
Notat

UTDYPENDE NOTAT TIL B-sak: FORSALG TIL KUNNSKAPSDEPARTEMENTET OM ENDRINGER I LÅNEKASSENS GEOGRAFISKE KONTORSTRUKTUR

BAKGRUNN OG ANBEFALING

Lånekassen har som visjon å bli oppfattet som Norges mest moderne offentlig virksomhet. Lånekassen er en digital virksomhet der selvbetjening er hovedkanalen for våre kunder. Saksbehandlingen blir stadig mer automatisert, og omfanget av manuell behandling er betydelig redusert de siste årene og skal reduseres ytterligere.

De digitale kundeløsningene er fremtiden, og innebærer at når manuell saksbehandling reduseres og ressurser frigjøres, må vi bruke disse ressursene på videre tjenesteutvikling. Det er nylig investert over 800 millioner i en stor IKT-utskiftning, og det er i den sammenheng bygget opp sterke fagmiljøer i Trondheim og Oslo. Et premiss i organisasjonsgjennomgangen var derfor at forvaltning og utvikling av IKT-systemene ikke skulle omfattes av gjennomgangen.

Som det står i Regjeringens digitaliseringsrundskriv, forutsetter digitalisering i de fleste tilfeller omstilling. Lånekassen er intet unntak i så måte. Den manuelle saksbehandlingen i Lånekassen er i dag organisert på seks kontorsteder. For å sikre robuste fagmiljøer for manuell saksbehandling i fremtiden, anbefaler administrasjonen en reduksjon i antall kontorsteder. Man anbefaler å videreføre kontorsted Stavanger og Bergen, samtidig som det anbefales å videreføre saksbehandling ved Oslo- og Trondheimskontoret, men med en reduksjon i bemanningen i Oslo. I Bergen innføres det ansettelsesstopp og kontoret vil bli underlagt et annet kontorsted når antall medarbeidere er redusert under et visst nivå. Ørsta og Tromsø legges ned innen 1. januar 2020. Det bes om fullmakt fra Kunnskapsdepartementet til å legge ned Ørsta og Tromsø innen 1. januar 2020, og Bergen når det ikke er flere ansatte ved kontoret.

BEHOV FOR ENDRING – PROSJEKTETS ANBEFALING

Overordnet mål for organisasjonsgjennomgangen har vært at Lånekassen skal være hensiktsmessig organisert for å styrke sin posisjon om å bli oppfattet som Norges mest moderne offentlige virksomhet.

Effekt målet har vært at foreslått organisasjonsmodell skal være et virkemiddel for å nå Lånekassens tre strategiske mål for 2020, og legge til rette for videre digitalisering og automatisering etter 2020. Dette innebærer at organisasjonsmodellen skal gi effekter på kostnadseffektivitet, robuste fagmiljøer i et langsiktig perspektiv, effektive og tilpassede stabs- og støttefunksjoner. Organisasjonsmodellen skal videre gi et grunnlag for å styrke fagrollen.

Det vises til prosjektets beskrivelse av utviklingstrekk om blant annet digital brytningstid og strammere budsjettammer fremover. Lånekassens egen strategi innebærer høye ambisjoner på digitalisering og automatisering. Det er derfor viktig å være organisert for endringer og fleksibilitet, og samtidig ta ut effektiviseringsgevinster.

Spørsmålet om reduksjon i antall kontorsteder i Lånekassen har vært et tema siden 2003, men politisk ble det lagt vekt på at det ikke burde gjennomføres endringer i geografisk struktur parallelt med utskiftingen av IKT-systemet (ferdig i 2014/2015).

Lånekassen har bygget opp solid og kritisk IKT- og utviklingskompetanse i Trondheim og Oslo og tilsvarende kritisk regelverkskompetanse i Oslo, noe som er avgjørende for kvaliteten i våre digitale tjenester. Manuell saksbehandling utføres i dag ved 6 kontorsteder. Videre digitalisering og automatisering, basert på kundenes forventninger og muligheter i systemene våre og i markedet, medfører redusert behov for ressurser i den manuelle saksbehandlingen. Dette er drivkraften for å foreslå færre kontorsteder.

Prosjektet foreslår videreføring av tre kontorsteder med manuell saksbehandling. Dette alternativet vurderes å være mest robust og gir mest fleksibilitet med hensyn til redusert behov for manuell saksbehandling i et lengre perspektiv (også utover strategiperioden til 2020). Prosjektet har foreslått kriterier for valg av kontorsteder, men ikke foreslått hvilke som bør videreføres.

NÆRMERE OM ADMINISTRASJONENS SYN

Lånekassen - en digital virksomhet med høy kundetilfredshet

Lånekassen har, etter LØFT-programmet, oppnådd og lagt bak seg strategien digitalt førstevalg. Tjenestene overfor våre over 1 million kunder og våre interne arbeidsprosesser har endret seg fullstendig - vi er en digital virksomhet der enkel selvbetjening er hovedkanalen for våre kunder. Vi har over 7 millioner nettbesøk på lanekassen.no og nær 2/3 deler av søknadene om støtte er helmaskinelle. Over 90 pst. har akseptert digital kommunikasjon. Det er 93 pst. som signerer avtale om støtte digitalt. Bare 12 pst. har papirfaktura. Innbyggerundersøkelsen bekrefter at digitaliseringen gir høy tilfredshet hos kundene våre - Lånekassen ligger på topp i tilfredshet blant myndighetsorganer. Det strategiske målet nå er at kundene skal få en enda enklere, raskere og kundetilpasset digital dialog. Utnyttelse av IKT er hovedvirkemiddelet for å gi kundene våre bedre behandling.

Lånekassen kan ikke forvente romslige budsjetter for å videreutvikle våre tjenester. Vi er avhengige av å effektivisere driften for å finansiere utvikling. Budsjetttrammene forventes også fremover redusert med produktivitetsskutt.

Lånekassens visjon om at vi skal bli oppfattet som den mest moderne offentlige virksomheten i Norge er avhengig av fortsatt digitalisering og automatisering, herunder at vi klarer å ta i bruk nye teknologiske muligheter for å gi kundene en enklere hverdag og øke produktiviteten. Administrasjonen vil legge til at Lånekassens tjenester er godt posisjonert til



å kunne være best i offentlig sektor på digital dialog og automatiserte arbeidsprosesser til beste for våre kunder:

- Digitaliseringen på finansielle tjenester har generelt sett kommet langt.
- Lånekassen har mange unge kunder, de fleste blir kunder i Lånekassen som 15/16-åringer. Generelt sett er den digitale kompetansen i befolkningen høy, og særlig hos de unge. Kundene forventer enkle, raske og døgnåpne digitale tjenester.
- Lånekassen, som er mer enn en bank med ordninger som bl.a. er koblet til studiepoeng, inntekts- og formuesforhold, behovsprøving og sosiale ordninger, har likevel relativt lite skjønnsvurdering i saksbehandlingen. Mye av den manuelle behandlingen er vurdering av dokumentasjon fra andre, der det fortsatt er et potensial for datafangst og mer automatisert støtte for saksbehandlere. Også den manuelle behandlingen som krever helhetsvurdering av kundens rettigheter og situasjon vil kunne støttes enda bedre med digitale verktøy.

Det vises til digitaliseringsrundskrivet om at «*digitalisering forutsetter i de fleste tilfeller omstilling, og omstilling innebærer i de fleste tilfeller digitalisering*». Dette er en viktig påminnelse for Lånekassen som i utgangspunktet har gode resultater og en sterk posisjon, men som skal videre. Større endringer og mindre endringer vil være en kontinuerlig prosess i Lånekassen. Drivkraften vår er at vi hele tiden ønsker å gjøre det bedre for våre kunder og at vi driver effektivt for statens midler. Vi må selv ta ansvar for å skaffe oss et nødvendig handlingsrom innenfor stramme økonomiske rammer, for å levere på ambisjonene vi har for våre kunder.

Politiske signaler – Digital agenda for Norge

Administrasjonen deler prosjektets vurderinger om at den nye stortingsmeldingen om «Digital agenda for Norge» varsler et digitalt taktskifte og et høyere ambisjonsnivå på digitalisering. Kunnskapsdepartementet har allerede igangsatt en prosess i samsvar med meldingens krav om at «hver sektor må kartlegge hvordan digitalt førstevalg best kan fullføres i sin sektor». Informasjon fra innbyggerne til det offentlige skal gis «kun en gang», at vedtak kan fattes og tjenester tilbys uten at innbyggerne trenger å søke, og at kommunene (bibliotekene mv.) bør ha ansvar for å veilede innbyggerne med behov for digital hjelp også for statlige etater, er eksempler på ambisjoner i meldingen som er relevant for Lånekassen.

Meldingen har også en mye tydeligere oppmerksomhet på gevinstrealisering og omstillinger og at IKT skal gi «en enklere hverdag og økt produktivitet» (vår utheving), som det også heter i overskriften til meldingen.

De politiske ambisjonene på digitalisering er en viktig inspirasjon for Lånekassens strategi, herunder også målsettingen om at «regelverk tilpasses slik at det på best mulig måte understøtter digitalisering....». Sammen med Lånekassens egen strategi om å jobbe for å forenkle regelverket, ligger det godt til rette for at digitalisering og automatisering vil bli godt ivarettatt i regelverksarbeidet fremover.

Prosjektets forutsetninger er meget konservative

Administrasjonen deler prosjektets vurdering om at forutsetningene i beregningene er konservative. Administrasjonen vil særlig kommentere følgende:

- Det er lagt til grunn det svakeste scenariet mht. bemanningsnedgang, dvs. en nedgang på 30 personer. I dette alternativet er det forutsatt at viktige strategiske resultatmål ikke



nås fullt ut, det er ikke lagt til grunn noen produktivitetsendringer verken positive eller negative ved hhv. større og mindre kontorer. Det er derimot lagt til grunn økt tid per sak (produktivitsreduksjon) i behandlingen av manuelle saker. Administrasjonen mener at prosjektet klart undervurderer behovet for redusert bemanning på manuell saksbehandling, selv om det er noe usikkert når effektene inntreffer. Det vises til at foreliggende utredninger og tiltak fra strategiske prosjekter i Lånekassen langt på vei har konkrete planer for den bemanningsreduksjonen som prosjektet har lagt til grunn, og dette er bare starten på Lånekassens videre digitalisering og automatisering etter LØFT.

- I de økonomiske beregningene er det lagt til grunn en kalkulasjonsrente, i samsvar med Finansdepartementets rundskriv, på 4 pst. Dette er høyt i dagens rentemarked, og det er verdt å merke seg at i rapporten vedr. flytting av oppgaver og ansatte fra DSS (Underlagt kommunal og regionaldepartementet) til DFØ (underlagt Finansdepartementet) er det benyttet en kalkulasjonsrente på 3 pst. Lavere kalkulasjonsrente vil øke lønnsomheten, fordi kostnader kommer tidlig og gevinstene senere. Tilsvarende vil en økning i produktivitet kunne gi nokså stor økning i lønnsomheten.

Selv med konservative forutsetninger mht. gevinster, og med omstillingskostnader som er om lag på linje med det andre etater legger til grunn, viser beregningene at det er økonomisk lønnsomt å ha færre kontorsteder. Prosjektet har foretatt beregningene basert på rammeverket for samfunnsøkonomiske analyser i staten. Grunnlaget for beregningene er Lånekassens mål og ansvar.

Innspill etter at rapporten ble lagt frem

Tillitsvalgte i NTL Lånekassen og Akademikerne, og en del innspill fra medarbeidere, er ikke enig med administrasjonen og prosjektet om at forutsetningene for beregningene er konservative. NTL Lånekassen og Akademikerne mener at det må være andre hensyn enn de økonomiske som kan begrunne færre kontorsteder. Administrasjonen og prosjektet er enige i at de økonomiske beregningene ikke kan tillegges for stor vekt, selv om en heller ikke bør se helt bort fra dem.

Nullalternativet vil også bety endringer

Administrasjonen vil peke på at rapporten har lagt til grunn samme bemanningsreduksjon (30 personer) både i nullalternativet og i endringsalternativene. Produktiviteten, målt ved tid per sak er som nevnt redusert, og er den samme for alle alternativene.

Prosjektet har lagt til grunn at et fagmiljø for manuell saksbehandling bør være på minst 15 personer, og at maksimalt kontrollspenn for en leder er 25-30 medarbeidere.

Administrasjonen støtter disse vurderingene. Alle regionskontorene, unntatt Oslo, har i dag under 20 faste årsverk. Det varierer fra 15,3 til 19,5 ifølge tall per 1.1.2016. Inkludert midlertidige ligger antall årsverk fra 18,6 til 24,3 årsverk. Oslo, med sine to regionskontorer (herunder spesialområdet Utland), har 59,8 faste årsverk og 66,7 årsverk inkludert midlertidige. Det forventes en naturlig avgang på 6-8 årsverk per år ved saksbehandlingskontorene sett under ett.

Nullalternativet vil måtte gjennomføres ved at reduksjonen i omfanget av saksbehandling skjer med naturlig avgang (pensjonering og turnover). Dette vil innebære at noen kontorer kan få en sterk reduksjon i antall ansatte, mens andre nesten ingen. Uten annet enn naturlig avgang vil Lånekassen i 2018 ha 35 personer som er 61 år og eldre, men disse er ulikt



fordelt, med f.eks. 6 i Bergen og 2 i Stavanger. I tillegg vil turnover også slå ulikt ut, men vi vet ikke hvordan.

Dette illustrerer at nullalternativet ikke gir grunnlag for å videreutvikle sterke og store nok fagmiljøer for manuell saksbehandling på 6 kontorsteder. Nullalternativet betyr at vi overlater utviklingen til tilfeldigheter der noen fagmiljøer vil kunne få en sterk reduksjon i antall ansatte, mens andre nesten ingen. Det er grunn til å tro at nullalternativet vil føre til en forvitring av fagmiljøet noen steder. Dette er en kostnad ved nullalternativet (gevinst ved de andre alternativene) som prosjektet undervurderer. Styringen av husleiekostnader vil bli vanskelig, med stor risiko for omstillingskostnader i form av for store lokaler noen steder.

Nullalternativet vil med stor sannsynlighet føre til at noen kontorsteder i realiteten blir fjernarbeidsplasser («satellitter»). Dette vil tvinge frem andre organisatoriske løsninger, f.eks. at noen kontorsteder styres og ledes av andre (fjernledelse). Fjernarbeidsplasser for manuell saksbehandling kan i noen tilfeller benyttes i en overgangsfase, men er ikke en varig løsning for en virksomhet som Lånekassen.

Administrasjonen deler prosjektets vurderinger om at digitalisering, herunder Lånekassens eget samhandlingsprosjekt, i noen grad kan kompensere for ulempene ved for små fagmiljøer. Det kan imidlertid ikke erstatte et godt fysisk arbeidsmiljø med faglig dialog, erfaringsutveksling og kolleger. Administrasjonen mener at dette forsterkes ved at gjenstående manuelt arbeid blir mer komplisert. Både likebehandling og effektivitet kan bli svekket dersom fagmiljøene blir for små. Administrasjonens vurderinger om at det ikke er ønskelig å ha en organisasjonsstruktur i Lånekassen med små fagmiljøer som fjernledelse bygger også på erfaringer fra andre som er belyst i rapporten fra organisasjonsprosjektet. Momenter som administrasjonen har vektlagt er bl.a. at kunnskapsdeling kan bli mer utfordrende, det kan bli vanskeligere å beholde og rekruttere ønsket kompetanse ved de små stedene, kostnadseffektivitet. Det er også en viktig erfaring fra andre at fjernledelse i seg selv er ekstra krevende, og forutsetter høy bevissthet på hva som kreves både hos ledere (som fjernleder) og hos medarbeidere (som blir fjernledet).

Nullalternativet innebærer med stor sannsynlighet at man bare utsetter ubehagelige omstillinger der arbeidsmiljøet kan bli preget av en frykt for nedleggelse fordi noen miljøer blir små, men uten at dette er uttalt (kan bli en form for «seigpining»).

Nullalternativet vil samtidig innebære at man fratas muligheten til en tydelig satsing på å bygge sterke fagmiljøer som er bærekraftige i et langsiktig perspektiv. Oppslutningen om den digitale satsingen, som er hovedvirkemiddelet for å ytterligere styrke Lånekassens sterke posisjon blant kunder og interessenter, kan også bli svekket fordi kampen for å opprettholde manuell saksbehandling blir forsterket under frykten for at fagmiljøer blir for små. Lånekassen er avhengig av en kultur der alle medarbeidere bidrar aktivt til hvordan kundenes behov kan dekkes med ytterligere digitalisering og automatisering av tjenester og arbeidsprosesser. Å videreutvikle en slik kultur forutsetter sterke og robuste fagmiljøer.

Innspill etter at rapporten ble lagt frem

Det har kommet mange innspill fra medarbeidere, særlig fra regionskontorene, om at nullalternativet bør gjennomføres. Mange aksepterer imidlertid at omfanget av det manuelle arbeidet vil gå ned, men mener at naturlig avgang sammen med digitale arbeidsformer gjør det unødvendig å redusere antall kontorsteder. Omstillingskostnader, den menneskelige



belastningen for medarbeidere som berøres og mindre mangfold trekkes også frem. NTL Lånekassen anbefaler å gjennomføre nullalternativet. I Akademikerne er det delte meninger om en bør gjennomføre endringer nå eller avvente, og viser til at det vil være utfordrende å opprettholde fagmiljøet på alle kontorstedene i et lengre perspektiv. NTL Lånekassen mener videre at 15 personer ikke er noen nedre kritisk størrelse på et regionskontor.

Administrasjonen mener at tidspunktet nå er riktig for etablere en fremtidsrettet geografisk kontorstruktur (se forslag nedenfor), særlig fordi det gir muligheter for en mer smidig omstilling enn en mer tilfeldig utvikling med stor risiko for at noen fagmiljøer blir for små. Hele toppledergruppen er positive til færre kontorsteder.

Akademikerne støtter synspunktet om at Lånekassen i fremtiden trenger færre saksbehandlere. NTL Lånekassen er enige i at Lånekassen kan klare seg med færre årsverk dersom vi lykkes fullt ut med den strategiske planen. De er likevel av den oppfatning at dette vil ta noe lengre tid enn prosjektet konkluderer med, og mener derfor at Lånekassen kan og bør gjøre seg bruk av naturlig nedbemanning. Gjennom LØFT ble bemanningen samlet sett i Lånekassen redusert med om lag 60 årsverk (jf. tall oppgitt i regjeringens digitaliseringsprogram «På nett med innbyggerne», 2012). I perioden opp mot de store produksjonssettingene ift. utskifting av IT-systemene har det vært større stabilitet i bemanningen. Fra 2016 er det igjen startet en nedbemanning i den manuelle saksbehandlingen som følge av effekter av tiltak. Planlagte tiltak vil innebære at denne nedgangen vil fortsette, med stor sannsynlighet for at det er behov for langt færre saksbehandlere enn det prosjektet har lagt til grunn. Prosjektet mener også at ressurser til manuell saksbehandling med stor sannsynlighet vil reduseres ytterligere i et lengre perspektiv (etter 2020).

Lånekassen har stedsuavhengige tjenester

Det vises til rapportens gjennomgang av bakgrunnen for opprettelsen av regionskontorene på 70- og 80-tallet, bl.a. større fysisk nærhet til kundene man betjente. Samtidig var Lånekassen tidlig ute med å ta i bruk ny teknologi (hullkort fra 1957 og saksbehandlingssystemet LIS fra midten av 80-tallet). Utpå 90-tallet tok automatiseringen og interaktive tjenester for kundene av for alvor. LØFT-programmet 2004-2014 har gjort Lånekassen til en digital virksomhet. Selvbetjening og nettbasert dialog er hovedkanalen og en selvfølge for kundene. Alle Lånekassens tjenester kan fås uavhengig av geografisk nærhet, i så måte er vi stedsuavhengige.

Innenfor knappe ressurser arbeider Lånekassen for å redusere henvendelser i fysiske og personavhengige kanaler, rett og slett fordi vi satser på at den gode digitale dialogen er den som gir den beste kundeopplevelsen. Åpningstidene i ekspedisjonene ved regionskontorene er nå bare 3 timer på hverdagene, og antall henvendelser i 2015 var redusert med 36 pst. fra 2011, og utgjorde bare 0,9 pst. av antall kunder (1,3 pst. hvis vi tar med Oslo-kontoret, som har normal åpningstid pga. hovedkontoroppgaver). Uavhengig av kontorstruktur, har Lånekassen iverksatt en evaluering av henvendelsene i ekspedisjonene med sikte på tiltak som ytterligere kan redusere disse.

Muligheten for å nå oss på telefon og e-post vil fortsatt være et viktig supplement til de selvbetjente tjenestene. Men også her arbeides det med å redusere antall henvendelser, og vi ser allerede effekter av forbedringer i de selvbetjente løsningene. Det er i år etablert en multikanal kundesenterløsning, som skal bedre mulighetene til en helhetlig tilnærming til



kundene. Telefon, e-post, bruk av sosiale medier (facebook og twitter) skal, sammen med nye muligheter, som f.eks. chat, gi bedre service og økt produktivitet. Informasjon og selvbetjening på lanekassen.no/Dine sier er og blir hovedkanalen, som andre kanaler skal spille sammen med.

Lånekassens samfunnsoppdrag er at alle skal kunne ivareta sine rettigheter og plikter, også personer som har utfordringer. Men det er ikke gjennom fysisk tilstedeværelse at dette best ivaretas, men ved å utvikle gode løsninger for informasjon og veiledning i andre kanaler. Lånekassens fysiske tilstedeværelse sammenlignet med der lærestedene befinner seg er allerede i dag svært begrenset. Svært få henvender seg til Lånekassen i ekspedisjonene. Samarbeid med lærestedene blir fortsatt viktig for god veiledning til kundene. Vi har egen arbeidsflate med lærestedene og egen telefonservice. Universell utforming i våre digitale tjenester skal gjennomføres i samsvar med de nye kravene på området. Lånekassen bør også undersøke mulighetene for å benytte det nye som ligger i stortingsmeldingen om Digital agenda om at kommunene bør veilede innbyggerne i digitale ferdigheter også for statlige tjenester (det er nylig inngått avtale med Kommunenes sentralforbund og gitt midler til utprøving i 19 biblioteker).

Utvikling av tjenester i våre egne digitale kanaler og samarbeid med andre (læresteder og eventuelt andre) er hovedsporet for å ivareta utsatte grupper, ikke fysisk tilstedeværelse.

Innspill etter at rapporten ble lagt frem

NTL Lånekassen og flere medarbeidere, mener at fysisk tilstedeværelse flere steder er viktig for å ivareta kunder med spesielle behov, f.eks. språkproblemer, dårlige digitale ferdigheter og helseutfordringer. NTL Lånekassen mener også generelt sett at servicenivået bør forbedres. Administrasjonen viser til at Lånekassen har høy kvalitet på sine tjenester. Vedtakskvaliteten er god og kundens opplevelse av tjenestene er god. Dette må hele tiden videreutvikles i takt med kundenes forventninger. Det er uforholdsmessig store kostnader å holde oppe en egen kontorstruktur for å ivareta et fysisk tjenestetilbud til utsatte grupper i Lånekassens kundemasse. Dagens kontorstruktur er heller ikke tilpasset for å kunne gi et slikt tilbud. Tilstedeværelse på 6 kontorsteder gir svært lange reiseavstander for mange elev- og studentgrupper. Derfor er stadig bedre service og universell utforming i digitale kanaler og samarbeid med lærestedene og eventuelt andre, virkemidlene for å gi god veiledning også til utsatte grupper. Telefon vil fortsatt være et tilbud fra Lånekassen for de som ønsker personlig kontakt, selv om selvbetjening er og vil være hovedkanalen.

FORSLAG TIL ANTALL KONTORSTEDER

Fremtidsrettet organisering

Når vi nå vurderer Lånekassens organisering for fremtiden er det viktig at vi klarer å være nok fremtidsrettet, selv om fremtiden er usikker. Vi vet at kundene får en enklere hverdag med tjenester som er lett å finne, lett å forstå og lett å få til i gode selvbetjente løsninger. Vi vet at medarbeidere inspireres av fornøyde kunder og moderne arbeidsverktøy. Vi vet at den teknologiske utviklingen på digitaliseringen og automatiseringen vil fortsette, men vi vet ikke akkurat når og hvor sterkt dette inntreffer med konsekvenser for den manuelle saksbehandling. Etablerte planer for inneværende strategiperiode medfører en klar nedgang i omfanget av manuell saksbehandling, og da er det kun lagt til grunn effekter av tiltak med bruk av etablert teknologi. Nye teknologiske muligheter som er på vei inn i markedet (bl.a. «smarte maskiner») vil ytterligere kunne sette fart i utviklingen. Administrasjonen, i likhet



med prosjektet, legger vekt på viktigheten av robuste og fleksible fagmiljøer, som er rustet for endringer i fremtiden.

Færre kontorsteder innebærer omstillingskostnader, og er en stor belastning for medarbeidere som berøres, i tillegg til at arbeidsmiljøet blir preget av omstillingene. Men drivkraften for slike endringer er Lånekassens vurdering av hva som gir best kundenytte og kravene til at mål skal oppnås med effektiv ressursbruk. Dersom vi skal leve opp til vår visjon må kundene få markedsledende digitale tjenester og tjenestene må leveres så effektivt som mulig. Ytre utviklingstrekk og vår egen strategi har som konsekvens at omfanget av det manuelle arbeidet går ned. Den manuelle saksbehandlingen er en kritisk viktig oppgave i Lånekassen som krever høy kompetanse på utdanningsstøtteordningene og digitale ferdigheter. Det er krevende å bevare og videreutvikle denne kompetansene, samtidig som omfanget skal ned. Administrasjonen mener, i likhet med prosjektet, at dette best ivaretas ved å ta den tunge belastningen det er med å redusere antall kontorsteder for å bygge større og sterkere fagmiljøer på færre steder.

Dersom Lånekassen hadde blitt etablert på nytt i dag, ville trolig 1-2 kontorsteder vært anbefalt løsning. En viktig faktor for etableringen ville vært tilgang til arbeidsmarkeder med god IKT-kompetanse som er en markedsmessig svært begrenset ressurs. Kontorstedene i Oslo og Trondheim har i dag et bredt oppgaveansvar, bl.a. er IKT-avdelingen både i Trondheim og Oslo. Denne løsningen har gitt Lånekassen muligheten til å rekruttere IKT kompetanse fra de største IKT-arbeidsmarkedene i Norge. Det har vært et premiss for prosjektet at Oslo og Trondheim skal videreføres som kontorsteder fordi forvaltningen og utviklingen av kjernesystemet Modulis og IKT-systemene på disse stedene skal videreføres.

Den mest optimale løsningen ville være å bygge videre på to kontorsteder, der begge stedene har et bredt oppgaveansvar, altså Oslo og Trondheim. Utgangspunktet for Lånekassen er imidlertid ikke at den skal etableres på nytt, men at vi i dag har 6 kontorsteder, 2 (Oslo og Trondheim) med et bredt oppgaveansvar (herunder saksbehandling) og 4 med manuell saksbehandling (Tromsø, Bergen, Stavanger, Ørsta). En slik løsning, men to kontorsteder, har for store omstillingskostnader gitt den historiske bakgrunnen og utsiktene for fremtiden. Den beste løsningen, i et langsiktig perspektiv, er derfor å satse på ytterligere ett kontorsted i tillegg til Trondheim og Oslo.

Administrasjonens forslag er, i samsvar med anbefalingen fra prosjektet, at Lånekassen bør være organisert på 3 kontorsteder. Prosjektet har ikke vurdert stedsvalg. Konklusjonen fra administrasjonen bygger på at Oslo og Trondheim fortsatt skal ha manuell saksbehandling ved sine kontorsteder i tillegg til de andre oppgavene som ligger her (se nedenfor).

Omfanget i den manuelle saksbehandlingen i Oslo skal gradvis ned (i hovedsak ved naturlig avgang) fra dagens om lag 60 faste årsverk til 25-30 årsverk. Dette er viktig for å motvirke økt sentralisering til Oslo, og for å bygge sterke fagmiljøer for saksbehandling ved de øvrige to kontorstedene (se mer om dette nedenfor). Administrasjonen legger vekt på at når en nå anbefaler en reduksjon i antall kontorsteder, bør en etablere en langsiktig varig løsning, istedenfor en utmattende gradvis langvarig prosess. Uansett, også med nullalternativet, vil medarbeidere og arbeidsmiljø bli negativt berørt. Valget nå er derfor ikke å fortsette som før. Administrasjonen mener at den beste løsningen er en tydelig satsing nå på den løsningen som er bærekraftig for fremtiden.

Innspill etter at rapporten ble lagt frem

Akademikerne, og en del innspill, mener at det er viktig at dersom det vedtas færre kontorsteder, bør disse navngis nå, for å unngå mer usikkerhet fremover.

VALG AV KONTORSTEDER

Prosjektet har anbefalt kriterier for valg av kontorsteder, som i det følgende blir lagt til grunn for vurderingene. Det er innhentet fakta og vurderinger internt som grunnlag for vurderingene.

Følgende tabell viser en oppsummering av noe av faktagrunnlaget som er benyttet:

Kommune	Folkemengde (15-74 år) ¹	Sysselsatte i prosent av befolkningen 15-74 år (4. kv. etter bosted 2015) ¹	Helt ledige i prosent av arbeidsstyrken - mai 2016 ²	Prosent utdanning på Universitets- og høghskolenivå kort (t.o.m. 4 år) ¹	Prosent utdanning på Universitets- og høghskolenivå lang (mer enn 4 år) ¹	Prosent utdanning over videregående skole-nivå ¹
Stavanger	100 709	67,3	4,8	26,2	15,8	42,0
Oslo	512 502	67,6	3,1	29,7	19,3	49,0
Bergen	211 252	67,2	3,2	26,7	13,5	40,2
Ørsta	7 724	69,3	2,5	21,5	3,7	25,2
Trondheim	144 361	67,2	2,6	26,9	15,3	42,2
Tromsø	56 896	70,1	2,0	25,5	14,5	40,0

I det følgende gjennomgås vurderinger opp mot kriteriene:

1) *Kompetanse*

- a) Tilgang til kompetent arbeidskraft: Alle kontorsteder har i dag solid og god kompetanse på saksbehandling, og det har vært god tilgang på søkere til stillinger, flest midlertidige de siste årene. Ørsta skiller seg litt ut ved å ha en liten folkemengde sammenlignet med de andre stedene med under 10 000 innbyggere (i aldersgruppen 15-74), mens nest minst er Tromsø med nærmere 60 000. Ørsta har dessuten en lavere prosentandel i befolkningen med høyere utdanning: 21,5 pst. har *kort* høyere utdanning (t.o.m. 4 år), mens de andre kontorstedene ligger mellom 25,5 pst. (Tromsø) og 29,7 pst. (Oslo). Forskjellen er enda større for *lang* høyere utdanning (mer enn 4 år), der Ørsta har 3,7 pst. mens andre kontorsteder ligger mellom 13,5 pst (Bergen) og 19,3 pst. (Oslo). Ørsta har høy sysselsettingsandel (nest høyest) og lav arbeidsledighet (nest lavest i mai 2016). Veksten i antall statsansatte i Ørsta har vært på over 12 pst. i perioden 2011 til 2015, litt høyere enn i Stavanger som har over dobbelt så høy ledighetsprosent. Dette illustrere et relativt godt arbeidsmarked i Ørsta, men på den annen side er det også et relativt lite arbeidsmarked.

¹ Tall hentet fra SSB.

² Tall hentet fra NAV.



Oppsummering: Ut fra en generell vurdering stiller Ørsta noe svakere enn de andre kontorstedene når det gjelder tilgang på kompetanse.

- b) Spesialkompetanse i dag som er krevende å erstatte: Alle kontorstedene har spesialområder som de har ansvar for i tillegg til generell saksbehandling, unntatt ett kontor som bare har spesialoppgaver: Utland (støtte til norske studenter i utlandet) ved Oslo-kontoret. Utlands-oppgavene vurderes å være svært vanskelig å erstatte med sitt store volum og kompleksitet. Bergen skiller seg også ut mht. volum og kompleksitet på FUS-saker (støtte til førstegangssøker utenlandsk statsborger). Øvrige spesialoppgaver ansees ikke i samme grad å være krevende å bygge opp på nytt, selv om Tromsø med sitt ansvar for støtte til studenter i Norden bør nevnes. Øvrige spesialoppgaver har et mindre omfang og mindre kompleksitet, men alle spesialoppgaver vil måtte underlegges strukturerte prosesser ved eventuell flytting.

Høy kompetanse og lang erfaring på saksbehandling vil alltid være krevende å erstatte, men det er en situasjon som virksomheten uansett må forholde seg til når personer slutter. Gode opplegg for kompetanseoverføring er viktig. Det er også enkeltpersoner på kontorstedene som har nøkkelkompetanse som det må være en særlig oppmerksomhet på.

Oppsummering: Utland bør ikke flyttes fra dagens kontorsted Oslo. Det vil være noen ekstra utfordringer å sikre kompetanse på FUS-sakene (i dag Bergen), og litt utfordringer med Norden-sakene (i dag Tromsø). Kompetansen til personer som har nøkkelkompetanse må ivaretas spesielt.

2) Synergier

- a) Muligheten til å ta ut synergier innenfor oppgaver som skal løses på tvers, prosjekter, utvikling: Med ny samhandlingsplattform ligger det godt til rette for at vi enda bedre kan løse oppgaver på tvers uavhengig av fysisk plassering med bruk av video, Skype, deling av dokumenter mv - og reiser. Dagens samhandling på tvers avdelinger og kontorsteder vil bli enklere. I praksis er det likevel viktige fordeler ved fysisk samlokalisering bl.a. knyttet til løpende problem- og løsningsforståelse. Dette gjelder ikke minst for de tekniske miljøene i Oslo og Trondheim, som med fysisk lokalisering med saksbehandlere, får en bedre innsikt i og forståelse for de funksjonelle behovene hos saksbehandlere. Dette gjelder også for de funksjonelle utviklingsmiljøene (mest i Oslo, litt i Trondheim), regelverksarbeid (Oslo) og kundekommunikasjon (Oslo). Fysisk samlokalisering gir stor merverdi for oppgaver som krever Lånekassespesifikk kompetanse, ikke minst reduseres kostnader ved bruk av eksterne konsulenter. Det er også effektivitetsgevinster ved samlokalisering ifm utvikling, testing og evaluering som blir enklere med mulighet for løpende avklaringer i et fysisk arbeidsmiljø. Løsningsarkitekter og utviklingsteam på IT trekker frem fysisk nærhet til reelle driftssituasjoner som en viktig faktor i deres læringsprosesser.

Oppsummering: Oslo og Trondheim skiller seg ut med høy gjennomføringsevne og lavere kostnader i endrings- og utviklingstiltak ved at saksbehandlere er samlokalisert med slike oppgaver.

- b) Muligheter for å ta ut synergier ved uformell informasjons- og kompetansedeling: Samlokalisering av flere oppgaver gir større muligheter for uformell informasjons- og kompetansedeling om større deler av virksomheten og dermed større innsikt i hverandres oppgaver og arbeidsdag. Dette gir synergier både i drift og utvikling. Praten i kantinen, ved kaffemaskiner, i gangene og muligheten til å stikke innom, har stor betydning for kompetansedeling. Her kommer digital samhandling til kort, selv om ny samhandlingsplattform også vil gi noen forbedringer. Insourcingen av IT-brukerstøtte er et eksempel på dokumentert effekt av synergier ved samlokalisering mellom brukersiden og IT-siden.

Oppsummering: Oslo og Trondheim skiller seg ut ved at saksbehandlere ved disse kontorene lettere får tilgang til en større bredde av informasjon. Øvrige miljøer får lettere tilgang til informasjon og kompetanse om saksbehandling og om

saksbehandlerne behov og hverdag. Dette reduserer risiko og kostnader i drift og utvikling.

- c) Karrieremuligheter og muligheter for intern rekruttering: På dette området skiller Oslo og Trondheim seg ut rett og slett fordi de har større bredde av oppgaver enn alle andre kontorsteder. Erfaringen er også at det skjer en del bevegelse på tvers, og som eksempel kan det trekkes frem at saksbehandlere har blitt rekruttert til IT-avdelingen og vice versa (Oslo og Trondheim), personer på kundesenteret rekrutteres til saksbehandling (i Oslo), og saksbehandlere rekrutteres til funksjonell utvikling (i Oslo og Trondheim) og til kommunikasjon (i Oslo). Det er anslått at om lag 50 personer har vært ansatt ved intern rekruttering i Oslo og Trondheim siden 2012.

Oppsummering: Oslo og Trondheim skiller seg ut mht. karrieremuligheter og mulighet for å rekruttere Lånekassespesifikk kompetanse til andre deler av virksomheten.

3) Økonomi

- a) Kostnader/gevinster ved ulike stedsvalgvalg: Det vises til prosjektets økonomiske beregninger som viser størst nettonytte, 15 millioner kroner, ved videreføring av 3 kontorsteder. Videreføring av 2 kontorsteder gir en nettonytte på 13,5 millioner og videreføring av 4 kontorsteder gir en nettonytte på 10,8 millioner. Dersom en vurderer hvert kontorsted hver for seg, viser beregningene at det er minst lønnsomt å avvike Stavanger pga. lang husleiekontrakt og deretter kommer Oslo pga. store omstillingskostnader. Etter dette kommer Bergen, Trondheim, Ørsta og Tromsø. De økonomiske beregningene bør ikke tillegges avgjørende vekt i vurderingene, selv om de heller ikke skal sees bort fra.

Oppsummering: Videreføring av 3 kontorsteder gir størst nettonytte.

4) Personalmessige vurderinger

- a) Vurdere særskilte hensyn: Det er anbefalt å vurdere om det er særskilte hensyn som bør vurderes ifm. med selve omstillingen som f.eks. arbeidsløshet og alderssammensetning. Alle disse faktorene handler egentlig om muligheten til å kunne skaffe seg annet arbeid dersom man ikke ønsker å flytte til nytt arbeidssted. Dette er et perspektiv som vektlegges fra statlig rammeverk for omstillinger.

Stavanger skiller seg klart ut fra alle andre kontorsteder med høyest arbeidsledighet på 4,8 pst. (helt ledige i prosent av arbeidsstyrken i mai 2016). Bergen har nest høyest ledighet med 3,2 pst., deretter Oslo med 3,1 pst., Trondheim med 2,6 pst., Ørsta med 2,2 pst. og Tromsø lavest med 2,0 pst.

Alderssammensetningen viser at Oslo og Bergen har flest personer som er 61 pluss i 2018 (hhv. 15 og 6 personer) og som dermed har større valgmuligheter mht. arbeid og pensjonering.

Aldersgruppen 55-60 år antas å være mer utsatt enn yngre. Ørsta har bare 1 person i 2018 i denne gruppen, mens Oslo har flest med 6 personer, Bergen har 4, Stavanger og Tromsø har 3 og Trondheim 2 personer.

Per juni har Bergen 7 midlertidig tilsatte, mens Ørsta og Stavanger har færrest med 3 midlertidige.

Oppsummering: Stavanger skiller seg ut som et område med høy arbeidsløshet. For øvrig er det ikke vesentlige forskjeller mellom kontorstedene.

Oppsummering av vurderinger i hht. kriterier

Tabellen nedenfor gir en oppsummering av vurderingene av kriteriene. Tabellen viser hvordan ulike kontorsteder vurderes i forhold til kriteriene. Hvitt betyr liten

betydning/konsekvens, mens mørkere blå betyr størst betydning/konsekvens hvis saksbehandlingen flyttes.

	Oslo	Trondheim	Stavanger	Tromsø	Bergen	Ørsta
Tilgang til kompetent arbeidskraft						
Spesialkompetanse som i dag er vanskelig å erstatte	Utland Opp-sagte lån	Utteksling v.g. skole	Uføre Etterg. lærere Nettstudier	Norden «Finn-marks»-ordningen	FUS Kvote - avvikles	Etterg. Døde
Synergier oppgaver på tvers						
Synergier uformell info-/kompetansedeling						
Synergier karrieremuligheter og muligheter for intern rekruttering						
Økonomi						
Arbeidsledighet						
Andre personalmessige vurderinger						

Regjeringen har gitt retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og statlig tjenesteproduksjon (Kommunal- og regionaldepartementet, 2014). Vilkår som skal vurderes er:

- Krav til nærhet til tjenestene: Lånekassen har stedsuavhengige tjenester, ref. omtale ovenfor.
- Kompetansekrav til de som skal utføre oppgavene: Dette er ivaretatt i kriterier ovenfor.
- Krav til infrastruktur, nærhet til andre typer fagmiljø, offentlige myndigheter: Relevante offentlige myndigheter er i Oslo. Alle kontorsteder tilfredsstiller mer eller mindre øvrige deler av vilkåret, men det er avgjørende at IT-miljøene fortsatt er i Oslo og Trondheim.
- Særskilt om formålet med lokaliseringspolitikken. Her heter det skal «leggjast vekt på lokalisering i regionale sentra der verksemda har størst potensial for å bidra til det lokale tilbudet av arbeidsplasser, både med omsyn til omfang og breidde». Videre er det begrensinger mht. å flytte virksomhet til Oslo: Vurderinger er ivaretatt i premisser og kriterier ovenfor.
- Kostnadseffektivitet og effektiv oppgaveløsning: Det er en grunnforutsetning og ivaretatt, ref. også Økonomiregelverkets krav om at mål skal nås med effektiv ressursutnyttelse.

Forslag til kontorsteder

En premiss i organisasjonsgjennomgangen har vært at forvaltning og utvikling av kjernesystemet Modulis og IKT-systemene i Oslo og Trondheim ikke er en del av organisasjonsgjennomgangen. Det er nylig investert for over 800 millioner kroner i en stor IKT-utskifting gjennom LØFT-programmet, og det er i denne sammenhengen bygget opp kritisk viktig IKT-kompetanse i Oslo og Trondheim samt strukturer for å sikre en god forvaltning og videre utvikling av systemene. Det vil innebære et stort tap for kundene og for staten dersom en skulle røkke ved dette, og dessuten medføre en betydelig risiko for svekkede tjenesteleveranser til kundene. Dette betyr at Oslo og Trondheim vil bestå som kontorsteder, men problemstillingen er om også saksbehandling bør være på disse kontorstedene.

Administrasjonen viser til viktige synergieffekter ved at saksbehandling er samlokalisert med andre oppgaver, og er særlig opptatt av at det er kritisk viktig for IT-miljøene å være samlokalisert med saksbehandling. Å isolere IT-miljøene fra saksbehandlere vil gi vesentlig økt risiko i IT drift, forvaltning og utvikling mht. kvalitet, kostnad og gjennomføringskraft. Tilsvarende vil funksjonell tjenesteutvikling, regelverksutvikling og kommunikasjon tape på å ikke være samlokalisert med saksbehandling.

Administrasjonen legger mest vekt på synergieffekter, og foreslår derfor å videreføre manuell saksbehandling i Oslo og Trondheim. Administrasjon vil sterkt fraråde en annen beslutning på dette området. Samtidig legges til grunn en reduksjon av antall saksbehandlere i Oslo, for å imøtekomme føringer om å motvirke økt sentralisering til Oslo.

Problemstillingen er videre hvilket tredje saksbehandlingskontor som bør videreføres.

De økonomiske beregningene gir positiv nåverdi ved å redusere antall kontorsteder. Beløpene er ikke veldig store, men likevel et bidrag i vår strategi om å effektivisere driften for å finansiere utvikling. Viktigere er ambisjonene på digitalisering for våre kunder og i arbeidsprosessene, som vil redusere omfanget av manuell saksbehandling, og dette må vi uansett forholde oss til. De økonomiske beregningene støtter godt opp under beslutningen om å videreføre saksbehandling i Oslo og Trondheim, men synergiargumentene er de viktigste (ref. ovenfor). Det er foretatt nye beregninger gitt premisset om videreføring av saksbehandling i Trondheim og Oslo (men med redusert omfang i Oslo). Gitt videreføring av saksbehandling i Oslo og Trondheim, gir kombinasjon med Stavanger det beste økonomiske resultatet med en nåverdi på 14,3 millioner kroner. Den nest beste kombinasjonen er med Bergen eller Ørsta med hhv. en netto nåverdi på 3,3 millioner kroner og 1,9 millioner kroner (eller hhv. 10,1 millioner kroner og 9,7 millioner kroner dersom en kan legge til grunn fremleie i Stavanger slik at husleiekostnaden halveres, ref. kontrakt frem til 2030).

Basert på gjennomgangen av kriterier er det to kontorsteder som etter administrasjonens vurdering peker seg ut som aktuelle å videreføre: Stavanger eller Bergen. Stavanger pga. høy arbeidsledighet og Bergen pga. spesialoppgaver på FUS-saker. Økonomi taler for Stavanger. Begge disse kontorstedene har lengre husleiekontrakter enn andre kontorsteder (som også påvirker økonomi): Bergen til 2023 og Stavanger til 2030, mens alle andre har husleiekontrakter som løper ut før 2020.

Ut fra en helhetsvurdering anbefaler administrasjonen å videreføre og styrke Stavanger.

Stavanger kommer godt ut på kriteriene, og dette vil i tillegg være et bidrag i en vanskelig arbeidsmarkedssituasjon i området, som antas å kunne vedvare i omstillingsperioden. Samtidig er det god tilgang på arbeidskraft i dette området. Forslaget innebærer en sannsynlig økning av antall ansatte ved Stavanger-kontoret.

Administrasjonen primære forslag er derfor å videreføre kontorstedene Oslo, Trondheim og Stavanger som kontorsteder, men med en reduksjon i bemanningen i Oslo (se nedenfor). Administrasjonen vil imidlertid legge frem forslag for styret om at også Bergen videreføres som kontorsted, men at det her innføres ansettelsesstopp og at kontoret blir underlagt et annet kontorsted når antall ansatte er redusert under et visst nivå. Kontoret legges ned når det ikke er flere ansatte igjen. Ørsta og Tromsø legges ned innen 1. januar 2020. Det vises til referat av 17.08.2016 (vedlagt) fra drøftingsmøte med tillitsvalgte, og som også er gjengitt i covernotatet til saken.

Nærmere om kontorsted Oslo

Prosjektet har hatt som premiss å motvirke økt sentralisering til Oslo, og har lagt til grunn kun en mindre reduksjon i Oslo (fra 10 årsverk) i sine beregninger. Administrasjonen mener at saksbehandlingen bør ned fra dagens om lag 60 til 25-30 for å motvirke økt sentralisering til Oslo. Oslo skal fortsatt ha ansvar for Utland (norske studenter som studerer i utlandet) som et spesialisert saksbehandlingsområde. I tillegg bør Oslo ha annen saksbehandling (ref. bl.a. synergieffekter), men innenfor et kontrollspenn slik at det bare er behov for en leder. Reduksjonen i Oslo vil skje ved naturlig avgang, men kompetansen på Utland må dimensjoneres ut fra behovet på dette spesialområdet (skal ikke bygges andre steder).

Innspill etter at rapporten ble lagt frem

NTL Lånekassen mener at manglende mulighet for nytilsetninger i Oslo vil være uheldig, og foreslår at for hver tredje stilling som blir ledig, rebesettes en stilling. Administrasjonen ser fordelene ved en slik modell, men mener at det er viktigere å motvirke økt sentralisering til Oslo. I visse tilfeller kan det dog være nødvendig med rekruttering for å skaffe spesifikk kompetanse.

GJENNOMFØRING

Lånekassen vil gjennomføre omstillingen i tråd med lov- og avtaleverk. Lånekassen har en egen omstillingsavtale som vil bli supplert og tilpasset den aktuelle omstillingen som skal gjennomføres. Det er lagt som en forutsetning at omstillingskostnadene må tas innenfor Lånekasses budsjettrammer, slik det normalt er blitt for mange andre slike omstillinger i staten. Hvilke virkemidler som skal tas i bruk drøftes med tillitsvalgte etter at det foreligger en beslutning.

Avviklingen av kontorsteder foreslås gjennomført i perioden fra slutten av 2018 og senest innen 1. januar 2020. Omstillingsperioden settes til innen 1. januar 2021, som betyr at virkemidler vil kunne benyttes overfor enkeltpersoner også i 2020.

Innspill etter at rapporten ble lagt frem

Akademikerne er opptatt av forutsigbarhet i prosesser, åpenhet og at det må utvises fleksibilitet overfor de ansatte som berøres av omstillinger. NTL Lånekassen viser til intensjonserklæringen om omstilling under trygghet i hovedtariffavtalen, og viktigheten av at

flest mulig kan ta del i arbeidslivet. NTL Lånekassen viser også til fagartikler om utfordringer og de menneskelige belastningene for den enkelte som berøres og for arbeidsmiljøet ved omstillinger. Administrasjonen mener at dette er gode innspill for gjennomføringsfasen.

Personalmessige konsekvenser:

Det primære forslaget medfører at 54 fast ansatte berøres i Tromsø, Bergen og Ørsta, basert på dagens antall. Med videreføring av Bergen er det 36 som berøres. Basert på erfaringer fra relokaliseringer av annen statlig virksomhet, legger vi til grunn at medarbeidere fra kontorer som avvikles, og som ønsker å flytte til gjenværende kontorer, vil få mulighet for dette, selv ved en reduksjon av det totale antallet stillinger. Prosjektet har lagt til grunn at 8 pst. vil bli med til nytt arbeidssted, basert på erfaringstall fra andre omstillinger. Ved kontorene som foreslås nedlagt, vil 13 personer være 61 år eller eldre i 2018. Disse har større valgmuligheter mht. å kunne velge pensjonering dersom de ikke ønsker å flytte.

Gitt en beslutning i 2016, vil det ligge til rette for at første kontor kan avvikles ved utgangen av 2018. Dette betyr at medarbeidere som berøres får minst 2 år til første kontor avvikles. Det legges til grunn at det siste kontoret avvikles innen 1. januar 2020, men at omstillingsperioden settes inntil 1. januar 2021. Til sammenligning kan det nevnes at forslaget om å redusere antall kontorer i Skatteetaten fra 107 til 53 kontorer, som berører 564 ansatte, skal være slutført innen utgangen av 2019, gitt at beslutning fattes i 2016 (kontorsteder som skal avvikles stenges for publikum 1. juni 2017). Den nylige beslutningen om overføring av medarbeidere fra DSS i Oslo til DFØ, som skal gi en økning i antall medarbeider på 30 i Stavanger og Trondheim, skal være gjennomført innen 1. januar 2018, altså innen 18 måneder. I Forbrukerrådet er omstillingsperioden 15 måneder (reduksjon fra 10 til 3 kontorsteder).

En omstillingsperiode inntil 1. januar 2021 er en lang omstillingsperiode, og vil være en belastning for virksomheten. Administrasjonen legger imidlertid større vekt på å gi medarbeidere gode muligheter til å ta ansvar for egen situasjon i et godt samspill med virkemidler. Forskning viser at omstillinger av denne karakter er en stor psykisk belastning for medarbeidere som berøres og rammer også utover den berørte medarbeideren. Men forskning viser samtidig at den mentale helsen gjenopprettes hvis ansatte raskt får ny jobb, særlig jobber med tilsvarende arbeidsoppgaver. I tråd med omstillingsbestemmelsene i Statens personalhåndbok og Lånekassens egen omstillingsavtale vil arbeidslinja bli lagt til grunn. Dette betyr at vi ønsker at medarbeidere skal flytte til nytt arbeidssted eller at medarbeidere skaffer seg annet arbeid. Det vil bli lagt vekt på tiltak som støtter opp under dette.

Det er ønske om en rask behandling av saken i Kunnskapsdepartementet, helst nå i høst, for å redusere perioden med usikkerhet.

Risikovurderinger

Det er selvsagt risiko i slike endringsprosesser, både i perioden frem til beslutning tas og etterpå. Nedenfor er risikovurderinger for perioden frem til beslutning vist. Disse bygger videre på risikovurderinger som ble foretatt ifm. igangsetting av organisasjonsgjennomgangen.

Risikovurderinger fra nå og frem til beslutning er tatt:

Risikofaktorer:

1. Intern usikkerhet og uro gir redusert produktivitet
2. Intern usikkerhet gir redusert kvalitet
3. Tap av omdømme som følge av lengre saksbehandlingstid eller dårligere kundeservice.
4. Høyere sykefravær, økt turnover, tap av kritisk kompetanse, negative konsekvenser for psykososialt arbeidsmiljø
5. Perioden frem til beslutning - lang behandlingstid
6. Negativ medieomtale i lokale medier

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor		6			
	Moderat			5	1,4	
	Liten				3	
	Meget Liten					2
		Jbetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Konsekvens						

Tiltakene vil i hovedsak være ledelse og god kommunikasjon. Det er etablert en egen kommunikasjonsplan.

Det er også foretatt en første risikovurdering for gjennomføringsfasen (nedenfor), for å synliggjøre hvilke forhold som er viktig å ha oppmerksomhet på, dersom det besluttes å ha færre kontorsteder. Risikovurderingene bygger også på innspill fra medarbeidere, ledere og tillitsvalgte.



Vedlegg

Lånekassen – videreføring av 3 kontorsteder. Risikoer i gjennomføringsperioden

	Hendelse Utdyping av hva det kan være	Utdyping av konsekvens - vurderingen	Utdyping av sannsynlighets- vurderingen		Mål som kan trues	Respons og eventuelle tiltak
1	Klarer ikke å levere saksbehandling til rett tid	Moderat konsekvens Forsinket utbetaling kan ha negative konsekvenser for kundene og medføre økt antall henvendelser. Dette kan i sin tur gi økte kostnader og omdømmeutfordringer	Ved å gjennomføre tiltak vurderes sannsynlighet som liten til moderat		Overordnet mål om brukervennlige, raske og korrekte tjenester Maksimal saksbehandlings-tid (nr 2,3), mål 2020	Etablere (mulighet for) overkapasitet i omstillingsfasen. Rekruttering av nok og riktig kompetanse ved forhøyet turnover. God produksjonsstyring. Effektive rutiner/systemer for opplæring. Forsterke 2.linje-kvalitetskontroll
2	Klarer ikke å levere saksbehandling med god nok kvalitet	Moderat konsekvens Det gjøres feil ovenfor kunder.	Sannsynligheten ansees som liten etter iverksatte tiltak		Overordnet mål om brukervennlige, raske og korrekte tjenester Vedtaks kvalitet (nr 6); mål 2020	Videreføre/-utvikle opplegg for kvalitet-sikring Sikkerhetsmekanismer i Modulis Rekruttering av nok og riktig kompetanse. Effektive rutiner/systemer for opplæring.
3	Redusert kundetilfredshet	Moderat konsekvens Lånekassen får stor pågang fra kunder og må håndtere dette. Kan også få økonomiske konsekvenser.	Liten til moderat		Mål: Brukervennlige, raske og korrekte tjenester Kundetilfredshet Mål 2020	Tiltak som nevnt ovenfor God kommunikasjon og forventningsavklaring med kundene. Tilstrekkelig bemanning på kundesenter
4	Korrupsjon og mislighold	Liten	Sannsynlighet vurderes som meget liten pga følgende: Begrenset mulighet gjennom kontroll-mekanismer; i tillegg til sunn kultur		Visjon Mål: Brukervennlige, raske og korrekte tjenester	



5	Det psykososiale arbeidsmiljøet blir dårlig	Mange slutter. Økende bekymring for fremtiden utover i omstillingsperioden? Ledere slutter. Økt sykefravær. Konsekvens vurderes som alvorlig.	Sannsynligheten for dette for vil være størst på de kontorene som skal legges ned, men det kan også være uro på andre kontorsteder. Middels til stor sannsynlighet		Mål: Lærende organisasjon med sterkere felles kultur og høy produktivitet	Arbeidsmiljørette de tiltak. Ekstra lederstøtte på kontor som skal avvikles. Støtte til de ansatte og bistand til jobbsøking. Sosiale tiltak. Tett oppfølging, tydelig prioritering av arbeidsoppgaver. God kommunikasjon.
6	Manglende tilgang på kompetent arbeidskraft til rett tid	Gjennomføringsplan er avhengig av rask reaksjon ved større avgang eller nedgang i arbeidsmengde enn forventet. Kan også medføre økt belastning på arbeidsmiljøet. Konsekvens moderat til stor hvis man ikke lykkes her	God tilgang til kvalifisert arbeidskraft på valgte lokasjoner gjør risikoen vurderes som liten.		Mål: Brukervennlige, raske og korrekte tjenester Maksimal saksbehandlings- tid (nr 2,3), og vedtaks kvalitet (6) mål 2020	Optimalisering av rekrutteringsprosesser. Muligheter for innleie og midlertidige løsninger. Gode rutiner/systemer for opplæring Etablere (mulighet for) overkapasitet i omstillingsfasen.

