse i forhold til vegnettet, kommuner og vegbrukerne. På den ene siden vil lokalkunnskap være effektivitetsfremmende, men på den andre siden vil det kunne bli kostbart dersom hver enhet skal være selvforsynt med funksjoner som mest effektivt kan organiseres som landsdekkende, regionale eller distriktsvise funksjoner.

Omorganiseringen vil kunne medføre at mange tilsatte vil måtte flytte eller pendle, noe som kan føre til at personer med viktig kompetanse for Vegvesenet vil slutte. For å motvirke en slik utvikling, må de ansatte og etaten ifølge brevet akseptere mer pendling og fjernarbeid, slik som det fremgår av sitatet under.

*”..... Med dagens muligheter både for persontransport og elektronisk kommunikasjon, er det imidlertid ikke nødvendig at alle som hører til Vegdirektoratet (landsdekkende funksjoner) og til et regionkontor, har sin fysiske arbeidsplass i Oslo eller på stedet der regionkontoret ligger. Av hensyn både til etatens kompetanse og den enkeltes ønsker, må vi derfor akseptere mer pendling og fjernarbeid enn tidligere. Dette vil bety at det ved noen vegkontor (distriktskontor), vil det bli lagt arbeidsplasser som hører til regionkontoret eller en landsdekkende funksjon. ....”*

Som en del av Statens vegvesens omorganisering er det også vedtatt eller foreslått lokalisert en rekke *landsdekkende funksjoner utenfor Vegdirektoratet* og *regionale funksjoner lokalisert utenfor regionkontoret*. Under gjengis noen eksempler:

- Teknologisenter lokaliseres i Trondheim (ca. 50 årsverk)
- Vegmuseet er lokalisert til Hunderfossen ved Lillehammer (16 årsverk)
- Kontaktsenteret for kjøretøyrettede oppgaver (registrering) er lokalisert i Steinkjer (30 årsverk)
- Regnskap/fakturabehandling på sikt lokalisert i Vadsø (30 årsverk)

## **2.5 Plassering av nye oppgaver utenfor Oslo: Skattedirektoratet**

Skattedirektoratets IT-avdeling har som oppgave og ansvar å utvikle, forvalte og drifte skatteetatens datasystemer. Avdelingen har ca. 160 årsverk og er organisert i fem seksjoner. Avdelingen er geografisk delt med om lag en tredjedel av virksomheten lokalisert i Grimstad og om lag to tredjedeler lokalisert i Oslo.

---

På midten av 1980-tallet etablerte Skattedirektoratet et kontor med fem ansatte i Grimstad som fikk ansvaret for utviklingen av et nytt merverdiavgiftssystem. I forbindelse med innføring av IT-systemer og -utstyr ved ligningskontorene noen år senere (FLID-prosjektet), ble brukerstøttesenteret lagt til det samme kontoret. Dette medførte økt bemanning og etter hvert som flere IT-systemer ble tatt i bruk ved ligningskontorene, ble stadig flere driftsoppgaver lagt til satellitten og tallet på ansatte er i dag ca. 50 ansatte.

Den økte oppgavemengden er en konsekvens av *nye oppgaver* for etaten og ikke en overføring av oppgaver fra direktoratet. Likeledes er økningen i tallet på ansatte *nyansettelser* og ikke overføring av medarbeidere fra direktoratet.

I dag er de ansatte ved satellitten i Grimstad organisert med fire kontorer underlagt tre ulike seksjoner i IT-avdelingen. Resten av avdelingen er lokalisert i Skattedirektoratets hovedkontor i Oslo. Hver av de fire kontorene ledes av en underdirektør som er underordnet seksjonslederne i Oslo. Således finnes det ingen øverste leder ved satellitten, men én av underdirektørene har et særskilt administrativt ansvar for satellitten som omfatter blant annet forholdet til utleier av lokalene, post med mer.

Erfaringer med å ha en slik satellitt er gode. Avstanden medfører en del ekstra reisevirksomhet, spesielt for medarbeiderne i satellitten, men videokonferanser brukes for å redusere antallet reiser.

Direktoratet peker på at det kan være utfordringer som er knyttet til styringsmessige spørsmål. Dette var da også situasjonen man fikk for noen år siden. For å motvirke dette har man valgt organisasjonsformen som er beskrevet over med fire kontorer som er knyttet til ulike seksjoner i direktoratet fremfor å organisere virksomheten ved satellitten som en egen seksjon som ville vært mer løst fra direktoratet. Ved å organisere virksomheten på denne måten har man klart å overvinne de utfordringene som man så.

Videre peker direktoratet på at det vil være enklere å få en slik satellitt til å fungere dersom man legger rutinepregede driftsoppgaver dit enn svært krevende utviklingsoppgaver. Oppgavefordelingen mellom Oslo og Grimstad er slik at de fleste utviklingsoppgaver er lagt til Oslo og driftsoppgavene er delt mellom Oslo og Grimstad.

## **2.6 Fylkesmannen**

### **2.6.1 Fylkesmann med riksdekkende oppgaver**

Fylkesmannsembetene er organisert med følgende avdelinger: Sosial- og familieavdeling, kommunal- og administrasjonsavdeling, miljøvern- og beredskapsavdeling og landbruksavdeling. Oppgavene utføres på områder til følgende departementer: Arbeids- og administrasjonsdepartementet, Barne- og familiedepartementet, Justisdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet, Landbruksdepartementet og Miljøverndepartementet.

---

I prisnippet dekker fylkesmannen statlige oppgaver med tilknytning til vedkommende fylke. For øvrig finnes det noen få eksempler på at landsdekkende oppgaver er lagt til ett enkelt embete (Oslo og Akershus med hensyn til stiftelser).

I forbindelse med at utdanningskontorene og fylkeslegene skal legges inn under fylkesmannsembetene, vil antallet riksdekkende oppgaver øke. Utdanningskontorene har et relativt velutviklet system med fordeling av riksdekkende oppgaver på kontorene, blant annet med utdanningsdirektøren i Hordaland som har ansvaret for opplæring av innsatte. Det er dermed grunnlag for å si at nevnte prinsipielle utgangspunkt er under endring. Dermed fremstår fylkesmanns-embetet med riksdekkende oppgaver som en modell for utlokalisering av statlige oppgaver.

Modellen har sin styrke ved at det allerede er etablert administrative ordninger og infrastruktur som nye oppgaver og tilsatte kan komme inn under. Dette vil sannsynligvis være besparende i forhold til å etablere en helt ny virksomhet fra bunnen av, jf. kapittel 2.3. Det vil imidlertid være grunn til å anta at besparelsene vil være avhengige av hvor mange nye tilsatte som det her er snakk om. På ett eller annet sted vil et økende antall tilsatte kreve en kapasitetsøkning på infrastrukturen som vil spise opp de gevinstene som samlokalisering gir.

På den andre siden, vil lokaliseringen være bundet til de stedene som pr. i dag har fylkesmannsembeter, med andre ord; relativt sentralt beliggende ”fylkes-hovedsteder”.

For øvrig vil den distriktspolitiske effekten selvsagt være avhengig av at slike riksdekkende oppgaver ikke legges til Fylkesmannen i Oslo og Akershus, men til andre embeter, fortrinnsvis de minst sentrale.

## **2.6.2 Satellitter under fylkesmannsambetet**

Imidlertid kan man tenke seg ulike *satellitter under fylkesmannsambetet*. Disse kan være administrativt underlagt fylkesmannen, men fysisk befinne seg andre steder i fylket. Satellitter under fylkesmannsambetet vil kunne være:

- En eksisterende avdeling eller annen organisatorisk enhet hos fylkesmannen
- En internadministrativ funksjon
- En oppgaveportefølje som tas ut av ett eller flere direktorater/departementer og som legges administrativt (og eventuelt faglig) under fylkesmannen/én av avdelingene

I dag finnes det eksempler på at fylkesmannsambeter har satellittkontorer geografisk atskilt fra hovedkontoret, eksempelvis er landbruksavdelingen ved fylkesmannsambetene i Oppland og i Sogn og Fjordane lokalisert i Gjøvik og Førde, mens hovedkontorene er lokalisert i henholdsvis Lillehammer og Leikanger.

---

Det vil selvsagt kunne argumenteres mot en fysisk spredning av fylkesmannens oppgaver på to eller flere lokaliteter/kommuner. Vi vil imidlertid vise til at avdelingene hos fylkesmannen har en relativt autonom stilling, både faglig sett i forhold til selve fylkesmannen, og i forhold til andre avdelinger ved embetet i den forstand at koordineringsbehov med videre ikke krever daglig fysisk kontakt. Jf. vedlegget om kompetansesenteret i Drangedal.

## **2.7 Bruk av ledig kapasitet i distriktene: Skattefogdene**

Skattefogdene har oppgaver som er knyttet til merverdiavgift, innkreving, utlikning av arveavgift og faglig oppfølging av kemnerne.

For øvrig har de en betydelig lønns- og regnskapsfunksjon, som tradisjonelt har utført lønns- og regnskapsfunksjoner for statlige virksomheter i vedkommende fylke. Skattefogdene er statlige regnskapsentraler på lik linje med Statens forvaltningstjeneste. Budsjettmidlene som skattefogdene får, blir justert ut fra hvor mange virksomheter som betjenes, og hvor omfattende lønns- og regnskapsoppgaver som blir dekket (kalt fullservice, delservice og driftsmodell).

Noen skattefogder har imidlertid mistet arbeidsoppgaver i forbindelse med at andre statsetater er regionalisert. Sammenslåing av skattefogdene selv er også aktuelt. Videre foregår det en spesialisering mellom skattefogdene der ett kontor tar seg av alle høgskolene, et annet alle jordskifteverkene med videre. De skattefogdene som ikke blir tildelt slike riksdekkende og spesialiserte oppgaver, vil få mindre å gjøre.

Det finnes med andre ord ledig kapasitet enkelte steder, samtidig som nevnte budsjetteringsform gir en fleksibel måte å bygge opp virksomheten på. Muligheten for å overføre lønns- og regnskapsoppgaver fra direktorater med videre, synes derfor å være til stede. I forbindelse med at Statens forvaltningstjeneste skal fase ut andre statlige kunder enn departementene, er en slik overføring da også under planlegging. Ved Skattedirektoratet har Statskonsult fått opplyst at det ikke er aktuelt med en ny sentral løsning, men tvert imot å spre oppgavene fra direktoratene på forskjellige skattefogder, primært avhengig av hvor det er ledig kapasitet. Skattefogden i Oslo og Akershus er mindre aktuell enn de andre embetene. Skattedirektoratet fremlegger rapport med forslag til fordeling av oppgavene på skattefogdembetene i juni 2002.





---

## 3 Individrettede løsninger

### 3.1 Innledning

I individmodellen er det enkeltindivider som flytter til distriktene, mens den statlige arbeidsgiveren er lokalisert til Osloområdet. Det er *frivillig* for arbeidstaker å flytte.

Initiativtaker til dette kan være arbeidstakeren, og vi vil da kalle denne modellen for *reaktiv arbeidsgiver*. Arbeidsgiver innvilger en søknad eller lignende fra medarbeideren fordi det er ønskelig å tilby fleksibilitet i forhold til arbeidet. Det kan imidlertid også tenkes en modell der arbeidsgiver er den som tar initiativ, noe vi nedenfor kaller *proaktiv arbeidsgiver*. Arbeidsgiver ønsker da gjerne å oppnå virksomhetsmessige eller organisatoriske mål<sup>7</sup>. I begge disse tilfellene er det snakk om eksisterende tilsatte.

Videre vil vi komme inn på en løsning der arbeidsgiver utlyser ledig stilling i distriktsnorge, og der arbeidstaker med andre ord ved tiltredelse får et arbeidssted utenfor Osloområdet. Vi kaller denne modellen for *desentral nyttilsetting*.

I modellen *reaktiv arbeidsgiver* er det arbeidstaker som av én eller annen personlig grunn ser seg tjent med å flytte fra Osloområdet. Dette kan være knyttet til personlig økonomi eller av helsemessige eller sosiale grunner for egen del eller for familien.

Modellene *aktiv arbeidsgiver* og *desentral nyttilsetting* har det til felles at det er arbeidsgiveren som i utgangspunktet er den som ser seg tjent med utlokalisering av enkeltarbeidsplasser. Bakgrunnen kan være knyttet til kostnader eller plassproblemer i nåværende lokaler i Oslo, eller at det finnes en insentivordning som gjør at det er gunstig.

### 3.2 Reaktiv arbeidsgiver

En reaktiv arbeidsgiver vil primært se på en ordning der enkeltmedarbeidere flytter til distriktene som *et gode for medarbeiderne*. Aktuelle medarbeidere må søke om å få til en slik ordning for seg, og det vil være en individuell vurdering fra arbeidsgivers side om dette lar seg gjøre uten for stor ulemper. Holdningen vil være at dette gjøres fordi arbeidsgiveren ser seg tjent med å gi den aktuelle medarbeideren et gode. Denne modellen vil være lik den generelle ordningen for hjemmekontor, det vil si en ordning der også hjemmekontor i Oslo-området er omfattet. Kriteriet for at hjemmekontor skal være interessant distriktpolitisk sett, er at medarbeideren flytter til en kommune som er omfattet av de distriktpolitiske virkemidlene.

---

<sup>7</sup> I Prosjekt Fjernerarbeid er to motiver for arbeidsgiver beskrevet: Tilby fleksibilitet og oppnå virksomhetsmessige eller organisatoriske mål (jf Eystein Fossum, artikkel i Stat & Styling 1/2002)

---

I en slik modell vil den distriktpolitiske sumeffekten være tilfeldig. Det vil si at man ikke kan styre hvor i landet medarbeiderne eventuelt flytter ut, og i hvilket omfang dette skjer. Det vil heller ikke være noen styring på hvilke medarbeidere dette gjelder, utover den styringen som ligger i nevnte individuelle vurdering.

En variant av modellen har man i de tilfellene der en etat bygger ned virksomhetene sine på lokalt nivå, men der enkeltmedarbeidere får lov til å opprettholde arbeidsstedet sitt. Dette skjer for eksempel ved at vedkommende får anledning til å ha hjemmekontor og således slipper å flytte i forbindelse med at lokalkontoret legges ned. Dette kombineres med jevne besøk ved den enheten som han eller hun formelt sogner til etter omorganiseringen, for eksempel et større lokalkontor eller et distriktskontor. En slik løsning er beskrevet i AFI-rapport 1/2002 – og er gitt undertittelen *hjemmekontor som ad hoc-løsning ved omorganisering*.

Det vil også kunne være hjemmekontorer der kontakten med hovedkontor eller lignende minimaliseres. I visse tilfelle vil det nettopp være poenget å kunne arbeide i fred for og avsondret fra hovedkontoret, for eksempel for å kunne fordype seg uforstyrret i et utredningsoppdrag (AFI: *hjemmekontor som faglig begrunnet fravær*).

I tilfeller hvor det besluttes å flytte hele eller deler av et direktorat ut av Oslo, kan også hjemmekontor være en ad hoc-løsning for personer som av sosiale eller andre tungtveiende grunner ikke kan flytte med (AFI: *hjemmekontor som livsfasetilpasning*). Gitt at lokaliseringen er i østlandsområdet, vil en kunne kombinere hjemmekontor i Oslo med ukentlig eller månedlig tilstedeværelse i direktoratet.

Hvis mange ønsker seg en slik løsning, er det naturlig å spørre seg om det bør tilrettelegges noen fellestiltak for disse i Oslo. Man nærmer seg i så fall en slags *oslofilial*, som på grunn av planlegging og tilretteleggingens omfang, hører mer hjemme som en modellvariant under proaktiv arbeidsgiver, se nedenfor under kapittel 3.3.

### **3.3 Proaktiv arbeidsgiver**

I denne modellen er arbeidsgiver initiativtaker. Arbeidsgiveren ser seg tjent med at medarbeidere bor og jobber i distriktsnorge, og ønsker å medvirke til at dette skjer. Arbeidsgiveren kan benytte seg av en sentral insentivordning for å få det til. Insentivene kan knytte seg til dekning av engangskostnader for arbeidsgiveren og arbeidstakeren.

I denne modellen vil en få til en viss grad av styring. Dette kan skje ved at insentivordningen er innrettet sterkest mot visse typer kommuner, mot visse typer stillinger og er progressiv/gir bonus ved stigende antall omfattede medarbeidere.

---

En slik modell krever at det utvikles en politikk i samarbeid mellom arbeidsgiver og de tilsattes organisasjoner. Vi tar her ikke stilling til om dette bør skje sentralt eller i den enkelte etaten eller virksomheten. De små virksomhetene vil imidlertid neppe ha kapasitet til å utvikle en slik politikk, og vi antar at det er ønskelig med en viss samordning og likhet mellom virksomhetene i staten.

Konkret kan en tenke seg at en arbeidsgiver som ønsker å få enkeltmedarbeidere til å flytte til distriktene, kan koble dette til forskjellige deler av sin personalpolitikk, for eksempel sin seniorpolitikk, videreutdanningspolitikk, permisjonspolitikk med videre. Disse delene av personalpolitikken måtte da utformes slik at de favoriserte medarbeiderne som ville flytte til en distriktskommune.

Ved flytting av arbeidsoppgaver ut av Oslo kan det tenkes at det er hensiktsmessig å beholde en viss aktivitet i Oslo i en overtangsperiode. Delvis kan bemanningen av denne skje etter sosial kriterier (alder, omsorgsoppgaver, helse osv.), eller den kan skje ut fra et ønske om å beholde viktig kompetanse. En Oslofilial vil kunne inngå i et slags kompromiss i konfliktfylte utflyttingssaker. En variant av dette er å la filialen ha en vesentlig størrelse i starten, men at det ved naturlig avgang fra filialen ikke skjer nyrekruttering hit, men kun til hovedkontoret i distriktskommunen der direktoratet er lokalisert. Eventuelt kan det tillates nyrekruttering til filialen i de tilfellene hvor det anses som uomgjengelig nødvendig av rekrutteringsgrunner.

Dersom vedkommende direktorat har et lokal- eller regionkontor i Oslo, kan filialen lokaliseres hit. Medarbeiderne kan da administrativt være delvis underlagt denne (særlig i praktiske spørsmål), mens de faglig er underlagt direktoratet.

### **3.4 Desentral nyttilsetting**

Ved ledighet i stillinger skal arbeidsgiver ideelt sett gjøre en vurdering av behovet for nyttilsetting i stillingen, og foreta en vurdering av alternativ bruk av hjemmelen/midlene. Det kan for eksempel være aktuelt å styrke oppgaver som er høyere prioritert, og å søke etter annen kompetanse enn tidligere. Man kan tenke seg at det ved ledighet også gjøres en vurdering av om stillingen bør utlyses med arbeidssted utenfor Oslo.

Med desentral nyttilsetting forstår vi at en ledig stilling i en virksomhet/en etat utlyses eksternt eller internt og med arbeidssted i en distriktskommune. I praksis vil det sannsynligvis være mest aktuelt med en intern tilsetting av en erfaren person som er mest mulig selvstendig, men det kan også tenkes oppgaver der eksterne, nye medarbeidere er aktuelle. I begge tilfellene kan det være naturlig å tenke på utredningsoppdrag (enmannsutredning) og prosjektarbeid.

Det kan selvsagt virke noe søkt å fastsette et arbeidssted i en distriktskommune, men i en del tilfeller vil det sannsynligvis kunne begrunnes med nærhet til et fagmiljø i eller utenfor statsforvaltningen, nærhet til det emnet som skal utredes eller lignende. Det kan videre være naturlig å utlyse stillingen til et sted der en

---

allerede har medarbeider(e) med hjemmekontor og/eller på et fjernarbeids-senter.

For direktorater som har en underliggende etat vil det være nærliggende å samlokalisere slike stillinger med lokalkontor eller regionkontor.

Styrken med modellen desentral utlysning er at arbeidsplassen ikke flyttes, men at den i utgangspunktet, gjennom et administrativt vedtak, legges til et annet sted ved ledighet. Søkermassen vil ofte gi mye kompetanse å velge imellom, noe erfaringene fra Brønnøysund og Mo viser. De som søker vil ha tenkt igjennom *mulighetene* de selv og eventuell familie vil ha. Ved flytting av arbeidsplasser er det motsatt: De tilsatte vil – naturlig nok – konsentrere seg om *problemene* de selv og ektefelle/barn vil få i forbindelse med en eventuell flytting.

En slik modell krever at det innarbeides en prosedyre ved ledighet i stillinger som gjør at vurderingen av om stillingen kan utlyses desentralt, blir foretatt. Slike prosedyrer er antakelig avhengige av én eller annen ordning som innebærer pålegg/og eller insentiv overfor den enkelte tilsettingsmyndigheten.

En ordning kan gå ut på at det skal begrunnes i det enkelte tilfellet hvorfor stillingen *må* utlyses med Oslo som arbeidssted. I de aller fleste tilfellene kan en forvente at virksomhetene vil argumentere kraftig for en slik nødvendighet. En mulig kompromissløsning kan være at det skal forsøkes med utlysning utenfor Oslo, og at man bare hvis dette viser seg ikke å gi tilstrekkelig god søkermasse, kan foreta utlysning i Oslo. En slik ordning kan pålegges virksomhetene som en fast andel av utlysningene, for eksempel at det i 1/3 av stillingsutlysningene først skal forsøkes med desentral tilsetting.

### **3.5 Praktiske lokaliseringalternativer**

For at fjernarbeid skal ha en distriktseffekt, krever det at fjernarbeidet utføres utenfor pressområdene, for eksempel i en kommune som har lav sentralitets-score, som er omfattet av distriktspolitiske virkemidler eller lignende. Det vil si at arbeidstakeren bor og utfører arbeidet sitt i en slik kommune, mens arbeidsgiveren/virksomheten er lokalisert til et pressområde.

I prinsippet vil arbeidstakeren kunne utføre arbeidet i sin helhet fra sitt hjemmekontor. Av sosiale, miljømessige og effektivitetsmessige grunner er dette imidlertid ikke tilrådelig. Det faktiske omfanget av dette er pr. i dag svært lavt (Bjørnholt, 2002).

Det mest vanlige når det gjelder hjemmekontor er at arbeidstaker ønsker å jobbe 1–2 dager i uken fra hjemmekontoret.<sup>8</sup> Vi antar at dette også gjør seg gjeldende ved fjernarbeid, det vil si at arbeidet maksimalt skjer 1–2 dager i uken hjemme, mens resten av arbeidsuken tilbringes på et fjernarbeidssenter, en næringshage

---

<sup>8</sup> Tom Colbjørnsen, i Birgitte Yttri (red.) *Arbeid på nye måter - perspektiver på fjernarbeid*, Fagbokforlaget 2001.

---

eller lignende. Én eller annen *kombinasjon mellom hjemmekontor og arbeid på et fjernarbeidssenter* eller lignende er derfor ønskelig. Det er selvfølgelig mulig å ta bort hjemmekontordelen fullstendig også.

En annen kombinasjon er hjemmekontor og *mobilt arbeid*. Tilsatte som bor i distriktene og som har operative oppgaver der, vil ha mye reisevirksomhet som del av jobben. Denne løsningen gjør da at den tilsatte unngår at reise til et sentralisert arbeidssted kommer i tillegg.

Ordningen med hjemmekontor arter seg teknisk, praktisk og prinsipielt på samme måte som ellers. Vi går i det følgende derfor bare inn på den delen av arbeidet som foregår på fjernarbeidsplassen/i næringshagen.

Det er arbeidsgiver som må inngå den formelle avtalen om plass i næringshagen eller om plass i arbeidsfellesskapet på en fjernarbeidsplass. Dette forhindrer ikke at den tilsatte kan ha vært aktiv med å finne fram til aktuelle steder.

Slike aktuelle steder kan være:

- en privatdrevet næringshage/et fjernarbeidssenter der det leies ut kontor-plasser til enkeltpersoner, små og mellomstore bedrifter og andre
- administrasjonsbygget eller lignende til vedkommende kommune
- ledig lokale som eies eller leies av en statsetat, som har redusert eller nedlagt aktiviteten på vedkommende sted
- Fylkesmannsembetene, Statens Hus med flere

Nedenfor går vi inn på disse forskjellige løsningene.

Det er viktig å peke på at *fjernarbeidssentra* pr. i dag ikke har noe særlig omfang. Margunn Bjørnholt påpeker<sup>9</sup> at tidligere distriktpolitiske satsinger på dette har vært mislykte, både telestuesatsingen på 1980-tallet og næringshagesatsingen på 1990-tallet. Det faktiske fjernarbeidet skjer oftest som en kombinasjon av hjemmekontor og mobilt arbeid. Vi viser imidlertid til omtalen av kompetansesenteret i vedlegg 1.

Leie av kontorlokaler på det private markedet, det vil si uten at infrastruktur som telefon, datautstyr mer mer er inkludert, går vi ikke inn på her. Dette krever i så fall at arbeidsgiver må inngå både leiekontrakt og dessuten (formelt) stå for anskaffelsen av tele-/datautstyr. Sistnevnte kan selvsagt tenkes ordnet innenfor en rammeavtale eller lignende, slik at det administrativt sett ikke nødvendigvis er så krevende for arbeidsgiver. I prinsippet vil ikke slik leie skille seg fra andre leieforhold som staten går inn i, bortsett fra at det her vil være et svært lite arealbehov i det enkelte tilfellet. Videre vil det ikke være naturlig å inngå avtale for lange tidsrom (malen fra AAD punkt 4 sier at for at en bestemt organisering av arbeidet skal kalles fjernarbeid, må den ha en varighet på minst 6 måneder, og avtalen skal alltid gjøres for en begrenset periode av gangen).

---

<sup>9</sup> Erfaringer med hjemmekontorløsninger i statstjenesten (AFI-rapport 1/2002), side 10.

---

Rundt om i landet står mange næringsbygg som ble oppført på 1970-tallet. Her ble bedrifter tilbudt å leie, og eventuelt overta på et senere tidspunkt. Mange steder er det ledige kapasitet i disse byggene pr. i dag.

Vi kan anta at kommuner i utkantstrøk vil være svært motiverte med hynsyn til å tilrettelegge for at statlige arbeidstakere flytter til kommunen. En kan derfor regne med velvillighet med hensyn til å få skaffet plass i *kommunens administrasjonsbygg* til statsansatte. Vi kjenner imidlertid ikke til at det er slike ordninger i gang pr. dato.

En del av de store etatene har virksomhet i alle kommuner. Noen av dem foretar omstruktureringer og har allerede, eller vil i nærmeste fremtid, ha *nedlagte lokalkontorer*. I denne sammenhengen er det relevant å vise til at det enkelte fagdepartementet har et ansvar for å mobilisere ressurser for å avbøte de negative konsekvensene for lokalsamfunn av strukturendringer i etatene (Retningslinjene for lokalisering av statlige arbeidsplasser og tjenesteproduksjon, punkt 3 siste avsnitt). Et konkret tiltak i denne sammenhengen kan være å legge til rette for at andre statsansatte kan benytte lokalene.

*Fylkesmannsembetet* kan også tenkes som et mulig lokaliseringssted for arbeidstakere fra departementer eller direktorater. Flere departementer har allerede en relasjon til fylkesmannsembetene. Det tas kontakt med fylkesmannsembetene via AAD for å drøfte et eventuelt opplegg for lokalisering av direktorats- og departementsansatte til fylkesmannsembetenes lokaler. Hvordan kostnadene skal fordeles og hvilke tjenester som skal ytes av fylkesmannsembetene i slike tilfeller, vil være sentralt i et slikt opplegg. Utgangspunktet bør rimeligvis være at departementene og direktoratene ikke skal være ”gratispassasjerer” hos fylkesmennene, men betale det som anslagsvis er kostnaden.

I en rekke av ”fylkeshovedstedene” er det relativt store kontorbygg som staten eier – *Statens hus*. Disse byggene huser ulike statlige etater, og det vil da trolig være mulig å få plassert statstilsatte her. Disse vil da nyte godt av de tilbudene som allerede finnes med hensyn til sentralbord, IKT, kantine med videre.

*Høgskolene* har en svært desentral struktur. I tillegg til å ha avdelinger på forskjellige steder innenfor et fylke, gir mange høgskoler også et tilbud om undervisning på ytterligere lokaliteter i fylket, for eksempel gjennom fjernundervisning<sup>10</sup>. I Vinje er det gjennom et samarbeid mellom Høgskolen i Telemark, kommunen og nabokommunene – og med støtte fra fylkesmannen – bygd opp et fjernundervisningsrom/videokonferanserom. Den infrastrukturen som bygges opp i slike sammenhenger, bør det kunne være mulig å dra veksler på i forbindelse med utflytting av oppgaver fra direktoratene.

---

<sup>10</sup> Det er etablert et eget rådgivende organ under KUF – SOFF – når det gjelder fjernundervisning og fleksibel læring i norsk høyere utdanning.

---

## Litteratur og lenker

- Arbeid på nye måter – Perspektiver på fjernarbeid. Birgitte Yttri (red.). Fagbokforlaget 2001. (Prosjekt Fjernarbeid er finansiert av Norges forskningsråds program for nasjonale informasjonsnettverk – NIN)
- Brev frå KRD (statssekretæren) til fylkesmannen i Sogn og Fjordane 17.12.01
- Desentralisering av statlige oppgaver – blant annet ved hjelp av IT. Hovedrapport fra embetsmannsgruppe 18.10.99
- Desentralisering av statlige oppgaver – problemnotat med anbefalinger av områder og arbeidsmåter (Statskonsult, versjon 3.0, 25.5.99)
- Erfaringer med hjemmekontorløsninger i statstjenesten. AFI-rapport 1/2002 – Margunn Bjørnholt
- FAFO-rapport 249 – Nye tjenester på postkontorene
- Fjernarbeid i offentlige virksomheter – misbrukt mulighet for desentralisering. Eystein Fossum, artikkel i Stat & Styling 1/2002
- Fjernarbeid i staten. Utredning fra partssammensatt arbeidsgruppe (AAD, desember 1999)
- Forskrift om avgrensning av geografisk verkeområde for distriktpolitiske verkemidler (Fastsett ved kongeleg resolusjon av 7. januar 2000 med heimel i Stortingsvedtak om løyving til distriktpolitiske verkemidler.)
- Hovedavtalen
- Håndbok i fjernarbeid (Arbeidsmiljøforlaget, Oslo 1998)
- Om lokalisering av statlig verksamhet – utvärdering av utflyttingen på 70-talet. Sammanfatning. Statskontoret 1989:8B
- Regionpolitik för hela Sverige Betänkande av REKO-STAT-utredningen. SOU 1997:13
- Retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og tjeneste-produksjon (Kgl. res. 30. mars 2001)
- Retningslinjer ved omstilling – Virkemidler (AAD)
- Statskonsultnotat 2002:2 Mellom politikk og marked – Ivaretagelse av sektorpolitiske mål og lokaliseringshensyn i statsforetak og særlovs-selskaper
- Utgångspunkter för 2000-talets regionalpolitik. Delbetänkande från regionalpolitiska utredningen. SOU 2000:36
- Värmyndighet för nämnder – utredning av förutsättningarna för utlokalisering av kanslistöd. Statskontoret 2000:26



- 
- [www.bt.com/work/index.htm](http://www.bt.com/work/index.htm)
  - [www.distansforum.se](http://www.distansforum.se)
  - [www.eto.org.uk](http://www.eto.org.uk)
  - [www.fjernarbeid.net](http://www.fjernarbeid.net)
  - [www.fjernarbeid.no](http://www.fjernarbeid.no)
  - [www.gläsbygdverket.se](http://www.gläsbygdverket.se)
  - [www.nhnet.net](http://www.nhnet.net)
  - [www.rindalivkst.com](http://www.rindalivkst.com)
  - [www.siva.no](http://www.siva.no)
  - [www.tca.org.uk](http://www.tca.org.uk)
  - [www.teleworker.com/](http://www.teleworker.com/)

### 1 Et eksempel fra Drangedal

I dette vedlegget vil vi beskrive Kåsmyra kompetansesenter i Drangedal. To av prosjektmedarbeiderne besøkte senteret i mai 2002.

#### 1.1 Bakgrunn

Drangedal er en kommune med ca. 4 200 innbyggere, hvorav mange pendler på dag- eller ukebasis. Av pendlerne er ca. 700 dagpendlere, de fleste til Porsgrunn og Skien. I alt er 48 prosent av arbeidsstyrken definert som pendlere. Arbeidsplassene innenfor kommunens grenser er stort sett slike som ikke krever særlig høy kompetanse, mens en antok at mange pendlere og utflyttere hadde mer kompetanseintensivt arbeid. Med utgangspunkt i en tanke om at mange av pendlerne ”pendler til en skjerm”, ble det avholdt møter mellom kommunen og SND i 1998/99. Det var ingen kontakt med andre kompetansesentra, næringshager eller lignende.

Det ble sendt ut en forespørsel til et fåtall pendlere som en antok kunne være interessert i å ha sitt arbeidssted i en næringshage i Drangedal, og responsen var meget god. Det ble da foretatt modernisering av et eksisterende bygg eid av det lokale rutebilselskapet. Dette er en aktør med tradisjon for eiendomsforvaltning, og som ønsket annen og ny bruk av lokalene sine.

Totalt kostet senteret 1,8 millioner kroner. Av dette dekket SND 0,2 millioner kroner. Kommunen ved Næringsfondet har kun bidratt med et mindre beløp til inventar.

På grunn av den store interessen, kunne en plukke leietakere. I utvelgelsen ble det tilstrebet et visst fellesskap mellom disse. Alle kontorene ble utleid.

#### 1.2 Brukere av senteret

De nåværende leietakerne er et revisjonsfirma, et regnskapsfirma, et regionkontor under Agder og Telemark skogeierforening, to ingeniører, og én person fra henholdsvis fylkesmannens landbruksavdeling, fylkeskommunen, Statskonsult og Miljøverndepartementet. I alt er det 15 leietakere, i tillegg har rutebilselskapet sju tilsatte i bygget.

Hvis en ser på hvilken lokalisering leietakerne hadde tidligere, varierer dette. Eksempelvis jobbet én tidligere i kommuneadministrasjonen, men fikk en ordning med ny arbeidsgiver i Skien om å kunne jobbe fra Drangedal. Én hadde hjemmekontor i Drangedal, en annen hadde kontor i nabokommunen. Revisjonsfirmaet og regnskapsfirmaet hadde tidligere andre lokaler i bygda.

---

Skogeierlaget hadde omorganisert, og Drangedal ble det største regionkontoret (et annet regionkontor ble nedlagt). En person har gått over fra heltid i Oslo til deltid i Drangedal, mens en annen har gått over fra heltid i Oslo til deltid i Drangedal/deltid i Oslo. Som en grov oppsummering kan en si at senteret har tiltrukket seg personer både fra nær og fjern, og bare delvis fra sentrale strøk. De som har arbeidsgiver et annet sted, har makismalt tre timers reise til denne.

Senteret tilbyr en meny av tjenester som leietakerne kan velge mellom: Telefaks, kopimaskin, sentralbordtjenester og data. I praksis har leietakerne valgt ulikt, uten at dette utgjør noe problem. Prisen er kr 800,- pr. km<sup>2</sup> for kontorlokalet, inkludert tilgang til fellesareal, herunder spisesal. Strøm og nevnte valgfrie tjenester kommer i tillegg. Dette er ikke en lav pris målt mot andre lokaler i Drangedal, men er betydelig lavere enn for eksempel en plass i et nybygget kompetansesenter i Porsgrunn. Det at man hadde et bygg i utgangspunktet, og en lokal drivkraft på eiersiden samt god økonomi i prosjektet og dermed relativt lave priser, ble beskrevet som noen av årsakene til suksessen for kompetansesenteret.

Leiekontrakten som brukes er en standard leiekontrakt som blant annet omhandler:

- pris, herunder hva som er inkludert og hvordan prisen justeres
- bruk av det leide kontoret, og plikter i denne forbindelsen
- oppsigelsesvilkår

### **1.3 Senterets indre liv**

Faglig sett er det ingen direkte berøringsflater mellom de ulike leietakerne. Tematisk er arbeidet svært forskjelligartet. Likevel kan det dukke opp konkrete problemstillinger i løpet av den enkeltes arbeidsdag der andre leietakere sitter på relevant informasjon eller fagkunnskap som en ellers kanskje ville brukt lenger tid på å fremskaffe. Det er også eksempler på at en kan teste ut ideer og forslag på andre ”kollegaer” på senteret. Bredden i utdanningsbakgrunn og de forskjelligartede oppgavene en arbeider med, innebærer på den ene siden at en kan bli faglig isolert sammenliknet med om en arbeidet ved ”hovedkontoret” eller i en større bedrift. På den andre siden gir et relativt lite og tverrfaglig miljø muligheter for nye vinklinger og idéskapning.

Spisesalen i kompetansesenteret er felles og blir et samlingspunkt i lunsjen. For dem som har hjemmekontor på heltid som alternativ, har kompetansesenteret mye å tilby på den sosiale siden. Også for de mindre virksomhetene som satt i egne kontorer tidligere, er kompetansesenteret en forbedring sosialt sett.

Utleier har gjort investeringer i bygget med hensyn til klimaanlegg med videre, slik at standarden på det fysiske arbeidsmiljøet skal være tilfredsstillende. Mindre ombygginger og lignende, effektueres raskt og etter individuelle ønsker.

---

## 1.4 Utviklingsmuligheter

Senteret i Drangedal har høstet lovord hos SND. En del andre kommuner har tatt kontakt for å høre om erfaringene (Hjartdal, Kragerø). Det er således mye som tyder på at Drangedal kan være en slags modell for andre.

Senteret kan tenkes brukt som tilbud til nyetablerere. Det er imidlertid et råd fra daglig leder at en unngår døgnfluene i databransjen.

Videre vekst av senteret er problematisk i den forstand at lokalene ikke kan ominnredes/utvides vesentlig mye mer. Man vil ved stor ny pågang eventuelt måtte bygge helt nye lokaler, noe som vil endre økonomien drastisk. Utleiepriser i et bygg som må føres opp fra grunnen vil ligge langt høyere enn dagens.

Senteret må uansett om ikke lenge ta stilling til bredbåndtilknytning for leietakerne.

Som en oppsummering påpeker daglig leder av senteret følgende punkter som viktige for senterets suksess:

1. Kommunen har mange pendlere
2. Mange høyt utdannede personer har en tilknytning til kommunen
3. Det var et lokale som var tilgjengelig
4. Det var noen (utenom kommunen) som kunne gjennomføre og drive konseptet<sup>1</sup>

## 1.5 utfordringer for statlige arbeidsgivere

Som nevnt var en del av leietakerne i senteret statstilsatte.

*Fylkesmannen* i Telemark (med sete i Skien) har i lengre tid hatt flere medarbeidere med hjemmekontor. Landbruksavdelingen er imidlertid den eneste avdelingen som har en delvis regionalisert organisasjon. To av fylkesagronomene arbeider utenfor Skien, én i Tinn og én i Fyresdal. I virksomhetsplanen til Landbruksavdelingen er dialogen med kommunene understreket, og plassering av en tidsbegrenset prosjektstilling i Drangedal ble da ansett som en måte å få nærmere kontakt med distriktskommunene på. Vedkommende deltar på møter i Landbruksavdelingen i Skien to ganger i måneden.

Det har vært få problemer knyttet til det å ha arbeidssted i Drangedal. Organiseringen og plasseringen av stillingen passer til de konkrete oppgavene. Det eneste som er verdt å nevne er den datatekniske siden, der det har vært kapasitetsproblemer hos fylkesmannen. Endringer med hensyn til arbeidsdelingen mellom fylkesmannen og fylkeskommunene gjør dessuten langsiktige avtaler vanskelige.

---

<sup>1</sup> For næringsshagen i *Engerdal* var det et suksesskriterium at næringsshagen ble drevet av en privat interessent.

---

For den *departementstilsatte* var det en forutsetning fra arbeidsgiveren at vedkommende skulle ha en tilknytning til fjernarbeidssenteret. Hvorvidt dette var begrunnet i kontroll eller av hensyn til arbeidstakerens sosiale miljø skal være usagt. Uansett så vurderes det fra arbeidstakeren selv som positivt med en slik tilknytning fremfor hjemmekontor. PCen hjemme brukes bare som arbeidsplass i særskilte tilfelle.

Hun har kontakt med arbeidsgiver minst én gang pr. måned. Telefonmøter brukes i tillegg. Dette burde vært noe oftere, men reiseveien er lang og kollegaene i seksjonen er svært opptatte. Det går imidlertid greit å få avviklet de møtene som skal avvikles når hun er i Oslo. I tillegg til møte i egen seksjon er det månedlige møter i en forskriftsgruppe hun er med i.

Det har skjedd en endring i arbeidsoppgaver etter flyttingen. Hun får nå mer langsiktige oppgaver, og opplever en forskjell fra de mer hesblesende oppgavene hun hadde tidligere og som er typiske for et departement. Dette er både en styrke og en svakhet. Det hun føler å gå glipp av er de uformelle samtalene og mulighetene til å ha diskusjonspartnere. Delvis bøter hun på dette ved å ta telefoner selv, og ved å passe på å få tilsendt e-post.

Over tid føles nok arbeidet ved fjernarbeidssenteret tyngre. Ikke på grunn av forhold ved senteret, men på grunn av arbeidsoppgavenes art. Arbeidet blir for lite variert. Men i og med at hun jobber halvtid er dette til å leve med. Ordningen er for øvrig midlertidig ved at forlengelse skjer for ett år av gangen.

På den datatekniske siden har det vært en del problemer. Delvis skyldes dette sikkerhetsløsningene i departementene (brannmur), delvis skyldes en komplisert løsning som er knyttet til det forholdet at PCen både skulle kommunisere i forhold til et departement og til et direktorat (det siste på grunn av ektefellen, som også er knyttet til senteret på deltid).

Som en oppsummering har vedkommende følgende punkter:

- Nærmeste overordnede må være positiv
- Likevel kan det ta lang tid å få et endelig svar på søknad om å få arbeide fra et fjernarbeidssenter
- Pass på at arbeidsgiver ikke glemmer deg, faglig og sosialt – det har lett for å bli ”ute av syne, ute av sinn”
- For mange bør arbeid på et fjernarbeidssenter være en midlertidig løsning

En medarbeider i *Statskonsult* har inngått en avtale om å arbeide 40 prosent av sin tid ved fjernarbeidssenteret og 60 prosent i Statskonsults kontorer i Oslo over en periode på tre år.

I starten av denne perioden var det betydelige problemer med tilknytningen til Statskonsults interne IT-nett. Problemene skyldtes i hovedsak to forhold, de strenge sikkerhetskravene til brannmuren i Regjeringskvartalet som Statskonsults IT-nett befinner seg innenfor, og uklare ansvarsforhold mellom Statskonsults interne IT-driftsorganisasjon og Statens forvaltningstjeneste som har ansvaret for brannmuren. Løsningen på problemene ble å la være å knytte

---

medarbeideren til Statskonsults interne IT-nett, men valgte en teknisk enklere løsning med bruk av e-post.

Den delte arbeidsstedsløsningen har nok ført til mindre direkte kontakt, spesielt kontakt begrunnet i et spontant oppstått behov. Dette kan imidlertid i noen grad kompenseres med å ta en telefon eller bruk av e-post, selv om en slik løsning ikke fremstår som like god når man står overfor et faglig problem oppstått i øyeblikket. Når det gjelder mer planlagte kontakter, som prosjektmøter med mer, er kontakten ikke blitt noe dårligere, men arbeidssituasjonen har gjort fleksibiliteten mindre og mulighetene for omberamning av møter vanskeligere. Når det gjelder kontakter av mer sosial karakter, blir nok de skadelidende ved at man arbeider deler av tiden borte fra sine kollegaer.

Oppgavene ble i utgangspunktet ikke endret, men over tid er oppgaveprofilen og måten å jobbe på tilpasset den delte løsningen ved at skrivearbeid i hovedsak blir gjort ved fjernarbeidssenteret og møter blir prioritert når medarbeideren er i Oslo. Dette har igjen ført til at vedkommende har sittet med problemer som har dukket opp i forbindelse med skrivearbeid for seg selv, uten mulighet for direkte kontakt som vedkommende ville hatt dersom han satt i Oslo.

Som en oppsummering av erfaringer vil Statskonsult<sup>2</sup> trekke frem følgende forhold:

- Når man går inn på en slik løsning, bør man ha realistiske (i betydningen begrensede) forventninger til teknologiske løsninger.
- Arbeidsoppgavene bør være tilpasset arbeidssituasjonen.
- Unngå at vedkommende blir sittende alene med oppgavene.
- Andre medarbeidere bør i liten grad være avhengig av vedkommendes oppgaveløsning.
- En slik delt arbeidssituasjon bør først og fremst tilbys erfarne medarbeidere.
- En slik løsning vil fungere dårlig dersom det er et stort kontrollbehov forbundet med oppgaveløsningen.

---

<sup>2</sup> Med Statskonsult menes her Statskonsult som arbeidsgiver og arbeidstaker i dette konkrete tilfellet, og ikke Statskonsult som prosjektutfører/forfatter av denne rapporten.

---

## Vedlegg 2

<b>Gruppering av kommuner etter antall statstjenestemenn som er bosatt i kommunen</b>		
<b>Antall statstjenestemenn</b>	<b>Antall kommuner</b>	<b>Prosent av alle kommuner</b>
0-9	46	11
10-19	74	17
20-29	43	10
30-39	31	7
40-49	29	7
50-99	59	14
100-499	91	21
500-999	25	6
Over 1000	37	9

Kilde: SSB – beregninger basert på registreringer i Statens Sentrale Tjenestemannsregister pr. 4. kvartal 2001.

### Virkemidler

I Statskonsults rapport til Embetsmannsgruppa ble insentivordninger berørt. Der ble det foreslått *utredningsstøtte* til prosjekter som kunne føre til utflytting. Dessuten ble det foreslått *investerings- og etableringsstøtte*. For øvrig ble det pekt på som viktig å *utvikle informasjonsmateriell* med positive erfaringer og om selve ordningen. Insentivene ble foreslått som en sentral pott, håndtert av et tverrdepartementalt utvalg.

Det viktigste er man innenfor det enkelte departementsområdet kommer i gang med tenkningen rundt utflytting. Informasjonsmateriell og nettverk kan bidra til at ideer dukker opp. Disse må så konkretiseres videre i form av nærmere utredning, i et prosjekt eller lignende. Sannsynligvis vil mange direktorater og departementer ha problemer med å sette av ressurser og prioritere denne typen arbeid. Dette er også et arbeid der virksomhetene kan lære av hverandre. Ved utbetaling av støtte til utredning bør det være en forutsetning at den virksomheten som mottar støtten, videreformidler resultatene på seminarer i nettverket og ellers.

Samtidig som det er viktig å hjelpe til – gjennom en insentivordning – med overgangen fra luftige ideer til mer håndfaste planer, er det viktig å beholde sektoransvaret og den enkelte virksomhetens ansvar for å implementere løsninger som er effektive på sikt. Vi vil derfor ikke uten videre foreslå at det etableres noen ordning der virksomhetene får dekket de faktiske kostnadene ved utflytting gjennom en sentral pott. Konklusjoner fra utredninger og prosjekter om utflytting bør innarbeides i de ordinære budsjettrutinene, slik at en eventuell engangsutgift (og lønnsomhet etter et visst antall år) synliggjøres her. De forslagene som man kommer frem til på et så sent tidspunkt i prosessen vil være praktiske og virksomhetsinterne i sin karakter og av mindre interesse for utenforstående og også av denne grunn kan det derfor argumenteres for at kostnadene fullt ut skal bæres av den enkelte virksomheten.

Ut fra ovenstående mener vi med andre ord at en insentivordning bør begrenses til å gjelde:

- Etablering og drift av et nettverk av departementer og direktorater<sup>1</sup>
- Informasjonsmateriell som formidler aktuelle strategier og fremgangsmåter
- Utredningsstøtte til utredninger i regi av den enkelte virksomheten

Vi vil tro at det er mest hensiktsmessig at en insentivordning administreres fra ett departement alene. Administrasjonen av ordningen og de formelle beslutningene om ressursbruk vil med andre ord være sentralisert, mens vurderingene som ligger til grunn for disse i stor grad vil skje i nettverk/på tvers. Et nettverk vil kunne gi

---

<sup>1</sup> Før det eventuelt etableres et særskilt nettverk, kan det være hensiktsmessig å ta opp utflyttingsproblematikken i eksisterende nettverk og fora. Deretter kan det vurderes å avholde seminar, work shop eller lignende og å se på behovet for et særskilt nettverk.



---

viktige synspunkter mht hva slags informasjonsmateriell det kan være behov for, hvilken type utredninger som er av størst allmenn interesse/overføringsverdi osv.

En fordel med et nettverk er at arbeidet ikke blir så personavhengig (Prosjekt Fjernarbeid viste at mange initiativer stoppet opp pga jobbskifte). Nettverket vil kunne utveksle erfaringer med individuelle ordninger og eventuelt også større utflyttinger, både når det gjelder lokaliseringmessige, tekniske, organisatoriske og arbeidsmiljømessige forhold. På bakgrunn av eventuelle løpende registreringer av interessen hos medarbeidere i departementer og direktorater, kunne nettverket også ha en pådriverrolle mht konkret tilrettelegging.

Med utgangspunkt i Hovedavtalen kan det inngås lokale tilpasningsavtaler eller avtaler om medbestemmelse. Ifm omorganisering og flytting kan det inngås en spesifikk omstillingsavtale eller flytteavtale. I en flytteavtale vil det være bestemmelser om *kompensasjonsordninger* for personalet, både for dem som flytter med og for dem som blir igjen. For dem som flytter med, kan det dreie seg om bl a kompensasjon for økte utgifter ifm pendling i en overgangsfase, ifm anskaffelse av ny bolig, ifm flyttingen mm. For dem som ikke flytter med, dreier det seg hovedsakelig om ventelønnsutbetalinger. Ventelønnsutbetalinger er den største utgiftsposten når (deler av) en statlig virksomhet flytter fordi det fører til en dublering av personalkostnadene.

Ved utarbeidelsen av en *insentivordning* for utflytting av statlige arbeidsoppgaver er følgende spørsmål aktuelle:

1. Hvilke mentale og praktiske barrierer fins mot utflytting, og hvordan kan insentivene rettes mot disse?
2. Hvem betaler?
3. Hvem kan søke?
4. Hvordan utløses utbetalinger eller andre fordeler?  
Skal insentivene rette seg mot faktiske utflyttinger, eller mot utredning, planlegging og forberedelser av utflytting?  
Utgifter som det kan tenkes gitt støtte til/som det ikke kan gis støtte til
5. Hvem vurderer om kriterier for utbetaling er tilfredsstillt?
6. Hvordan skal det informeres om ordningen?
7. Hva skal varigheten på ordningen være?
8. Skal det være et detaljert regelverk eller skjønnsmessige vurderinger?
9. Avklaringer i forhold til økonomireglementet

---

## REFERANSER

**Tittel:** Lokalisering av statlige arbeidsoppgaver  
Løsninger for stedsuavhengige funksjoner i distriktene

**Forfatter(e):** Peter Bøgh, Sidsel Søvik og Hogne Tellnes

**Statskonsults rapportnummer:** 2002:15

**Prosjektnummer:** 674

**Prosjektnavn:** Lokalisering av statlige arbeidsplasser

**Prosjektleder:** Peter Bøgh

**Oppdragsgiver(e):** Kommunal- og regionaldepartementet

**Resymé:** Presentasjon av ulike organisatoriske løsninger for hvordan stedsuavhengige oppgaver i departementer, direktorater og annen statsforvaltning kan løses i distriktene.

**Arbeidsområde:**

- Styring og resultatorientering
- Omstilling og organisasjonsformer
- Informasjonsteknologi
- Kommunikasjonsutvikling
- Internasjonalisering
- Lederskapsutvikling

**Emneord:** Utlokalisering, fjernarbeidssenter, lokaliseringalternativer, hjemmekontor, stedsuavhengighet, mobilt arbeid.

**Dato:** 08.10.02

**Sider:** 21

**Utgiver:** Statskonsult  
Postboks 8115 Dep  
0032 OSLO