

Til  
**Djøf, Dansk Magisterforening OG IDA**  
OKTOBER 2017

# FLYTNING AF STATSLIGE ARBEJDSPLADSER

## ERFARINGSOPSAMLING

FRA GEODATASTYRELSEN, LANDBRUGSSTYRELSEN, NÆVNESENS HUS OG STATENS ADMINISTRATION



## INDHOLD

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>0.</b> | <b>LEDELSESRESUMÉ</b>  | <b>1</b>  |
| 0.1       | Vigtigste læringspunkter og konklusioner                       | 1         |
| <b>1.</b> | <b>BAGGRUND OG INDLEDNING</b>                                  | <b>4</b>  |
| 1.1       | Analysens afgrænsning og datakilder                            | 5         |
| 1.2       | Rapportstruktur  | 7         |
| <b>2.</b> | <b>ERFARINGER PÅ TVÆRS AF STYRELSERNE</b>                      | <b>7</b>  |
| 2.1       | Kommunikation om flytningen og mulighed for at præge processen | 7         |
| 2.2       | Stabilitet i arbejdskraften                                    | 12        |
| 2.3       | Forventninger til opgaver og fordeling af opgaver              | 17        |
| 2.4       | Samarbejde med ledere på flere niveauer                        | 21        |
| 2.5       | Kvaliteten i opgaveløsningen og arbejdspress                   | 23        |
| 2.6       | Konsolidering af flytningen                                    | 28        |
| <b>3.</b> | <b>ANALYSE AF DE ENKELTE STYRELSER</b>                         | <b>32</b> |
| 3.1       | GEODATASTYRELSEN   | 32        |
| 3.2       | Nævnenes Hus   | 38        |
| 3.3       | Landbrugsstyrelsen   | 41        |
| 3.4       | Statens Administration   | 43        |

## BILAGSRAPPORT ER VEDLAGT

## 0. LEDELSESRESUMÉ

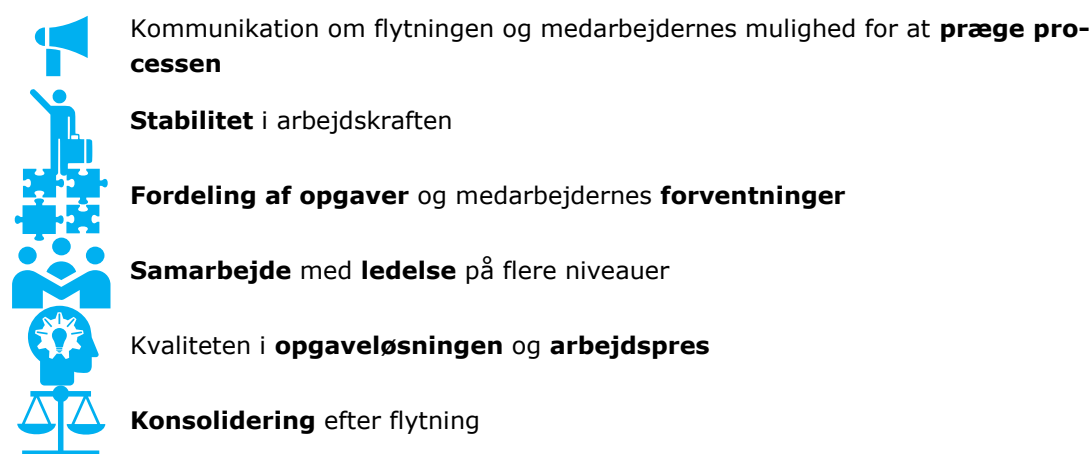
Djøf, Dansk Magisterforening og IDA har bedt Rambøll Management Consulting (herefter Rambøll) om at gennemføre en erfaringsopsamling af den første runde af flytning af statslige arbejdspladser, som blev annonceret i oktober 2015.

Formålet med analysen er at samle op på erfaringer og belyse læringspunkter i forhold til flytningens rammer og proces. Analysen baserer sig på fire udvalgte styrelser;

- Statens Administration i Hjørring
- Nævnenes Hus i Viborg
- Landbrugsstyrelsen i Augustenborg og
- Geodatastyrelsen i Aalborg.

Erfaringsopsamlingen og læringspunkter kan på denne baggrund kun ske med baggrund i de valgte styrelser, og vil ikke nødvendigvis være repræsentativ for andre styrelser, som har gennemført en hel eller delvis flytning.

Omdrejningspunktet for analysen har været seks temaer, der er fremkommet på baggrund af litteraturgennemgang, drøftelse med Djøf, Dansk Magisterforening og IDA samt interviews og workshops med tillidsrepræsentanter fra de fire styrelser:



Analysen gennemføres i to dele:

- En *komparativ analyse* af flytningen i de fire styrelser
- En *casespecifik analyse* for hver styrelse.

Dataindsamlingen har bestået af en spørgeskemaundersøgelse til medlemmer af de tre fagforeninger, som på nuværende tidspunkt er ansat i en af de 4 styrelser, interviews med medarbejdere og ledere, interviews med styrelsernes kunder og samarbejdspartnere, inddragelse af relevant kvantitativt data om fx sygefravær og personaleomsætning samt en litteraturgennemgang af relevant litteratur om flytning af arbejdspladser.

Sideløbende med indsamling af analysens data, har Rambøll gennemført en inddragende proces af udvalgte nuværende medarbejdere og ledere, der er ansat i styrelserne, gennem workshops med fokus på kvalificering af analysens centrale læringspunkter.

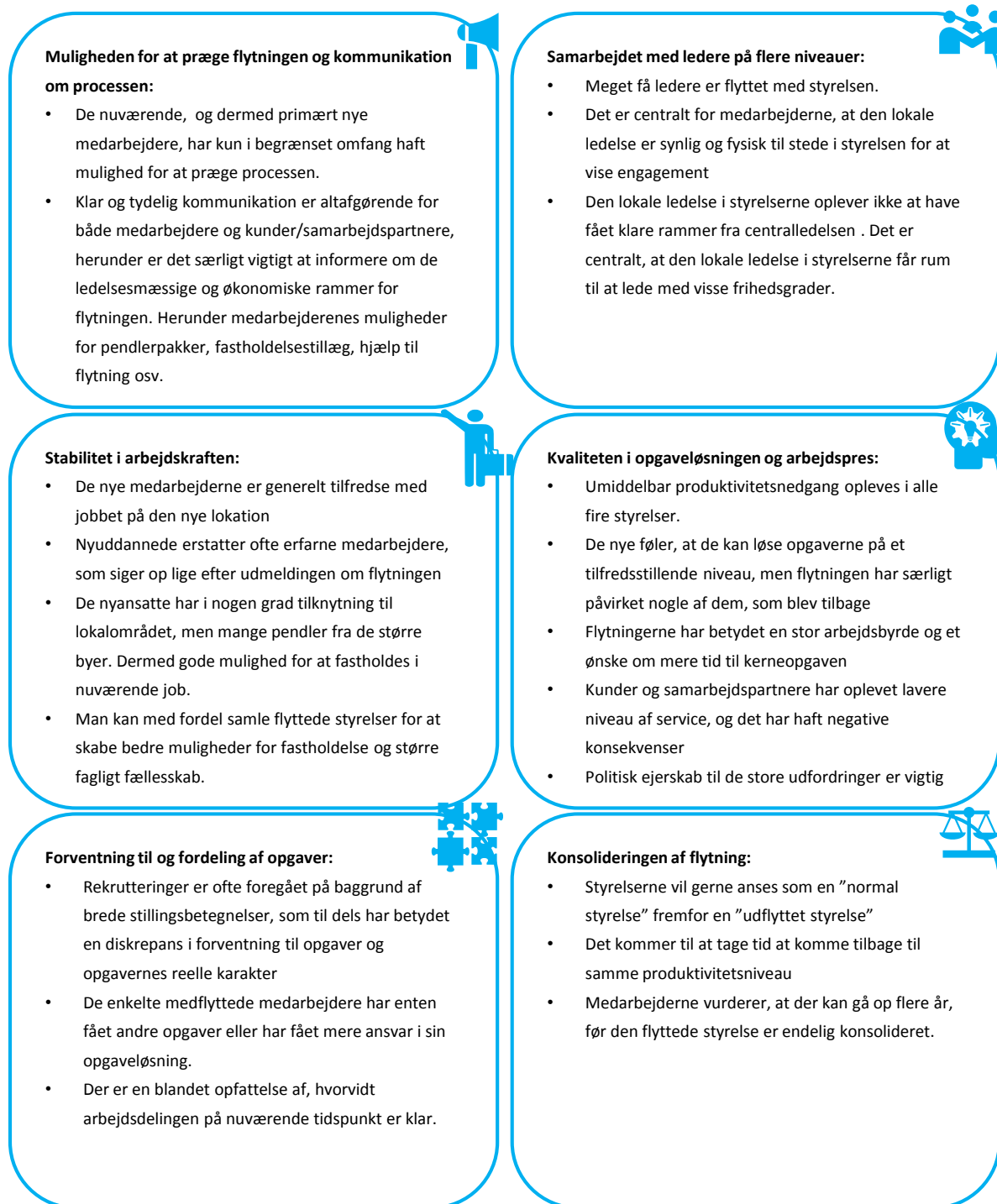
### 0.1 Vigtigste læringspunkter og konklusioner

I det nedenstående præsenteres de vigtigste konklusioner i rapporten. Disse er bygget op omkring rapportens centrale læringspunkter, som eventuelt fremadrettet kan inddrages i processen for nye flytninger af arbejdspladser som blev annonceret i Statsministerens åbningstale i oktober

2017, samt i processen med at flytte de arbejdspladser, der mangler at blive flyttet som en del af første bølge.

De vigtigste læringspunkter fordelt på de 6 temaer er følgende:

**Figur 0-1: Vigtigste læringspunkter/konklusioner**



De enkelte læringspunkter gennemgås i de enkelte delafsnit af rapporten. Der er dog enkelte af læringspunkterne, der særligt bør fremhæves og som går igen på tværs af de enkelte temaer:

*A. Større muligheder for fagligt fællesskab og nemmere rekruttering/fastholdelse ved samling af styrelser på færre lokationer*

Under flere af temaerne fremhæves det, at det af medarbejdere bliver positivt omtalt, når der er forsøgt samlet styrelser på færre men større lokationer. Forstået på den måde, at det fremhæves som noget positivt, at man nogle steder har forsøgt at skabe attraktive kraftcentre. Dette bliver særligt fremhævet i forhold til, at det kan være nemmere at rekruttere og fastholde medarbejdere da der skabes et større lokalt arbejdsmarked for akademikere. Det bliver desuden fremhævet i forbindelse med at medarbejderne ønsker at skabe faglige fællesskaber, hvor et større antal medarbejdere har et fagligt fællesskab, som kan koncentrere sig om viden inden for et specifikt fagligt område eller et fællesskab koncentreret om at være fælles om at arbejde i en statslig styrelse. Nævnenes Hus bliver fremhævet som en god case på dette og noget man kan overveje at inspirere sig af i fremtidige overvejelser om placering osv.

*b. En bedre proces inden udmelding af flytning kan sikre mere stabilitet*

Det bliver under flere af temaerne påpeget, at selve processen i forbindelse med udmelding af flytning har virket u hensigtsmæssig i forhold til fastholdelse af medarbejdere og i sikring i stabilitet i opgaveløsning inden for de undersøgte styrelser. Det handler særligt om, at medarbejderne har en oplevelse af at der var uklare rammer for, hvorvidt der kunne tilbydes pendlerpakker, muligheder for hjælp til at finde job til ægtefæller osv. I nogle tilfælde berettes der om, at der er gået over 3 måneder før end, at medarbejderne har modtaget den information, som ønskes for at kunne træffe valg om at flytte med osv. Såfremt dette havde været på plads inden udmelding om flytning, så havde det måske lykkedes at fastholde erfarne medarbejdere, som kunne have sikret stabilitet i opgaveløsningen og kunne hjælpe med at oplære nye medarbejdere på den nye lokation.

Samlet set har det derfor været svært at fastholde medarbejdere med baggrund i usikkerhed, og det fremgår uklart, hvorvidt der har været en klar fastholdelsesstrategi, samt hvordan denne har udmøntet sig i praksis.

*c. Rekrutteringen er lykkedes, men mange pendler og stor udskiftning i medarbejdersammensætning*

Overordnet set svarer de inkluderede styrelser, at det er lykkedes at rekruttere den nødvendige arbejdskraft. Men det bliver samtidig fremhævet, at der er sket en stor udskiftning i medarbejdersammensætningen, da mange erfarne medarbejdere sagde op og man primært har udskiftet de erfarne medarbejdere med nyuddannede eller personer uden den samme erfaring på området. I nogle tilfælde er dette et bevidst valg for at skabe et generationsskifte, mens det andre steder har været af nød. Fælles er dog, at det kræver en stor oplæring og at dette kan være svært uden erfarne medarbejdere.

Under flere af temaerne bliver det desuden fremhævet, at mange af de nye medarbejdere er pendlere. Det vil sige, at forhåbningen om at skabe større bosætning i kommunen ikke umiddelbart ser ud til at indfris. Dette er dog meget tidligt at udtale sig om, da det kan tænkes, at de nuværende pendlere med tiden vil bosætte sig tættere på styrelsen.

Det bør her fremhæves, at analysen ikke har undersøgt påvirkningen på det lokale arbejdsmarked fra de ekstra statslige arbejdspladser. Men det fremhæves flere steder at mange af de nye ansatte, som ikke pendler, tidligere har været ansat i den lokale kommune eller en lokal privat virksomhed.

Fremtidige analyser bør derfor belyse, hvorvidt der fx er sket en fortrængning af lokale akademikere fra det private arbejdsmarked, der så er overgået til offentlige arbejdspladser i stedet. Dette har været undersøgt i andre lande uden en klar konklusion.

De ovenstående vigtigste læringspunkter bygger således på erfaringerne fra 4 styrelser, som har gennemført udflytning på forskellige måder og bygger både på kvantitativt og kvalitativt data. Hvorvidt de samme pointer også ville være gældende, såfremt der var udvalgt 4 andre styrelser i forbindelse med analysen kan ikke vides.

Men da flere af pointerne kan genfindes i litteraturen og dermed i andre lande, så kan man have en formodning om, at der er tale om pointer, som ikke alene er gældende for de undersøgte styrelser. I den gennemførte gennemgang af udvalgt litteratur kan nedenstående konklusioner særligt fremhæves pointerne i figur 0-2.

#### Figur a-2: Vigtigste konklusioner fra litteraturgennemgangen

- Planlægningsarbejdet op til flytningerne er betragteligt og ofte er en faldgruppe for flytningsprojekter (Faggio, 2015)
- Det er meget få medarbejdere, der vælger at flytte med deres arbejdsplads, og andelen, der pendler, er også lav (Faggio, 2015; Huldt, 2015)
- Medarbejderne i de nye styrelser er som oftest yngre og har mindre anciennitet på området sammenlignet med de medarbejdere, der var i styrelsen før flytningen (Eriksen, 2009).
- Flytningerne resulterer ofte i videns- og kompetencetab grundet stor personaleomsætning (Faggio, 2015; Eriksen, 2009).
- Flytningerne kan forårsage en midlertidig svækkelse af arbejdspladsens opgavevaretagelse, og det kan tage år at opnå samme operationelle niveau som før flytningen (Eriksen, 2009; Lindegaard, 2009; Huldt, 2015; Carson, 2008).

I rapporten omtales flere pointer fra litteraturgennemgangen og i bilagsrapporten findes en nærmere gennemgang af hvert studie.

## 1. BAGGRUND OG INDLEDNING

V-regeringen præsenterede den 1. oktober 2015 en plan for flytning af knap 3.900 statslige arbejdspladser. Baggrunden for flytningen er et politisk ønske om i højere grad at placere statslige arbejdspladser uden for Hovedstadsområdet. Formålet var at skabe en geografisk balanceret udvikling og sikre nærhed til borgere og virksomheder i den offentlige opgavevaretagelse. På nuværende tidspunkt er flytningen gennemført for ca. 2.500<sup>1</sup> ud af de planlagte 3.900 arbejdspladser, hvilket betyder at flytningen fortsat er en igangværende proces.

Siden har VKLA-regeringen ved Folketingets åbning i 2017 præsenteret en ambition om, at der følger en ny flytningsrunde i 2018.

Fra Djøf, Dansk Magisterforening og IDAs side er der et ønske om at udvikle viden og skabe et indblik i, hvorvidt der er særlige læringspunkter, som er vigtige at have fokus på at håndtere i den kommende runde. Djøf, Dansk Magisterforening og IDA har tidligere gennemført undersøgelser, som har undersøgt, hvorvidt deres medlemmer eksempelvis kendte til de ordninger, som kunne tilbydes i forbindelse med eventuel medflytning osv.<sup>2</sup>

Med denne erfaringsopsamling fokuseres der med et bredere sigte på både erfaringer ved strategi for placering af flyttede styrelser, samarbejdet med aftagerne af styrelsernes ydelser og konsolideringen af flytningen.

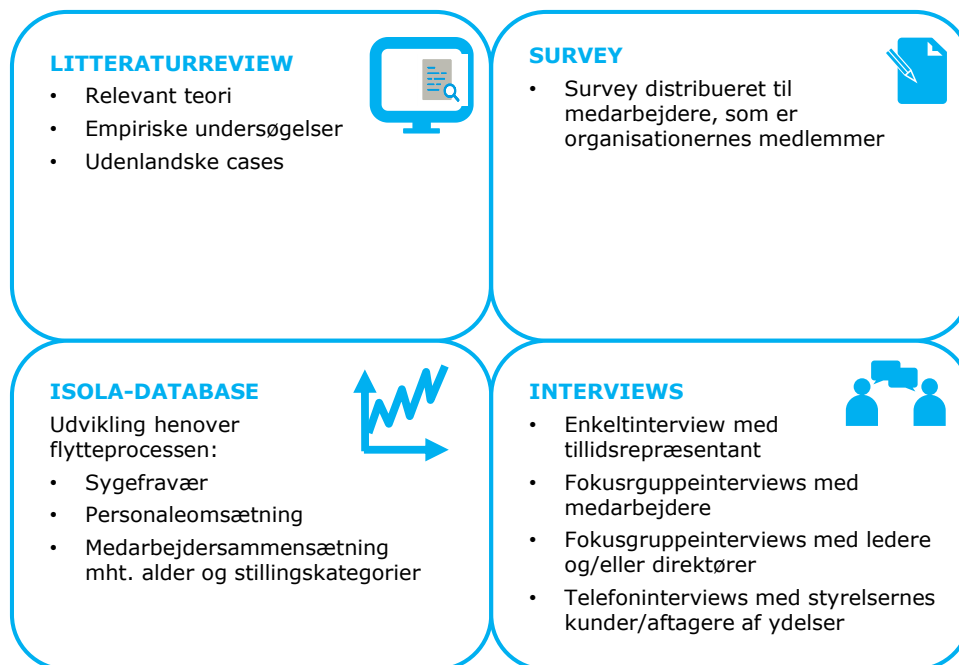
<sup>1</sup> <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2017/10/regeringen-vil-etablere-flere-tusinde-statslige-arbejdspladser-ude-i-landet>

<sup>2</sup> Dertil kommer at Moderniseringsstyrelsen ligeledes på nuværende tidspunkt har iværksat en analyse af flytning af statslige arbejdspladser.

## 1.1 Analysens afgrænsning og datakilder

Nærværende rapport præsenterer resultaterne af fire sammenhængende analyser med separate datakilder, jf. Figur 1-1.

Figur 1-1: Analysens datakilder



Der er således anvendt en kombination af datakilder. Det muliggør datatriangulering og sikrer validiteten i analysens resultater. I bilagsrapporten beskrives disse datakilder nærmere.

Inden analysen gennemgås er der flere opmærksomhedspunkter, som bør fremhæves. For det første er det væsentligt at pointere, at formålet med nærværende analyse er at skabe dybe indsigter i et udsnit af statslige styrelser, der er berørt af flytninger. Derfor generaliseres indsigterne fra de fire styrelser ikke umiddelbart til andre styrelser.

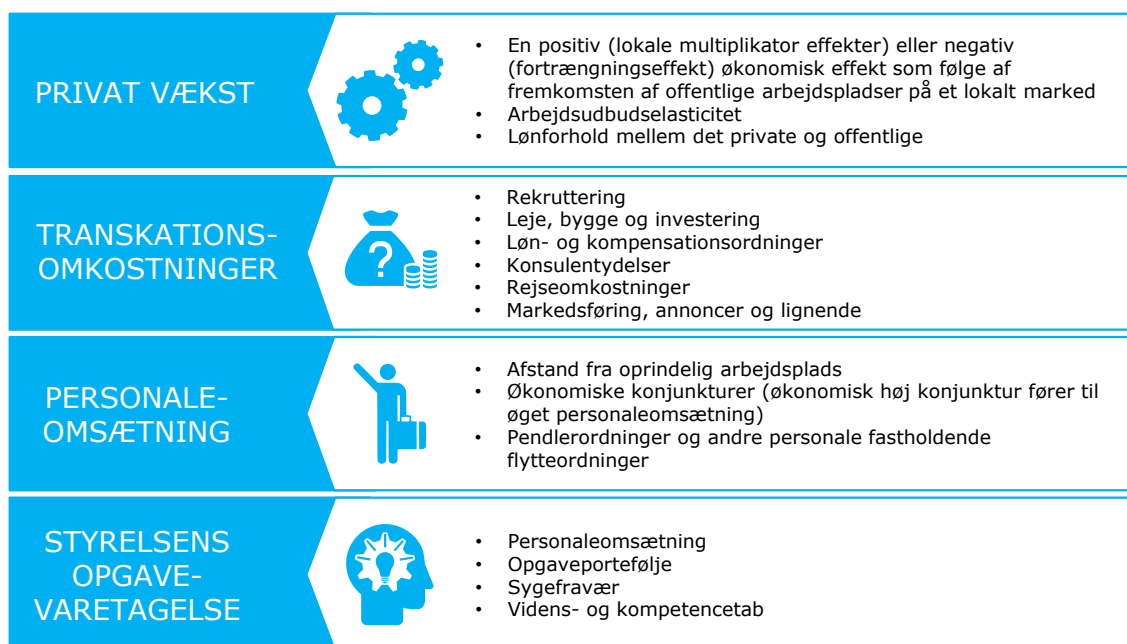
For det andet er det vigtigt at fremhæve, at analysen primært er foretaget på baggrund af indsigter fra medlemmer af Djøf, Dansk Magisterforening og IDA. Spørgeskemaundersøgelsen dækker udelukkende medlemmer af de tre fagforeninger. Dette er særligt vigtigt i spørgeskemaet, da denne bygger på medlemsoplysninger. Rambøll har udsendt spørgeskemaundersøgelsen til 403 medlemmer af de tre fagforeninger. Ud af disse medarbejdere har 170 besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 42 %. Dette er beskrevet mere udførligt i bilagsrapportens afsnit 1.2.5.

Analysen skal derfor særligt ses i lyset af dette. I interviewene har Rambøll dog forsøgt også at inkludere medlemmer fra andre organisationer, såsom fagforeningen HK. Derudover er der inkluderet perspektiver fra aftagere af statens ydelser, hvor udvælgelsen ikke er sket under hensyn til medlemskab af organisationerne.

For det tredje indgår kun de nuværende medarbejders perspektiver på flytteprocessen i analysen. Dette har stor betydning, da der på grund af det store antal medarbejdere, som valgte ikke at flytte med, er tale om forholdsvis nye medarbejdere, som primært har oplevet at arbejde i den flyttede styrelse. De steder, hvor styrelser kun delvist flyttede, omhandler analysen hele styrelsen. Dette gælder særligt for Landbrugsstyrelsen, hvor en stor andel af besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen kommer fra del af styrelsen, som ikke er flyttet til Augustenborg. Hertil skal dog nævnes, at organisationerne Djøf, Dansk Magister Forening og IDA tidligere har foretaget undersøgelser blandt deres medlemmer, som tidligere har været ansat i styrelserne.

Det fælles afsæt i analysetemaerne sikrer en ensartet kortlægning af erfaringer på tværs af styrelserne. Temaerne er bl.a. udvalgt med afsæt i en gennemgang af en række litteratur på området inden for flytning af statslige arbejdspladser, som Rambøll har gennemført, jf. afsnit bilagsrapporten. På tværs af litteraturen kan der identificeres fire væsentlige udfaldsvariable, som flytningsprocesser kan påvirke. Derudover kortlægges adskillige variable, som kan have en indvirkning på de fire udfald, jf. Figur 1-2.

Figur 1-2: Væsentligste variable i litteraturen



Kilde: De anvendte kilder fremgår af bilagsrapporten.

Note: For en definition af de præsenterede variable og begreber henvises til bilagsrapporten.

Udfaldsvariablene (noteret til venstre i figuren) inddeler sig i to kategorier. De første har fokus på de økonomiske omkostninger og effekter af flytningsprocessen, hvor **privat vækst** og **transaktionsomkostninger** fremgår. Om dette perspektiv viser litteraturen bl.a., at der er en tendens til, at omkostningerne per flyttet arbejdsplads bliver højere, end det estimerede (Faggio, 2015; Carson, 2008; Huldt, 205), og at der ikke er et klart og entydigt svar på, om flytninger af statslige arbejdspladser har en positiv effektiv på det lokale arbejdsmarked (Faggio, 2015; Carson, 2008; Huldt, 205; Faggio & Overman, 2012; Eriksen, 2009; Lindegaard, 2009). Derudover viser litteraturen, at eventuelle besparelser ved flytningsprocessen primært tilskrives, at den gennemsnitlige anciennitet (og dermed lønudgift pr. medarbejder) falder i forbindelse med en omfattende personaleomsætning (Carson, 2008; Eriksen, 2009; Mathiesen, 2015).

Den anden kategori indebærer de to resterende variable, **personaleomsætning** og **styrelsens opgavevaretagelse**, og fokuserer i stedet på, hvilken betydning en flytningsproces kan have for den eller de organisationer, der flyttes. Her viser litteraturen hovedsageligt, at:

- Planlægningsarbejdet op til flytningerne er betragteligt og ofte er en faldgruppe for flytningsprojekter (Faggio, 2015)
- Det er meget få medarbejdere, der vælger at flytte med deres arbejdsplads, og andelen, der pendler, er også lav (Faggio, 2015; Huldt, 2015)
- Medarbejderne i de nye styrelser er som oftest yngre og har mindre anciennitet på området sammenlignet med de medarbejdere, der var i styrelsen før flytningen (Eriksen, 2009).
- Flytningerne resulterer ofte i videns- og kompetencetab grundet stor personaleomsætning (Faggio, 2015; Eriksen, 2009).



- Flytningerne kan forårsage en midlertidig svækkelse af arbejdspladsens opgavevaretagelse, og det kan tage år at opnå samme operationelle niveau som før flytningen (Eriksen, 2009; Lindegaard, 2009; Huldt, 2015; Carson, 2008).

Som de seks analysetemaer (se ovenfor) indikerer, fokuserer analysen på at undersøge udfaldsvariable relateret til personaleomsætning og opgavevaretagelse. Som tillæg til dette fokuseres der på medarbejdernes oplevelse af flytningsprocessen. Som beskrevet er formålet at identificere hvilke læringsperspektiver, der kan hentes fra de fire styrelser med henblik på at sikre en god proces for lignende flytningsprocesser. Derfor tjener analysen i de kommende afsnit også formålet om at sætte flere ord på, hvad litteraturen viser.

Samlet betyder dette dog også, at der hverken inddrages økonomiske omkostninger ved flytningen eller tal på, hvordan flytningen har påvirket det lokale arbejdsmarked<sup>3</sup>.

## 1.2 Rapportstruktur

Rapporten er inddelt i følgende dele: **Kapitel 1: Indledning** beskriver baggrunden for analysens formål. **Kapitel 2: Komparativ analyse** analyserer de seks analysetemaer, underliggende interessante læringspunkter samt sammenligner på tværs af styrelser. **Kapitel 3: Styrelsesanalyser** præsenterer de fire styrelser med detaljerede beskrivelser af de centrale læringspunkter fra de enkelte styrelser. Herudover følger en bilagsrapport, der indeholder **metodebeskrivelse, litteraturgennemgang, alle samlede besvarelser fra det udsendte spørgeskema og kvantitative data** om styrelsernes sygefravær, personaleomsætning og -sammensætning.

## 2. ERFARINGER PÅ TVÆRS AF STYRELSENE

I dette afsnit foretages en komparativ analyse af hvert af de seks temaer på tværs af de fire styrelser. Analysen består i at sammenligne datamaterialet fra hver styrelse og sammenholde det med den viden, som litteraturgennemgangen har givet. Hermed skabes et overblik over de væsentligste erfaringer fra styrelserne og tværgående læringspunkter identificeres. Med dette afsæt gennemgås temaerne enkeltvis i det følgende.

### 2.1 Kommunikation om flytningen og mulighed for at præge processen

Litteraturen på området viser, at planlægningsarbejdet op til en sådan flytteproces er betragteligt. Derudover kommer planlæggerne ofte til kort, hvad angår at sikre en gennemsigtig og velplanlagt proces, hvor det berørte personale inddrages i processen (Faggio, 2015). I dette afsnit belyses de ansatte medarbejders oplevede mulighed for at præge flytningsprocessen samt deres opfattelse af kommunikationen både forud og undervejs i processen

#### Boks 2-1 Centrale læringspunkter

Rambølls analyse viser, at der inden for temaet, om muligheden for at præge flytningen og kommunikation om processen, er to centrale læringspunkter:

- De nuværende, og dermed primært nye, medarbejdere **har kun i begrænset omfang haft mulighed for at præge processen.**
- **Klar og tydelig kommunikation er altafgørende** for både medarbejdere og kunder/samarbejdspartnere, herunder er det særligt vigtigt at **informere om de ledelsesmæssige og økonomiske rammer** for flytningen.

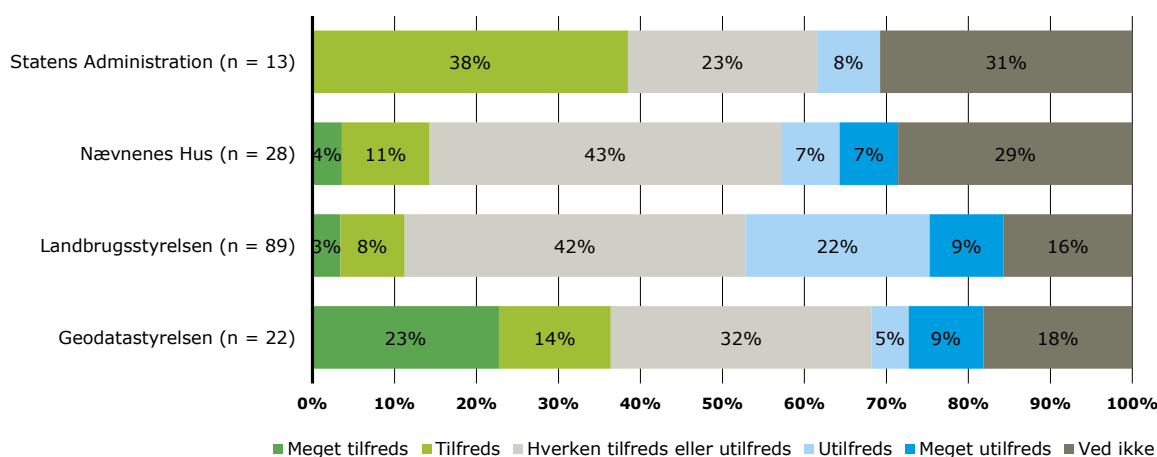
<sup>3</sup> I forhold til de økonomiske omkostninger ved flytning af statslige arbejdspladser har Statsrevisorerne anmodet Rigsrevisionen om at gennemføre en undersøgelse af dette.

### 2.1.1 Begrænset mulighed for at præge flytteprocessen

Der sondres i dette underafsnit mellem den **overordnede oplevede medinddragelse** og muligheden for at **præge de fysiske rammer** for den nye arbejdsplads.

Hvad angår **førstnævnte**, viser interviewene, at medarbejderne generelt ikke har oplevet en aktiv medinddragelse fra ledelsens side, uanset om de er medflyttere eller nyansat i styrelsen. For medarbejdere i Geodatastyrelsen, Nævnenes Hus og Statens Administration skyldes dette hovedsageligt, at det ikke var oplevelsen at ledelsen havde etableret et koncept for inddragelse i processen for flytningen. I Landbrugsstyrelsen var processen organiseret med en projektorganisation, hvor der både var tilknyttet følgegrupper og arbejdsgrupper med repræsentation fra medarbejderne. De interviewede medarbejdere har dog ikke haft oplevelsen af, at organiseringen resulterede i en videre inddragelse i beslutninger om processen. Det skyldes, ifølge medarbejderne, at mange beslutninger om processen for flytningen lå fast. Oplevelsen af ikke at kunne inddrages aktivt ses også i medarbejdernes besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen, jf. Figur 2-1.

**Figur 2-1: Hvor tilfreds er du overordnet set med din og dine kollegers medinddragelse i processen for flytningen?**



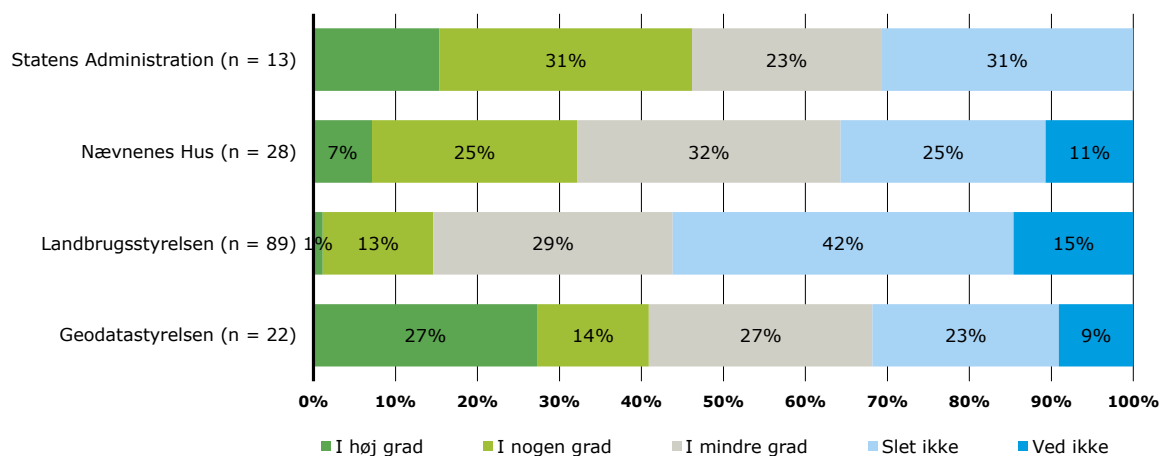
Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

Store andele i Nævnenes Hus (43 pct.), Landbrugsstyrelsen (42 pct.) og Geodatastyrelsen (32 pct.) angiver, at de *hverken har været tilfredse eller utilfredse* med medinddragelsen. I Statens Administration angiver 38 pct., at de har været *tilfredse* med medinddragelsen, mens en næsten tilsvarende andel (31 pct.) svarer *ved ikke* til spørgsmålet. Sammenholdes disse resultater med interviewene, indikerer det, at nogle af medarbejderne ikke har haft en oplevelse af at kunne blive inddraget i processen for flytningen. Her skal man dog tage forbehold for den store gruppe af personer, som svarer *ved ikke*, hvilket skal ses i sammenhæng med at mange af medarbejderne først er startet efter at styrelsen er flyttet. Dette gør sig særligt gældende for de nyansatte, som udgør størstedelen af de medarbejdere, der har besvaret spørgeskemaet. Det vil derfor være svært for disse at forholde sig til, hvorvidt der har været godt inddragelse.

Et andet aspekt af at kunne præge flytteprocessen vedrører, som beskrevet, medarbejdernes indflydelse på de fysiske rammer på den nye lokation, jf. Figur 2-2.

**Figur 2-2: I hvilken grad har du og dine kolleger haft indflydelse på de fysiske rammer på din arbejdsplads i forbindelse med flytningen?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

Til dette spørgsmål svarer over halvdelen af medarbejderne på tværs af styrelserne, at de enten har haft indflydelse *i mindre grad* eller *slet ikke*. Årsagen til dette er, at opgaven, med at finde bygninger til de nye lokationer og indretningen af disse, mere eller mindre har været placeret centralt hos Bygningsstyrelsen. I nogle tilfælde kan de valgte bygninger og lokaler ikke rumme de faciliteter, som medarbejderne har behov for. Fx fortæller medarbejderne fra Geodatastyrelsen under interviewene, at arbejdet med at producere store søkort kræver kontorpladser med meget bordplads og store rum. Dette behov er ikke blevet imødekommet, selvom medarbejderne har forsøgt at præge de fysiske lokationer. Et andet behov, som går på tværs af de fire styrelser, er, at medarbejderne efterspørger enkeltmandskontorer i stedet for storrumskontorer. Dette har, ifølge medarbejderne stor betydning for deres arbejdsmiljø, men det har ikke været muligt for dem at præge valget af bygninger på lokationen.

De forhold, som medarbejderne har haft mulighed for at præge i bygningerne, har været mindre detaljer. I Geodatastyrelsen fortæller medarbejderne fx, at der har været mulighed for at præge udsmykningen af bygningen i forbindelse med flytningen, fordi bygningen blev overtaget, mens den blev renoveret. Samme situation har medarbejderne i Landbrugsstyrelsen oplevet, hvor de dog endnu ikke er flyttet ind i de nye lokaler på Augustenborg Slot. Der er imidlertid nedsat en gruppe af medarbejdere, som skal være med til at præge indretningen og udsmykningen af de nye lokaler, men det er uklart, hvor stor indflydelse denne gruppe får, da mange beslutninger vedrørende eksempelvis kontorindretningen er truffet på forhånd. På tværs af styrelserne udtrykker medarbejderne således en frustration over, at de fysiske rammer for det første ikke er på plads og for det andet, at de ikke kan præge rammerne.

På tværs af styrelserne anerkender medarbejderne derudover i interviews, at den lokale ledelse i styrelserne har forsøgt at skabe de bedst mulige rammer inden for den økonomiske ramme, der er blevet sat af for flytteprocessen. Dog er oplevelsen af at kunne præge processen for flytningen begrænset.

### 2.1.2 Kommunikation undervejs i processen er altafgørende

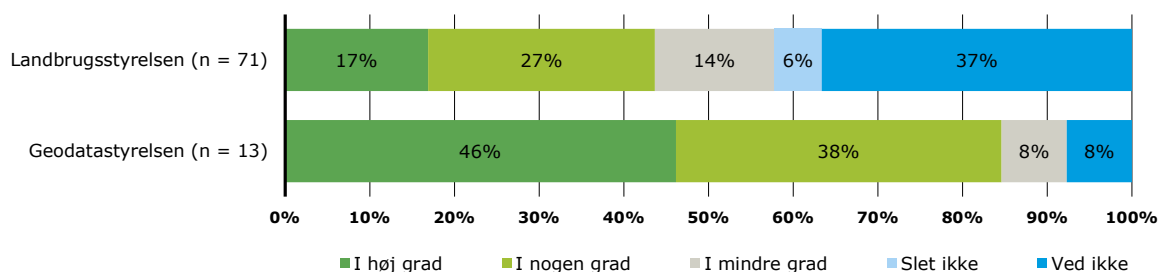
I alle styrelser har den lokale ledelse haft et stort fokus på at sikre et kontinuerligt højt niveau af information om flytteprocessen til medarbejderne. I dette afsnit sondrer vi mellem **kommunikation tidligt i processen** og **løbende kommunikation efter styrelsen har skiftet lokation**.

Ifølge litteraturen er det ofte en faldgruppe at sikre en proces, som er klar og gennemsigtig for det berørte personale i organisationerne, når processen planlægges og gennemføres (Faggio,

2015). En måde at kunne sikre dette på er ved, at den lokale ledelse kommunikerer klart og tydeligt til medarbejderne om, hvad processen skal indebære, og hvordan den struktureres for de medarbejdere, der flytter med. Før lederne kan det, er det dog nødvendigt, at de modtager den nødvendige information fra centralt hold. Flere af lederne fortæller under interviewene, at de har manglet klar kommunikation om de økonomiske rammer, der er afsat til flytningen af den respektive styrelse. Som resultat af det oplever de lokale ledelser, at de ikke har haft viden om muligheder for eventuelle pendlerordninger og andre ordninger, såsom fastholdelsestillæg, på et tilstrækkeligt tidligt tidspunkt i processen. Det har betydet, at de ikke har kunnet kommunikere klart til medarbejderne (se mere herom i afsnit 2.4).

Medarbejderne har dog til dels følt sig informeret om godtgørelses- og pendlerordninger, jf. Figur 2-3.

**Figur 2-3: I hvilken grad føler du, at der blev kommunikeret klart fra arbejdsgivers side om dine rettigheder i forhold til opsigelse, godtgørelser o.l.?**



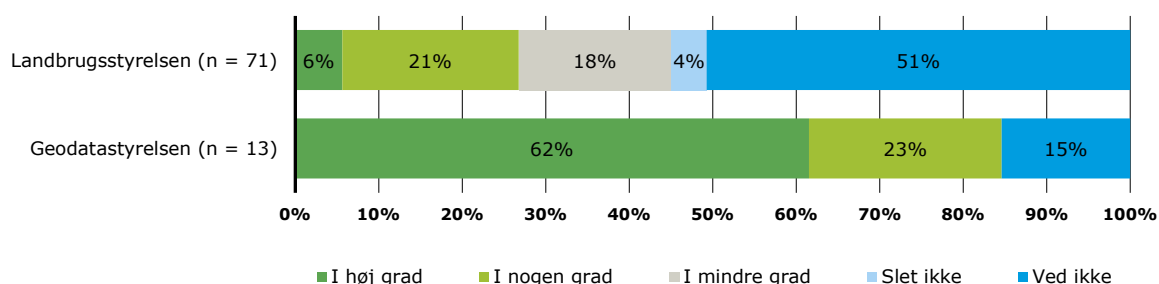
Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra styrelser, hvor der er flere end 5 medarbejdere, der har svaret. Derudover vises svar fra medflyttede medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger. I opgørelsen for Landbrugsstyrelsen indgår svar fra medflyttere til Augustenborg samt ansatte på styrelsens kontor i København, som er berørt af flytningen.

Af medarbejderne i Landbrugsstyrelsen angiver 44 pct., at der *i høj* eller *nogen grad* blev kommunikeret klart fra arbejdsgivers side om rettigheder. Det skal her nævnes, at der også indgår svar fra medarbejdere, der arbejder på lokationen i København i det kontor, der er berørt af flytningen. Det samme svar, om at der *i høj* eller *nogen grad* blev kommunikeret klart fra arbejdsgivers side, angiver derimod 84 pct. af medflyttere i Geodatastyrelsen. Dette afspejler, at ledelsen ansatte yderligere to midlertidige personalejurister til at håndtere det personalejuridiske i forbindelse med flytningen. Det har betydet, at medarbejderne har vidst, hvem de skulle henvende sig til om spørgsmål, og samtidig har juristerne været særligt opmærksomme på at skabe en klar kommunikation.

Hvad angår kommunikation om pendlerordninger og lignende, ses et lignende billede, jf. Figur 2-4.

**Figur 2-4: I hvilken grad føler du, at der blev kommunikeret klart fra arbejdsgivers side om dine muligheder for pendlerordninger o.l.?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra styrelser, hvor der er flere end 5 medarbejdere, der har svaret. Derudover vises svar fra medflyttede medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger. I opgørelsen for Landbrugsstyrelsen

indgår svar fra medflyttere til Augustenborg samt ansatte på styrelsens kontor i København, som er berørt af flytningen.

62 pct. af medarbejderne i Geodatastyrelsen angiver, at de *i høj grad* er blevet informeret om mulige pendlerordninger, mens billedet er mere nuanceret i Landbrugsstyrelsen. Over halvdelen af medflyttere eller ansatte, der er berørt af flytningen, har således ikke svaret, mens 21 pct. svarer *i nogen grad* og 18 pct. *i mindre grad*.

Fra interviewene fremgår det generelt, at kommunikationen om pendlerordningen kom for sent i processen. Samtidig fremhæves det, at en tidligere kommunikation om mulighederne i flere tilfælde kunne have forhindret opsigelser. I Geodatastyrelsen fortæller medarbejdere og ledere fx, at der efter seks mdr. efter udmeldingen om flytningen blev etableret og kommunikeret om en pendlerordning. Både ledelsen og medarbejderne vurderer, at det havde været muligt at fastholde flere medarbejdere, hvis denne viden blev kommunikeret ud tidligere. At dette ikke fremgår af svarene i figuren ovenfor skyldes, at de medarbejdere, der ikke længere er ansat i styrelsen, ikke har modtaget spørgeskemaet. Dette bakker op omkring, at kommunikation og god planlægning af en flytproces er altafgørende for medarbejderne og især for personaleomsætningen (Faggio, 2015).

Et andet centralt aspekt i forhold til **kommunikation om processen, angår den løbende information**, der blev givet til både medflyttere og nyansatte medarbejdere.

Styrelsernes lokale ledelser har iværksat flere initiativer til at sikre, at medarbejderne føler sig tilstrækkeligt informeret om, hvordan processen skrider frem. Dette skyldes hovedsageligt, at medarbejderne har udtrykt en usikkerhed og utryghed til ledelsen, når de har oplevet at mangle information. I Statens Administration afholdes fx kaffe- og husmøder med jævne mellemrum. I Landbrugsstyrelsen har ledelsen haft et stort fokus på både intern og ekstern kommunikation, hvor strategien har været åben omkring både gode og mindre gode udviklinger i personaleomsætning, sagsbehandlingstider og andet. Særligt den interne kommunikation har været et opmærksomhedspunkt i Landbrugsstyrelsen, fordi det er en stor organisation, der har lokationer i både Augustenborg, Tønder og København. Det betyder også, at der er stort behov for intern koordination mellem lederne, hvorfor ledermøder er opprioriteret. I Geodatastyrelsen har kommunikationsstrategien været at give den samme information gentagende gange og fortsætte med at kommunikere i hele processen. Ledelsen har oplevet, at medarbejderne har brug for at få den samme information flere gange, fordi de ikke kan forholde sig til for store mængder af information på samme tid.

#### 2.1.3 Kunder og samarbejdspartnere har været tilstrækkeligt informeret

En ting er intern kommunikation i organisationen, noget andet er **kommunikation til de berørte samarbejdspartnere for styrelserne**. Litteraturen viser, at der bør forventes en midlertidig svækkelse af organisationens opgavevaretagelse (Eriksen, 2009; Lindegaard, 2009; Huldt, 2015; Carson, 2008). Derfor er det centralt, at også styrelsernes samarbejdspartnere informeres.

Generelt har samarbejdspartnerne været tilfredse med niveauet af information vedrørende flytningen. Økologisk Landsforening, hvis medlemmer ansøger om diverse ordninger hos Landbrugsstyrelsen, udtrykker, at der har været et godt informationsniveau, og at de har haft gode tætte drøftelser med ledelsen. Landsforeningen har været inddraget undervejs med løbende interesse- og orienteringsmøder, men oplever til gengæld, at mængden af information er mindsket efter flytningen har fundet sted.

Hos Domstolsstyrelsen, som er kunde hos Statens Administration, har de ligeledes oplevet et godt samarbejde med den flyttede styrelse. Dette skyldes især, at Domstolsstyrelsen selv var med til at give input til processen, hvor de havde mulighed for at trække på erfaringer fra 2010 da Tinglysningsretten flyttede til Hobro. Domstolsstyrelsen så derfor gerne, at de i højere grad

var blevet inddraget i forbindelse med oplæring og introduktionsprogram for at kunne undgå nogle af de samme fejl, som man tidligere havde begået.

Danmarks Naturfredningsforening, som har sager ved diverse klagenævn hos Nævnenes Hus, har også haft en oplevelse af god information undervejs. Dette kan dog skyldes, at de på eget initiativ har været meget opsøgende. Naturfredningsforeningen udtaler samtidig, at de ikke har brug for gennemsigtighed i processen, men at de derimod er interesseret i at få information om ændringer i sagsbehandlingen, der får direkte betydning for dem. Selve processen om, hvornår og hvordan flytningen foregår, er således ikke nødvendig information for dem.

## 2.2 Stabilitet i arbejdskraften

### Boks 2-2: Centrale læringspunkter



Rambølls analyse viser, at der inden for temaet om stabilitet i arbejdskraften er fire centrale læringspunkter:

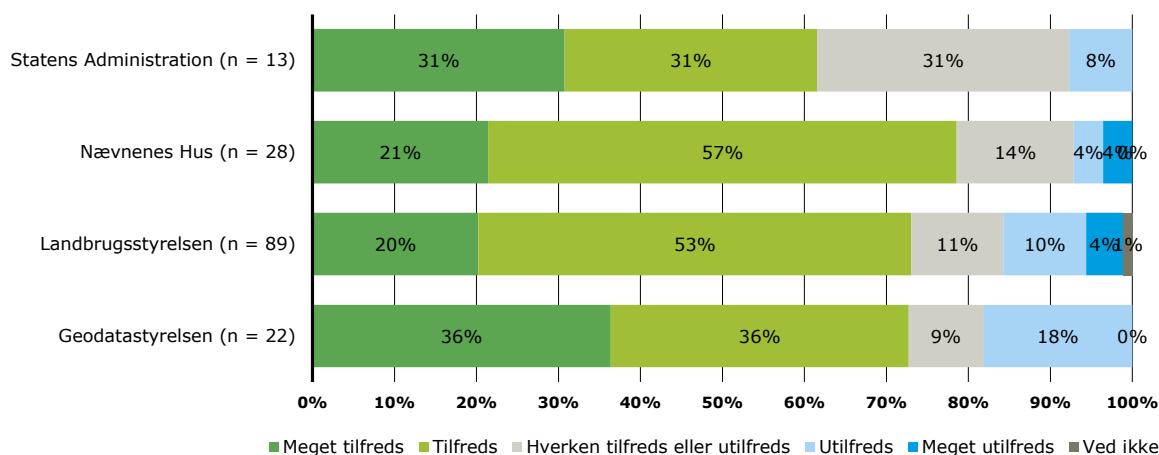
- De nye medarbejdere er **generelt tilfredse med jobbet på den nye lokation**
- **Nyuddannede erstatter ofte erfarne medarbejdere**, som siger op lige efter udmeldingen om flytningen
- De **nyansatte har i nogen grad tilknytning til lokalområdet men mange pendler fra de større byer**. Der er dermed god mulighed for at fastholdes i nuværende job
- Man kan med **fordel samle flyttede styrelser** for at skabe bedre muligheder for fastholdelse.

Det står klart i litteraturen, at kun et fåtal af medarbejderne vælger at flytte med deres organisationer ved flytning. Antallet, der vælger at pendle, er også lille. Fx viser litteratur fra Norge, at flytninger af statslige styrelser sammenlignes med en nedlæggelse af styrelsen, hvorefter den genoprettes et andet sted (Mathiesen, 2015; Eriksen, 2009). Stabilitet i arbejdskraft er vigtigt, fordi medarbejdere med erfaring og anciennitet inden for et sektorområde har en positiv betydning for den samlede opgavevaretagelse. Når sådanne medarbejdere vælger ikke at flytte med sin arbejdsplads ved en flytning, resulterer det ofte i, at opgavevaretagelsen svækkes, og at det tager tid at nå det samme operationelle niveau (Eriksen, 2009; Lindegaard, 2009; Huldt, 2015; Carson, 2008). For at undersøge stabiliteten i arbejdskraften i styrelserne nærmere, belyser dette afsnit medarbejdernes tilfredshed og fastholdelse i nuværende job. Derudover kortlægges kort sammensætningen af medarbejdere i styrelsen for at give et billede af, hvilken betydning flytningen har haft herfor.

### 2.2.1 De nye medarbejdere er generelt tilfredse med jobbet

En kilde til fastholdelse er **medarbejdernes tilfredshed med jobbet**. Medarbejderne i alle fire styrelser giver udtryk for at være *meget tilfredse* eller *tilfredse* med jobbet, jf. Figur 2-5.

Figur 2-5: Hvor tilfreds er du med dit job alt i alt?



Kilde: Rambølls survey (2017).

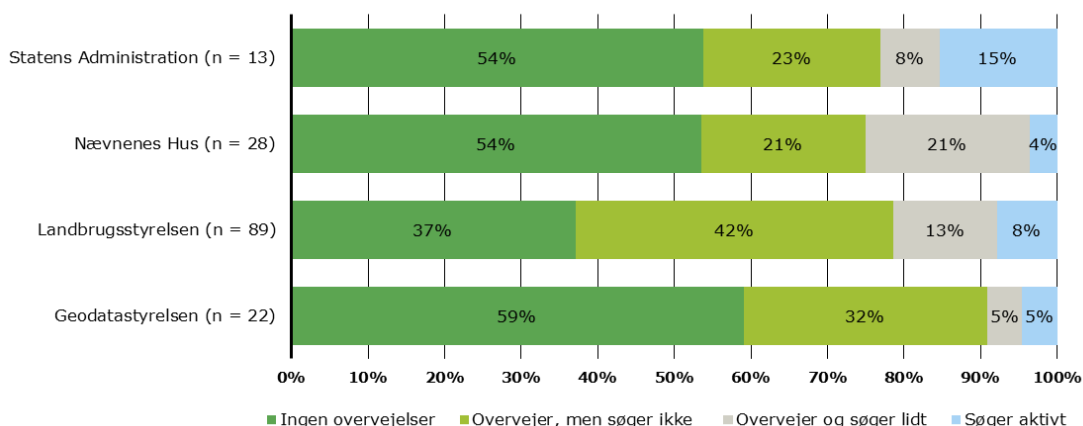
Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

Over 60 pct. af medarbejderne i alle styrelserne er enten meget *tilfredse* eller *tilfredse* med deres job. Uden at det kan sammenholdes helt, så svarer dette nogenlunde til samme niveau i forhold til DJØF's tidligere undersøgelser af medlemmernes tilfredshed med jobbet, hvor ca. 73 pct. svarer at de er tilfredse med jobbet. Under interviewene fortæller medarbejderne på tværs af styrelsen samtidig, at jobbet er spændende og udfordrende på grund af de mange forskelligartede opgaver. Medarbejderne nævner desuden, at de netop søgte jobbet, fordi de ønskede at være med til at opbygge en ny styrelse med de udfordringer, dette indebærer. I alle styrelser fortæller medarbejderne, at der findes en pionerånd, der skaber en positiv og optimistisk stemning. Medarbejderne er optaget af at vise, at man også kan levere i de flyttede styrelser i "provinsen". Generelt tegner der sig således et billede af tilfredse medarbejdere, der er glade for deres job.

Det pointeres dog også, at mange af arbejdsopgaverne ikke stemmer overens de stillingsopslag, som blev brugt i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere, da disse beskrives som meget generelle. De meget generelle stillingsopslag har betydet, at enkelte medarbejdere har sagt op, såfremt der har været for stor diskrepans mellem reelle arbejdsopgaver og stillingsopslag (se mere herom i underafsnit 2.3). Generelt er medarbejderne positivt overraskede over arbejdsopgaverne, og de fleste giver udtryk for, at de er tilfredse med jobbet på trods af, at opgaverne ikke var defineret på forhånd.

Medarbejdernes generelle tilfredshed med jobbet afspejles også i deres svar på spørgsmålet om, hvorvidt de overvejer at skifte job, jf. Figur 2-6.

Figur 2-6: Hvilke overvejelser har du om at skifte job?



Kilde: Rambølls survey (2017).

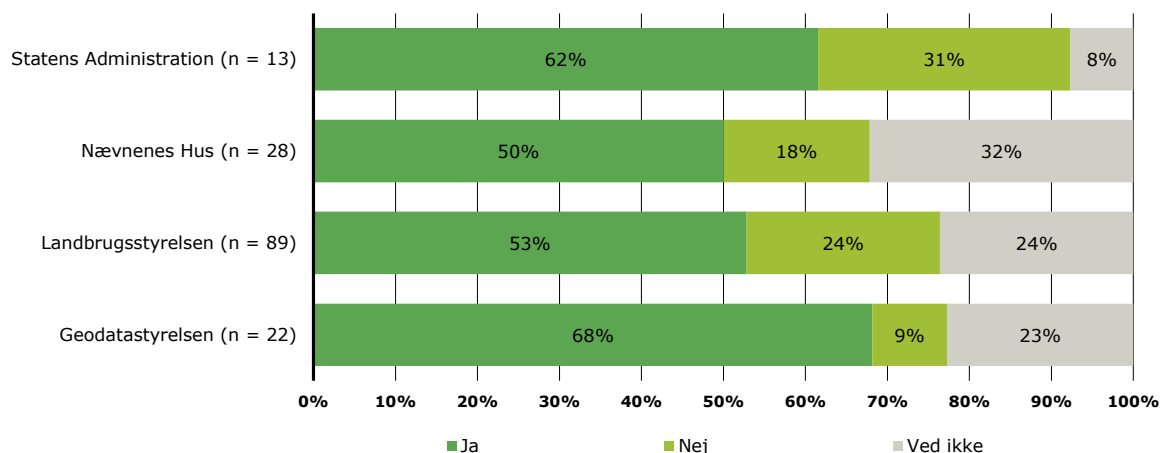
Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

Ses der bort fra Landbrugsstyrelsen, angiver over halvdelen af medarbejderne i styrelserne, at de ikke overvejer at søge nyt job. I Landbrugsstyrelsen gælder det samme for 37 pct., mens 42 pct. angiver, at de *overvejer at skifte job men ikke søger aktivt*. Hertil skal det bemærkes, at Landbrugsstyrelsen er en af de styrelser, som kun delvist er flyttet. Fra de åbne svar, som medarbejderne har beskrevet i spørgeskemaundersøgelsen, er det primært de medarbejdere, der fortsat arbejder på kontoret i København, der angiver utilfredshed med arbejdssituationen. Det skyldes det pres medarbejderne i København føler, at de har været under, da de både har skullet oplære en masse nye kollegaer samtidig med, at de har haft ansvaret for at opretholde en stabil drift i en stor organisation. Dette niveau af tilfredshed i styrelserne tyder således på, at de styrelser, der er opbygget på nuværende tidspunkt, er kendetegnet ved en stabil arbejdskraft.

### 2.2.2 Tendens til at medarbejderne fastholdes

Medarbejdernes generelle tilfredshed med jobbet kan være en indikation på, at de ligeledes vil være i stillingen i årene fremover. Ifølge litteraturen kan dette have en positiv betydning for konsolidering af styrelsen, og hvor lang tid det tager at opbygge det samme niveau af kvalitet i opgavevaretagelse, som før flytningen. For at undersøge **medarbejdernes fastholdelse** er der i spørgeskemaet blevet spurgt, om hvorvidt medarbejderne kan se sig selv på nuværende arbejdsplads om tre år, jf. Figur 2-7.

Figur 2-7 Kan du se dig selv arbejde på din nuværende arbejdsplads om 3 år?



Kilde: Rambølls survey (2017).

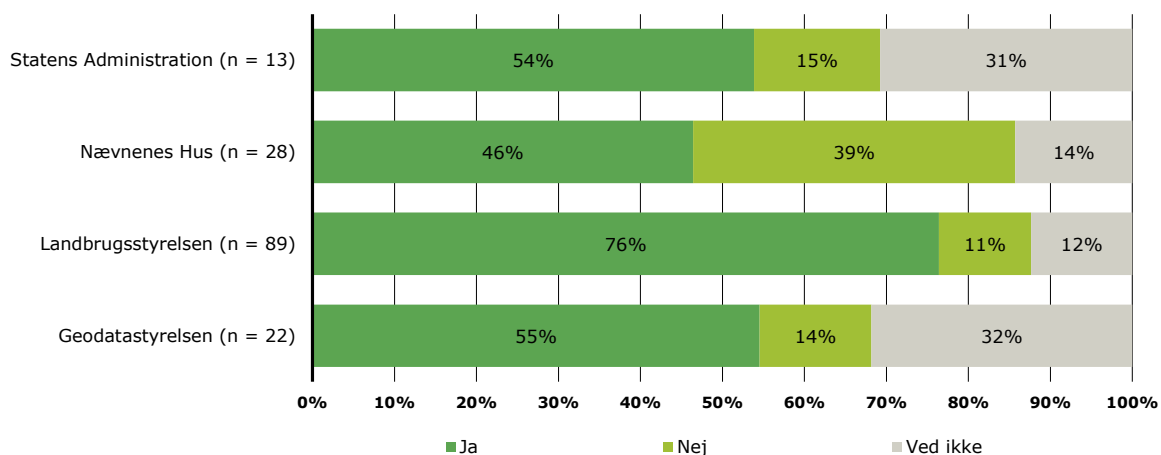
Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.



På dette spørgsmål svarer over 50 pct. af medarbejderne i de fire styrelser, at de kan se sig selv på deres nuværende arbejdsplads om 3 år. Det indikerer, at der er en tendens til, at de nuværende medarbejdere kan fastholdes i deres job.

Endvidere svarer størstedelen af medarbejderne, at de forestiller sig, at næste job bliver i samme geografiske område som nuværende, jf. figur 2.8

**Figur 2-8: Forestiller du dig, at dit næste job bliver på en arbejdsplads i samme geografiske område som din nuværende?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

Medarbejdernes svar tyder på, at medarbejderne har etableret sig i de nye omgivelser, og dermed er der gode muligheder for at fastholde medarbejderne i både de nye stillinger samt det geografiske område.

Dette skyldes formentlig, at de en del af nyansatte er fra lokalområdet eller kan pendle til arbejdspladsen fra de større byer, fx fra Aalborg til Hjørring hos Statens Administration og fra Aarhus til Viborg hos Nævnenes Hus. For Landbrugsstyrelsen kan det dække over, at de medarbejdere, som fortsat arbejder i København også ser sig selv arbejde i København fremadrettet. Under interviewene fortæller en del af medarbejderne desuden, at de boede eller havde tilknytning til lokalområdet, inden de søgte job i den flyttede styrelse.

Ovenstående gælder primært de medarbejdere, som er blevet ansat efter flytningen. Ses der til gengæld på de medarbejdere, som flyttede med, fortæller de under interviewene, at der har været meget ustabilitet. Det skyldes dels, at aftalen for nogle medflyttere var, at de blot skulle bistå med oplæringen af nye medarbejdere, hvor de derefter valgte at søge nyt job, og dels at nogle er flyttet igen, fordi ægtefællen eller kæresten ikke har kunnet finde job i det nye område. For at sikre fastholdelse af medarbejdere, der står i sidstnævnte problemstilling, har ledelsen i Landbrugsstyrelsen fx forsøgt at hjælpe med at finde job til ægtefæller i samarbejde med Sønderborg Kommune.

### 2.2.3 Medarbejdersammensætning ændres med flytningen

**Sammensætningen af medarbejderne** i styrelserne er ændret efter flytningen. Det er forventeligt, ifølge litteraturen, og ses også interviews og gennemgang af personaledata for hver styrelse.

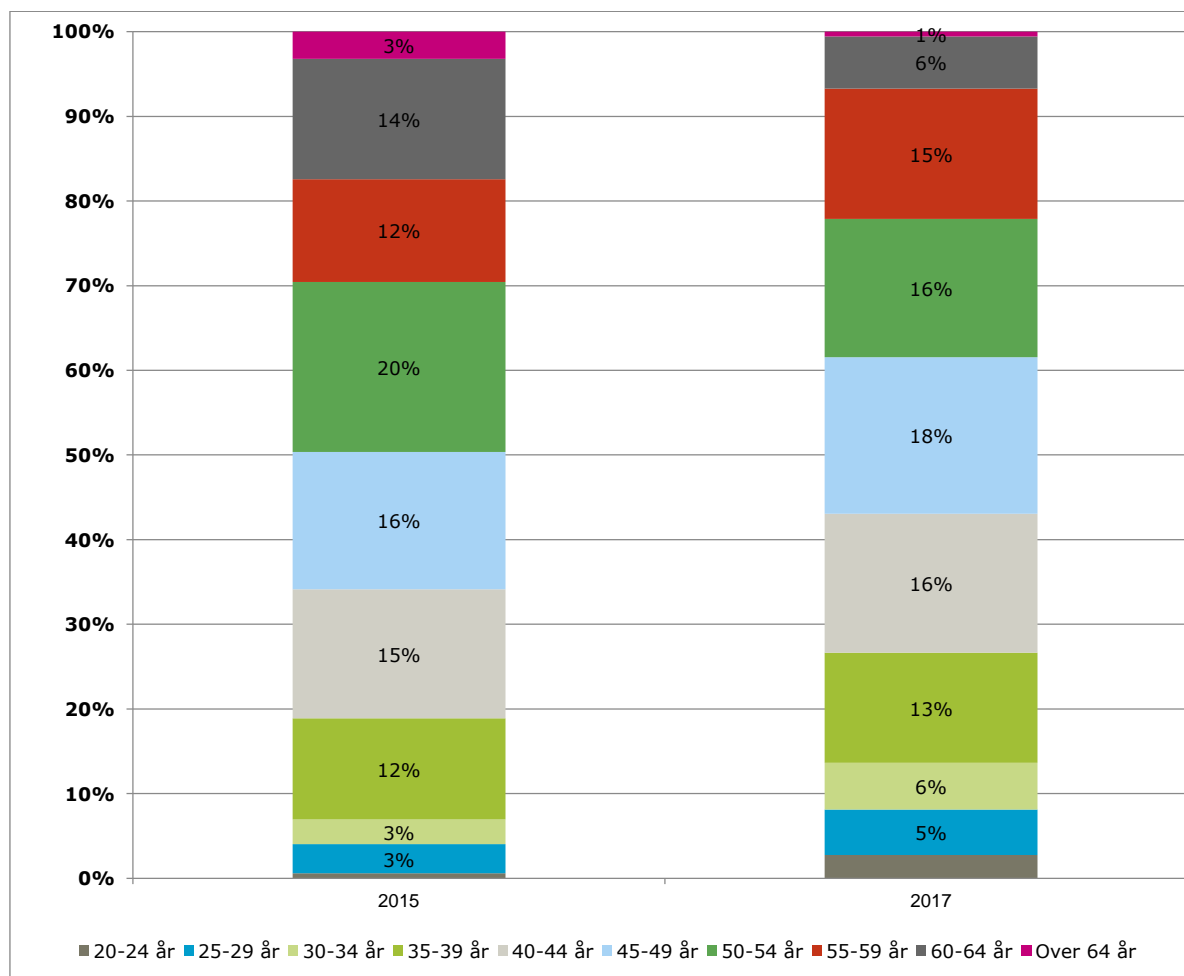
Medarbejderne fortæller under interviewene, at der har været en stor personaleomsætning som følge af flytningen. De oplevede især mange opsigelser fra de mest erfarne medarbejdere straks

efter udmeldingen om flytningen. De nyansatte medarbejdere varierer fra de tidligere ved to karakteristika.

For det første er mange af de **nyansatte nyuddannede og yngre**, end medarbejderne generelt var i styrelsen, før den flyttede. Dette gør sig særligt gældende for AC-medarbejderne. Dette er også en væsentlig pointe, der fremgår i litteraturen (Eriksen, 2009).

Af de data Rambøll har analyseret fra ISOLA, fremgår især betydningen for gennemsnitsalderen. I figuren nedenfor vises et eksempel fra Geodatastyrelsen.

Figur 2-9: Udvikling i aldersfordeling i Geodatastyrelsen



Kilde: Moderniseringsstyrelsens ISOLA-database.

Note: I år 2015 var styrelsen ikke flyttet, men det er den i 2017.

Som figuren viser, er der en større andel af medarbejdere i Geodatastyrelsen, der er mellem 20 og 34 år i 2017 sammenlignet med i 2015. Disse udgjorde 18 pct. i 2015, men udgør i 2017 en fjerdedel (24 pct.).

For det andet bliver det påpeget under interviews at mange af de nyansatte **sjældent har haft erfaring med at arbejde på en statslig arbejdsplads**, men kommer i stedet, som tidligere nævnt, direkte fra studiet eller fra private virksomheder og kommuner. Det betyder, at de ikke har erfaring med at arbejde som embedsmand, og at de ikke på forhånd kender til, hvordan processer og hierarki fungerer i styrelserne. Selvom de modtager kompetenceudvikling i at være embedsmand i staten, fortæller både de medflyttede og nyansatte medarbejdere, at det ikke er nok. Det skyldes, at de nyansatte ikke har et tilstrækkeligt indblik i, hvordan staten fungerer. Det kan ifølge medarbejderne mærkes ved en diskrepans i arbejdskulturen. Hvor udførelsen af styrelsens arbejdsopgaver tidligere har været præget af stor tradition med vægt på faglighed og konti-

nuitet, oplever mange af de medflyttede medarbejdere, at de nyansatte har en ide om at skulle udvikle nye måder at arbejde på. Nogle medarbejdere oplever, at dette kan sætte fokus på entreprenørskab frem for ordentlighed og sikker leverance af opgaverne. Dette omtales i interviewene som, at de nyansatte medarbejdere har en pionerånd. De medflyttede medarbejdere lægger i den forbindelse vægt på, at det er vigtigt at have strukturer og rammer for indholdet i den kompetenceudvikling, som de nyansatte modtager. Fx foreslår medarbejderne i Nævnenes Hus, at der etableres et uddannelsesforløb, der sikrer, at de nyansatte jurister oplæres i ikke blot at være jurist i staten, men at være nævnsmedarbejder i staten. Dette sikrer, at der sideløbende med en pionerånd sikres en sikkerhed for at kunne levere stabil drift af høj kvalitet. For de nyansatte medarbejdere stammer deres tilgang til deres nye job først og fremmest fra deres tidligere arbejdspladser, og at de ofte er blevet ansat på baggrund af brede stillingsopslag. Hvad angår sidstnævnte, fortæller de nyansatte i interviewene, at de fik indtrykket af at kunne præge deres stilling, hvilket i høj grad kan forklare deres mere nytænkende tilgange til opgaverne. Fordeling af opgaver og diskrepans mellem stillingsopslag og egentlig opgavevaretagelse beskrives nærmere i afsnit 2.3.

#### 2.2.4 Samling af styrelser skaber gode forudsætninger for fastholdelse

I forbindelse med fastholdelse nævnes det under interviewene i både Geodatastyrelsen og Nævnenes Hus, at det kan være **hensigtsmæssigt at samle flyttede styrelser i centre**. Formålet skal være at skabe et fagligt fællesskab, som er attraktivt for medarbejderne. Et eksempel på dette er netop Nævnenes Hus i Viborg.

I Nævnenes Hus fortæller medarbejdere og ledere samtidig, at samlingen af de forskellige klagenævne i én samlet styrelse er med til at opbygge et fagligt fællesskab. Dette forsøger ledelsen yderligere at styrke ved en planlagt intern videreuddannelse af medarbejderne, der skal være med til at sikre ensretning på tværs af afdelingerne i huset. På denne måde skabes der også gode forudsætninger for, at medarbejderne kan rotere i stillinger internt, hvilket kan være med til at øge fastholdelsen.

Ved at samle styrelser i større fællesskaber skabes bedre forudsætninger for fastholdelsen og tiltrækning af medarbejdere til lokalområdet, da der herved er flere steder at søge job. Dette kan også genfindes i litteraturen, hvor der tales om dybden af et lokalt arbejdsmarked. Dette giver sig fx til udtryk ved at en jurist, som flytter med til Viborg, har en vis sikkerhed for, at han eller hun er placeret i afstand til et arbejdsmarked med en passende dybde, så der er sikkerhed for at kunne finde et job, såfremt personen bliver fyret eller ønsker nye udfordringer.

### 2.3 Forventninger til opgaver og fordeling af opgaver

Flytningsprocessen har i styrelserne betydet ændringer i opgavefordeling. I dette afsnit kortlægges ændringerne i sidstnævnte for både medflyttede og nyansatte medarbejdere. Derudover bliver der bygget videre på det foregående afsnit, og der bliver gået mere i dybden med beskrivelser af, hvordan nyansatte medarbejdere har oplevet opgavebeskrivelsen for deres nye stilling, herunder hvorvidt arbejdsbeskrivelserne har levet op til medarbejdernes forventninger på baggrund af stillingsopslag eller andet.

#### Boks 2-3: Centrale læringspunkter



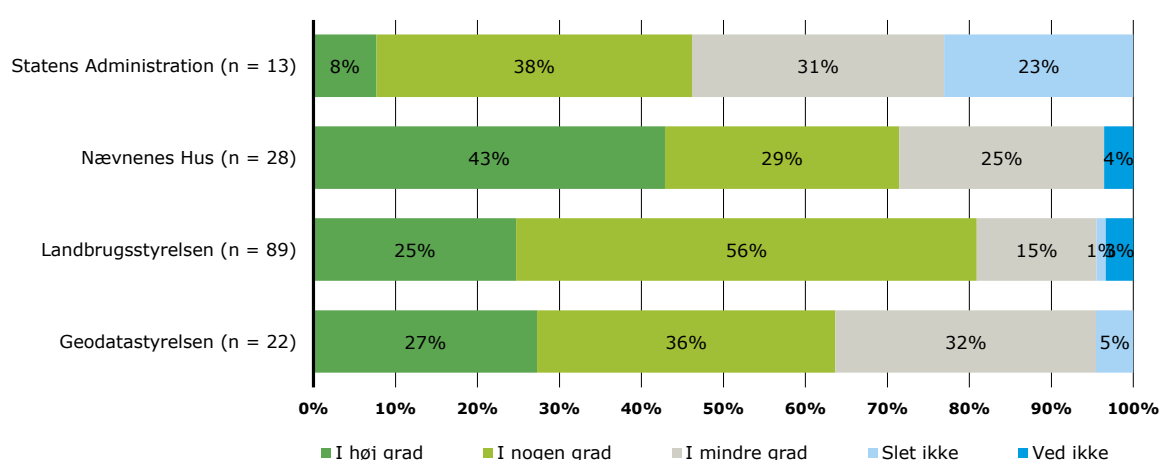
Rambølls analyse viser, at der inden for temaet om forventning til og fordeling af opgaver er tre centrale læringspunkter:

- Rekrutteringer er ofte foregået på baggrund af brede stillingsbetegnelser, som til dels har betydet en **diskrepans i forventning til opgaver og opgavernes reelle karakter**
- De enkelte **medflyttede medarbejdere har enten fået andre opgaver eller har fået mere ansvar i sin opgaveløsning. Medarbejderne var i nogen grad forberedt på, at arbejdsopgaverne ville ændre sig**. Det skyldes et højt informationsniveau fra ledelsens side
- Der er en blandet opfattelse af, hvorvidt **arbejdsdelingen på nuværende tidspunkt er klar**.

### 2.3.1 Diskrepans i forventning til opgaver og opgavernes reelle karakter

For de nyansatte medarbejdere fokuseres der på, hvorvidt arbejdsopgaverne i **stillingsbeskrivelser var klart beskrevet** (se Figur 2-10), og om de **arbejdsopgaver, som de blev stillet til udsigt ved ansættelse, stemmer over ens med dem, de udfører i dag** (Figur 2-11). Dette perspektiv er vigtigt, fordi det spiller en rolle i forhold til stabiliteten i arbejdskraften, som er beskrevet i afsnit 2.2 ovenfor.

**Figur 2-10: I hvilken grad blev det gjort klart for dig, hvad dine arbejdsopgaver ville være, da du blev ansat på din nuværende arbejdsplads?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

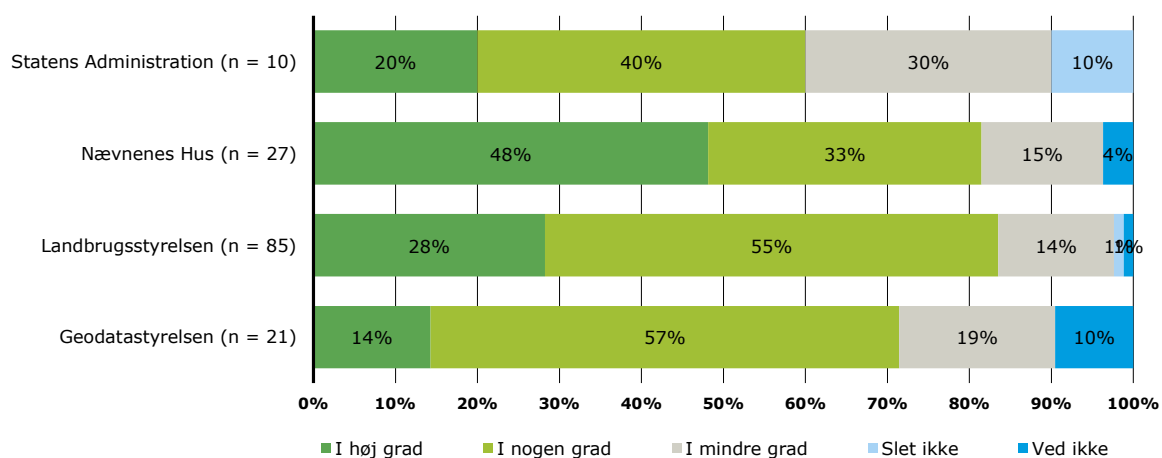
Note: Figuren viser svar fra nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

Størstedelen af de nyansatte medlemmer i Nævnenes Hus og Landbrugsstyrelsen vurderer, at arbejdsopgaverne har været enten *i høj* eller *i nogen grad* klart beskrevet (henholdsvis 72 pct. og 81 pct.), jf. figur 2-10. Billedet er mere uklart for Statens Administration og Geodatastyrelsen, hvor der er en større andel af medlemmer, der mener, at det har gjort sig gældende i *mindre grad* (henholdsvis 31 pct. og 32 pct.). I Statens Administration vurderer 23 pct. samtidig, at det *slet ikke* blev gjort klart, hvad arbejdsopgaverne ville være.

Dette dækker, ifølge de interviewede medarbejdere, over, at stillingsbetegnelserne var meget bredt beskrevet. Det kan ledelsen også genkende. I interviewene med ledere fra de Statens Administration og Geodatastyrelsen beskrives det, at stillingerne med vilje var bredt beskrevet. Baggrunden herfor var en uklarhed om, hvordan den egentlige organisering af opgaveløsningen skulle tilrettelægges. Det skyldes parametre såsom uklarhed om økonomisk råderum, antallet af årsværk, der kunne ansættes, samt det præcise opgavesnit og behov for kompetencer i de respektive afdelinger. Derfor fokuserede ledelsen i højere grad på at udarbejde beskrivelser af, hvilke profiler de ønskede ansat frem for, hvilke konkrete arbejdsopgaver de ansatte skulle udføre.

At stillingsbetegnelserne har været bredt formuleret ved ansættelse, har betydet, at størstedelen af medarbejderne *i nogen grad* oplever, at deres arbejdsopgaver stemmer overens med det, de blev stillet til udsigt ved ansættelsen, jf. Figur 2-11.

**Figur 2-11: I hvilken grad stemmer dine arbejdsopgaver overens med det, du blev stillet i udsigt, da du blev ansat?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger og som har svaret *i høj grad*, *i nogen grad* eller *i mindre grad* på spørgsmålet forinden i figur 3-8.

Statens Administration skiller sig ud sammenlignet med de øvrige styrelser, da 40 pct. af medarbejderne vurderer, at arbejdsopgaverne enten *i mindre grad* eller *slet ikke* stemmer overens med det, de blev stillet i udsigt. Dette gør sig kun gældende for mellem 15 og 19 pct. af medarbejderne i de øvrige styrelser. En mulig forklaring på dette kan være, at der i Statens Administration blev rekrutteret en gruppe af medarbejdere til en nyetableret controllerafdeling. Denne afdeling blev dog ikke etableret, og gruppen af medarbejdere er herefter fordelt på andre afdelinger.

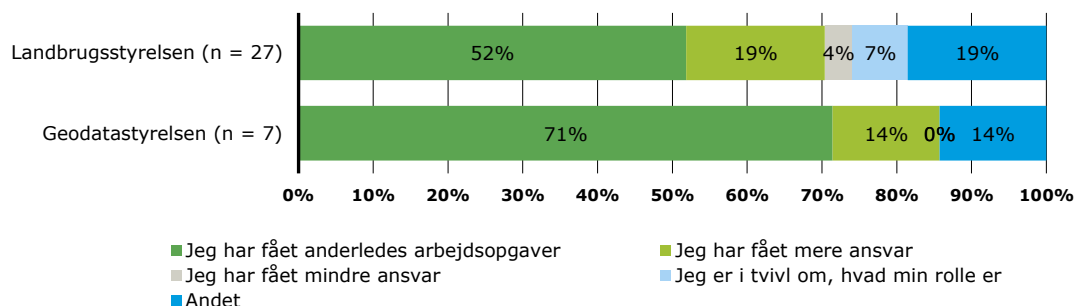
På tværs af alle styrelserne fremhæver medarbejderne, at de brede stillingsbetegnelser og manglende overensstemmelse med nuværende arbejdsopgaver på mange måder er en positiv faktor i deres arbejdsliv. Stillingsopslagene virkede tiltrækkende, fordi det gav dem en ide om, at de havde mulighed for at sætte sit præg på stillingen og være med til at forme snitflader og opgavefordeling.

Det pointeres samtidig, at så brede stillingsopslag kræver en hvis ide fra ledelsens side i forhold til, hvilken organisationsstruktur styrelsen har, og hvilke overordnede prioriteringer medarbejderne skal foretage i opgaveløsningen. Samlet betyder det således, at brede stillingsopslag er gode, hvis blot stillingerne indgår i en struktur, hvor ledelsen kan lægge en retning for, hvilken vej udviklingen og fastlæggelse af stillingens indhold skal gå.

### 2.3.2 Ændringer i rolle for medflyttede medarbejdere var i nogen grad forventet

For de medflyttede medarbejdere er der blevet stillet spørgsmålet om, hvorvidt flytningen har betydet nye roller på arbejdspladsen. Halvdelen af de adspurgte medarbejdere i Geodatastyrelsen har fået en ny rolle (54 pct.), hvorimod det kun gør sig gældende for 38 pct. af medarbejderne i Landbrugsstyrelsen. Grundet et lavt antal af medflyttede respondenter er der kun meget få besvarelser fra Statens Administration og Nævnenes Hus. Hvad de nye roller indebærer, er vist i nedenstående Figur 2-12.

Figur 2-12: Hvad indebærer din nye rolle? (sæt gerne flere krydser)



Kilde: Rambølls survey (2017).

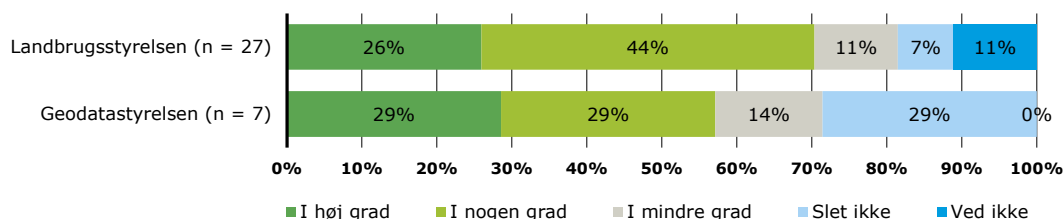
Note: Figuren viser svar fra styrelser, hvor der er mere end 5 medarbejdere, der har svaret. Derudover vises svar fra medflyttede medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger og som har svaret *ja* til spørgsmålet om, om de har fået nye roller. I opgørelsen for Landbrugsstyrelsen indgår svar fra medflyttere til Augustenborg samt ansatte på styrelsens kontor i København, som er berørt af flytningen.

Som figuren viser, indebærer rolleændringen typisk, at arbejdsopgaverne har ændret karakter, eller at medarbejderne har fået mere ansvar. Kategorien *Andet* dækker over, at nogle har fået et helt nyt job i samme afdeling eller blevet rykket til et andet team med andre arbejdsopgaver.

De ændrede arbejdsroller skyldes hovedsageligt, at flytningsprocessen har betydet organisatoriske ændringer i alle de fire styrelser. De medflyttede medarbejdere fortæller i interviewene, at der er sket store ændringer i de snitflader, de arbejder inden for. På samme tid har ændringerne været uklare, og medarbejderne har oplevet, at deres stillinger har ændret karakter. Et eksempel herpå er Landbrugsstyrelsen, hvor politikudvikling fortsat er forankret i København, hvorimod den flyttede del af styrelsen foretager sagsbehandling. Medarbejderne fortæller, at snittet dog ikke er rent. Det skyldes for det første, at der er et stort sammenspil mellem politik og sagsbehandling og for det andet, at snittet ikke er veldefineret fra ledelsens side. I Nævnenes Hus har de også oplevet omorganisering, men de medflyttede medarbejdere fortæller også, hvordan rolleændringer i en lang periode skyldtes behovet for sidemandsoplæring af de nyansatte.

Når medarbejderne i spørgeskemaundersøgelsen bliver spurgt om, hvorvidt de var forberedte på, at deres rolle ville ændre sig, er billedet ikke entydigt, Figur 2-13.

Figur 2-13: I hvilken grad blev du forberedt på, at din rolle ville ændre sig?



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar styrelser, hvor der er mere end 5 medarbejdere, der har svaret. Desuden vises besvarelser fra medflyttede medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger og som har svaret *ja* til spørgsmålet om, om de har fået nye roller. I opgørelsen for Landbrugsstyrelsen indgår svar fra medflyttere til Augustenborg samt ansatte på styrelsens kontor i København, som er berørt af flytningen.

I Landbrugsstyrelsen har langt størstedelen af de adspurgte medarbejdere forventet rolleændringen (70 pct.), hvorimod billedet er mere uklart for medarbejderne i Geodatastyrelsen. Forskellene i besvarelserne fra Landbrugsstyrelsen og Geodatastyrelsen kan på den ene side ligge i, hvilke medarbejdere, der er blevet adspurgt. Landbrugsstyrelsen gennemgik en omfangsrig opdeling. De medarbejdere, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, er fortsat ansat i styrelsen. I Geodatastyrelsen oplevede man i stedet, at funktioner blev adskilt i separate styrelser. De med-

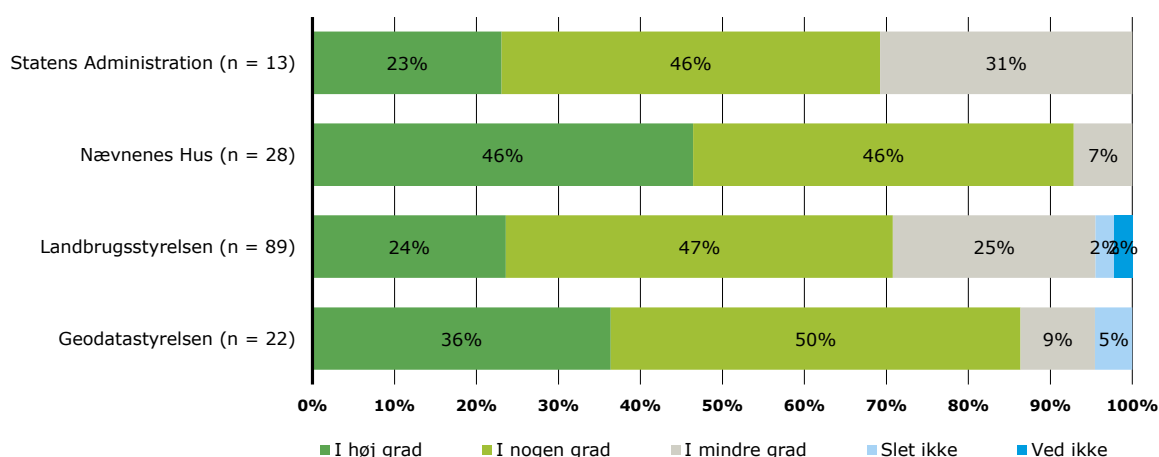
arbejdere, der potentielt skulle flytte med styrelsen, havde derfor forventet, at de i mere eller mindre grad skulle udføre de samme opgaver.

Det betyder også, at de medarbejdere, der udførte de flyttede funktioner og potentielt fik ændrede roller, ikke flyttede med styrelsen, men i stedet skiftede arbejdsplads. Disse medarbejdere indgår således ikke i besvarelserne.

Forskellen kan på den anden side også skyldes niveauet af kommunikation fra ledelsens side, som langt størstedelen af medarbejderne oplever som værende højt, jf. afsnit 4.1.3 om kommunikation undervejs i processen. I Landbrugsstyrelsen fortæller de medflyttede medarbejdere, at de oplevede et højt informationsniveau. Samtidig var ledelsen ærlig omkring, at de ikke havde kendskab til, hvilke præcise ændringer der ville opstå i snitfladerne, men blot at flytningen ville sætte sine spor i fordelingen af arbejdsopgaver.

- 2.3.3 Blandet klarhed om arbejdsdeling på nuværende tidspunkt på tværs af medarbejdere  
Inden for dette tema om opgavefordeling er medarbejderne også blevet spurgt om, i hvor høj grad arbejdsfordelingen er afklaret på nuværende tidspunkt, jf. Figur 2-14.

**Figur 2-14: I hvilken grad er du på nuværende tidspunkt afklaret med arbejdsfordelingen mellem dig og dine kolleger?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

I Nævnenes Hus og Geodatastyrelsen vurderer langt størstedelen af medarbejderne, at der på nuværende tidspunkt i enten *høj* eller *nogen grad* er en klar arbejdsfordeling (henholdsvis 92 pct. 86 pct.). I Statens Administration og Landbrugsstyrelsen vurderer 31 pct. og 25 pct., at dette gør sig gældende i *mindre grad*.

I Landbrugsstyrelsen kan en mulig forklaring på dette være opdelingen i Sønderjylland og København, hvor snitfladerne mellem politikudvikling og sagsbehandling i praksis ikke er klar, som tidligere beskrevet under afsnit 2.3.1. Den samme forklaring gør sig muligvis gældende hos Statens Administration, da medarbejderne fortæller, at organisering efter funktioner frem for kunder ikke indebærer en klar snitflade i praksis, da flere af funktionerne spiller sammen og skaber en afhængighed afdelingerne imellem.

## 2.4 Samarbejde med ledere på flere niveauer

Litteraturgennemgangen viser, at det er essentielt, at flytningsprocessen er ledet af tilstedeværende og klare ledere, der kan give retning og fastlægge rammer for processen (Faggio, 2015). Derfor beskriver dette afsnit, hvilken rolle lederne har haft under flytningen, og hvordan samarbejdet har været mellem medarbejdere og ledere.

## Boks 2-4: Centrale læringspunkter



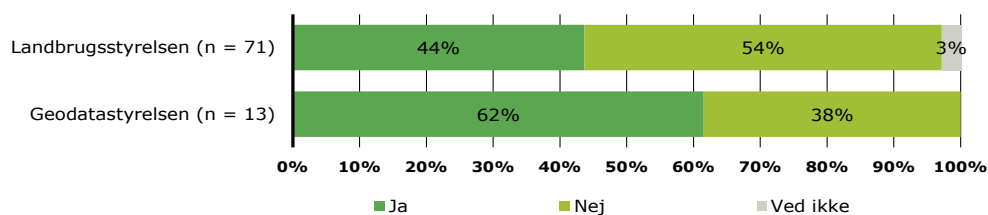
Rambølls analyse viser, at der inden for temaet om samarbejdet med chefniveauet er tre centrale læringspunkter:

- Meget få ledere er flyttet med styrelsen, og **det er centralt, at nyansatte ledere rekrutteres efter lederkompetencer** og ikke nødvendigvis efter specifik viden om styrelsens fagområde
- Det er **centralt for medarbejderne, at den lokale ledelse er synlig og fysisk til stede** i styrelsen for at vise engagement
- **Den lokale ledelse i styrelserne oplever ikke at have fået klare rammer fra centralledelsen** i fx departementet, hvilket har kunnet mærkes på medarbejderniveau. Det er centralt, at den **lokale ledelse i styrelserne får rum til at lede med visse frihedsgrader**.

## 2.4.1 Det er centralt, at ledere rekrutteres efter lederkompetencer

Af figuren fremgår det, hvorvidt de medflyttede medarbejdere har fået en ny chef som følge af flytningen.

Figur 2-15: Har du selv fået ny chef efter flytningen?



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra styrelser, hvor der er besvarelser fra mere end 5 medarbejdere. Desuden vises besvarelser fra medflyttede medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger. I opgørelsen for Landbrugsstyrelsen indgår svar fra medflyttere til Augustenborg samt ansatte på styrelsens kontor i København, som er berørt af flytningen.

Som figuren viser, har langt størstedelen af de medflyttede medarbejdere fået en ny chef. I Landbrugsstyrelsen gør det sig gældende for 44 pct., hvorimod 62 pct. af medarbejderne i Geodatastyrelsen angiver, at de har fået ny chef. Det afspejler, at der generelt har været en stor udskiftning på ledelsesniveau i styrelserne.

I interviewene fortæller medarbejderne, fra særligt Geodatastyrelsen og Landbrugsstyrelsen, at der manglede ledelse, da flytningen startede. De oplevede en for lang periode, hvor de ikke havde en leder, der var tæt på deres arbejde. Det skabte utryghed i processen, og tvivlsspørgsmål havde man ikke mulighed for at få besvaret. Ledelsen i Landbrugsstyrelsen forklarer, at der ikke var nogen ledere, der flyttede med styrelsen. Samtidig var det svært at rekruttere ledere med viden inden for fagområdet. Derfor trak rekrutteringsprocessen ud, og medarbejderne stod i en periode uden ledere på bl.a. kontor- og afdelingsniveau. Ledelsen fremhæver derudover, at det er vigtigt, at der er rum til ledelse på alle niveauer i organisationen, så de ledere, der får ansvaret for at opbygge styrelsen og fremme en konsolidering, har plads til at tilpasse processen efter bl.a. medarbejdernes behov. Det mærker medarbejderne, der i åbne spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen noterer, at lederne har en mindre sektorspecifik faglighed inden for ressortområdet.

Behovet for at rekruttere ledere med vægt på lederkompetencer kan genkendes på tværs af de øvrige styrelser. Samtidig er det fra medarbejdernes side en vigtig pointe, at der er mere behov for en leder, der kan lede processen klart og tydeligt.



#### 2.4.2 En synlig lokal ledelse

Et andet vigtigt perspektiv der fremhæves i forbindelse med temaet om ledelse er, at ledelsen skal være nærværende og helst fysisk tilstede på arbejdspladsen. Er de ikke fysisk tilstede, kan medarbejderne tvivle på deres engagement for at opbygge og konsolidere styrelsen. Samtidig mangler medarbejderne ledelsen til de daglige prioriteringer og den daglige sparring. Derfor er der behov for, at man i fastlæggelsen af det lokale ledelseslag lægger vægt på klare rammer for, hvor meget eller hvor lidt lederne kan pendle, hvorvidt de har hjemmearbejdsdage og på hvilken lokation lederne afholder møder i styrelsen. Medarbejdernes pointe er i denne sammenhæng, at ledelsen skal gå forrest og fremme den ønskede ånd på arbejdspladsen, førend flytningsprocessen kan fungere.

#### 2.4.3 Klare rammer og lokalt ledelsesrum er afgørende

Som det også fremgår af ovenstående afsnit, er det centralt, at den lokale ledelse får klare rammer og rum til at lede fra centralledelsens side. Dette er en pointe, som både de interviewede medarbejdere og ledere fremhæver. Det kommer bl.a. til udtryk ved den manglende klarhed om fx godtgørelsesmuligheder eller pendlerordninger, hvor lederne ikke har kunnet give medarbejderne klar besked (som også beskrevet under afsnit 2.1.2).

Derudover har medarbejderne oplevet, at lederne har manglet svar på mange spørgsmål i løbet af processen. Medarbejderne fortæller, at de har modtaget en klar kommunikation og et højt informationsniveau fra deres ledere (se afsnit 4.1), men at dette også har betydet, at lederne har været tydelige om, hvilke spørgsmål de ikke kunne besvare. På den ene side er det, set fra medarbejdernes side, positivt, at ledelsen er tydelig og klart kommunikerer den viden, som vedkommende har om processen. På den anden side oplever medarbejderne, at det skaber utryghed, at ledelsen ikke kan besvare de spørgsmål, som de stiller, og som har fyldt meget i processen.

### 2.5 Kvaliteten i opgaveløsningen og arbejdspress

Som beskrevet tidligere, viser en central pointe fra litteraturgennemgangen, at en flytning af arbejdspladser vil have en negativ betydning for kvaliteten af opgaveløsningen (Eriksen, 2009). Samtidig skaber det et stort arbejdspress, fordi der ansættes mange nye medarbejdere uden erfaring inden for området, og det lægger et yderligere pres på medflytterne. I dette afsnit kortlægges disse parametre for de fire styrelser.

#### Boks 2-5: Centrale læringspunkter



Rambølls analyse viser, at der inden for temaet om kvaliteten i opgaveløsningen og arbejdspress er fire centrale læringspunkter:

- **Umiddelbar produktivitet nedgang opleves** i alle fire styrelser.
- **Medarbejderne føler, at de kan løse opgaverne på et tilfredsstillende niveau**, men flytningen har særligt påvirket nogle af dem, som blev tilbage
- **Flytningerne har betydet en stor arbejdsbyrde og et ønske om mere tid** til kerneopgaven
- **Kunder og samarbejdspartnere har oplevet lavere niveau af service**, og det har haft negative konsekvenser
- **Vigtigt, at der politisk tages ejerskab til de negative påvirkninger** på kvalitet og kvantitet i opgaveløsningen

#### 2.5.1 Umiddelbar produktivitet nedgang

Af litteraturgennemgangen fremgår det, at såfremt arbejdspladser flyttes til en anden lokation, vil dette forventeligt have en påvirkning på **kvantiteten og kvaliteten af opgaveløsningen** på kort sigt. Argumentet er, at der går viden tabt, og en høj personaleomsætning betyder, at mange

nye medarbejdere skal læres op, hvilket tager tid væk fra kerneopgaver (Carson, 2008; Huldt, 2015; Mathiesen, 2015; Lindegaard 2009).

Samtidig kan der i transitionsperioden være praktiske forhold, som har betydning for opgaveløsningen, fx IT-systemer, indretning af lokaler osv. Tilsammen bevirker disse faktorer, at det er forventeligt, at der fx i pressen bliver skrevet om at længere sagsbehandlingstider i de flyttede styrelser. Det er dog endnu for tidligt at udtale sig om, hvorvidt og hvornår styrelserne samlet set vil være tilbage på samme strukturelle produktivitetsniveau som før flytningen.

I de tidligere afsnit er det vist, at der både er faktorer, som peger på, at de fire styrelser kan vende tilbage på samme operationelle niveau, og enkelte faktorer som peger på, at det kan tage adskillige år at opnå den samme kvalitet i opgaveløsningen.

De første faktorer peger på, at det generelt har været forholdsvis nemt at rekruttere tilstrækkelig med arbejdskraft på et højt fagligt niveau. De sidste faktorer peger på, at der er specialiserede afdelinger i styrelserne, hvor det har været svært at besætte stillingerne varigt.

Disse faktorer har tilsammen bevirket, at der i en periode både er sket en ændring i kvantiteten af kerneopgaver, som kunne løses, og at der desuden er sket en ændring i kvaliteten af disse opgaver.

Omvendt påpeger flere styrelser i interviewene på, at flytningen også er blevet brugt til at se gamle arbejdsprocesser i et nyt lys. I forbindelse med flytningen er der kommet nye medarbejdere ind i organisationen, som har gode idéer til, hvordan opgaverne kan løses på en anden måde, end de er blevet det de seneste mange år. Det kan man dog ikke på nuværende tidspunkt udtale sig om, hvorvidt dette rent faktisk vil øge produktiviteten og der er ikke belæg for at sige at det er sket på nuværende tidspunkt.

Her er det dog vigtigt at huske på, at gennemsnitsalderen i styrelserne er faldet henover perioden som en konsekvens af, at mange erfarne medarbejdere fandt et andet job, mens der blev ansat mange nyuddannede. Dette kan give store udfordringer på kort sigt, da det kræver meget at oplære nyuddannede medarbejdere.

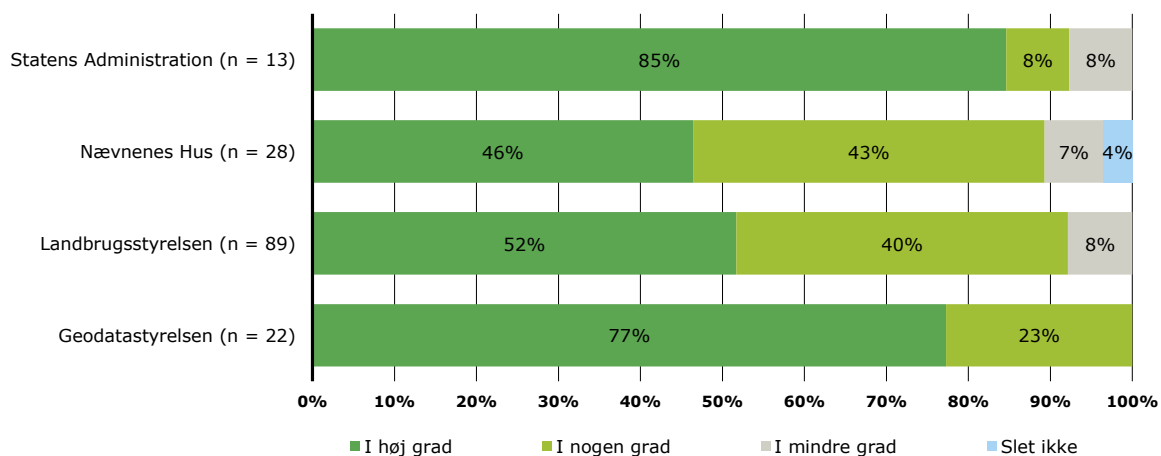
Såfremt man i andre organisationer gennemførte den samme udskiftning i medarbejdere, uagtet flytning eller ej, så ville man givetvis også opleve den samme mulighed for ændringer.

Samlet set har det betydet, at styrelserne har været nødsaget til at tænke flere forhold forfra med friske øjne, hvilket på kort sigt kan give store udfordringer i forhold til stabiliteten i opgaveløsningen, men kan også på sigt vendes til noget positivt, såfremt det lykkedes at optimere processer.

#### 2.5.2 Medarbejdernes oplevelse af kvalitet i opgaveløsningen

Når der i spørgeskemaundersøgelsen spørges ind til medarbejdernes vurdering af, om de kan løse deres opgaver tilfredsstillende, er det særligt hos Statens Administration og i Geodatastyrelsen, at de kan det og svarer *i høj grad*, Figur 2-16.

**Figur 2-16: I hvilken grad vurderer du, at du på nuværende tidspunkt kan løse dine opgaver tilfredsstillende på din arbejdsplads?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

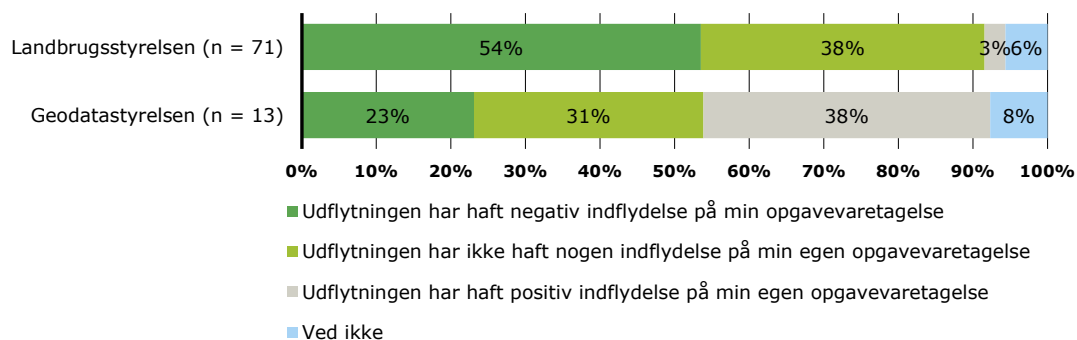
Objektivt set har sagsbehandlingstiden været længere end normalt i de flyttede styrelser, og det har ligeledes påvirket dem, som aftager styrelsernes ydelser, hvad enten det er lønadministration fra Statens Administration, søkort fra Geodatastyrelsen, tilsagn om landbrugsstøtte fra Landbrugsstyrelsen eller svar på klager fra Nævnenes Hus.

Gennem interviews med både ledere og medarbejdere fremhæves det, at de nye medarbejdere har gåpåmod og står klar til at løse opgaverne. Forklaringen på svarene hos medarbejderne hos Geodatastyrelsen skal givet findes i, at ledelsen hos Geodatastyrelsen har tilbudt en række erfarne medarbejdere pendlerpakker for at holde på deres kompetencer, og at de netop har forlænget pendlerpakkerne med to år.

I det åbne tekstsvar på spørgsmålet: *"Hvad er i vejen for en tilfredsstillende opgaveløsning?"*, er det særligt medarbejdere hos den del af Landbrugsstyrelsen, der blev tilbage i København, som har afgivet svar. Svarene går fortrinsvis på, at det var svært at arbejde i den del, som blev tilbage i København og det, som står i vejen for at kunne løse opgaverne ordentligt, er ressourcer og et bedre samarbejde mellem lokationerne. I forhold til ressourcer så bliver det påpeget, at det har krævet rigtig meget af de medarbejdere, som blev tilbage i København, da de skulle løse rigtig mange opgaver for at sikre en god kontinuitet i opgaveløsningen, samtidig med at de skulle hjælpe med at lære nye medarbejdere op. Det har taget hårdt på medarbejderne, og nu har nogle af medarbejderne en følelse af, at alle nye ressourcer går til at sikre en god opstart af lokationen i Augustenborg, hvor man måske har glemt de medarbejdere, som sidder tilbage i København.

I spørgeskemaundersøgelsen er det ligeledes undersøgt, hvordan flytningen af arbejdspladser har påvirket medarbejdernes måde at løse opgaverne på, jf. Figur 2-17.

**Figur 2-17: Hvordan har flytningen generelt påvirket måden, hvorpå du løser dine arbejdsopgaver?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

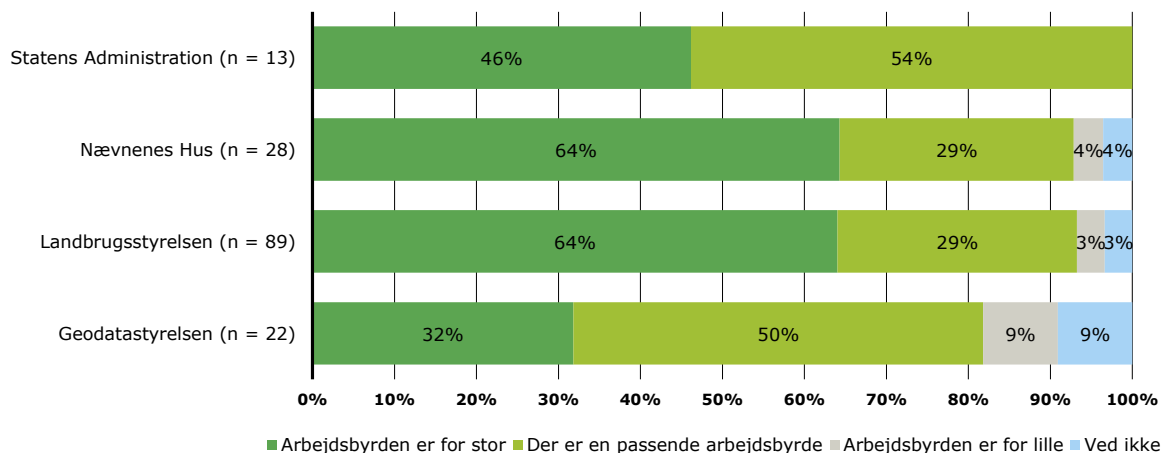
Note: Figuren viser svar fra styrelser, hvor der er mere end 5 medarbejdere, der har svaret. Desuden vises svar fra medflyttede medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger. I opgørelsen for Landbrugsstyrelsen indgår svar fra medflyttere til Augustenborg samt ansatte på styrelsens kontor i København, som er berørt af flytningen.

Her er der, på grund af lille medflytning, kun svar fra meget få personer i Nævnenes Hus og Statens Administration, hvorfor der kan ses bort fra disse i dette spørgsmål. Til gengæld viser svarene, at Landbrugsstyrelsen også her skiller sig ud fra de andre styrelser, da over halvdelen har svaret, at flytningen har haft negativ indflydelse på opgavevaretagelsen. Hos Geodatastyrelsen fordeler svarene sig mere jævnt.

- 2.5.3 Flytningerne har betydet en meget stor arbejdsbyrde og et ønske om mere tid til kerneopgaven  
 I de gennemførte interviews har medarbejderne i alle de fire styrelser peget på, at de ønsker sig mere tid til at varetage deres kerneopgave, og at dette har stor betydning for, hvorvidt og hvornår opgaveløsningen er tilbage på samme niveau som før flytningen.

Flytningen har haft forskellig påvirkning af arbejdsbyrden alt efter, hvorvidt personerne er nye medarbejdere i en ny styrelse eller er blevet tilbage i en styrelse, som er blevet splittet op. For de nye medarbejdere er der en høj grad af gåpåmod og pionerånd, og den store arbejdsbyrde omtales i en vis grad som et udtryk for, at man har en masse nye idéer, som kunne være spændende at gennemføre kombineret med en stejl læringskurve for mange af de nyuddannede eller andre, som ikke tidligere har arbejdet i en statslig styrelse. For Nævnenes Hus og Statens Administration vil ovenstående være en mulig forklaring på, at 64 pct. af medarbejderne de to steder mener, at arbejdsbyrden er for stor, jf. Figur 2-18.

**Figur 2-18: Hvordan vil du vurdere arbejdsbyrden på din arbejdsplads på nuværende tidspunkt?**



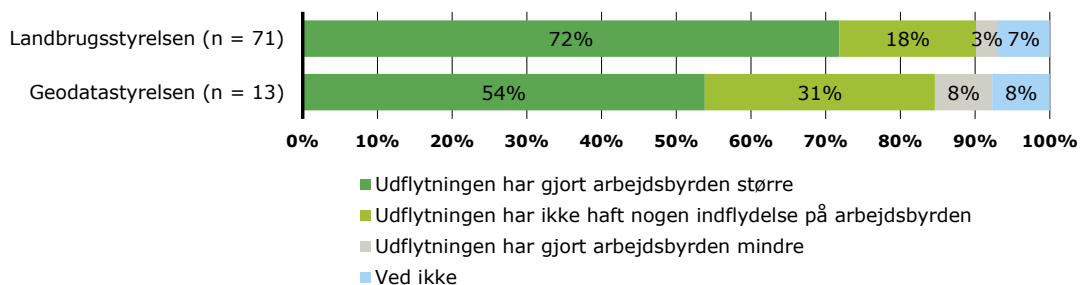
Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

Hos Landbrugsstyrelsen vil forklaringen, som tidligere omtalt, givetvis være, at det har krævet rigtig mange ressourcer at oplære nye medarbejdere, samtidig med at man har skullet opretholde en stabil drift.

På spørgsmålet om hvorvidt flytningen har påvirket arbejdsbyrden, har mange medarbejdere svært ved at svare på dette, da der er mange nye medarbejdere, jf. Figur 2-19.

**Figur 2-19: Hvordan har flytningen påvirket arbejdsbyrden på din arbejdsplads?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra styrelser, hvor der er svar fra mere end 5 medarbejdere. Desuden vises svar fra medflyttede medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger. I opgørelsen for Landbrugsstyrelsen indgår svar fra medflyttere til Augustenborg samt ansatte på styrelsens kontor i København, som er berørt af flytningen.

Hos Landbrugsstyrelsen skiller svarene sig igen lidt ud da næsten, 3 ud af 4 har svaret, at flytningen har påvirket arbejdspresset negativt. Dette skal igen ses i lyset af de tidligere omtalte forklaringer, som går på, at en del af medarbejderne i Landbrugsstyrelsen sidder tilbage med en følelse af at blive "glemt" i København og blot skal klare et større arbejdspress, da der er fokus på at bygge den nye del af styrelsen op.

#### 2.5.4 Kunder og samarbejdspartnere har i høj grad oplevet dårligere service

Som omtalt tidligere er der en lang række kunder og samarbejdspartnere, som i større eller mindre omfang er afhængige af, at styrelserne producerer ydelser på et højt fagligt niveau og i tilstrækkeligt omfang. Hvad enten det er søkort eller afgørelser på klager, har flytningen haft stor betydning for aftagerne af styrelsernes ydelser.

De interviewede kunder og samarbejdspartnere fremhæver alle, at flytningen i et vist omfang har haft en negativ påvirkning på de ydelser, de aftager. I nogle tilfælde har flytningen ligefrem haft negative konsekvenser for enkeltindivider i forhold til fx udbetaling af landbrugsstøtte, sagsbehandling af tilskud til økologiske støtteordninger eller virksomheder, som ikke har kunnet få afgjort klager og som følge deraf har tabt omsætning.

De fleste af de interviewede er fortrøstningsfulde i forhold til, at kvaliteten og sagsbehandlingstider når samme niveau som tidligere, men de er i høj grad besværet i denne periode, hvor det ikke fungerer. Det skyldes, at de statslige ydelser ofte indgår i en større sammenhæng og en længere proces, hvor hele processen sænkes, såfremt den statslige styrelse ikke leverer det ønskede eller at det ønskede ikke er af den rette kvalitet.

Et andet vigtigt opmærksomhedspunkt, som kunderne fremhæver, relaterer sig til styrelsernes nye fysiske placering. For de interviewede kunder har det ikke en positiv betydning, at de nu er placeret et andet sted. Størstedelen af kunderne fortæller, hvordan den fysiske placering ikke har en betydning, men nogle fremhæver at nemmere at opretholde uformelle netværk, såfremt styrelserne fx er placeret i København i nærheden af interesseorganisationerne. Det vigtigste for kunderne/samarbejdspartnere er dog, at der leveres høj kvalitet. Dertil knytter især kunder til Landbrugsstyrelsen en kommentar om, at de kan mærke, at styrelsen har flere forskellige fysiske

placeringer. Det skyldes, at de kan mærke det interne samarbejde ikke fungerer optimalt grundet den fysiske afstand.

Flere kunder/samarbejdspartnere er blevet inddraget i tankerne bag den prioritering, som er blevet foretaget i forbindelse med, at man, på grund af manglende ressourcer og erfaring hos medarbejderne, har været nødt til at prioritere nogle områder højt og nedprioritere andre områder. Dette fremhæves som positivt med disse tilbagemeldinger, og der er forståelse for at sagsbehandlingen bliver længere i en periode, da det opfattes som mere gennemsigtigt, hvilke områder og hvor man kan forvente lange sagsbehandlingstider, og hvilke områder der kan forventes "normale" sagsbehandlingstider.

#### 2.5.5 Vigtigt, at der politisk tages ejerskab til de negative påvirkninger på kvalitet og kvantitet i opgaveløsningen

Der er i interviewene spurgt ind til, hvilke erfaringer de enkelte særligt vægter højt. Inden for dette tema om kvaliteten i opgaveløsningen og arbejdspresset er det særligt blevet fremhævet, at det er meget vigtigt, at man fra politisk side er klar over de negative påvirkninger, som er meget svære at undgå i en sådan proces. Det bliver særligt fremhævet af medarbejderne, at det kan være frustrerende, såfremt det politisk bliver fremhævet, at man kun forventer, at den faldende kvalitet i opgaveløsningen bliver kortvarig. Det skaber et stort pres på medarbejderne og ledere, da de har en oplevelse af, at der kan gå længere tid.

Det er derfor vigtigt for medarbejderne, at der fra politisk hånd bliver taget ejerskab over de negative påvirkninger, flytningen har.

Det er ligeledes blevet fremhævet, at selve processen for flytningen, og særligt forberedelsen, har haft negativ betydning for opgaveløsningen, og det er blevet fremhævet flere steder, at nogle af de negative konsekvenser kunne have været undgået, såfremt selve processen for flytningen, og særligt perioden omkring udmeldingen, havde været bedre forberedt.

## 2.6 Konsolidering af flytningen

Fra litteraturen fremgår det, at der kan gå flere år, før de flyttede arbejdspladser når samme operationelle niveau som før flytningsprocessen (Eriksen, 2009; Lindegaard, 2009; Huldt, 2015; Carson, 2008). En vej til at sikre dette er en konsolidering af styrelsen. Dermed kortlægges i dette afsnit dels, i hvor lang tid medarbejderne selv forventer at hele processen fra flytning til fuld konsolidering forventes at tage og dels, hvilke erfaringer medarbejderne vurderer, der skal gives videre i forhold til, hvordan processen for konsolideringen skal takles.

### Boks 2-4: Centrale læringspunkter



Rambølls analyse viser, at der inden for temaet om konsolideringen af flytning er tre centrale læringspunkter:

- **Styrelserne vil gerne anses som en "normal styrelse"** fremfor en "udflyttet styrelse"
- Det **kommer til at tage tid at komme tilbage til samme produktivitetsniveau**
- **Medarbejderne vurderer, at kan gå op til flere år**, før den flyttede styrelse er endelig konsolideret.

#### 2.6.1 Styrelserne vil gerne gå fra at være en "udflyttet" styrelse til at være en normal styrelse.

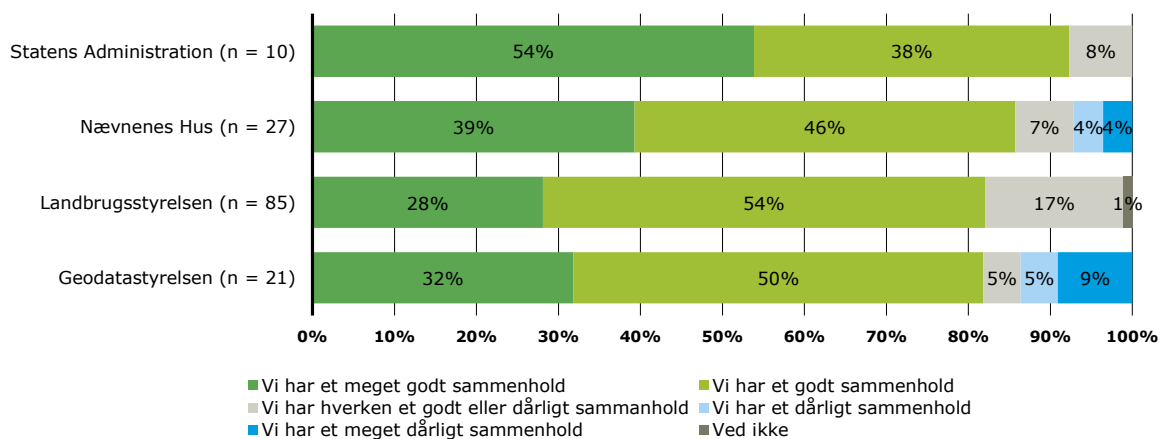
I de case besøg Rambøll har gennemført, er der fokus på overgangen fra at være en "udflyttet" styrelse til at være en "normal" styrelse forstået på den måde, at styrelserne er i en konsolideringsfase, hvor der er behov for ro til at få konsolideret arbejdsgange, nye medarbejdere osv. Dette er særligt et problem hos Landbrugs- og Fiskeristyrelsen, da styrelsen nu splittes igen, og det er uklart, hvorvidt dele af styrelsen skal flyttes tilbage til København eller måske flyttes til en anden lokation i Jylland.

Både medarbejdere og ledere er godt klar over, at man som ansat i staten altid skal være forberedt på ressortomlægninger, men det havde været nemmere at håndtere, såfremt man skulle blive på den samme lokation eller eventuelt flytte til en ny lokation i samme område.

- 2.6.2 Styrelserne regner med at komme tilbage til samme produktivetsniveau, men det vil tage tid. De styrelser, som er inkluderet i undersøgelsen, svarer alle, at de forventer at kunne vende tilbage på et lige så højt niveau som før flytningen, men at dette kommer til at tage tid. Her bliver der især peget på, at man fra politisk side måske har undervurderet, hvor lang tid dette tager.

Et første spørgsmål, som kan undersøges i forbindelse med konsolideringen, går på, hvorvidt der er et godt sammenhold mellem kollegaerne internt i styrelsen. I spørgeskemaundersøgelsen er dette undersøgt ved at spørge medarbejderne om, hvilket udsagn som passer bedst på sammenholdet mellem dem og kollegaerne, jf. Figur 2-20.

Figur 2-20: Hvilke af følgende udsagn passer bedst på sammenholdet mellem dig og dine kolleger?



Kilde: Rambølls survey (2017).

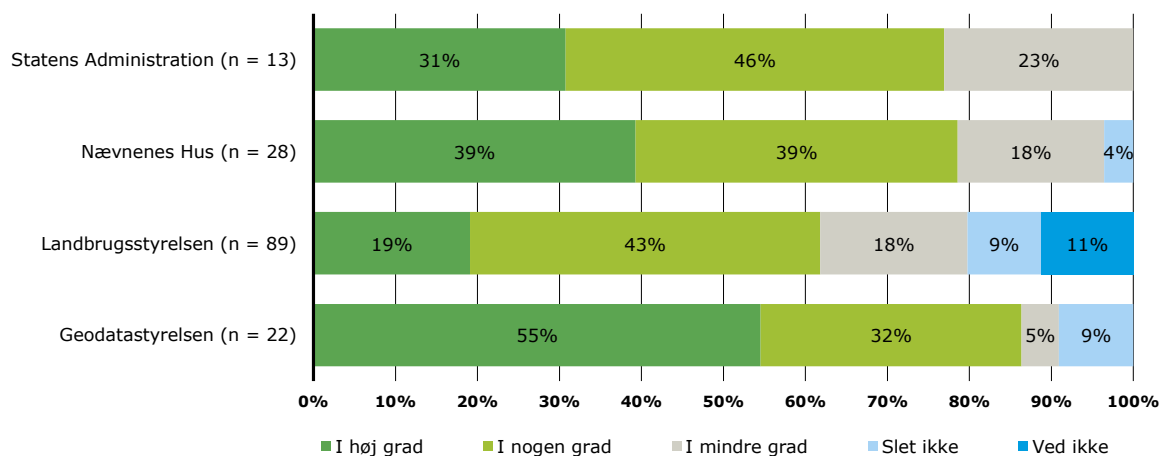
Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

Her fremgår det fra Statens Administration, at 90 pct. svarer, at de har et *godt* eller *meget godt* sammenhold med sine kolleger.

De andre er placeret nogenlunde ens og kun meget få svarer, at der er et *dårligt* sammenhold. Her adskiller Geodatastyrelsen sig lidt, da ca. 14 pct. svarer, at der enten er et *dårligt* eller *meget dårligt samarbejde*. Omvendt dækker 14 pct. i dette spørgsmål kun over 3 besvarelser.

Det er forskelligt for de enkelte styrelser over, hvornår den fysiske flytning foregik. Derfor er styrelserne forskellige steder i processen med at konsolidere sig som en ny styrelse eller en del af en styrelse på en ny lokation. Men det er interessant at høre medarbejderne om, hvorvidt de mener, at der bliver gjort nok for at skabe en god arbejdsplads. Her adskiller Landbrugsstyrelsen sig ved at ca. ¼ svarer, at der kun i *mindre grad* eller *slet ikke* bliver gjort nok for at skabe en god arbejdsplads, Figur 2-21.

**Figur 2-21: I hvilken grad vurderer du, at der på nuværende tidspunkt bliver gjort nok for at skabe en god arbejdsplads efter flytningen?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

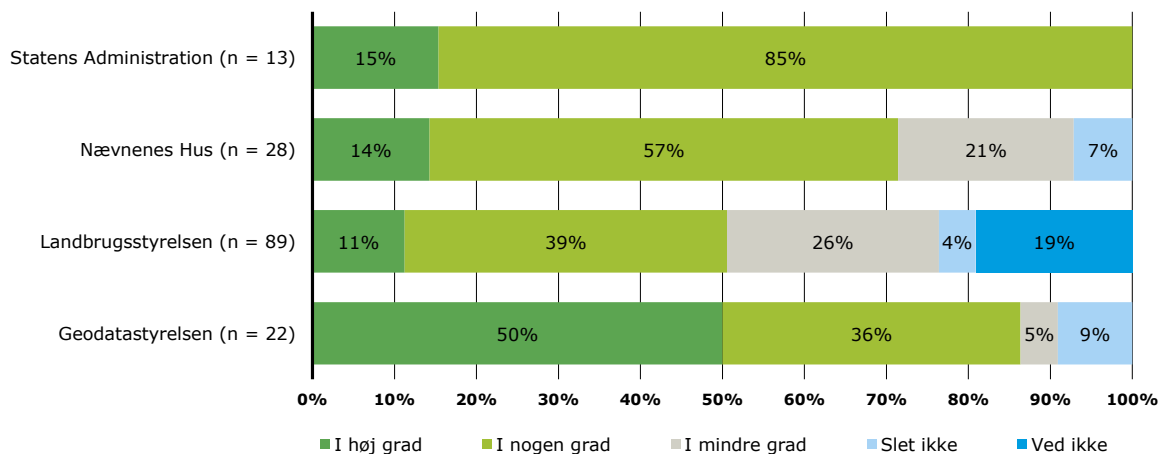
Af de gennemførte interviews fremgik det, at nogle medarbejdere på nuværende tidspunkt i processen ønsker ro til at fokusere på kerneopgaven. Samtidig formulerede de, at der ikke er behov for at igangsætte nye projekter, som ikke direkte relaterede sig til at få nedbragt sagsbehandlingstiden. Lederne fokuserede i højere grad på at få sat nogle projekter i gang, som hjalp medarbejderne til at løse opgaverne bedre og til sikre et bedre arbejdsmiljø. Her handler det måske om at få skabt en åbenhed om, hvilke prioriteter man som organisation har, og hvordan man mener, at man på en hensigtsmæssig måde kan komme derhen, hvor man både får nedbragt sagsbehandlingstiden og får skabt nogle gode arbejdspladser.

Som omtalt i sidste afsnit, så var der i interviewene forskellige holdninger til, hvor lang tid der vil gå, før end man oplever, at arbejdspladsen er faldet helt til, og man også er tilbage på et produktionsniveau, som er på linje med før flytningen. Nogle interviewpersoner mente, at man var lige ved at være der, mens andre mente, at der skulle gå flere år. Det handler nok også om, hvilke ting man lægger vægt på i forhold til en konsolidering af flytningen, altså hvorvidt det handler om, at man er kommet helt på plads i nye lokaler, eller om man også skal være helt på plads med konsolidering af nye fælles IT-systemer og en sagsbehandlingstid, som er tilbage på "normalt" niveau.

Forskellige medarbejdere lægger vægt på forskellige perspektiver, hvorfor der i spørgeskemaundersøgelsen er spurgt ind til medarbejdernes overordnede vurdering med en hjælpetekst: "med faldet til tænker vi her på, om de faste rammer er kommet på plads, der er sket den fornødne rekruttering og lignende".



**Figur 2-22: I hvilken grad vurderer du, at dine kolleger og arbejdspladsen som helhed er "faldet til" i de nye omgivelser?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

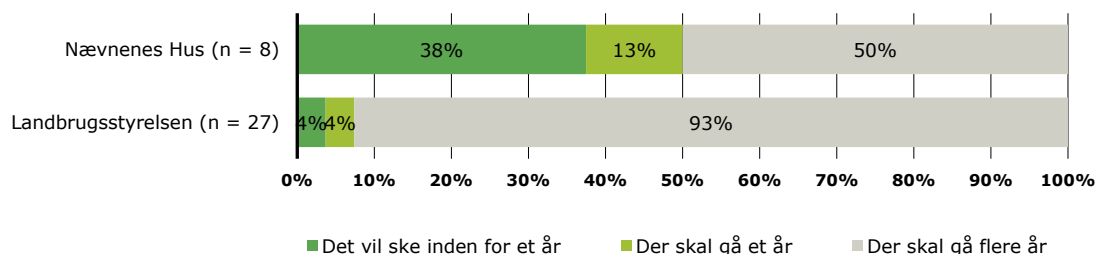
Note: Figuren viser svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger.

Hos Statens Administration og Geodatastyrelsen vurderes det stort i omfang, at man er faldet til i de nye omgivelser, da der hos Geodatastyrelsen er 86 pct., som enten svarer *i høj grad* eller *i nogen grad*, mens det tilsvarende tal er 100 pct. for Statens Administration.

I Landbrugsstyrelsen kan det for nogle være svært at svare på. Det jo ikke er alle, som har skiftet omgivelser, og dette kan være en af grundene til, at ca. 20 pct. har svaret *ved ikke*.

2.6.3 Medarbejderne vurderer, at der kan gå op til flere år, førend konsolideringen endeligt har fundet sted. Det er også forsøgt, at få medarbejderne til at forholde sig mere konkret og give en vurdering af, hvor lang tid der vil gå førend, at man kan sige, at den nye lokation har konsolideret sig. Dette er både sket gennem interview og survey. Gennem interviews er det kommet frem, at nogle vurderer at det kan tage op til flere år førend, at styrelsen kan siges at være konsolideret, mens andre mener at de er godt på vej og mener at de kan være der inden for ca. 1 år. Men det er forskelligt hvor langt i selve flytteprocessen de forskellige styrelser er, og derfor også et forskelligt udgangspunkt. I survey er de forsøgt at få de personer, som har svaret at de ikke vurderer at styrelsen er faldet til, at give en vurdering af hvor lang tid der skal gå, førend at de vurderer at det vil være på plads. Her er der dog kun meget få fra hver styrelse, som har svaret, hvorfor det er svært at drage solide konklusioner ud fra dette, jf. Figur 2-23.

**Figur 2-23: Hvor lang tid vurderer du, der skal gå, før dine kolleger og din arbejdsplads som helhed falder til i de nye omgivelser?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: Figuren viser svar fra styrelser, hvor der er svar fra mere end 5 medarbejdere. Desuden vises svar fra både medflyttede og nyansatte medarbejdere, som er medlemmer af en af de tre fagforeninger og som har svaret *i mindre grad* eller *slet ikke* på spørgsmålet forinden figur 3-22.

Da de fleste fra Nævnenes Hus har svaret at de vurderer, at styrelsen af faldet til, så er der kun få, som har fået spørgsmålet. Af dem, som har fået spørgsmålet vurderer ca. halvdelen at der

skal gå flere år. De 27 personer fra Landbrugsstyrelsen, som har svaret, mener fx primært, at der vil gå flere år, førend de er fuldt på plads.

### 3. ANALYSE AF DE ENKELTE STYRELSER

I dette afsnit kortlægges de fire styrelser separat, hvor de centrale udviklinger og pointer for hver styrelse fremhæves. Formålet er at fremhæve de specifikke læringspunkter fra hver styrelse.

Indledningsvist beskrives det kort for hver styrelse, hvilke eventuelle omorganiseringer flytningsprocessen har indebåret, og hvordan processen er forløbet. Herefter fokuseres på medarbejderne i de enkelte styrelser, hvor der inddrages information om personaleomsætning, sygefravær og sammensætning af medarbejdere. Slutteligt fremhæves centrale læringspunkter fra hver styrelse.

#### 3.1 GEODATASTYRELSEN

Geodatastyrelsen, som i dag er placeret i Aalborg, er en del af Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet og varetager Danmarks ejendomsregistrering og søkortlægning i Danmark på Grønland og på Færøerne.

##### 3.1.1 Eventuelle omorganiseringer og processen for flytning

I forbindelse med flytningen af styrelsen blev den daværende Geodatastyrelse opdelt i to selvstændige styrelser; Geodatastyrelsen og Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering. Den nye Geodatastyrelse blev placeret i Aalborg. Den tidligere styrelse havde allerede et kontor i byen med 8 ansatte. Den nyoprettede styrelse for Dataforsyning og Effektivisering forblev i København.

##### 3.1.1.1 Planlægning af processen

Medarbejderne giver udtryk for, at planlægningen af flytteprocessen var mangelfuld og præget af stor usikkerhed. Dette skyldes dels, at der gik to måneder, før der blev udnævnt en direktør, dels, at der ikke blev meldt klart ud om de økonomiske rammer for flytningen. Dette betød, at medarbejderne manglede nogen til at lede processen, og de vidste ikke, hvad de kunne forvente med hensyn til eventuelle overgangsordninger. Der gik således seks måneder, før der var klarhed om fx pendlerordningen. Indholdet af denne beskrives nedenfor i afsnit 3.1.1.2.

Den manglende planlægning af processen resulterede i, at den nye Geodatastyrelse i Aalborg kom til at mangle HR-personale. Det skyldes, at størstedelen af HR-funktionerne blev flyttet over i Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering i forbindelse med opdelingen af den daværende Geodatastyrelse. Det var således nødvendigt at ansætte vikarer til at bistå med personalejuridiske anliggender undervejs i flytteprocessen.

Processen omkring oplæringen af nyansatte medarbejdere var imidlertid bedre planlagt. Oplæringen er primært foregået i København ved sidemandsoplæring. De nye medarbejdere oplevede det som en hård periode, da der var mange pendlerdage, men det var samtidig med til at skabe et godt sammenhold blandt de nyansatte.

Opsamlingsvist tegner der sig et billede af, at denne kunne være planlagt bedre set fra medarbejdernes synspunkt. Medarbejderne har manglet en klar struktur for flytteprocessen og herunder de rammer, som flytningen skulle foregå under.

##### 3.1.1.2 Fastholdelse af medarbejdere og rekruttering af nye medarbejdere

Geodatastyrelsen udviklede i forbindelse med flytningen en struktureret tilgang til fastholdelse af medarbejdere. Dette skyldes primært, at ledelsen, som et led i flytteprocessen, hyrede et eksternt konsulentfirma til at gennemgå styrelsen som en business case med henblik på at undersøge betydningen af personaleomsætning i form af videnstab. Grundet styrelsens høje specialiseringsgrad på særligt søkortsområdet, viste analysen, at der er fordele ved at fastholde nogle af

de erfarne medarbejdere i transitionsfasen. På baggrund af dette blev der udarbejdet en fastholdelseskontrakt, der blev udformet som en pendleraftale. Aftalen indebærer, at medarbejderne skal være på Aalborg-kontoret tre dage om ugen og derudover har to hjemmearbejdsdage. Dertil får medarbejderne tillæg til hotelophold og flybilletter. I begyndelsen valgte 24 medarbejdere at skrive under på fastholdelseskontrakten, hvilket omtrent svarer til, at 25 pct. af de ansatte fulgte med i flytningen. I dag er 17 medarbejdere tilbage, og ledelsen har valgt at forlænge pendlerordningen i yderligere to år for at sikre en stabil transition.

På trods af en relativ stor andel af medflyttere er størstedelen af de nuværende medarbejdere i Geodatastyrelsen nyansatte i forbindelse med flytningen. Et særligt kendetegn for Geodatastyrelsen er imidlertid, at det har været en stor udfordring at skaffe kvalificeret arbejdskraft til især søkortsområdet på grund af arbejdets høje specialiseringsgrad. Ledelsen har derfor været nødt til at ansætte udenlandsk arbejdskraft, hvilket udgør 10 pct. af medarbejderne på søkortsområdet. Under interviewene fremgår det imidlertid, at dette ikke udelukkende er et problem, der er opstået i forbindelse med flytningen. Det var også en udfordring at skaffe tilstrækkelig arbejdskraft, da styrelsen var placeret i København.

Opsamlingsvist om fastholdelse og rekruttering kan det nævnes, at Geodatastyrelsen har haft succes med at fastholde en del af medarbejderne i en periode. Dette skyldes primært, at ledelsen har haft en struktureret tilgang med udformningen af en fastholdelseskontrakt med meget favorable vilkår. Med hensyn til rekruttering er Geodatastyrelsen særligt udfordret på grund af behovet for meget specialiseret arbejdskraft inden for styrelsens ressort. Denne udfordring er dog ikke opstået som konsekvens af flytningen, og det har været muligt at imødekomme udfordringen ved at hente arbejdskraft fra udlandet.

#### 3.1.1.3 Nuværende status

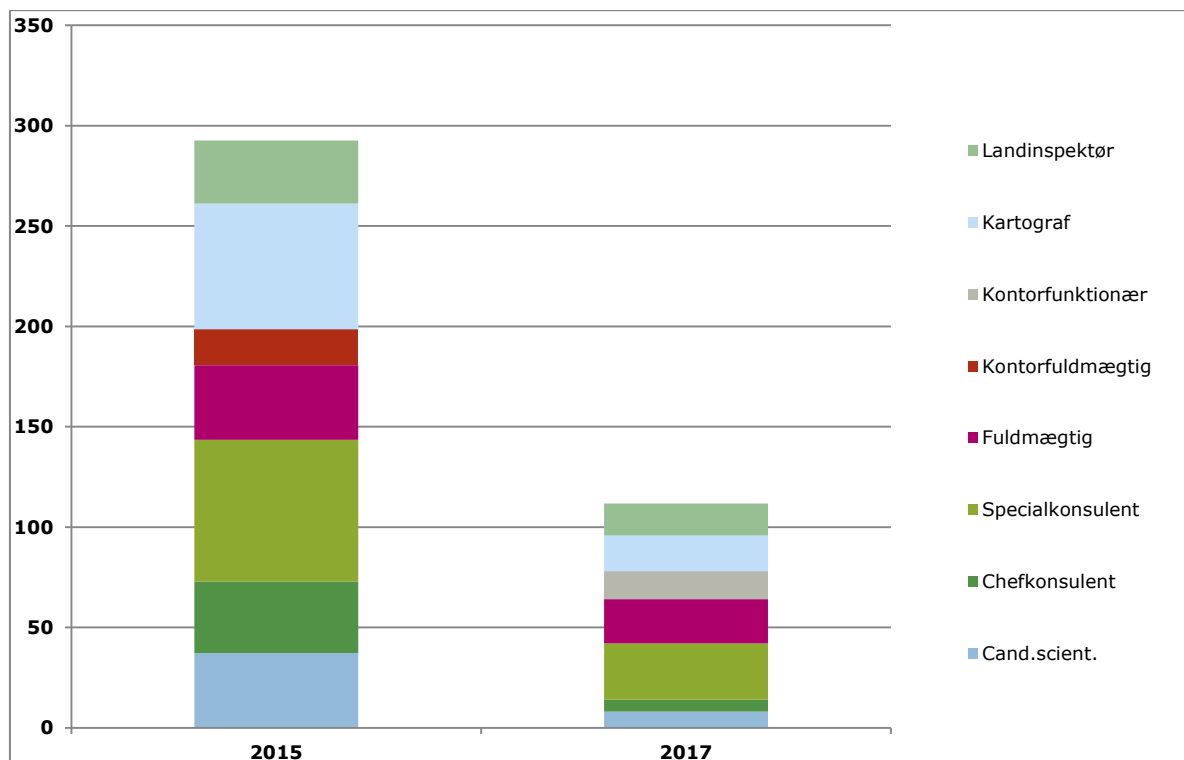
På nuværende tidspunkt fortæller medarbejderne, at styrelsen befinder sig i konsolideringsfasen, hvor fokus er på at opbygge viden og få IT-systemer til at fungere. Både ledelse og medarbejdere anerkender, at det tager tid at opbygge en organisation, hvor 80 pct. af medarbejderne er nyansatte, men der hersker en pionerånd og stort gåpåmod blandt de nye medarbejdere, der gerne vil vise, at de kan løse opgaver af høj kvalitet i styrelsen. Derudover fortæller medarbejderne, at de ønsker arbejdsro til at få sagsgangene på plads. Det vigtigste for medarbejderne er således at kunne fokusere på kerneopgaverne. De fremhæver desuden, at de ser frem til ikke længere at blive omtalt som en flyttet styrelse, men i stedet at være etableret og konsolideret på den nye lokation.

#### 3.1.2 Medarbejderne i styrelsen

Flytningen af styrelsen har medført en anden diversitet i medarbejdersammensætningen. Tidligere ansatte i styrelsen var ofte blevet ansat som elever og havde derefter gjort karriere i styrelsen. Det betød, at det var meget erfarne medarbejdere med specialiseret viden inden for styrelsens arbejdsområde. I dag har styrelsen i stedet ansat mange, der på forhånd er uddannede og ofte med en generalist profil. Ændringen i medarbejdersammensætningen skyldes også, at ledelsen i forbindelse med flytningen af styrelsen har oprettet en økonomisk støttefunktion, hvilket nødvendiggør ansættelse af akademiske profiler.

Ændringen i medarbejdersammensætningen fremkommer ligeledes i statistikken, hvor det ses, at andelen af fuldmægtige er steget med 5 procentpoint fra 2015 til 2017, mens andelen af specialkonsulenter er steget med 3 procentpoint i samme periode, jf. Figur 3-1. Dette skal dog ses i lyset af, at noget af styrelsen blev skilt fra i en separat styrelse, hvorfor det samlede antal medarbejdere i Geodatastyrelsen er faldet henover perioden.

Figur 3-1: Udvikling i andele af udvalgte personalegrupper i Geodatastyrelsen

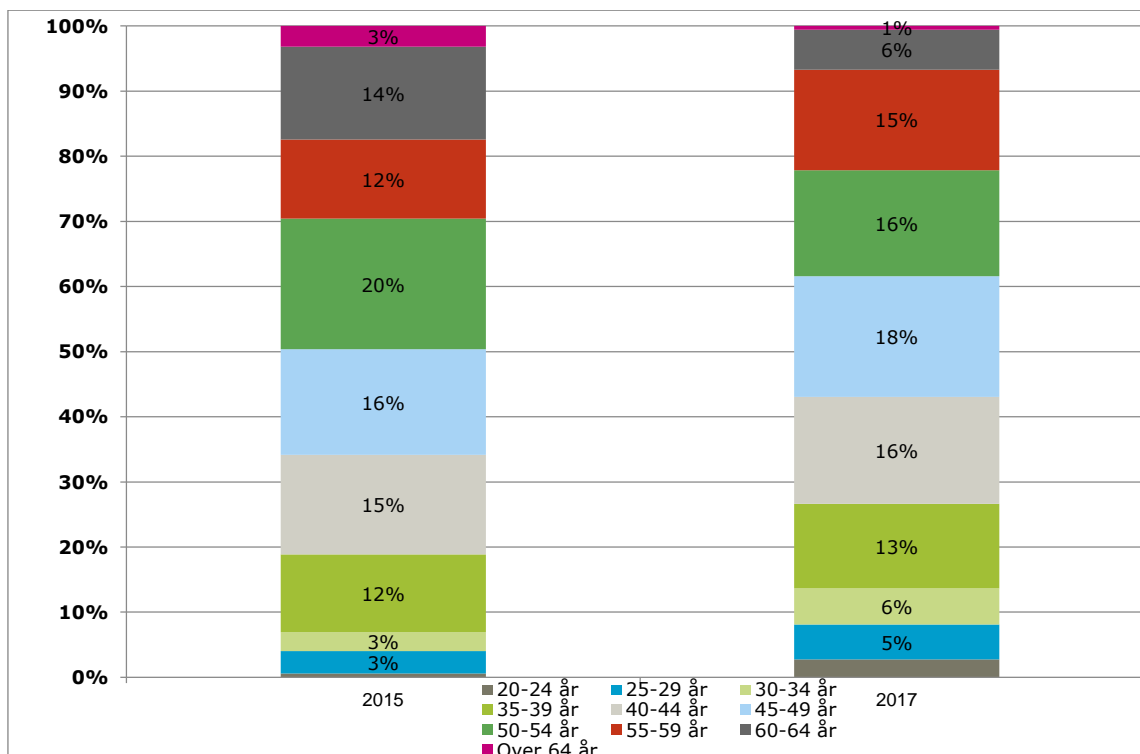


Kilde: Moderniseringsstyrelsens ISOLA-database.

Note: I år 2015 var styrelsen ikke flyttet, men det er den i 2017.

Det er imidlertid ikke kun i sammensætningen af medarbejdernes uddannelsesbaggrunde, at der er sket en udvikling. Ser man således på aldersfordelingen, er der også sket en udvikling i personalesammensætningen, jf. figur 3-2. Der er således sket et fald i ansatte over 60 år, mens der modsat er sket en stigning i andelen af ansatte i aldersgruppen 25-34 år. Dette tyder således på, at mange af de mest erfarne medarbejdere ikke flytter med og i stedet erstattes af yngre ansatte, som ofte er nyuddannede.

Figur 3-2: Udvikling i aldersfordeling i Geodatastyrelsen



Kilde: Data fra Moderniseringsstyrelsens ISOLA-database.

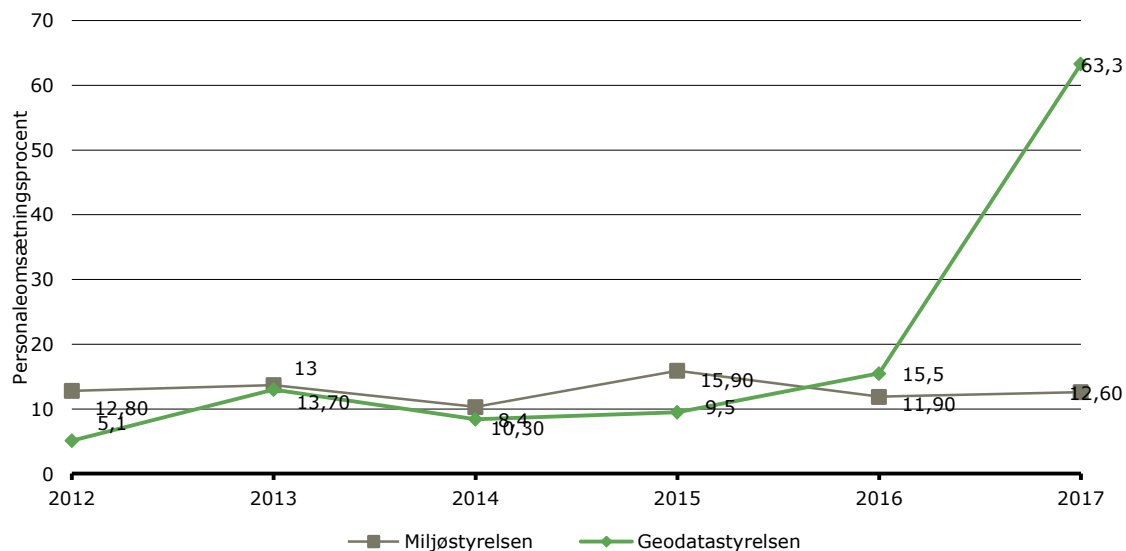
Note: I år 2015 var styrelsen ikke flyttet, men det er den i 2017.

Opsamlingsvist tyder det på, at flytningen har medført en generel ændring i medarbejdersammensætningen i Geodatastyrelsen - både med hensyn til uddannelsesbaggrund og alder. Flytningen har således betydet, at der er blevet ansat flere akademiske profiler, mens andelen af medarbejdere fra de yngste aldersgrupper samtidig er øget.

#### 3.1.2.1 Personaleomsætning

Det er ovenfor i afsnit 3.1.1.2 beskrevet, at ledelsen i Geodatastyrelsen havde succes med at fastholde en del medarbejdere. Størstedelen af de tidligere ansatte i styrelsen valgte imidlertid at sige op i forbindelse med flytningen. Dette fremgår af statistik over personaleomsætningen, hvor der ses en markant udvikling i personaleomsætningsprocenten fra 2016 til 2017 jf. Figur 3-3. På trods af en relativ vellykket fastholdelse, har der således også været mange opsigelser i forbindelse med flytningen af styrelsen fra København til Aalborg.

Figur 3-3 Udvikling i personaleomsætningsprocent i Geodatastyrelsen



Kilde: Data fra Moderniseringsstyrelsens ISOLA-database.

Note: Miljøstyrelsen, som ikke er flyttet, er valgt som sammenligningsgrundlag af Djøf.

Dette mønster genkendes af medarbejderne, der under interviews fortæller, at der var mange, der sagde op lige efter udmeldingen. Dette var især erfarne medarbejdere, der havde let ved at finde nyt job, samt de medarbejdere, som ikke trivedes i den usikkerhed, der opstod i kølvandet på udmeldingen om flytningen.

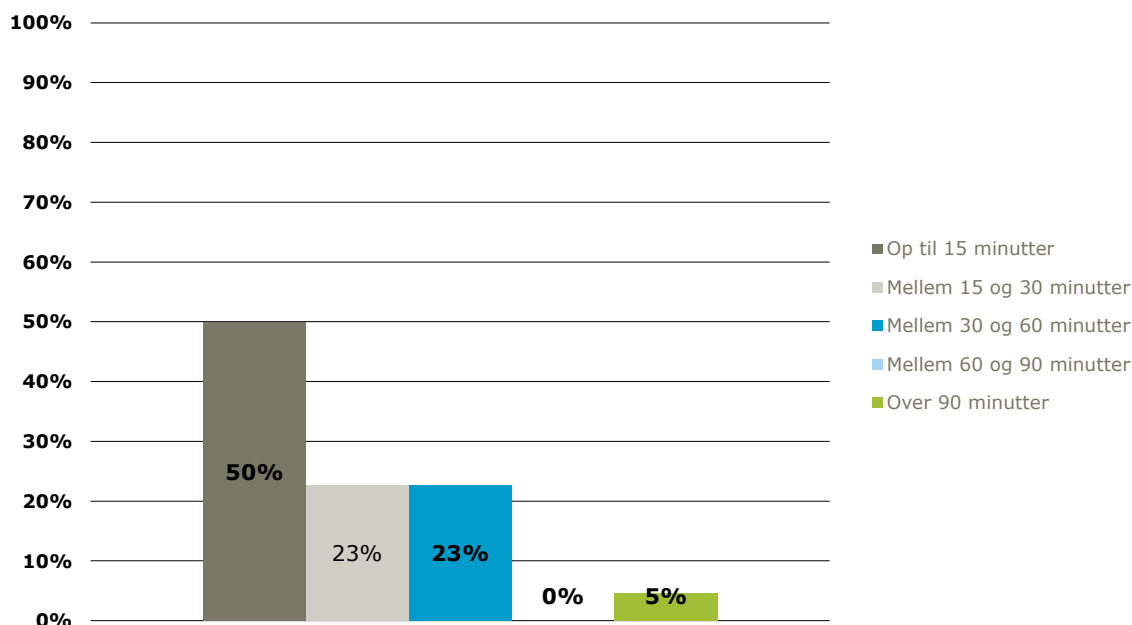
Medarbejderne fortæller dog også, at der ikke har været stor udskiftning blandt de nyansatte efter flytningen. De nuværende medarbejdere giver således udtryk for at være tilfredse med deres job. Det fremhæves, at opsigelserne fra de nyansatte har været på grund af manglende opfyldelse af forventninger til jobbet. Mange er blevet ansat med løse stillingsbeskrivelser, og der kan således i nogle tilfælde have manglet en forventningsafstemning i forhold til arbejdsopgaver.

Opsamlingsvist om personaleomsætningen tyder det på, at flytningen af styrelsen fra København til Aalborg har medført mange opsigelser. Mange erfarne medarbejdere sagde op som følge af flytningen, mens andre sagde op, fordi der var stor usikkerhed forbundet med flytteprocessen. Det er dog lykkedes at fastholde en stor del af medarbejderne, og der har ikke været mange opsigelser blandt de nyansatte i styrelsen, som i dag udgør langt størstedelen af medarbejderne.

### 3.1.2.2 Sammensætning af medarbejdere

At størstedelen af de nuværende medarbejdere i Geodatastyrelsen er ansat efter flytningen kan også ses på medarbejdernes afstand til jobbet, hvor de fleste bor omkring Aalborg jf. figur 3-4. Af figuren fremgår det, at 83 pct. af medarbejderne maksimalt har en halv time på arbejde, mens blot 5 pct. har over halvanden time til lokationen i Aalborg.

**Figur 3-4: Hvor mange minutter tager det dig gennemsnitligt at komme hen til din arbejdsplads, hvis du tager direkte på arbejde?**



Kilde: Rambølls survey (2017).  
Note: n=22.

Medarbejdernes korte afstand til jobbet er således også et udtryk for, at de nyansatte er rekrutterede fra lokalområdet. Dette understøttes i interviewene, hvor medarbejderne fortæller, at størstedelen boede i området, da de søgte jobbet. Samlet set peger det på, at de nuværende ansatte i Geodatastyrelsen er sammensat af medarbejdere fra lokalområdet med bopæl i og omkring Aalborg.

### 3.1.2.3 Sygefravær

Man har i andre styrelser set en udvikling i sygefraværet som en konsekvens af flytningen. I Geodatastyrelsen peger statistikken dog på, at man ikke har haft samme negative udvikling i sygefraværet. Det er dog ikke muligt at opgøre sygefraværet separat for den nye Geodatastyrelse, da data fra Styrelsen for Dataforsyning også indgår. Under interviewene fortæller medarbejderne dog, at sygefravær ikke fylder meget. Det skyldes især, at HR-funktionerne har været hurtige til at reagere og hjælpe medarbejderne.

I forbindelse med sygefravær fortæller medarbejderne, at det især er de nyansatte, som har været ramt af stress. Det skyldes, at nogle fik for stor en arbejdsbelastning, som de ikke var beredte på. Også usikkerheden omkring arbejdsopgaver har været en kilde til stress blandt de nyansatte. De ansatte, som enten er flyttet med eller som er blevet overflyttet fra kontoret i den gamle styrelse, som allerede lå i Aalborg, og beskrives som at have en anden robusthed og har derfor været i stand til at håndtere det øgede arbejdspress som følge af flytningen.

Overordnet har sygefravær imidlertid ikke været et problem i Geodatastyrelsen. Det skyldes, at HR-personalet har taget hånd om de relevante medarbejdere, mens de mere erfarne medarbejdere har opbygget en robusthed, der har sat dem i stand til at håndtere det øgede arbejdspress i forbindelse med flytningen.

### 3.1.3 Centrale læringspunkter fra Geodatastyrelsen

Fra flytteprocessen i Geodatastyrelsen kan man overordnet pege på tre centrale læringspunkter.

- **De ledelsesmæssige og økonomiske rammer skal være på plads ved udmeldings-tidspunktet.** I dette tilfælde fremhæver medarbejderne, at der gik for langt tid, før man

havde en pendlerordning på plads, hvilket vurderes til at have haft en negativ påvirkning på antallet af medflyttere.

- **Det er vigtigt at være opmærksom på konsekvenserne ved adskillelse af styrelser** i forbindelse med flytning. I dette tilfælde betød adskillelsen, at man i Geodatastyrelsen mistede de fleste HR-funktioner og dermed var nødt til at ansætte ekstra for at kunne løfte opgaven.
- **Det kan betale sig at investere i at fastholde erfarne medarbejdere.** Fordelagtige fastholdelskontrakter med hjemmearbejdsdage og tillæg til hotel og fly har således betydet, at man i begyndelsen kunne fastholde næsten 25 pct. af medarbejderne, hvilket er en væsentlig højere andel end i de øvrige styrelser. Fastholdelsen af erfarne medarbejdere kan være med til at sikre en stabil drift og transition efter flytningen.

### 3.2 Nævnenes Hus

Nævnenes Hus er en styrelse under Erhvervsministeriet, som er placeret i Viborg og er en samlet styrelse sammensat af 12 nævn. Man samlede nævnene under én styrelse for at skabe administrative synergier. De i alt 12 nævn har således fået en fælles administrativ ledelse og bruger de samme it-systemer og øvrige faciliteter. De enkelte nævn fungerer dog som selvstændige myndigheder, der træffer afgørelser i klagesager.

#### 3.2.1 Eventuelle omorganiseringer og processen for flytning

Medarbejderne beskriver, at selve flytteprocessen er forløbet i et for langsomt tempo. Fra udmeldingstidspunktet til den fysiske flytning af styrelsen gik der for lang tid. Det betød, at der blev opbygget store sagspukler, hvilket skyldes, at de erfarne medarbejdere sagde op ved udmeldingstidspunktet, og tilbage sad medarbejdere, der ikke var motiverede, fordi de vidste, at styrelsen skulle flytte inden for kort tid. Hos Nævnenes Hus oplever medarbejderne derfor, at de nu sidder tilbage med mange komplicerede sager, som formentlig er blevet nedprioriteret i flytteprocessen. Dette har dermed en negativ påvirkning på den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i nævnene, da gamle og komplicerede sager skal afgøres, før nye sager kan behandles.

I forbindelse med etableringen af Nævnenes Hus har man samtidig foretaget organisatoriske ændringer i nogle af de tidligere klagenævn, hvor man har opdelt nogle nævn og i stedet oprettet nye. Ændringen betyder, at nogle sager nu skal behandles i to nævn, hvor de tidligere kunne afgøres i ét nævn. Ifølge medarbejderne skabte denne strukturelle ændring en langsommelig proces, fordi der først skulle findes en formand til at afklare principielle sager, før man kunne afgøre sager.

Opsamlingsvist har flytteprocessen i Nævnenes Hus således været præget af langsommelige processer, hvor medarbejderne især har manglet afklaring og hurtigere handling. Den træge proces har medført, at nuværende medarbejdere sidder tilbage med tunge sager, der har en negativ indflydelse på sagsbehandlingstiden i nævnene.

##### 3.2.1.1 Planlægning af processen

Ser man på planlægningen af oplæringen af de nyansatte medarbejdere, giver medarbejderne udtryk for, at denne har været uigennemskuelig. Oplæringen foregik i København, hvor de nyansatte pendlede nogle gange om ugen de første otte måneder. Dette blev dog ikke gjort klart ved ansættelsessamtalen, og nogle medarbejdere fik således først besked om oplæringen i København den første arbejdsdag.

Årsagen, til at oplæringen skulle foregå i København, var, at man gerne ville tage sig godt af de tilbageværende medarbejdere i styrelsen, så man kunne trække på deres erfaring så længe som muligt i transitionsfasen. Det havde dog den konsekvens, at de nyansatte medarbejdere havde en følelse af, at der ikke var tilstrækkeligt fokus på at sikre en god opbygning af den nye styrelse.



Sidemandsoplæringen i København fungerede imidlertid ikke optimalt, da mange af de erfarne medarbejdere, som tidligere nævnt, hurtigt sagde op efter udmeldingen om flytningen, og der var således få medarbejdere tilbage til at oplære de nye.

Opsamlingsvist om planlægningen af processen i forhold til oplæring af nye medarbejdere kan det nævnes, at denne har været mangelfuld og uigennemskuelig for de nyansatte. Dette har haft negative konsekvenser for medarbejdernes oplæring, fordi der ikke blev taget højde for, at der var få medarbejdere tilbage i København til at oplære de nyansatte.

#### 3.2.1.2 Fastholdelse af medarbejdere og rekruttering af nye

Rekrutteringen af nye medarbejdere har forløbet forholdsvis let i Nævnenes Hus. I begyndelsen efter flytningen havde man imidlertid problemer med at få besat stillinger, der krævede erfaring, hvilket betød, at man var underbemandet i en periode. På nuværende tidspunkt er man dog fuldt bemandet. Det har været let at rekruttere især nyuddannede, fordi man på grund af placeringen i Viborg kan rekruttere medarbejdere fra både Aalborg og Aarhus.

I forhold til fastholdelse af medarbejdere fra de tidligere nævn udtrykker medarbejderne, at der ikke blev gjort en ekstraordinær indsats for at holde på medarbejderne. Der nævnes, at man har forsøgt at fastholde nogle medarbejdere i transitionsfasen med kontrakter og vederlag, men det er meget få, der valgte at takke ja til disse. Overordnet tegner der sig et billede af, at der ikke har været en klar og højt prioriteret fastholdelsesstrategi i forbindelse med flytningen.

#### 3.2.1.3 Nuværende status

Efter flytningen har der været fokus på at opbygge det faglige fællesskab i Nævnenes Hus. Til dette formål holder man hver uge et husmøde, hvor hvert klagenævn præsenterer sig selv og sine opgaver. Dette giver medarbejderne indblik i hinandens problemstillinger og en erkendelse af, at man ofte kan drage paralleller og har fælles snitflader. Ledelsen har desuden udmeldt, at der vil komme fokus på intern kompetenceudvikling med en fælles nævnsskole. En fælles nævnsskole er en intern efteruddannelse, hvor fokus vil være på klassiske forvaltningsprincipper, hvilket vil være med til at ensrette noget af sagsbehandlingen i huset og fremme arbejdet på tværs i huset.

Derudover fortæller medarbejderne, at man nu er i en konsolideringsfase, hvor man gerne vil fokusere på sagsbehandling. Man ønsker ikke, at der skal igangsættes flere nye processer eller projekter, men at man i stedet ønsker at fokusere på at få etableret styrelsen og få nedbragt sagsbehandlingstiderne.

#### 3.2.2 Medarbejderne i styrelsen

I interviewene fremgår det, at de rekrutterede medarbejdere primært er nyuddannede med begrænset erfaring. Det fremgår derudover, at styrelsen har haft en udfordring med at tiltrække medarbejdere til de stillinger, der kræver erfaring. Det har betydet, at arbejdspresset særligt i begyndelsen var stort og til stadighed er det, fordi det er relativt uerfarne medarbejdere, der har overtaget stillinger fra ansatte med 10-15 års erfaring. Det nævnes desuden i interviewene, at mange af de nyansatte heller ikke har den juridiske specialisering, som kan erstatte de tidligere medarbejdere i forhold til fx forbrugernet eller miljøret. Det bliver dog nævnt, at dette skal ses i sammenhæng med et ønske om, at medarbejderne i højere grad skal kunne rotere mellem de forskellige nævn. Dette kræver i højere grad stærke kompetencer inden for behandling af klagesager og processer for dette, end det kræver specialiserede kompetencer inden for enkelte klageområder.

##### 3.2.2.1 Personaleomsætning

Med hensyn til personaleomsætning har det ikke været muligt at indsamle statistik vedrørende personaleomsætningen i Nævnenes Hus, fordi det er en sammensat styrelse af 12 klagenævn, hvoraf nogle er nyoprettede. I interviews fortælles det dog, at der var meget få som flyttede med

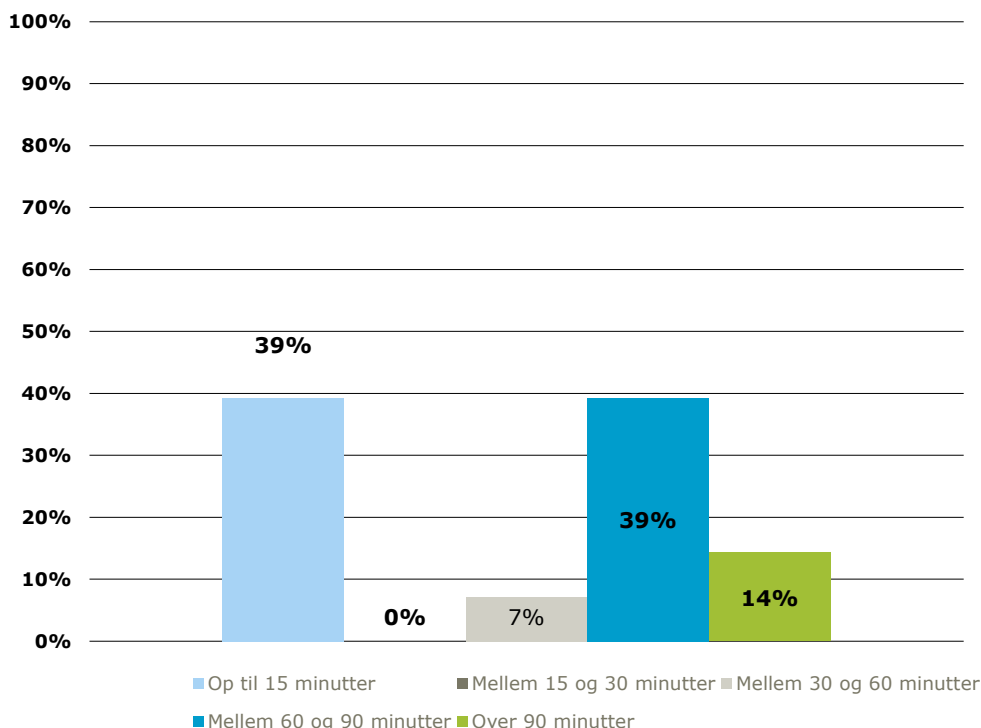
fra København. Medarbejderne skønner således, at der ud af ca. 200 var 18 medarbejdere, der meldte ud, at de ville flytte med. De fleste af disse 18 endte dog med at finde nyt job inden flytningen fandt sted. Derudover har man også oplevet, at en del af medflytterne er flyttet tilbage igen, fordi deres kæreste eller ægtefælle ikke har været i stand til at kunne finde et arbejde, og der er således meget få medflyttere tilbage i styrelsen. Hertil skal det nævnes, at ingen fra den tidligere ledelse er flyttet med, og man har således skiftet hele ledelsen ud i forbindelse med flytningen.

I forbindelse med personaleomsætningen efter flytningen har medarbejderne ikke oplevet, at de nyansatte har sagt op.

### 3.2.2.2 Sammensætning af medarbejdere

Som det fremgår af afsnit 3.2.2 er mange af nuværende medarbejdere i Nævnenes Hus ansat efter flytningen. Derfor er det ikke overraskende, at 78 pct. af medarbejderne maksimalt har en time til styrelsen i Viborg jf. figur 3-5. Der er imidlertid 14 pct., der angiver, at de har over 90 minutter til arbejde, hvilket tyder på, at en del af medarbejdergruppen pendler forholdsvis langt til arbejde. Som nævnt i afsnit 3.2.1.2 er det muligt at rekruttere arbejdskraft fra både Aarhus og Aalborg på grund af lokationen i Viborg, og det tyder således på, at styrelsens medarbejdere både er bosat omkring Viborg men også i de større omkringliggende byer som Aarhus og Aalborg.

**Figur 3-5: Hvor mange minutter tager det dig gennemsnitligt at komme hen til din arbejdsplads, hvis du tager direkte på arbejde?**



Kilde: Rambølls survey (2017).

Note: n=28.

### 3.2.3 Centrale læringspunkter fra Nævnenes Hus

Der fremgår tre centrale læringspunkter fra casen i Nævnenes Hus.

- **Det er vigtigt, at der ikke går for langt tid fra udmeldingstidspunktet til den fysiske flytning af styrelsen.** Dette skal ske hurtigt for at undgå, at det er demotiverede medarbejdere, der skal overlevere til de nye medarbejdere.

- **Man skal være opmærksom på, at mange erfarne medarbejdere vil blive erstattet af relativt uerfarne nyuddannede**, der ikke nødvendigvis har en profil rettet mod det offentlige. Dette stiller således krav til kompetenceudvikling af de nyansatte i forhold til forvaltningsretlige regler.
- **Det kan være en fordel at samle flere styrelser under samme tag**. Det har således været en succes at samle flere nævn i samme bygning i Viborg, fordi man derved har skabt et fagligt fællesskab og samtidig en mulighed for medarbejderne for at søge andre stillinger internt i huset.

### 3.3 Landbrugsstyrelsen

Landbrugsstyrelsen hører under Miljø- og Fødevareministeriet og har i dag lokationer i København, Tønder og Augustenborg. Flytteprocessen indebærer en flytning af 373 arbejdspladser fra København til Augustenborg og 16 arbejdspladser til Tønder fra København. Styrelsen har ansvaret for ministeriets erhvervs- og miljøpolitik.

#### 3.3.1 Eventuelle omorganiseringer og processen for flytning

I forbindelse med flytteprocessen blev styrelsen delt i sagsbehandlings- og produktionsopgaver, herunder kontrol på den ene side og politikudvikling og administration, herunder også EU-arbejde og regeldannelse samt -afklaring, på den anden side.

Denne opdeling indebærer også en omorganisering. Styrelsen har oprettet et nyt område, Kunder & Produktion, som omfatter hovedparten af opgaverne i Sønderjylland. Derudover har styrelsen udvidet direktionen med en ny vicedirektør med tjenestested i Augustenborg med særligt ansvar for det nye område.

Selve flytningen indebærer en proces i to faser. Fase 1 strakte sig fra maj 2016 til midten af 2017 og indebærer en gradvis opbygning af styrelsen i midlertidige lokaler i Augustenborg, inden styrelsen i fase 2 arbejder mod at kunne flytte ind på Augustenborg Slot i januar 2019.

##### 3.3.1.1 Planlægning af processen

I Landbrugsstyrelsen lagde man en klar plan for flytningsprocessen og etablerede en projektorganisering, som skulle arbejde systematisk med at strukturere processen. Det indebærer, at man organiserede sig med en styregruppe og en projektgruppe, hvorunder der lå flere temaspor, såsom klargøring af lokaler og faciliteter i Augustenborg. Deltagerne i grupperne var alle interne fra styrelsen og var ledet af styrelsens direktør sammen med en enhedschef, som var dedikeret til processen på fuld tid. Med projektorganiseringen havde ledelsen en ambition om, at alle kontorer i styrelsen skulle være repræsenteret for dermed at skabe ejerskab. Samtidig sikrede man et højt niveau af informations flow til forskellige dele af styrelsen. Udover disse grupper etablerede man tre referencegrupper, som mødtes jævnligt med styregruppen for at tage pulsen på projektet og få feedback om den hidtidige proces.

Under interviewene stod det klart, at man på tværs af lag i styrelsen var begejstret for projektorganiseringen. Det gav flere fordele. For det første var der opbygget en organisering, som var tydelig og gennemsigtig, så alle medarbejdere vidste, hvor de skulle henvende sig med spørgsmål. For det andet omfavnede temasporerne alle relevante dele af processen, som skulle struktureres. Det var alt lige fra sikring af gode faciliteter i lokalene i Augustenborg til sikring af en god stemning på kontoret i København, hvor der fortsat er medarbejdere ansat.

Den eneste udfordring, som er præsenteret under interviewene i forhold til processen for flytningen, er, at en projektorganisering ofte hænger ved efter endt projekt. Efter projektperioden var afsluttet og flytningen bevægede sig over i en konsolideringsfase, var der fortsat udfordringer, som medarbejderne forventede blev løst i regi af projektorganiseringen. I stedet for at løse udfordringerne lokalt i Augustenborg, var det således *nemt* at henvende sig til fx enhedschefen, som havde været projektleder i processen.

I forlængelse af det påpeger ledere og medarbejdere vigtigheden af intern kommunikation i processen. Særligt i begyndelsen er det vigtigt at kommunikere til organisationen om, hvordan processen er planlagt. Medarbejderne værdsætter, at der er fuld åbenhed om udfordringerne. Samtidig har medarbejderne haft et behov for, at ledelsen anerkender, at flytningen kan påvirke styrelsens produktion ved fx længere sagsbehandlingstider.

### 3.3.1.2 Fastholdelse af medarbejdere og rekruttering af nye

I Landbrugsstyrelsen har ledelsen gjort en ekstra indsats for at få medarbejdere til at flytte med til lokationen i Augustenborg. Der er således afholdt besøgsture til Sønderborg og Augustenborg samt indgået samarbejde med Sønderborg Kommune om at finde job til ægtefæller. Formålet med disse initiativer var at få så mange som muligt med til Augustenborg for at sikre en stabil transition. Som det fremgår af afsnit 3.3.2.1 nedenfor, har der imidlertid været en stor udskiftning af medarbejdere, og det er således få, der har valgt at flytte med til Augustenborg.

Rekrutteringen af både medarbejdere og ledere er forløbet forholdsvis let. Ledelsen påpeger således, at det i høj grad har været muligt at ansætte kvalificerede medarbejdere fra lokalområdet. I rekrutteringen af ledere har man fra styrelsens side valgt at prioritere lederkompetencer over fagkendskab. Det betyder, at de nye ledere ikke nødvendigvis har haft en fagfaglig baggrund inden for landbrugsområdet. Denne prioritering skyldes til dels, at det ikke har været muligt at rekruttere ledere med både ledererfaring og fagkundskab på den nye lokation.

### 3.3.1.3 Nuværende status

På nuværende tidspunkt er man i en konsolideringsfase i Landbrugsstyrelsen. Der er overordnet enighed om, at konsolidering tager tid. Samtidig hersker der imidlertid en positiv og optimistisk stemning på den nye lokation i Augustenborg. Der er en god atmosfære og god trivsel blandt medarbejderne. De sociale arrangementer fremhæves som værende motiverende for medarbejderne, og de er samtidigt med til at opbygge et fællesskab på tværs i organisationen.

Foruden det sociale aspekt peges der også på vigtigheden af et tæt samarbejde med chefniveauet i konsolideringsfasen. I afdelingen for arealtilskud har man eksempelvis møde med lederen hver anden uge, hvilket giver medarbejderne mulighed for at blive hørt og mulighed for at være med til at præge den videre udvikling af organisationen.

For medarbejderne er det desuden vigtigt at fremhæve, at de længere sagsbehandlingstider ikke alene skyldes flytningen. Andre faktorer som IT-problemer og EU-regelændringer påvirker også sagsbehandlingstiden, og man ønsker derfor, at retorikken omkring flytningen, som årsag til alle problemer, ændres.

## 3.3.2 Medarbejderne i styrelsen

Medarbejderne i Augustenborg består af en gruppe medarbejdere, der er flyttet fra Landbrugsstyrelsen i København, samt af andre af styrelsens enheder, der er flyttet permanent til Sønderjylland. Derudover har man på nuværende tidspunkt ansat 261 nye medarbejdere i Augustenborg. De besidder stillinger fra 262 medarbejdere, der har forladt deres flytteberørte stilling per 1. juni 2017. Størstedelen af de nuværende medarbejdere er således nyansatte i forbindelse med flytningen. Desuden er en del af de nyansatte også nyuddannede i nyoprettede AC-stillinger. De nyansatte medarbejdere har i mange tilfælde en baggrund fra den private sektor, hvilket skaber behov for kompetenceudvikling i forhold til forvaltningsretlige principper.

### 3.3.2.1 Personaleomsætning

Ser man på statistik for personaleomsætningen i forbindelse med flytningen jf. bilagsrapporten, tyder det på, at Landbrugsstyrelsen har været upåvirket af, at en tredjedel af styrelsen er flyttet til Augustenborg. Det er dog svært at udtale sig på baggrund af disse data, da de indeholder tal på hele styrelsen, hvor størstedelen netop ikke er flyttet.

Under interviewene fortæller ledelsen og medarbejderne dog, at der er sket en stor omsætning i personalet ved flytningen til Augustenborg. Langt de fleste på den nye lokation er således nyan-satte, og kun meget få er medflyttere fra København.

### 3.3.2.2 Sammensætning af medarbejdere

For at afdække hvor mange af medarbejderne der er ansat i Augustenborg, som pendler til arbejde, er der spurgt om den gennemsnitlige tid, det tager at komme fra vedkommendes hjem-meadresse til arbejdspladsen. Af de 15 besvarelser fra dem, der arbejder i Augustenborg, har 3 medarbejdere over 90 minutter på arbejde. 3 medarbejdere har mellem 30 og 60 minutter, hvor-til de resterende 9 medarbejdere har under 30 minutter jf. bilagsrapporten. Dette tyder på, at størstedelen af medarbejderne bor i lokalområdet tæt på Augustenborg. De medarbejdere, der har under 30 minutter på arbejde, boede tæt på styrelsen inden flytningsprocessen. Få af dem har skiftet bopæl for at flytte endnu tættere på styrelsen jf. bilagsrapporten. Dette betyder såle-des, at de fleste medarbejdere boede i området, da de søgte jobbet og er således ikke flyttet i forbindelse med ansættelsen.

### 3.3.2.3 Sygefravær

Statistikken peger ikke på, at der er sket en ændring i sygefraværet i Landbrugsstyrelsen i for-bindelse med flytningen jf. bilagsrapporten. Det skal dog pointeres, at det kun har været muligt at indhente tal for hele styrelsen, hvilket også inkluderer kontorerne i København og Tønder. Det er derfor ikke muligt at konkludere noget om flytningens betydning for sygefraværet i Land-brugsstyrelsen i Augustenborg.

### 3.3.3 Centrale læringspunkter fra Landbrugsstyrelsen

Fra flytningen af Landbrugsstyrelsen kan der peges på tre centrale læringspunkter:

- **En velplanlagt proces**, som eksempelvis er udformet som en projektorganisering, er en effektiv måde at sikre et tilstrækkeligt informations flow på til de berørte parter.
- **Det er vigtigt at have blik for, at en del af de nyan-satte er nyuddannede i nyopret-tede stillinger.** Dette kræver særlig introduktion og oplæring, som har manglet i Landbrugs-styrelsen. Hertil hører, at en del af de nyan-satte ligeledes kommer fra den private sektor, hvorfor der er behov for kompetenceudvikling af denne medarbejdergruppe.
- **Det er vigtigt for medarbejderne, at ledelsen anerkender, at længere sagsbehand-lingstid ikke er udtryk for manglende kvalifikationer** hos medarbejderne, men i stedet er et resultat af, at organisationen er ny med mange nye medarbejdere og arbejdsgange, der skal opbygges. I forlængelse heraf gør medarbejderne også opmærksom på, at flytningen ik-ke udelukkende kan forklare den længere sagsbehandlingstid. Andre faktorer såsom IT-problemer og EU-regelændringer har også indflydelse på medarbejdernes arbejdsgang og dermed sagsbehandlingstid.

## 3.4 Statens Administration

Statens Administration er i dag placeret i Hjørring og er en styrelse under Finansministeriet. Sty-relsen varetager administrative driftsopgaver på tværs i staten, hvilket blandt andet omfatter lønudbetaling, økonomi og regnskab.

### 3.4.1 Eventuelle omorganiseringer og processen for flytning

Flytningen af Statens Administration har haft flere konsekvenser for organiseringen af styrelsen. Man besluttede således at flytte Økonomiservicecentret og de dertilhørende stabsfunktioner til Hjørring, hvor Forsvarsministeriets Regnskabsstyrelse i forvejen var placeret. I alt blev 226 ar-bejdspladser fra både København og Viborg flyttet til Hjørring i den forbindelse. Derudover overflyttede man opgaver fra Finansservicecentret til Udbetaling Danmark. Det bety-der, at nogle medarbejdere blev overdraget til ATP, der udfører opgaverne for Udbetaling Dan-mark.

Kendetegnende for flytningen var, at den ikke var forventet i Statens Administration. Man vidste, at der var mulighed for overdragelsen til ATP, men selve flytningen overraskede medarbejderne. Ledelsen fokuserede derfor på at kommunikere klart til medarbejderne om processen. Det betød også, at HR bistod de opsagte medarbejdere med opkvalificering og jobsøgning, så de havde forudsætninger for at søge nyt job. Efter flytningen har ledelsen ligeledes fokuseret på kommunikation og medinddragelse af medarbejderne. Dette er blandt andet gjort ved at afholde ugentlige hus- og kaffemøder, hvor medarbejderne har mulighed for at tale med den øverste ledelse.

#### 3.4.1.1 Planlægning af processen

I Statens Administration planlagde man transitionsprocessen med udgangspunkt i at udnytte de erfarne medarbejders viden til at oplære de nyansatte. Man forsøgte således at skabe en succesfuld flytning ved at udtage nøglemedarbejdere fra den daglige drift til at skulle fokusere på transition og oplæring af nye medarbejdere. De udvalgte medarbejdere blev kompenseret økonomisk for at tage til Hjørring i en periode og hjælpe med oplæring og undervisning af de nyansatte. Formålet med denne dobbeltdrift var således at sikre en stabil og sikker drift undervejs i flytningen.

I Statens Administration benyttede man samtidig flytningen til at skabe en ny organisationsstruktur. Man gik fra en kundeorienteret til en procesorienteret struktur, hvor kunderne nu går på tværs af organisationen fremfor at være tilknyttet en kontaktperson. Den nye struktur gav mulighed for at skabe en effektiv oplæring af de nye medarbejdere, der blev ansat i bølger og undervist i samme hovedproces. Dette har muliggjort en hurtig opstart for styrelsen på den nye lokation.

Strukturomlægningen har imidlertid haft konsekvenser for aftagerne af styrelsens ydelser, der har oplevet frustration, fordi styrelsens kontaktflade har ændret sig markant. Det har således været en udfordring at finde ud af hvilken afdeling, kunderne skal kontakte, fordi de tidligere har været vant til at have samme kontaktperson.

Opsamlingsvis kan processen omkring flytningen i Statens Administration beskrives som velplanlagt, hvor ledelsen har haft en struktureret tilgang til oplæring af nye medarbejdere. Desuden har man benyttet lejligheden til at optimere organisationen, hvilket yderligere har givet gode forudsætninger for en hurtig oplæring af de nye medarbejdere.

#### 3.4.1.2 Fastholdelse af medarbejdere og rekruttering af nye

Man har i Statens Administration ikke givet mulighed for pendler- eller tilskudsordninger til medflyttere. Det betyder også, at det er meget få, der er flyttet med fra København. De fleste medarbejdere bor således omkring Hjørring eller pendler fra Aalborg. Under interviewene fortælles det desuden, at dem, som er medflyttet, havde en tilknytning til lokalområdet i forvejen.

Med hensyn til rekruttering har det været let at rekruttere både AC'ere og kontorfunktionærer. Man fik fx 210 ansøgninger til fire AC-stillinger. Den manglende pendlerordning har dermed ikke haft en negativ indflydelse på tiltrækningen af arbejdskraft. Det har imidlertid betydet, at medarbejderne har manglet nogle erfarne til at indføre de nyansatte i tidligere processer. Medarbejderne kunne derfor ønske sig, at arbejdsgange og processer var blevet nedskrevet tidligere, så de kunne støtte sig til disse under transitionen.

#### 3.4.1.3 Nuværende status

Ifølge medarbejderne befinder styrelsen sig for nuværende i konsolideringsfasen der, hvor man er bevidst om, at det tager tid, før den nye organisation er konsolideret. I begyndelsen handlede det om blot at få processerne i gang, mens der nu er fokus på optimering af processerne. Dette vidner om, at styrelsen er i gang med at konsolidere sig, og at medarbejderne er i gang med at skabe nye arbejdsgange.

### 3.4.2 Medarbejderne i styrelsen

Langt størstedelen af de ansatte i Statens Administration er kontorfunktionærer, der sidder med regnskabsopgaver. Antallet af stabsfunktioner er begrænset, hvor der i øjeblikket er ansat 24 AC'ere i modsætning til de lidt over 200 kontorfunktionærer.

De nyansatte medarbejdere giver udtryk for, at man skal være opmærksom på, at man tiltrækker en anden type medarbejdere i Hjørring i forhold til København. Medarbejderne i Hjørring mener, at de er mere familieorienterede fremfor karriereorienterede, hvorfor de også vægter fleksibilitet på arbejdspladsen meget højt. Der er imidlertid en følelse af, at der er uoverensstemmelse mellem ministeriets definition af en fleksibel og familieorienteret arbejdsplads og den, man har i Hjørring. Medarbejderne mener ikke, at der er blevet taget højde for denne diskrepans ved ansættelsen, og de ønsker derfor en bedre samstemning af forventningerne til en fleksibel arbejdsplads.

#### 3.4.2.1 Personaleomsætning

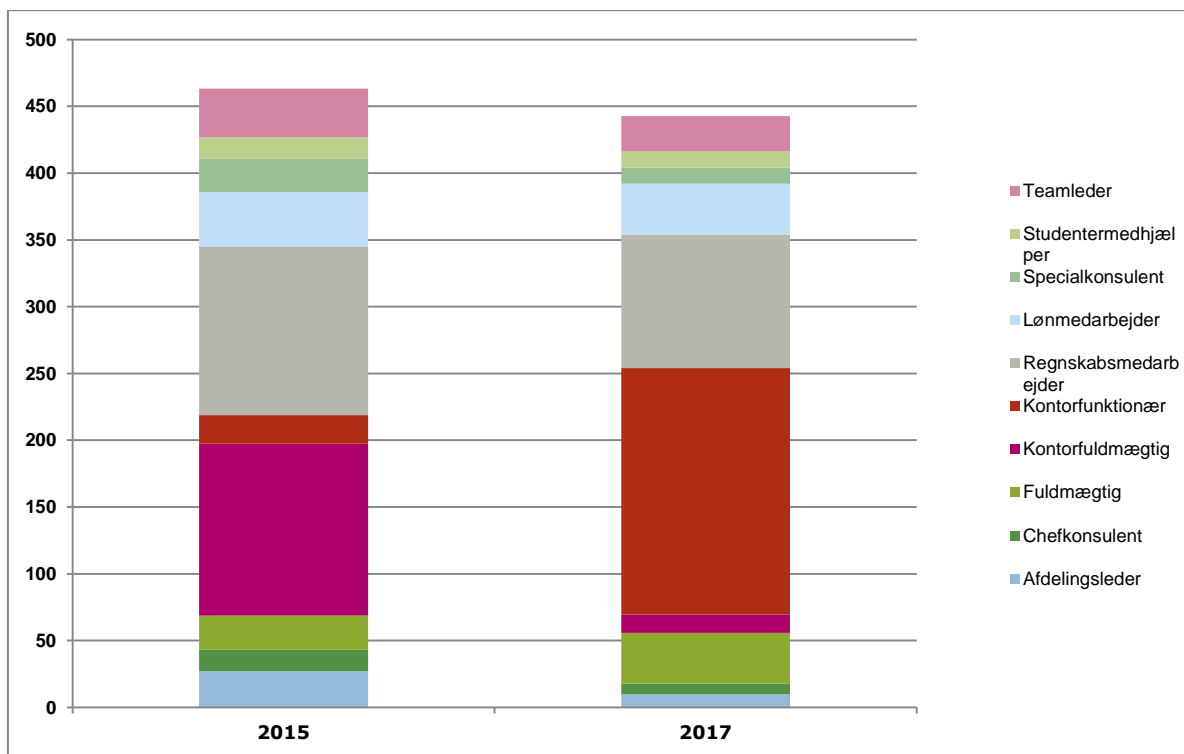
Som nævnt i 3.4.2.1 var det meget få, der flyttede med fra København. Dette kan således ses i statistikken for personaleomsætningen i forbindelse med flytningen, der fremgår i bilagsrapporten.

I forhold til omsætningen blandt de nyansatte fortæller medarbejderne, at mange er blevet ansat med meget brede stillingsbetegnelser, hvoraf nogle medarbejdere giver udtryk for at være utilfredse med de arbejdsopgaver, de er blevet tildelt. Det har betydet, at nogle har søgt andre udfordringer, mens andre til gengæld har udnyttet muligheden til selv at skabe deres stilling og påvirke arbejdsopgaverne. Det er særligt en udfordring for nyuddannede uden erfaring at kunne skabe sin egen stilling, og der har derfor manglet mere introduktion til denne medarbejdergruppe.

#### 3.4.2.2 Sammensætning af medarbejdere

I Statens Administration er der sket en markant udvikling i personalesammensætningen. Man har i 2017 således ansat 33 procentpoint flere kontorfunktionærer end i 2015 jf. Figur 3-6. Samtidig er der blevet 18 procentpoint færre kontorfuldmægtige. Som beskrevet ovenfor i afsnit 3.4.2 udgør størstedelen af medarbejderne således kontorfunktionærer.

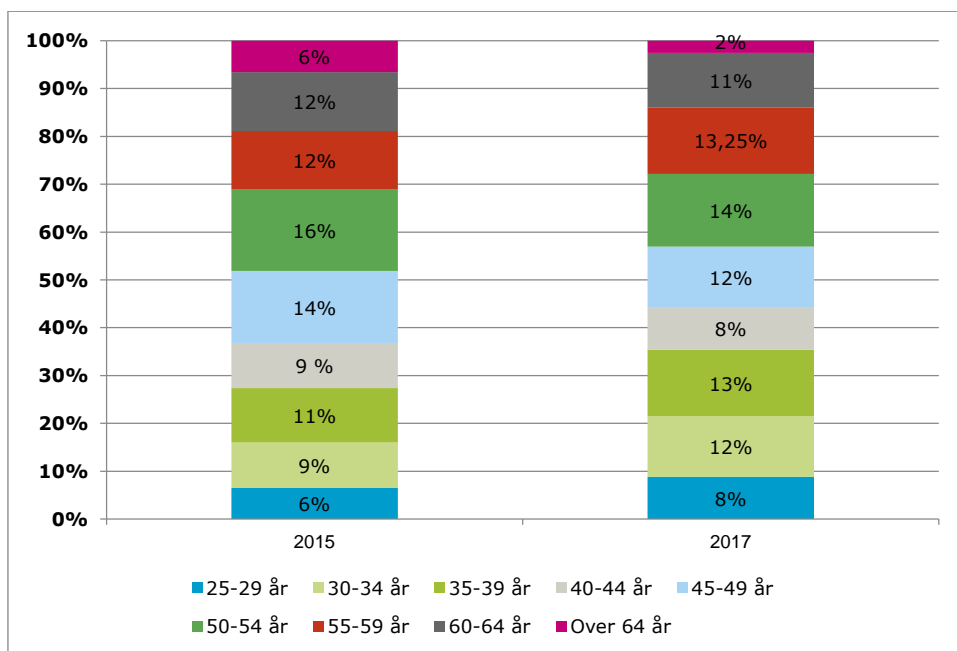
**Figur 3-6: Udvikling i andele af udvalgte personalegrupper i Statens Administration**



Kilde: Moderniseringsstyrelsens ISOLA-database.  
 Note: I år 2015 var styrelsen ikke flyttet, men det er den i 2017.

Flytningen af Statens Administration har således betydet en markant ændring i personalesammensætningen med hensyn til uddannelsesbaggrund. Ser man på udviklingen i aldersfordelingen, har man set samme tendens som i Geodatastyrelsen, hvor andelen af medarbejdere i de yngre aldersgrupper er steget, mens den er faldet for de ældre aldersgrupper jf. Figur 3-7.

**Figur 3-7: Udvikling i aldersfordeling i Statens Administration**



Kilde: Moderniseringsstyrelsens ISOLA-database.  
 Note: I år 2015 var styrelsen ikke flyttet, men det er den i 2017.

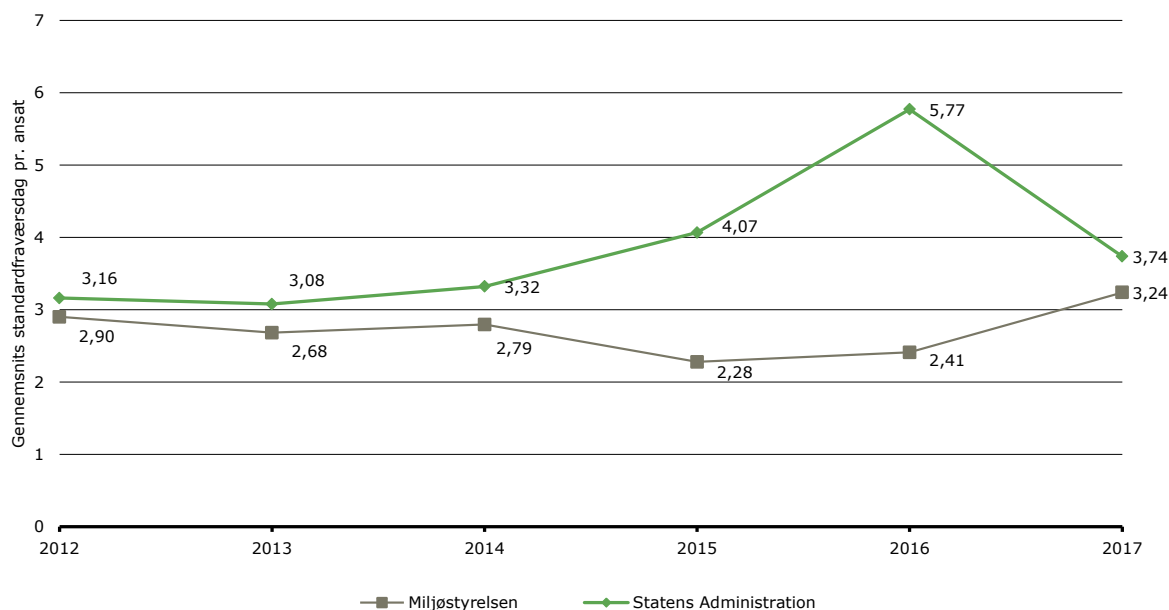


Dette tyder således på, at erfarne medarbejdere er blevet erstattet af yngre medarbejdere - også i Statens Administration.

### 3.4.2.3 Sygefravær

Ser man på statistik for sygefraværet i Statens Administration, kan man se en kraftig stigning i antal sygedage pr. medarbejder under flytningen i 2016. Efter flytningen i 2017 ligger sygefraværet dog på før-2016 niveau jf. Figur 3-8 nedenfor.

**Figur 3-8: Udviklingen i gennemsnits standardfraværdsdage i Statens Administration**



Kilde: data fra Moderniseringsstyrelsens ISOLA-database.

Note: Miljøstyrelsen, som ikke er flyttet ud, er valgt som sammenligningsgrundlag af Djøf.

Udfordringerne med sygefraværet anerkendes under interviewene, hvor ledelsen forklarer, at det er blevet håndteret ved at afholde workshops for medarbejderne. Det pointeres imidlertid også, at andre faktorer end flytningen har betydning for statistikken. Man peger således på, at langtidssygemeldte og enkelte medarbejdere med generelt højt fravær trækker statistikken op.

### 3.4.3 Centrale læringspunkter fra Statens Administration

Fra processen i Statens Administration kan der peges på tre centrale læringspunkter:

- **Flytningen af styrelsen kan med fordel anvendes til at optimere organiseringen og arbejdsgangene** i stedet for blot at kopiere den gamle styrelse.
- **Det er vigtigt at være opmærksom på, at man rekrutterer en anden type medarbejdere i Hjørring, end man gør i København.** Man prioriterer generelt fleksibilitet og en familievenlig arbejdsplads over karrieremuligheder, og medarbejderne i Hjørring har en oplevelse af, at deres definition af en fleksibel og familievenlig arbejdsplads afviger fra ministeriets. Derfor ønskes der en mere klar definition af, hvad fleksibilitet betyder.
- **Man skal først ansætte medarbejdere, når arbejdsopgaverne er defineret.** I Statens Administration ansatte man således et controller-team - men uden en opgaveportefølje. Dette har medført, at disse medarbejdere i dag har helt andre typer opgaver, end de blev lovet ved ansættelsen.