

Retningslinjer for evaluering av utflytting av statlig virksomhet

27.06.08

Innhold

1	Bakgrunn og innledning	3
2	Hovedtrinn i evalueringen	4
3	Hva skal vurderes og sammenlignes	5
3.1	Hvilke virkninger	5
3.2	Sammenligne med situasjonen uten flytting	5
3.3	Når er før og etter flytting	7
3.4	Valg av analyseregion	7
4	Virkninger for tilflyttingsregionen	8
4.1	Tilflyttingsstedets kvaliteter: situasjon før tilflytting	8
4.1.1	Situasjonen før flytting innvirker på effektene av flyttingen	8
4.1.2	Demografi	8
4.1.3	Boligmarkedet	9
4.1.4	Tjenestetilbud	9
4.1.5	Arbeidsmarked og utdanning	10
4.1.6	Næringsstruktur	10
4.2	Regionale virkninger av tilflytting	11
4.2.1	Etterspørselsvirkninger	11
4.2.2	Lønn/inntekt	11
4.2.3	Andre forhold som kan inkluderes i analysen	12
4.3	Oppsummering av anbefalte indikatorer	13
5	Virkninger for organisasjonen og virksomhetens mål	14
5.1	Kortsiktige og langsiktige virkninger	14
5.2	Kostnader	14
5.2.1	Kostnader direkte relatert til flyttingen	14
5.2.2	Driftskostnader	14
5.2.3	Kapitalkostnader	15
5.2.4	Reise- og kommunikasjonskostnader	15
5.3	Personalsammensetning, turnover og kompetanseoverføring	16
5.4	Arbeidsmiljø	17
5.5	Oppgaveløsningen og kvaliteten på tjenestene	17
5.5.1	Virksomhetens mål	17
5.5.2	Kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen	18
5.5.3	Faglig utvikling og faglig uavhengighet	18
5.5.4	Konsekvenser for styringen	19
5.6	Oppsummering av anbefalte variable og eventuelle indikatorer	19
	Forslag til intervjugaid	21
	Referanser	23

1 Bakgrunn og innledning

Siden 2000 er flere statlige virksomheter blitt flyttet ut fra Oslo. De enkelte departementene har ansvaret for å evaluere flytteprosessene som deres underliggende virksomheter har gjennomført. For å få bedre kunnskap om kostnader og effekter av utflyttinger er det ønskelig å kunne trekke generelle konklusjoner ut over den enkelte flyttingen. Det vil gi viktig kunnskap for regjeringens videre arbeid med statlig lokaliseringspolitik.

Disse retningslinjene skal bidra til at det kan gjennomføres **sammenlignbare evalueringer på tvers av sektorer og fagområder**. For at evalueringene skal kunne sammenlignes er det ønskelig at de enkelte evalueringene så langt som mulig vurderer **de samme virkningene** og benytter **de samme datakildene der offentlig statistikk er tilgjengelig** eller tall som kan sammenlignes (for eksempel regnskaps-tall).

Hensikten med evalueringer er å heve nivået på den samlede styrings- og kontrollinformasjonen, forbedre måloppfyllelsen og effektiviteten og samtidig bidra til læring og utvikling¹. I evalueringer vil man normalt ta utgangspunkt i målformuleringen for tiltaket, i dette tilfellet flytting. Det er ulike virksomheter som er flyttet, begrunnelsen for flyttingen varierer og tilflyttingsstedene skiller seg sterkt fra hverandre. I disse retningslinjene har vi valgt å hente fram det som vil kunne være felles problemstillinger ved evalueringer av utflytting av forvaltningsorganer², uavhengig av hva som var den formulerte målsettingen ved flyttingen:

- Regionale effekter: Virkninger for den regionen virksomheten flytter til.
- Organisasjonsinterne effekter: Virkninger for organisasjonen og de ansatte.
- Faglige effekter: Virksomhetens evne til å nå målene og virkning på samhandlingen med andre.

I noen evalueringer kan det være aktuelt å vurdere andre effekter enn dem vi har inkludert her, for eksempel virkninger for det stedet virksomheten flytter fra, for de arbeidstakerne som ikke valgte å flytte med, for miljøet mv. De enkelte departementene og de som gjennomfører evalueringene må derfor gjøre et begrunnet valg av virkninger og indikatorer.

Retningslinjene har **ikke** som formål å danne et beslutningsgrunnlag i forkant av en eventuell utflytting, men kan likevel være til hjelp når man skal ta stilling til hvilke forhold som bør vurderes når utflyttinger skal utredes.

Retningslinjene vil bli lagt til grunn for en samlet evaluering av utflyttingene av Konkurransetilsynet, Luftfartstilsynet, Post- og teletilsynet og Sjøfartsdirektoratet samt de regionale virkningene av flyttingen av Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. I tillegg vil flyttingen av Kystverket kunne bli inkludert i evalueringen. På grunnlag av erfaringene fra denne felles evalueringen kan det bli aktuelt å revidere retningslinjene.

Retningslinjene er utarbeidet av en arbeidsgruppe bestående av representanter fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet, Finansdepartementet, Fornyings- og administrasjonsdepartementet, Justis- og politidepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet, Kultur- og kirkedepartementet og Samferdselsdepartementet. NIBR har gitt innspill til arbeidet (Bjørnsen og Edvardsen 2007).

Det vises også til eksisterende veiledere, slik som Finansdepartementets *Veileder til gjennomføring av evalueringer* og *Veileder i samfunnsøkonomiske analyser*, Senter for statlig økonomistyrings *Sjekkliste for planlegging, gjennomføring og oppfølging av evalueringer* og *Mål- og resultatstyring i staten: En veileder i resultatmåling*, Kommunal- og regionaldepartementets *Veileder for distriktmessige konsekvensutredninger* og *Retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og tjenesteproduksjon*, samt *Reglement for økonomistyring i staten* (Finansdepartementet) og *Utredningsinstruksen* med veileder i utredningsarbeid (Moderniseringsdepartementet).

¹ Veileder til gjennomføring av evalueringer. Finansdepartementet (2005).

² Retningslinjene gjelder for alle typer utflyttinger, men er tematisk avgrenset til utflytting av forvaltningsorganer. Veilederen tar utgangspunkt i erfaringer med faktiske utflyttinger etter 2000.

2 Hovedtrinn i evalueringen

Hovedtrinnene i evalueringen er oppsummert i stikkordslisten under. Detaljene knyttet til de enkelte punktene er beskrevet i kapitlene det er referert til.

1. Etabler sammenlikningsgrunnlag (kap. 2 og 3)

- Bestem hvilke virkninger det er aktuelt å analysere
- Velg metode for kontrafaktisk situasjon
- Definer referansetidspunkter
- Definer relevant region

2. Beskriv regionens situasjon før tilflytting (kap. 3)

Finn nøkkeltall for:

- demografi
- arbeidsmarked
- utdanning
- andre distriktsindikatorer

4. Vurder effekter av flytting for tilflyttingsregionen (kap. 3)

- Lag oversikt over nøkkeltall om virksomheten
- Analyser etterspørselseffekter
- Undersøk lønns-/inntekstforhold
- Evt. undersøk tilbudssideeffekter

5. Vurder virkningene for organisasjonen (kap. 4)

Beregn kostnader:

- Flyttekostnader
- Driftskostnader
- Kapitalkostnader
- Reise- og kommunikasjonskostnader

Undersøk effekter for personalet:

- Kompetanse- og turnover
- Arbeidsmiljø

Vurder betydning for kvalitet og oppgaveløsning:

- Klarlegg virksomhetens mål
- Vurder kvalitet og effektivitet i oppgaveløsning
- Undersøk faglig utvikling og uavhengighet
- Undersøk konsekvenser for styringen

3 Hva skal vurderes og sammenlignes

3.1 Hvilke virkninger

Økonomireglementet definerer en evaluering som:

”En systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, en virksomhet, et virkemiddel eller en sektor.”

En etterevaluering er en resultatevaluering hvor en ønsker å måle effekter av et tiltak. Formålet med en etterevaluering vil oftest være å undersøke om tiltaket fungerer tilfredsstillende gitt de målsetninger og forventninger som lå til grunn. Et naturlig utgangspunkt for evalueringer er de effekter som tiltaket (utflyttingen) var ment å gi. Dette kan variere fra virksomhet til virksomhet. Men også virkninger som ikke var skissert som et mål i beslutningsprosessen, kan være aktuelle å vurdere.

I retningslinjene skilles mellom effekter for **omgivelsene** (regionale effekter), virkninger for **virksomheten** som relokaliseres (organisasjonsinterne effekter) og virkninger for **oppgaveløsning** og kvalitet på tjenestene (faglige effekter). Det kan variere fra virksomhet til virksomhet og mellom tilflyttingsregioner hvilke indikatorer det er mest aktuelt å ta med. Retningslinjene angir derfor noen virkninger som **skal** vurderes og noen som **kan** vurderes. Det enkelte departementet må selv vurdere om det også er andre effekter enn de som er omtalt her, som bør vurderes i tillegg.

Fagdepartementet bør tidlig ta stilling til hvilke type virkninger som departementet ønsker å vurdere utflyttingen etter, og dermed hvor omfattende og kostbar evalueringen skal være. I noen tilfeller vil det i praksis likevel være vanskelig å gjennomføre gode virkningsvurderinger av enkelte av de variablene som retningslinjene sier skal analyseres. I disse tilfellene bør evalueringen angi **hvorfor** disse variablene ikke lar seg analysere.

Virkningene for omgivelsene vil i disse retningslinjene være virkningene for **tilflyttingsstedet**. Retningslinjene tar utgangspunkt i utflytting av **statlige forvaltningsorgan og tilsyn**, men kan også benyttes for andre relokaliseringer.

3.2 Sammenligne med situasjonen uten flytting

Hvilke effekter flyttingen har på omgivelsene, på organisasjonen og på oppgaveløsningen, vil avhenge av kjennetegn ved tilflyttingsstedet og organisasjonen før flyttingen. Hvis virksomheten flytter til et sted med god tilgang på kvalifisert arbeidskraft, vil virkningene kunne være annerledes både for organisasjonens oppgaveløsning og for selve tilflyttingsstedet enn om virksomheten flytter til en region som ikke har slike kjennetegn. Tilsvarende kan virkningene for tilflyttingsstedet variere etter kjennetegn ved virksomheten selv. Man kan tenke seg at flytting av en virksomhet som er avhengig av spesialisert kompetanse, for eksempel teknisk kompetanse innen avgrensede fag, vil kunne ha en annen virkning på det regionale arbeidsmarkedet enn om virksomheten har oppgaver som krever generell kompetanse.

Da Rogalandsforskning (Laudal og Hauge, 2004) så på effekter av utflyttede virksomheter, fant de at det generelt kun var en relativt beskjeden andel av de ansatte som flytter med virksomheten. Andelen økte riktignok når det var kort flytteavstand og for ansatte med høy spesialistkompetanse, men hovedtendensen var at de fleste ble værende igjen på fraflyttingsstedet (Oslo).

Det er derfor viktig at man tidlig bestemmer seg for **hvilke virkninger** man ønsker å undersøke og ut fra dette bestemmer seg for **hvilke kjennetegn** ved organisasjonen, tilflyttingsstedet og oppgaveløsningen som gjelder **før flyttingen**, som kan være relevante. Dette er også helt avgjørende for i det hele tatt å kunne uttale seg om hvilke effekter flyttingen har: For å kunne si noe om endringer som flyttingen har medført, må man vite hva som var situasjonen før flyttingen.

Ved etterevalueringer bør man observere hvordan situasjonen ser ut før flytting, og hvordan situasjonen ser ut etter flytting, og utviklingen over tid. Man kan derimot ikke observere hvordan utviklingen (i samme periode) ville vært **dersom flytting ikke hadde funnet sted**. Dette kalles den **kontrafaktiske**

situasjonen og betegner i dette tilfellet utviklingen som ville ha skjedd dersom flyttingen ikke hadde blitt gjennomført. Effekten av flyttingen er forskjellen mellom faktisk og kontrafaktisk utvikling på dagens tidspunkt. Det ideelle sammenlikningsgrunnlaget er situasjonen i dag *uten at* utflyttingstiltak og utflytting har funnet sted. Det er derfor nødvendig å gjøre anslag for den kontrafaktiske utviklingen.

Den kontrafaktiske situasjon

Generelt kan vi si at løsningen på det kontrafaktiske problem avhenger av hvilken metode en bruker i analysen. Her finnes ulike metoder som alle har sine styrker og svakheter. Metodene viser mulige tilnærmingmåter for å *håndtere* problemet.

- **Modellberegninger** kan gjennomføres med og uten tiltaket. Styrken med dette er at en beregner effekten av tiltaket ut ifra en referansebane uten flytting, og at begge beregninger kan gjøres på samme måten. Evaluator kan benytte tilgjengelig informasjon til å gjøre forutsetninger om hvordan utviklingen ville forløpt uten tiltaket og kan for eksempel vurdere fortrenings effekter ut ifra kapasitetsbegrensninger i den regionale økonomien. Denne type analyse egner seg godt for sammenlikning og vil også, avhengig av valgte forutsetninger, sikre at beregningene kan gjøres konsistente med nasjonale beregninger for aktivitetsutviklingen. En svakhet er at modellen kun gir et forenklet bilde av virkeligheten. Dette kan imidlertid også sees som en styrke fordi virkeligheten likevel er for kompleks til å kunne måles presist. Andre svakheter er at modellens input (data eller eksogene forhold) kan ha dårlig kvalitet, at modellteoretisk utgangspunkt gir en dårlig beskrivelse av verden osv. Virksomheten som flyttet bør være av en viss størrelse (målt i sysselsetting og/eller produksjon) i forhold til tilflyttingsstedets samlede aktivitet for at modellberegningene skal gi interessante resultater.
- **Teoretiske analyser** har flere av de samme styrker og svakheter som modellberegninger, men ved denne type analyse baserer man seg i første rekke på ulike fags teorigrunnlag, uten å nyttiggjøre seg tilgjengelig empiri. Teoretiske analyser kan nyttes til å si noe om sammenhenger og hvordan effektene utløses, samt retningene på effektene, snarere enn om effektens omfang.
- **Referansemåling (benchmarking)**, eller nyttiggjøring av tidligere (sammenlignbare) erfaringer, kan nyttes til å kvantifisere effekter. Metoden benyttes i hovedsak som et verktøy for å sammenligne (og øke) effektivitet og resultatoppnåelse i offentlig virksomhet. Metoden kan også være nyttig når man ikke har mulighet til å gjøre egne beregninger. Et eksempel kan være å benytte multiplikatorer fra andre beregninger for å kvantifisere hvor stor (indirekte) sysselsetting tilflyttingen genererer. Problemet med å basere effektberegninger på tidligere analyser (og fra andre regioner) er at tilflyttingsstedets egenskaper kan bli underkommunisert. Man bør derfor etterstrebe at analysen justeres ut ifra erfaringene med egenskapene ved tilflyttingsstedet.
- **Spørre dem det gjelder.** Intervjuer er en vanlig måte å måle effekter, men denne metoden er svært ressurskrevende og krever kompetanse til å stille de riktige spørsmålene, til å plukke ut de riktige intervjuobjektene og til å vurdere kvaliteten på svarene. Denne metoden egner seg derfor best til å måle effekter vi vanskelig kan kvantifisere og som det ikke registreres statistikk for, eller som det ikke finnes annen tilgjengelig informasjon om.
- **Utviklingen i referanseområder** (områder som "ellers er like") kan brukes som sammenlikningsgrunnlag. Denne metoden forutsetter at det finnes områder med tilsvarende kvaliteter som tilflyttingsregionen og hvor utviklingen kan antas å være noenlunde lik den tilflyttingsregionen ville hatt uten etablering av statlig virksomhet. Fordelen er at man ikke trenger tilgang på annet effektberegningsverktøy. På den annen side vil det sjelden være mulig å finne tilstrekkelig "like" sammenlikningsområder.
- **Var det andre faktorer enn tiltakene som medvirket til resultatet?** En årsaksanalyse får frem de varierende faktorene som kan være med å forklare det oppståtte, det vil si konkrete hendelser eller forandringer som kan observeres eller måles. Ofte gjennomføres en årsaksanalyse i tillegg til en effektanalyse. Sammen kan man gjennom disse to metodene utvikle forskjellige forklaringsmodeller, og gi forslag til hvilke faktorer som kan ha virket sammen med tiltakene og gitt resultater.

3.3 Når er før og etter flytting

For å kunne si noe om effektene av flyttingen – enten det er for tilflyttingsregionen eller for virksomheten og oppgaveløsningen – må man velge på hvilke tidspunkter man skal sammenligne. Ideelt sett burde man sammenligne situasjonen før det i det hele tatt var kjent at man vurderte flytting, med situasjonen etter at flyttingen er gjennomført og alle overgangsproblemer er over. I praksis er det likevel ikke så enkelt. Det kan oppstå et behov for kunnskap om flyttingens effekter før virksomheten har fått ”satt seg” og det er ikke alltid like enkelt å fastslå når en omstillingsprosess er over. Til tross for dette, er det viktig så langt som mulig å gjøre et begrunnet valg av hvilke tidsrom som skal sammenlignes.

Særlig for virkningene for virksomheten og måloppnåelsen må man velge tidspunkter å sammenligne nåsituasjonen med, der tilstanden **ikke er påvirket av selve beslutningen** om ny lokalisering. For eksempel kan organisasjonen og ansatte ha blitt kjent med flytteplanene og ha begynt tilpasningen før selve beslutningen om flytting er tatt. Dette tilsier at man velger et sammenligningstidspunkt som går lengre tilbake enn da flyttingen ble normalt kjent i organisasjonen. Her kan det være fornuftig å ta virksomheten med på råd. Hvis man kan få tilgang på tidsseriedata, bør det kontrolleres for hvorvidt perioden som brukes som sammenligningstidspunkt, er en **normalperiode**. Perioder som ser ut til å avvike fra det som har vært vanlig, eller det som kan anses som en etablert trend, bør unngås. Dette kan for eksempel gjøres ved å se på tidsseriedata for turnover, nytilsetninger, kompetansesammensetning eller andre data. Uansett bør det benyttes et gjennomsnitt over for eksempel tre år når situasjonen før flytting skal beskrives. Det samme gjelder også for det som defineres som **nåsituasjonen** og som i kapittel 5 er kalt referansetidspunktet: tidspunktet der flyttingen er å anse som gjennomført og virksomheten kan gå som normalt – **uten påvirkning fra selve flyttingen og flytteprosessen**.

Det kan være en fordel å velge de samme tidspunktene for sammenligning, uavhengig av hvilke virkninger som analyseres. Likevel kan tidsperiodene som er mest hensiktsmessige for å undersøke effektene for virksomheten og måloppnåelsen, avvike fra **normalperioder for den regionale utviklingen**. Man bør derfor også se på tidsseriedata for nøkkeltall for den regionale økonomien for å ta stilling til sammenligningstidspunktene. Uansett må valget av tidsperioder **begrunnes**, og man bør så langt som mulig **kontrollere for unormale utslag** i enkeltår.

3.4 Valg av analyseregion

For å kunne gjennomføre en analyse av hvilke effekter tilflyttingen har hatt for regionen, må man først definere hvilken **geografisk utstrekning** analyseregionen skal ha. Ofte vil det ikke være tilstrekkelig å avgrense analyseregionen til kommunen, fordi arbeidsregionen i realiteten går ut over kommunegrensene, og de ansatte kan tenkes å bosette seg i nabokommunene eller enda lengre unna.

I de fleste tilfeller bør man benytte **bo- og arbeidsmarkedsregioner** som regional avgrensing. Dette gjelder særlig for å få tatt tilstrekkelig hensyn til arbeidsmarkedets tilbuds- og etterspørselsside. Man må ta hensyn til slike forhold når man velger analyseregion. Hvilken regionavgrensning som i hvert tilfelle vil være ”den beste” vil måtte vurderes opp mot virksomhetens størrelse, funksjoner og behov. Stedets størrelse i absolutt og relativ forstand, samt geografisk lokalisering eller sentralitet kan også være av betydning for avgrensingen av analyseregion. Aktuell statistikk om størrelse kan hentes fra SSB.

Bo- og arbeidsmarkedsregioner er definert i Juvkam (2002). Juvkams bo- og arbeidsmarkedsregioner (BA) er på mange måter bedre enn både kommuner og SSBs økonomiske regioner, siden de er laget for nettopp å være funksjonelle regioner.

4 Virkninger for tilflyttingsregionen

Utflytting av statlige arbeidsplasser fra Oslo har gjerne vært begrunnet i virkninger utflyttingen vil ha på tilflyttingsstedet. Her har hensynet til arbeidsmarkedet, næringsutvikling, befolkningsutvikling og stedsutvikling spilt inn. Det er behov for kunnskap om hvilke virkninger slik tilflytting faktisk har for omgivelsene, og om virkningene samsvarer med de ønskelige.

4.1 Tilflyttingsstedets kvaliteter: situasjon før tilflytting

En slik analyse må omfatte en kartlegging av ulike **egenskaper eller kvaliteter** ved tilflyttingsstedet, og den må omfatte en analyse av **utflyttingens effekter** for tilflyttingsstedet. Man må vurdere hvilke indikatorer som kan gi en god beskrivelse av endringene flytting av en etat til regionen har bidratt til. I tillegg bør man ha en oppfatning av hva som kan være en egnet metode for å gjøre slike analyser. Tilgangen på data vil ofte være avgjørende for hvilken metode man velger og også for hvilke effekter det er mulig å måle.

For å kunne si noe om virkningene av tilflyttingen, må man vite hvordan situasjonen var før tilflyttingen (jf. drøftingen av den kontrafaktiske situasjonen). Tilflyttingsstedets kvaliteter kan også påvirke hvilke virkninger flyttingen har fått for virksomheten selv (for eksempel hvor mange fra den opprinnelige staben som flyttet med virksomheten). En kartlegging av tilflyttingsstedets kvaliteter har derfor også betydning for tolkningen av og eventuelle forklaringer på organisasjonsinterne virkninger av flyttingen.

4.1.1 Situasjonen før flytting innvirker på effektene av flyttingen

Evalueringsene kan gjennomføres i form av en såkalt ”regional analyse av tilflyttingsstedet”. **Stedets egenskaper** før tilflytting må, etter beste evne, kvantifiseres ved bruk av målbare indikatorer. For at en gjennomgang av de aktuelle indikatorene skal ha noen mening, må de **relateres** til for eksempel et regiongjennomsnitt, landsgjennomsnitt eller ”steder det er naturlig å sammenlikne seg med”. Samtidig er det viktig at en fokuserer på variabler som omlokaliseringen kan forventes å ha hatt effekt på. Det er spesielt viktig å se tilflyttingsstedets egenskaper og størrelsen på virksomheten i sammenheng.

I tillegg **kan** det være viktig å si noe om tilflyttingsstedets lokalisering i forhold til nabosteder, blant annet når det gjelder avstand og kommunikasjoner. Dette kan, sammen med for eksempel en gjennomgang av tjenestetilgang, bidra til å si noe om stedets attraktivitet og tilgjengelighet. Dette kan igjen ha innvirkning på hvilke effekter flyttingen har fått.

Den såkalte distriktsindeksen sier noe om kommuners distriktpolitiske rangering (Johansen m fl, 2006). Distriktsindeksen er en vektet indikator, som plasserer aktuelle kommuner i forhold til kommuner i resten av landet i et distriktpolitisk perspektiv. Den kan brukes til å illustrere visse vektete egenskaper ved en kommune, sett i forhold til alle andre kommuner. Egenskapene er knyttet til befolkning, arbeidsmarked, inntekt, avstand og geografi. I den forstand gir distriktsindeksen samleinformasjon om hver kommune. Slike forhold vil kunne være viktig for dem som eventuelt skal flytte til stedet eller kommunen.

4.1.2 Demografi

Antall innbyggere, sammen med befolkningens alderstruktur, er viktige variabler for å si noe om stedets størrelse, om rekrutteringspotensialet i arbeidsmarkedet lokalt og om potensialet for tjenesteproduksjon på stedet. SSB har lett tilgjengelig statistikk på slike forhold, for eksempel i Statistikkbanken. Pandasystemet³ har den fordel at den har relativt lange årlige tidsserier for disse variablene. Følgende variabler bør inkluderes:

³ Pandasystemet er et regionalt analyseverktøy for demografi, næringsliv og arbeidsmarked. Systemet består av en statistikkbank, en simuleringsmodell og en rapporteringsdel. Basisregionene i modellsystemet er landets 19 fylker, men modellen kan også opereres på kommunenivå, eller på aggregater av kommuner (også på tvers av fylkesgrenser). Pandamodellen kan benyttes til å analysere befolknings-, nærings- og sysselsettingsvirkninger av

- Antall innbyggere fordelt på aldersgrupper (0-5, 6-15, 17-19, 20-66, over 67 år) og kjønn i kommunen/regionen. Relater dette til nasjonale tall.
- Befolkningens bevegelse i regionen (inn- og utflyttinger, fødsler og dødsfall).
- Befolkningsutviklingen (antall innbyggere) over tid. Er det et vekst- eller nedgangsområde vi ser på, og kan utviklingen forklares med flytting og/eller fødselsoverskudd (se forrige strekpunkt)

4.1.3 Boligmarkedet

Lave boligpriser kan være en viktig attraktivitetsfaktor for eventuelle nye innflyttere til området. Boligpriser for eneboliger (eneste boligtypen som er tilgjengelig på kommunenivå) kan hentes fra Statistikkbanken i SSB. Prisene bør sammenlignes med prisene på fraflyttingsstedet.

- Priser på eneboliger, hentet fra Statistikkbanken og sammenlignet med prisene på fraflyttingsstedet.

Det **kan** også være relevant å kartlegge boligmassen og tilgangen på brukte boliger på stedet og i nabokommunene. Det finnes tilgjengelig statistikk over boligmasse, fordelt på boligtyper, i GAB-registeret, og en kan også hente boligmassedata fra Panda. Noen kommuner legger til rette for tilflytting ved å tilby rimelige tomter og kommunal infrastruktur. Informasjon om dette kan oppnås ved kontakt med kommunen og/eller i kommunale planer. Hvis man velger å inkludere slike sider ved boligmarkedet, kan aktuelle variabler være:

- Boligmasse (fordelt på boligtyper), fra GAB eller Panda
- Årlig boligbygging (fordelt på boligtyper), de siste år og planlagt framover, hentes fra kommunene i regionen
- Kommunenes arealplaner for å vurdere utbyggingspotensial for boliger (hentes fra kommunene i regionen)

4.1.4 Tjenestetilbud

Kartlegging av det private tjenestetilbudet bør skje regionalt, snarere enn lokalt, siden det er tilgangen på tjenester i regionen, ikke i kommunen, som betyr noe. Indikator som bør inkluderes er:

- Andelen sysselsatte innenfor ulike former for tjenesteproduksjon hentet fra Bedrifts- og foretaksregisteret (BOF) i SSB. Her er sysselsettingen i alle bedrifter, offentlige (inkludert forvaltning) og private, registrert med næringstilknytning og kommunenummer. Ønsker man et høyere aggregeringsnivå, kan man bruke tall fra Panda.

Med utgangspunkt i Bedrifts- og foretaksregistret er det også mulig å analysere tjenester på ulikt nivå. Store sentre har større tjenestetilbud enn mindre. Analyser av senterhierarkier deler gjerne inn i 50 eller flere tjenester og ser på sammenhengen mellom senterstørrelse og antall tjenester. Uansett om man velger en **grov- eller finmasket inndeling**, må tallene sammenliknes med andre regioner, for eksempel Oslo, eller landsgjennomsnittet.

Det offentlige tjenestetilbudet produseres i stor grad av kommunene selv, og tjenestene tilbys innbyggerne etter bostedskommune. Om man ønsker en bredere kartlegging av tjenestetilbudet bør den gjennomføres ved hjelp av data fra Kostra og fra kommuneregnskapene, som en finner i SSB. De mest aktuelle tjenestene vil være barnehageplasser (for eksempel dekningsgraden) og primærhelsetjenesten.

aktivitetsendringer (som tilflytting av statlig virksomhet) og til gjøre framskrivninger av ulike utviklingsbaner. Det er således mulig å beregne *effektalternativer* (utvikling med aktivitetsendring) så vel som referansebane (utvikling uten aktivitetsendring). Pandasystemet eies av fylkeskommunene i fellesskap. I tillegg er en rekke forskningsinstitutter og konsultentselskaper brukere av systemet.

4.1.5 Arbeidsmarked og utdanning

Det er viktige samspill mellom befolkningens og arbeidsmarkedets størrelse og sammensetning. Jo større befolkning, dess større, og vanligvis mer variert, vil arbeidsmarkedet være, og jo større og mer variert arbeidsmarkedet er, dess mer attraktivt vil det være å bosette seg i regionen.

Det er viktig å kartlegge tilbudssiden i arbeidsmarkedet, det vil si hvilke yrker og hvilken kompetanse innbyggerne hadde før flyttingen fant sted. Dette gjelder både innbyggere i arbeid og dem som står utenfor arbeidsmarkedet. Statistikk for yrke og kompetanse kan hentes fra blant annet sysselsettings- og utdanningsstatistikken og arbeidskraftundersøkelsen i SSB. Igjen er det et spørsmål om hvor finmasket informasjon man ønsker. Jo mer finmasket, desto vanskeligere er det å sammenligne. Variable man bør kartlegge er:

- Andelen innbyggere med lav, middels (VGS) og høyere utdanning
- Er det høyere utdanningsinstitusjon i regionen? (Eventuelt hvilke linjer?)
- Antall registrerte arbeidsledige
- Yrkesfrekvenser (eventuelt for ulike aldersgrupper og begge kjønn)
- Inntektsnivå i kommunen/regionen (med utgangspunkt i skattestatistikk)

Eventuelle utdanningsinstitusjoner, på tilflyttingsstedet og i regionen, kan ha betydning for rekruttering av arbeidskraft, og påvirker regionens forutsetninger for å tiltrekke seg ytterligere næringsvirksomhet i kjølvannet av tilflyttingen.

4.1.6 Næringsstruktur

Tilflyttingsstedets næringsstruktur sier noe om stedets potensial for framtidig utvikling. Næringsstrukturen på (et noe høyere) regionalt nivå sier også noe om regionens mulighet til å absorbere etterspørselen som den tilflyttende virksomheten representerer lokalt og regionalt. Strukturen kan kartlegges ved hjelp av ulike former for strukturstatistikk, og da spesielt statistikk over sysselsettingens⁴ fordeling på næringer. Også her er det god tilgang på statistikk fra SSB, blant annet BOF, men også Panda-systemet gir tilgang på tilstrekkelig informasjon. Variable som bør inkluderes er:

- Næringsstruktur: Sysselsettingens fordeling på næringer
- Næringsutvikling: Sysselsettingens fordeling på næringer over tid

Også her vil **detaljeringsnivået** være avhengig av analysebehovet. En relativt grov inndeling er primærnæringer, sekundærnæringer og tertiærnæringer. Tertiærnæringene kan deles i to (offentlig og privat), og private tjenester kan deles i to (forretningsmessig og personrettet tjenesteyting). Til sammen blir dette fem næringer, og det er lett å sammenlikne med andre steder. Man kan etter behov gjøre inndelingen finere.

Steders evne til nyskaping og framtidig utvikling henger nøye sammen med eksisterende næringsstruktur, men også med befolkningsgrunnlag og størrelsen på arbeidsmarkedet. Omstillingsevnen og potensialet for mer ”framtidsrettet” næringsstruktur vil også ha sammenheng med stedets tilknytning til regionale utdanningsinstitusjoner og andre fagmiljøer.

Det finnes noe tilgjengelig statistikk for regional forskning og utvikling, innovasjon og nyskaping, herunder SSBs FoU- og Innovasjonsstatistikk. Begge disse publikasjonene er basert på utvalgsundersøkelser. FoU-undersøkelsen gjennomføres årlig og har fylket som laveste geografiske enhet. Innovasjonsstatistikken er foreløpig gjennomført for 1992, 1997 og 2001 med økonomiske⁵ regioner som

⁴ På kommunenivå er sysselsettingsstatistikk det beste vi har. På fylkesnivå finnes det også nasjonalregnskap.

⁵ Økonomiske regioner er en inndeling mellom kommune og fylkesnivå. Landets kommuner er inndelt i 90 økonomiske regioner (som erstatter de tidligere handelsregionene). De økonomiske regionene krysser (i motsetning til bo- og arbeidsmarkedsregionene) ikke fylkesgrensene.

laveste regionale enhet. Statistikken gir ikke noe fullstendig bilde, men kan nyttes til å gjøre vurderinger av omstillingsevne og innovasjonstakt.

4.2 Regionale virkninger av tilflytting

For å kunne analysere hvilke effekter det har at en virksomhet flyttet til stedet, må man beskrive enkelte **kjennetegn ved selve virksomheten og de ansatte**. Det kan dreie seg om antall ansatte og deres familier, inntektsnivået deres, kompetansestruktur og andre relevante kjennetegn. I tillegg bør man ha opplysninger om virksomhetens produksjonsnivå, hvor de kjøper underleveranser fra osv. Informasjon om noe av dette får man fra virksomheten selv. Andre opplysninger må man få ved å spørre de ansatte. Intervjuundersøkelser blant de ansatte kan uansett være aktuelt for å få svar på en del spørsmål som vi kommer tilbake til i neste kapittel.

4.2.1 Etterspørselsvirkninger

Flyttingen innebærer at virksomheten vil kjøpe inn en del varer og tjenester lokalt. Virkningene vil ofte være høyere i flytteperioden fordi det skal investeres i lokaler og tilrettelegging. Etter hvert vil det årlige driftskonsumet være mer stabilt, med mindre det skjer store endringer i virksomhetens aktivitetsnivå. Flyttingen innebærer også at sysselsettingen lokalt går opp, delvis vil dette være medflyttende ansatte og delvis nyansatte lokalt. Det medfører at inntektsnivået øker, og dermed også konsumet i regionen. Summen av innkjøps- og inntektsvirkninger kalles gjerne etterspørselsvirkningene av tiltaket og måles ofte i form av en **produksjons- eller sysselsettingsmultiplikator**, eventuelt andre nøkkeltall. Disse multiplikatorene er vanlige indikatorer for å måle ringvirkninger av økt etterspørsel. Indikatorer som bør analyseres er:

- Direkte sysselsettingseffekter (antall ansatte i virksomheten)
- Indirekte sysselsettingseffekter (beregnet ved hjelp av modeller eller nøkkeltall)
- Multiplikator (Totale sysselsettingseffekter dividert med direkte sysselsettingseffekter)

Den **kontrafaktiske situasjonen** (utviklingen i området uten tilflytting, som ikke er observerbar) vil være utgangspunktet for å beregne sysselsettingsvirkningene.

I den grad aktivitetsnivået lokalt lå nær kapasitetsgrensen før flyttingen, vil ringvirkningene både kunne forsterkes og reduseres avhengig av hva som utgjør de knappe ressursene i økonomien. Ringvirkningene blir mer ekspansive dersom etterspørselen utløser etablering av nye virksomheter innen vare- og tjenesteproduksjon i forhold til om eksisterende virksomheter klarer å dekke behovet. Alternativt kan virkningene svekkes som følge av fortregning av annen aktivitet. Det siste er trolig mest relevant dersom det er tilgangen på arbeidskraft som er den knappe ressursen. Dersom den nye virksomheten krever et høyt antall ansatte i forhold til størrelsen på det lokale arbeidsmarkedet, eller etterspør kompetanse som allerede møter stor etterspørsel fra annen aktivitet, kan det oppstå mangel på (kvalifisert) arbeidskraft i regionen.

Man bør derfor vurdere virksomhetens størrelse i forhold til eksisterende virksomhet og kapasitetsutnyttning. I hvilken grad bidrar virksomheten til fortregning, og i hvilken grad bidrar den til ekspansjon?

4.2.2 Lønn/inntekt

Når det kommer en ny, sannsynligvis stor, statlig arbeidsplass, kan lønns- og inntektsnivået bli påvirket – eller at lønnsnivået i etaten påvirkes av det regionale lønnsnivået. Herunder er det hensiktsmessig også å kartlegge yrkesfrekvenser (fordelt på kjønn), arbeidsledighet, omfang av trygd etc.

Relevante datakilder for dette vil i første rekke være SSBs skattestatistikk, og men noe data kan også hentes fra andre kilder i SSB eller fra databanken i Panda.

- Kommunens/regionens innbyggers inntekter i følge skattestatistikken (SSB). Har disse endret seg mer eller mindre enn i sammenliknbare kommuner/regioner etter at virksomheten kom?

- Inntekt fra skattestatistikken kan også fordeles på grupper (selvstendige, lønsmottakere og trygdede, eventuelt etter alder) og vurderes over tid i forhold til virksomhetens etableringstidspunkt. Det kan da være spesielt interessant å se på lønsmottakernes inntekt.
- Utviklingen i arbeidsledigheten over tid, sett i forhold til tidspunktet for virksomhetens etablering.
- Utvikling i yrkesfrekvenser over tid, sett i forhold til tidspunktet for virksomhetens etablering.

Vi minner om at effekter også må vurderes i forhold til den **kontrafaktiske situasjonen**. Det er ikke tilstrekkelig kun å se på utviklingen for de aktuelle indikatorene over tid.

4.2.3 Andre forhold som kan inkluderes i analysen

Tilbudssideeffekter

Tilflyttingen kan bidra til å **tiltrekke annen virksomhet** til regionen (katalytiske effekter). Det kan være i form av servicefunksjoner eller andre underleverandører til den statlige virksomheten, eller virksomheter som har stort utbytte av nær lokalisering for egen aktivitet. Dette bidrar til at det kan oppstå nye kompetansenettverk i regionen som siden virker inn på produktivitet, innovasjonsevne osv. i regionen.

Tilbudssideeffektene er vanskelige å måle. **Om** man ønsker å gjennomføre slike analyser, bør analyse-enheten omfatte en større region enn tilflyttingsstedet lokalt. Her kan det være nødvendig å sammenligne med funn fra sammenliknbare analyser og vurdere utviklingen på tilflyttingsstedet med utviklingen i et referanseområde. Ved bruk av slike sammenliknende analyser kan man vurdere i hvilken grad det har forekommet særskilte endringer i nyetableringer, aktivitetsnivå og næringssammensetning i økonomien lokalt som det er naturlig å sette i forbindelse med tilflyttingen. Avskallingstakten innen tradisjonelle næringer kan være en ytterligere indikator på at økonomien er i endring. Datagrunnlaget bør derfor utgjøres av strukturelle data om regionen (SSB), samt nøkkeltall fra sammenliknbare analyser.

Det kan i tillegg gjennomføres intervjuer for å vurdere disse effektene. Kommunen, ved rådmannen eller næringssjefen, vil i noen grad ha oversikt over disse effektene, men også representanter for det lokale næringsliv kan være aktuelle intervjuobjekter. En oversikt over vanlige indikatorer for teknologi og innovasjon finnes i rapporten "Det norske forsknings- og innovasjonssystemet" som utarbeides annethvert år i samarbeid mellom NIFU STEP, SSB og Forskningsrådet.

Kommunale tjenester og skatteinntekter

Næringsmessige, sysselsettingsmessige og befolkningsmessige endringer påvirker behovet for kommunal infrastruktur og kommunale tjenester. Samtidig påvirkes skatteinntekter, både når det gjelder inntektsskatt og eiendomsskatt (der den brukes), og inntekter over rammetilskudd fra staten.

Befolkningens sammensetning, og da særlig alderssammensetningen, påvirker behovet for kommunale tjenester. Kommunens tjenestetilbud vil måtte økes i takt med den innflyttingen virksomheten bidrar til. Vi kan rimeligvis anta at det i første rekke dreier seg om arbeidsmotivert flytting og at det derfor er tjenester rettet mot barn og unge som øker mest. Dersom tilflyttingen fører til at kapasiteten sprenses, vil det i tillegg oppstå et investeringsbehov.

Når det gjelder kommunal infrastruktur (vi tenker her særlig på vei, vann og kloakk) vil behovet påvirkes i den grad det kreves utbygging av nye nærings- og boligfelter.

Ved økt tilflytting av innbyggere i arbeidsdyktig alder, og ved økt utnyttelse av lokal arbeidskraft (reduert ledighet), øker kommunens skatteinntekter. Skatteinntektene øker også i den grad kommunen tiltrekker seg flere bedrifter, enten det er i form av etterskuddsskatt eller eiendomsskatt.

Kommunale virkninger kan måles ved bruk av kommuneregnskaper, kommuneplaner, skattestatistikken og Kostra. I tillegg til å inneholde et detaljert datagrunnlag for kommunenes økonomi og tjenestemessig dekningsgrad, arbeides det med å utvikle en effektmodell for kvalitetsindikatorer i Kostra-

databasen. Den vil inneholde indikatorer for *strukturkvalitet* (standard på innsatsfaktorer), *prosesskvalitet* (smidig og effektiv tjenesteproduksjon), *produktkvalitet* (tjenestens innhold og service) og *resultatkvalitet* (oppnådd behovsdekning).

Befolkning og bolig

I hvilken grad lokaliseringen genererer ytterligere befolkningsvekst utover dem som flytter med, påvirkes av flere forhold. Befolkningsutviklingen vil avhenge av blant annet den statlige virksomhetens størrelse, andelen ansatte som flytter med og deres aldersstruktur (familiefase), virksomhetens ytterligere sysselsettingsbehov, og den aktivitetsutvikling som følger via etterspørsels- og tilbudssiden av økonomien.

Igjen er det vanskelig å isolere virkningene knyttet til virksomheten fra den generelle samfunnsutviklingen. I kommuner preget av nedgang i folketallet kan effektene lett undervurderes fordi de motvirkes av eksterne forhold. For kommuner med vekst i folketallet kan det like godt være andre forhold enn etableringen av virksomheten, som forklarer veksten. Normalt vil trolig virkningene være mer ekspansive på steder som for øvrig er i god utvikling fordi slike steder ofte vil være preget av optimisme og har flere attraksjoner å tilby innflytterne. Likevel vil ofte den regionale betydningen av tilflyttingen være større i kommuner med nedgang i folketallet.

Samlede virkninger for befolkningens størrelse, alders- og kjønns sammensetning kan beregnes ved bruk av (økonomisk-)demografiske analyseverktøy. Igjen er Pandasystemet et aktuelt verktøy som gjør det mulig å foreta en simultan beregning av effekter for næringsutvikling, arbeidsmarked og befolkning.

Datagrunnlaget for effekter for befolkning og bolig kan være SSBs befolkningssatistikk, GAB - registrert, samt befolknings-, pendlings- og boligdata fra Panda.

Det kan videre innhentes informasjon fra kommunen om blant annet vekst i etterspørselen etter boliger og kommunale tjenester, men denne utviklingen kan en i noen grad også finne i Kostra.

4.3 Oppsummering av anbefalte indikatorer

Variabel/ dimensjon	Indikatorer	Før/etter flytting?	Kommune/region	Kilde
Demografi				
	Befolkningsstørrelse	Før og etter	Kommune og BA	SSB, Panda
	Alder, kjønn			
	Andel kvinner 15-44 år	Før og etter	Kommune og BA	SSB
	Brutto og netto tilflytting	Før og etter	Kommune og BA	SSB, Panda
	Befolkningsutvikling over tid	Før	Kommune og BA	SSB, Panda
Boligmarkedet				
	Boligpriser	Før	Kommune og BA	SSB
Tjenestetilbudet				
	Sysselsetting i tjenesteproduksjon	Før	Kommune og BA	SSB (BOF), Panda
Arbeidsmarkedet				
	Antall registrert ledige	Før og etter	BA	SSB
	Yrkesfrekvens	Før og etter	BA	SSB
	Inntektsnivå	Før og etter	BA	SSB
	Direkte sysselsettingsvirkning	Etter	BA	Virksomheten
	Indirekte sysselsettingsvirkninger	Etter	BA	
	Sysselsettingsmultiplikator	Etter	BA	
Utdanning				
	Andelen av befolkningen med lav, middels, høyere utdanning	Før og etter	BA	SSB
	Forekomst av høyere utdanningsinstitusjoner	Før	BA	
Næringsstruktur				
	Sysselsetting fordelt på næring	Før og etter	BA	SSB (BOF)
	Sysselsetting fordelt på næring over tid	Før (evt etter)	BA	SSB (BOF)

5 Virkninger for organisasjonen og virksomhetens mål

Flytting av virksomheten vil ha effekter på organisasjonen. Dette kan være kortsiktige virkninger som følge av selve flyttingen, og det kan være langsiktige virkninger som for eksempel mer varig endret sammensetning av arbeidsstokken. I tillegg kan flyttingen ha innvirkning på den faglige virksomheten. For eksempel kan endring i sammensetning av arbeidsstokkens kompetanse påvirke virksomhetens evne til å oppfylle de målene som er satt for den.

5.1 Kortsiktige og langsiktige virkninger

I dette kapitlet skilles det mellom kostnadene knyttet til selve flyttingen og eventuelle varige endringer i kostnadene som følger av at virksomheten er lokalisert et annet sted enn før. Det er relevant å undersøke alle kostnadsendringer som følge av flyttingen. Om evalueringen gjennomføres kort tid etter referansetidspunktet, står man likevel i fare for ikke å fange opp de mer langsiktige virkningene av flyttingen. Det trekkes også fram ulike variable som vil si noe om endringer i sammensetningen av de ansatte og utviklingen i arbeidsmiljøet. Disse variablene kan i seg selv si noe om virkningene av flyttingen. I tillegg vil noen av dem (for eksempel kompetansesammensetningen) kunne si noe om virksomhetens evne til å løse sine faglige oppgaver.

5.2 Kostnader

5.2.1 Kostnader direkte relatert til flyttingen

Det må skilles mellom de praktisk rettede engangskostnadene knyttet til selve flytteprosessen og de mer langsiktige kostnadene som følger av at virksomheten er lokalisert et annet sted enn tidligere. Et eksempel på det siste er mulige personalmessige kostnader som har sin årsak i tap av kompetanse.

Engangskostnader regnes som påløpt før referansetidspunktet, men etter at beslutningen om flytting var kjent. Kostnader knyttet til selv beslutningsprosessen (møtevirksomhet, konsekvensutredninger, o.l.) medregnes ikke. Som praktisk rettede engangskostnader skal regnes:

- Alle flyttekostnader for organisasjonen, også medregnet planleggingskostnader og tidsbruk for de ansatte
- Alle kostnader i forbindelse med å forsøke å overtale staben til å flytte (visningstur, kostnadsdekning ved kjøp/salg av bolig, gratis barnehageplass, eventuelt for en viss periode, og andre kostnader den enkelte organisasjon vil dekke)⁶
- Ekstraavgifter som følge av dobbeltbemanning og pendleravtaler (Dersom dette ikke kan regnes som overgangskostnader skal de føres som tillegg til de ordinære driftskostnadene)

Tall for flyttekostnader må innhentes hos den aktuelle organisasjonen, **regnskapstall** er å foretrekke.

5.2.2 Driftskostnader

Driftskostnader anslås etter referansetidspunktet, og sammenlignes med tilsvarende (indeksregulerte) kostnader før flyttingen ble gjennomført.

For å finne representative tall for driftskostnadene bør en bruke et gjennomsnitt av de siste tre år⁷ før referansetidspunktet. Disse indeksreguleres for å kunne sammenlignes med driftskostnadene etter referansetidspunktet. Det ideelle vil være om også disse var et gjennomsnitt av tre år. I driftskostnader inngår:

⁶ For eksempel ved utflyttingen av de siste tilsynene ble det enkelte tilsyn gitt mulighet for å benytte en rekke insentiver omtalt som "virkemiddelpakken", pressemelding 19/2003, Arbeids- og administrasjonsdepartementet

⁷ Gitt at organisasjonen har eksistert og kommet i en normal driftsfase denne perioden.

- Lønnsutgifter tre siste år sammenlignet med tre år før flytting (indeksregulert)
- Husleieutgifter tre siste år sammenlignet med tre år før flytting (indeksregulert) (eventuelt justert for subsidiert leie)
- Utgifter til strøm, telefon og lignende tre siste år sammenlignet med tre år før flytting (indeksregulert)
- Andre driftsrelaterte kostnader (spesifiseres) tre siste år sammenlignet med tre år før flytting (indeksregulert)

Reiseutgifter skal ikke inngå her, selv om de er relatert til den daglige driften.

I beregningen av husleieutgifter må man passe på at man sammenligner med situasjonen før flytting. Det må tas høyde for at virksomheten kan nyte godt av subsidiert leie eller sitte på en langsiktig leiekontrakt til en gunstig pris. I så fall reflekterer ikke markedsløse hva det koster å leie tilsvarende bolig, og det framstår som om det blir dyrere å flytte enn det egentlig er. Slike forhold bør derfor beskrives og eventuelt tas med i beregningen.

En beregning av kostnadsendring ut fra det observerte aktivitetsnivået vil påvirkes av en eventuell aktivitetsendring. Derfor vil det være nødvendig å beregne kostnadene med utgangspunkt i at man forutsetter uendret aktivitetsnivå. Da får man et anslag på en langsiktig nettokostnad ved flytting.

- Driftskostnader kontrollert for endret aktivitetsnivå.

5.2.3 Kapitalkostnader

Ved en flytting vil også kapitalkostnadene kunne ha betydning, særlig hvis organisasjonen selv eier egne lokaler. Som kapitalkostnader skal her medregnes:

- Investeringskostnad til bygg
- Tomtekostnad

Man må ved en evaluering etterstrebe størst mulig sammenlignbarhet. Investeringskostnaden for bygg og tomt på det opprinnelige lokaliseringsstedet skal sammenlignes med *tilsvarende* bygg på etableringsstedet, eventuelt med kostnaden for å få oppført et *tilsvarende* bygg på etableringsstedet.

5.2.4 Reise- og kommunikasjonskostnader

Normalt forventes det at reisekostnadene stiger som følge av utflyttingen. Kartlegging av reisekostnader før flyttingen og etter at flyttingen er gjennomført (dvs. etter referansetidspunktet), vil være en indikator på den direkte økningen i reisevirksomhet og reisekostnader. Her benyttes samme metode som med driftskostnader: Man sammenligner representative (fortrinnsvis et gjennomsnitt av de siste tre år før og etter referansetidspunktet) reisekostnader, og indeksregulerer for å ta hensyn til prisstigningen i mellomtiden.

Noe økt reisevirksomhet ville nok også ha kommet uansett⁸. For å korrigere for dette, kan man finne den gjennomsnittlige økningen i reiseutgiftene de siste tre år før flyttingen, og justere økningen etter referansetidspunktet med dette.

Kostnader til kommunikasjon gjelder investering i utstyr som tidligere ikke var nødvendig, som audiovisuelt utstyr til fjernmøter. Også her bør man så langt som mulig korrigere for investering som ville ha skjedd også uten flytting.

Kartlegging av reise- og kommunikasjonskostnader bør omfatte:

- Reiseutgifter tre siste år sammenlignet med tre år før flytting (indeksregulert).

⁸ Gitt en normal konjunkturutvikling

- Konjunkturjusterte reiseutgifter: reiseutgifter siste tre år, justert for den gjennomsnittlige økningen i reiseutgiftene i tre år før flyttingen.
- Investeringer i kommunikasjonsutstyr, korrigert for investeringer som uansett ville ha påløpt.

5.3 Personalsammensetning, turnover og kompetanseoverføring

Sammensetningen av staben kan endre seg som følge av flyttingen. På den ene siden kan flyttingen føre til at noen velger å slutte i virksomheten. På den andre siden kan flyttingen virke inn på personalutskiftingen (turnover) etter at virksomheten er etablert (etter referansetidspunktet). Begge effektene kan innvirke på virksomhetens kompetansesammensetning. Det er likevel viktig å holde disse effektene fra hverandre. Når man skal sammenligne slike forhold før og etter flyttingen, er det viktig å velge et sammenligningstidspunkt før flyttingen som gjør at man ikke teller med ansatte som har tilpasset seg et eventuelt flyttevedtak *før* endelig beslutning om flytting ble fattet. Dette taler for at man velger et tidspunkt som går noe lengre tilbake enn tre år før flyttingen fant sted. Virksomheten selv kan antakelig gi opplysninger om når de ansatte mest sannsynlig kunne ha startet en eventuell individuell tilpasning.

Man bør kartlegge hvor stor andel av virksomhetens ansatte som *velger å flytte* med (gjenværende stab) og om det er *forskjeller* i funksjoner og kompetanse, kjønn og alder mellom dem som velger å bli med og dem som velger å slutte.

Sammensetningen av staben *etter* referansetidspunktet vil avhenge av nyrekruttering. Man må derfor kartlegge virksomhetens totale kompetansesammensetning og de ansattes kjønns- og alderssammensetning før og etter flyttingen (gjenværende stab pluss nyrekruttede).

For å kunne si noe om hva som kjennetegner de som valgte å slutte og kompetansesammensetningen i virksomheten før og etter flyttingen, er det viktig å kategorisere de ulike faggruppene eller funksjonene. Dette kan bare gjøres med utgangspunkt i den enkelte virksomhetens oppgaver. For sammenligningens skyld er det ønskelig om personalet deles inn i noen kategorier, for eksempel administrativt personale og eventuelt ulike grupper av kjernekompetanse (juridisk kompetanse, teknisk kompetanse etc). Kategoriseringen bør gjøres i samråd med virksomheten.

Det er nødvendig å kontrollere tallene for det som vil være en *normal* utskifting av personalet (turnover). I tillegg bør man kartlegge hvorvidt turnover har endret seg etter flyttingen. Det er nødvendig å skille mellom kortsiktige og langsiktige personellmessige endringer som følge av utflyttingen. Man må dermed også kartlegge turnover før flyttingen ble besluttet og etter referansetidspunktet. Slike opplysninger får man fra virksomheten selv.

Spesialistkompetanse eller kompetanse som er spesielt knyttet til organisasjonens virkeområde, kan være vanskelig å erstatte. Intern *kompetanseoverføring*, særlig fra dem som valgte ikke å flytte med, kan bidra til å kompensere noe for kompetansetapet som følger av at noen slutter. Noen av kostnadene i forbindelse med kompetansebygging ville ha påløpt uansett, pga normal personalutskifting og generelt behov for kompetanseheving. For å finne kostnadene forbundet med flytting, må kostnadene som ville påløpt uansett, trekkes fra. Dette kan gjøres ved å beregne et gjennomsnitt av opplæringskostnadene før flyttingen ble besluttet, multiplisert med gjennomsnittlig prisvekst i perioden.

Overføring av kompetanse fra dem som ikke flytter med, kan skje ved at organisasjonen en periode velger å ha dobbel bemanning. Hvis det er tilfelle må en klargjøre hva som er ekstrakostnaden, og medregne den. Man må da forsikre seg om at en eventuell økt bemanning kan tilskrives en tilpasning til flyttingen og ikke en planlagt aktivitetsøkning. Dette kan undersøkes ved å innhente tall fra virksomheten brutt ned på funksjoner og oppgaver. Man må deretter, for eksempel gjennom intervjuer med ledelse, ansatte og tillitsvalgte, forsikre seg om at en eventuell dobbelbemanning utelukkende var knyttet til den forestående flyttingen.

Følgende bør kartlegges:

- Andelen ansatte som flyttet med (eventuelt sluttet).

- Kompetanse-, kjønns- og alderssammensetningen for dem som flyttet med, sammenlignet med dem som sluttet.
- Den totale sammensetningen av staben etter kompetansekategorier, kjønn og alder, sammenlignet med situasjonen tre år før individuell tilpasning til en eventuell flytting kan ha startet.
- Turnover tre år etter referansetidspunktet, sammenlignet med gjennomsnittlig turnover tre år før individuell tilpasning til en eventuell flytting kan ha startet.
- Om organisasjonen har valgt dobbelbemanning i perioden fra flyttingen ble besluttet og fram til referansetidspunktet, kontrollert for mulig planlagt aktivitetsøkning.
- Regnskapstall for gjennomsnittlige utgifter til kompetanseheving i tre år etter referansetidspunktet, sammenlignet med tilsvarende utgifter i tre år før flytting.

5.4 Arbeidsmiljø

Flyttingen kan ha innvirkninger på arbeidsmiljøet. Det er viktig å skille mellom endringer i arbeidsmiljøet under selve flytteprosessen og endringer av arbeidsmiljøet som følger av at virksomheten er lokalisert et annet sted (etter referansetidspunktet). Ved store endringer i kjønns- og alderssammensetning bør det også vurderes om dette kan få innvirkning på arbeidsmiljøet også på lang sikt.

Organisasjonen selv vil kunne ha dokumentasjon på arbeidsmiljøet:

- Sammenligning av nøkkeltall fra arbeidsmiljøundersøkelser fra flere tidspunkt (helst før flytteplaner ble kjent, i flytteprosessen og etter referansetidspunktet) .
- All statlig virksomhet er pålagt å arbeide med helse, miljø og sikkerhet (HMS) på arbeidsplassen og å dokumenter dette. Om mulig, bør dokumentasjon fra ulike tidspunkt sammenlignes.
- Sammenligning av sykefraværstatistikk helst fra ulike tidspunkt

Hvordan selve arbeidsmiljøet påvirkes av en flytting, vil også henge sammen med hvordan flytteprosessen foregikk, for eksempel om den strakk seg over lang eller kort tid og hvordan de ansatte ble involvert og opplevde at de ble hørt. Dette er forhold man bør være oppmerksom på ved tolkningen av resultatene. Flytteprosessens lengde kan måles ved avstand mellom tidspunktet da flyttebeslutningen ble kjent, og tidspunktet for når virksomheten regner at flyttingen er avsluttet (referansetidspunktet).

Kommunikasjonen mellom ledelse og de ansatte og deres tillitsvalgte i flytteperioden bør kartlegges gjennom intervjuer av ledelsen, ansatte og tillitsvalgte. Antall informasjons- og forhandlingsmøter, innhold i forhandlingsprotokoller og annet skriftlig materiale kan supplere slike opplysninger. (Se ellers forslag til intervjugaid.)

5.5 Oppgaveløsningen og kvaliteten på tjenestene

De variablene som trekkes fram her, vil være vanskelig å måle ved bruk av kvantifiserbare indikatorer. Vi har derfor utelatt det her. Man vil kunne få opplysninger ved å analysere tildelingsbrev, virksomhetsplaner, strategi- og måldokumenter samt resultatrapportering til overordnet departement på ulike tidspunkt. I tillegg bør man gjennomføre kvalitative intervjuer med ledelse, ansatte og tillitsvalgte og med overordnet departement, se forslag til intervjugaid. Ideelt sett bør man prøve å sammenligne med det som var situasjonen før flyttingen. Man bør da så langt som mulig prøve å ta høyde for eventuelle erindringsforskyvninger.

5.5.1 Virksomhetens mål

Det er viktig å avklare *om virksomhetens målsettinger er endret* etter at flyttingen ble gjennomført, og om oppgavene er de samme før og etter flyttingen. Det kan være nødvendig å gå inn i virksomhetens strategi- og måldokumenter, og sammenligne med tilsvarende dokumenter før flyttebeslutningen

var kjent. Denne typen spørsmål kan også undersøkes gjennom intervjuer av ledelsen, nøkkelpersonell og tillitsvalgte samt med overordnet departement. (Se ellers intervjugaiden.)

Virksomheten kan ha fått overført oppgaver fra andre, eller ha avgitt oppgaver til andre virksomheter i om lag samme tidsrom som flyttingen fant sted. Det er viktig at man tar hensyn til slike eventuelle endringer og så langt som mulig prøver å skille mellom virkninger som følge av ny oppgavesammen-setning og virkninger av selve flyttingen.

Hvis roller eller oppgaver er endret i så stor grad (av andre årsaker enn flyttingen) at effekter av flytting ikke er mulig å isolere, må det komme klart fram. Det vil da ikke være mulig å si noe om *flyttingens* effekter på oppgaveløsningen. Man kan likevel vurdere i hvilken grad virksomheten er i stand til å utføre sine oppgaver og roller *etter* flytting (etter referansetidspunktet), men altså ikke si om dette er bedre eller dårligere *på grunn av* flyttingen. For en nærmere drøfting av det kontrafaktiske problem, se kapittel 3.2.

5.5.2 Kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen

For en virksomhet som har flyttet, vil det være helt avgjørende at den kan fortsette å utføre de oppgavene den er satt til med omtrent den samme kvaliteten som før. Virksomhetens oppgaver lar seg beskrive ved å gå til tildelingsbrev, eventuelt også i instruks eller regelverk. En sammenligning av resultatrapporteringen til overordnet departement på ulike tidspunkt, kan danne utgangspunkt for en vurdering av oppgaveløsningen. I tillegg bør man bruke kvalitative intervjuer. (Se ellers intervjugaiden.) Man bør så langt som mulig ha en begrunnet oppfatning av hva som skal inngå i kvalitets- og effektivitetsbegrepet *før* undersøkelsen tar til. Dette kan med fordel drøftes med virksomheten og overordnet departement.

Forholdet mellom produksjon og produktinnsats er et vanlig mål på effektivitet. Her vil det være naturlig å bruke virksomhetens egne mål for sin verdiskaping; antall tilsyn av ulike slag osv. Dette bør være tilgjengelig i virksomhetens egne regnskaper. Også her bør man ta høyde for at kravene og målene kan være forskjellige på de ulike tidspunktene.

Flere behandlede saker kan være tegn på høyere effektivitet. I noen tilfeller kan flere behandlede saker også være uttrykk for at man har redusert kravene til behandlingen (behandler flere saker, men med lavere krav). Dette kan være tilsiktet (at man tidligere overoppfylte kvalitetskravene). Man bør være oppmerksom på slike forhold hvis man vurderer effektivitet på denne måten. Også tildelingsbrevene kan gi indikasjoner på eventuelle endringer i krav til kvalitet. Antall klager *kan* være et indikator på kvalitet. Brukerundersøkelser eller videre interessentundersøkelser kan også brukes.

5.5.3 Faglig utvikling og faglig uavhengighet

Da en rekke tilsyn ble flyttet fra Oslo-området, var noe av begrunnelsen at man ønsket å skape større avstand til det politiske og faglige miljø i Oslo, og samtidig styrke kontakten med andre miljøer. Valg av tilflyttingssted ble blant annet gjort ut fra at man vurderte det som mer sannsynlig å få tak i kvalifisert personell i regioner som allerede hadde et etablert fagmiljø. Man ønsket å utvikle et positivt samspill mellom allerede eksisterende fagmiljø og tilsynene. (St.meld. nr. 17 (2002-2003))

Man bør derfor prøve å kartlegge om det etter referansetidspunktet er samarbeid mellom utflyttet virksomhet og lokalt fagmiljø, for eksempel gjennom kurs- og konferansevirksomhet, fagnettverk eller ved at ansatte rekrutteres fra eller til utdannings- og kompetansemiljø som fantes i regionen fra før. Noe av dette kan virksomheten ha tall på, for eksempel tidligere arbeidssted og utdanningssted for de nåværende ansatte. Likevel bør mye av kartleggingen skje gjennom kvalitative intervjuer – helst med personalansvarlige eller fagansvarlige. Det er en fordel om dette kan sammenlignes med situasjonen før flyttingen. Dersom det ikke lar seg gjøre å finne et sammenligningsgrunnlag, kan man likevel kartlegge situasjonen etter referansetidspunktet og vurdere det opp mot målene for utflyttingen.

Mindre direkte kontakt mellom tilsynsførende og tilsynsobjekter og mellom overordnet departement og utflyttende organ, kan gi en større grad av faglig uavhengighet. Det er vanskelig å måle dette på annen måte enn ved kartlegging av kontakter, formelle og utformelle. Ideelt sett bør kontaktene kart-

legges også før flytteplanene ble kjent, og sammenligne med kartleggingen etter referansetidspunktet. Dette bør inkluderes i de kvalitative intervjuene.

5.5.4 Konsekvenser for styringen

Departementene utøver "eierrollen" blant annet gjennom styringsdokumentene. Tildelingsbrevene angir oppgaver, mål, ressursinnsats og rapporteringskrav for virksomheten.

Endret geografisk plassering av underliggende etat kan påvirke departementets måte å drive etatsstyring. En slik endring vil kunne spores gjennom endrete krav i tildelingsbrevet, for eksempel gjennom annet behov for rapportering, behov for mer formell kontakt (særlig på ledernivå gjennom formaliserte møter) og oppretting av andre fora for utveksling av faglig informasjon. Dette vil kunne avleses gjennom å sammenlikne krav i tildelingsbrevene før og etter flyttingen. Men kan også om mulig sammenlikne hvordan kravene formuleres i andre, men så langt mulig likeartede, styringsdokumenter, hvor samme departement og en annen underliggende etat er lokalisert på samme sted. Her kan det imidlertid være ulikheter som skyldes virksomhetens art og ikke først og fremst ulik lokalisering.

Rutiner for mer uformaliserte former for dialog kan være vanskelige å lese ut av tildelingsbrevene. Utviklingen av nye arbeidsformer, slik som mer bruk av for eksempel e-post, mulighet for videokonferanser og ulike former for elektroniske rapporteringsskjemaer kan bidra til å redusere betydningen av fysisk avstand mellom departement og virksomhet. Det som var naturlig dialogform for en del år tilbake, kan være erstattet av former som ikke påvirkes av geografisk avstand. Sammenlikning over tid (eller før-nå-situasjon) gir derfor ikke nødvendigvis et riktig bilde av hva endret geografisk avstand har betydd.

For det overordnede departement vil også en utflytting medføre økte kostnader i forbindelse med kontakt og møtevirksomhet. Dette kartlegges hos de(t) berørte departement og inkluderes i så fall i evalueringen.

5.6 Oppsummering av anbefalte variable og eventuelle indikatorer

Variabel/ dimensjon	"Indikatorer"	Før/etter flytting?	Kilde
Kostnader knyttet til flyttingen			
	Alle flyttekostnader og tidsbruk	Under	Regnskapstall
	Ekstra personalkostnader ("Virkemiddelpakke")	Under	Regnskapstall
	Dobbelbemanning etc	Under	Regnskapstall
Driftskostnader			
	Lønnsutgifter	Før og etter	Regnskapstall
	Husleie	Før og etter	Regnskapstall
	Strøm, telefon etc	Før og etter	Regnskapstall
	Eventuell annen drift (spesifisert)	Før og etter	Regnskapstall
Kapitalkostnader			
	Investering i bygg	Før og etter	Regnskapstall
	Tomtekostnad	Før og etter	Regnskapstall
Reise- og kommunikasjonskostnader			
	Reiseutgifter	Før og etter	Regnskapstall
	Konjunkturjusterte reiseutgifter	Før og etter	Regnskapstall justert
	Investering kommunikasjonsutstyr	Etter og etter	Regnskapstall
Personal, turnover, kompetanse			
	Andel medflyttere	Etter	Virksomheten
	Demografiske data for medflyttere / ikke medflyttere	Før og etter	Virksomheten
	Total sammensetning av stab	Før og etter	Virksomheten
	Turnover	Før og etter	Virksomheten
	Dobbelbemanning	Før og etter	Virksomheten
	Utgifter til kompetanseheving	Før og etter	Regnskapstall
Arbeidsmiljø			
	Nøkkeltall fra AMU	Før og etter	AMU / intervju

	Sykefraværstatistikk	Før og etter	Virksomheten
Virksomhetens mål			
	Måldokument, tildelingsbrev etc	Før og etter	Virksomheten/intervju
Kvalitet og effektivitet			
	Resultatrapportering, klager, brukerundersøkelser etc	Før og etter	Virksomheten/intervju
Faglig uavhengighet			
	Kontaktmønster i regionen	Etter	Intervju
	Kontaktmønster departement	Før og etter	Intervju
Styringsmønster			
	Endrete krav, styringsdialog	Før og etter	Intervju

Forslag til intervjugaid

Det er nødvendig med flere informanter fra ulike nivåer i organisasjonen for å sikre at alle sidene blir belyst: Ledelse på minst to nivåer (toppleidelse og mellomledelse) og ansatte i ulike plasseringer i organisasjonshierarkiet (administrasjon, generalister og spesialister) og de tillitsvalgte. I den grad det er mulig skal de som flyttet med, være blant de som intervjues.

Dette forslaget til intervjugaid er en ramme man kan ta utgangspunkt i og tilpasse den virksomheten som skal evalueres. Det er ikke avgjørende at spørsmålene stilles på den måten det er satt opp her. Semistrukturerte intervjuer (faste, men åpne spørsmål) vil uansett påvirkes av intervjusituasjon og andre forhold som vanskelig kan kontrolleres.

Først: Hvem er intervjuobjektet?

Alder og kjønn, ansettelsestid, posisjon og funksjon i organisasjonen, tidligere erfaring, utdanning, medflytter eller nyansatt, familiestatus

1. Om flytteprosessen

1. I hvilken grad mener du de ansatte har blitt hørt i flytteprosessen?

- Når ble flyttingen kjent for de ansatte?
- På hvilken måte ble flyttingen kjent for de ansatte?
- Har det vært kontakt mellom ledelse og ansatte i flytteprosessen - i så fall på hvilke(t) nivå i organisasjonen?
 - Gi anslag på omfanget av kontakt – hyppighet og dybde

2. Om arbeidsmiljøet

2. Hvordan er arbeidsmiljøet nå, sammenlignet med arbeidsmiljøet før flyttingen ble kjent?

- Sosialt?
 - Faglig?
- ##### **3. Hvordan deles kunnskap?**
- Ved interne møter?
 - Ved interne foredrag/kurs?
 - Uformelt – prat i gangene/pauserommet etc.?
 - Annet? Spesifiser!

4. Hvordan var den interne kompetanseoverføringen før flytteplanene ble kjent?

3 Kvalitet og effektivitet

5. Utføres de samme oppgavene som før flyttingen? Hva består evt. endringer i?

- Hvis ikke endringene er store: Mener du kvaliteten på det som utføres er bedre eller dårligere enn før flyttingen? Begrunn

6. Utføres (hoved-)oppgavene i h.h.t. gjeldende regelverk?

- Er gjeldende regelverk det samme som før flyttingen? Hvis ikke, hva består i hovedsak endringene i?

7. Har endringer i sammensetningen av ansatte påvirket arbeidets kvalitet og/eller effektivitet (obs; Etter overgangsfasen)? Spesifiser

4. Autonomi

8. I hvilken grad har flyttingen medført endringer i autonomi for virksomheten?

- Gir den fysiske avstand også en økt følelse av selvstendighet?

- Hvordan er opplevelsen av faglig uavhengighet etter flyttingen, sammenlignet med situasjonen før flyttingen?
9. *Har det blitt vanskeligere eller enklere å utføre virksomhetens kjerneoppgaver?*
- Har virksomheten de samme kjerneoppgaver som før?
 - Utføres omtrent det samme arbeidet som tidligere?
 - Kan evt. endringer knyttes til flyttingen?
10. *På hvilken måte utnyttes og bygges den enkeltes kompetanse?*
- Er det et sterkt, levende fagmiljø? Begrunn
 - Finnes det planer for kompetansebygging for den enkelte ansatte?
 - Opplevs det som meningsfylt – følges planene? Har de reelt innhold?
 - Er det evt. endringer her som kan knyttes til selve utflyttingen?
11. *Har virksomheten (formell eller uformell) kontakt med lokal kunnskapsinstitusjon (universitet, høyskole, andre lokalt sterke fagmiljøer som ikke er innenfor brukerområdet)*
- Hva slags kontakt er det?
 - Hvor hyppig er kontakten?
 - Hvordan er hyppighet og nivå i forhold til situasjonen før flyttingen?
 - Har dette eventuell betydning for fagmiljøet på arbeidsplassen?
 - Evt. forventes det å skulle få betydning etter hvert?

5. Spørsmål til brukerne/overordnet departement

12. *Er det endringer i kontaktkostnader som følge av flyttingen av objektet? Spesifiser*
- Kan dette evt. knyttes til overgangsfasen, eller betraktes det som en vedvarende økning i kostnadene?
13. *Er det endringer i kvaliteten på det arbeidet som utføres? Spesifiser*
- Kan dette evt. knyttes til overgangsfasen, eller betraktes det som en konstant endring?
14. *Er det endringer i effektiviteten (målt som arbeid utført per relevant tidsenhet) på det arbeidet som utføres? Spesifiser*
- Kan dette evt. knyttes til overgangsfasen, eller betraktes det som en konstant endring?

6. Spørsmål til lokal kunnskapsinstitusjon

15. *Har kunnskapsinstitusjonen (formell eller uformell) kontakt med den utflyttede virksomheten?*
- Hva slags kontakt er det?
 - Hvor hyppig er kontakten?
 - Hvordan er hyppighet og nivå i forhold til situasjonen før flyttingen?
16. *Har flyttingen av det statlige organet hatt betydning for kunnskapsinstitusjonen? Evt. på hvilken måte? Spesifiser*
- Er fagmiljøet styrket som følge av dette?
 - Evt. forventes det at fagmiljøet vil styrkes på sikt, som følge av flyttingen?

Referanser

- Arbeids- og administrasjonsdepartementet (2003):** pressemelding 19/2003, Oslo.
- Bjørnsen, Hild-Marte og Edvardsen, Hege Marie (2007):** *"Innspill til utforming av retningslinjer for evaluering av utflytting av statlig virksomhet"*, notat levert til FAD 16.02.07, Oslo.
- Finansdepartementet (2006):** *"Reglement for økonomistyring i staten. Bestemmelser om økonomistyring i staten."* fastsatt 12.12.03 med endringer, Oslo.
- Finansdepartementet (2005):** *"Veileder i samfunnsøkonomiske analyser"*, Oslo
- Finansdepartementet (2005):** *"Veileder til gjennomføring av evalueringer"*, Oslo.
- Juvkam, Dag; Bjørnsen, Marte; Johansen, Steinar; Hagen, Karl- Erik (2006):** *"Distriktspolitisk virkeområde for Norge 2006"*, TØI-rapport 824/2006, Oslo.
- Juvkam, Dag (2002):** *"Inndeling i bo- og arbeidsmarkedsregioner"*, rapport 2002:20, NIBR, Oslo.
- Kommunal- og regionaldepartementet (1998):** *"Veileder for distriktsmessige konsekvensutredninger"*, rundskriv H-06/98, Oslo.
- Kommunal- og regionaldepartementet (2001):** *"Retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og tjenesteproduksjon"*, Brosjyre/veiledning, Oslo.
- Kostra:** Nasjonalt informasjonssystem som gir styringsinformasjon om kommunal virksomhet. SSB publiserer ureviderte tall for kommunene 15. mars, og opprettede tall 15. juni hvert år. Nettside: <http://www.ssb.no/kostra/>.
- Laudal, Thomas og Hauge, Jarleiv (2004):** *"Effekter av utlokalisering av statlige arbeidsplasser"*, rapport 2004/219, Rogalandsforskning, Stavanger.
- Det norske forsknings- og innovasjonssystemet:** Rapport utarbeidet av NIFU STEP, SSB og Norges forskningsråd (NFR), utgis av NFR annethvert år.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2007):** *"Veileder i utredningsarbeid"*, Brosjyre/veiledning, Oslo.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2007):** *"Utredningsinstruksen med veileder i utredningsarbeid"*, Oslo.
- Moderniseringsdepartementet:** *"Om statlige tilsyn"*, St.meld.nr. 17 (2002-2003), Oslo.
- NIFU STEP:** FoU-statistikkbanken. Statistikk over ressurser til FoU i Norge og andre land. Brukerne gis mulighet til selv å velge tabeller og data: <http://foustat.nifustep.no/nifu/index.jsp>.
- Panda:** et økonomisk-demografisk modellsystem utviklet for bruk i regional analyse og overordnet planlegging i fylker og på lavere geografisk nivå. Systemet er utviklet av SINTEF på oppdrag fra PANDA-gruppen, Miljøverndepartementet (MD) og Kommunal- og regionaldepartementet (KRD). PANDA-gruppen er en sammenslutning av alle fylkeskommunene, og disponerer rettighetene til systemet.
- GAB-registeret:** Det nasjonale registeret for grunneiendommer, adresser og bygninger. Registeret forvaltes av Statens kartverk. .
- Senter for statlig økonomistyring (2007):** Sjekkliste for planlegging, gjennomføring og oppfølging av evalueringer, Oslo.
- Senter for statlig økonomistyring (2006):** Mål- og resultatstyring i staten: En veileder i resultatmåling, Oslo.
- SSB:**
- **Statistikkbanken:** <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>. Tjeneste for publisering av detaljert statistikk på internett. Et supplement til annen publisering på SSBs hjemmeside.
 - **Bedrifts- og foretaksregisteret (BOF):** Statistisk sentralbyrås register over alle foretak og bedrifter i offentlig og privat sektor i Norge. Bedriftsstatistikken publiseres

res på <http://www.ssb.no/bedrifter/> mens foretaksstatistikk publiseres på <http://www.ssb.no/foretak/>. BoF kan ulevere grunndata som betalte tjenester.

- **Kommuneregisteret:**
- **AKU:** Arbeidskraftsundersøkelsene skal gi arbeidskraftmyndighetene og andre interesserte informasjon om tilstanden og utviklingen på arbeidsmarkedet. Skal tjene som grunnlag for prognoser og utredninger, og gi arbeidsmarkedsforskningen statistisk materiale.
- **Sysselsettingsstatistikken:** Registerbasert sysselsettingsstatistikk. Inneholder både lønnstakere og selvstendige, som har utført arbeid av en times varighet på referansetidspunktet. Dette tilsvarer definisjonen av arbeid benyttet i Arbeidskraftsundersøkelsen (AKU) og nasjonalregnskapet, noe som fører til at antall sysselssatte i alt på landsnivå vil være tilnærmet det samme i alle statistikkene.
- **Utdanningsstatistikken:** En samlet offisiell utdanningsstatistikk. Formålet er å dokumentere alle utdanningsaktiviteter fra og med avsluttet grunnskole til og med avlagte doktorgrader. Statistikken er individbasert og bygger på data om den enkelte student.
- **Innovasjonsstatistikk:** Undersøkelsen over næringslivets innovasjonsvirksomhet har vært gjennomført hvert fjerde år av Statistisk sentralbyrå som en representativ utvalgsundersøkelse for næringslivet. F.o.m. 2004 blir deler av undersøkelsen gjennomført hvert annet år. Den omfatter hele industrien og deler av de tjenesteytende næringene, samt oljeutvinning og fiskeoppdrett. Undersøkelsen utføres som en del av Eurostats Community Innovation Survey (CIS) og er utarbeidet etter retningslinjer trukket opp av Eurostat/OECD i den såkalte "Oslo-manualen".
- **Skattestatistikken:** Skattestatistikken er en totaltelling og bygger på oppgaver fra den ordinære skatteligningen og omfatter alle individer i skatteligningen, også de som er bosatt utenfor landet og som har et ligningsforhold til Norge. Inneholder individdata for alle personer 13 år og eldre med et ligningsforhold til Norge i det aktuelle inntektsåret. <http://www.ssb.no/skattoppgjør/>
- **Befolkningsstatistikk:** Kvartalsvis statistikk som viser antall fødte, døde, flyttinger og totalt folketall. <http://www.ssb.no/folkendrkv/>