

Statens hus i Stad

Pilotprosjekt



Sluttrapport
forprosjekt

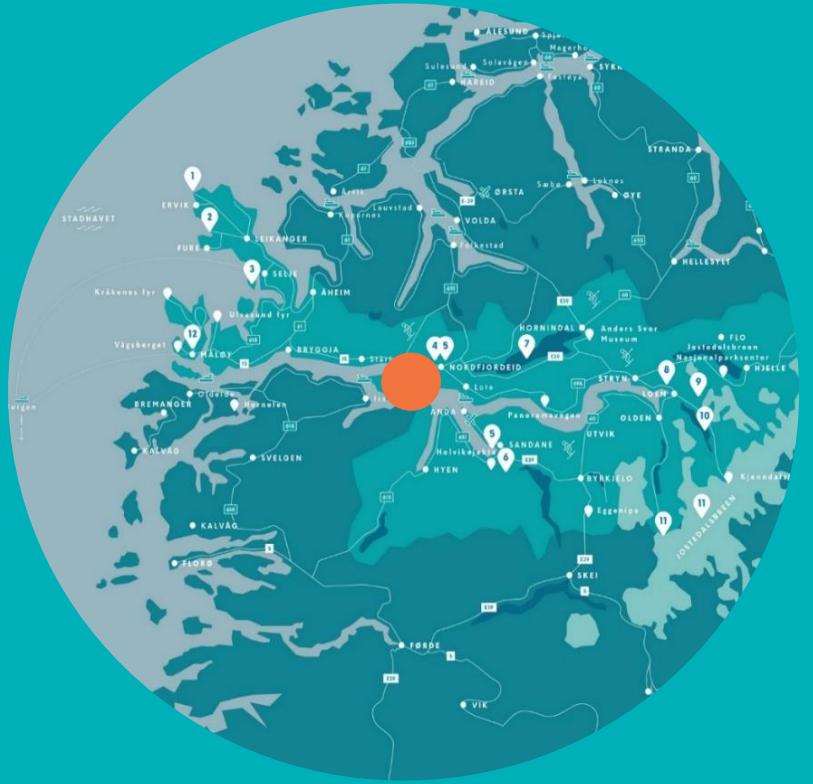
Fornyning av norsk distriktpolitikk
gjennom ein meir desentralisert stat

- Tenesteinnovasjon
- Samlokalisering
- Distrikthub Vestland

Innheld

Samandrag.....	3
1. «Statens Hus» i Stad	11
1.1 Overordna ansvar og styring av nasjonal pilotordning	12
1.2 Evaluering av nasjonal pilotordning	12
1.3 Mandat for pilotprosjekt Stad - forprosjekt.....	12
1.4 Prosjektmedlemmar forprosjekt Stad	13
1.5 Prosjektarbeidet i forprosjekt Stad	13
1.6 Overordna mål for hovudprosjekt Stad	14
1.7 Suksessfaktorar for hovudprosjekt Stad.....	14
1.8 Moglege fallgruver for hovudprosjekt Stad	16
1.9 Føresetnad for deltaking i hovudprosjekt Stad	16
2. Nasjonale føringar og utfordringar.....	17
2. Nasjonale føringar og utfordringar.....	18
2.1 Demografiutfordringar	18
2.2 Sektorisering og silotenking.....	19
2.3 Finansielle utfordringar i distriktpolitikken (Perspektivmeldinga).....	19
2.4 Behov for desentraliserte og fleksible utdanningstilbod	20
2.6 Manglande «rural eksponering»	21
2.7 Staten sitt fråvære frå næringsklynger i distrikta.....	21
2.8 Behov for innovasjon og samanhengande digitale tenester	22
2.10 Ei sterkare rolle for «småbyane»	23
3. Regionale og lokale utfordringar og satsingsområde	24
3. Regionale og lokale utfordringar og satsingsområde	25
3.1 Vestland fylke	25
3.2 Nordfjord.....	27
3.3 Stad kommune.....	29
3.4 Stad mot 2030.....	30
.....	32
4. Dei lokale utfordringane piloten skal løyse	32

4. Dei lokale utfordringane piloten skal løyse	33
4.1 Kartlegging av statlege/regionale aktørar i Stad	34
4.2 Rekrutteringsprosjekt i Nordfjord	35
4.3 Desentralisert utdanning og Campus	37
4.4 Behovet for samskaping og tenesteinnovasjon	38
5. Fastsetjing av mål og fokusområde/delprosjekt.....	40
5. Fastsetjing av mål og fokusområde/delprosjekt.....	41
5.1 Fokusområde/delprosjekt– kva piloten skal levere i hovudprosjektet.....	41
5.2 Mål for fokusområde /delprosjekt i hovudprosjektet	41
6. Prosjektorganisering og utdjuping av fokusområde/delprosjekt.....	42
<i>i hovudprosjektet.....</i>	42
6. Prosjektorganisering og utdjuping av fokusområde/delprosjekt i hovudprosjektet	43
6.1 Overordna prosjektorganisering hovudprosjekt Stad.....	43
6.2 Prosjektkostnad og planlagt finansiering.....	45
6.3 Milepælar	46
6.4 Delprosjekt tenesteinnovasjon og utvikling.....	47
6.4.1 Mål, prioriteringar og gevinstar.....	47
6.4.4 Prosjektleiing og aktivitetar	48
6.5 Delprosjekt Samlokalisering	50
6.5.1 Mandat og konklusjon	50
6.5.2 Behov for og vilje til samlokalisering	50
6.5.3 Potensialet for gevinstar ved samlokalisering	52
6.6 Delprosjekt Statens som samarbeidspart og utviklingsaktør	56
6.6.2 Bakgrunn og formål	56
6.6.4 Prosjektdeltakarar og prosjektleiing	57
6.6.5 Organisering og potensialet for	57



Samandrag

Forprosjektet tilrår at det blir gjennomført eit hovudprosjekt «Statens Hus i Stad» i perioden 2021-2023 med Stad kommune som prosjektleiar, brei deltaking frå statlege etatar og andre regionale utviklingsaktørar og følgjande tre konkrete delprosjekt:

Tenesteinnovasjon og utvikling

«Statens Hus» piloten i Stad skal identifisere og testa ut område som kan effektiviserast og eigne seg for tenesteinnovasjon på distrikta sine premissar.

Samlokalisering

«Statens Hus» piloten i Stad skal kartlagt og vurdere gevinstar ved fysisk samlokalisering av utvalde statlege fagmiljø - og gjennomføre samlokalisering.

Distriktshub Vestland

«Statens Hus» piloten i Stad skal utarbeide og teste ut ein modell som viser korleis piloten Statens hus i distrikta kan vere eit verktøy for ny distriktpolitikk knytt til lokalisering av statlege arbeidsplassar, rekruttering, desentralisert utdanning og klynge- og næringsutvikling.

Av omsyn til dei statlege etatane som per i dag har kortsiktige leigeavtaler på Nordfjordeid, tilrår prosjektgruppa at delprosjektet «Samlokalisering» blir prioritert og får ein snarleg oppstart.

Regjeringa vil som del av fornyinga av norsk distriktpolitikk prøve ut ein ny modell for "Statens Hus i distrikts-Noreg", der små og mellomstore avdelingar av statlege etatar samarbeider tettare med kvarandre og skaper større statlege fagmiljø på mindre stadar. Dette ønskjer piloten «Statens hus i Stad» å løyse gjennom tenesteinnovasjon tufta på distrikta sine premissar, samlokalisering og ved å utfordre staten på å ta ei rolle som samarbeidspart og utviklingsaktør i distriktsutvikling.

Stad kommune vart i juni 2020 blinka ut av Regjeringa som éin av fire pilotkommunar. Den nasjonale pilotordninga skal vare inntil 4 år.

Følgjande overordna samfunnsmål (effektmål) er sett for den nasjonale pilotordninga:

- Eit styrka og samla fagleg, offentleg kompetansemiljøet i regionane
- Enklare å behalde og rekruttere kompetanse i dei statlege etatane på mindre stadar
- Fleire statsetatarar enn i dag kan rekruttere og tilsette folk desentralisert
- Eit styrka samarbeid i kompetanseflynger
- Ny kunnskap som gjev grunnlag for vidare utvikling av lokaliseringspolitikk for mindre stadar

Det er vidare fastsett resultatmål ut frå desse effektmåla.

Det er avsett 4 mill. NOK på statsbudsjettet si ramme til Vestland fylkeskommune for 2021 til pilotprosjektet i Stad. KMD har som overordna ansvarleg for pilotordninga fastsett at arbeidet i kvar pilot skal starte opp med eit forprosjekt.

Forprosjektet i Stad har vore gjennomført i perioden oktober 2020-januar 2021, med Stad kommune v/ kommunalsjef Kristine Dahl som prosjektleiar og følgjande etatar/aktørar som

deltakrarar: BUFdir, NAV Vestland, Vest politidistrikt, Politidirektoratet, Skatteetaten, Skattedirektoratet, Statens vegvesen, Statsbygg, Fylkesmannen i Vestland, Vestland fylkeskommune og Stad kommune. Det har i tillegg vore etablert ei lokal arbeidsgruppe for å få innspel frå lokale aktørar.



Oppdraget i forprosjektet har vore å avklare det konkrete innhaldet i piloten i Stad, og som del av dette ta stilling til:

- Målet med pilotarbeidet
- Suksessfaktorar
- Kva slags utfordringar piloten skal løyse
- Potensial for gevinstar gjennom samarbeid
- Gjennomføring, organisering og styring – herunder avklaring om deltakande institusjonar, økonomiske

**og administrative konsekvensar for
desse og val av prosjektleiar for
pilotarbeidet**

- Om samlokalisering skal vere tema i hovudprosjektet

Mål og suksessfaktorar for pilotprosjektet

Prosjektgruppa for forprosjektet meiner måla sett for den nasjonale pilotordninga er dekkande og tilstrekkelege også for pilotprosjektet i Stad.

Forprosjektet definerer mål, sentrale suksessfaktorar og fallgruver for hovudprosjektet. Det blir mellom anna peikt på at det raskast råd må etablerast felles utfordrings- og målbilete, at prosjektorganisasjonen må få nødvendig mynde, ressursar og handlingsrom og at ein set brukarane av statlege tenester sine behov i sentrum ved utviklinga av tenestene. Manglande mynde og ressursar, samt «silotenking» i den einskilde etat, blir trekt fram som nokre av fallgruvene.

Utfordringar piloten skal løyse

Sluttrapporten inneheld ei omfattande analyse over nasjonale, regionale og lokale utfordringar som er relevante for pilotarbeidet. Analysen syner at pilotprosjektet heng nært saman med mål og føringer i nasjonale styringsdokument som Perspektivmeldinga, Distriktsmeldinga, NOU 2020:12 (Distriktsnæringsutvalget), NOU 2020:15 (Demografiutvalget), Meld. St. nr 30 (2019-2020) En innovativ offentlig sektor, Meld. St. nr 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge og Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025.

Sentrale nasjonale utfordringar som framgår av desse dokumenta, og pilotprosjektet «Statens Hus i Stad» kan medverke til å løyse, er:

- Demografiutfordringar
- Sektorisering og silotenking
- Finansielle utfordringar i distriktpolitikken
- Auka behov for desentraliserte og fleksible utdanningstilbod
- Behov for ein meir koordinert og føreseieleg stat
- Manglande «rural eksponering»
- Statens sitt fråvære frå næringsklynger i distrikta
- Behov for auka innovasjon i offentleg sektor og samanhengande digitale tenester
- FNs berekraftsmål 17 – samarbeid på tvers av sektorar
- Ei sterkare rolle for småbyane (Regjerings smabystrategi)

Sluttrapporten analyserer og utdjupar også dei regionale og lokale utfordringane fastsett i sentrale styringsdokument og strategiar for Vestland fylke, Nordfjord-regionen og Stad kommune, og syner kva for nokre av desse piloten kan medverke til å løyse. Eit viktig funn er at Nordfjord som region har eit sterkt og variert næringsliv med høg produktivitet – men få og små statlege kompetansemiljø og eit relativt lågt utdanningsnivå i befolkninga i dag i høve bransjestruktur og behov i arbeidslivet.



Sluttrapporten skildrar vidare kva statlege aktørar som i dag er til stades på Nordfjordeid, kommunesenteret i Stad kommune, og kartlegg tal tilsette, rekrutteringsstatus, oppgåver og syn på samlokalisering /samarbeid med andre for kvar av desse aktørane. Rapporten syner at så godt som alle desse aktørane i dag rekrutterer godt, har regionale/nasjonale oppgåver, er «digitalt høgkompetente» og ynskjer eit nærrare samarbeid og samlokalisering med andre statlege/offentlege aktørar. Rapporten gjennomgår i tillegg kva satsingar som i dag er på desentralisert utdanning og rekruttering i regionen, og korleis desse heng saman med det øvrige pilotarbeidet.

Gjennomføring, organisering og styring – og potensiale for gevinstar

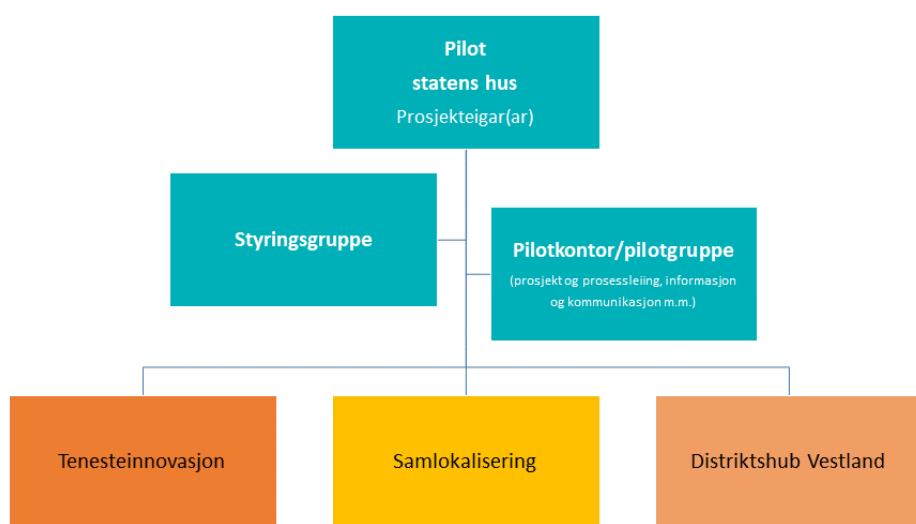
Forprosjektet tilrår følgjande fokusområde/delprosjekt for hovudprosjektet til Statens Hus i Stad:

- 1. Tenesteinnovasjon og -utvikling**
- 2. Samlokalisering**
- 3. Staten som utviklingsaktør og samarbeidspart i distrikta**

Forprosjektet kjem med framlegg til ein modell for samla prosjektorganisering av heile hovudprosjektet, med rolleavklaring, finansierings- og ressurssallokeringsmodell og milepælar/framdriftsplan for prosjektet samla og kvart av delprosjekta. Det blir foreslått at prosjektet blir *eigd av* fleire likeverdige samarbeidspartnarar (samskapingsprosjekt), men at Stad kommune får rolla som *prosjektleiar*. Styringsgruppa bør vere sett saman av dei statlege aktørane som deltek i hovudprosjektet saman med Vestland fylkeskommune og Stad kommune.

Potensiale for gevinstar, jf. mandatet, blir skissert for kvart av dei tre delprosjekta.

Hovudprosjektet skal startast formelt opp i mars 2021 og vere avslutta i desember 2023. Prosjektgruppa meiner det er svært viktig å prioritere snarleg oppstart av delprosjektet samlokalisering.



Oversikta under viser ei mogleg samanstilling av prosjektorganiseringa for «Statens Hus» i Stad.

Nærare om delprosjekt 1

«Tenesteinnovasjon og – utvikling»

Resultatmål

- Statens Hus» piloten i Stad har identifisert og testa ut område som kan effektiviserast og eigne seg for tenesteinnovasjon på distrikta sine premissar.

Hovudproblemstillingar

- Korleis setje dagsorden og utforske behovet og moglegheitsrommet for effektivisering, tenesteinnovasjon og etablering av nye eller endra tenesteområde på distrikta sine premissar?
- Kva er moglegheitsrommet og potensialet for meirverdi i at stat og kommune samarbeider om publikumstenester for å bidra til ei effektiv og brukartilpassa forvaltning med god tilgjenge?

Forventa gevinstar

- Effektiviseringsgevinstar for staten; redusert bemanning og ev. reduserte utgifter til lokale
- Kvalitetsgevinstar for staten; auka kvalitet i form av auka tillit, og effektivisering
- Gevinstar for andre aktørar som t.d. innsparingar og kvalitetsgevinstar: redusert bemanning, auka tillit, betre tilgjenge og service, meir effektiv bruk av det offentlege sine ressursar.



Nærare om delprosjekt 2

«Samlokalisering»

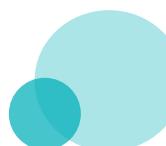
Stad kommune gjennomførte våren 2020 ein mindre forstudie blant dei statlege og regionale aktørane på Nordfjordeid. Dei statlege aktørane sine lokalitetar per i dag med leigekontraktar vart då kartlagt, i tillegg til at ein innhenta synspunkt på fordelar og ulemper ved samlokalisering gjennom eit Statens Hus på Nordfjordeid. Som det går fram under punkt 4.1 gav då fleire av dei statlege etatane lokalisert på Nordfjordeid i dag uttrykk for eit behov for nye lokalitetar og stilte seg positive til å sjå nærrare på potensialet for samlokalisering. Dette gjaldt mellom anna Skatteetaten, jordskifteretten, tingretten, NAV og politiet.

Prosjektgruppa tilrår at samlokalisering blir eit prioritert delprosjekt i hovudprosjektet for «Statens Hus» i Stad, og at forprosjektet dannar grunnlaget for etatane og departementa sine vidare avklaringar av kva etatar som skal delta i sjølve piloten. Økonomiske og administrative konsekvensar av samlokalisering krev meir utgreiing i piloten, og endeleg deltaking i samlokaiseringssprosjektet skjer når desse utgreiingane er gjort.

Forventa gevinstar

Forprosjektet samanfattar innspel underveis i arbeidet om mulige gevinstar direkte for dei etatane som deltek i ei samlokalisering. I tillegg peikar forprosjektet på ein del mulige gevinstar/effektar som peikar ut over dei einskilde deltakande etatane, men er viktige for den samla effektene og for å møte utfordringane trekt opp i m a NOU 2020:12 og NOU 2020:15:

- Sjå på moglegitene/forsøk for å etablere nye statlege arbeidsplassar i «Statens Hus» i Stad som kan skape synergiar med eksisterande statlege miljø og arbeidsmarknaden elles.
- Styrke statlege kompetansemiljø nasjonalt gjennom å gje dei ei meir sentral rolle i arbeidsmarknaden desentralt og utnytte kommunikasjonsteknologien for å vere til stades over heile landet.
- Vurdere moglegitene for ein regional «Ta med jobben heim-ordning» der tilsette i statlege arbeidsplassar i ei digital verd får høve til å søke om å ta med jobben heim til Nordfjord.
- Tilby ambulerande kontor for statleg og fylkeskommunal verksemd frå Statens hus med moglegheit for kontorstad permanent etter å ha «prøvebudd» i Nordfjord.



Nærare om delprosjekt 3

«Staten som samarbeidspart og utviklingsaktør»

Målet for regjeringa sin regional- og distriktpolitikk er regional balanse gjennom vekstkraft, likeverdige levekår og berekraftige regionar i heile landet, jf. Meld. St. 18 (2016–2017). Ein desentralisert stat er avhengig av berekraftige regionar med ein samla sett positiv nærings-, bustad- og besøksattraktivitet. Utfordringane for distrikta er venta å bli store, og kan truleg berre løysast gjennom eit tett og strategisk samarbeid på tvers av statlege, regionale og kommunale aktørar og i samarbeid med næringsliv, FOU-miljø og utdanningsarena.

Under punkt 3, Regionale og lokale utfordringar, i denne sluttrapporten blir det peika på at endringar i demografi og manglande tilgang på relevant arbeidskraft blir blant dei største utfordringane til næringslivet i Nordfjord framover. Sluttrapportens punkt 4.2,



Rekrutteringsprosjekt i Nordfjord, og punkt 4.3, Desentralisert utdanning og Campus, viser korleis staten, fylkeskommunen, kommunane, næringslivet og fagskule/høgskule samarbeider som rekruttering og desentralisert utdanning i Nordfjord i dag. Det er eit ønske om å styrke og vidareutvikle dette samarbeidet i piloten.

«Distriktshub Vestland» – kan opprettast i prosjektperioden for «Statens Hus» som ein mellombels, fleksibel distrikts-tenketank og innovasjonsorgan på tvers av privat og offentleg sektor. Det er mogleg å sjå på distriktshub'en som eit innovasjonsorgan for ny distriktpolitikk, tufta på regionen sine komparative fortrinn og framtidige behov innanfor rekruttering og desentralisert utdanning.

Prosjektgruppa tilrår at staten som utviklingsaktør og samarbeidspart blir eit eige satsingsområde og delprosjekt i piloten «Statens Hus» i Stad. Følgjande delmål/resultatmål er sett for satsinga:

«Statens Hus» piloten i Stad har utarbeidd og testa ut ein modell som viser korleis piloten Statens hus i distrikta kan vere eit verkty for ny distriktpolitikk knytt til lokalisering av statlege arbeidsplassar, rekruttering, desentralisert utdanning og klynge- og næringsutvikling.



Prosjektkostnad og planlagt finansiering

Beskriving	2021	2022	2023	2024	SUM
Hovedprosjekt - Prosjektleiing - Felles samlingar - Profilering og marknadsføring - Økonomistyring	400 000	400 000	300 000	100 000	1 200 000
Delprosjekt Tenesteinnovasjon/utvikling	300 000	400 000	150 000	50 000	100 000
Delprosjekt Samlokalisering	600 000	300 000	100 000		1 000 000
Delprosjekt staten som utviklingsaktør og samarbeidspart	300 000	300 000	150 000	50 000	800 000
					4 000 000

Milepælar for prosjektet

Milepæl (MP)	Periode/månad
MP0	Formell oppstart av prosjektet og etablering av overordna prosjektgruppe
MP1	Førebuing, forankring og prioritering av oppstartsfasar for delprosjekta.
MP2	Utforming av mandat og prosjektplanar for delprosjekta
MP3	Analyse og definering av «problemet»/behovet. Inkl. analyserapport.
MP5	Løysingsutvikling. Inkl. Løysingsrapport.
MP6	Innføring, testing og pilotering. Evaluering og gevinstrealisering.
MP7	Sluttrapport. Hovedprosjektet.



1. «Statens Hus» i Stad

1.1 Overordna ansvar og styring av nasjonal pilotordning

Den nasjonale pilotordninga har ein varighet på inntil 4 år. Rammene til fylkeskommunane Vestland, Trøndelag, Nordland og Agder aukar med totalt 16 mill. kroner i 2021, og midlane skal gå til pilotar i kommunane Stad, Orkland, Narvik og Lyngdal. Arbeidet skal starte opp med eit forprosjekt i kvar pilot, med det formål å avklare føresetnadar, kostnadar og innhald i den lokale piloten.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har det overordna ansvaret for pilotordninga. Dei statlege etatane skal rapportere i eigne linjer.

Kvar av pilotane skal ha si eiga lokale styringsgruppe som består av vertskommunenn og representantar frå dei etatane som deltek i piloten. Dei statlege etatane skal rapportere til den interdepartementale arbeidsgruppa. Det bør vere ein lokal prosjektleiar for kvar pilot.

1.2 Evaluering av nasjonal pilotordning

KMD har ansvar for følgeevaluering av Statens hus. Evalueringa skal bidra med innsamling og vurderingar av kunnskap som kan hentast ut frå målet med pilotane. Følgeevalueringa skal bidra til læring undervegs og å sørge for kunnskapsdeling mellom pilotane.

Evalueringa vil bestå av to element:

1. Kartlegge erfaringar i pilotprosjektet og systematisere desse slik at dei kan gje nytte for framtidig utvikling av statleg lokaliseringspolitikk. Evalueringa skal derfor bidra med innsamling og vurderingar av kunnskap som kan hentast ut frå dei overordna måla med pilotane.

2. Følgje og evaluere dei lokale pilotane sitt arbeid for å nå lokale mål, og bidra til deira læring og utvikling i pilotperioden. Sørge for kunnskapsdeling mellom pilotane. Dette skal gje lokal nytte for pilotprosjekt, og (generell) nytte for framtidig lokalt utviklingsarbeid.

1.3 Mandat for pilotprosjekt Stad - forprosjekt

Prosjektgruppa for forprosjektet har fått i oppdrag å samarbeide om og levere ein rapport for pilotprosjektet statens hus i Stad, der det konkrete innhaldet i piloten blir avklart.

Som ein del av dette skal prosjektgruppa ta stilling til:

1. kva slags utfordringar piloten skal løyse,
2. målet med pilotarbeidet
3. suksessfaktorar
4. potensial for gevinstar gjennom samarbeid, slik som:
 - auka kvalitet (t.d. avklare gjennom resultatindikatorar/subjektiv vurdering)
 - sparte kostnadar (t.d. redusere tal oppgåve/færre ressursar/nye avtalar)
 - spart tid (t.d. redusere tal oppgåver/bruke mindre tid på same oppgåve)
5. gjennomføring, organisering og styring, slik som:
 - føresetnadar for og kostnadar knytt til piloten
 - økonomiske og administrative konsekvensar for deltagande institusjonar
 - avklaring om deltagande institusjonar, inkludert om pilotarbeidet inneber samarbeid/deltaking frå andre institusjonar som t.d. fylkeskommune,

- fylkesmann og lokale kompetansemiljø
- etablering av lokal styringsgruppe, bestående av vertskommunen og (lokale) representantar som deltek i piloten
- val av prosjektleiar for pilotarbeidet

Samlokalisering er ikkje ein føresetnad for deltaking i piloten, men moglegheiter for samlokalisering innanfor eksisterande kostnadsramme skal vere tema i forprosjektet. Forprosjektet skal ta stilling til om samlokalisering skal tema i hovudprosjektet. Forprosjektet dannar grunnlaget for etatane og departementa si vurdering av kva etatar som skal delta i sjølve piloten.

1.4 Prosjektmedlemmar forprosjekt Stad

Følgjande etatar har delteke i forprosjektet:

- BUFDIR
- NAV Vestland
- Vest politidistrikt
- Politidirektoratet
- Skatteetaten
- Skattedirektoratet
- Statens vegvesen
- Statsbygg
- Fylkesmannen i Vestland
- Vestland fylkeskommune
- Stad kommune

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har det overordna ansvaret for den nasjonale pilotordninga. KMD si rolle i forprosjektet er:

- Sørge for fellesmøte i forprosjektperioden, inntil 3 møte
- Sjå samanhengande mellom pilotane
- Sørge for dialog mellom aktuelle departement

- Mottakar av forprosjektrapporten og ansvar for å legge til rette for departementa si behandling av denne

Stad kommune som vertskommune har vore prosjektleiar for forprosjektet. Stad kommune har hatt ansvar for at oppdraget, slik det blir beskrive i mandatet, blir gjennomført innanfor fastsett tidsfrist.

1.5 Prosjektarbeidet i forprosjekt Stad

Prosjektgruppa har hatt fire møte, alle gjennomført som videomøte. Tre av møta vart gjennomført i regi av KMD medan eitt møte vart leia av Stad kommune.

Prosjektdeltakarane har hatt ansvar for å bidra med nødvendige ressursar for å få løyst oppdraget i forprosjektet.

Mandatet legg opp til at prosjektdeltakarane burde knyte til seg lokale representantar som kunne bidra inn i forprosjektet.

Følgjande lokale representantar har delteke i lokale arbeidsgruppe:

- Skatteetaten Nordfjordeid har vore deltakar i prosjektgruppa. Det har vidare blitt gjennomført tre lokale arbeidsseminar, og følgjande lokale etatar har bidrige inn i forprosjektet:
 - NAV utviklingsprosjekt Nordfjord
 - Politiet ved lensmannen i Stad
 - Skatteetaten Nordfjordeid
 - Vestland fylkeskommune v/Eid vidaregåande skule

Det er også gjennomført samtalar med Sogn og Fjordane tingrett ved sorenskrivar Terje Mowatt og med Nordfjord jordskifterett v/jordskifteretsleiar Eivind Helleland.

Sentrale lokale aktørar utover dette har m.a. vore:

Stad Vekst AS og Inviro. Stad Vekst er Stad kommune sitt organ for næringslivet, og



samarbeider med kommunen og regionen om m.a. rekruttering, marknadsføring og næringsutvikling.

Inviro er ei regional innovasjons- og utviklingsbedrift, som m.a. tilbyr tenester knytt til bedriftsrådgiving, utvikling av forretningsidéar. Inviro har i tillegg eigne prosjekt retta mot elektro-, automasjon-, bygg- og andre teknologibedrifter i regionen, knytt til rekruttering/sysselsetting, desentralisert og næringsretta utdanning, klyngeutvikling og oppbygging av ny, større lab.

1.6 Overordna mål for hovudprosjekt Stad

Det er naturleg å legge til grunn ei form for programorganisering av den nasjonale pilotordninga, med det utgangspunkt at det i alle dei sjølvstendige pilotane skal utførast arbeid avgrensa til dei utfordringane som den nasjonale piloten skal løyse. Målsettingane som vert sett i dei einskilde pilotprosjekta skal såleis støtte opp under dei nasjonale målsettinga.

Følgjande overordna samfunnsmål (effektmål) er sett for den nasjonale piloten:

- Eit styrka og samla fagleg, offentleg kompetansemiljøet i regionane
- Enklare å behalde og rekruttere kompetanse i dei statlege etatane på mindre stadar
- Fleire statsetatar enn i dag kan rekruttere og tilsette folk desentralisert
- Eit styrka samarbeid i kompetanseklynger
- Ny kunnskap som har gitt grunnlag for vidare utvikling av lokaliseringspolitikk for mindre stadar

Overordna resultatmål blir fastsett med utgangspunkt i effektmåla, og seier noko om kva som skal ligge føre ved pilot-slutt.

Følgjande overordna resultatmål kan hentast ut frå oppdraget:

- Piloten skal teste ut eit forsterka samarbeid mellom etatane innanfor områda som for eksempel rekruttering, IKT, utnytting av tverrsektoriel kompetanse og felles samhandling med kommunar og fylkeskommune. Som ein del av dette skal det leggast vekt på å etablere kompetanseklyngjer som skapar større fagmiljø på mindre stadar, og som kan utnytte kompetanse på tvers av etatane.
- Pilotordninga gir kunnskap som grunnlag for vidare utvikling av lokaliseringspolitikk for mindre steder.

Resultatmålet dannar utgangspunktet for prosjektstyringa. Målformuleringane er etter prosjektgruppa sitt syn tilstrekkeleg definert til at dei kan nyttast som utgangspunkt for å planlegge korleis effekten skal realiserast. Med det har vi oppnådd den tilsikta styringseffekten av måla – dei kan omsettast i konkrete tiltak og handlingar retta mot å utløyse effekten av prosjektet¹.

1.7 Seksessfaktorar for hovudprosjekt Stad

Mandatet ber om ei vurdering av både suksesskriterier og potensial for gevinstar gjennom samarbeid, slik som:

- auka kvalitet (t.d. avklare gjennom resultatindikatorar/subjektiv vurdering)
- sparte kostnad (t.d. redusere tal oppgåve/færre ressursar/nye avtalar)
- spart tid (t.d. redusere tal oppgåver/bruke mindre tid på same oppgåve)

¹ Klakegg, Målformuleringer i store statlige investeringsprosjekt, 2004

Dette kapittelet gjer nærmere greie for dei identifiserte suksessfaktorane for hovudprosjektet.

Suksesskriterier kan definerast som dei mål, prinsipp og standardar som avgjer om eit prosjekt er vellukka (Karlsen 2015). Ein snakkar gjerne om gradar av prosjektsuksess, og prosjektsuksess kan difor også bli definert som «*i hvilken grad prosjektet oppfyller forventninger og formål*» (Wateridge 1998). Prosjektet statens hus i Stad har mange interessentar og krev samarbeid på tvers av kompetansemiljø, bransjar og sektorar – både offentleg og privat. Dette gjer det naturleg å leggje til grunn eit utvida syn på prosjektsuksess og suksesskriterier.

Gjennom arbeidet i prosjektgruppa og drøftingar i lokale arbeidsverkstadar, har vi kome fram til følgjande faktorar som aukar prosjektet sin sjanse for suksess:

- *Sett brukaren i sentrum*

Få oversikt over interessantane, ta utgangspunkt i innbyggjarane/brukarane sine behov, tenk både digital og fysiske brukarreiser. Lytt til brukarane. Bruk tenestedesign.

- *Etabler eit felles utfordringsbilde*

Beskriv utfordringane og problema som piloten skal løyse – både på samfunns- og organisasjonsnivå. Og finn ut kva som motiverer til samhandling og eigarskap til piloten hos dei ulike aktørane.

- *Etabler eit felles målbilde*

Vere ambisiøse og modige. Lage SMARTE mål, og ha fokus på målet gjennom heile piloten. Lage delmål.

- *Identifiser pilotens meirverdi*

Beskriv kva meirverdi piloten skal gi – på både samfunns- og organisasjonsnivå. Identifiserer tiltak som kan gi raske gevinstar/effektar.

- *Myndiggjort prosjektorganisasjon*

Prosjektleiarene og prosjektorganisasjonen har nødvendig mynde, kompetanse og ressursar til å leie og gjennomføre pilotarbeidet. Tydeleg styringsstruktur og klare roller. Handlingsrom og ressursar til å skape noko nytt. Rom for å teste ut undervegs.

- *«Gode prosessar» og samarbeid*

Opne og ærlig prosessar er ein føresetnad for «gode prosessar» og samarbeid i pilotarbeidet.

Gode prosessar i pilotarbeidet er kjenneteikna av involvering og ei «vi-kjensle» blant prosjektmedlemmane. Bruk tilgjengelege digitale samhandlingsplattformer, sjå kvarandre og få eit til tett samarbeid sjølv om avstandane kan vere store. Legge til rette for eit kreativt klima - balansere frykta for endring opp mot behovet for å måtte endre seg.

- *Kommunikasjon og informasjon*

Felles, eintydig profil for pilotarbeidet. Tydelige roller, ansvar og klare styringslinjer – avklart kommunikasjonsflyt. Bruke kommunikasjon og informasjon til å «halde trykket oppe over tid og undervegs». Utarbeide informasjon- og kommunikasjonsstrategi.

- *Ein styrka region*

Fokus på korleis piloten kan gje meirverdi for og handtere utfordringar i regionen – ikkje berre for Stad kommune. Skape aksept for og oppslutnad rundt piloten i regionen.



1.8 Moglege fallgruver for hovudprosjekt Stad

Fallgruvene er mange for piloten. På lista over aktuelle fallgruver – eller forhold som kan gjøre prosjektarbeidet vanskeleg, har vi tatt med følgjande:

- *Uklare mål og ulikt ambisjonsnivå*

Ulik forståing av oppdraget og behovet for pilotarbeidet. Vanskeleg å finne ein felles ønska situasjon og skape oppslutnad rundt dette blant aktørane. For høg grad av usikkerheit i prosjektet.

- *Manglande mynde og ressursar*

Manglande oppslutnad rundt prosjektorganisasjonen og piloten sin misjon. Prosjektleiar og prosjektgruppa har ingen potensiell og reell innflytelse. Ujamne partar i prosjektgruppa i høve til makt og mynde, og prioritering i høve til prosjektdeltaking mot dagleg drift. Oppleving av skinnprosess.

- *Prioritering av sektoroppgåver og silotenking*

Blir tatt av «interne krefter» og kvarldagen – vel vekk pilotarbeidet. Fragmenterte miljø er øydeleggande for eit felles vi og for å «halde ut» over tid.

- *Manglande prosjektleiing og forankring*

Manglande prosess- og prosjektkompetanse. Kjem for seint i gang – og med uklar «livssyklus». Manglande rutinar for oppfølging, informasjon og kommunikasjon. Sit att med eit inntrykk av at ikkje noko skjer – «skrivebord-prosess». Vi «kastar vekk» tida på lokaliseringdebattar og gløymer felles mål.

- *Vi spør ikkje «den det gjeld»*

Mangelfull innsiktsfase - prosjektet går rett på

løysingsforslag utan først få innsikt i behov, haldningar og handlingar.

1.9 Føresetnad for deltaking i hovudprosjekt Stad

Dei beskrivne nasjonale og lokale utfordringane synleggjer på ein eigna måte behovet for piloten «Statens Hus» i Stad. Gjennomføring av ein pilot føreset endringsvilje, utviklingskapasitet, samarbeid og avståing av ressursar.

Det overordna ansvaret ligg på nasjonalt nivå. Ein ser det som viktig at oppdragsgjevar tar ansvar for at den nasjonale piloten sitt samfunnsmål blir nådd, og samtidig er ein tydeleg og aktiv prosjekteigar.

For det lokale pilotprosjektet er det viktig at den enkelte prosjektdeltakar ser på prosjektet som ein del av si eiga organisasjonsutvikling, og tilpassar sin verksemndsstrategi på utvalde område ut i frå dette. Etatane sine verksemndsstrategiar bør såleis henge saman med pilot-prosjektet, slik at ein unngår at prosjektet skjer som ei isolert hending. På den måten kan prosjektet bidra til å realisere strategien til etaten og prosjektet kan bidra til å stake ut den enkelte etat sin strategi på eit utvald område.

Frå tradisjonell til ny strategiprosess:



2. Nasjonale føringar og utfordringar



2. Nasjonale føringar og utfordringar

For å vere relevant og meiningsfylt for alle involverte partar, må pilotforsøket «Statens Hus i distrikta» i Stad kunne bidra til å løyse utfordringar både for dei deltagane etatane (organisasjon) og samfunn. Samanfatta som samfunnsutfordringar på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå.

I dette kapittelet vil vi difor gjere eit forsøk på å samanfatte og beskrive dei mest relevante utfordringane ved dagens situasjon for velferdsstaden Norge generelt og for distrikts-Norge spesielt, ei såkalla kortfatta overordna problemanalyse.

Relevante nasjonale føringar, som også har vorte nytta som eit teoretisk diskusjonsgrunnlag i forprosjektet, er:

- Perspektivmeldingen 2017
- Meld. St. nr 5 (2019-20) Levende lokalsamfunn for fremtiden (Distriktsmeldingen)
- NOU 2020:12 «Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn» (Distriktsnæringsutvalget)
- NOU 2020:15 «Det handler om Norge – Bærekraft i hele landet» (Demografiutvalget)
- Meld. St. nr 30 (2019-2020) En innovativ offentlig sektor
- Meld. St. nr 27 (2015-2016) – Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet
- Digitaliseringssstrategi for offentlig sektor 2019-2025

Felles for dei nasjonale føringane er at dei gir ei analyse av samfunnsutfordringane som vi må løyse i dag og i åra som kjem.

Stortingsmeldingane gir i tillegg uttrykk for regjeringa sine planar og ambisjonar innanfor det aktuelle området, medan NOU'ane gjerne

gir konkrete forslag til endring av politikken. Nedanfor blir det gjort eit forsøk på å beskrive både utfordringsbilete, ambisjonar for politikken og anbefalingar om framtidig politikk for utvalde område, som har særleg betydning for pilot-prosjektet.

2.1 Demografiutfordringar

NOU 2020:15 nyttar samleomgrepet «Demografiutfordringer» om summen av tre forhold som vil prege distrikts-Noreg i framtida: Folketalsnedgang, aldring og spreidd busetnad.

Nesten 300 av dei drygt 400 kommunane i Noreg hadde folketalsnedgang i 2019. Sjølv om folketalet kan stabilisere seg i framtida i mange av desse 300 kommunane, vil snittalderen på innbyggjarane auke kraftig. Kombinert med ein generell mangel på kvalifisert arbeidskraft i mange yrke nasjonalt, vil det i deler av distrikts-Noreg kunne bli sterkt ubalanse mellom trøngen for arbeidskraft og tilgangen til kompetanse og kapasitet til løye velferdsoppgåvane i mange distriktskommunar.

Demografiutvalet påpeiker at dette vil krevje langt sterkare innsats enn i dag innanfor tenesteinnovasjon og -utvikling, blant anna gjennom bruk av ny teknologi, nye metodar og betre oppgåvefordeling. Trøngen for dette er størst i distrikts-kommunane (sentralitetsnivå 5 og 6 i SSB si kategorisering). Det er ei stor utfordring å finne modellar for å få til nødvendig innovasjon i kommunar og regionar med liten eigen kapasitet for innovasjon og utvikling - og få og fragmenterte statlege fagmiljø å samhandle med.



Demografiutvalet menier ein del av løysinga på dette er at «*..det bør utvikles et mer strukturert regionalt samarbeid mellom stat, fylkeskommune og kommune, innen flere tjenesteområder. (...) Endrede strategiske prosesser kan gi bedre beslutninger og forbedre distriktsprofilen i samfunnsutviklingen. Dette vil kunne bidra til å gi tilbud av god kvalitet så vel som kompetanse og bolyst i distriktene.*»

2.2 Sektorisering og silotenkning

Demografiutvalget står opp under og forsterkar analysen i Distriktsmeldinga om at sterk sektorstyring i staten over lang tid, kombinert med digitalisering og spesialisering, i sum har vore til ugunst for distrikta. Distrikta har i følgje Demografiutvalet ofte tatt kostnadene ved reformar i staten gjennom lengre avstand til tenester og færre arbeidsplassar, medan dei i mindre grad har fått sin del av gevinstane.

Demografiutvalet peikar på at «*Et stadig tilbakevendende tema i regionalpolitikken er hvordan sektorlogikk, ofte omtalt som silotenkning, i mange tilfeller kan komme i et motsetningsforhold til regional logikk. Det innebærer at løsninger som kan synes hensiktsmessig for en etat, kan ha utilsiktede og uheldige regionale effekter.*»

Utvælet meiner svaret på dette frå staten si side er desentraliserte tenester gjennom samarbeid i nettverk, som kan gi auka tilgjenge til tenester i distrikta. Utvælet peikar på at «*Ledere og medarbeidere ønsker å være en del av et større og faglig trygt miljø. Nye måter å samarbeide om tjenester på kan sikre likeverdige tilbud med jevn kvalitet for innbyggerne over hele landet, uansett hvor de bor. Spesialiserte funksjoner kan ivaretas desentralt gjennom å organisere arbeidet på nye måter, som team/nettverk mellom sentrale fagmiljøer og desentrale miljøer og funksjoner. Disse nettverkene kan være*

mellan miljøer og funksjoner internt i samme organisasjon, og/eller de kan være mellom ulike organisasjoner med tilsvarende/supplerende/kompletterende oppgaver.»

2.3 Finansielle utfordringar i distriktpolitikken

(Perspektivmeldinga)

Mange av dei klassiske verkemidla i distriktpolitikken handlar om økonomiske stimuliordningar tungt finansiert over statsbudsjettet som differensiert arbeidsgivaravgift, raskare avskriving av studielån, ulike typar målretta støtteordningar til næringsliv i distrikta, investeringar i fiber og samferdsle, kjøp av flyrutetenester med vidare.

Perspektivmeldinga 2017 peiker på at dei neste 10–15 åra vil handlingsrommet i finanspolitikken vere langt mindre enn vi har blitt vande til – og at vi må stille stadig auka krav til effektivitet og rasjonalitet i all bruk av offentlege midlar.

Ut frå dette blir det stadig viktigare å «gå på jakt» etter dei mest kostnadseffektive verkemidla for å sikre busetnad og livskraftige lokalsamfunn over heile landet. I den samanhengen framstår ein meir aktiv lokaliseringspolitikk av statlege tenester og forvaltingsoppgåver som uansett skal utførast, som ein viktig del av ein distriktpolitisk strategi i ei framtid med strammare finanspolitisk handlingsrom.

Distriktsnæringsutvalget koplar temaet lokalisering av statlege arbeidsplassar sterkt til moglegheitane også for verdiskaping i privat næringsliv i distrikta. Distriktsnæringsutvalet skriv i sin NOU:

«*Spredning av arbeidsplasser for folk med høyere utdanning er viktig for å skape et*



variert arbeidsmarked, som bidrar positivt til bosetting og næringsutvikling i distriktene. Utvalget mener det er mulig å påvirke de sterke sentraliseringsskrefte, men at dette krever et høyt ambisjonsnivå med målrettede virkemidler, herunder desentralisert lokalisering av offentlige institusjoner. (..) Ved opprettning av nye statlige virksomheter, strukturendringer eller omlokaliseringer av eksisterende virksomheter må vurderinger av lokaliseringsspolitiske hensyn tillegges langt større vekt enn det som har vært tilfellet fram til i dag.»

2.4 Behov for desentraliserte og fleksible utdanningstilbod

Både Distriktsmeldinga, Distriktsnæringsutvalet og Demografiutvalet peikar på at statleg høgare utdanning og forsking har vore ei sterk sentraliserande kraft i Noreg over mange tiår. Kva stader ungdom flyttar til for å ta høgare utdanning, er sterkt førande for kvar ein slår seg ned og etablerer seg i livet vidare – og den sentraliserande krafta i statlege strategiar for høgare utdanning truleg er sterkt undervurdert i nasjonale politiske strategiar (sjå m a kap. 8.1 i NOU 2020:15). Distriktsnæringsutvalet (NOU 2020:12) peikar også på at det i framtida blir endå viktigare at universitet, høgskular og fagskular etablerer fleircampusmodellar og meir fleksible, desentraliserte etter- og vidareutdanningstilbod for å møte arbeidslivet sine behov over heile landet - samtidig som ein skaper nye, relevante kunnskapsmiljø i kryssingspunktet mellom utdanning, forsking og arbeidsliv.

Demografiutvalet (NOU 2020:15) er særskilt opptatt av å legge til rette for eit meir desentralisert og fleksibelt utdanningstilbod til dei som allereie er etablert i distriktskommunar. For å lukkast med ein heilskapleg distriktpolitikk, er det nødvendig

å utvikle heilskaplege strategiar for utdanningssystem i distriktsregionar og kompetansearbeidsplassar som «matchar» dei desentraliserte utdanningsløpa.

Utvalet peiker også på at det har vokse fram mange ulike variantar av studiesenter/campus i distrikta for å mobilisere til og organisere desentraliserte utdanningstilbod, og at det bør vurderast ei meir heilskapleg organisering av slike studiesenter, med sikte på å skape meir føreseielege utdanningstilbod uavhengig av kvar i landet ein bur.

Å svare på denne heilt sentrale utfordringa i statens rolle i utviklinga av norske distrikta – å legge til rette for meir desentraliserte og fleksible statlege utdanningstilbod i distrikta - bør også vere eit sentralt mål for pilotarbeidet med «Statens Hus i distrikta».

2.5 Behov for ein koordinert og føreseieleg stat

Innbyggjarar og næringsliv har ofte samansette og kompliserte behov for tenester, som sjeldan passar direkte inn i ei sektorisert «båstenkning» i offentleg forvalting, og med stadig auka krav til raske og presise svar.

Demografiutvalet (NOU 2020:15) peikar på at det ut frå dette er nødvendig med endring i prinsippa for korleis staten organiserer si verksemd i ein region. Prinsippet bør vere at tenester blir organisert på det optimale nivået der dei kan fungere for innbyggjarar/brukarar, og ikkje at lokalisinga berre blir styrt av det som gir det optimale kostnadseffektive nivået for kvar einskild statleg etat/aktør isolert sett. Utvalet seier m a følgjande: «*Dette innebærer at styringen av statlige virksomheter også må ta utgangspunkt i befolkningens sammensatte behov for flere og ofte samordnede tjenester, sammen med en erkjennelse av at Norge er et land med spredt bosetting og store avstander.*



Tilgjengelighet er en viktig dimensjon ved kvalitet. Det er viktig at en slik desentralisering også medfører utvikling av lederskap lokalt. Det er uehdig at statlig virksomhet i distrikten ledes av personer som bor andre steder og pendler til distrikten.»

Utvalet tilrår også heilt konkret at det blir sett i gong forsøk med fleire desentraliserte einingar i statlege verksemder. Utvalet omtaler i positive ordelag «Statens Hus»-pilotane, og peiker på at dette ikkje berre kan gje interessante arbeidsplassar i mindre bu- og arbeidsmarknadsregionar, men også mulige synergiar på tvers av fagfelt og ein betre koordinert stat. Modellar for betre intern koordinering som blir utvikla på «mikro-nivå» gjennom pilotering i ein distriktsregion, kan kanskje i neste omgang også implementerast og oppskalarast i større regionar/byar der slik pilotering er vanskelegare.

2.6 Manglande «rural eksponering»

Demografiutvalet peiker på at ein mulig negativ X-faktor for norske distrikta i framtida, er at langt færre unge i framtida vil ha kjennskap til distrikts-Noreg gjennom å ha budd der i oppveksten.

Tradisjonelt har distrikta hatt overskot frå ungdom som har blitt «eksportert» til dei større byane – men som likevel gjennom sin bakgrunn har hatt lågare barriere for å flytte tilbake til distrikta. No er barnekulla mange stader i distrikts-Noreg mykje mindre, og ein høvesvis mykje mindre del av årskulla har fått «rural eksponering» gjennom barndom og oppvekst. Dette kan få ein negativ effekt på flyttestraumen til distrikts-Noreg i framtida som vi enno ikkje har oversikt over.

Det å ha lett tilgjengelege offentlege kompetansearbeidsplassar du kan «ta med deg» frå byen for å prøve ut eit liv i distrikts-Noreg for ein kortare periode, kan vere eitt av

dei mest effektive virkemidla vi kan ha for å bygge ned ein slik barriere, og sikre at fleire får «rural eksponering» i ung alder. Ein «Statens Hus-pilot» bør innrettast slik at han kan møte denne utfordringa på ein fleksibel måte for flest mogleg tilsette i staten.

2.7 Staten sitt fråvære frå næringsklynger i distrikta

Distriktsnæringsutvalet (NOU 2020:12) sine analyser syner at det i mindre grad enn kva ein ofte har lagt til grunn, er utviklinga i tal arbeidsplassar i næringslivet som er hovudårsak til svak folketalsutvikling i distrikta. Utvalet finn at svak utvikling i tal arbeidsplassar i offentlig sektor har vore like viktig som utviklinga i næringslivet i distriktskommunane. (m a kap 9, s 169). Sidan mange av dei nye, grøne næringane som Noreg skal leve av etter oljen er avhengige av busetting, kompetanse og kapasitet i distrikts-Noreg til å ta ut verdiskapingspotensialet – er dermed statleg lokaliseringspolitikk viktig for framtidig verdiskaping i privat næringsliv.

Distriktsnæringsutvalet peiker vidare på at «*Det er en styrke for statlige tilsyn, etater og direktorater å være lokalisert sammen med sterke næringsmiljøer i ulike deler av landet. Dette kan også gi vekst i forretningsmessige tjenestenæringer i distrikten. Det bør utvikles en politikk for smart spesialisering der statlige virksomheter som er knyttet til enkeltnæringer, plasseres i regioner der næringen de fører tilsyn med, også er godt representert. Dette kan bidra til bosetting og verdiskaping og til å utvide lokale kompetansemiljøer knyttet til lokal ressursforvaltning og næringsgrunnlag.»*



2.8 Behov for innovasjon og samanhengande digitale tenester

Innovasjon i offentlig sektor er ein av regjeringa sine hovudstrategiar for å løye utfordringane som samfunnet vil møte i åra framover. I Meld. St. 30 En innovativ offentlig sektor fastset eitt mål og tre prinsipp for innovasjon i offentleg sektor. Regjeringa sitt mål er ein effektiv offentlig sektor som leverer gode tenester til innbyggjarane, har høg grad av tillit i befolkninga, og som finn nye løysningar på samfunnsutfordringar i samarbeid med innbyggjarane, næringslivet, forskingsmiljø og sivilsamfunnet.

For å nå målet har regjeringa utvikla tre prinsipp for å fremje innovasjon i offentlig sektor:

- Politikarar og offentlege myndigheter må gje handlingsrom og incentiver til å innovere
- Leirarar må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der ein har mot til å tenke nytt og lære av feil og suksessar
- Offentlege verksemder må søke nye former for samarbeid

Ti hovudgrep utdjupar målsettinga og prinsippa for innovasjon. Av desse vil vi særleg trekke fram hovudgrep 3, Digitalisering og ny teknologi, hovudgrep 4 Kultur for innovasjon og hovugrep 7, Samarbeid om innovasjon.

Når det gjeld vegen vidare legg regjeringa vekt på at «*Offentlige tjenester og myndighetsutøvelse må raskere tilpasses endringene i samfunnet, og det er viktig at både stat og kommune tar i bruk de mulighetene ny teknologi og digitalisering gir. Regjeringen er derfor opptatt av at innbyggerne møter en offentlig sektor som tenker nytt om hvordan man kan gi best*

mulige tjenester, på en effektiv måte, og som satser på innovasjon og digitalisering som virkemidler for å oppnå dette».

Medan digitalisering av offentleg sektor har gjeve betre tenester der folk bur, peikar Demografiutvalet på at digitalisering og effektivisering er sterke drivkrefter i utviklinga av regional statsforvaltning:

«Utvalget viser til at distriktskommunene, som et resultat av digitalisering, spesialisering og større fagmiljøer, har mistet mange statlige arbeidsplasser de siste to–tre tiårene. Samtidig viser utbruddet av covid-19 at statlige virksomheter klarer å holde produktiviteten oppen selv om de ikke lenger er samlokaliserte, og at det er mulig å arbeide sammen i den digitale infrastrukturen uten at det slår ut i et nevneverdig høyere kostnadsnivå. Ordningen med hjemmekontor har også vist at mange har faglige og sosiale behov for å jobbe sammen på en fysisk arbeidsplass, men at det ikke nødvendigvis er slik at veldig mange må jobbe på samme sted. Utvalget mener derfor at det bør etableres flere forsøk med desentraliserte enheter i statlige virksomheter. Utvalget vil peke på Sametinget som et godt eksempel på hvordan det er mulig å organisere seg. Sametinget har totalt åtte kontorsteder, og de ansatte velger selv arbeidssted uavhengig av arbeidsoppgaver. Utvalget ser også positivt på pilot «Statens hus». Dette kan gi både interessante arbeidsplasser i mindre bo- og arbeidsmarkedsregioner og mulige synergier på tvers av fagfelter».

Demografiutvalet peikar også på at sjølv om digitalisering er ei utvikling som gir betre tenester, så er det ikkje alle grupper som beherskar digital kommunikasjon. For desse kan dette gje større utfordringar og redusert sjølvhjelpevn. (sjå figur i nou 20202:15) Sett frå innbyggaren sin ståstad vil det vere viktigare med fysisk nærliek til nokre tenester

enn andre. Dette vil dreie seg om tenester som ikkje kan digitaliserast, men som krev kontakt ansikt til ansikt. Temaet er også opp i Distriktsmeldingen, der det blir presisert at pilotordninga med «Statens Hus» også må sjåast «*i lys av Granavoldenplattformens punkt om at regjeringen vil kartlegge og vurdere hvordan statlige publikumstjenester kan legges til kommunale servicekontor for å bidra til en effektiv forvaltning og god tilgjengelighet»*

2.9 FNs berekraftsmål

Noreg har slutta seg til FN sine 17 berekraftsmål, som er ein felles, global arbeidsplan på internasjonalt, nasjonalt og lokalt miljø for å utrydde fattigdom, kjempe mot ulikskap og stoppe klimaendringane innan 2030. Samarbeid på tvers av sektorar, nivå og offentlege/private/frivillige aktørar står sentralt i arbeidet, og er også blinka ut som eit eige berekraftsmål (nr 17).

Meir samarbeid er eit lett mål å setje seg, men desto meir krevjande å lukkast med i praksis. Skal vi lukkast med ein så ambisiøs tidsplan som 2030 for å nå berekraftmåla, trengs det raskt etablering av heilt konkrete modellar for å oppnå meir samarbeid på tvers av etatar og sektorar for å nå berekraftsmåla. Statens Hus-piloten kan vere éin av modellane som viser veg nasjonalt mot berekraftsmåla, og ha relevans også for Noreg si rolle internasjonalt i å bryte med den sektoriserte staten som er etablert standardmodell i svært mange land i dag.

2.10 Ei sterkare rolle for «småbyane»

Regjeringa har nyleg (november 2020) varsle oppstart av arbeid med ein nasjonal strategi for småbyar. Målet er å samle virkemiddel og tiltak som kan bidra til livskraftige og attraktive lokalsamfunn – og dermed legge til rette for vekst og utvikling over heile landet. - *Jeg tror attraktive og livskraftige småbyer med urbane kvaliteter, kan skape positive ringvirkninger for distriktene*, sa Linda Hofstad Helleland, distrikts- og digitaliseringssminister, i samband med lanseringa av strategien.

Sjølv om Nordfjordeid formelt sett ikkje har bystatus, er Nordfjordeid i praksis eit døme på den type tettstad i distrikts-Noreg med urbane kvalitetar som Regjeringa her varslar ein ny politikk for. Statens Hus-piloten i Stad må kunne syne ein modell som er med å bygge opp under den strategien for småbyar som no blir varsle, mellom anna gjennom samlokalisering av statlege arbeidsplassar på ein måte som er med å forme og styrke eit levande sentrum, og bidreg til fortetting og urbanisering av Nordfjordeid framfor «sentrumsspreiing», slik den spreidde lokaliseringa av statlege arbeidsplassar på staden gjer i dag.





3. Regionale og lokale utfordringar og satsingsområde

3. Regionale og lokale utfordringar og satsingsområde

3.1 Vestland fylke

Stad kommune vart etablert 1. januar 2020 ved samanslåing av Eid og Selje kommunar og krinsen Bryggja som del av tidlegare Vågsøy kommune. Stad er ein del av Nordfjord, som er den nordlegaste bu- og arbeidsmarknadsregionen (distrikt) i Vestland fylke.

Vestland fylke har eksistert sidan 1. januar 2020 og består av dei tidlegare fylka Hordaland og Sogn og Fjordane.

Dokumentet Vestland – Utfordringar for fylket og for regionen gir ei oversikt over hovudutfordringane for Vestland fylket og utfordringane for regionane. Rapporten viser mellom anna til at fylket har eit gjennomgåande høgt utdanningsnivå, noko som gjev mogelegheiter for vidare utvikling av kompetansearbeidsplassar. Næringslivet har ei deling med kysten, dominert av marin og maritim verksemd, og indre deler av Vestland med stort innslag av kraftkrevjande industri og reiseliv.

Det vert vidare peika på at sentralisering av tenester og funksjonar, både statlege og fylkeskommunale har funne stad over lengre tid, og at det er eit ynskje tilby tenester nærmest mogleg brukar, både ut i frå eit velferdssynspunkt og minimering av transport, samstundes som tenestene har kvalitet og er effektive. I heile fylket, men spesielt i dei meir rurale stroka, vil det vere viktig å legge til rette for ein meir variert arbeidsmarknad i tillegg til å skape nye arbeidsplassar lokalt. Det vert peika på at innbyggjarane i Vestland er opptekne av ei tettare kopling mellom vidaregåande skule, utdanningsinstitusjonar og næringslivet for å legge til rette for rekruttering av relevant kompetansearbeidskraft lokalt. Då vil det også vere fordelaktig om vidaregåande skular og utdanningsinstitusjonar er lokalisert nær arbeidsplassane.

Utviklingsplanen for Vestland gir ei felles retning for utviklinga av det nye fylket. Nye Vestland fylkeskommune vedtok sin regionale planstrategi – Utviklingsplan for Vestland – 29. september 2020. Planen set strategisk retning for utviklinga i det nye fylket i åra framover.

Ei overordna målsetjing i planen er at ein i Vestland skal arbeide meir enn tidlegare på tvers av fag og sektorar - og mellom forvaltningsnivå - i tråd med FN sine berekraftsmål. Det er m a sagt følgjande om dette i planen: «*Vi må styrke samarbeidet mellom privat og offentleg sektor, frivillighet, kulturliv og innbyggjarar, og mellom ulike nivå innan offentleg forvaltning. Vi treng styrka kompetanse på samskapning, samarbeid, nettverksjobbing og partnarskap for å få til dette. (...) Ein skal utvikle gode plattformar for heilsakapleg samarbeid med statlege aktørar og kommunane i Vestland»*

Av dei 10 utpeika hovudutfordringane i planen for Vestland og regionane i Vestland er følgjande særskilt relevante for pilot Statens Hus i Stad:

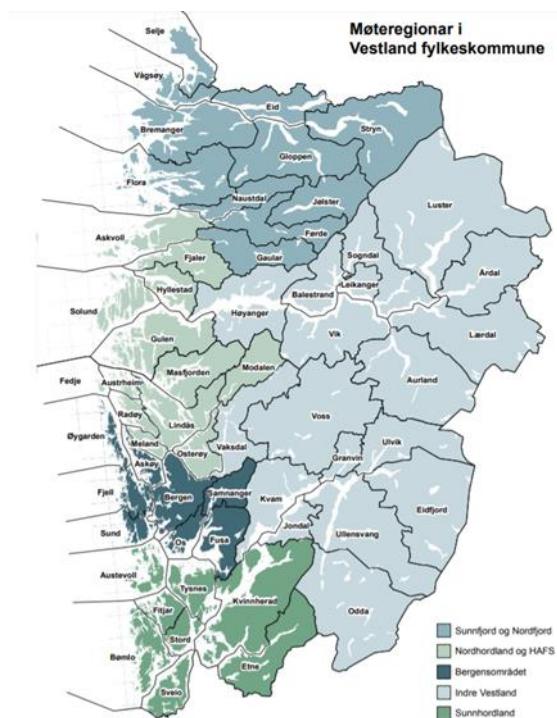
Utfordring 5. Digitalisering av samfunnet
 Bruk av IKT gir gode mogelegheiter for mindre klimagassutslepp og betre miljø. Utfordringa blir å nytte teknologien slik at næringsliv, det offentlege og privatpersonar i heile fylket har like mogelegheiter til å ta del i utviklinga. I eit fylke med store avstandar blir digitalisering av tenester viktig for å minske avstandsulempene. (...) Digitale tenester kan motverke avstandsulemper. E-helse og E-læring er døme som effektiviserer samfunnet.



Utfordring 6: Relevant kompetanse og kunnskap

Delen unge med berre grunnskuleutdanning er aukande i Vestland fylke. Det er viktig med betre samarbeid mellom arbeidsliv og utdanning, og å sikre påfyll av kompetanse. Grøn omstilling krev ny kompetanse. Forskningsaktiviteten i næringslivet er låg samanlikna med andre fylke. Offentleg sektor har aukande behov for kunnskapsbaserte arbeidsmåtar og forsking innan alle samfunns-

Fylkestinget i Vestland vedtok i desember 2020 også følgjande: «*Fylkestinget vil i samband med gjennomgang av verkemiddelapparatet og tilskotsordningar for næringsutvikling be administrasjonen vurdere utflytting av fylkeskommunale arbeidsplassar til områder/kommunar som har lite av statlege og fylkeskommunale arbeidsplassar.*



Vestland fylkeskommune har i regi av EY fått utarbeidd eit felles kunnskapsgrunnlag for Vestland, omtalt som «Vestland – Scenarioene 2020», som omhandlar både konsekvensene av Covid-19 for Vestland, oljeprisfallet og nye verdikjedar og forretningsmoglegheiter fram mot 2035. Analysen viser at det fram mot 2035 går mot ein betydeleg auke i offentleg sektor, ein befolkningsvekst på 13% og 63% fleire innbyggjarar over 75 år.

Konklusjonen frå EY er likevel at Vestland har alle føresetnadar for å skape ny vekst, og at Vestland kan ta ein leiande posisjon innan alle nye verdikjeder i «hav møter land»- industri. Det vert vidare peika på at vi samstundes må utnytte ressursane og kompetansen vår til å utvikle nye og meir berekraftige verdikjedar innan reiseliv, utnytte ressursane våre til å skape sirkulære verdikjedar basert på industriell symbiose og sikre ein overgang til meir teknologiorientert eksport – samtidig som vi klarer å bygge sterkare samarbeidsstrukturar på tvers av verdikjeder og geografi i Vestland, og klarer å «tette gapet» mellom forsking, utdanning og næringsliv.

3.2 Nordfjord

Nordfjord er den nordlegaste delen av Vestland fylke, og er ein bu- og arbeidsmarknadsregion med ca 30.000 innbyggjarar bestående av kommunane Stryn, Stad, Gloppen og deler av Bremanger og Kinn. Det er også kort pendlaravstand frå Sunnmørs-kommunane Stranda, Volda, Ørsta og Vanylven i Møre og Romsdal fylke inn til Nordfjord (ca 50-60.000 menneske til saman i Nordfjord og nærliggande kommunar i pendlingsavstand på Sunnmøre).

Nordfjord har fire om lag jamstore senter: Måløy, Nordfjordeid, Stryn og Sandane – som alle har vidaregåande skule, sterke næringslivsmiljø, kultur- og idrettstilbod etc.

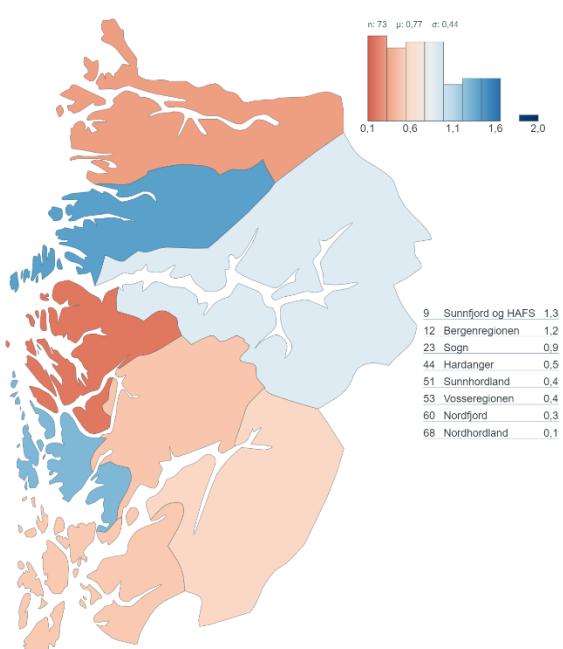
Folketalet i Nordfjord har dei siste 10 åra vore stabilt/ svakt stigande, men med lågare vekst enn landssnittet og snittet for Vestland fylke. Det er høg sysselsettingsandel av befolkninga i Nordfjord, i likskap med Vestland fylke elles.

Nordfjord har eit variert næringsliv med flest sysselsette innanfor bransjen industri, etterfølgd av bransjene varehandel og bygg/anlegg. Industribransjen i Nordfjord er svært variert, med bedrifter som produserer alt frå næringsmiddel, båtar, plast- og kompositt, trevarer, glas, maskiner og elektriske produkt – ofte til ein nasjonal/internasjonal marknad.

Reiseliv, fiske/havbruk og energi er også bransjer med relativt sett mange sysselsette i Nordfjord. Nordfjord har også relativt sett mange sysselsette innanfor teknisk/vitskaplege tenester. Her er Nordfjord sterkeste region i Vestland utanfor Bergensområdet (Telemarksforskning: Regional analyse for Vestland).

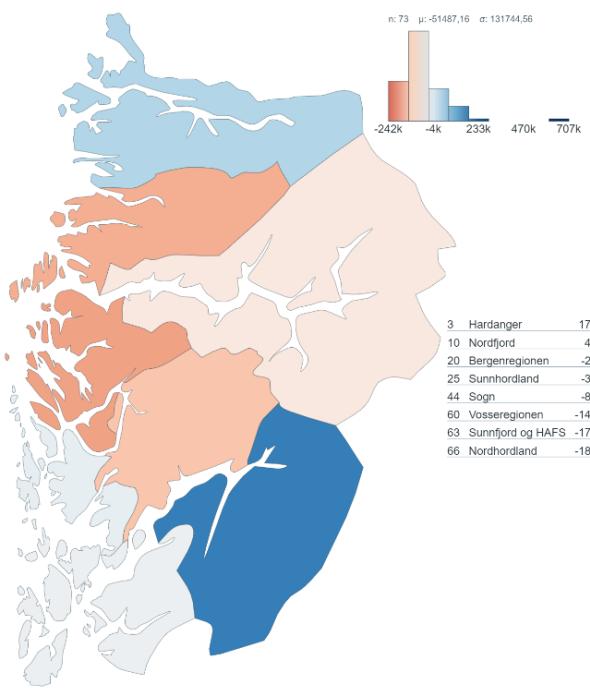
Det er svært få statlege arbeidsplassar i Nordfjord i høve folketalet. Nordfjord ligg heilt nede på 60. plass av 73 bu- og arbeidsmarknadregionar i landet i statlege arbeidsplassar (Telemarksforskning: Regional analyse for Vestland). Det er lågare enn alle

andre regionar i Vestland enn Nordhordland (som har pendlingsavstand til Bergen).



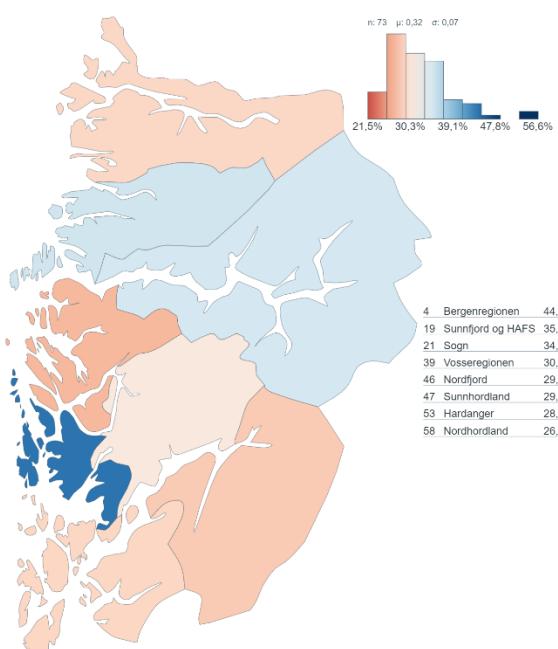
Figur 1. Lokaliseringkvotient for statlege arbeidsplassar i regionane i Vestland i 2019. Nordfjord ligg heilt nede på 60. plass av 73 bu- og arbeidsmarknadregionar i Noreg. (Kjelde: Regional Analyse for Vestland, Telemarksforskning 2021).

Telemarksforskning sine regionale analyser for Vestland syner vidare at Nordfjord som region har hatt låg næringsattraktivitet i perioden 2010-2020 (lågare arbeidsplassvekst enn forventa), medan veksten i verdiskaping i næringslivet er omrent som landssnittet. Produktiviteten i næringslivet i Nordfjord samla er mellom dei høgaste i landet – både i absolutte tal og «bransjejustert» ut frå samansetninga av bransjar i næringslivet.



Figur 2. Bransjejustert produktivitet (verdiskaping pr sysselsett) i regionane i Vestland i 2019. (Kjelde: Regional Analyse for Vestland, Telemarksforskning 2021).

Eit anna interessant funn i Telemarksforskning sine analyser er at det er eit lågt utdanningsnivå i Nordfjord – både i absolutte tal og relativt samanlikna med ein kunne vente ut frå arbeidsmarknaden i regionen. Det er ut frå dette stor trøng for etter- og vidareutdanning i regionen.



Nordfjordrådet, regionrådet i Nordfjord, har i gjeldande strategiplan blinka ut følgjande satsingsområde for Nordfjord som region basert på utviklingstrekk i samfunnet, nasjonale og fylkeskommunale føringer og strategidiskusjonar i Nordfjordrådet:

- **Regionutvikling gjennom satsing på ein fleirkjernestruktur og felles identitetsbygging** (vere ein attraktiv samla bu- og arbeidsmarknadsregion)
- **Utvikling og vekst i nye og grøne næringar** (vere i forkant av det grøne skiftet og ein føregangsregion innan fornybar energi)
- **Inkludering i Nordfjord** (vere ein god stad for nye tilflyttarar uansett nasjonalitet)
- **Utdanningstilbod og samspel mellom næringsliv, offentleg sektor og FoU-miljø** (eit utdannings- og kompetansetilbod som er i samspel med næringslivet sine behov)

For kvart av dei fire satsingsområda til Nordfjordrådet er det blinka ut mål, strategiar og ein tilhøyrande handlingsplan.

Prosjekt Statens Hus heng saman med kulepunktene 1, 2 og 4 – sidan rekruttering og kompletterande arbeidsplassar i offentleg sektor er avgjerande for å ta ut vekstpotensialet i næringslivet i Nordfjord, og Nordfjord pr i dag har ein stor «skeivbalanse» mellom eit sterkt og variert næringsliv med høg produktivitet og få og små statlege kompetansemiljø.

Nordfjordrådet har ut frå dette vedteke at ein ynskjer å vere ein pådrivar for utvikling av offentlege arbeidsplassar i Nordfjord.

Figur 3. Utdanningsnivå i den sysselsette befolkninga i regionane i Vestland i 2019. (Kjelde: Regional Analyse for Vestland, Telemarksforskning 2021).

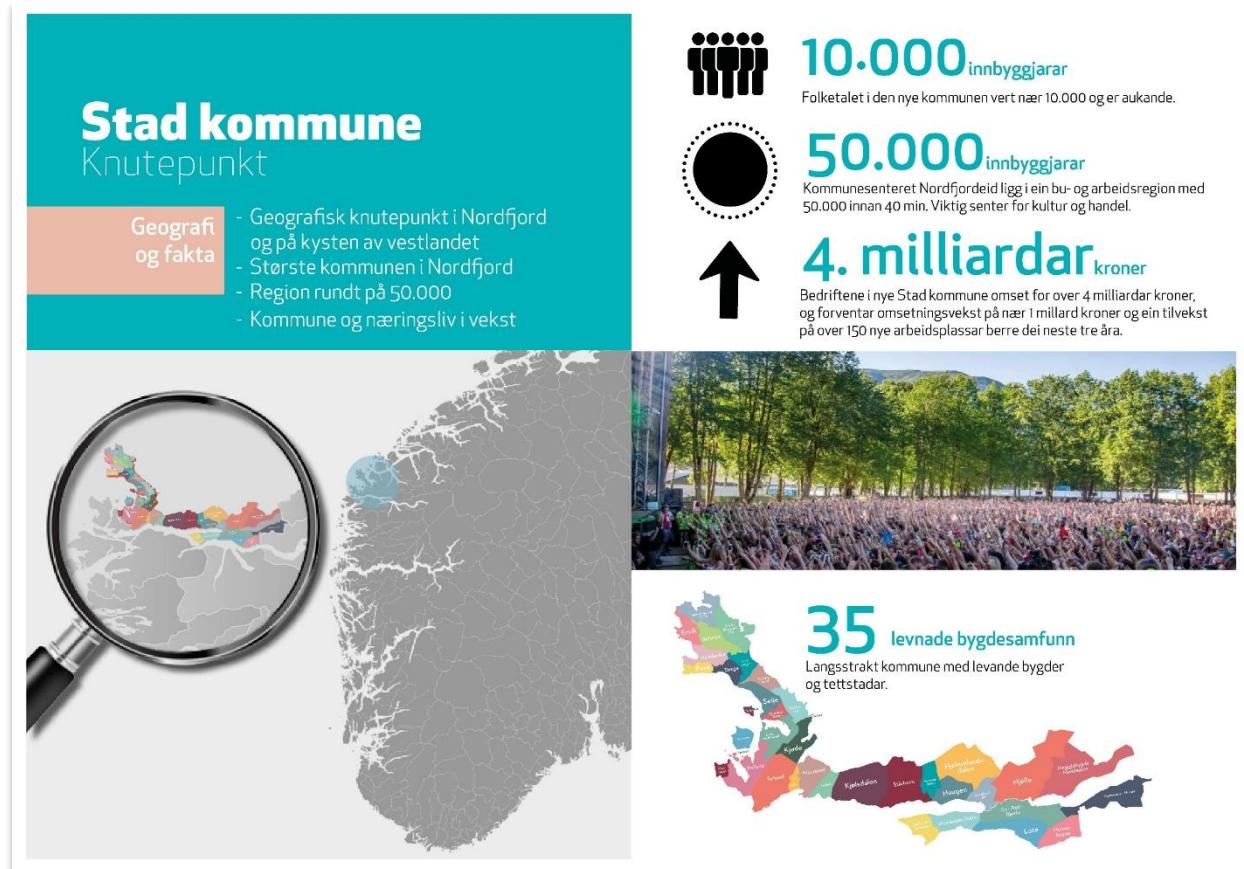


3.3 Stad kommune

Stad kommune vart etablert 1. januar 2020 ved samanslåing av Eid og Selje kommunar og krinsen Bryggja som del av tidlegare Vågsøy kommune. Stad er ein del av Nordfjord, som er den nordlegaste bu- og arbeidsmarknadsregionen (distrikt) i Vestland fylke.

Stad er ein langstrakt og spreiddbygd kommune med 120 kilometer reiseveg frå vestlegaste busetnad ved Stadhavet til dei austlegaste bygdene ved Hornindalsvatnet.

Stad kommune har om lag 9500 innbyggjarar, og er ein kommune i vekst. Kartet under viser senterstrukturen i Stad kommune.



Nordfjordeid er administrasjons, skule- kultur og handelssenter for heile Nordfjord og ein stad med urbane kvalitetar og mykje ny bustadbygging/tilflytting dei seinare åra. Regional analyse for 2020 for Stad kommune viser at Stad i perioden 2009 – 2018 har hatt ein positiv bustadattraktivitet, med eit flyttetal høgre enn forventa basert på nasjonale framskridningsanalysar.

Nordfjordeid er vertsskap for både fylkeskommunal og statleg tenesteyting.

Oversikta under viser dei statlege og fylkeskommunale aktørane som er til stades på Nordfjordeid i dag.

Statlege aktørar:

- Politiet (Lensmannen i Nordfjord)
- Skatteetaten
- Bufetat/Bufdir: har institusjon på Nordfjordeid. Yt tilskot til drift av familiekontor inkl. minoritetsrådgjever
- NAV
- Nordfjord jordskifterett

- Sogn og Fjordane tingrett – rettssal Nordfjordeid
 - Statens vegvesen
 - Helse Førde – Nordfjord sjukehus/BUP/Nordfjord Psykiatrisenter
- Fylkeskommunale aktørar:**
- Vestland fylkeskommune, Eid vidaregåande skule
 - Vestland fylkeskommune, avdelingskontor Infrastruktur og veg
 - Vestland fylkeskommune, rettleiingstenesta Vestland Nord
 - Vestland fylkeskommune, Nordfjordeid Tannklinik

3.4 Stad mot 2030

Stad kommune sin samfunnsdel er kommunen sitt strategiske styringsverktøy, og skal vise veg fram mot 2030. Visjonen «Verdas beste vesle stad» viser veg framover. Den skal samle og inspirere til felles utvikling og endring. Den skal gje oss krefter til alltid å ville nå lenger.

Verdiar gir uttrykk for kva som betyr noko for oss. Dei tek opp i seg styrkane vi har og støttar opp under ambisjonen om utvikling, og dei tek samfunnet i retning av visjonen vår. I Stad kommune ønsker vi å vere:

- Nær
- Raus
- Skapande
- Heilhjarta

Posisjonen som «distriktpioner» skal kjenneteikne kommunen vår og det vi står for.

Samfunnet Stad skal utviklast med utgangspunkt i kommunen sin eigenart, og ved hjelp av dette ta ein tydeleg posisjon som «distriktpioner». Stad kommune skal vere ein føregangskommune for Distrikts-Noreg.

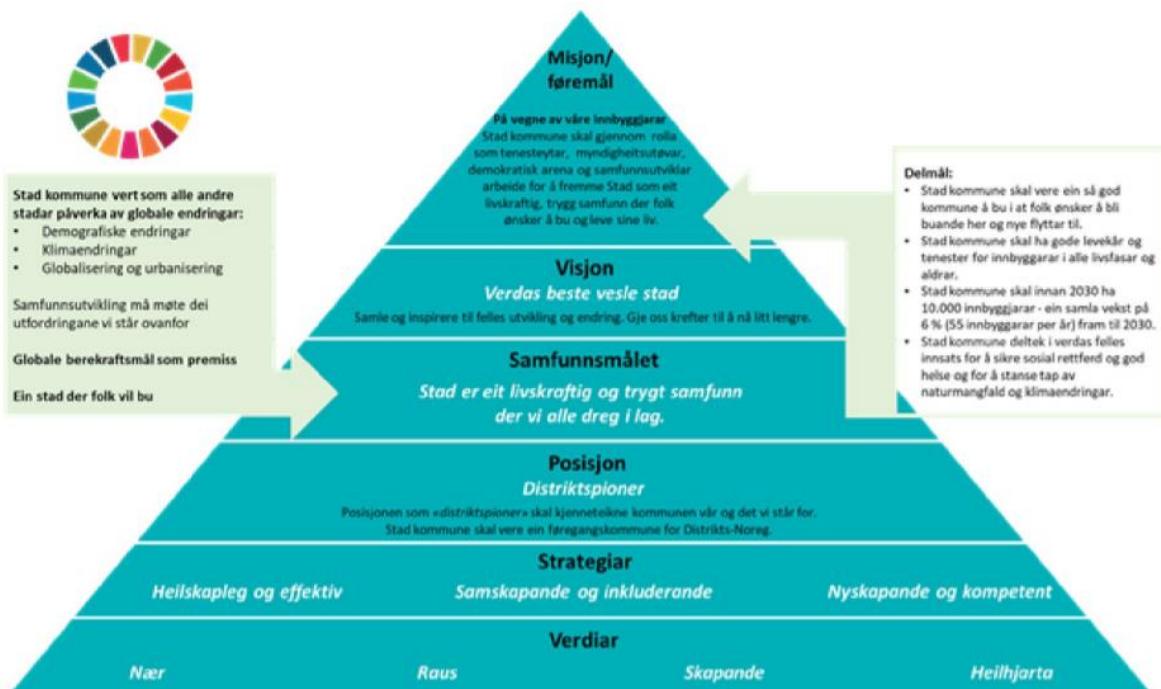


Dei strategiske satsingsområda for samfunnet vi skal skape i planperioden er:

- Nyskapande og kompetent
- Heilskapleg og effektiv
- Samskapande og inkluderande

Telemarksforsking sin attraktivitetsteori dannar det teoretiske grunnlaget for kommunens arbeid med samfunnsutvikling. Teorien legg til grunn at kvar stad kan påverke si eiga utvikling. Og peikar på kva staden sjølv kan gjere for å bli ein attraktiv stad å bu, besøke og drive næring.

Eit sentralt funn i teorien er at det å vere ein «triveleg stad å bu» ikkje i seg sjølv er nok til å skape attraktivitet. Stadar blir attraktive fordi dei skapar noko nytt eller forbetrar noko ein allereie har. Endringar er i seg sjølv med å skape utviklingkraft. For Stad handlar det difor om å forbetre og tilføre noko nytt og å sjå verdien av å utvikle heile arbeids- og serviceregionen som kommunen er ein del av



Kommuneplanen sin samfunnsdel fastset fire delmål og 27 punkt som utdjupar korleis vi skal arbeide for å nå samfunnsmåla. Den overordna skissa som koplar satsingsområda med FN's berekraftsmål er vist under.

Godt tenestetilbod	Livskraftige tettstader og samfunn	Berekraftig miljø	Samskapning og samarbeid



4. Dei lokale utfordringane
piloten skal løyse

4. Dei lokale utfordringane piloten skal løyse

Stad kommune og Nordfjord vert som alle andre stadar påverka av globale endringar:

- Demografiske endringar
- Klimaendringar og tap av naturmangfold
- Globalisering og urbanisering

I utviklingsstrategiane både til regionrådet for Nordfjord og Stad kommune - Samfunnssdelen av kommuneplanen for Stad, er mellom anna følgjande utfordringar peika ut som sentrale frå ein lokal ståstad:

- **Demografiske endringar;** Nordfjord har ei aldrande befolkning. I følgje SSB si framskriving vil Stad kommune få ein stor nedgang i tal innbyggjarar i aldersgruppa 20-66 år fram mot 2040, samstundes som tal innbyggjarar i aldersgruppa over 67 år vil auke. Tal frå NAV viser at 1 av 4 i arbeidslivet når pensjonsalder innan 2025. Mange arbeidsinnvandrarar flyttar tilbake til heimlandet.
- **Behov for staten som ein føreseielege og koordinert utviklingspart i distrikta;** Nordfjord har opplevd nedbygging og fragmentering av statlege kompetansemiljø over lang tid – og stadige «kampar» i kvar enkelt sektor for å ta vare på det som er att.
- **Behov for statlege, stabile og attraktive arbeidsplassar for å ta ut potensialet for rekruttering til næringslivet og tilflytting i regionen.** Mangel på rett kompetanse er den største utfordringa til næringslivet i Stad og Nordfjord. Konsekvensen blir at enkelte bedrifter må seie nei til

oppdrag, medan andre ikkje får teke ut potensialet for vekst og utvikling det blir stagnasjon i bedriftene og i lokalsamfunna der bedriftene er etablerte. Her er statlege arbeidsplassar og kompetansemiljø ei «manglande brikke i puslespelet» i Nordfjord per i dag.

- **Mangel på desentraliserte utdanningstilbod og studentmiljø;** Berre 1 av 5 som reiser ut for å ta utdanning kjem tilbake til regionen, medan 4 av 5 som tek utdanning i regionen blir verande. Fagutdanning som svarar til næringslivets behov og desentraliserte utdanningstilbod blir sett på som sentrale tiltak for både å hindre fråflytting og handtere næringslivets manglande tilgang på arbeidskraft. Studentmiljø og statlege fagmiljø må gå «hand i hand» for å skape attraktive miljø, og eit «Statens Hus» i Nordfjord bør også bidra i den planlagde etableringa av eit fleksibelt, desentralisert campus på Nordfjordeid – særskilt spissa mot elektro og automasjon (smart spesialisering).
- **Fragmenterte tenester – Offentlige tenester må opplevast meir samanhengande og heilskaplege av brukarane, uavhengig av kva offentleg verksemد som skal levere dei. Ikke alle brukarreiser er eller bør vere digitale.** Stad kommune er prosjektleiар for forskings- og innovasjonsprosjektet «Den samskapande kommune»– og meiner det kan vere grunnlag for å sjå nærmare på behovet for «Ei felles fysisk dør inn

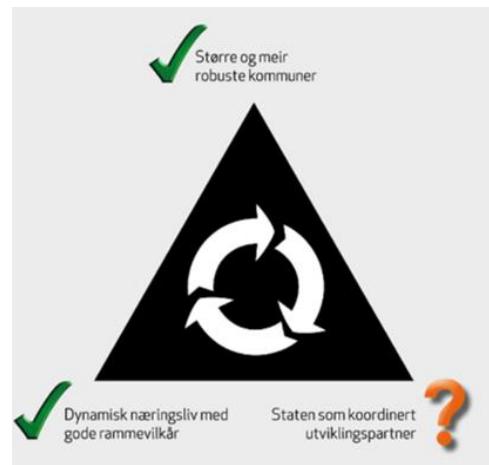


gjennom felles brukarrettleiing». Ein slik tankegang er ikkje berre relevant for sårbare grupper som ikkje beherskar digital kommunikasjon eller kjenner samfunnsstrukturane. Det er vel så interessant å sjå nærmare på kva eit tettare samarbeid mellom kommunale, regionale og nasjonale verkemiddelapparat kan gi av effektar for vekst og verdiskaping i privat næringsliv i distrikta.

Distriktsnæringsutvalet viser i sin NOU 2020:12 til at næringslivet i distrikta generelt brukar verkemiddelapparatet i større grad enn resten av landet. Og at dette kan vere eit uttrykk for at distrikts-næringslivet har eit større behov for verkemidla og at verkemidla har større betydning i distriktsnæringsområda.

- Utviklingskapasitet og utviklingsorientering:** Forsking syner at distriktskommunar som klarer å snu

seg raskt rundt og nyte moglegheitene som opnar seg som følge av samfunnsendringar rundt seg, har betre høve til å oppnå vekst i folketal og arbeidsplassar enn andre. Dette føreset mellom anna at det eksisterer ein kultur og kompetanse for innovasjon og nytenking. Stad kommune ønsker og har behov for å samarbeide med andre offentlege aktørar, innbyggjarane og det private næringslivet for å ha tilstrekkeleg utviklingskapasitet. Dette føreset m.a. at dei andre organa, inkl. staten, har same haldning og tilnærming til oppgåva. Stad kommune er oppteken av at også dei statlege aktørane må ta ei stadleg utviklingsrolle i regionen.



4.1 Kartlegging av statlege/regionale aktørar i Stad

Våren 2020 vart det gjennomført ein mindre forstudie blant dei statlege og regionale aktørane på Nordfjordeid. Arbeidet vart gjort som ein del av ein moglegheitsstudie for etablering av Statens Hus på Nordfjordeid.

Kartlegginga syner ei oversikt over dei statlege og regionale aktørane på Nordfjordeid i dag, med tal tilsette, arbeidsoppgåver inkl. moglegheiter for å ta på seg nye oppgåver, lokalitetar per i dag med leigekontraktar, samt

fordeler og ulemper ved samlokalisering gjennom eit Statens Hus på Nordfjordeid.

Oppsummeringa av forstudien ser slik ut:

Tal tilsette:

- Statens vegvesen: Mellom 20-25 tilsette
- Skatteetaten Nordfjord: Ca. 20 tilsette og 15 robotar

- Politiet: om lag 14 tilsette, med potensiale til å auke
- Bufetat: institusjon med ca. 11,5 årsverk
- Nordfjord jordskifterett: 6 tilsette - 2 saksbehandlarar, 2 dommarar og 2 ingeniørar (samlokalisert med tingretten)
- Sogn og Fjordane tingrett: nytta som rettsstad men med ca. 50 – 60% saksbehandlarstilling (samlokalisert med jordskifteretten)
- Vestland fylkeskommune – rettleiingstenesta Vestland nord: 13 tilsette
- Vestland fylkeskommune – avdelingskontor infrastruktur og veg: ca. 15 tilsette
- Vestland fylkeskommune – Eid vidaregåande skule: ca. 90 tilsette

Rekruttering

- God tilgang på rekruttering – får tak i godt kvalifiserte tilsette og har godt kvalifiserte tilsette.
- Nokre seier dei får «overkvalifiserte» søkjrarar.
- Søkjarane er busett i heile landet.
- Tilsette som har blitt rekruttert bidreg igjen til nyrekruttering av høg kompetanse.

Oppgåver

- Alle etatane løyer nasjonale oppgåver i dag.
- Etatane både ser mogleheter for og ønsker å ta på seg nye oppgåver – kan ta på seg nye oppgåver fortløpande.
- Etatane har god digital infrastruktur og fleire har erfaring med robotisering.

Samlokalisering

- Fleire etatar er positive til samlokalisering; M.a. skatteetaten,

jordskifteretten, tingretten, NAV og politiet.

- Vert trekt fram at samlokalisering vil styrke og stadfeste staten sin posisjon.
- Positivt og ønskeleg å samle fagmiljø.
- Positivt med felles infrastruktur t.d.: felles mottak, møterom, kantine, parkering, tekniske rom
- Kort veg til etatar ein samarbeider med i dag og ser moglegheit for nye samarbeid. Omsynet til habilitet må takast i vare ved ei ev. samlokalisering.
- Samlokalisering kan gje god tilgang til bruk av kompetanse på tvers.
- Tryggleik mtp kort responstid (Nav, politi m.m.)
- Fordel med nytt bygg tilpassa dagens krav
- Moderne bygg gir ein attraktiv arbeidsplass
- Støttefunksjon og kontorfasilitetar til miljø utanfor Nordfjordeid - t.d. Mattilsynet, Fiskeridirektoratet, Statens naturoppsyn, regionalt forliksråd og konfliktråd og barnevernkontor.

4.2 Rekrutteringsprosjekt i Nordfjord

Demografiutvalet peikar i sin NOU 2020:12 *Det handler om Norge* på at ein av dei mest grunnleggjane utfordringane framover blir om, og i så fall korleis, vi kan få fleire unge menneske med bakgrunn frå sentrale strøk til å busette seg i distrikta.

Næringslivet i Stad og Nordfjord har gått saman med kommunane for å arbeide strategisk og langsiktig med rekruttering av arbeidskraft og tilpassa utdanningstilbod til regionen.

Stad kommune og Stad Vekst gjennomførte som eit ledd i arbeidet med kommunenesamanslåinga eit eige rekrutteringsprosjekt. Prosjektet viste at



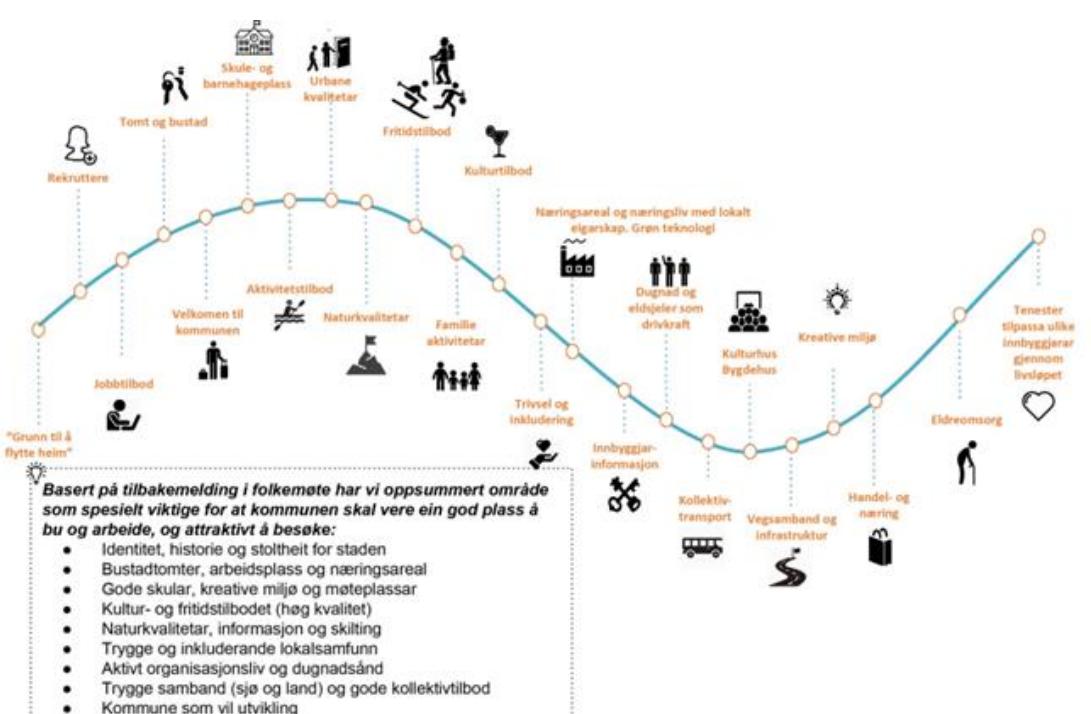
arbeidet med rekruttering krev ei brei tilnærming, der det offentlege, innbyggjarane og det private næringslivet arbeider tett i lag. Det handlar ikkje berre om å marknadsføre og synleggjere næringslivet. Det handlar også om bulyst og «merkevarebygging», å kunne leve grunnleggande velferdstenester som folk treng i kvardagen, om samspel mellom barn og unge og næringslivet i tidleg alder, felles retning og «god kultur» og relevant desentralisert fagopplæring og utdanning.

Følgjande strategiar vart sett i prosjektet:

- Kunnskapsbasert marknadsføring av næringslivet og kommunen

- Auke samspelet mellom kommune og innbyggjarar
- Profesjonalisere rekruttering til næringsliv og offentleg sektor
- Styrke samarbeidet skule/næringsliv

Strategi for Stadutvikling i Stad legg til grunn at arbeidet med tilflytting, bulyst og rekruttering heng saman. Figuren under viser «Innbyggjarreisa» - som viser at ein må ta omsyn til «24-timers mennesket i alle livsfasar» i arbeidet med tilflytting og rekruttering.



I 2020 starta det også opp eit felles rekrutteringsprosjekt i Nordfjord, mellom det offentlege og næringslivet. sentrale aktørar her er:

- Nordfjordrådet
- Næringsorganisasjonane
- Nordfjord opplæringskontor (læringar)

- Framtidsfylket (m.a. traiee-ordning)
- NAV/Skule/kommune (fagopplæring)
- Nordfjordakademiet

Nordfjordakademiet fekk i 2020 tildelt rolla som prosjektleiar for Kompetansepilot Nordfjord.



Målet med den nasjonale ordninga er beskriven slik:

«Målet med ordningen er å identifisere og mobilisere virksomheters behov for kompetansehevende tiltak, samt koble og tilrettelegge for et tilpasset etter- og vidareutdanningstilbud i Distrikts-Norge.»

Prosjektene skal bidra til å utvikle og prøve ut nye måter og modeller for å nå dette målet, samt støtte fylkeskommunens strategiske rolle og ansvar for regional kompetansepoltikk.»

Det er Vestland fylkeskommune som har tildelt Nordfjordakademiet prosjektet, som har ei økonomisk ramme på kr 4,4 millionar kroner, løyvd av KMD. Andre deltagarar er blant anna nærings-organisasjonane i Nordfjord, Nordfjord opplæringskontor, Folkeuniversitetet, Inviro-Nordfjord virtuelle campus, Måløy maritime ressursenter og Nordfjordrådet.

Det er naturleg å sjå arbeidet med rekruttering i Nordfjord i samanheng med pilotprosjektet «Statens Hus» i Stad.

4.3 Desentralisert utdanning og Campus

Distriktsnæringsutvalet anbefaler i sin NOU 2020:12, Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn, at det bør etablerast fleircampusmodellar for å møte arbeids- og næringslivets behov over heile landet, samtidig som det blir skapt relevante kunnskapsmiljø i kryssingspunktet mellom utdanning, forskning og næringsliv.

Distriktsnæringsutvalet peikar vidare på at samarbeid om forsking og utvikling mellom universitet, høgskular, forskingsinstitusjonar, fagskular og næringslivet i distrikta bør styrkast. I den samanheng blir det også peika på at det bør vurderast å setje nye krav til praksisopphald.

Det ligg til rette for å arbeide vidare med ovannemnde anbefalingar og problemstillingar i piloten «Statens Hus» i Stad. Som ein del av dette kan ein også sjå på verkemiddelapparatet si rolle og organisering, jf. mellom anna Fylkestinget i Vestland sitt vedtak av desember 2020:

«Fylkestinget vil i samband med gjennomgang av verkemiddelapparatet og tilskotsordningar for næringsutvikling be administrasjonen vurdere utflytting av fylkeskommunale arbeidsplassar til områder/kommunar som har lite av statlege og fylkeskommunale arbeidsplassar.»

INVIRO og utvikling av nytt campusområde

Inviro – Nordfjord virtuelle campus har base på Nordfjordeid og vart etablert i 2020. Stortinget løvde 2 mill. NOK til Inviro – Fjordane Virtuelle Campus i Revidert Statsbudsjett 2019, fordi Stortinget såg på satsinga som relevant på nasjonalt nivå i å utvikle nye modellar for å knyte utdanning, forsking og næringsliv tettare saman i distrikts-Noreg og gi fleire høve til å ta etter- og vidareutdanning lokalt.

Kunnskapsdepartementet ga hausten 2019 tilsegn til Inviro som eit tilskot på 2 mill. NOK til næringsretta utdanning, som oppfølging av Stortinget sitt vedtak i RNB 2019.

Inviro har som formål å utnytte vekstpotensialet til næringslivet i Nordfjord gjennom:

- Næringsattraktivitet
- LAB
- Gründerverksemd
- Campus
- Bulyst og jobb til to

Ein viktig del av Inviro så utvikling blir etableringa av «Nordfjord-labben», som gir fasilitetar for testing, stimulering og visualisering. Denne er under oppbygging og skal inngå i Campus-området som er under



planlegging på Nordfjordeid. Inviro samarbeidar elles med m.a. Fagskulen og Høgskulen Vestland om desentraliserte utdanninger, mellom anna innanfor fagområda automasjon, elfkraft, miljø og energi.

Fagopplæring Nordfjord

Ein velfungerande arbeidsmarknad føreset ei effektiv utnytting av arbeidskrafta, der ein og har tilbod om fagutdanninger som samsvarer med det behovet som næringslivet har for kompetanse og arbeidskraft. Nordfjordrådet tok i 2020 difor initiativ til prosjektet «Saman om fagopplæring i Nordfjord», som eit samarbeidsprosjekt mellom dei vidaregåande skulane i Nordfjord, næringslivet i Nordfjord, kommunane i Nordfjord, Nav og opplæringskontor.

Formålet med prosjektet er å få på plass gode samarbeidsstrukturar som sikrar eit koordinert- og kvalitativt godt fagopplæringstilbod ut frå enkelpersonar-, kommunar- og næringslivet sitt behov, og som såleis kjem heile regionen til nytte.

Prosjektet skal føre fram til at ein får på plass gode rutinar for kartlegging av behovet for kompetanse i næringslivet, sikre god kartlegging av den enkelte arbeidssøkjar sin kompetanse, sikre at ein har næringslivet med slik at ein får bruke arbeidsplassen som arena for praksisopplæring, og at ein får finansiering av ulike utdanningsløp.

Dei vidaregåande skulane i Nordfjord er sentrale utdanningsarena, og alle dei vidaregåande skulane skal etter målsettinga kunne gi eit fagopplæringstilbod:

- Ein skal så langt som mogeleg bruk den enkelte skule si erfaring og kompetanse på fagområdet når ein skal beslutte kvar ein skal legge nye fagutdanninger. Dette er viktig med tanke på å få gode kvalitative opplæringsløp. Det vil også vere viktig med god samordning og dialog mellom skulane om kva tilbod som blir starta opp.

- Firda vgs som har koordineringsansvaret knytt til vaksenopplæring i regionen har ansvaret for å dele kompetanse og støtte andre skular i regionen ved oppstart av nye tilbod.

Arbeidet tek utgangspunkt i «Gloppen modellen» som modell i Nordfjord når det gjeld opplæring av minoritetsspråklege. Denne modellen har ein no fleire års erfaring med, og det pågår også eit forskingsarbeid der det skal lagast ein rettleiar for korleis modellen kan takast i bruk.

4.4 Behovet for samskaping og tenesteinnovasjon

Demografiutvalet peikar i sin NOU 2020:12 *Det handler om Norge* også på at ein av dei mest akutte utfordringane vi no står ovanfor handlar om tilgang til grunnleggande tenester og kvalitetane på desse. Og at staten må oppretthalde ein politikk som støttar opp under gode liv også i distrikta. Dette krev etter utvalet sitt syn «økt oppmerksomhet om hvordan man kan utvikle gode løsninger på distriktenes premisser». Ei slik tilnærming krev innsikt i faktiske behov. For Stad kommune handlar det om å tilpasse organisering, styring, leiing og arbeidsmåtar i offentleg sektor til ønskt samfunnsutvikling.

Stad kommune si livskraft og økonomiske berekraft i åra framover vil avhenge av at kommunen greier å omstille seg og utvikle både organisasjonen og samfunnet i takt med dei demografiske og økonomiske endringane ein står overfor. Gjennom forskings- og innovasjonsprosjektet «*Den samskapande kommune*» ønsker Stad kommune å utfordre dette tankemønsteret, med overordna mål om at ein greier å omstille seg og utvikle både organisasjonen og samfunnet i takt med dei demografiske og økonomiske endringane ein står overfor. Innovasjonen som kommunen skal realisere i prosjektet «*Den samskapande kommune*» er å etablere samskaping som ein



integrert og heilskapleg del av kommunen som organisasjon, kultur og lokalsamfunn.

Prosjektet er støtta av Forskningsrådet og Stad kommune er prosjekteigar. Telemarksforsking

er prosjektleiar medan verksemda Tinkr skal bidra inn i innovasjonsprosessane. Nordre Follo kommune er samarbeidskommune.





5. Fastsettjing av mål og fokusområde/delprosjekt

5. Fastsetjing av mål og fokusområde/delprosjekt

5.1 Fokusområde/delprosjekt– kva piloten skal levere i hovudprosjektet

Forprosjektet har hatt som oppgåve å ta stilling til dei lokale måla med pilotarbeidet. Målformulering handlar om å avgjere og beskrive kva pilot-prosjektet skal resultere i, og er i forprosjektfasen avgrensa til resultatmål. Desse er fastsett ut i frå dei lokale/regionale utfordringane som den lokale piloten skal løyse, samtidig som det er tatt omsyn til at prosjektet er i samsvar med pilotordninga sine overordna mål og også er eigna til å løyse overordna nasjonale utfordringar.

Forprosjektgruppa tilrår at piloten «Statens hus i Stad» skal fokusere på følgjande:

- **Tenesteinnovasjon og utvikling**
- **Samlokalisering**
- **Staten som utviklingsaktør og samarbeidspart i distrikta**

5.2 Mål for fokusområde /delprosjekt i hovudprosjektet

Følgjande førebelse delmål blir sett for dei ulike delprosjekta:

- **Tenesteinnovasjon og utvikling**

«Statens Hus» piloten i Stad har identifisert og testa ut område som kan effektiviserast og eigne seg for tenesteinnovasjon på distrikta sine premissar.

- **Samlokalisering**

«Statens Hus» piloten i Stad har kartlagt og vurdert gevinstar ved fysisk samlokalisering av utvalde statlege fagmiljø - og gjennomført

aktuell samlokalisering basert på utarbeidd gevinstrealiseringsplanen.

- **Staten som utviklingsaktør**

«Statens Hus» piloten i Stad har utarbeidd og testa ut ein modell som viser korleis piloten Statens hus i distrikta kan vere eit verkty for ny distriktpolitikk knytt til lokalisering av statlege arbeidsplassar, rekruttering, desentralisert utdanning og klynge- og næringsutvikling.

Måla som blir sett i forprosjektet må sjåast på som anbefalingar og føringar for det vidare arbeidet i hovudprosjektet. Målet skal også vere eit middel til å gje retning, skape motivasjon og begeistring.

Måla for pilotarbeidet må planleggast vidare og endeleg fastsettast i hovudprosjektet. Ein må gjennom planlegging bryte ned i både delmål og oppgåver, og samordne aktivitetar og ressursar over tid, slik at måla kan bli nådd med minst mogleg ressursbruk.

Ein viktig del for piloten blir oppfølging, som inneber periodevis å registrere (måla) kva som har skjedd i prosjektet og i omgjevnadane. Slik at ein om nødvendig kan gjere korrigérande tiltak. Styring av piloten blir såleis ein prosess, der både mål og planar må revurderast.

For at samanhengane og avhengigheitene mellom delprosjekta skal kome klart fram, bør ein i hovudprosjektet framstille og vedlikehalde eit målhierarki for prosjektet. Dette vil også vere føremålstenleg for følgjeevalueringar. Som eit ledd i dette må det også utarbeidast resultatindikatorar. Prosjektgruppa har ikkje hatt som oppgåve å utarbeide desse indikatorane, og temaet blir difor ikkje nærmare vurdert her.





6. Prosjektorganisering og utdjuping av fokusområde/delprosjekt

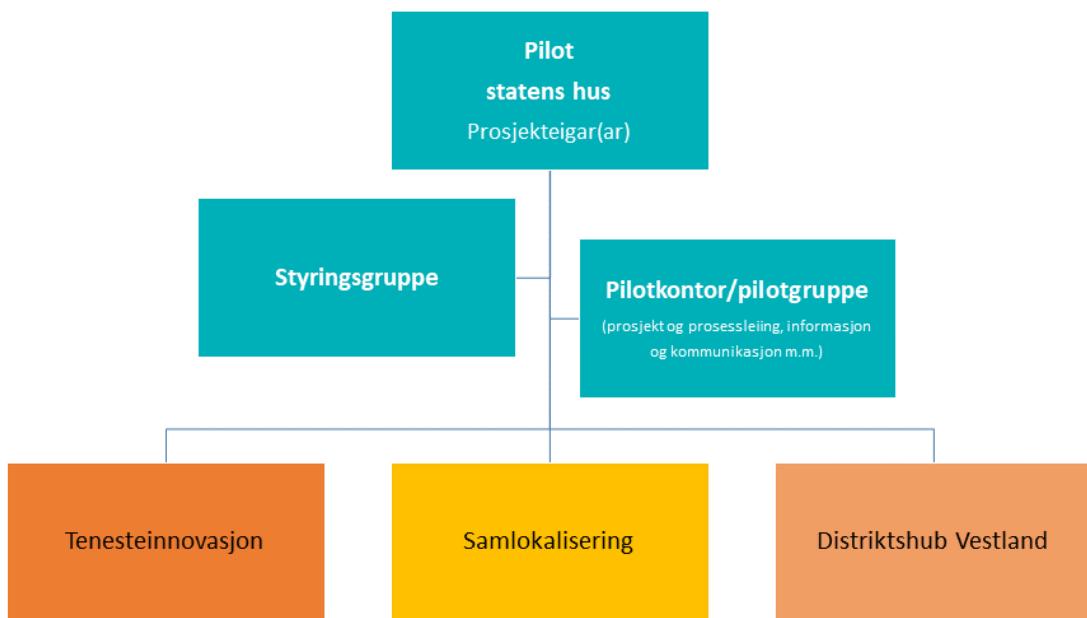
6. Prosjektorganisering og utdjuping av fokusområde/delprosjekt i hovudprosjektet

6.1 Overordna prosjektorganisering hovudprosjekt Stad

Det er lagt til grunn at pilotane «Statens Hus» i Stad skal ha si eiga lokale styringsgruppe som består av vertskommunen og representantar frå dei etatane som deltek i piloten. Det er også lagt til grunn at det skal vere ein lokal prosjektleiar for kvar pilot. Utover dette er det naturleg at prosjektorganiseringa speglar piloten sitt behov for ein prosjektorganisasjon og elles blir organisert og bygd opp rundt dei

valde delprosjekta. Det bør vere eit grunnleggande prinsipp gjennom heile prosjektet at ein arbeider så effektivt og føremålstenleg som mogleg.

Prosjektgruppa si førebelse overordna prosjektorganisering byggjer på dei anbefalte satsingsområda og dei lokale resultatmåla, og ser slik ut:



Oversikta under viser ei mogleg samanstilling av prosjektorganiseringa for «Statens Hus» i Stad.

Eigarskap til prosjektet:

Prosjektet er eit samarbeidsprosjekt og den enkelte deltakar har ansvar for å bidra til prosjektgjennomføring og ta ut gevinstar undervegs og ved prosjektslutt.

Prosjektgruppa tilrar at følgjande etatar/aktørar deltek vidare inn piloten:

- Skatteetaten
- NAV
- Politiet



- Statens Vegvesen
- Vestland fylkeskommune
- Statsforvaltaren i Vestland
- Stad kommune

I tillegg tilrår prosjektgruppa følgjande regional/lokalt deltagning:

- Nordfjordrådet

Styringsgruppe

Styringsgruppa under er sett saman av dei statlege aktørane som deltek i prosjektarbeidet, i tillegg til Vestland fylkeskommune og Stad kommune.

Styringsgruppa har det overordna ansvar for måloppnåing, framdrift og ressursbruk. Både prosjektleiar, delprosjektansvarlige og eventuelle referansegrupper bør rapportere til styringsgruppa.

Overordna ressursgruppe

Det er ønskeleg at det blir etablert ei overordna ressursgruppe/arbeidsgruppe i prosjektet. Endeleg samansetting må ein kome tilbake til. Men kan t.d. bestå av organ som arbeider målretta med samfunns- og

distriktsutvikling, desentraliserte og skreddarsydde utdanningstilbod og næringsutvikling.

Følgjande aktørar kan t.d. vere aktuelle:

- Regionalt
næringsråd/næringslivsorganisasjonar
- INVIRO – Nordfjord virtuelle campus
- Nordfjordakademiet v/m.a.
Kompetansepilotprogrammet
- Distriktsenteret

Prosjektleiing

Prosjektet skal ha ein lokal representant som prosjektleiar for piloten. Det blir anbefalt at Stad kommune tek dette ansvaret. Ein må i den førebuande fasen av hovudprosjektet ta stilling til om ein skal engasjere eigne prosjektleiarar for delprosjekta, eller om det skal vere ein samla leiar for både hovudprosjektet og delprosjekta.

Det vil truleg vere føremålstenleg å opprette prosjektleiarar for delprosjekta, som saman med leiaren for hovudprosjektet utgjer ei prosjektgruppe. Prosjektgruppa bør dernest ta stilling til det samla ressurs- og kompetansebehovet, for å få gjennomført hovudprosjektet. Aktuell kompetanse å knyte til seg vil vere innanfor områda personal- og kommunikasjon og prosessleiing.

Rolle	Kven	Kommentar
Prosjekteigar	Samskapingsprosjekt – fleire likeverdige prosjektdeltakarar som «eig» prosjektet.	Den enkelte deltar må vere ansvarlege for å ta ut effektane av prosjektet i sin organisasjon, og forplikte seg til likeverdig samarbeid og samskapning i prosjektet.
Styringsgruppe	Skatteetaten NAV Politiet Statens Vegvesen Vestland fylkeskommune Stad kommune	Ønskeleg at Statsforvaltaren sit i styringsgruppa eller i ressursgruppa.



(Ev) Ressursgruppe	Må avklarast i hovudprosjektet	Bufer er aktuell som deltakar i ressursgruppa, avhengig av kva behov og problemstillingar som oppstår i hovudprosjektet.
Prosjektleiar	Stad kommune	
Overordna prosjektgruppe	Må fastsettast i hovudprosjektet.	Delprosjektleiarane inkl. overordna prosjektleiar. Organ med kompetanse knytt til prosjekt og prosessleiring, informasjon og kommunikasjon m.m.
Delprosjekt	Må fastsettast i hovudprosjektet.	Sjølvstendige prosjekt med prosjektleiarar med mandat, prosjektplanar m.m.

6.2 Prosjektkostnad og planlagt finansiering

Beskriving	2021	2022	2023	2024	SUM
Hovudprosjekt - Prosjektleiing - Felles samlingar - Profilering og marknadsføring - Økonomistyring	400 000	400 000	300 000	100 000	1 200 000
Delprosjekt Tenesteinnovasjon/utvikling	300 000	400 000	150 000	50 000	100 000
Delprosjekt Samlokalisering	600 000	300 000	100 000		1 000 000
Delprosjekt staten som utviklingsaktør og samarbeidspart	300 000	300 000	150 000	50 000	800 000
					4 000 000

Piloten «Statens Hus i Stad» er venta å få ei overføring frå Vestland fylkeskommune på kr 4 millionar for gjennomføring av prosjektet. Tildelinga skjer som ei eingongstildeling.

Det er vanskeleg å leggje gje ei samla oversikt over prosjektkostnadane på dette stadiet av prosjektet, men hovudprosjektet sitt

ambisjonsnivå må tilpassast prosjektet sine samla ressursar, både når det gjeld finansiering og bruk av arbeidskraft /menneskelege ressursar.

Behovet for ressursar til prosjektleiing vil avhenge av prosjektet sitt samla omfang, og må vurderast nærmare i hovudprosjektet.



Prosjektgruppa legg til grunn at det i alle høve vil vere behov for ein lokal prosjektleiar som har det overordna koordinerande ansvaret.

Det er naturleg at det vert avsett midlar i prosjektet til bruk av ein slik ressurs. Den samla økonomiske ramma vil vere førande for omfanget på overordna prosjektleiing. Basert på denne, kan ein potensielt sjå føre seg ei

30 % prosjektleiar-stilling i 2021 og 20% dei neste åra.

Det bør etter prosjektgruppa sitt syn også setjast av midlar til prosjekt- og prosessleiing av delprosjekta. Kostnadene til styringsgruppa sine møte og ev. samlingar blir dekt innanfor budsjett

6.3 Milepælar

Milepæl (MP)		Periode/månad
MPO	Formell oppstart av prosjektet og etablering av overordna prosjektgruppe	Mars 2021
MP1	Førebuing, forankring og prioritering av oppstartsfasar for delprosjekta.	Mars - mai 2021
MP2	Utforming av mandat og prosjektplanar for delprosjekta	Mars – september 2021
MP3	Analyse og definering av «problemet»/behovet. Inkl. analyserapport.	April 2021 – mars 2022
MP5	Løysingsutvikling. Inkl. Løysingsrapport.	April 2022 – November 2022
MP6	Innføring, testing og pilotering. Evaluering og gevinstrealisering.	November 2022 – Desember 2023
MP7	Sluttrapport. Hovudprosjektet.	Desember 2023

Milepælane som blir skissert under er på eit overordna nivå og er rettleiande. Detaljerte milepælar med aktivitetar må leggast i hovudprosjektet og i dei enkelte delprosjekta. Delprosjekta vil kunne ha ulik dato for oppstart, ulike metodikkar for gjennomføring og ulik varigheit og omfang.

Periodane for dei enkelte milepælane som vist under er overlappande, for å kunne gje rom

for ein viss fleksibilitet i prosjektet. Av ressurs- og forankringsomsyn er det truleg ikkje fornuftig å setje i verk alle delprosjekta på same tid.

Prosjektgruppa er meiner at det er svært viktig å prioritere ein snarleg oppstart av delprosjektet som gjeld samlokalisering.



6.4 Delprosjekt tenesteinnovasjon og utvikling

6.4.1 Mål, prioriteringar og gevinstar

Prosjektgruppa har vore spesielt oppteken av innbyggarperspektivet og brukarreisene og meiner at ein i hovudprosjektet bør kartlegge nærare utvalde fysiske og digitale brukarreiser, som kan bidra tenesteutvikling og innovasjon i tenesteytinga.

Digitalisering har gitt ein enklare kvardag for bedrifter og innbyggjarar, og svært mange brukarar treng ikkje lenger å møte fysisk på eit kontor, og reiseavstandar betyr mindre. Samtidig vil det på nokre område framleis vere eit behov eller ønske om publikumstenester med fysisk rådgjeving og støtte. Omsynet til samanhengande, effektive tenester tilseier at dei fysiske brukarreisene og treffpunktta bør organiserast mest mulig føremålstenleg. Det føreset igjen at vi klarar å etablere fellesløysingar som fungerer på tvers av forvaltningsnivå og sektorar, gjennom å finne nye samarbeidsformer og måtar å løyse oppgåvene på.

Prosjektgruppa har m.a. på bakgrunn av ovannemnde peika ut tenesteinnovasjon og tenesteutvikling som eitt av tre delprosjekt/satsingsområde i piloten «Statens Hus» i Stad.

Innovasjon i offentleg sektor blir i Meld. St. 30 En innovativ offentlig sektor beskrive som det å «iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og for samfunnet. Det kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte, og åpner for å tenke nytt om hvordan Norge kan løse store samfunnsoppgaver og utvikle offentlig sektor. Slik kan innovasjon bidra til langsigktig og bærekraftig effektivitet».

Følgjande delmål/resultatmål er sett for prosjektet:

- Statens Hus» piloten i Stad har identifisert og testa ut område som kan effektiviserast og eigne seg for tenesteinnovasjon på distrikta sine premissar.

På bakgrunn av ovannemnde delmål og utfordringsbilete, anbefaler prosjektgruppa at ein i dette delprosjektet særleg arbeider vidare med **to hovedproblemstillingar**:

- Korleis setje dagsorden og utforske behovet og moglegheitsrommet for effektivisering , tenesteinnovasjon og etablering av nye eller endra tenesteområde på distrikta sine premissar?
- Kva er moglegheitsrommet og potensialet for meirverdi i at stat og kommune samarbeider om publikumstenester for å bidra til ei effektiv og brukartilpassa forvaltning med god tilgjenge?

Mål og innsatsområda i Digitaliseringsstrategi for offentleg sektor 2019-2025 kan danne utgangspunktet også for delprosjektet tenesteinnovasjon og utvikling sine overordna mål. Regjeringa har i digitaliseringsstrategien prioritert å utvikle samanhengande tenester innanfor følgjande livshendingar:

- Få barn
- Alvorlig sjukt barn
- Miste og finne jobb
- Ny i Norge
- Dødsfall og arv



- Starte og drive en frivillig organisasjon
- Starte og drive ein bedrift

Desse livshendingane kan danne utgangspunktet for analysearbeidet knytt til behovet og moglegheitene for eit felles innbyggartorg mellom kommune og stat. Som eit supplement til dette, og som ein del av den generelle tenesteinnovasjonen, kan det vere relevant å også sjå nærmere på koplinga mellom statlege, regionale og kommunale tenester knytt til areal og eigedom, lausøyre og næring.

Aktuelle tema å sjå nærmere på kan vere:

- *NAV-Skatteetaten-Arbeidstilsynet*: Regelverk, fortolking, arbeidsgjevar-/arbeidstakarordningar, skatteordningar
- *Jordskifte-Statens vegvesen-kommune (forvaltning)*: Grunnerverv, eigedomsgrenser, statlege avklaringar m.m.
- *Statens vegvesen-Vestland fylke veg*: Erfaringsoverføring, geologi, fellesprosjekt, deling av fellesfunksjonar

Potensialet for gevinstrealisering må inngå som eit eige tema i delprosjektet, og identifisering av potensialet for effektar må inngå som ei tydeleg forventning/bestilling i delprosjektet sitt mandat og seinare prosjektplan.

Gjennomføring av ein samfunnsøkonomisk analyse i ein tidleg fase kan vere eigna verktøy for å avgjere kva prosjektet konkret skal handle om og kva type tiltak og aktivitetar som skal gjennomførast. Dernest bør det utarbeidast ein gevinstrealiseringsplan, der det mellom anna bør takast omsyn til:

- Kva type gevinstar ein forventar å oppnå

- Kva tiltak som kravst for å oppnå gevinstane
- Korleis organisere seg for å realisere gevinstane og definere gevinstansvarleg
- Når gevinstane skal takast ut

Forventa gevinstar i delprosjektet, er på dette stadiet følgjande:

- Effektiviseringsgevinstar for staten; redusert bemanning og ev. reduserte utgifter til lokale
- Kvalitetsgevinstar for staten; auka kvalitet i form av auka tillit, og effektivisering
- Gevinstar for andre aktørar som t.d. innsparinger og kvalitetsgevinstar: redusert bemanning, auka tillit, betre tilgjenge og service, meir effektiv bruk av det offentlege sine ressursar.

6.4.4 Prosjektleiing og aktivitetar

Innsiktsfasen i delprosjektet må avklare kven som skal delta i prosjektet, korleis det skal organiserast og detaljane i resultat- og effektmåla for delprosjektet.

Prosjektgruppa ser det som naturleg at Stad kommune tek prosjektleiaransvaret for utgreiingane knytt til mogleg samarbeid om publikumstenester mellom kommune og stat.

Prosjektgruppa tilrar at følgjande etatar deltek vidare inn i delprosjektet
Tenesteinnovasjon og utvikling:

- Stad kommune (spesielt: integreringstenesta, helsetenesta, plan og forvaltning)
- Politiet
- NAV
- Skatteetaten
- Statens vegvesen
- Vestland fylkeskommune (veg)



Potensielle andre deltakarar kan vere:

- Nordfjord jordskifterett (og ev tingrett)
- Konfliktråd
- Arbeidstilsynet
- Følgjekommunar

Prosjektgruppa tilrår at delprosjektet på dette stadiet føl den overordna, utarbeidde milepelsplanen for hovudprosjektet. Det er likevel mogleg å konkretisere aktuelle aktivitetar som kan antyde både ambisjonsnivå og behovet for prosjektmidlar allereie på dette stadiet av prosjektet.

- **Forankringsfase** - Felles kartlegging og forståing
 - Samle relevante aktørar til felles samling og skape ei felles forståing av formålet med prosjektet og kva ein vil oppnå med det.
 - Utarbeide mandat der ein konkretiserer oppdraget.
 - Velje ut førebels prosjektgruppe for gjennomføring av kunnskapsfase.
- **Kunnskapsfase** - Kunnskapsoverføring og innsiktsfase.
 - Gjennomføring av samfunns-økonomisk analyse og innhenting av brukarinnnsikt.

- Felles samling – Gjennomgang av «funn».
- Setje ned formell prosjektgruppe og utarbeide prosjektplan inkl. gevinstrealiseringssplan.
- **Innovasjonsfase**
 - Utvikle og teste nye metodar inkl. ev prøvedrift av felles innbyggarteneste.

Basert på det som går fram ovanfor, så vil det vere mogleg å definere eit **førebels budsjett** for dette delprosjektet. I budsjettet er det føresett eigeninnsats frå deltakarane i form av deltaking i samlingar og bidrag med innsikt i kunnskapsfasen. Dei økonomiske rammene vil også her påverke ambisjonsnivået og moglegheitene for innovasjon, og ein bør vurdere i hovudprosjektet gjere ei vurdering av moglegheitene for å søkje/tildele ekstra midlar, avhengig av innovasjonsgraden i prosjektet.

I det overordna budsjettet ovanfor er den samla økonomiske ramma for dette delprosjektet sett til kr 1 mill. Ramma vil som nemnt påverke omfanget av arbeidet.

Prosjektgruppa tilrår likevel at arbeidet går over ei viss tid, både av omsyn til kapasitet og behovet for «modning».

Beskriving	2021	2022	2023	2024
Prosjektleiing	100 000	100 000	100 000	
Arbeidsseminar	25 000	25 000		
Arbeid med kunnskapsgrunnlag/innsiktsfase	100 000	50 000		
Utvikling av løysingsforslag		50 000		
Testing/pilotering		200 000	200 000	
Evaluering				50 000
Samla sum				1000 0000



6.5 Delprosjekt Samlokalisering

6.5.1 Mandat og konklusjon

Potensialet for og ønske om samlokalisering i eit framtidig «Statens Hus» har vore eit sentralt tema i heile forprosjektperioden, både for prosjektgruppa og den lokale arbeidsgruppa.

Prosjektgruppa tilrår at samlokalisering blir eit prioritert delprosjekt i hovudprosjektet for «Statens Hus» i Stad.

Forprosjektet danner grunnlaget for etatane og departementa sine vidare avklaringar av kva etatar som skal delta i sjølv piloten. Basert på opplysningar under punkt 6.5.2, er følgjande etatar aktuelle deltakarar i delprosjektet sin forprosjektfase:

- Skatteetaten
- Politiet
- NAV
- Statens vegvesen

Andre etatar som ikkje har deltatt i dette forprosjektet, men som har signalisert behov for nye lokalitetar er:

- Nordfjord jordskifterett
- Sogn og Fjordane tingrett – rettssal Nordfjord

Økonomiske og administrative konsekvensar krev meir utgreiing i piloten, og etatane avklarar sin eventuelle vidare deltaking i delprosjekt samlokalisering når desse utgreiingane er gjort.

Av omsyn til dei etatane som per i dag har kortsiktige leigeavtaler, så tilrår prosjektgruppa at delprosjektet «Samlokalisering» blir prioritert og får ein snarleg oppstart.

Når det gjeld prosjektleiing og koordinering av samlokalisingsprosjektet, så tilrår prosjektgruppa at det vert peika ut ein lokal

prosjektleiar/koordinator. Prosjektgruppa for delprosjektet må ta stilling til kva type rådgjeving det er aktuelt å knyte til seg i delprosjektet.

I det overordna budsjettet under punkt 6.2 er den samla økonomiske ramma for dette delprosjektet sett til kr 1 mill. Midlane vil t.d. kunne nyttast til lokal prosjektleiing og rådgjevingsteneste, men vil ikkje dekke samlokalisingsprosjektet sine kostnadars fullt ut. Det må difor pårekna at den deltakane etat bidreg meg eigne ressursar inn i delprosjektet. Dette må spesifiserast nærmare i piloten.

6.5.2 Behov for og vilje til samlokalisering

Under punkt 4.1 i denne rapporten blir det vist til at det våren 2020 vart det gjennomført ein mindre forstudie blant dei statlege og regionale aktørane på Nordfjordeid. Dei statlege aktørane sine lokalitetar per i dag med leigekontraktar vart då kartlagt, i tillegg til at ein innhenta synspunkt på fordelar og ulemper ved samlokalisering gjennom eit Statens Hus på Nordfjordeid.

Som det går fram under punkt 4.1 uttrykte allereie då fleire av dei statlege etatane eit behov for nye lokalitetar, og eit ønske om samlokalisering. Dette gjaldt mellom anna Skatteetaten, jordskifteretten, tingretten, NAV og politiet.

Samlokalisering var også tema i første prosjektgruppemøte for prosjektet «Statens Hus» i Stad. I referatet frå dette møtet, står det mellom anna referert følgjande om dette:

«Bufdir har i dag godt samarbeid med helsesektoren og BUP. Fellestjenester kan det være aktuelt å vurdere samarbeid om.



Politiet ser muligheter i pilot, bortsett fra der det er behov for skjerming. Samlokalisering kan være aktuelt, og da eksempelvis felles kantine, resepsjon og garderobe.

Politidirektoratet deltar i forprosjektet på oppdrag fra JD, og ser på dette som nyttig i arbeidet med mange små lensmannskontor, for utvikling av samarbeid og lokaler.

NAV pekte på at arbeidsform preges mer av planlagte møter enn publikumsmottak. NAV er positiv til pilot, og er interessert i andre områder av samarbeidet enn samlokalisering. For NAV er det viktig med samarbeid med fylkeskommunen på undervisning. Skatteetaten er opptatt av brukerreisene digitalt og fysisk. Har i dag et godt samarbeid med andre etater, og ser potensial for videre utvikling. Aktuelt å samarbeide om kompetanseutvikling, og bli god på veileding. Har husleieavtale som går ut oktober 2022. Optatt av god samhandling og gode fellesarealer. Ser fram til å tenke nytt sammen i pilot.

SVV er positiv til samlokalisering på små steder. Skranketjenester som førerkort og teoriprøver egner seg i samlokalisering. Kan også vurdere planlegging og vedlikehold av veg med kommune og fylkeskommune.

Stad kommune sa at samlokalisering er viktig for kommunen, og mener det kan styrke regionen som et attraktivt sted. Etatens egne oppgaver og roller i brukerreisene må kartlegges.

Vestland fylkeskommune pekte på at fylkeskommunen har mange virksomhetsområder som kan være aktuelle, men ser infrastruktur og veg som det mest naturlige å kunne plassere i et statens hus. Det er viktig at verditilførselen er høyere enn et rent kontorfellesskap.

Fylkesmannen i Vestland har et ansvar for samordning av statens virksomhet i fylket. Ønsker å være observatør i forprosjektet, og er innstilt på å bidra der de kan.

NAV, fylkeskommunen, kommunen og Bufdir mener at det er viktig at samarbeid NAV, fylkeskommune, kommune og næringsliv om opplæring / utdanningstilbud tas inn i pilotarbeidet».

Tilbakemeldinga frå dei statlege etatane stadfestar med dette kartlegginga frå våren 2020. Det er elles verdt å merke seg at sjølv om ikkje alle etatane ser føre seg å gå inn med eit heilt fagmiljø i eit Statens hus, så kan det vere potensiale for å samlokalisere enkelte funksjonar.

Når det gjeld varigheita av gjeldande leigeavtaler, så går det av kartlegginga frå våren 2020 fram følgjande:

- Statens vegvesen: Leigekontrakta går ut i 2023, med opsjon på 5+5 års forlenging
- Skatteetaten Nordfjord: Leigeavtale som går ut 31.10.2022
- Politiet: Leigeavtalen går ut 2023
- Bufetat: Har to leigeavtalar knytt til institusjon som går ut i 2023 og 2027
- Nordfjord jordskifterett: Utløpsdato 2020. Ev ny leigeavtale ukjent. Ønskjer samlokalisering.
- Sogn og Fjordane tingrett – rettssal Nordfjord: Utløp om ca. 2 ½ år
- Vestland fylkeskommune – avdelingskontor infrastruktur og veg: ca. 9 år
- NAV: Utløp om ca. 4 år

Oversikta ovanfor viser at det er fleire etatar som innan kort tid må starte prosessen med marknadssøk for nye leigeavtaler. Temaet om samlokalisering kjem såleis på eit svært gunstig for fleire av dei statlege aktørane.



6.5.3 Potensialet for gevinstar ved samlokalisering

6.5.3.1 Vurdering og tilbakemelding frå lokal arbeidsgruppe

Formålet med og effekten av ei samlokalisering har vore eit gjennomgåande tema både før og under forprosjektet. Særleg føringa i mandatet om at samlokalisering «*innanfor eksisterande kostnadsramme skal vere tema i forprosjektet*» har vore diskusjonstema i den lokale arbeidsgruppa. Det blir opplevd som eit dilemma for arbeidet at det er fleire ulike politiske og administrative mål som blir forsøkt oppnådd og som kan vere vanskelege å foreine i hovudprosjektet. På den eine sida har ein mål om betre samordning, større effektivitet, større fagmiljø og økonomiske innsparinger for den enkelte statlege etat. På den andre sida finn ein distriktpolitiske og samfunnsnyttige mål, og mål om meir moderne og føremålstenlege lokalitetar. Den lokale arbeidsgruppa sine tilbakemeldingar på føringane i mandatet er difor at ein i hovudprosjektet ikkje kan legge avgjerande vekt på om tiltaket gir utgifter eller inntekter for staten. Det avgjerande må etter den lokale arbeidsgruppa sitt syn vere den samla samfunnsnytta ved ei samlokalisering, og i kva grad tiltaket er eigna til å nå piloten sitt samfunnsmål.

Den lokale arbeidsgruppa viser her mellom anna til kartlegginga frå våren 2020, der etatane (Skatteetaten, jordskifteretten, tingretten, NAV og politiet) gav følgjande grunngjevingar for samlokalisering:

- Samlokalisering vil styrke og stadfeste staten sin posisjon i distriktet
- Positivt og ønskeleg å samle fagmiljø
- Positivt med felles infrastruktur t.d.: felles mottak, møterom, kantine, parkering, tekniske rom
- Etablere kort veg til etatar ein samarbeider med i dag

- Ser moglegheit for nye samarbeid. (Men omsynet til habilitet må takast i vare)
- Samlokalisering kan gje god tilgang til bruk av kompetanse på tvers
- Tryggleik med tanke på kort responstid (Nav, politi m.m.)
- Fordel med nytt bygg tilpassa dagens krav
- Moderne bygg gir ein attraktiv arbeidsplass
- Samlokalisering kan Støttefunksjon og kontorfasilitetar til miljø utanfor Nordfjordeid - t.d. Mattilsynet, Fiskeridirektoratet, Statens naturoppsyn, regionalt forliksråd og konfliktråd og barnevernkontor

Den lokale arbeidsgruppa anbefaler at ein gjennom samlokaliseringsprosjektet også ser på moglegheitene for å etablere «Statens Hus» i Stad som ein node for ein fleksibel arbeidstad og arbeidsdag for statlege tilsette i heile landet. Dette som ein respons på behovet for ein nyskapande distriktpolitikk:

- Sjå på moglegheitene/forsøk for å etablere nye statlege arbeidsplassar i «Statens Hus» i Stad som kan skape synergiar med eksisterande statlege miljø og arbeidsmarknaden elles
- Styrke statlege kompetansemiljø nasjonalt gjennom å gje dei ei meir sentral rolle i arbeidsmarknaden desentralt og utnytte kommunikasjonsteknologien for å vere til stades over heile landet
- Vurdere moglegheitene for ein regional «Ta med jobben heim-ordning» der tilsette i statlege arbeidsplassar i ei digital verd får høve til å søke om å ta med jobben heim til Nordfjord
- Tilby ambulerande kontor for statleg og fylkeskommunal verksemd frå Statens hus med moglegheit for



kontorstad permanent etter å ha «prøvebudd» i Nordfjord

6.5.3.2 Råd og rettleiing frå Statsbygg

Å vurdere dei økonomiske gevinstane ved ei samlokalisering har vist seg å vere ei krevjande oppgåve i ein forprosjektfase. Statsbygg fekk difor i desember 2020 i oppdrag frå KMD om å yte bistand til forprosjektet.

Ei skisse til bistand vart frå KMD si side vart skissert slik:

«1) Deltakelse i et møte i arbeidsgruppen med informasjon om rammer for samlokaliseringsprosjekt. Det innebærer å bruke og ev tilpasse innledning som er utarbeidet, og delta i en del av møtet.

2) På bakgrunn av innledning og møter, ber vi om at Statsbygg bistår i en generell vurdering av økonomisk administrative konsekvenser. Vi ser for oss at det vil være aktuelt med en generell vurdering av kostnader, både ved å gå ut av eksisterende leiekontrakter eller ved å inngå ev nye, basert på eksempler og på Statsbyggs erfaring. Denne bør være slik at forprosjektene kan lage foreløpige anslag på maks-kostnader eller innsparinger.

3) Bistand til lokal prosjektleder. Her ser vi for oss spørsmål, svar og diskusjoner i møter, ikke workshops el.l. Lokal prosjektleder vil trenge svar som handler om rammer og prosess dersom de skulle komme til å gå videre med samlokalisering. Innledningen nevnt i pkt 1. kan med fordel brukes, og vil være et godt underlag for diskusjoner i disse møtene.

Bygge- og leieinstruksen ligger til grunn for informasjon som gis i oppdraget.

I oppdraget ligger det ikke inne kostnader til konkret gjennomgang av eksisterende avtaler. Dette bør pilotene ev vurdere som del av pilotfasen, og med dekning fra andre kilder. Dersom pilotene ønsker denne vurderingen som del av forprosjektet må de selv finne dekning.»

Møtet mellom Statsbygg og prosjektleiinga ved Stad kommune vart gjennomført 4. januar 2020. Tema for møtet var m.a. følgjande:

- Generell vurdering av administrative og økonomiske konsekvensar av ei samlokalisering
- Anbefalt prosess for samlokalisering
- Gjennomgang av aktuelle referanseprosjekt
- Statsbygg sitt synspunkt på eventuell deltaking i pilotprosjektet

Statsbygg gav uttrykk for at «Statens Hus» i Stad er eit spennande prosjekt, som Statsbygg både har kompetanse, vilje og kapasitet til å delta i. Statsbygg vil då kunne ta ei rådgjevande rolle, medan ansvaret for prosjektleiing og koordinering av delprosjektet ligg hjå prosjekteigarane. Det vil også vere pilotprosjektet som oppdragsgjevar som avgjer kva mål for effektiviserings- og kvalitetsgevinstar som skal settast i prosjektet.

Statsbygg er i dag involvert i eit samlokaliseringsprosjekt i Sandnessjøen, som har den førebelse arbeidstittelen «Kompetanseklunge Sandnessjøen».

Prosjektet er relevant som referanseprosjekt i dette pilotprosjektet. Lenke til prosjektet ligg her: <https://kompetanseklunge.no/> Erfaring frå dette prosjektet tilseier at ein kritisk suksessfaktor for både gjennomføring og framdrift for samlokaliseringsprosjektet i piloten, er at i ein tidleg fase får etablert eit formelt og forpliktande samarbeid mellom dei aktuelle aktørane.

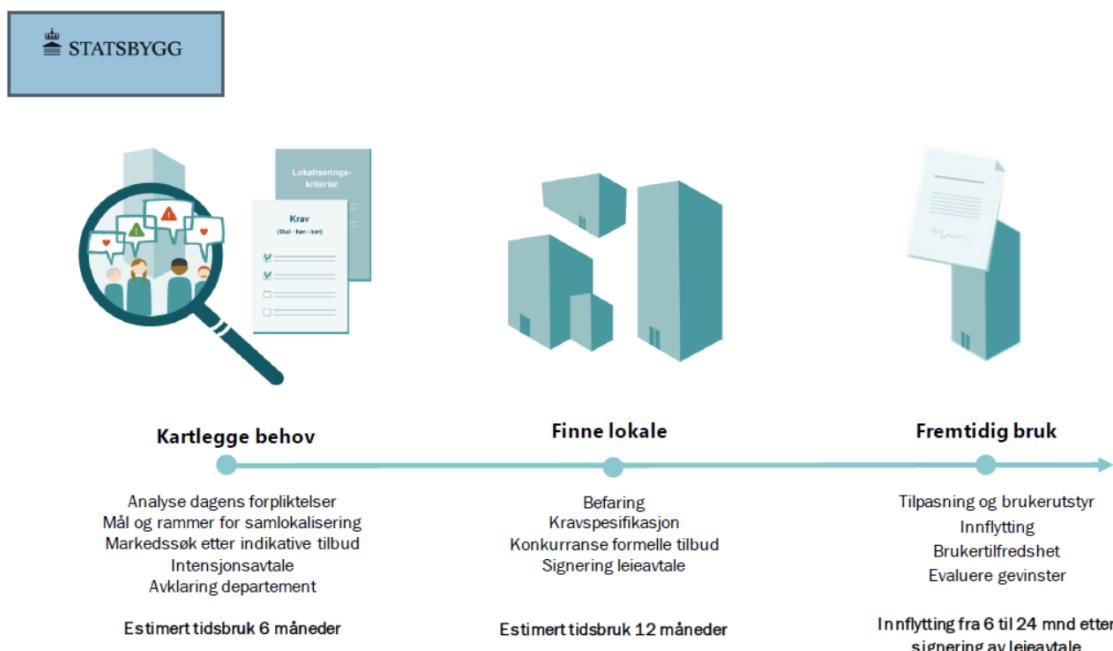
Når det gjeld potensialet for økonomiske innsparinger, så må dette avklarast i ein formell kartleggingsfase. Erfaringar viser at tal tilsette som blir samlokalisert og potensialet for ein arealreduksjon i høve til dagens arealbruk påverkar potensialet for økonomiske innsparinger ved ei samlokalisering. Konklusjonen er difor at ein



på dette stadiet i prosessen ikkje kan gi eit anslag på eventuelle økonomiske innsparingar ved samlokalisering.

Statsbygg har i etterkant av møtet sendt over ei overordna skisse for ein eventuell samlokaliseringsprosess i pilotprosjektet,

omtalt som «Fremdrift og viktige momenter». Denne ligg ved denne rapporten. Dei vesentlege milepælane i ein slik prosess er av Statsbygg visualisert slik:



5.3.3 Teoretisk grunnlag

Samlokalisering er ein prosess som inneber å fysisk samle personar frå ulike etatar, organisasjonar, einingar og famamiljø som heilt eller delvis tidlegare har vore lokalisert på ulike geografiske stadar. Det kan vere samlokalisering i same rom, under same tak eller i fleire bygg, som t.d. ei campus-løysing.

Ei utfordring for piloten at vi er inne i ein tidleg overgang frå faste arbeidsplassar og vekt på å samle medarbeidarane fysisk, til ei framtidig der vi er mobile og kan arbeide kvar og når det passar oss. Samtidig som arbeidsplassen blir mindre viktig, er gode nettverk og det å kunne bringe folk saman kritisk for nyskaping og ressursutnytting.

Det er i forprosjektfasen særleg relevant å vise til to rapportar, som kan gje innsikt i suksessfaktorar og fallgruver ved samlokalisering. Desse er:

- Difi: Organisasjonsendringer i Staten 1992 – 2007, Rapport nr 2008.
- SINTEF: Samlokaliseringseffekter – kva sier litteraturen?

Det blir i begge rapportane peika på at det finst relativt få effektevalueringar av statlege samlokaliseringsprosjekt., og at formålet med endringa heller er prega av gode intensjonar enn klare mål:

«Det er en utfordring i mange samlokaliseringss prosjekter at målene er lite spesifikke og målbare, og en tilsvarende svakhet i mange av etter-evalueringene at det er lite detaljert dokumentasjon, både når det gjelder effekter og årsakssammenhenger»

SINTEF-rapporten peikar vidare på at :

«En sentral utfordring innen arbeidsplassutforming og bruk av bygg som organisatorisk hjelpemiddel ligger nettopp i at vi er inne i en overgang fra faste arbeidsplasser og vekt på å samle medarbeiderne fysisk, til en framtid hvor vi er mobile og kan arbeide hvor og når det passer oss. Samtidig er det å legge til rette for interaksjon og samarbeid, i tillegg til gode individuelle arbeidsplasser, fremdeles en svært sentral funksjon ved arbeidsplassen».

Det blir peika på at det at vi jobbar «overalt», også gjer at behovet for arbeidsplassar endrar seg. Dei som er på veg inn i arbeidslivet, såkalla Millennials», «har forventinger om fleksibilitet i sin arbeidssituasjon. Det betyr bl.a. fleksibilitet i forhold til når og hvor oppgavene utføres, slik at det blir enklere å kombinere privatliv og arbeidsliv. Da er ikke nødvendigvis fysisk samlokalisering viktig, men hvordan vi samhandler og produserer i nettverk» - som årsak for node/utflytting av arbeidsplassar etc.»

SINTEF-rapporten har delt sine funn knytt til samlokaliseringseffektar i to «hovudbolkar»:

- Effekt på faglege og organisatoriske forhold
- Effekt knytt til finans og driftsmessige forhold

Under samlokaliseringa sine effektar på faglege og organisatoriske forhold, tar rapporten for seg effektar knytt til:

- Kommunikasjon og interaksjon
- Tenesteproduksjon
- Teamarbeid og nye arbeidsformer
- Samlokalisering som verktøy i gjennomføring av bygg-prosjekt
- Leiing og kultur som føresetnad for å oppnå ønska effekt

Under effektar knytt til finans og driftsmessige forhold, peikar rapporten på at det særleg er tre område så blir trekt fram som drivande i forhold til kostnadsreduksjon:

- Administrasjon
- Fellestenester
- Transport

Går vi tilbake og ser på om samlokalisering kan gi effektar knytt til faglege og organisatoriske forhold, så synes SINTEF sin litteraturstudie at samlokalisering kan gje betydelege gevinstar når det gjeld kommunikasjon og interaksjon, men at kontekstuelle forhold som m.a. type bransje, fag og funksjon spelar inn på både form og grad av effekt på området. Kven som skal samlokalisera med kven, og kven som t.d. skal dele etasje, er såleis eit strategisk kjernesporstmål.

Rapporten peikar også på at samlokalisering har stor effekt på produktivitet, samspel og innovasjonsevne i team. Samlokalisering kan vere avgjerande for å lykkast ved etablering av nye team og prosessar, og difor kan bli eit nyttig verkemiddel når profesjonar og aktørar med ulik praksis, mål og interesser skal løye komplekse oppgåver. Effektar på kunnskaps og læring vart også dokumentert når det gjeld samlokalisering som ikkje er konsentrert til felles bygg eller bygningskompleks, men som er nært geografisk plasserte.

Rapporten frå SINTEF peikar også på at ein viktig føresetnad for å oppnå effekt er at det blir etablert møteplassar, og at det blir gjort organisasjons- og leiingsgrep som motiverer til



samarbeid på tvers av einingar og organisasjonar. Samlokalisering aleine skapar såleis ikkje betre kommunikasjonen.

Når det gjeld effektar knytt til finans og driftsmessige forhold, fann SINTEF-rapporten det vanskeleg å finne nasjonale evalueringssstudier som har konkretisert kostnadsreduksjon og evaluert i kva grad måla er oppfylt. Internasjonale studier tyder på at ein kan oppnå kostnadsreduksjon gjennom

stordriftsfordelar. Samtidig så oppstår det også auka kostnadar ved samlokaliseringar og eventuelle samanslåingar:

- Implementeringskostnadar (flytting, utstyr og teknologi)
- Varige strukturelle kostnadar som kjem av behovet for koordinering som føljer av større kompleksitet etter samlokalisering

6.6 Delprosjekt Statens som samarbeidspart og utviklingsaktør

6.6.2 Bakgrunn og formål

Målet for regjeringa sin regional- og distriktpolitikk er regional balanse gjennom vekstkraft, likeverdige levekår og berekraftige regionar i heile landet, jf. Meld. St. 18 (2016–2017). Innleiingsvis i denne sluttrapporten blir det peika på at endringar i demografi og manglande tilgang på relevant arbeidskraft blir blant dei største utfordringane til næringslivet i Nordfjord framover.

Sluttrapportens punkt 4.2, Rekrutteringsprosjekt i Nordfjord, og punkt 4.3, Desentralisert utdanning og Campus, viser korleis staten, fylkeskommunen, kommunane, næringslivet og fagskule/høgskule samarbeider som rekruttering og desentralisert utdanning i Nordfjord i dag.

Verdiskaping, busetting og sysselsetting heng historisk tett saman. Ein desentralisert stat er avhengig av berekraftige regionar med ein samla sett positiv nærings-, bustad- og besøksattraktivitet. Utfordringane for distrikta er venta å bli store, og kan truleg berre løysast gjennom eit tett og strategisk samarbeid på tvers av statlege, regionale og kommunale aktørar og i samarbeid med næringsliv, FOU-miljø og utdanningsarena. Ein aktiv deltakande part med mynde og vilje til nytenking og fleksibilitet synes å vere svært

viktig for å kunne ta ut potensialet for vekst og handtere dei reelle regionale utfordringane. NAV si aktive rolle i utdannings- og rekrutteringssamarbeid i Nordfjord er eit godt døme på eit viktig skreddarsydd samarbeid, som er vakse fram basert på både innbyggjarane og næringslivets behov for utdanning og arbeidskraft.

«Distrikthub Vestland» – kan opprettast i prosjektperioden for «Statens Hus» som ein mellombels, fleksibel distrikts-tenketank og innovasjonsorgan på tvers av privat og offentleg sektor. Det er mogleg å sjå på distrikthub'en som eit innovasjonsorgan for ny distriktpolitikk, tufta på regionen sine komparative fortrinn og framtidige behov innanfor rekruttering og desentralisert utdanning.

Prosjektgruppa tilrår at staten som utviklingsaktør og samarbeidspart blir eit eige satsingsområde og delprosjekt i piloten «Statens Hus» i Stad. Følgjande delmål/resultatmål er sett for satsinga:

- «Statens Hus» piloten i Stad har utarbeidd og testa ut ein modell som viser korleis piloten Statens hus i



distrikta kan vere eit verkty for ny distriktpolitikk knytt til lokalisering av statlege arbeidsplassar, rekruttering, desentralisert utdanning og klynge- og næringsutvikling.

Gjennom Distrikthub Vestland kan ein få ein regional kunnskaps- og idébank for framtidas distriktpolitikk, m.a. med det formål å la forslag til ny distriktpolitikk få vekse fram «nedanfrå» og gjennom lokalt, regionalt og nasjonalt samarbeid.

Distrikthuben kan ha som oppgåve å mobilisere, forankre og skape interesse for distriktpolitikk og setje piloten «på kartet». Den kan også ta ei rolle som innspels- og samarbeidsorgan for seinare/ny Distriktsmelding og vere eit bidrag inn til anbefalt verkemiddeldugnad med ansvar for testing/pilotering av tiltak i regionen, jf. anbefalt verkemiddeldugnad i NOU 2020:15.

Regionalt bør Distrikthuben bidra til å styrke fokuset på rekruttering og behovet for desentralisert utdanning og samarbeid mellom fagskule/høgskule/universitet, offentleg sektor og næringsliv i Nordfjord.

6.6.4 Prosjektdeltakarar og prosjektleiing
Prosjektet blir eit samsfunnsutviklingsprosjekt m.a. kopla mot rekruttering, forsking og utdanning. Prosjektet vil krevje samarbeid på tvers av offentlege og private sektorar og brei deltaking også frå næringslivet, utdanningsinstitusjonar og verkemiddleapparat.

Innsiktsfasen i delprosjektet må avklare kven av dei statlege etatane som har størst nytte av å delta i prosjektet, korleis det skal organiserast og detaljane i resultat- og effektmåla for delprosjektet.

Interessentar i prosjektet er mellom anna:

- NAV
- Skatteetaten
- Politiet
- DOGA
- Regionrådet – Nordfjordrådet
- Vestland fylkeskommune (særleg dei vidaregåande skulane)
- Kommunane i Nordfjord (særleg vaksenopplæringa og førstelinjenesten)
- Nordfjordakademiet
- INVIRO
- Næringsorganisasjonane i regionen
- Aktuelle universitet, høgskular, fagskular
- Visit Nordfjord
- Husbanken

Prosjektgruppa tilrår at delprosjektet på dette stadiet føl den overordna, utarbeidde milepelsplanen for hovudprosjektet.

6.6.5 Organisering og potensialet for
Potensialet for gevinstrealisering må inngå som eit eige tema i delprosjektet, og identifisering av potensialet for effektar må inngå som ei tydeleg forventning/bestilling i delprosjektet sitt mandat og seinare prosjektplan. Dei overordna samfunnsmåla og effektmåla i den nasjonale piloten blir førande for prosjektet.

Innsiktsfasen i delprosjektet må avklare kven som skal delta i prosjektet og på kva måte, korleis det skal organiserast og detaljane i resultat- og effektmåla for delprosjektet.

Prosjektgruppa tilrår at delprosjektet på dette stadiet føl den overordna, utarbeidde milepelsplanen for hovudprosjektet. Det er likevel mogleg å konkretisere aktuelle aktivitetar som kan antyde både ambisjonsnivå og behovet for prosjektmidlar allereie på dette stadiet av prosjektet.



- **Forankringsfase** - Felles kartlegging og forståing
 - Samle relevante aktørar til felles samling og skape ei felles forståing av formålet med prosjektet og kva ein vil oppnå med det.
 - Utarbeide mandat der ein konkretiserer oppdraget.
 - Velje ut førebels prosjektgruppe for gjennomføring av kunnskapsfase.

- **Kunnskapsfase** - Kunnskapsoverføring og innsiktsfase.
 - Gjennomføring av samfunnsøkonomisk analyse og innhenting av brukarinnnsikt.
 - Felles samling – Gjennomgang av «funn».
 - Setje ned formell prosjektgruppe og utarbeide prosjektplan inkl. gevinstrealiseringssplan.

- **Innovasjonsfase**
 - Utvikle og teste nye metodar inkl. ev prøvedrift av felles innbyggarteneste.

Basert på det som går fram ovanfor, så vil det vere mogleg å definere eit førebels budsjett for dette delprosjektet. I budsjettet er det føresett eigeninnsats frå deltarane i form av deltaking i samlingar og bidrag med innsikt i kunnskapsfasen. Dei økonomiske rammene vil også her påverke ambisjonsnivået og moglegheitene for innovasjon, og ein bør vurdere i hovudprosjektet gjere ei vurdering av moglegheitene for å søkje/tildele ekstra midlar, avhengig av innovasjonsgraden i prosjektet.

I det overordna budsjettet ovanfor er den samla økonomiske ramma for dette delprosjektet sett til kr 800 000. Ramma vil som nemnt påverke omfanget av arbeidet. Prosjektgruppa tilrår likevel at arbeidet går over ei viss tid, både av omsyn til kapasitet og behovet for «modning».

Beskriving	2021	2022	2023	2024
Prosjektleiing	100 000	100 000	100 000	
Samlingar	25 000	25 000		
Arbeid med kunnskapsgrunnlag/innsiktsfase	100 000	50 000		
Utvikling av løysingsforslag		50 000		
Testing/pilotering		100 000	100 000	
Evaluering				50 000
Samla sum				800 000



