

Nr. 24 | 2012

Staff Memo

Norges Banks distriktsavdelinger 1983-2001

Harald Bøhn, Norges Banks 200-årsjubileumsprosjekt 1816 - 2016

Staff Memos present reports and documentation written by staff members and affiliates of Norges Bank, the central bank of Norway. Views and conclusions expressed in Staff Memos should not be taken to represent the views of Norges Bank.

© 2012 Norges Bank

The text may be quoted or referred to, provided that due acknowledgement is given to source.

Staff Memo inneholder utredninger og dokumentasjon skrevet av Norges Banks ansatte og andre forfattere tilknyttet Norges Bank. Synspunkter og konklusjoner i arbeidene er ikke nødvendigvis representative for Norges Banks.

© 2012 Norges Bank

Det kan siteres fra eller henvises til dette arbeid, gitt at forfatter og Norges Bank oppgis som kilde.

ISSN 1504-2596 (online only)

ISBN 978-82-7553-688-2 (online only)

Norges Banks distriktsavdelinger 1983-2001

Forord

Da ny sentralbanklov ble vedtatt i 1985 hadde Norges Bank 20 distriktsavdelinger. Seksten år senere, i 2001, var alle bankens 20 distriktsavdelinger nedlagt. Siktemålet med dette notatet er å dokumentere de prosessene som fant sted og som ledet fram til nedleggelsen av avdelingene. Tanken er at det skal være et bakgrunnsdokument for forfatterne av boka om Norges Banks historie som skal foreligge til Norges Banks 200-års-jubileum i 2016. Dokumentasjon av faktiske hendelser er derfor viktigere enn analyse av historien.

Notatet er i hovedsak basert på bankens årsmeldinger, hvor viktige brev er gjengitt i vedlegg. Dette er supplert med interne dokumenter, og for siste del av perioden på egne erindringer. En rekke kolleger som deltok aktivt i disse prosessene på ulike tidspunkter har lest og kommentert tidligere utkast. Jeg står selvsagt alene ansvarlig for eventuelle feil og mangler i fremstillingen.

Oslo, 17. oktober 2012

Harald Bøhn

1. Sammendrag

I 1985, da ny sentralbanklov ble vedtatt, hadde Norges Bank 20 distriktsavdelinger. I forbindelse med behandlingen av lovforslaget ble myndigheten til å opprette og nedlegge avdelinger flyttet fra bankens egne organer til Stortinget. Norges Bank ble anmodet om å komme med forslag til hvordan avdelingsnettets skulle bygges ned.

Etter at banken hadde vært gjennom en utredningsfase, vedtok Stortinget i 1988 å legge ned åtte avdelinger. Samme år vedtok Stortinget igjen å legge myndigheten til å opprette og nedlegge avdelinger til Norges Banks representantskap.

Gjennom 1990-tallet ble det forsøkt å utnytte kapasiteten i avdelingsnettets ved å flytte oppgaver ut fra hovedkontoret. Dette fikk imidlertid ikke noe stort omfang. Samtidig bortfalt en del oppgaver distriktsavdelingene hadde utført for andre offentlige etater. Flere kontroll og lisensieringsoppgaver hadde bortfalt som følge av dereguleringer og strukturendringer på finansmarkedet. I 1997 var eneste oppgave i distriktsavdelingene knyttet til kontanthåndteringen.

Dette ledet til en beslutning om å etablere distriktsavdelingene, sammen med kontanthåndteringen ved hovedkontoret, som en resultatenhet. For å gjøre det mulig for enheten å gå i økonomisk balanse, ble det vedtatt å legge ned fem avdelinger samt et kassekontor.

Før resultatenheten var etablert mottok banken en forespørsel fra Den norske Bank (DnB) om å overta bankens kontanthåndtering i Norges Banks lokaler. Dette initierte en prosess som endte med at Norges Bank, sammen med fem andre banker/ bankgrupperinger, etablerte selskapet Norsk Kontantservice AS (NOKAS) til å stå for etablerernes samlede kontanthåndtering. Virksomheten i Norges Banks distriktsavdelinger ble overført til NOKAS sammen med kontanthåndteringen i Oslo.

Fra starten eide Norges Bank 33,5% av aksjene i NOKAS og hadde en representant i selskapets styre. Ved årsskiftet 2005/2006 ble aksjene solgt, men Norges Bank fortsatte som kunde i selskapet.

2. Utviklingen av avdelingsnettets fram til tidlig på 1980-tallet

Da nåværende lov om Norges Bank ble vedtatt i 1985, hadde Norges Bank 20 avdelingskontorer. Disse var lokalisert i Arendal, Bergen, Bodø, Drammen, Fredrikstad, Gjøvik, Halden, Hamar, Hammerfest, Haugesund, Kristiansand, Kristiansund, Larvik, Lillehammer, Skien, Stavanger, Tromsø, Trondheim, Vardø og Ålesund. Da banken ble opprettet i 1816 ble hovedkontoret lagt til Trondhjem, og det ble samtidig vedtatt å etablere kontorer i de fire stiftsstedene Bergen, Kristiansand og Kristiania. De øvrige distriktsavdelinger ble vedtatt etablert i perioden 1835-1913. Hovedkontoret ble flyttet fra Trondhjem til Kristiania i 1897.

Siden nettet av private banker var lite utviklet, var utbyggingen av bankens distriktsavdelinger og den individuelle plassering av den enkelte avdeling den første tiden særlig begrunnet i behov for

kapitaltilførsel til ny næringsvirksomhet, men etter hvert også av hensynet til tilførsel av sedler og mynt til distriktene.

Lenge hadde distriktsavdelingene betydelig selvstendighet. Fram til 1892 fastsatte avdelingene de diskontosatser som skulle gjelde i sine distrikter. De hadde også betydelig frihet til å låne ut av bankens midler. Denne friheten ble tidvis brukt til å inngå engasjementer som ikke burde fått kreditt, og flere ganger måtte banken ta store tap basert på utlån som var gitt ved distriktsavdelingene. Etter at Nicolai Rygg tiltrådte som formann i direksjonen i 1920 strammet han inn på avdelingenes mulighet til selv å innvilge lån¹.

Avdelingenes myndighet ble således redusert. Det skjedde over tid også en endring i bankens utlånspolitikk. I starten ga banken i stor grad pantelån til privat næringsvirksomhet. Etter hvert ble utlånsvirksomheten konsentrert om kortsiktige lån til bankene. Bedrede kommunikasjoner gjorde det lettere å gjennomføre betalinger samt frakte sedler og mynt. Disse endringene gjorde at det etter hvert kunne stilles spørsmål ved behovet for et så omfattende avdelingsnett.

Etter krigen førte overgangen til planøkonomi til en endret og mindre sentral rolle for Norges Bank. Samtidig så man mulighetene for å utnytte kapasiteten i banken til nye formål. Sjefsdirektør Erik Brofoss ble styreleder i Distriktenes Utbyggingsfond. Fondet valgte å bygge opp et støtteapparat i banken, i stor grad basert på medarbeidere i distriktsavdelingene. Bankens oppgaver for staten ble utvidet. Etter at Penge- og kredittloven ble vedtatt i 1965 fikk distriktsavdelingene mye av ansvaret for kontroll av etterlevelse av bestemmelsene.

Norges Bank hadde ved flere anledninger etter krigen vurdert størrelsen på distriktsavdelingsnettene uten at det hadde ført til endringer. Siste gang var i 1965. Direksjonen hadde den gangen samarbeidet med Statens Rasjonaliseringsdirektorat som hadde tilrådd å legge ned åtte avdelinger.² Direktoratet uttalte at den daværende inndeling, sett ut fra eksisterende kommunikasjonsforhold, virket lite hensiktsmessig. Direktoratet festet seg særlig ved at storparten av de 16 avdelingene i Sør-Norge dekket forholdsvis små distrikter og hadde forholdsvis begrenset virksomhet.

De berørte avdelingene fikk uttale seg om saken, og var til dels sterkt kritiske til forslagene i sine høringsuttalelser. Argumentene var at nedlegging ville føre til skadevirkninger for næringslivet i distriktet, dårligere service for avdelingenes kunder og at kommunikasjonen i enkelte distrikter ikke var god nok til å forsvare nedleggelse. Videre ble det anført at nedleggelse generelt ville være i strid med eksisterende politikk som tok sikte på å flytte arbeidsoppgaver ut til distriktene.

Direksjonen ville ikke gå så langt som Rasjonaliseringsdirektoratets forslag innebar, men gikk inn for å nedlegge fire avdelinger. Spørsmålet om ytterligere avdelingsnedleggelse kunne da vurderes når en hadde vunnet noen erfaringer. Representantskapet sluttet seg i møte 14.2.1966 til direksjonens vurderinger. Selv om en slik beslutning formelt sett var tillagt representantskapet i samråd med direksjonen³ hadde det vært forutsatt at spørsmålet skulle forelegges Stortinget. Dette må sees i lys av at Norges Bank på denne tiden hadde liten reell beslutningsmyndighet. Distriktspolitikk var et sentralt politisk tema. Direksjonens formann, Erik Brofoss, var styreleder i Distriktenes Utbyggingsfond.

¹ Se Nicolai Rygg: Norges Bank i mellomkrigstiden, Gyldendal, Oslo 1950, s. 25-28.

² Rapport fra av 17.9.1965 fra Rasjonaliseringsdirektoratet.

³ Lov av 23. 4.1892 om Norges Bank, §27 pkt e.

Under behandlingen av Norges Banks årsberetning for 1965 gjorde Stortinget 16.1.1967 følgende vedtak: *-Stortinget henstiller til Norges Bank ikke å sette i verk den foreslåtte nedlegging av lokale avdelinger, men eventuelt søke å tilføre avdelingene nye arbeidsoppgaver, samt undersøke mulighetene for en indre rasjonalisering av avdelingene . – Norges Bank valgte å etterkomme henstillingen. Etter dette ble spørsmål om endringer i avdelingsstrukturen lagt til side fram til 1982.*

I forbindelse med at direktøren i Fredrikstad skulle fratrukke sin stilling i 1982, forelå det til representantskapets møte 26.8.1982 en innstilling fra direksjonen om at direktøren for Halden avdeling for en periode også skulle fungere som direktør for Fredrikstad avdeling. Representantskapet støttet imidlertid ikke forslaget, men ba om å få ... *utredet det fremtidige mønster for Norges Banks virksomhet, slik at saken kan behandles med bakgrunn i en ny lov om Norges Bank. –*

De viktigste arbeidsoppgavene i Norges Banks distriktsavdelinger på denne tiden var⁴:

- Kontanthåndtering
Distribusjon og behandling av sedler og mynt
Beredskapsoppgaver i kontantforsyningen
- Økonomisk politikk
Kontrolloppgaver i kredittpolitikken
Utarbeidelse av rapporter om den økonomiske utvikling i avdelingens distrikt
- Strukturpolitikk for banker
Behandling av søknader fra banker om lån på særvilkår
Behandling av søknader fra banker om adgang til å fusjonere og å opprette bankavdelinger
- Distrikts- og næringspolitikk
Analysearbeid for Distriktenes Utbyggingsfond
Administrasjon av ordningen med statsgaranterte fiskelån
Sekretariatsarbeid for Folketrygdfondet
Arbeid med skattefrie fondsavsetninger
- Banktjenester for staten
Betalingstjenester for lokal statsforvaltning (statens bankforbindelse)
Fondstjenester for staten (tegning av statslån, salg og innløsning av premieobligasjoner og spareobligasjoner)
- Øvrige banktjenester
Sjekkavregning for Postverket
Kontoregulering for banker
Ekspedisjon av småkunder (vekslinger, kjøp og salg av utenlandske sedler)

Det fremgår at arbeidsoppgavene bare delvis var knyttet til Norges Banks sentralbankfunksjoner. Mange av oppgavene var tjenester som ble utført for andre statlige organer, men som var lagt til Norges Bank for bedre å få utnyttet kapasiteten i bankens distriktsavdelinger.

⁴ Basert på Svein Gjedrems foredrag på seminar for representantskapets medlemmer 13.1.2000, "Om Norges Banks distriktsavdelinger og produksjon og distribusjon av sedler og mynt".

I forbindelse med at Norges Bank hadde fått etableringstillatelse for å bygge nytt hovedsete i Oslo, var det stilt som betingelse at sysselsettingen ved hovedsetet skulle reduseres⁵. Det var forutsatt at en del av reduksjonen skulle skje ved at funksjoner og arbeidsoppgaver skulle overføres fra hovedkontoret til distriktene. Så langt hadde imidlertid ikke dette ført til at oppgaver var blitt flyttet ut fra Oslo.

3. Perioden 1983-1989

3.1. Borg-utvalget

Som oppfølging av representantskapets vedtak fra august 1982 om å få utredet det fremtidige mønster for Norges Banks virksomhet ble det i direksjonsmøte 28. 1.1983 nedsatt en arbeidsgruppe, ledet av kontorsjef Ivar Borg⁶. Ivar Borg var kontorsjef ved bankens organisasjonskontor og hadde en lang karriere bak seg i banken. Gruppen han ledet fikk følgende mandat:

- 1. Gjennomgå avdelingenes arbeidsoppgaver, idet en tar hensyn til utredningen som foreligger om utflytting av arbeidsoppgaver fra hovedsetet og vurdere om man har en hensiktsmessig fordeling av arbeidsoppgaver mellom avdelingene.*
- 2. Gjennomgå avdelingenes organisasjon og administrasjon og herunder vurdere alternative organisasjonsmodeller.*

Arbeidet tok lenger tid enn forventet. Rapporten forelå 10.12.1985, og inneholdt en omfattende beskrivelse av arbeidsoppgavene ved de enkelte avdelinger. Arbeidsgruppen klarte imidlertid ikke å samle seg om en tilråding om fremtidig struktur. Ledelsens representanter (Borg, Caspersen og Skuggen) kunne ikke anbefale at daværende struktur ble opprettholdt, og ga uttrykk for at avdelingsnettets var overdimensjonert. De pekte blant annet på at små avdelinger gjorde det vanskelig å desentralisere funksjoner fordi dette ville kreve sterkere faglige miljøer på lokalt plan. Ut fra dette gikk de inn for en regionalisering av virksomhetene ved distriktsavdelingene. Dette kunne gjøres ved at en avdeling i hver region ble regionavdeling, og at man der samlet en del av de mest kompetansekrevene oppgavene. Heller ikke ledelsens representanter var enige om hvor mange regioner som skulle etableres, og bare to av dem (Borg og Caspersen) gikk inn for nedleggelse av noen av avdelingene. Funksjonærrepresentantene gikk inn for at avdelingene skulle bestå som selvstendige enheter.

3.2. Ny lov om Norges Bank

I september 1983 forelå Ryssdal-utvalgets utredning med forslag til ny lov om Norges Bank og pengevesenet⁷. Utvalget la opp til at myndigheten til å beslutte opprettelse og nedleggelse av avdelinger skulle ligge hos bankens representantskap etter forslag fra hovedstyret. Det ga videre uttrykk for at det fortsatt var behov for å ha distriktskontorer selv om behovet var mindre enn tidligere. I sin høringsuttalelse til Finansdepartementet om forslaget til ny lov om Norges Bank⁸

⁵ Jf. kgl.res av 2.11.1979, senere revidert i kgl. res av 10.6.1983

⁶ Arbeidsgruppen besto for øvrig av hovedbokholder Siri Caspersen, direktør Odd Skuggen, Kristiansand samt funksjonærrepresentantene Kari Bakke-Hareide, Erik Frydenlund og Ole Nilsen.

⁷ NOU 1983:39 Lov om Norges Bank og pengevesenet.

⁸ Norges Banks skriftserie nr.14: Norges Banks uttalelse om NOU1983:39 "Lov om Norges Bank og pengevesenet".

uttalte direksjonen følgende: - *Arbeidsområdet, arbeidsmengden og den geografiske utstrekning av de enkelte avdelingers område er i dag svært forskjellig. Det synes helt klart at skulle Norges Banks avdelingsnett i dag organiseres fra nytt av, ville en ikke valgt den etablerte ordning som er betinget av helt andre forhold enn de vi har i dag og må vente gjøre seg gjeldende i fremtiden. En må derfor regne med at det vil bli nødvendig med endringer av gjeldende ordning i årene som kommer .-*

Finansdepartementet la i sitt lovforslag opp til at myndigheten til å opprette og nedlegge avdelinger skulle ligge i bankens egne organer. Under stortingsbehandlingen ble imidlertid denne myndigheten lagt til Stortinget. Under behandlingen av lovforslaget uttalte Finanskomiteens flertall blant annet:⁹ - *Flertallet vil understreke betydningen av at hovedstyret og representantskapet vurderer avdelingsstrukturen og eventuelt fremmer forslag om endringer. I denne sammenheng bør også spørsmålet om desentralisering av sentral virksomhet og en effektiv utførelse av de pålagte oppgaver drøftes.* - Dette ble fulgt opp av Finansminister Rolf Presthus som under den etterfølgende behandling i Odelstinget 23.4.1985 uttalte: - *..bør Norges Bank overveie å utarbeide forslag til endringer i avdelingsstrukturen, hvor en tar sikte på å etablere en mer tidsmessig organisasjon for Norges Banks virksomhet i distriktene. Blant annet er dette ønskelig ut fra ressursmessige grunner. Det følger av komiteflertallets lovforslag at forslag om endringer på dette området må behandles av Stortinget.* –

3.3. Prinsippforslag fra Norges Bank

Norges Banks hovedstyre nedsatte 27.11.1985 en styringsgruppe som skulle utarbeide forslag til prinsipper som skulle legges til grunn for utformingen av en avdelingsstruktur som var bedre tilpasset det behov samfunnet hadde for tjenester levert fra Norges Bank. Visesentralbanksjef Kjell Storvik ble oppnevnt som leder for styringsgruppen.¹⁰ Kjell Storvik hadde tiltrådt stillingen som visesentralbanksjef 1.6.1985. Han hadde den første tiden etter tiltredelsen gjort seg kjent med avdelingsnettets gjennom besøk i de enkelte avdelingene, noe som også omfattet møter med de lokale private bankene.

Det skulle bygges videre på arbeidet i Borg-utvalget. Arbeidet skulle være avsluttet innen utgangen av februar 1986. Bakgrunnen for dette var at Finansdepartementet ønsket å fremme et forslag for Stortinget allerede i vårsesjonen. Selv etter å ha fått en klar anmodning fra et flertall i Stortinget og fra finansministeren la ikke banken opp sitt arbeid med sikte på å gi en klar tilråding om hvordan avdelingsnettets burde utvikles fremover. Bakgrunnen var at med den korte tidsfristen ble det ikke vurdert som realistisk at man kunne ha ferdig et omforenet forslag til en komplett, ny avdelingsstruktur basert på bred deltakelse fra avdelingenes side. Det ble forutsatt at styringsgruppen skulle anvende en intern prosjektgruppe¹¹, samt leie inn eksterne konsulenter¹².

⁹ Jf. Innstilling O. nr. 50 1984/85.

¹⁰ Styringsgruppen besto for øvrig av direktør Einar Magnussen, direktør Ragnhild Lagerløv, adm. direktør Per Nilseng, Lillehammer, adm. direktør Hans H. Lerstad, Hamar, samt funksjonærrepresentantene Kari Berg, Bodø og Alf Otto Moslet, Trondheim.

¹¹ Leder for prosjektgruppen var kontorsjef Kasper Holand.

¹² Asplan Analyse As ble valgt. Arbeidet ble utført av siviløkonom Liv Gregusson Kloster og cand.polit Geir Magnussen med sistnevnte som prosjektleder. Dr. ing. Bjørn Larsen fungerte som prosjektrådgiver.

Konsulentrapporten forelå 24.2.1986 og styringsgruppens rapport ble avgitt 28.2.1986. Tett kontakt mellom prosjektgruppen og konsulentene gjorde at konsulentrapporten tross tidspresset var innarbeidet i styringsgruppens rapport.

Asplan støttet ikke Borg-utvalgets forslag om regionalisering, men gikk inn for å beholde nåværende modell med et redusert antall avdelinger. De understreket at blant bankens primærfunksjoner var det distribusjonen av sedler og mynt som pekte seg ut som den hovedoppgaven som i sterkest grad fordret en desentral struktur.

Storvik-utvalgets flertall (de fem representantene fra ledelsen) var enig med Borg-utvalget og Asplan at det var ønskelig med en selektiv oppbygging av avdelingenes faglige kompetanse. Dette kunne skje innenfor rammen av ulike organisasjonsmodeller og forutsatte i seg selv ikke etablering av regionavdelinger. Ledelsens representanter understreket behovet for at avdelingene skulle kunne utvikle seg i pakt med endringer i de oppgaver de står overfor og de krav samfunnet stiller til tjenester fra Norges Bank.

Styringsgruppens flertall ønsket å prøve ut mulighetene for å bedre samarbeidet mellom nærliggende avdelinger og styrke det faglige miljøet og kompetansen ved den enkelte avdeling. NBFFs representanter ga uttrykk for at det var avdekket flere ubesvarte spørsmål vedrørende eksisterende arbeidsoppgaver, videreutvikling av disse og eventuelt tilføring av nye oppgaver. Det måtte avklares hvilke oppgaver banken skulle utføre og hvilket ambisjonsnivå banken skulle ha for å være en effektiv og nyttig sentralbank.

Saken ble forelagt hovedstyret, som i brev av 4.4.1986 til Finansdepartementet ga uttrykk for at det var mange usikkerhetsmomenter som gjorde det vanskelig å trekke sikre konklusjoner for den videre utvikling av avdelingsstrukturen.

Oppsummeringsavsnittet i brevet er gjengitt i det følgende::

-Viktige elementer i sentralbankens fremtidige oppgavestruktur betinger ytterligere avklaring så vel i Norges Banks egne besluttende organ som i utenforstående politiske fora.

Dette taler isolert sett for en utsettelse av endelig standpunkttaken til den videre utvikling av avdelingsstrukturen og mer spesifikt av avdelingenes antall, størrelse og geografiske lokalisering. Hovedstyret vil likevel peke på at den avdelingsstruktur vi fortsatt har, er historisk betinget av forhold i næringsliv og kommunikasjon som gjaldt i forrige århundre og med den da eksisterende struktur i finansmarkedet.

Tunge utviklingstrender siden den tid og sannsynlige utviklingstrekk i årene fremover taler i favør av en sterkere konsentrasjon i færre avdelinger, i hvert fall i det sydlige Norge. Her er i dag i alt 16 av Norges Banks 20 avdelinger.

Norges Bank vil kunne løse sine sentralbankoppgaver i denne del av landet på en fullt ut tilfredsstillende måte med færre avdelinger. En slik konsentrasjon ville også gjøre det lettere å bygge opp de enkelte avdelinger med en sterkere kompetanse. Det er flere grunner til at en ikke har villet gå til en konkret planlegging langs disse linjer. En har foranpekt på de usikkerhetsmomenter utenfor bankens egen kontroll som gjør seg gjeldende ved en vurdering av den videre utvikling av distriktsavdelingenes oppgaver. Dette tilsier isolert sett at en avventer utviklingen i noen tid slik at det

varige behov for distriktsavdelingene avtegner seg klarere enn det gjør i dag. Dernest vil en slik planlegging måtte forutsette at den er i tråd med de politiske myndigheters ønsker og da slik at en kan regne med at planene vil bli fulgt opp med de nødvendige politiske vedtak.

Hvis en reduksjon av antall avdelinger ikke er ønsket på det nåværende tidspunkt, antar en at en bør ta den tid som er nødvendig for å utprøve en samarbeidsmodell mellom avdelinger i geografisk nærmere avgrensede områder. En slik samarbeidsmodell bør inneholde to viktige hovedelementer, nemlig ett element som inneholder felles utnyttelse av personellressurser, bygningsmessige investeringer, hvelv mv i de berørte avdelinger, og ett annet element som forutsetter ytterligere kompetanseoppbygging innenfor enkelte fagområder. Det vil være sterkt ønskelig om en slik utprøving kan inneholde flere frihetsgrader med hensyn til administrativt samarbeid og samordning, alt med sikte på å styrke den faglige kompetanse og få til en mer effektiv ressursutnyttelse. I tråd med lovens forutsetning om at det bare er Stortinget selv som kan opprette og nedlegge avdelinger, legger en til grunn at forsøkene baseres på at avdelingene består som selvstendige avdelinger med egne styrever i prøveperioden. –

Representantskapet behandlet også bankens avdelingsstruktur, og hadde i brev til Hovedstyret¹³ gitt uttrykk for at det var riktig at Norges Bank med visse mellomrom ser på sin egen organisasjon med sikte på effektivitetsforbedringer, samt vurderer konsekvensene av endringer i oppgavespekteret. Representantskapet mente imidlertid at distriktpolitiske hensyn talte mot en nedtrapping av aktiviteten ved distriktsavdelingene, og at det ikke var grunnlag for å foreta noen endringer i avdelingsstrukturen. Representantskapets uttalelse ble vedlagt hovedstyrets brev til Finansdepartementet sammen med en uttalelse fra Norges Banks Funksjonærforbund (NBFF)¹⁴. NBFF beklaget at korte tidsfrister hadde ført til at enkelte problemstillinger ikke var tilstrekkelig analysert, og ikke hadde gitt NBFF mulighet til å innhente uttalelser fra lokalavdelingene. For øvrig henviste uttalelsen til at banken hadde bygd opp et apparat som burde kunne brukes til flere oppgaver, og etterlyste en mer offensiv holdning.

Finansdepartementet omtalte deretter distriktsavdelingsstrukturen i den årlige kredittmeldingen¹⁵. Her sies det:

-Den utvikling en har hatt og må forvente i årene fremover, taler i en favør av en konsentrasjon av bankens avdelingsnett, særlig i Sør-Norge. Departementet er av den oppfatning at en bør legge opp til en gradvis omlegging av avdelingssystemet i tråd med dette. –

Departementet foreslo at: *-Norges Bank i samarbeid med Finansdepartementet kan arbeide videre med et konkret forslag. – og at: -saken forutsettes forelagt Stortinget når et mer konkret opplegg er utarbeidet.-*

Flertallet i finanskomiteen¹⁶ sluttet seg til forslaget om en gjennomgang av avdelingsstrukturen, og ba spesielt om at det ble vurdert hvilke ressurser som kunne frigjøres ved en rasjonalisering. I den forbindelse anmodet flertallet om at det ble vurdert i hvilken utstrekning avdelingene kunne påta seg

¹³ Brev av 18.3.1986 til Norges Banks hovedstyre - Norges Banks avdelingsstruktur.

¹⁴ Brev av 7.3.1986 til Norges Banks hovedstyre – Norges Banks Funksjonærforbunds kommentarer til styringsgruppens rapport om DA-prosjektet.

¹⁵ St.meld. nr.23 (1986-87).

¹⁶ Innstilling nr. 118 (1986-87).

oppgaver for Distriktenes Utbyggingsfond og fylkeskommunene ved overgang til ny struktur. Dette dannet utgangspunkt for at Finansdepartementet i april 1987 ba Norges Bank legge fram en fornyet vurdering og et konkret forslag om fremtidig avdelingsstruktur med sikte på at saken skulle fremmes for Stortinget tidlig i 1988.¹⁷

3.4. Konkret forslag til nedleggelse av distriktsavdelinger

Etter behandlingen nedsatte Norges Bank en prosjektgruppe med bred sammensetning blant annet fra distriktsavdelingene og NBFF. Visesentralbanksjef Kjell Storvik var leder for gruppen.¹⁸ Gruppen hadde et videre mandat enn bare å vurdere avdelingsstrukturen. Den skulle videreføre et arbeid med sikte på å forbedre Norges Banks organisasjon. Prosjektgruppen avga sin innstilling 30.9.1987.

Prosjektgruppen la følgende kriterier til grunn for hvor den mente banken burde ha distriktsavdelinger:

- Banken måtte lokaliseres til steder hvor den best mulig kunne ivareta sine oppgaver i seddel- og myntdistribusjonen
- Tilstedeværelse av sentralbanken måtte bety en vesentlig sikkerhetsmessig forbedring i forhold til en situasjon hvor banken avvirket sin virksomhet
- Norges Bank skulle på en best mulig måte utfylle det private bankvesenet og Postverket, som skulle utgjøre det finmaskede nett av bankkontorer rundt i landet
- Det måtte være et forholdsvis stort befolkningsgrunnlag og næringsliv i de distrikter hvor banken skulle ha avdelingskontorer.

Basert på disse kriteriene gikk arbeidsgruppen inn for en reduksjon i antallet distriktsavdelinger, selv om dette i en viss grad ville måtte bety et dårligere tilbud til en del kunder. Gruppen var enig om å legge ned avdelingene i Arendal, Drammen, Gjøvik, Halden, Hamar, Larvik og Lillehammer, samt etablere en ny avdeling for Mjøs-området i Moelv. Et flertall gikk også inn for å avvikle avdelingene i Haugesund og Kristiansund. Samlet ville dette redusere antallet distriktsavdelinger fra 20 til 12. NBFF-representantene utgjorde mindretallet når det gjaldt Haugesund, og fikk støtte av distriktsavdelingenes representant når det gjaldt Kristiansund.

Videre tilrådte gruppen at arbeidsoppgavene i Oslo som tilsvarte oppgaver utført i distriktene skulle skilles ut i en egen avdeling Oslo.

I den interne høringsrunden tok avdelingene som var foreslått nedlagt klart avstand fra forslagene, mens mange av de øvrige avdelinger var mer opptatt av spørsmålet om å beholde egne styrer. I hovedstyrets vurdering av avdelingsnett¹⁹ ble det understreket at både utredningsarbeidet og tilrådingen var begrenset til hva som var en hensiktsmessig og rasjonell struktur for Norges Banks avdelingsnett ut fra sentralbankens egne behov.

¹⁷ Finansdepartementets brev av 9.4.1987.

¹⁸ Prosjektgruppen besto for øvrig av kontorsjef Jan Fr. Haraldsen, direktør Ragnhild Lagerløv, adm.dir. Hans H. Lerstad, Hamar, direktør Einar Magnussen, direktør Jon A. Solheim, samt NBFF-representantene Kari Berg, Bodø og Elisabeth Mannsverk.

¹⁹ Norges Banks brev av 3.12.1987 til Finansdepartementet: Norges Banks distriktsavdelinger - fremtidig struktur.

En rekke av de instanser som uttalte seg i forbindelse med utredningsarbeidet pekte på den rollen Norges Bank spiller i distriktpolitisk sammenheng. Hovedstyret valgte imidlertid å la dette bli tatt vare på av de politiske myndigheter som måtte ta stilling til tilrådingene, og et flertall støttet prosjektgruppens forslag. Nedleggelse av Larvik ville kreve nybygg i Skien. Hvis dette ikke lot seg realisere innen rimelig tid, kunne sentralbankens behov i regionen dekkes fra daværende bygning i Larvik. De ansattes representanter ønsket å bevare de enkelte avdelingsenheter, men foreta en rasjonalisering i arbeidsfordelingen og i den administrative oppbygging av de enheter flertallet ønsket å legge ned.

I spørsmålet om nedleggelse av Arendal, Haugesund og Kristiansund fikk NBFFs dissens støtte fra enkelte av de øvrige hovedstyremedlemmene. For Haugesund og Kristiansund ble det særlig anført at vanskelige kommunikasjonsforhold og behovet for sikre verditransporter gjorde det ønskelig å opprettholde avdelingene. Videre så de mulighet for videre utvikling i næringslivet i området som følge av aktivitet i olje- og gasssektoren. For Arendal ble det særlig vist til at byen hadde et betydelig finansielt miljø i vekst, og at de bygningsmessige forhold i Kristiansand ikke ville ha muligheter til fullt ut å overta virksomheten i Arendal.

Hovedstyret ga også uttrykk for bekymring for at banken ikke var i stand til å gi styrene ved distriktsavdelingene oppgaver som sto i rimelig forhold til deres kompetanse. Styrevervene var imidlertid attraktive, og i stor grad besatt med personer med lang lokalpolitisk erfaring.

Basert på prosjektgruppens innstilling presenterte hovedstyret planer for å overføre enkelte arbeidsoppgaver fra hovedkontoret til distriktsavdelingene. Mest omfattende var planene om å etablere et senter for teknologi, valutakontroll og statistikk på i underkant av 30 årsverk utenfor Oslo. Det ble pekt på at etablering av ny avdeling i Moelv ville gi et godt utgangspunkt for et slikt senter.

Det forslaget som hovedstyrets flertall gikk inn for var kostnadsberegnet til å gi årlige innsparinger i størrelsesorden 35-45 mill. kroner. Det var lagt til grunn at konsentrasjon i større enheter ville gi muligheter for lønnsom utnyttelse av moderne maskiner i behandlingen av sedler og mynt, slik at kapasiteten ved eksisterende avdelinger ville øke. En stor del av arbeidsoppgavene ved nedleggingsavdelingene ville dermed kunne overtas av gjenværende avdelinger uten vesentlig økning i bemanningen. En viss økning ville man likevel måtte regne med, særlig knyttet til arbeidet banken utførte for Distriktenes Utbyggingsfond. Funksjonærrepresentantene kunne ikke slutte seg til de forutsetningene som lå bak beregningene.

Hovedstyret vedtok videre 20.1.1988 en ny organisasjonsplan for banken som innebar opprettelse av en ny distriktsavdeling Oslo, samt felles rapportering fra alle distriktsavdelinger og produksjonsbedrifter til en sentralbankdirektør som også fikk ansvar for Bankstaben og Administrasjonsavdelingen i Oslo. John Tvedt, som tidligere hadde vært direktør i Økonomisk avdeling, ble ansatt i stillingen.

Representantskapet avga ved utgangen av 1987 en egen uttalelse om avdelingsnettet²⁰. Det baserte sine drøftinger på det samme materiale som lå til grunn for Hovedstyret. Det ble henvist til hovedstyrets uttalelse og uttalt: *-Etter representantskapets oppfatning bør både*

²⁰ Norges Banks representantskaps brev av 14.12.1987 til Finansdepartementet: Norges Banks distriktsavdelinger/fremtidig struktur.

samfunnsøkonomiske og distriktspolitiske aspekter få en bred plass når en skal vurdere hvilket avdelingsnett Norges Bank skal ha i årene fremover. Det er en klar svakhet ved tilrådingen at slike vurderinger ikke er foretatt. – Representantskapet varslet derfor at det ville be et utenforstående konsultantselskap, som også tidligere hadde arbeidet for Norges Bank med disse spørsmålene, om å foreta en slik analyse. Denne ville da inngå som en del av grunnlaget for representantskapets endelige tilråding i saken.

På et punkt ga likevel representantskapet en prinsipiell uttalelse om bankens avdelingsstruktur. De konkluderte med at samfunnsøkonomiske og distriktspolitiske betraktninger talte mot en reduksjon av avdelingsnettets som hovedstyret foreslo. De viste særlig til at Norges Banks rolle som distributør av sedler og mynt tilsa et nett av lokale lagre og distribusjonssentraler. Det ble også henvist til at de øvrige nordiske land hadde tilsvarende avdelingsnett. Representantskapet gikk imidlertid inn for at åtte avdelinger ble omdannet til kassekontorer under ledelse av en nærliggende avdeling.

Et mindretall på fem medlemmer reservert seg mot konklusjonene i uttalelsen og pekte særlig på at regjering og Storting ville foreta en vurdering av de samfunnsøkonomiske og distriktspolitiske virkninger av en rasjonalisering før det ble truffet beslutning. Disse medlemmene kunne derfor ikke se at en konsulentutredning ville fremskaffe argumenter som ellers ikke ville foreligge ved sluttbehandlingen. De sa seg ellers enige i at det materiale som lå til grunn for hovedstyrets forslag inneholdt sterke argumenter for en rasjonalisering av avdelingsstrukturen, selv om de ikke fant det godtgjort at rasjonaliseringseffekten ville bli så stor som beregnet. Mindretallet besto av medlemmer fra tre ulike politiske partier. Flere av de fem som reservert seg hadde erfaring fra regjering eller Storting.

Både representantskapet og hovedstyret hadde i sine uttalelser henvisninger til at Norges Bank hadde registrert økt etterspørsel fra bankene etter tjenester knyttet til kontanthåndteringen. Det var startet opp et prøveprosjekt med nattsafetelling og myntmottak fra privatbankenes kunder mot gebyr. Hovedstyret mente at dette kunne gi en samfunnsøkonomisk gevinst samt bedriftsøkonomiske gevinster både for bankene og Norges Bank. Spørsmålet om i hvilken grad banken skulle engasjere seg i slik forretningsvirksomhet kom til å bli gjenstand for omfattende diskusjon i de etterfølgende år.

Representantskapet engasjerte Asplan Analyse A/S²¹ til å foreta den samfunnsøkonomiske analysen. Deres rapport konkluderte med at det var samfunnsøkonomisk lønnsomt å gjennomføre nedleggingsforslaget fra hovedstyret. Hovedårsaken var de stordriftsfordeler som nedlegging og sammenslåing av avdelinger åpnet for. Beregningene viste imidlertid at det ville være lite å hente på nedleggelser av Haugesund og Kristiansund. Dette skyldtes at transportkostnadene knyttet til seddel- og myntforsyningen ville øke på grunn av lang reisetid mellom de gjenværende avdelinger. Videre konkluderte rapporten med at Skien og Larvik burde slås sammen og videreføres med bruk av eksisterende bygning i Larvik, og at Mjøs-avdelingene burde slås sammen og videreføres med bruk av eksisterende bygning i Lillehammer.

²¹ Rapporten ble avgitt 26.2.1988. Den var utarbeidet av cand. oecon Erik Holmelin og siviløkonom Liv Gregusson Kloster, med sistnevnte som prosjektleder. Siv. ing. Kåre Granheim deltok i prosjektets første fase. Cand. polit Geir Magnussen fungerte som prosjektrådgiver.

Representantskapet fant nå å måtte akseptere at enkelte avdelinger ble lagt ned. Det tilrådde imidlertid at avdelingene i Haugesund og Kristiansund ble opprettholdt²². Flertallet aksepterte at det var tilstrekkelig å opprettholde virksomheten i en av byene i Mjøs-området, fortrinnsvis Lillehammer, og antok at det ville være tilstrekkelig med ett avdelingskontor mellom Oslo og Kristiansand. Etter at beredskapsmessige hensyn var trukket inn, endte de med å tilrå å beholde avdelingen i Skien.

Hovedstyret sendte etter at konsulentrapporten forelå et nytt brev til Finansdepartementet²³ og pekte på at de samfunnsøkonomiske beregningene i stor grad sammenfalt med de bedriftsøkonomiske vurderinger hovedstyret hadde basert sine tilrådinger på. Når det gjaldt Haugesund og Kristiansund henviste Hovedstyret til at momenter for og mot nedleggelse av disse avdelingene ville bli vurdert av de politiske myndigheter, og gjentok at bankens behov i Vestfold / Telemark kunne dekkes så vel fra Larvik som fra Skien. Bankens ønske om nybygg i Moelv hadde også sammenheng med ønsket om å flytte ut virksomhet innenfor teknologi og statistikk til en distriktsavdeling. Her pekte Mjøs-regionen seg ut som det aktuelle alternativ. Eksisterende bygg i Lillehammer ville imidlertid ikke ha plass til å ta imot denne virksomheten samtidig med at den overtok aktiviteten i Gjøvik og Hamar. Hovedstyret mente også at transportkostnadene ved seddeldistribusjon ville bli vesentlig lavere fra Moelv enn fra Lillehammer, og at det ikke var tatt tilstrekkelig hensyn til dette i Asplans analyse.

3.5. Behandling i regjering og Storting

Finansdepartementet sendte Norges Banks forslag ut på høring til alle departementer, alle fylkesmenn, fylkeskommuner og aktuelle kommuner og organisasjoner. Gjennomgående kan det sies at lokale høringsinstanser argumenterte for at den lokale avdeling ikke måtte nedlegges. Begrunnelsene som var brukt var særlig knyttet til kompetansetilførsel til distriktet, sysselsetting og økte kostnader i seddel- og myntdistribusjonen. Fylkesmennene pekte også på beredskapshensyn. De fleste sentrale høringsinstanser var positive til å redusere antallet distriktsavdelinger.

I sin melding til Stortinget²⁴ foreslo Finansdepartementet at avdelingene i Kristiansund, Haugesund, Arendal, Larvik, Drammen, Gjøvik, Hamar og Halden ble nedlagt. Dette innebar at departementet ønsket å beholde Lillehammer avdeling fremfor å bygge nytt i Moelv, og at man valgte å beholde Skien fremfor Larvik. Departementet åpnet for at det kunne etableres kassekontorer på steder hvor avdelinger ble lagt ned. Det viste også til at sentralbankene i de andre nordiske land ikke hadde lokale styrever for sine distriktsavdelinger. Nedleggelse av styrene ville imidlertid kreve endring i sentralbankloven.

Flertallet i Finanskomiteen²⁵ støttet i hovedsak innstillingen, men påpekte at Larvik hadde velegnede lokaler for nåværende og fremtidige behov i Vestfold/Telemark-regionen. Flertallet gikk derfor inn for at avdelingen i Larvik ble opprettholdt, og avdelingen i Skien lagt ned. Et mindretall (KrF og Sp) gikk inn for å opprettholde Haugesund og Kristiansund. Flertallet sa seg enig i at Norges Bank kunne opprettholde kassekontorer i disse byene. Komiteen sa videre at Norges Bank og

²² Representantskapets brev av 17.3.1988 til Finansdepartementet.

²³ Norges Banks brev av 23.3.1988 til Finansdepartementet: Norges Banks distriktsavdelinger – fremtidig struktur – beregning av de samfunnsøkonomiske konsekvenser.

²⁴ St.prp. nr. 100 (1987-88).

²⁵ Innst. S. nr.285 (1987-88).

Finansdepartementet burde vurdere om avdelingsnettene burde reduseres enda mer enn det som nå var foreslått.

Finanskomiteen anmodet videre om at det ble fremmet lovforslag som gjorde det mulig å avvikle styrene ved distriktsavdelingene. Den ba også departementet, i samråd med Norges Bank, om å vurdere om eventuelle fremtidige endringer i Norges Banks avdelingsstruktur burde besluttes i Norges Banks egne organer.

Flertallets innstilling ble deretter vedtatt i Stortinget. Under debatten sa saksordføreren, Anneliese Dørum (A): *-Det viser seg at når vi politikere skal begynne å legge ned ting, kan vi godt legge ned ting som ikke er i vårt eget distrikt, men så snart dette vedrører ens eget valgdistrikt, er det svært vanskelig å gå inn for en nedleggelse. Det er klart at politikerne må få slippe dette valget.-* Og hun fortsatte: *- Det er slik at det er politikerne som har stått i veien for en rasjonell og fornuftig bruk av avdelingskontorene, det er ikke Norges Bank. Vi må derfor ikke skyldes på dem når det sløses med penger utover i Norges land. Det er mange bedre måter å bruke disse millionene på enn å opprettholde en tungrodd administrasjon i byene i distriktene. –*

Vedtaket ble fulgt opp ved at Drammen avdeling ble lagt ned i løpet av 1988, mens virksomheten i Arendal, Gjøvik, Halden, Hamar og Skien ble avviklet i løpet av 1989. Avdelingene i Haugesund og Kristiansund ble omgjort til kassekontorer i løpet av 1. kvartal 1989. En del arbeidsoppgaver knyttet til valutastatistikk, kontroll og teknologi ble lagt til Lillehammer i leide lokaler.

Der det var mulig fikk ansatte ved de avdelingene som skulle nedlegges tilbud om jobb ved naboavdelinger. Dette ble blant annet gjort i Halden/Fredrikstad og Skien/Larvik. Der dette ikke var mulig fikk ansatte ulike former for sluttvederlag, også i form av støtte til videre utdanning. Mange av de eldste ansatte som mistet sine jobber valgte å ta ut førtidspensjon eller ventelønn. De samme tiltakspakkene ble i all hovedsak også benyttet ved senere nedbygging av avdelingsnettene.

Videre vedtok Stortinget 14.12.1988 endringer i Lov om Norges Bank som ga representantskapet fullmakt til å opprette eller nedlegge avdelinger etter forslag fra hovedstyret. Videre ble myndigheten til å beslutte om en avdeling skulle ha et styre lagt til hovedstyret. Styrene ved avdelingene opphørte å fungere ved lovens ikrafttredelse 1.3.1989.

4. Perioden 1989-1997

4.1. Overføring av oppgaver til distriktene

Arbeidet med å flytte ut arbeidsoppgaver fra Oslo til distriktsavdelingene gjennom siste halvdel av 1980-tallet hadde ført til etablering av ulike såkalte "satellitter"²⁶. Disse utførte arbeidsoppgaver som geografisk var flyttet fra hovedkontoret, men faktisk hadde faglig forankring der. Slike satellitter var etablert i Bodø, Kristiansund, Larvik, Lillehammer og Ålesund. Det var valgt ulike modeller for satellittenes organisering og tilknytning til hovedkontoret.

Oppgaver knyttet til valutastatistikk og –kontroll samt teknologi var flyttet til Lillehammer i 1989. Dette var den største utflytting av arbeidsoppgaver fra Oslo. Samlet la disse funksjonene beslag på 21

²⁶ Basert på notat av 30.5.1990 fra Plan- og utviklingsavdelingen til Administrasjonsutvalget.

årsverk ved inngangen til 1990. Det administrative ansvar for virksomheten lå i Lillehammer, mens det faglige ansvaret lå i Oslo. Lillehammer avdeling hadde også i 1988 fått ansvaret for forvaltningen av Norges Banks kurs- og feriesteder.

En del oppgaver vedrørende behandling av søknader om valutalisenser var blitt lagt til Bodø. Avviklingen av valutareguleringen medførte at ved inngangen til 1990 gjensto bare ett årsverk som hadde ansvaret for lisensiering av kjøp av feriehus i utlandet. Det administrative ansvaret var lagt til Bodø avdeling, mens det faglige ansvaret lå i Oslo. I løpet av 1990 falt imidlertid også denne oppgaven bort.

Konsernregnskapsfunksjonen med to ansatte ble fra 1990 geografisk lokalisert i Larvik, og den var faglig og administrativt underlagt fagavdeling i Oslo. Spørsmålet om tilbakeføring av funksjonen til Oslo skulle tas opp til vurdering igjen allerede i 1991, og det da ble konkludert at ordningen skulle videreføres.

Kristiansund hadde i 1989 fått ansvaret for bankens lønnsutbetalinger og pensjonsberegningene, mens Ålesund hadde fått systemansvaret for lønn. Siden Kristiansund var blitt etablert som et kassekontor med rapportering til Ålesund, lå både det faglige og det administrative ansvaret for funksjonen i Ålesund avdeling. Disse funksjonene utgjorde til sammen 8,5 årsverk.

Norges Bank tok allerede i 1987 opp med Kredittilsynet spørsmålet om distriktsavdelingene kunne benyttes i tilsynets arbeid, men Kredittilsynet hadde konkludert med at dette ikke var aktuelt²⁷. I forkant hadde man også vurdert innspill fra avdelingene om å utføre flere oppgaver innenfor tilsyn med finansinstitusjoner, rapportering om økonomiske forhold i distriktene etc. Konklusjonen var imidlertid at å splitte disse fagfeltene kunne ha negative konsekvenser for den dybdekompetansen banken ønsket å ha. Det ble således konkludert med at det ikke var grunnlag for å utvide distriktsavdelingenes virkeområde innenfor dette oppgavefeltet.²⁸

Arbeidet med sikte på utflytting av arbeidsoppgaver fra Oslo hadde således resultert i at i overkant av 30 årsverk var flyttet ut i distriktene. I tillegg ble distriktsavdelingene under bankkrisen omkring 1990 brukt aktivt for å innhente informasjon om utviklingen i de enkelte finansinstitusjoner.

4.2. Bortfall av arbeidsoppgaver²⁹

Gjennom 1980-tallet og fram til 1997 skulle det vise seg at mange av distriktsavdelingenes arbeidsoppgaver falt bort.

Distriktsavdelingene hadde utarbeidet rapporter om den økonomiske utviklingen i avdelingenes distrikt. Dette arbeidet ble avviklet allerede i 1984.

Tradisjonelt hadde distriktsavdelingene hatt som oppgave å kontrollere at de kvantitative reguleringene finansinstitusjonene hjemmehørende i deres distrikter var underlagt, faktisk ble oppfylt. Dette var reguleringer som var hjemlet i Kredittloven fra 1965, og omfattet virkemidler som

²⁷ Brev fra Kredittilsynet av 29.7.1987.

²⁸ Brev av 10.4.1991 fra sentralbanksjefen til avdelingsdirektørene.

²⁹ Fremstillingen er i stor grad basert på Svein Gjedrems foredrag på seminar for representantskapets medlemmer 13.1.2000, "Om Norges Banks distriktsavdelinger og produksjon og distribusjon av sedler og mynt".

primær- og tilleggsreservekrav for banker og finansieringsselskaper, samt plasseringsplikt i obligasjoner for banker og finansieringsselskaper. Omfanget av dette arbeidet ble gradvis redusert i omfang og falt etter hvert bort.

Dette hadde to ulike årsaker. For det første skjedde kontrollen av den enkelte bank i det distriktet hvor hovedkontoret var lokalisert. Etter hvert som bankvesenet gjennomgikk omfattende fusjoner ble mer av kontrollvirksomheten flyttet inn til hovedkontoret eller de største avdelingene.

Videre var det allerede fra midten av 1970-tallet blitt argumentert for at disse virkemidlene ikke hadde den ønskede effekt på kredittilførselen, og at man i stedet burde ta i bruk virkemidler som påvirket renten direkte, og dermed også etterspørselen etter kreditt³⁰. Norges Bank fremførte selv disse argumentene ved flere anledninger. Gjennom første del av 1980-tallet ble likevel Kredittlovens virkemidler periodevis benyttet ganske intensivt. Etter hvert så en imidlertid at resultatet ble en utstrakt formidling av kreditt utenom finansinstitusjonenes balanser, og fra 1983-84 begynte man gradvis å avvikle reguleringene. Dermed forsvant arbeidsoppgaver i distriktene. Bruk av indirekte virkemidler, som ulike former for markedsoperasjoner, egnert seg ikke for desentralisering.

På tilsvarende måte falt oppgaven med utstedelse av valutalisenser bort med avviklingen av valutareguleringen fra 1990. Enkelte avdelinger bidro på en positiv måte i analysen av enkeltbanker under bankkrisen omkring 1990, men dette arbeidet ble ikke videreført. Adgangen til å etablere bankavdelinger ble frigitt, og distriktsavdelingenes arbeid i den forbindelse opphørte.

Norges Banks oppgaver som statens bankforbindelse ble også endret. Norges Bank søkte på slutten av 1980-tallet å videreutvikle tjenestetilbudet overfor staten. Staten valgte imidlertid en annen løsning. Den beholdt sin konsernkonto i Norges Bank, og ved dagens slutt ble alle statlige midler overført hit. Fra 1992 ble imidlertid alle betalingstransaksjoner utført av Postgiro eller de private bankene. Dette bidro også til å redusere arbeidsoppgavene i distriktsavdelingene.

Også omfanget av andre banktjenester ble redusert. Det ble vedtatt at avdelingene ikke lenger skulle tilby banktjenester til publikum i sin alminnelighet, men konsentrere seg om betjeningen av bankene og posten. Avvikling av premieobligasjonslån og spareobligasjonslån reduserte arbeidsmengden. I tillegg ble en del administrative funksjoner overført til hovedkontoret. Alle disse oppgavene var avviklet før 1997.

Norges Bank administrerte lenge en ordning for statsgaranterte fiskelån, samt låneordninger til fiskeri- og fiskeindustrien. Disse ordningene ble avviklet tidlig på 1990-tallet. Sekretariatsarbeidet for Folketrygdfondet bortfalt i 1994. Ordningene med skattefrie fondsavsetninger var i perioder omfattende. De ble imidlertid etter også hvert avviklet, og arbeidet bortfalt.

I tillegg til håndteringen av sedler og mynt var den siste store oppgaven for distriktsavdelingene bedriftsanalyser og gjennomgang av årsregnskaper som ble utført for Distriktenes Utbyggingsfond (DU).³¹ I 1989 ble det utført 567 bedriftsanalyser og gjennomgått årsregnskaper for 7354 bedrifter. Norges Bank hadde utviklet en egen analysemodell, SEBRA, som hjelpemiddel i DU-arbeidet. I tillegg ble det gjennomført kurs for saksbehandlere ved næringsavdelingene i to fylker og flere kurs i

³⁰ Avviklingen av reguleringene er omhandlet en rekke steder, se blant annet NOU1989:1 - Penger og kreditt i en omstillingstid.

³¹ Se Norges Banks årsberetning for 1989.

økonomistyring for ledere av mindre bedrifter. I 1991 ble ca. 60 årsverk anvendt til slike analyseoppgaver, det aller meste ved avdelingene.

Arbeidet i DU ble omorganisert flere ganger. Først ble fondets rettleidnings- og kontrolltjenester overført fra DU sentralt til fylkene. Etter etablering av Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfond (SND) i 1993 tok SND etter hvert over mer av oppfølgingsansvaret. De fant det da naturlig selv å utføre de oppfølgingsoppgavene som tidligere ble utført av Norges Bank. Bankens hovedstyre vedtok derfor i 1996 å avvikle samarbeidet med SND. Avviklingen skjedde i 1997. Etter det fremsto kontanthåndteringen som eneste aktivitet ved distriktsavdelingene.

4.3. Utvikling av forretningsvirksomhet³²

Allerede på midten av 1980-tallet hadde Norges Bank begynt å påta seg nye oppgaver innenfor kontanthåndteringen mot betaling. Man forventet at større bruk av maskinell seddelsortering ville frigjøre kapasitet. Det ville da bli mulig for Norges Bank å gå ut med tilbud om seddel- og myntbehandling for bankene uten øking i bemanningen. Dette ville bidra til å forenkle pengebehandlingen i samfunnet. Særlig påpekte man muligheten for å redusere dobbeltarbeid i forbindelse med verdimottak og transporter, noe som ville bidra til å redusere ransrisikoen.

Samtidig så bankene at bruk av nye seddelsorteringsmaskiner bidro til å effektivisere produksjonen. Siden stordriftsfordelene var betydelige, kunne det være økonomisk fordelaktig å betale for at aktiviteten ble drevet i en større enhet.

Hovedstyret vedtok 16.12.1987 et rammeverk for såkalte "avtalte tjenester" som kom i tillegg til de tjenestene sentralbanken tradisjonelt hadde tilbudt. Det ble fastslått at en utvidelse av tjenestespekteret burde skje innenfor bankens mål, og i tilknytning til den øvrige virksomhet. For øvrig ble det slått fast at det skulle avtales gebyr for tjenestene, at de skulle være lønnsomme, og at utvidelse av tjenestespekteret skulle skje innenfor gjeldende budsjett- og årsverkrammer. Distriktsavdelingene kunne tilby tjenester tilpasset forholdene og markedet i de distriktene de betjente, og også inngå avtaler om godtgjørelse. Avdelingene var ansvarlige for tjenestenes lønnsomhet. Blant tilleggsaktivitetene som kunne utføres var telling av nattsafeposer og utlevering av sedler med høyere kvalitet enn hva som ble regnet som et nødvendig minimum. Det ble også tilbudt enkelte tilleggstjenester innenfor bankområdet.

Hovedstyret ble igjen orientert om aktiviteten innenfor de avtalte tjenestene i møte 20.10.92. Det ble da fremhevet at de avtalte tjenester var en tilleggsaktivitet, og at virksomheten måtte foregå innenfor eksisterende bygninger. Økt omfang av avtalte tjenester skulle ikke påføre banken økt fast arbeidsgiveransvar.

Hovedstyrets retningslinjer ga rom for ulike tolkninger. Strategien for de avtalte tjenester ble diskutert videre de nærmeste årene. Over tid kom forretningsdriften til å utgjøre en betydelig del av virksomheten i distriktsavdelingene. I budsjettet for 1996 var det anslått at forretningsvirksomheten skulle legge beslag på 51,3 årsverk i avdelingene. I budsjettet for 1998 var dette anslaget økt til 76,7

³² Basert på rapporten "Avtalte tjenester. Produkter innenfor kasseområdet i Norges Bank", datert 19.4.1996.

årsverk. Telling og oppgjør av nattsafeposer var den viktigste enkelttjenesten. Trondheim avdeling³³ var kanskje den mest aktive, blant annet gjennom overtakelse av virksomhet fra Fokus Bank.

Den dialogen som gjennom de avtalte tjenestene ble etablert mot kundene ble opplevd som positiv i distriktsavdelingene. Tjenestene ga medarbeiderne en følelse av å arbeide i en samfunnsnyttig sentralbank som kunne yte service i det lokale miljø. De lett målbare inntektene brakte inn et positivt konkurranseelement som bidro til å høyne kvaliteten i arbeidet og bedret arbeidsmiljøet.

For Norges Bank innebar veksten i de avtalte tjenestene at banken påtok seg oppgaver som i utgangspunktet kunne vært utført av en stor privat aktør.

For de avtalte tjenestene hadde hovedstyret fastsatt en kalkylemal for prising av tjenestene. Den la i prinsippet opp til full kostnadsdekning. Prinsippet om full kostnadsdekning ble imidlertid ikke alltid fulgt. I forbindelse med at banken påtok seg en del banktekniske oppgaver for Finnmark Fylkeskommune i 1988, ble tjenestene tilbudt til en lav pris i en overgangsperiode inntil systemet var utprøvd og banken hadde et grunnlag for å kalkulere kostnadene.

Prinsippet om full kostnadsdekning forårsaket også en intern debatt om hvordan begrepet skulle defineres. Fra distriktsavdelingene var det ønskelig at det ikke ble lagt altfor mange kostnader inn. Lønn til de som utførte oppgavene måtte selvfølgelig inngå. Derimot kunne det argumenteres for at kapitalkostnader knyttet til maskiner som egentlig var anskaffet for sentralbankvirksomheten skulle henføres til denne. I tillegg var det uenighet om hvordan interne overhead-kostnader skulle behandles.

Denne diskusjonen gikk særlig mellom sentralbankdirektøren og representanter for distriktsavdelingene på den ene siden og bankens sentrale økonomienhet på den andre. Resultatet ble som regel liggende mellom de anslagene som ble gjort sentralt og de som ble gjort lokalt. En faktor som var vanskelig å overprøve for den sentrale økonomienheten var imidlertid hvor mange årsverk som ble benyttet til de ulike forretningsmessige aktivitetene, og hvor mye som ble benyttet til å utføre basisvirksomheten.

I tillegg til diskusjonene om omfanget av avtalte tjenester og hvordan prisene skulle beregnes, ble det fra distriktsavdelingene gitt uttrykk for at de burde få tilført flere oppgaver. Når de ikke fikk gjennomslag, ble motsetningene mellom sentrum og periferi forsterket. Mange representanter for distriktsavdelingene så prosessene som pågikk som en forberedelse til ytterligere nedlegging av avdelinger.

Sentralbankdirektør John Tvedt, som befant seg midt i dette konfliktområdet, fratrådte sin stilling i 1996. Visesentralbanksjef Jarle Bergo fungerte i stillingen i en periode. I 1997 ble den besatt av Kari Gjestebø som til da hadde vært leder av Konsernstaben.

En arbeidsgruppe³⁴ fikk i 1996 oppdrag å fremme et forslag om den fremtidige aktivitet på området avtalte tjenester innenfor kassaområdet. Også denne gruppen leverte en delt innstilling. Et flertall i gruppen (Johansen, Krog, Halvorsen og Schjøberg) tilrådte at: *-Norges Bank bør fortsatt, gjennom*

³³ Trondheim avdeling var ledet av direktør Jørn Krog med kontorsjef Eivind Johnsen som stedfortreder.

³⁴ Arbeidsgruppen ble ledet av hovedkasserer Sylvi Johansen. Øvrige medlemmer var Jørn Krog, Trondheim avdeling, Knut Thonstad, Ingjerd Tørring og NBFF-representantene Espen Halvorsen og Leif Schjøberg, Bodø. Gruppen avleverte sin rapport 19.4.1996.

utførelse av oppgaver på området avtalte tjenester, bidra til optimale løsninger lokalt for en effektiv kontantstrøm. Dette innebærer at Norges Bank legger til rette for at bank og post kan tilbys tjenester som bidrar til et effektivt kontant betalingssystem. Bankene og posten gis fortsatt anledning til å kjøpe avtalte tjenester av Norges Bank innenfor området sedler og mynt så som hovedkassetjenester, tjenester som vedrører telling og oppgjør av mynt og telling av nattsafe.-

Mindretallet (Thonstad og Tørring) anbefalte at reglene for forretningsvirksomhet heller burde være mer restriktive enn de som da gjaldt. De pekte blant annet på at det var vanskelig å måle de faktiske kostnadene ved forretningsaktiviteten, slik at disse kunne være undervurdert. De argumenterte for at man i forretningsvirksomheten burde konsentrere seg om områder nær basisvirksomheten og/eller områder hvor en har klare fortrinn. Dette ledet etter deres mening til opprettholdelse av gjeldende retningslinjer for hovedkasse /minibank og myntbehandling, men nedbygging av virksomheten med telling av nattsafe. Banken sto etter deres mening overfor et strategisk valg som dreide seg om forretningsvirksomheten over tid skulle bli en vesentlig del av bankens virksomhet. De anførte en del argumenter for ikke å ekspandere videre:

- Videre satsing ville innebære en omstillingskostnad for samfunnet fordi nødvendig kapasitet allerede fantes i bank og post.
- Basisvirksomheten ville bli mer sårbar jo mer omfattende forretningsvirksomheten ble i forhold til basis.
- Det ville være vanskelig å sikre at basisvirksomheten ikke ville subsidiere forretningsvirksomheten
- Utvidelse av forretningsvirksomheten ville gjøre det vanskeligere for ledelsen å fokusere på bankens kjerneoppgaver. Tilfredsstillende utførelse av disse var langt viktigere enn å realisere begrensede gevinster knyttet til effektiv forretningsdrift.

Disse problemstillingene ble senere vurdert ved flere anledninger, mest grundig i arbeidet som fant sted i 1996/97 hvor også organiseringen av avdelingsnettene ble vurdert på nytt. Banken klarte imidlertid ikke å avklare hvor skillet gikk mellom forvaltning og forretning og hvilke prinsipper som skulle legges til grunn for prissetting før man var godt i gang med arbeidet med å etablere distriktsavdelingene som egen resultatenheter i 1999/2000.

4.4. Vurderinger av avdelingsnettene

Til tross for at et flertall i Stortingets finanskomite i 1988 hadde gitt uttrykk for at Norges Bank og Finansdepartementet burde vurdere ytterligere reduksjoner i distriktsavdelingsnettene, skjedde det lite på dette området før helt mot slutten av 1990-tallet. Det hersket nok usikkerhet i banken om hvilke forslag som ville kunne få tilslutning i representantskapet. I tillegg hadde prosessen på slutten av 1980-tallet vært krevende for organisasjonen.

De eneste endringene på 1990-tallet skjedde i 1991. Da ble kassekontoret i Kristiansund avviklet. Dette gjorde det mulig å bygge opp lønningsfunksjonen på stedet ved overføring av de ansatte til ny virksomhet. I tillegg ble den nyopprettede avdeling Oslo igjen gjort til en del av hovedkontoret.

Etter diskusjon på bankens strategikonferanse i 1991 satte sentralbankdirektør John Tvedt ned en arbeidsgruppe som skulle: *-gjennomføre en nytte/kostnadsvurdering av avdelingsnettene og vurdere alternative løsninger med utgangspunkt i eksisterende oppgaver innen kassevirksomhet,*

betalingsformidling og DU.- Gruppen ble ledet av hovedkasserer Sylvi Johansen.³⁵

Sentralbankdirektøren engasjerte Asplan Analyse som eksterne konsulenter for å gjennomføre nytte/kostnadsvurderingen³⁶

Den eksterne vurderingen³⁷ i 1991 konkluderte med at avdelingsnettene hadde gjennomgått en betydelig effektivisering siden forrige gjennomgang i 1988. Det var gjennomført tiltak som reduserte kostnadene, samtidig som oppgavestrukturen var gjennomgått. Konsulentene hadde analysert sju av de minste avdelingene og konkluderte at for fem av disse ville det være svært begrensede samfunnsøkonomiske gevinster ved å legge ned avdelingene. For de øvrige to ville det være ulønnsomt. De pekte imidlertid på at befolkningsgrunnlag og behandlet mengde kontanter ikke berettiget to avdelinger i Finnmark, men at forskjellen mellom å nedlegge Hammerfest eller Vardø var relativt beskjeden.

Arbeidsgruppen³⁸ tilrådte i februar 1992 at Asplans vurderinger burde ligge til grunn for den fremtidige avdelingsstruktur, og at stordriftsfordelene innenfor maskinell behandling av kontanter tilsa å samle all virksomhet i Finnmark i Hammerfest. Analysearbeidet, særlig knyttet opp mot DU-samarbeidet, burde etter gruppens mening fortsatt kunne drives fra Vardø, men underlagt Hammerfest avdeling.

I arbeidet var det ikke vurdert hvorvidt andre aktører kunne utføre Norges Banks oppgaver innenfor kontanthåndteringen. Det ble sagt i arbeidsgruppens rapport: *-Det er imidlertid ikke noe som tyder på at det vil være mer samfunnsøkonomisk lønnsomt at andre enn Norges Bank utfører disse oppgavene.*- I tillegg hadde arbeidsgruppen, i samsvar med mandatet, lagt til grunn uendrede arbeidsoppgaver innenfor bankvirksomhet og DU. Som tidligere omtalt, skulle dette etter hvert vise seg å være i dårlig samsvar med den faktiske utviklingen.

Arbeidsgruppen gikk for øvrig inn på en rekke aspekter ved virksomheten i avdelingsnettene. Blant annet mente de at avtalte tjenester mot betaling kunne bidra til en samfunnsøkonomisk rasjonell kontanthåndtering. Dette burde være et satsingsområde for banken. Særlig påpekte de lønnsomheten ved å redusere dobbeltarbeid i forbindelse med verdimottak og transporter.

Forslaget om nedleggelse av avdelingen i Vardø møtte rimeligvis stor motstand, og resulterte blant annet i en henvendelse fra Vardø bystyre til Finansministeren³⁹. I svarbrevet⁴⁰ henvises det til lovbehandlingen i januar 1989 som ga Norges Banks egne organer kompetanse til å avgjøre saken. samtidig sies det: *-Norges Bank opplyser for øvrig at man der legger til grunn at spørsmålet om en eventuell nedleggelse av Vardø avdeling vurderes som en sak av særlig viktighet, som etter lov om Norges Bank §2 vil bli forelagt Finansdepartementet. På denne måten vil også departementet gi uttrykk for sitt syn på en mulig nedleggelse av Norges Banks avdeling i Vardø. Beslutningen fattes som nevnt av Norges Banks organer.*-

³⁵ Øvrige medlemmer var avdelingsdirektør Kjell Bernstrøm, Bergen, avdelingsdirektør Leif Lorentsen, Vardø, avdelingsdirektør Odd Skuggen, Kristiansand, rådgiver Toril Syrdahl og NBFFs representant Harald Hansen. Sekretær var kontorsjef Eivind Johnsen, Trondheim.

³⁶ Arbeidet ble gjort av siv.ing. May Britt Sundt Magelssen, siv.øk. Liv Gregusson Kloster og siv.øk. Odd Helgesen. Cand.oecon Erik Holmelin var prosjektrådgiver.

³⁷ Rapport 9.12.1991 fra Asplan Analyse AS.

³⁸ Rapport februar 1992.

³⁹ Brev av 6.3.1992.

⁴⁰ Brev av 6.4.1992.

Den interne saksbehandlingen munnet i 1992 ut i en tilråding fra sentralbankdirektøren om å nedlegge Vardø avdeling. Denne var basert på at det med eksisterende kommunikasjoner ville være mulig å skjøtte oppgavene i Finnmark fra en avdeling og at det var mest rasjonelt at dette skjedde fra Hammerfest. Da saken kom opp i bankens administrasjonsutvalg fikk han imidlertid ikke tilslutning. Det ble vist til at når bankens oppgavestruktur var nærmere klarlagt ville det være nødvendig å vurdere så vel avdelingsnettets som organiseringen ved hovedkontoret. Vardø avdeling burde da sees i en slik bredere sammenheng. Disse vurderinger fikk tilslutning av et enstemmig hovedstyre.

Neste store gjennomgang med konsekvenser for distriktsavdelingsnettets startet opp i 1996. Dette var et ledd i en større prosess med sikte på en riktig dimensjonering av banken fram mot 2000. Aktiviteten ved hovedkontoret var gjennomgått tidligere, likeledes aktiviteten ved Seddeltrykkeriet og Den Kongelige Mynt.

Hele bankens oppgavespekter i forbindelse med behandling av sedler og mynt ble analysert. En arbeidsgruppe ledet av direktør Kari Gjestebø⁴¹ ble oppnevnt for å vurdere hvilket kontrollopplegg som var nødvendig for å få en rimelig kvalitets- og ekthetskontroll av sedler og mynt. I tillegg skulle gruppen utrede alternative modeller for organisering av kontanthåndteringen.

Gruppen hadde et rent utredningsmandat. Den utredet tre forskjellige modeller for organisering av de oppgavene knyttet til sedler og mynt som ble utført i avdelingene. Den første modellen skulle ta utgangspunkt i en situasjon hvor det for de fleste behandlingssteder var en blanding av tjenester for sentralbanken og avtalte tjenester mot betaling. Den andre modellen skulle ta utgangspunkt i at seddel- og myntbehandlingen ble organisert som en eller flere forretningsmessige enheter utenfor sentralbanken, mens den tredje skulle baseres på at sedler og mynt skulle behandles mest mulig effektivt innenfor sentralbanken og med høy utnyttelse av kapitalutstyret.

Gruppen avga sin innstilling 23.12.1996. Den konkluderte med at den første modellen forutsatte at distriktsavdelingene ble organisert i regioner, og at behandlingsstedene i hver region ble styrt av en regiondirektør. Ressursmessig var det lite å spare, men det ville gi et mer effektivt styringssystem med færre rapporteringslinjer til hovedkontoret og mer delegert ansvar.

Den andre hovedmodellen ville kreve at seddel- og myntbehandlingen ble skilt ut i eget datterselskap mens utstedelsesarbeidet ble beholdt i Norges Bank. Slik utskilling var ikke mulig med den lovgivning som gjaldt på det aktuelle tidspunkt, men Finansdepartementet arbeidet med en lovendring.⁴² Gruppen ga uttrykk for at en modell med etablering av en egen resultat enhet innenfor Norges Banks organisasjon ville ha mange av de samme egenskaper som modellen med datterselskap.

Ved valg av datterselskap eller resultat enhet ville det måtte etableres en kontrakt mellom Norges Bank og datterselskapet/resultat enheten om hvilke plikter selskapet/enheten skulle ivareta på vegne av sentralbanken, samt hvilken årlig driftsbevilgning som skulle gis som motytelse. Dette ville skape et klarere skille mellom forvaltnings- og forretningsvirksomhet i Norges Bank.

Den tredje hovedmodellen forutsatte at kontanthåndteringen ble rasjonalisert ut fra økonomiske kriterier. Gruppen konkluderte med at det trolig ville være lønnsomt å redusere antallet

⁴¹ Øvrige medlemmer var Asbjørn Fidjestøl, Sylvi Johansen (som senere ble erstattet av Else-Marit Laskerud), Jørn Krog, Trondheim avdeling og Espen Halvorsen, NBFF.

⁴² Ny lov som åpnet for dette ble vedtatt 17.12.1999.

distriktsavdelinger. Beregninger som ble presentert indikerte at man kunne redusere antallet enheter som arbeidet med kontanthåndtering fra fjorten til sju. Dette resultatet var imidlertid følsomt for hvilke forutsetninger som ble lagt til grunn for beregningene.

I det videre arbeid ble det lagt liten vekt på å vurdere de ulike organisasjonsmodellene. Derimot ble det arbeidet mye med vurdering av avdelingsstrukturen og bemanningen i de enkelte avdelingene. Elektronisk betalingsformidling var i rask vekst, og det ble vurdert som svært usikkert hvilket omfang kontanthåndteringen ved avdelingene ville få fremover. I innstillingen fra Konsernstaben ble det gjort en rekke beregninger av lønnsomheten ved å legge ned ulike avdelinger under ulike forutsetninger om servicenivå, priser på tjenestene og utvikling i seddelinngangen. Enkelte forutsetninger som hadde ligget til grunn for utvalgsarbeidet ble endret. Mens utvalget hadde antydnet muligheten for å legge ned sju kontanthåndteringsenheter, anbefalte Konsernstaben i 1997 med å legge ned to, avdelingen i Vardø og kassekontoret i Haugesund. Dette ville innebære at ingen fylker ville ha mer enn ett behandlingssted i Norges Banks regi.

Både før og etter at innstillingen forelå var det en betydelig intern diskusjon om valg av løsning. Det var nedsatt en plangruppe⁴³ som skulle vurdere Konsernstabens innstilling. Plangruppen innhentet uttalelser fra distriktsavdelingene som gjennomgående argumenterte for å beholde eksisterende avdelingsstruktur. Det ble også pekt på at mange runder med vurdering av oppgavespekter og avdelingsstruktur hadde vært en belastning for de ansatte, og at saken nå måtte finne sin avslutning uten nye runder med utredninger.

Da plangruppen avga innstilling våren 1997, var det enighet i gruppen om å opprettholde Vardø avdeling. Ledelsens representanter gikk under tvil inn for at avdelingen inntil videre skulle opprettholdes og inngå i et regionalt samarbeid i Nord-Norge. De støttet imidlertid forslaget om nedleggelse av kassekontoret i Haugesund, men anbefalte at gjennomføringstidspunktet ble skjøvet noe ut i tid. Representantene for de ansatte konkluderte med at det ville være riktig å vurdere disse to behandlingsstedene når utviklingstrekkene i de kontante betalingsmidlenes betydning fremsto klarere. Sentralbanksjefen støttet ledelsens representanter og tilrådte, med tanke på nedleggingskostnadene, at nedleggelsen av Haugesund ble utsatt til 2003-2004. I møte 20.6.1997 sluttet hovedstyret seg til forslaget om å videreføre avdelingen i Vardø, og ba om at spørsmålet om nedleggelse i Haugesund ble forelagt lokale høringsinstanser og deretter ble forelagt hovedstyret på nytt. En eventuell beslutning om nedleggelse måtte vedtas av representantskapet. Det ble også vurdert som nødvendig å forelegge spørsmålet for Finansdepartementet som sak av særlig viktighet.

5. Perioden 1998-2001

5.1. Utredning av resultatenheter

Etter en viss modningstid kom spørsmålet om å etablere distriktsavdelingene som resultatenheter opp igjen i 1998. På dette tidspunktet var kontanthåndteringen eneste gjenværende aktivitet ved distriktsavdelingene. Videre arbeid kunne baseres på rapporten fra Gjestebystyret i 1996. Prosjektet som ble startet denne gang var imidlertid mer målrettet. En styringsgruppe som fra

⁴³ Denne ble ledet av Jarle Bergo og besto for øvrig av Jon A. Solheim, Roald Ekanger og Else-Marit Laskerud samt funksjonærrepresentantene Espen Halvorsen, Sonja Blichfeldt Myhre, Einar Alnes, Petter Hansen, Per Årøe og Torbjørn Løver.

starten av ble ledet av Siri Caspersen⁴⁴ ble nedsatt 6.1.1999. Kari Gjestebø tok over som leder for gruppen da hun var tilbake etter sykdom i mai 1999.

Styringsgruppens mandat var: *-Formålet med prosjektet er å utarbeide en operasjonell modell for distriktsavdelingene som resultatenheter. Med resultatenheter menes organisatoriske enheter som gjennom salg av tjenester til banken for øvrig og andre skal oppnå forsvarlige økonomiske resultater. Modellen skal gi et tilstrekkelig bilde av avdelingenes inntekter og kostnader og gi muligheter for en tilfredsstillende økonomisk styring. Man skal utrede de problemstillinger som er nødvendige for å oppnå dette, jf. notat til hovedstyret av 11.12.98. Prosjektet skal resultere i en rapport fra styringsgruppen. Styringsgruppen skal rapportere resultatet av arbeidet og fremdrift til Administrasjonsutvalget.-*

Arbeidet ble lagt bredt opp. Det ble etablert en prosjektstab ledet av Odd Skuggen som var direktør ved Kristiansand avdeling. I tillegg ble det etablert sju ulike arbeidsgrupper som skulle utrede ulike sider ved resultatenhetsmodellen.

Etter at arbeidsgruppene hadde levert sine innstillinger, avga styringsgruppen sin rapport 25.6.1999. Den tilrådte at distriktsavdelingene skulle etableres som resultatenheter fra 1.1.2000. Et sentralt punkt var hvilke oppgaver som skulle defineres som sentralbankoppgaver. Styringsgruppen gikk inn for at dette skulle omfatte alt som da ble betraktet som basisoppgaver innenfor kontanthåndteringen. Dette var lagerhold, mottak (veiling og registrering), telling, kvalitetssortering, ekthetskontroll, destruksjon, pakking og utlevering av sedler og mynt. Norges Bank skulle betale resultatenheten for utførelse av disse oppgavene. Betalingen fra Norges Bank skulle være kostnadsbasert.

Det var forutsatt at Norges Bank i løpet av en tre-års-periode skulle vurdere om eksisterende modell, hvor disse tjenestene ble levert gratis til bankene, skulle videreføres. Det forelå allerede forslag til hvordan gratistjenestene kunne gjøres mindre omfattende. Styringsgruppen tilrådte for øvrig at Norges Bank burde sette et foreløpig krav til driftsresultat for resultatenheten på 6-8 % av totale driftsinntekter. Styringsgruppen så ikke at bestemmelsene i sentralbankloven satte grenser for bankens forretningsoppgaver innenfor kontantområdet eller for hvilke kundegrupper avdelingene kunne henvende seg til.

I januar 1999 hadde Svein Gjedrem tiltrådt stillingen som sentralbanksjef. Basert på foreliggende utredninger reiste han reiste spørsmål om Norges Bank var rettslig forpliktet til å tilby så omfattende gratistjenester på seddel – og myntområdet som styringsgruppen hadde tilrådd. Bankens juridiske avdeling ble bedt om å komme med en fornyet vurdering av hvilke forpliktelser banken hadde på området.

I et notat av 22.9.1999 konkluderte avdelingen på følgende måte: *- Norges Bank er ikke rettslig forpliktet til å tilby gratisnivå i kontanthåndteringen uten i forbindelse med ren ombytting ved innløsning eller innlevering for destruksjon. I hvilken grad vi ellers tar oss betalt for ytelser innen kontanthåndteringen, er et hensiktsmessighetsspørsmål hvor bl.a. spørsmålet om inngang av sedler og mynt for kvalitets- og ekthetskontroll kan tillegges vekt.-*

⁴⁴ Øvrige medlemmer var Roald Ekanger, Sylvi Johansen, Leif Veggum, Harald Haare og funksjonærrepresentanten Espen Halvorsen.

Ut fra dette vurderte sentralbanksjefen at Norges Bank burde begrense sine gratistjenester til ombytting ved innløsning eller innlevering for destruksjon. Øvrige tjenester burde prises for å oppnå kostnadsdekning. Underprising ville innebære en subsidiering av bankene. Resultatet ville være at resultatenheten måtte dekke mer av sine utgifter ved salg av tjenester til andre enn Norges Bank.

Samtidig kunne banken være villig til å dekke et underskudd i resultatenheten i en periode mens enheten fikk mulighet til å posisjonere seg. Over tid måtte slik dekning bygges ned.

Hvis kostnadene ved de mest effektive avdelingene skulle legges til grunn for prisene, ville det generere et samlet underskudd i resultatenheten. Skulle man legge de høyeste kostnadene til grunn, ville man risikere å stå med svært få kunder. I praksis ville det måtte finnes en middelvei. For resultatenheten ville det være viktig at den startet med en avdelingsstruktur som ga en realistisk mulighet for å gå i balanse etter at Norges Bank hadde trappet ned eventuelle driftstilskudd.

De ansattes representanter i administrasjonsutvalget og hovedstyret tok avstand fra de nye prinsippene for prising av tjenester på seddel- og myntområdet. De tok også til orde for en utredning om hvordan kontanthåndteringen burde utformes i framtiden, hvor det ble tatt hensyn til strukturelle endringer innenfor bank og post. Med større sentralisering innenfor denne sektoren mente de at Norges Bank kunne opprettholde et mer finmasket avdelingsnett enn hva som ellers ville være mulig.

Hovedstyret hadde en første drøfting av saken 13.10.1999. Før saken kom opp for endelig behandling hadde spørsmålet om priser i kontanthåndtering blitt tatt opp i Stortinget i forbindelse med behandlingen av lov om betalingssystemene mv. I Finanskomiteens innstilling ba komiteens flertall om at *–Stortinget på egnet måte får seg forelagt spørsmålet om prising av håndteringen av kontanter* - .Finansministeren ga imidlertid uttrykk for at dette kunne skje ved en omtale i kredittmeldingen hvor Stortinget hvert år i ettertid får en generell redegjørelse for bl.a. virksomheten i Norges Bank. Dette ble ikke imøtegått i senere innlegg. Det ble da også i Norges Bank vurdert som umulig å drive næringsvirksomhet dersom forretningsmessige disposisjoner skulle forelegges Stortinget på forhånd.

Hovedstyret besluttet så i møte 12.1.2000 at distriktsavdelingene skulle etableres som resultatenheter. Norges Bank skulle dekke kostnadene knyttet til sentralbankoppgavene, og det ble initiert et arbeid for å fastlegge disse. Tjenester for andre skulle prises med sikte på full kostnadsdekning etter en overgangsperiode. Samtidig ble det vedtatt å sette ned et utvalg som skulle vurdere hvilke kostnadsreducerende tiltak som ville være nødvendig for at driften av resultatenheten etter en periode minst skulle gå i balanse. Prisene skulle tilpasses kostnadene ved de mest effektive avdelingene, samtidig som Norges Bank i en overgangsperiode skulle betale et driftstilskudd.

Fram til neste behandling i hovedstyret våren 2000 vurderte administrasjonen hvordan Norges Bank kunne utføre sentralbankoppgavene på en billigst mulig måte. Svaret ble at dette kunne gjøres gjennom seks depoter som tok imot forseglede og identifiserbare pakker av slitte eller utgåtte sedler og mynt på standard form og oppbevarte dem for retur til et sentralt destruksjonsanlegg. Depotet måtte ha et lager av nye sedler og mynt som det skulle levere ut i bytte, samt for å dekke økning i behovet for kontanter. Kostnaden ved slik drift ville være en rimelig betaling til resultatenheten.

Det partssammensatte utvalget som skulle vurdere mulighetene for kostnadsreduksjoner ble ledet av Siri Caspersen⁴⁵. De foreslo en rekke tiltak som ville være nødvendige for å oppnå balanse i regnskapene. Blant disse var en reduksjon i antallet distriktsavdelinger. På dette punktet ble det imidlertid ikke full enighet i utvalget. Det var enighet om at virksomheten i Vardø, Hammerfest og Haugesund måtte avvikles for å unngå å komme i en situasjon som ville ødelegge resultatenhets økonomi på lang sikt. Flertallet, ledelsens representanter, gikk i tillegg inn for å avvikle virksomheten i Bodø, Ålesund og Fredrikstad. Økonomiske analyser tydet på at disse ville være tapsbringende. De ansattes representant mente at de burde opprettholdes ut fra strategiske hensyn. Konkurrerende virksomheter ville kunne overta Norges Banks forretningsvirksomhet på disse stedene, og derved også styrke sin konkurranseposisjon for øvrig.

Forslaget ville innebære at det måtte etableres depoter for sedler og mynt i Finnmark og eventuelt Nordland. Disse kunne være drevet enten av Norges Bank eller annen bank. Flertallet i utvalget anbefalte at dette skulle skje i regi av private banker.

Det var enighet i utvalget om å videreføre virksomhet i Bergen, Oslo, Stavanger, Tromsø og Trondheim, samt i Kristiansand, Larvik og Lillehammer, selv om det for de tre sistnevnte kunne reises spørsmål om utsiktene til å oppnå lønnsom drift.

Distriktsavdelingene ble invitert til å uttale seg om utvalgets innstilling. Det samme ble lokale banker, fylkesmenn, fylkeskommuner og kommuner i de berørte avdelingers nærområder. Disse gikk imot nedleggelse av avdelinger. Avdelingene stilte blant annet spørsmål om det var mulig å utføre sentralbankoppgavene etter den modellen som var antydnet, og at betalingen til resultatenheten derfor var for lavt anslått. Flere mente også at det ville være mulig med like store eller større kostnadsbesparelser enn det partssammensatte utvalget hadde antydnet. I så fall ville det være muligheter for at flere avdelinger ville kunne bli lønnsomme.

Da saken igjen kom opp for styrende organer sommeren 2000, ble de invitert til å velge mellom to hovedalternativer:

- Rendyrke myndighetsrollen og avvikle forretningsvirksomheten. Målet ville da være å utføre de rene sentralbankoppgavene slik at det ble sikret en forsvarlig tilgang av sedler og mynt i hele landet til lavest mulig kostnad.
- Utvikle kontanthåndteringen ved distriktsavdelingene videre som næringsvirksomhet i konkurranse med banker og andre. Dette forutsatte bedre måling av de økonomiske resultatene og bedre kostnadsstyring. Samtidig måtte en vesentlig del av inntektene komme fra andre enn sentralbanken. Et mål for en slik næringsvirksomhet vil være å gi en forsvarlig avkastning på investert kapital.

Det første alternativet ville over tid medføre en reduksjon i bemanningen for denne virksomheten fra ca. 450 til 70-100 årsverk. Det ville også bety at en ville avskjære muligheten for å bruke Norges Banks kompetanse og infrastruktur for kontroll og behandling av sedler og mynt til å etablere effektive løsninger på markedet for håndtering av kontanter.

Banken valgte å utvikle kontanthåndteringen som næringsvirksomhet. For å oppnå tilfredsstillende lønnsomhet, ville dette innebære nedleggelse i Vardø, Hammerfest, Bodø, Ålesund, Haugesund og

⁴⁵ Øvrige medlemmer var Paal Espeli og NBFF-leder Espen Halvorsen.

Fredrikstad. Ansatte som ikke kunne få arbeid annet sted i Norges Bank fikk tilbud om ulike former for sluttpakker. Banken tok sikte på drift av depoter i Bodø, Hammerfest og Vardø i regi av private banker.

Det partssammensatte utvalget hadde anslått at resultatenheten ville ha "historiske merkostnader" på 7 mill. kroner årlig sammenliknet med konkurrentene. Hovedstyret mente at en etterfølgende gjennomgang indikerte at beløpet var lavere. Dessuten mente hovedstyret, i motsetning til utvalget, at Norges Bank ikke skulle dekke slike kostnader, blant annet fordi det kunne oppfattes som en subsidiering i strid med konkurransereglene.

Saken ble forelagt Finansdepartementet, som også sendte den til uttalelse i Kommunal- og regionaldepartementet⁴⁶. Svarbrevet fra Finansdepartementet⁴⁷ ga ingen klar konklusjon. Brevet pekte på følgende forhold:

- Det er viktig at Norges Bank organiserer sin virksomhet med sikte på å utføre sine oppgaver effektivt
- Departementet hadde fått innspill som var uenige i bankens forretningsmessige vurderinger, men la til grunn at Norges Bank selv måtte vurdere rent forretningsmessige spørsmål.
- Departementet var generelt kritisk til at sentralbankoppgavene ble satt ut til private.
- Omstillingen av Norges Banks virksomhet kunne ikke sees isolert fra annen omstilling i offentlig sektor. I den forbindelse viste departementet til uttalelse fra Kommunal- og regionaldepartementet⁴⁸ som særlig var bekymret for tap av arbeidsplasser i Hammerfest og Vardø. Finansdepartementet la til grunn at før en nedleggelse disse stedene var aktuell, måtte det være en klar gevinst ved nedleggelsene og Norges Bank måtte ha vurdert nøye desentralisering av oppgaver til Hammerfest og Vardø.

Finansdepartementets brev førte ikke til store endringer i Norges Banks planer. Banken mente at sentralbankloven klart åpnet for at banken kunne etablere en ordning med distriktsavdelinger kombinert med avtaler med lokale banker om depotløsninger. Depotene ville kunne drives billigere ved at driften ble overlatt til private banker.

Banken hadde imidlertid vurdert mulighetene for å flytte ut andre arbeidsoppgaver til byer hvor avdelingene ble nedlagt, og det ble besluttet å flytte bankens sentralbord samt arbeidsoppgaver knyttet til avlevering av arkiver til Riksarkivet til Vardø. Dette var antatt å sikre oppgaver for 5-7 medarbeidere i minimum 10 år.

Sluttbehandlingen av spørsmålet om nedlegging av de aktuelle seks distriktsavdelinger skjedde i representantskapets møte 6.9.2000. Resultatet ble at alle de seks foreslåtte avdelingene ble vedtatt nedlagt. Et mindretall på fem medlemmer i representantskapet stemte imot forslaget.

I representantskapets vedtak lå det også at sentralbanken selv skulle drive depotvirksomhet i Hammerfest og Vardø inntil oppgavene knyttet til sentralbord og avlevering av arkiver var overført til Finnmark. Deretter skulle depotdriften skje i regi av privat bank. Alle avdelinger var forventet avvirket i løpet av 1. halvår 2001.

⁴⁶ Brev av 26.7.2000.

⁴⁷ Brev av 29.8.2000.

⁴⁸ Brev av 8.8.2000.

5.2. Etablering av aksjeselskap

Etter at tellesentralen til Den norske Bank var blitt utsatt for to ran, hadde banken behov for å styrke sikkerheten rundt sin kontanthåndtering. Bankens ledelse tok derfor kontakt med sentralbanksjef Svein Gjedrem med forespørsel om Norges Bank kunne påta seg å utføre kontanthåndteringen innenfor Norges Banks lokaler.

Basert på DnBs behov, samt Norges Banks vedtak om å etablere kontantområdet som en resultatenheter, startet de to bankene samtaler høsten 2000. Siktemålet var å danne et felles aksjeselskap for å realisere partenes behov for sikre, effektive og lønnsomme løsninger innen kontantområdet. Foruten å få skilt ut forretningsvirksomheten i eget selskap, ville dette for Norges Bank medføre en utkontraktering av sentralbankvirksomheten. Det ville gi en slankere organisasjon med sterkere fokus på kjerneoppgavene, som var definert som pengepolitikk, finansiell stabilitet og kapitalforvaltning.

Norges Bank ønsket i utgangspunktet å etablere et selskap med bredere deltakelse enn bare DnB og Norges Bank. Banken tok derfor initiativ til å etablere et felles aksjeselskap for flere av bankene i Norge. I første omgang ble det avholdt møter med ledelsen i Gjensidige NOR Sparebank, Kreditkassen, Sparebank1-gruppen og Fokus Bank. I utgangspunktet signaliserte alle interesse for å arbeide videre med sikte på dannelse av felles aksjeselskap. Kreditkassen kom etter hvert til at de likevel ikke ønsket å delta på eiersiden. På den annen side kom Terra-gruppen, som representerte 80 sparebanker fordelt over hele landet, med i arbeidet. I tillegg varslet Nordlandsbanken at de kunne tenke seg å gå inn i selskapet med en eierandel som svarte til deres omsetning. Siden denne andelen ville være liten, så de det ikke hensiktsmessig å delta i arbeidet med å etablere selskapet.

Det ble etablert en styringsgruppe bestående av en representant for hver av de seks deltakende bankene / bankgrupperingene (DnB, Gjensidige NOR Sparebank, Sparebank1-gruppen, Fokus Bank, Terra-gruppen og Norges Bank). Denne vurderte selskapets fremtidige økonomi, de juridiske aspekter ved avtalekomplekset samt spørsmål knyttet til eierandeler og lønns- og arbeidsvilkår i selskapet. Styringsgruppen ble ledet av DnBs representant Thomas Tangstrøm. Harald Bøhn representerte Norges Bank.⁴⁹

Under styringsgruppen var det etablert tre særskilte arbeidsgrupper med representasjon fra partene. Disse forberedte juridiske, personalpolitiske og økonomiske spørsmål. Det var videre etablert en prosjektgruppe i Norges Bank. Gruppen fungerte som sekretariat for arbeidet. Den ble ledet av bankens direktør for sedler og mynt, Bente Holm Akselsen, som hadde overtatt stillingen etter Kari Gjestebø i 2000. Parallelt med dette ble det i Norges Bank arbeidet med utarbeiding av samarbeids- og leveranseavtaler mellom banken og selskapet når det gjaldt utførelsen av sentralbankoppgavene. Det ble forhandlet fram avtaler om husleie og andre tjenester som fra starten skulle leveres fra Norges Bank til selskapet.

Et sentralt punkt for Norges Bank i de drøftelsene som pågikk var å sikre banken, herunder revisjonen og representantskapet, tilstrekkelige styrings-, kontroll- og tilsynsmekanismer. For å sikre dette fikk Norges Bank en eierandel på 33,5%, mens eierandelen for øvrige parter ble satt etter hvor stor virksomhet de brakte inn i selskapet. Dette ville gjøre det mulig for Norges Bank å forhindre

⁴⁹ Øvrige deltakere var Aslaug Spilde(Gjensidige NOR Sparebank), Per Trygve Holmgren(Sparebank1-gruppen), Anton Jørgensen (Fokus Bank) og Christian Stang Våland (Terra-gruppen).

kapitalforhøyelser, fisjon, fusjon og andre beslutninger som innebar vedtektsendringer. Norges Bank fikk også gjennom aksjonæravtale rett til å opprettholde sin eierandel ved enhver beslutning om kapitalforhøyelse.

Aksjonæravtalen sikret videre at Norges Bank kunne kreve at alle saker som vedrørte utførelsen av sentralbankoppgavene skulle behandles av generalforsamlingen. De øvrige eiere var da forpliktet til å stemme for Norges Banks forslag dersom det ble lagt fram skriftlig pålegg fra representantskapet, hovedstyret eller sentralbanksjefen. Eierne forpliktet seg videre til å velge den revisor Norges Bank foreslo. Representantskapets generelle tilsynsmyndighet ble nedfelt i vedtektene.

De økonomiske analysene av selskapets fremtidsmuligheter viste at økonomien ville bli styrket dersom store volumer ble lagt inn i virksomheten. Partene forpliktet seg derfor til å overføre all sin kontanthåndtering til selskapet. Dette var i samsvar med Norges Banks intensjoner, men kunne være vanskelig for enkelte av samarbeidspartnerne siden det innebar større grad av sentralisering av oppgavene.

For Norges Banks ledelse var alternativet til selskapsetablering nå en depotløsning hvor banken bare ville utføre de rene sentralbankoppgavene. Dette ville føre til betydelig nedbygging av bankens kontanthåndtering, og dermed også til bortfall av arbeidsoppgaver. På denne bakgrunnen fikk forslaget om selskapsetablering støtte fra de ansatte, som imidlertid ønsket at Norges Bank skulle opprettholde en betydelig eierandel.

Fra Norges Banks side var det klart at etablering av selskapet ville innebære at Norges Banks distriktsavdelinger ville bli nedlagt og virksomheten overført til det nye selskapet. Dette gjaldt foruten kontanthåndteringen i Oslo virksomheten i Bergen, Trondheim, Stavanger, Tromsø, Larvik, Lillehammer og Kristiansand. I tillegg kom Bodø, som var vedtatt nedlagt i 2000, men som representantene for det fremtidige selskapet ønsket å drive videre. Saken ble ansett som sak av særskilt viktighet, og dermed forelagt Finansdepartementet⁵⁰.

Finansdepartementet valgte å omtale saken i Revidert Nasjonalbudsjett for 2001 som ble lagt fram for Stortinget 11.5.2001. Her sies det:

- *Det er adgang til å instruere Norges Bank i henhold til de særskilte formreglene i sentralbanklovens §2. Departementet har etter en samlet vurdering kommet til at en ikke vil gå inn for at Norges Bank instrueres om ikke å gjennomføre den planlagte etableringen av et selskap for kontanthåndtering og overføring av virksomheten i distriktsavdelingene til dette selskapet. Det legges blant annet vekt på at et alternativ for Norges Bank vil kunne være å vesentlig bygge ned omfanget av bankens kontanthåndtering. Det legges også vekt på at de ansatte i Norges Bank har gitt til kjenne at de ser dette som en måte å opprettholde arbeidsplasser på, og støtter planen, dog med forbehold om at de ønsker at Norges Bank skal opprettholde en høy eierandel i selskapet. Saken er likevel så omfattende at departementet finner det riktig å gi Stortinget en orientering, og anledning til å gi synspunkter, før departementet tar endelig stilling til foreleggelsen fra Norges Bank.*

⁵⁰ Brev av 18.1.2001.

Finansdepartementet hadde imidlertid gitt uttrykk for at hvis Norges Banks eierandel skulle falle til under en tredel var det å anse som sak av særskilt viktighet som skulle forelegges departementet.

Saken ble behandlet i representantskapets møte i Trondheim 14.6.2001. På det tidspunktet hadde Stortinget ennå ikke behandlet Revidert Nasjonalbudsjett. Imidlertid forelå Finanskomiteens innstilling, og flertallet tok Finansdepartementets redegjørelse til orientering. Et mindretall bestående av representantene fra Senterpartiet, Sosialistisk Venstreparti og representanten Steinar Bastesen gikk inn for å pålegge Norges Bank ikke å gjennomføre overføringen av kontanthåndteringen til et nytt selskap. De pekte spesielt på sikkerhetshensyn og at de mente det var en offentlig oppgave å sørge for kontanthåndtering.

Saken skapte stort engasjement i representantskapet. Et flertall på ni medlemmer i representantskapet ga sin tilslutning til hovedstyrets tilrådning. Et mindretall på seks medlemmer stemte imot. Vedtaket var betinget av at Finansdepartementet i sitt svar til Norges Bank etter Stortingets behandling av saken ikke gikk imot etableringen, noe departementet ikke gjorde.

Stiftelsesmøte for selskapet ble holdt 21.6.2001. Thomas Tangstrøm fra DnB ble valgt til første styreleder med Tore Jørstad fra Gjensidige NOR Sparebank som nestleder. Harald Bøhn var Norges Banks representant i styret⁵¹. Bente Holm Akselsen ble ansatt som administrerende direktør i selskapet.

Kontantvirksomheten i Norges Bank ble overført til selskapet, som fra starten fikk navnet Kontanthåndtering AS, fra 1.7.2001. Selskapet endret etter en navnekonkurranse høsten 2001 navn til Norsk Kontantservice AS (NOKAS). I desember 2001 arbeidet til sammen om lag 270 av Norges Banks tidligere medarbeidere i selskapet. De var blitt overført i samsvar med arbeidsmiljølovens bestemmelser om virksomhetsoverdragelse. For å unngå for høy total bemanning i selskapet fratradte en del av Norges Banks ansatte etter å ha mottatt sluttpakker i tiden før og rett etter at selskapet ble etablert. Flere av de andre stifterne overførte også ansatte til NOKAS samtidig med at de overførte virksomhet.

Norges Bank inngikk samarbeids- og leveranseavtale med NOKAS om utføring av sentralbankoppgaver. Som ledd i dette etablerte banken depoter i NOKAS` lokaler. Disse ble drevet av NOKAS. Selskapet sto også for makulering av sedler etter kriterier som var fastsatt av banken.

I tillegg ble det inngått en rekke avtaler om leveranser av tjenester fra Norges Bank til selskapet. De viktigste gjaldt husleie og IT-tjenester. Etter hvert valgte NOKAS, i noen grad påskyndet av Norges Bank, andre leverandører. De tidligere avdelingskontorene som NOKAS leide ble etter hvert solgt med de inngåtte leiekontrakter. Høsten 2011 flyttet NOKAS ut av Norges Banks lokaler i Oslo.

Alle eiere hadde forpliktet seg til å beholde sine eierandeler i en periode på tre år etter stiftelsen. Da denne perioden var utløpt, startet Norges Bank en vurdering av om bankens eierandel skulle selges. Et viktig argument for salg var at selskapet etter hvert ville stå overfor strategiske valg hvor forretningsmessige hensyn kunne tilsi at det engasjerte seg i virksomhet som lå langt fra det som ville være naturlig for en sentralbank. Norges Bank solgte sine aksjer ved årsskiftet 2005/06.

⁵¹ Øvrige styremedlemmer fra medlemsbankene var Per Trygve Holmgren, Sparebank1-gruppen, Stein Ole Larsen, Terra-gruppen og Anton Jørgensen, Fokus Bank. De første valgte representanter for de ansatte i styret var Siri Wingren, Anne-Marie Korsbrekke og Knut Jørgen Knutsen. De to sistnevnte kom fra Norges Bank.

En del arbeidsoppgaver som var flyttet ut fra hovedkontoret ble etter 2001 drevet videre. Virksomheten ved disse "satelittene" ble styrt fra hovedkontoret. I første omgang dreide det seg om virksomhet i Kristiansund, Larvik, Lillehammer og Vardø. Fra 2010 er mesteparten av denne virksomheten utkontraktert. Det eneste som gjenstår er at en del regnskapsfunksjoner som ble lagt til Larvik i 1990 fortsatt utføres der.

6. Avslutning

Distriktsavdelingene var en viktig del av Norges Banks organisasjon fra etableringen i 1816 fram til 2001. Avdelingenes rolle endret seg betydelig i løpet av perioden. Fra å ha myndighet til å fastsette diskontoen i sitt distrikt og innvilge lån til det lokale næringsliv, ble oppgaven de siste årene å forsyne lokale banker med sedler og mynt. Bakgrunnen for utviklingen lå i flere forhold. Særlig viktig var Norges Banks utvikling fra å være en bank for næringslivet til å yte kortsiktige lån til bankene. Samtidig bidro bedre kommunikasjoner til integrerte finansmarkeder, og dermed større behov for sentralisering av myndighet. Elektronisk betalingsformidling gjorde at sedler og mynt fikk en mindre rolle. Samtidig gjorde ny teknologi kontanthåndteringen mer effektiv.

For en periode kunne denne utviklingen motvirkes ved å flytte operasjonelle aktiviteter ut til distriktene, samtidig som en del statlige virksomheter kunne trekke på Norges Banks kapasitet. På lengre sikt var det imidlertid ikke mulig å opprettholde distriktsavdelingsnettet.

I 2011 foregår praktisk talt all Norges Banks innenlandske aktivitet i Oslo. Den virksomhet som finner sted andre steder er knyttet til kapitalforvaltningen og foregår utenfor landets grenser, i London, New York, Shanghai og Singapore.