

Erfaringer med udflytning af statslige arbejdspladser

*Undersøgelse til Velfærdsministeriet, marts 2009.
Klaus Lindegaard, IFUL, Syddansk Universitet.*



Indholdsfortegnelse

1. Opgave, metode og baggrund: Fordeling af statslige arbejdspladser
2. Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg
3. Betalingscenteret i Ringkøbing
4. Statsforvaltning Sjælland i Nykøbing Falster
5. Lokal og regional udvikling: Konklusioner og anbefalinger
6. Bilag:
 - Spørgeramme
 - Resumé af case-interviews
 - Baggrundsdata

Referencer

1. Opgave, metode og baggrund: Fordeling af statslige arbejdspladser

Opgaven består af en kvalitativ analyse, der tjener som opfølgning på Erhvervs- og Boligstyrelsens undersøgelse omkring omlokalisering af statslige arbejdspladser ("Udflytning af statslige arbejdspladser", 2002), hvor der fokuseres på:

- samarbejde i centraladministrationen
- økonomiske forhold (etablerings- og flytningsudgifter, husleje, rejseudgifter)
- lokalemæssige forhold
- infrastruktur og miljø
- betjening af borgere og andre brugere
- medarbejdermæssige forhold (fastholdelse og rekruttering, løn og ansættelsesvilkår)
- udnyttelse af IT

Nærværende opgave til Velfærdsministeriet om udflytning af statslige arbejdspladser fokuserer igennem casestudier på:

- Organisationen: Samarbejdsvilkår med resten af centraladministrationen og de medarbejdermæssige forhold, betjening af borgere og samarbejdspartnere samt samspil med lokalområdet.
- Modtagerområdet: Hvad har modtagerområderne i de konkrete tilfælde gjort for at forberede ankomsten af de nye arbejdspladser. Hvad har kommunerne, jobcentrene, lokale erhvervsorganisationer konkret foretaget sig, og hvordan har det virket?
- Effekterne: Hvordan placeringen af statslige arbejdspladser kan bidrage til den regionale udvikling. Undersøgelse af forskellige formål med udflytning af statslige arbejdspladser ud fra muligheder og betingelser for opnåelse af fordelings effekter og dynamiske effekter af omplaceringen.

I 2002-undersøgelsen af effekterne af udflytningen opereres der med 2 "spor" og formål:

a) Ligestillingsspor: Sigtet er primært, at udjævne forskelle i regionernes økonomiske og beskæftigelsesmæssige situation

b) Vækstspor: Sigtet er at bidrage til en selv bærende vækst i modtageområdet i kraft af synergi med erhvervsliv og institutioner.

Case-undersøgelse af udflytningen af Sikkerhedstyrelsen til Esbjerg, Skats Betalingscenter til Ringkøbing samt Statsforvaltning Sjælland til Nykøbing Falster, er udarbejdet på baggrund af et pilotstudie af Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg i efteråret 2008. Casene er udvalgt til at repræsentere forskellige problemstillinger og effekter af udflytningen. Casene varierer i udflytnings- og etableringstidspunkt fra 2004 til 2005 og 2006 og er eksempler på forskellige typer funktioner og personalesammensætning. Case-undersøgelsen kombinerer statistisk beskrivelse af modtagerområderne med skriftligt materiale og interviews med repræsentanter for organisationer og modtagerområder. Hver case indledes med en profil

af modtagerområdet i forhold til lokaliseringen af den statslige arbejdsplads. Der inddrages spørgsmål om befolkningsudvikling, indkomst, befolkningens uddannelsesniveau, erhvervsstrukturen samt forhold omkring ledighed og pendling. Profilen er relevant både i forhold til overvejelser omkring modtagerområdets behov for placering af statslig arbejdsplads og modtagerområdets egnethed til at modtage arbejdspladsen m.h.t. arbejdsstyrke og erhvervsstruktur. Pendlingsforhold kan endvidere give en indikation på områdets bosætningsmønstre i forhold til placeringen såvel som rekruttering af arbejdskraft.

Case-undersøgelsen skal muliggøre sammenligning af erfaringer fra etableringen til den nuværende situation samt analyse af effekter på tværs af organisationer og områder. Effekter og erfaringer retter sig både imod modtagerområdet og organisationen. Undersøgelsen "trækker en streg i sandet" pr. februar-marts 2009 og samler erfaringerne op frem til dette tidspunkt.

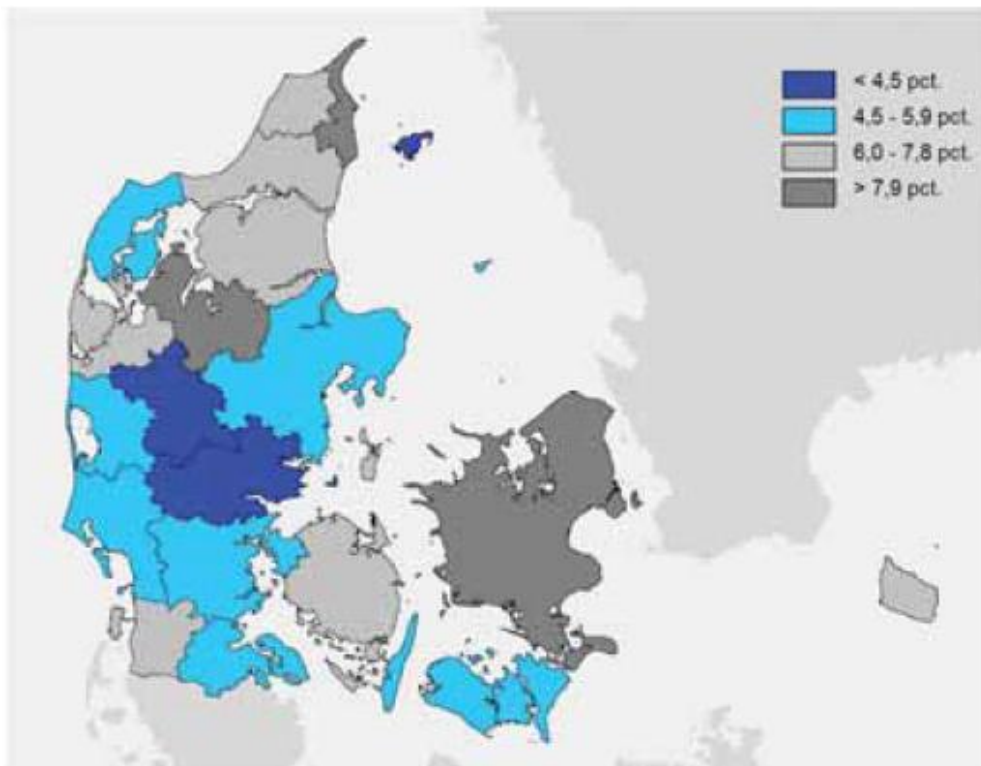
Til brug for anbefalinger på tværs af casene foretages en analyse og vurdering af casene mht. stærk-svag bæredygtighed og effekter af udflytningen. Organisatorisk bæredygtighed i henhold til kriterier om målopfyldelse, service, bemanning og udvikling. Fordelingseffekt regionalt og lokalt i henhold til bosætning af medarbejdere, hvor grad af lokal versus regional og national lokalisering af medarbejdere vurderes som hhv. stærk-svag fordelingseffekt. Dynamiske effekter vurderes i henhold til lokalt og regionalt samarbejde om kompetenceudvikling, vidensdeling, erhvervsamarbejde og innovation samt mulighederne for at spille en aktiv rolle i lokal og regional udvikling. Endvidere beskrives og vurderes graden af relativ succes med etablering og modtagelse af organisationerne i kommunerne, for at nå frem til en række anbefalinger om udflytning af statslige arbejdspladser fra Hovedstadsområdet og sammenlægning af enheder. Undersøgelsen forholder sig ikke til case-organisationernes ledelse og medarbejdere i driften, men søger dog at bidrage til overvejelser omkring organisationens udviklingsmuligheder.

Fordelingen af statslige arbejdspladser

Tabel: Antallet af statsansatte							
2007	Hele landet	Region Hovedstaden	Region Sjælland	Region Syddanmark	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Region ukendt
I alt antal ansættelser	191 178,00	93 649,00	15 095,00	24 427,00	31 614,00	15 588,00	10 805,00
Antal timer i tusind timer	225 037,00	107 630,00	17 960,00	29 847,00	38 367,00	19 238,00	11 995,00
Antal fastlønnede	182 176,00	90 192,00	14 641,00	23 551,00	29 787,00	14 890,00	9 115,00
Antal timer for fastlønnede i tusind timer	221 395,00	106 302,00	17 633,00	29 286,00	37 463,00	18 919,00	11 792,00
Månedsløn for fastlønnede i kr.	34 884,00	35 539,00	33 613,00	33 685,00	34 738,00	33 219,00	36 991,00

Kilde: Danmarks Statistik

Antal statsansatte som andel af befolkningen fordelt på regioner giver et mere retvisende billede af graden af balance i fordelingen samt de udfordringer, som er knyttet hertil i forbindelse med fremtidige ny- og omplaceringer af statslige arbejdspladser. Fordelingen af statsansatte på pendlingsregioner er illustreret på følgende kort (Regionalpolitisk Redegørelse 2008, p. 65):



Note: Intervalinddelingen er baseret på 10 pct., 50 pct., og 90 pct. fraktiler. Beskæftigelsen er opgjort efter hovedbeskæftigelsen og efter arbejdssted.

Kilde: Danmarks Statistik. Kort: By- og Landskabsstyrelsen

På landsplan er andelen af statsligt beskæftigede 6,9% af den samlede beskæftigelse i 2007. Modtagerområderne Esbjerg, Ringkøbing og Nykøbing Falster ligger alle i intervallet 4,5-5,9%. Sammensætningen af statslige heltids- og deltidsstillinger er jævnt fordelt. På Landsplan 15% deltidsstillinger i staten, mens Guldborgsund skiller sig ud med 20% statsansatte på deltid i 2007.

Tablet: Beskæftigede lønmodtagere efter køn, sektor, tid, arbejdsstedsområde og arbejdstidens omfang

"stat" 2007	Heltid	Deltid	I alt
Hele landet	158 061	23 911	181.972
Region Hovedstaden	64 872	9 581	74.453
Region Sjælland	17 833	2 832	20.665
Guldborgsund	1 177	234	1.411
Region Syddanmark	27 492	4 343	31.835
Esbjerg	2 553	349	2.902
Region Midtjylland	31 715	4 938	36.653
Ringkøbing-Skjern	1 202	200	1.402
Region Nordjylland	15 690	2 095	17.785

Kilde: Danmarks Statistik

Udflytningen af statslige institutioner

Ved reorganiseringen og nyetableringen af statslige institutioner har mange medarbejdere skiftet arbejdssted, nogle over korte afstande, andre har fået længere afstande.

I forbindelse med udflytningen af statslige institutioner, er de berørte institutioner, af Velfærdsministeriet, blevet bedt om at oplyse andelen af de planlagte medarbejderflytninger fra etableringstidspunktet, der gennemføres.

Tabel: Andel af nyansatte siden institutionernes etablering sat i forhold til den aktuelle normering					
Institution	Antal	Etableringstidspunkt	Andel nyansatte(siden etablering) i forhold til aktuel normering		
			I alt	AC	HK/TAP
Regionale vejcentre	6	1. januar 2007	18 %	29 %	11 %
Servicestyrelsen	1	1. januar 2007	"Få nyansatte"	-	-
Sikkerhedsstyrelsen	1	1. januar 2004	73 %	78 %	69 %
Statsforvaltninger	5	1. januar 2007	28 %	31 %	24 %
Decentrale institutioner under SKAT	56	1. januar 2005	8 %	-	-

(Note: Servicestyrelsen er etableret juni 2003, men de modtagne oplysninger dækker reorganiseringen foretaget i forbindelse med kommunalreformen. Styrelsen har ikke kunnet angive det præcise antal nyansatte.)
Kilde: Velfærdsministeriet, 2008, side 62

Ud fra andelen af nyansatte kan der ses hvor mange medarbejderflytninger der reelt er gennemført. I ovenstående tabel ses det at andelen af nyansatte for nyrelokaliserede institutioner er relativ lav, hvorimod Sikkerhedsstyrelsen (2004) har en høj andel af nyansatte. Det bemærkes i den af Velfærdsministeriet gennemførte spørgeskemaundersøgelse i Regionalpolitisk Redegørelse 2008 (Velfærdsministeriet, 2008), at der ikke har været væsentlige problemer med rekruttering, på trods af den generelle tendens på arbejdsmarkedet, der har gjort det sværere at tiltrække arbejdskraft de seneste år.

2. Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg

Esbjerg

Esbjerg er etableret på baggrund af kommunerne: Bramming, Esbjerg, Ribe.

Her skal modtagerområdet beskrives i forhold til lokaliseringen af den statslige arbejdsplads.

Befolkningsudvikling i Esbjerg er svagt faldende i fremskrivningerne. Indkomstniveauet ligger under landsgennemsnittet. Erhvervsstrukturen er ikke udpræget specialiseret, men præget af landbrug, industri, energi og vandforsyning samt bygge og anlæg (jvf. Bilaget), når erhvervsstrukturen beskrives ud fra bosiddende selvstændige og lønmodtagere. Esbjerg Kommune er kendetegnet ved industri, transport og bygge anlægssektoren, samt en stor offshore sektor, specielt på energiområdet. Der eksisterer erhvervs-klynger med relation til offshore sektoren, her er indbefattet 75 virksomheder med cirka 7-8.000 ansatte. Der er ligeledes klynger indenfor plastindustrien og en række kompetencer indenfor arbejdsmiljø og sikkerhed (Esbjerg Erhvervsudvikling¹).

Befolkningens uddannelsesprofil i Esbjerg tegner et billede af overgennemsnitlig andel, der har grundskole som højest fuldførte uddannelse (35%) og erhvervsuddannelse som højest fuldførte uddannelse (35%), mens befolkningens andel med andre, mellem- og længerevarende uddannelser er under landsgennemsnittet (se Bilaget). Esbjerg har større indpendling end udpending. Det gælder primært for landbrug, fiskeri og råstofudvinding, handel, hotel og restauration samt offentlige og personlige tjenester.

Esbjerg er et modtagerområde med behov for statslige arbejdspladser, der vil kunne give et tilskud af højtuddannet arbejdskraft, som området på den anden side kan have svært ved selv at levere. Esbjerg er desuden specialiseret indenfor offshore og sikkerhed, der kan danne basis for dynamiske effekter i forhold til netop Sikkerhedsstyrelsens placering her.

I forhold til Esbjerg uddannelsesmæssige kapacitet kan nævnes at der eksisterer to universitetsafdelinger; Syddansk Universitet og Aalborg Universitet, samt andre uddannelsesinstitutioner der udbyder videregående uddannelser (cirka 50 uddannelser udbydes jf. Studiebyen Esbjerg 2008²). Der er et stort opland og potentiale til eventuel optagelse på de videregående uddannelser i Esbjerg.

Sikkerhedsstyrelsen

Baggrunden for etableringen sikkerhedsstyrelsen er den teknologiske udvikling og et mere liberaliseret marked. Blandt andet har det indre marked i EU medført flere og mere komplicerede produkter der nu er tilgængelige i Danmark.

Dette øger betydningen af arbejdet med sikkerhed og relevant og nødvendig information om de produkter, som forbrugerne og virksomhederne anvender i hverdagen. der eksisterer derfor et krav om tryghed omkring produkternes sikkerhed, ligesom at der eksisterer et behov for information omkring installation og anvendelse af produkterne.

¹ www.eeu.dk

² www.studiebyenesbjerg.dk

Formålet med sikkerhedsstyrelsen er etableringen af en faglig specialisering indenfor det sikkerhedstekniske aspekt der er indenfor diverse ulykker(herunder brand og eksplosion). Og herunder skabe en sammenhæng med den generelle sikkerhedstekniske regulering af produkter anlæg og installationer.

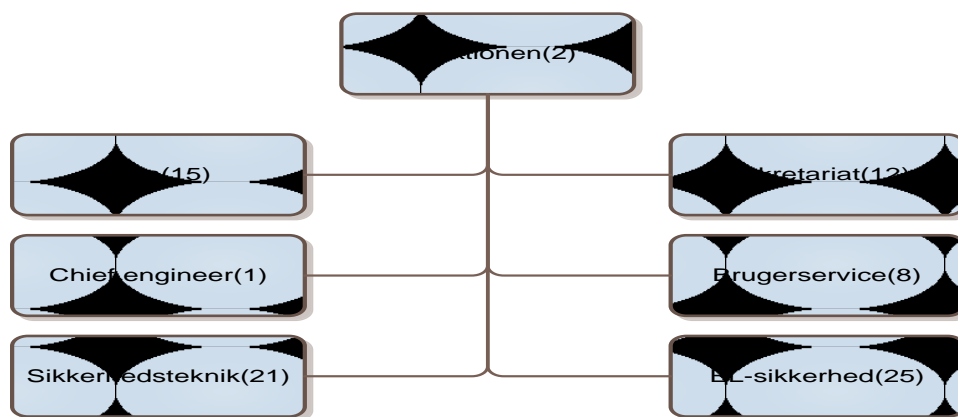
Sikkerhedsstyrelsen skaber tryghed er dets visionen er "vi vil være toneangivende på det sikkerhedstekniske område i Danmark og internationalt"(Årsrapport 2007).

Sikkerhedsstyrelsen blev grundlagt i 2004 af Økonomi- og Erhvervsministeriet. Sikkerhedsstyrelsen opgaver er at være et videncenter for sikkerhedstekniske aspekter, ved brand, ulykker og eksplosioner. Styrelsen er dannet ved en sammenlægning af Danmarks Gasmateriel Prøvning og Elektricitetsrådets sekretariat³

Konkret varetager sikkerhedsstyrelsen den tekniske myndighedsadministration(kontrol og tilsyn.) Samt information om teknisk sikkerhed indenfor et bredt område. ved etableringen overtog styrelsen ansvaret for at sikre implementeringen af det reviderede direktiv om generel produktsikkerhed, samt implementeringen af direktivet i produktsikkerhedsloven.

Sikkerhedsstyrelsen samarbejder på tværs af de offentlige skel. Eksempelvis i samarbejde med brandmyndighederne omkring sikring af sikkerhed i forsamlingslokaler⁴. Arbejdstilsynet når det omhandler forhold hvor der er eksplosionsfare samt installationer til maskiner. På fyrværkeriområdet og ATEX⁵ samarbejdes med beredskabsstyrelsen. Der forekommer områder hvor sikkerhedsstyrelsen ikke nødvendigvis er afklaret med kontrol og tilsynspraksis og derfor har der i dialog med andre kontrolinstanser været en afklaring heraf i forbindelse med etableringen i 2004.

Sikkerhedsstyrelsen er anno 2008 organiseret på følgende måde:



(Kilde http://www.sik.dk/global/Om_os/Organisation/Org_diagram1.html)

Sikkerhedsstyrelsen betjener hele Danmark gennem en distriktsopbygning.

Som en del af den statslige udflytning af offentlige institutioner, er styrelsen valgt placeret i det tidligere Sct. Joseph Hospital i Esbjerg By. Denne udflytning er en del af regeringens planer om at styrke udviklingen i provinsen. Udflytningen fra København til Esbjerg er foregået i to etaper. Dels ved etableringen i 2004 og dels i 2005. Det påregnes at styrelsen ved 2005 vil have cirka 70 medarbejdere i dag er der cirka

³ http://www.sik.dk/global/Om_os/Organisation.html

⁴ Eftersynet foretages hvert halve år i lokaler på 150 personer eller derover og udføres af en autoriseret elinstallatør

⁵ To EU direktiver(ATEX 95 og ATEX 137) omhandlende et udstyrsdirektiv(95) og et arbejdspladsdirektiv(137)

beskæftiget 84 medarbejdere. Arbejdsstyrkens sammensætning er baseret på tekniske eksperter(ingeniører og inspektører) og sagsbehandlere indenfor arbejdsområderne, samt de nødvendige støttefunktioner i forbindelse med administrationen og driften af organisationen.

Erfaringer og effekter

Vurderingen af erfaringerne og effekterne af Sikkerhedsstyrelsens etablering i Esbjerg i 2005 er opdelt i en vurdering af selve etableringsfasen og en vurdering af organisationen i drift i begyndelsen af 2009. Vurderingen baserer sig på interviews med repræsentanter for organisation og modtagerområde. Interviewene er resumeret i Bilaget for hver case.

Etableringsprocessen vurderes udfra landspolitisk, organisatorisk, lokalpolitisk samt kommunalt formål og motiv med etableringen, planlægningen af etableringen samt ressourcer anvendt i forbindelse med etableringen.

Etablerings. og modtagelsesproces:

Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg Kommune	Formål	Planlægning	Ressourcer
Landspolitisk	Vækstspor	Danmark i balance	
Organisatorisk	Fusion Ny styrelse	Plan og psykologisk kontrakt Fasedelt udflytning Ledelse foran i udflytning Oplæring v. dobbeltbemanding Åbent hus arrangement	Særbevilling Økonomisk kompensation for udflytning Kompetenceprojekt
Lokalpolitisk	Tiltrækning, vækstspor		
Kommunalt	Tilflytning	Kontaktgruppe	Lokaler Info-arrangement Modtagelsesnetværk Ægtefællejobservice

Samlet vurdering: Stærk etableringsproces. Dog manglende kommunal indsats i forhold til forfølgelse og implementering af vækstsporet ved etableringen. Den kommunale indsats domineret af tilflytningsmotivet.

I vurderingen af organisationen i drift og udvikling fokuseres der på 3 forhold: Organisationens bæredygtighed, dens fordelings effekter og dens dynamiske effekter. Den sammenfattende vurdering indenfor hvert område foretages på en skala fra svag til middel, til stærk, til excellent.

Case: Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg		
Drift og udvikling		
		Vurdering
Organisatorisk bæredygtighed <ul style="list-style-type: none"> • Faglig bemanning • Rekruttering og fastholdelse • Effektivitet • Økonomi • Service og brugere 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobbeltbemanning til oplæring af medarbejdere • Lokal rekruttering og god fastholdelse • Effektivitetsmål opfyldt • Kommunikation og service via telefon og mail m.v. og regionale inspektører 	Stærk
Fordelingseffekt <ul style="list-style-type: none"> • Lokal indkomst • Regional indkomst 	<ul style="list-style-type: none"> • Udflytning af ca. ¼ af medarbejdere • 85% af medarbejdere bosiddende i området fra Esbjerg til Kolding • Lønsum 40 mio. kr./år totalt • Kommunal skatteindkomst 8 mio. kr./år, men spredt over regionen (Esbjerg, Varde, Vejen, Kolding m.fl.)* 	Middel
Dynamiske effekter <ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde • Udvikling og erhverv 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde via professionsnetværk samt træning og uddannelser • Faciliteter, viden og kompetencer relevant for områdets virksomheder indenfor offshore, sikkerhed og risiko samt universiteter. • Mangel på udviklingsmidler 	Middel

*: Beregnet ud fra gennemsnitsløn for andel regionalt bosatte medarbejdere og kommunale skatteprocenter.

Den organisatoriske bæredygtighed vurderes stærk, da Sikkerhedsstyrelsen ikke har problemer med hverken faglig bemanning, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, med effektivitet i opgaveløsningen, organisationens økonomi eller dens service og forhold til brugerne. Fordelingseffekten af placeringen af Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg vurderes til middel, da højst halvdelen af organisationens medarbejdere er bosat lokalt. De dynamiske effekter af Sikkerhedsstyrelsen vurderes til middel, da organisationen på trods af højt vidensindhold, mange aktiviteter og kontaktflader, ikke er engageret i konkrete samarbejds- og udviklingsprojekter med erhvervslivet. Det på trods af den lokale tilstedeværelse af mange specialiserede virksomheder indenfor offshore og sikkerhedsområdet. På den anden side er Sikkerhedsstyrelsen interesseret i at deltage f.eks. i regi af et klyngeinitiativ i samarbejde med universiteterne i Esbjerg (DaCoRR). Der er således gode udsigter og potentialer for lokale dynamiske effekter fremover. Sikkerhedsstyrelsen angiver, at de mangler midler til deltagelse i denne type aktiviteter.

3. Betalingscenteret i Ringkøbing

Ringkøbing-Skjern

Ringkøbing-Skjern er etableret på baggrund af kommunerne: Egvad, Ringkøbing, Skjern, Videbæk, Holmsland.

Her skal modtagerområdets profil beskrives i forhold til lokaliseringen af den statslige arbejdsplads.

Befolkningsudviklingen i Ringkøbing-Skjern er svagt stigende i fremskrivningerne. Indkomstniveauet ligger under landsgennemsnittet. Erhvervsstrukturen er præget af landbrug og industri (jvf. Bilaget), når erhvervsstrukturen beskrives ud fra bosiddende selvstændige og lønmodtagere. I de seneste år har der været vækst (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2006) indenfor Jern- og metal med 1.619 arbejdspladser (fremgang på 41 %), Sociale institutioner med 766 arbejdspladser (fremgang på 31 %) og Træ, papir og grafisk industri med 399 (fremgang på 43 %). Omvendt har der været tilbagegang indenfor Tekstilindustri, offentlig administration og Landbrug.

Befolkningens uddannelsesprofil i Ringkøbing-Skjern tegner et billede af overgennemsnitlig andel, der har grundskole som højest fuldførte uddannelse (38%) og erhvervsuddannelse som højest fuldførte uddannelse (37%), mens befolkningens andel med andre, mellem- og længerevarende uddannelser er under landsgennemsnittet, dog med den undtagelse, at Ringkøbing-Skjern har en andel med korte videregående uddannelser, der er over landets gennemsnitsniveau, nemlig 5,17% mod 4,84% (se Bilaget).

Arbejdsstyrkens uddannelsesniveau er samlet set lavere i Ringkøbing-Skjern end Region Midtjylland, det bemærkes at der er mange med grunduddannelse som højest gennemført uddannelse. Der er som helhed færre med gymnasial og videregående uddannelse. Der er dog flere faglærte i arbejdsstyrken i Ringkøbing-Skjern end i Regionen. De højtuddannede i Ringkøbing-Skjern er mest mobile. 26 % af de beskæftigede med lang videregående uddannelse, bosiddende i Ringkøbing-Skjern pendler ud af kommunen, Samtidig er virksomhederne i Ringkøbing-Skjern afhængige af indpendlere (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2006)

Arbejdsmarkedet i Ringkøbing-Skjern og i Midtjylland forventes at opleve demografiske udfordringer de kommende år. Arbejdsmarkedsstyrelsen (2006) skriver at der forventes et fald i arbejdsstyrken over de næste ti år. Ændringer i arbejdsstyrkens sammensætning med færre under 40 år og flere over 60 år. Regionalt vil der opstå risiko for mangel på faglært arbejdskraft. Ledigheden ligger over landsgennemsnittet. Ringkøbing-Skjern har større indpendling end udpendling. Det gælder primært for industri og finansiering og forretningsservice.

Ringkøbing-Skjern er et modtagerområde med behov for statslige arbejdspladser, der vil kunne give et tilskud af højtuddannet arbejdskraft, som området på den anden side kan have svært ved selv at levere. Ringkøbing har været hovedsæde for det tidligere Ringkøbing Amt, hvor der er et rekrutteringsgrundlag i

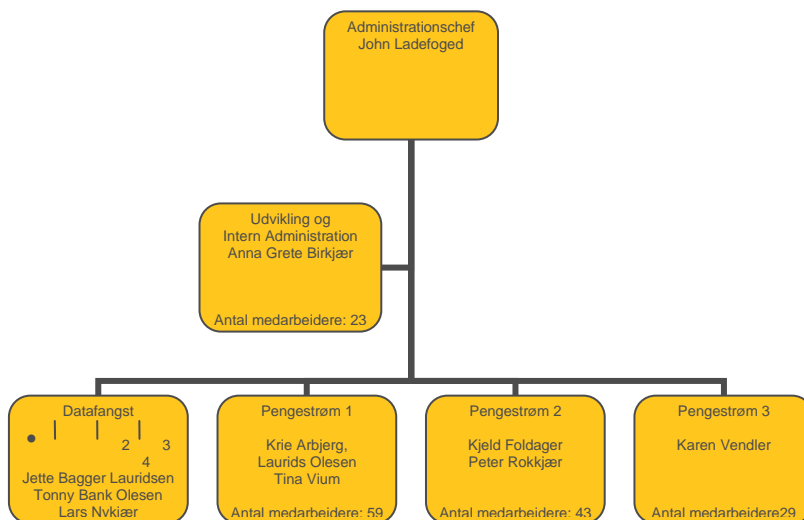
forbindelse med placering af en statslig organisation som Betalingscenteret. Ringkøbing har desuden en lang tradition som administrationsby.

Betalingscenteret

Omstruktureringen af SKAT⁶ november 2005, besluttedes at en række specialopgaver skulle samles på færre lokaliteter. I denne proces blev der taget hensyn til regional spredning af organisationen. Der arbejdes på regionalt niveau på at samle organisationen yderligere med henblik på at skabe synergi og stordriftsfordele (Velfærdsministeriet, 2008) Samlet set er en lang række kommunale og statslige skatte- og inddrivelsesopgaver samlet fra op cirka 300 lokaliteter til ca. 90.

Betalingscentret i Ringkøbing-Skjern etableredes i Ringkøbing den 1. november 2005. I 2007 er status at der er blevet rekrutteret eksternt op til normeringen på 265 årsværk. Betalingscentret ved fuld bemanning når op på omkring 285 medarbejdere inklusiv servicepersonale overført fra Ringkøbing Amt. Kundecentret forventes at være fuldt bemandedt i løbet af sommeren 2007, således at det samlet beskæftiger ca. 400 medarbejdere. I perioden 2006-2009 skal betalingscentret effektivisere 25 årsværk til nye opgaver fra skattecentre. Målsætningen for 2006 og 2007 er opnået og forventningen til 2008 er en positiv mål opfyldelse. Ved gennemførelse af SKATs seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse har betalingscentret opnået den højeste score.

Betalingscenteret er organiseret på følgende måde:



Betalingscentret i Ringkøbing-Skjern har på baggrund af Velfærdsministeriets svar på baggrund af Velfærdsministeriets svaret at andelen af nyansatte siden institutionernes etablering, sat i forhold til den aktuelle normering til værende 58 % (Velfærdsministeriet 2008) dette er dog med det forbehold, at etableringen af betalingscentret har krævet udvidelse af medarbejderstaben.

⁶ Tidligere Told og Skat

Erfaringer og effekter

Vurderingen af erfaringerne og effekterne af Betalingscenterets etablering i Ringkøbing ii 2007 er opdelt i en vurdering af selve etableringsfasen og en vurdering af organisationen i drift i begyndelsen af 2009. Vurderingen baserer sig på interviews med repræsentanter for organisation og modtagerområde. Interviewene er resumeret i Bilaget for hver case.

Etableringsprocessen vurderes ud fra landspolitisk, organisatorisk, lokalpolitisk samt kommunalt formål og motiv med etableringen, planlægningen af etableringen samt ressourcer anvendt i forbindelse med etableringen.

Etablerings. og modtagelsesproces:

Betalingscenteret i Ringkøbing-Skjern Kommune	Formål	Planlægning	Ressourcer
Landspolitisk	Ligestilling	Udmøntningsaftalen	
Organisatorisk	Fusion Landsdækkende center	Plan for opbygning Fasedelt opbygning Ledelse foran i omlokalisering Nabotræningskoncept LEAN og organisationsudvikling	Fusionsbevilling til lokaleindretning og medarbejderkompensation Hjemmearbejdspladser
Lokalpolitisk	Kompensation		
Kommunalt	Tilflytning	Profileringsgruppe	Lokaler Info-arrangement Bosætningsorganisation Ægtefællejobservice

Samlet vurdering: Stærk etableringsproces. Dog i udgangspunktet svære problemer med tvangsforflyttede medarbejdere Den kommunale indsats domineret af tilflytningsmotivet.

I vurderingen af organisationen i drift og udvikling fokuseres der på 3 forhold: Organisationens bæredygtighed, dens fordelingseffekter og dens dynamiske effekter. Den sammenfattende vurdering indenfor hvert område foretages på en skala fra svag til middel, til stærk, til excellent.

Case: Betalingscenteret i Ringkøbing

Drift og udvikling

		Vurdering
Organisatorisk bæredygtighed <ul style="list-style-type: none">Faglig bemanningRekruttering og fastholdelseEffektivitetØkonomiService og brugere	<ul style="list-style-type: none">Koncept nabotræning for oplæring af medarbejdereAttraktiv arbejdsplads og stor medarbejdertilfredshedLokal rekruttering og god fastholdelseEffektivitetsmål opfyldtOrganisationsudvikling via LEAN og ExcellenceLandsdækkende service og kommunikation via telefon og mail	Excellent
Fordelingseffekt <ul style="list-style-type: none">Lokal indkomstRegional indkomst	<ul style="list-style-type: none">Bevarelse af lokale arbejdspladserLønsum 104 mio. kr./årKommunal skatteindkomst 25,6 mio. kr./år, men spredt over flere regioner (Ringkøbing, Skjern, Struer, Holstebro, Herning, Vejle, Middelfart m.fl.)*	Middel
Dynamiske effekter <ul style="list-style-type: none">SamarbejdeUdvikling og erhverv	<ul style="list-style-type: none">Rollemodel for SKAT's landsdækkende centreKompetenceudvikling og viden for organisationsudvikling og effektivisering af administrative funktionerSamarbejdsmuligheder med kommuner og styrelser	Middel

*: Beregnet ud fra gennemsnitsløn og kommunale skatteprocenter.

Den organisatoriske bæredygtighed vurderes excellent, da Betalingscenteret ikke har problemer med hverken faglig bemanning, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, med effektivitet i opgaveløsningen, organisationens økonomi eller dens service og forhold til brugerne. Effektiviteten har til fulde levet op til kravene til organisationen og den har videreudviklet sine ambitioner på området og som rollemodel. Betalingscenteret har desuden ligget i front i flere medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Fordelingseffekten af placeringen af Betalingscenteret i Ringkøbing vurderes til middel, da højst halvdelen af organisationens medarbejdere er bosat lokalt. De dynamiske effekter af Betalingscenteret vurderes til middel, da organisationen ikke er engageret i konkrete samarbejds- og udviklingsprojekter med erhvervslivet. Betalingscenterets erfaringer med implementering af LEAN tiltrækker sig opmærksomhed fra andre offentlige institutioner og kan danne basis for et kompetencecenter på området. Betalingscenteret er interesseret i at deltage i samarbejdsprojekter og udvikle videre på ledelse og organisation. Der er således gode udsigter og potentialer for lokale dynamiske effekter fremover.

4. Statsforvaltning Sjælland i Nykøbing Falster

Guldborgsund

Guldborgsund er etableret på baggrund af kommunerne; Nykøbing Falster, Nysted, Nørre Alslev, Sakskøbing, Stubbekøbing, Sydfalster

Her skal modtagerområdets profil beskrives i forhold til lokaliseringen af den statslige arbejdsplads.

Befolkningsudviklingen i Guldborgsund er svagt faldende i fremskrivningerne. Indkomstniveauet ligger under landsgennemsnittet. Erhvervsstrukturen er præget af landbrug, bygge og anlæg samt offentlige og personlige tjenester (jvf. Bilaget), når erhvervsstrukturen beskrives ud fra bosiddende selvstændige og lønmodtagere.

Befolkningens uddannelsesprofil i Guldborgsund tegner et billede af overgennemsnitlig andel, der har grundskole som højest fuldførte uddannelse (37%) og erhvervsuddannelse som højest fuldførte uddannelse (38%), mens befolkningens andel med andre, mellem- og længerevarende uddannelser er under landsgennemsnittet (se Bilaget). Ledigheden ligger over landsgennemsnittet. Guldborgsund har større udpending end indpendling. Det gælder for alle erhvervs, men specielt indenfor industri, bygge og anlæg, handel, hotel og restauration, transport, post og tele samt finansiering og forretningsservice.

Nykøbing Falster er en uddannelsesby med university college med udbud indenfor en række korte og mellemlange uddannelser.

Guldborgsund er et modtagerområde med behov for statslige arbejdspladser, der vil kunne give et tilskud af højtuddannet arbejdskraft, som området på den anden side kan have svært ved selv at levere.

Statsforvaltning Sjælland

En del af kommunalreformen, blev der 1. januar 2007 oprettet fem regionale statsforvaltninger, fordelt på 5 hovedkontorer og 5 afdelingskontorer. De tidligere 15 statsamter, herunder Københavns Overpræsidium blev nedlagt. Hver statsforvaltning ledes af en direktør. Statsforvaltningens personale udgør ialt ca. 761 årsværk. Størstedelen af statsforvaltningernes ansatte er jurister, HK'ere og socialrådgivere. Der er desuden ansat psykologer, landinspektører og medarbejdere i diverse servicefunktioner⁷. Samlet set beskæftiger statsforvaltningerne 850 personer, heraf 82 procent kvinder (Årsrapporten 2007, Statsforvaltningerne).

Statsforvaltningerne er selvstændige regionalt placeret institutioner, som organisatorisk og budgetmæssigt underlagt Velfærdsministeriet. I forbindelse med kommunalreformen har de fem regionale statsforvaltninger overtaget medarbejdere fra de tidligere statsamter og i begrænset omfang fra de daværende amtskommuner. Hovedparten af statsforvaltningens opgaver er indenfor familie og

⁷ www.statsforvaltning.dk

personretten (Årsrapporten 2007, Statsforvaltningerne) Statsforvaltningens mission i forbindelse med omstruktureringen ændres til: *"Statsforvaltningen skal give borgerne størst mulig værdi inden for de givne rammer. Missionen opfyldes løbende gennem ydelser til borgerne og myndigheder og gennem erfaringsopsamling, udviklings- og informationsvirksomhed"* (Årsrapport 2007, Statsforvaltningerne, p 2).

De fem nuværende regionale statsforvaltninger er baseret på de hidtidige 14 statsamter og Københavns overpræsidium. De daværende Statsamters styringsgrundlag udgøres af et målhierarki fastlagt i en resultatkontrakt for det enkelte statsamt, denne genforhandles årligt. Statsamternes mission lyder: *"Missionen for samtlige statsamter – og dermed også det enkelte statsamt er, at statsamtet skal være en effektiv og serviceorienteret regional statslig opgavevaretager, der i videst muligt omfang opfylder borgernes krav og forventninger til god forvaltning indenfor rammerne af den lovgivning, statsamtet er sat til at forvalte"* (Statsamternes Årsrapport, 2005, p 5 og statsamterne årsrapport, 2006, p 4).

Alle 15 statsamter er placeret som selvstændige enheder under Indenrigs og Sundhedsministeriet, men udfører ligeledes opgaver for andre ministerier. Statsamterne fungerede som en slags ekspeditionskontor for statsadministrationen dog spredt på et geografisk område svarende til de daværende amtskommuner. Statsamterne har således administreret og vejledt borgerne på en lang række opgaver. Den faglige varetagelse er praktiseret på baggrund af retningslinjer udstedt af relevante myndigheder. Af væsentlige opgaver nævnes: separation, skilsmisse, ægtefællebidrag, faderskab, samvær, fri proces, værgemål, adoption, indfødsret, navneændringer og EØS opholdsbeviser (Statsamterne, 2006). Derudover har statsamterne varetaget sekretariatsbetjening af Det Sociale Nævn og Det psykiatriske patientklagenævn i daværende amter samt varetagelse af rådgivning af kommunerne på området (Statsamterne, 2006). Til varetagelse af opgaverne i 2006 er der opsat 21 resultatkrav for statsamterne, herudover findes der for hvert statsamt individuelle initiativområder, der ikke nævnes i resultatkontrakten. I forbindelse med dette er målopfyldelsen vægtet forskelligt.

Målopgørelse af resultatkontrakt 2006	Vægtning af målet	Målopfyldelse i pct.
Produktivitetsmål	55	98,3 %
Service og kvalitetsmål	40	85,0 %
Personaleområdet	5	88,3 %
I alt	100	92,5
Kilde:(Statsamterne, 2006, P 6)		

I denne forbindelse har statsamterne opnået 92,5 % målopfyldelse i 2006, et fald på 3,5 % i forhold til året før. Opnåelsen af produktivitetsmål er høj.

I forbindelse med kommunalreformen har Statsforvaltningerne udover sine tidligere opgaver, overtaget en række opgaver fra andre myndigheder. Maj 2008 overtog statsforvaltningen opgaven med udstedelsen af

registreringsbevis til arbejdstagere fra østeuropæiske EU-lande. Afdelingskontoret behandler mere borgerorienterede opgaver, der indebærer møder. Disse er primært opgaver inden for familieret, adoption og EU-opholdsbeviser.

Målopfyldelsen for 2007 er på 86,84 (Årsrapport 2007, Statsforvaltningerne) det vil sige en væsentlig forringelse i forhold til 2006. Årsrapporten 2007 tager udgangspunkt i at forringelsen i forhold til resultatmålene i 2007 skyldes implementering af familieretsreform. Desuden har der i forbindelse med de nye arbejdsopgaver været en forkortning af sagsbehandlingstiderne på adoptionsområder, der har hindret en høj målopfyldelse.

De nuværende regionale Statsforvaltninger udfører en række opgaver for:

Myndighed	Type af opgaver
Velfærdsministeriet	Folketingsvalg Tilsynet med landets kommuner og amtskommuner
Ministeriet for sundhed og forebyggelse	Det psykiatriske patientklagenævn
Justitsministeriet	
Familiestyrelsen	Adoption Navne Separation og skilsmisse Børne- og ægtefællebidrag Samvær Forældremyndighed Faderskab Ægteskab Værgemål
Civilstyrelsen	Båndlagte midler
Ministeriet for fødevarer, landbrug og fiskeri	Sekretariatetsbetjening af jordbrugskommissionerne
Beskæftigelsesministeriet	Klageinstans for kommunale og amtskommunale afgørelser på det sociale område Sekretariatsbetjening af de nyoprettede regionale udviklingsråd
Økonomi og erhvervsministeriet	Klageinstans vedrørende kommunernes afgørelser efter byggeloven
Skatteministeriet	Klageinstans vedrørende børnefamilieydelsen
Ministeriet for flygtninge, indvandrere og integration	Opholdsbevis til EF/EØS-borgere Opholdstilladelse til udenlandske adoptivbørn Indfødsret
kirkeministeriet	Direktørerne varetager sammen med biskoppen opgaver, der påhviler stiftsøvrigheden.
Kilde: www.statsforvaltning.dk ⁸	

De 15 statsamter var formelt opretholdt som selvstændige forvaltningsmyndigheder i 2006, selv om ledelsen af statsamterne er blevet samlet hos direktørerne for de fem nye statsforvaltninger, jf. bekendtgørelse nr. 1165 af 6. december 2005 om varetagelsen af statsamternes og statsamtændenes opgaver i 2006. I optakt til kommunalreformen 2007, påbegyndte statsamterne i 2006 opgaven med at planlægge og etablere de nye statsforvaltninger. En væsentlig opgave har ligeledes været at opretholde en drift og service således at borgerne ville opleve mest muligt gene af ændringerne. Statsamterne har organisatorisk og budgetmæssigt været underlagt Indenrigs og Sundhedsministeriet, hvor opgaverne

⁸ <http://www.statsforvaltning.dk/site.aspx?p=618>

primært har omhandlet kommunalt tilsyn og sekretariats betjening af de psykiatriske patientklagenævn(Statsamterne Årsrapport, 2006). Hovedparten af Statsamternes opgaver har været i forbindelse med andre ministerier og myndigheder.

I henhold til bekendtgørelsen varetog direktørerne for de enkelte statsforvaltninger ledelsen af de statsamter, som indgår i de pågældende statsforvaltninger, dog således at ledelsesansvaret for Statsamtet Vejle hørte under direktøren for Statsforvaltningen Midtjylland, mens ledelsesansvaret for Statsamtet Viborg hørte under direktøren for Statsforvaltningen Nordjylland.

Statsforvaltningerne Hovedstaden, Midtjylland og Nordjylland var etableret 1. januar 2007. Statsforvaltningen Sjælland har hovedkontor i Nykøbing Falster (Guldborgsund kommune) og et afdelingskontor i Roskilde. Statsforvaltningen Sjælland omfatter de tidligere Statsamtet Vestsjælland, Statsamtet Roskilde og Statsamtet Storstrøm. Statsforvaltningen Sjælland etableredes endeligt 1. juni 2007 med følgende organisation:



2007 har derfor været præget af konsolidering i den nye organisation, samtidig med at arbejdsopgaver er blevet omformuleret. Desuden har personalet fra både amtskommunerne og de tidligere statsamter integreres i en ny organisation. I forbindelse med 2007 har 165 fratruddt deres stilling (Årsrapport, 2007, Statsforvaltningen). Af de nuværende cirka 850 ansatte i alle statsforvaltningerne er der udarbejdet en personelkarakteristik for de ansatte:

	Andels(pct. afrundet)
Køn	
Mænd	18
Kvinder	82
Alder	
Under 30 år	12
30-50 år	43
50-60 år	32
Over 60 år	12
Uddannelsesniveau 1.1.2008	
AC	55
TAP/HK	45
Anciennitet	
Under 5 år	56
5-15 år	20
Mere end 15 år	24
Kilde: Årsrapport 2007 Statsforvaltningerne	

Halvdelen af medarbejderne i statsforvaltningerne har under 5 år anciennitet, hvor den anden halvdel har 5 år eller mere. Desuden kan det ses at 1/10 del af medarbejderne nærmer sig pensionsalderen. Der er en stor skævhed i antallet af mænd og kvinder. Kun cirka hver 10 medarbejder er mand. I forhold til AC nævnes at hver anden "har en længerevarende uddannelse som fx jurist eller psykolog" (Årsrapport, 2007, Statsforvaltningen, p 11).

Erfaringer og effekter

Vurderingen af erfaringerne og effekterne af Statsforvaltning Sjællands etablering i Nykøbing Falster i 2007er opdelt i en vurdering af selve etableringsfasen og en vurdering af organisationen i drift i begyndelsen af 2009. Vurderingen baserer sig på interviews med repræsentanter for organisation og modtagerområde. Interviewene er resumeret i Bilaget for hver case.

Etableringsprocessen vurderes ud fra landspolitisk, organisatorisk, lokalpolitisk samt kommunalt formål og motiv med etableringen, planlægningen af etableringen samt ressourcer anvendt i forbindelse med etableringen.

Etablerings- og modtagelsesproces:

Statsforvaltningen i Guldborgsund Kommune	Formål	Planlægning	Ressourcer
Landspolitisk	Ligestilling	Udmøntningsaftalen	
Organisatorisk	Fusion Ny region	Ny geografisk spredt afdelingsstruktur	Fusionsbevilling til lokaleindretning og medarbejderkompensation Kompetenceprojekt til fusion Hjemmearbejdspladser
Lokalpolitisk	Kompensation		
Kommunalt	Tilflytning		Lokaler Tilflytterservice

Samlet vurdering: Middel etableringsproces. Svære problemer med tvangsforflyttede medarbejdere i kombination med rekruttering af nye medarbejdere. Den kommunale indsats domineret af tilflytningsmotivet.

I vurderingen af organisationen i drift og udvikling fokuseres der på 3 forhold: Organisationens bæredygtighed, dens fordelings effekter og dens dynamiske effekter. Den sammenfattende vurdering indenfor hvert område foretages på en skala fra svag til middel, til stærk, til excellent.

Case: Statsforvaltning Sjælland i Nykøbing Falster		
Drift og udvikling		
		Vurdering
Organisatorisk bæredygtighed <ul style="list-style-type: none"> • Faglig bemanning • Rekruttering og fastholdelse • Effektivitet • Økonomi • Service og brugere 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke optimal placering af hovedkontor • Mangel på erfarne jurister • Svært at rekruttere og fastholde jurister • Gennemsnitlig for Statsforvaltningerne • Stramme bevillinger til løn 	Middel

	<ul style="list-style-type: none"> • Ineffektiv afdelingsstruktur • Afstand til borgere, der fører til omplacering af opgaver imellem afdelinger 	
Fordelingseffekt <ul style="list-style-type: none"> • Lokal indkomst • Regional indkomst 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevarelse af 40 lokale arbejdspladser og tilflytning af 4. • Lønsum 49 mio. kr./år (2007) • Kommunal skatteindkomst 12,5 mio. kr./år, men spredt i regionen (Nykøbing Falster, Sorø, Roskilde, m.fl.)* 	Middel
Dynamiske effekter <ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde • Udvikling og erhverv 	<ul style="list-style-type: none"> • Undervisning på socialrådgiveruddannelsen • Foredrag og formidling • Samarbejde med advokater og juristforening i området om rekruttering 	Svag

*: Beregnet udfra gennemsnitsløn og kommunale skatteprocenter.

Den organisatoriske bæredygtighed vurderes middel, da Statsforvaltning Sjælland har problemer med faglig bemanning, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, organisationens økonomi og dens service og forhold til brugerne. På den anden side, har organisationen haft en svær etableringsproces med lang latensperiode, hvor medarbejdere i de tidligere statsamter har søgt væk. Effektiviteten i sagsbehandlingen ligger til trods herfor på linie med de andre nye statsforvaltninger og organisationen er i færd med at omstrukturere opgaverne imellem afdelingerne for at matche brugerne. Fordelingseffekten af placeringen af Statsforvaltningen i Nykøbing Falster vurderes til middel, da noget under halvdelen af organisationens medarbejdere er bosat lokalt. De dynamiske effekter af Statsforvaltning Sjælland vurderes til svag, da organisationen ikke er engageret i konkrete samarbejds- og udviklingsprojekter med erhvervslivet. På den anden side er Statsforvaltningen interesseret i at deltage i og udbygge samarbejdsrelationer med lokale aktører, men mest udfra en bruger- og rekrutteringsvinkel. Der er dog udsigter og potentialer for lokale dynamiske effekter fremover f.eks. i et udbygget samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner.

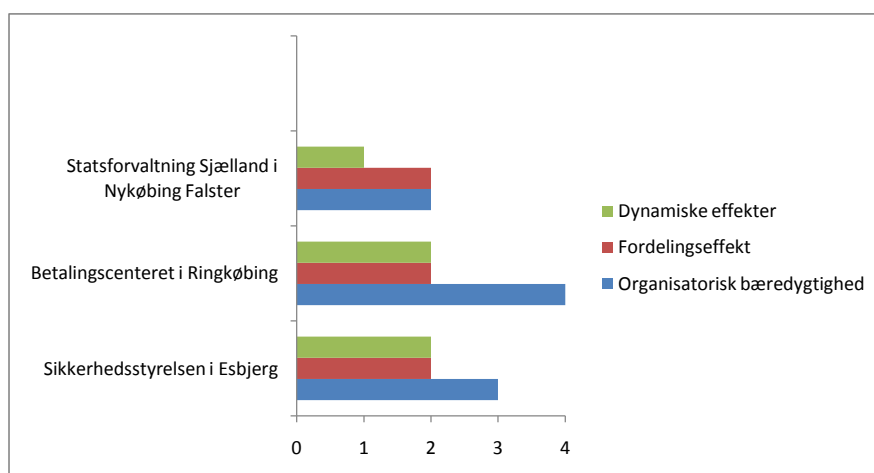
5. Lokal og regional udvikling: Konklusioner og anbefalinger

Der gives her en opsamling på undersøgelsens resultater, der giver grundlag for en række konklusioner og anbefalinger omkring udflytning og etablering af statslige arbejdspladser på tværs af casene. I forhold til regional udvikling vurderes fordelingsmæssige og dynamiske effekter af organisationernes i drift her ved begyndelsen af 2009.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at nye statslige arbejdspladser ikke i sig selv skaber vækst i et område, selv om det generer et vist antal nye arbejdspladser. Vækst skabes, når der er positive synergieffekter mellem den statslige institution og lokale aktører og erhvervsliv.

Figuren præsenterer en sammenligning af erfaringer og situationer på tværs af casene m.h.p. at vurdere graden af bæredygtighed af udflytningerne (funktionsmæssigt, herunder medarbejdermæssigt) samt økonomisk fordelingseffekt (lokalt og regionalt) og dynamiske effekter for lokal og regional erhvervsudvikling.

Vurdering af udflyttede organisationernes bæredygtighed og effekter efter etablering:



0=Fraværende; 1=Svag; 2=Middel; 3= Stærk; 4=Excellent.

Organisationerne er nu i drift, dvs. Sikkerhedsstyrelsen har været i drift i Esbjerg siden 2005, Betalingscenteret i Ringkøbing og Statsforvaltning Sjælland i Nykøbing Falster har været i drift siden 2007. Fokus for organisationerne har i denne korte periode naturligt været selve driften og medarbejdersiden af den organisatoriske bæredygtighed, mens engagement i eksternt samarbejde og udvikling har været i anden række. Et vigtigt aspekt af organisationens drift og bæredygtighed er knyttet til opgavetyperne og her spiller behovet for borgernærhed ind på opgaveløsningen. I Statsforvaltningens tilfælde er der tale om

en udstrakt grad af borgerservice, der kræver nærhed og personlig kontakt, hvorfor denne forvaltning jo også er regionalt fordelt udover landet, mens Sikkerhedsstyrelse og Betalingscenter netop kan være landsdækkende i kraft af deres opgaver (Sikkerhedsstyrelsen dog med regionalt placerede inspektører). Trods fokus på etablering og drift, vurderes det dog, at alle organisationerne har potentialer for at spille forskellige roller for lokal og regional dynamik og udvikling fremover. Fordelingseffekten af udflytningen af arbejdspladser vurderes i alle tilfælde som moderat (middel), da højest omkring halvdelen af lønindkomst og skattebetaling lægges i modtagerkommunen, mens resten spredes ud over et større regionalt område. Det er selvfølgelig et spørgsmål om tid for at flere medarbejdere vil være lokalt bosiddende i takt med organisationernes udvikling og medarbejderomsætning. På den anden side vil behov for specialkompetencer og udbredelsen af distancearbejdspladser selvfølgelig trække i retning af mere spredt lokalisering af medarbejdere.

Erfaringerne med udflytning og etablering af organisationerne har flere fælles træk, der giver anledning til konkrete anbefalinger omkring forberedelse og tilrettelæggelse af udflytninger af statslige arbejdspladser. Undersøgelsens konklusioner og anbefalinger er opsummeret i følgende tabel:

<i>Regional udvikling</i>	
Sikkerhedsstyrelsen, Betalingscenteret, Statsforvaltningen	
	Konklusioner og anbefalinger på tværs
Placering, etablering og modtagelse	<p>Kort tidsperiode fra beslutning til effektivering en fordel.</p> <p>Placering knyttet til modtagerområdets ressourcer en fordel.</p> <p>Placering med hensyn til borgernære opgaver en fordel.</p> <p>Kommunalt engagement i lokaleanskaffelser og tilflytterservice en fordel.</p> <p>Klar planlægning og udvælgelse af medarbejdere med vægt på frivillighed, muligheder for hjemmearbejdspladser og økonomisk kompensation til flytning samt muligheder for gunstig fratrædelse en fordel.</p> <p>Systematisk indsats for oplæring og kompetenceudvikling i form af dobbeltbemanding eller kollegial nabotræning en fordel.</p> <p>Organisationsforandringer og fusioner i forbindelse med udflytning skaber dynamik, mens omlokalisering af eksisterende opgaver skaber modstand og tab af</p>

	<p>medarbejdere og kompetencer.</p> <p>Midler til organisations- og kompetenceudvikling i forbindelse med fusion og etablering en fordel.</p>
Organisatorisk bæredygtighed	<p>Udflytning kræver midler til lokaleindretning, men giver lavere lokaleleje.</p> <p>Rekruttering af nye og yngre medarbejdere giver lavere lønomkostninger.</p> <p>Midler til organisations- og kompetenceudvikling en fordel.</p> <p>Organisationsforandringer og ledelse giver effektivitetsgevinster.</p>
Fordelingseffekt	<p>Fastholdelse af specialiserede dele af eksisterende offentlige arbejdspladser ved strukturreform</p> <p>Begrænset tilflytning af medarbejdere til kommune.</p> <p>Medarbejdere rekrutteres fra og er bosat i større regionalt område på tværs af de normale pendlingsregioner.</p>
Dynamiske effekter	<p>Tager tid og kræver ressourcer til organisationen til deltagelse i udviklings- og samarbejdsinitiativer.</p> <p>Muligheder for dynamik i samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner.</p> <p>Muligheder for dynamik i kompetenceudvikling omkring organisationens drift på tværs af offentlige og private arbejdspladser.</p> <p>Muligheder for dynamik i kompetencer og viden i organisationens ydelser og faciliteter i samarbejde imellem offentlige institutioner og private virksomheder</p>

Udover tidshorizonten, er der flere forhold, der skal tages med i vurderingen af erfaringerne og effekterne. For det første betydningen af formål og anledning til udflytningen, hvor der er forskel på motiverne for Sikkerhedsstyrelsen i forhold til de andre cases. Dernæst betydningen af strukturreformen for udbuddet af arbejdskraft fra tidligere kommuner og amter samt betydningen for valg af placeringer af nye statsinstitutioner i tidligere amtsbyer. Endelig betydningen af fusioner og organisationsændringer, der reelt fører til etablering af helt nye organisationer i tilfældet med Betalingscenteret og Sikkerhedsstyrelsen.

I forbindelse med fremtidige udflytninger og etableringer af statslige arbejdspladser i regionerne er det vigtigt at være opmærksom på dynamikken i vækstsporet. Alle 3 cases har været påvirket af strukturreformen hvad angår medarbejderrekruttering. Sikkerhedsstyrelsen og Betalingscenteret har nydt godt af situationen, mens Statsforvaltningen på den ene side har kunnet overtage medarbejdere fra det tidligere statsamt, men på den anden side måtte se mange medarbejdere vælge nye jobs fremfor at flytte med til den nye organisation. Betalingscenteret og Statsforvaltningen er produkter af Strukturreformen, mens Sikkerhedsstyrelsen er en ren udflytningscase fra før reformen. Den er på den anden side ikke en ren overflytning af organisation og arbejdspladser, men nyetableret som en fusion af flere organisationer. Alle 3 cases betragter endvidere sig selv som fusionerede organisationer. Der er derfor ikke i nogen tilfælde tale om rene eller enkle cases for udflytning af statslige arbejdspladser. Det vil der nok heller ikke være fremover og netop, at de nyetablerede organisationer samtidigt er fusioner har i flere tilfælde virket gunstigt for etableringsprocessen.

Dynamiske effekter kræver omhyggelig forberedelse i udvælgelse af lokaliteter, men nok så meget forberedelse og styrkelse af organisationernes og kommunernes muligheder for at yde en indsats i forhold til etablering af samarbejdsrelationer og strategier herfor. Det er ikke nok, at etablere bæredygtige organisationer og skaffe en tilflytning af medarbejdere. Parterne må fra start tænke den fremtidige dynamik ind og beslutningstagerne må afse de nødvendige midler til den fortløbende deltagelse i et lokalt og regionalt udviklingsarbejde.

6. Bilag

Spørgeramme

Klaus Lindegaard, IFUL, Syddansk Universitet: kl@sam.sdu.dk

Erfaringer med udflytning af statslige arbejdspladser

Effekter og erfaringer retter sig både imod modtagerområde og organisation.

1. Udflytningens/etableringens forløb og hvilke problemer, der evt. har været i den forbindelse?

Lokaler, medarbejdere, overflytning, fastholdelse, rekruttering

2. Hvordan blev organisationen modtaget?

Kommunens rolle

Andre lokale og regionale aktører

3. Hvordan fungerer organisationen med den nye placering?

Opgaver, brugere

Pendling, efteruddannelse

4. Hvordan har organisationen udviklet sig siden udflytningen/etableringen?

Organisation

Opgaver og aktiviteter

Økonomi

Ansatte (årsværk, AC og TAP/HK)

Samarbejdspartnere, spinn off's, projekter, klynger

Resumé af case-interviews: Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg

Sikkerhedsstyrelsen: Udflytning

- Udflytning sammenkædet med fusion af Danmarks Gasmateriel Prøvning og Elektricitetsrådets sekretariat (m.fl.) og etablering af ny organisation: Sikkerhedsstyrelsen med overordnet ansvar for gas- og elsikkerhed, administration af produktsikkerhed, fyrværkeri samt metrologi og akkreditering (DANAK) under Økonomi og Erhvervsministeriet 1.1. 2004.
- Lang periode (+ 1 år) fra beslutning til igangsættelse af udflytningen. Problematisk opdeling af udflytningen i 2 faser: 2004 og 2005.
- En fordel, at udflytning var kombineret med fusion og etablering af ny styrelse.
- Gode økonomiske rammer for udflytning og etablering i lokaler i Esbjerg, særbevilling 40 mio. kr. (0,5 mio. kr./medarbejder).
- Anvendelse af psykologisk kontrakt for ledergruppen, arbejdsplan og strategi for udflytningen og manual fra Personalestyrelsen, masterplan med undergrupper. Problematisk at skelne mellem nøglemedarbejdere og alle medarbejdere.
- Fastholdelse af medarbejdere via uændret jobindhold, 6 mdr.s. opsigelse.
- Økonomisk kompensations- og fratrædelsesordninger for medarbejdere, flyttetillæg, flyttegodtgørelse samt fastholdelsestillæg for fratrædende til oplæring af nye medarbejdere, dobbeltbemanding 2005
- Kultur- og kompetenceudviklingsprojekt for medarbejdere (1,5 mio. kr. fra Statens Center for Kompetenceudvikling).
- Lokalerne i Sct. Joseph Hospital anskaffet i samarbejde med kommune og Ribe Amt. Lokaler mere eller mindre tomme ved udflytningen. Organisationen selv aktiv.
- Udflytning i 2 omgange og vurderet, at ca. en fjerdedel af medarbejderne flyttede med til ny organisation. I dag en ung styrelse i medarbejdersammensætning. Ikke kompetencetab ved udflytningen i kraft af, at den fandt sted i flere faser.

Sikkerhedsstyrelsen: Samarbejdsvilkår

- Ingen problemer med landsdækkende brugerbetjening i kraft af regionalt placeret tilsynspersonale. Øgede rejseudgifter i dag en del af driftsbudgettet, tilskud bortfaldet efter første 2 år.
- Fast kontor i Departementet i København og videokonferencefacilitet her og i Esbjerg. Mødeaktiviteter fordelt 50/50 ml. Esbjerg og København.
- Problemer med brug af leverandører og samarbejde (hjemmeside, reklamer og tryksager) p.gr.a. distance til København. Brug af lokale leverandører i konflikt med SKI regler/aftale.
- Økonomien er 70% brugerfinansieret. 60% går til løn.
- Vækst i nye funktioner, der kræver økonomer og jurister. Rekruttering ikke et problem i lyset af strukturreformen. Høj personaleomsætning (16-17/år) primært til olie- og gasbranchen samt i forbindelse med dublering af fratrædende medarbejdere. Dobbeltbemanding 2005.
- Fungerer i dag med 93 ansatte hvoraf 75-80 er lokalt rekrutteret. Som led i vækststrategi er der planer om at få sekretariat for EU's produktpakke og nyansættelse af ca. 20-25 medarbejdere.
- I Esbjerg en synlig og mere kendt organisation end ved placering i København.

- Ikke formaliseret samarbejde imellem Sikkerhedsstyrelse og Esbjerg Kommune, men et vist flow af kontor- og akademisk personale imellem organisationerne. Ikke samarbejde om efteruddannelse eller ledelsesnetværk, der foregår i h.h.v. statsligt og kommunalt regi.

Sikkerhedsstyrelsen: Modtagerområde

- God modtagelse af kommune og lokale ejendomsmæglere med information.
- Gode lokaler, Sct. Josephs Hospital i Esbjerg formidlet af kommunen via privat udlejer fra Ribe Amt. Eget valg ud fra princip om "lige så godt stillet som før".
- Ingen problemer med formidling af ægtefællejobs, da behovet ikke var stort.
- Billigere boliger i modtagerområdet ikke betydningsfuldt argument overfor medarbejderne i udflytningen.
- Esbjerg Kommune aktive i tiltrækningen af Sikkerhedsstyrelsen i forlængelse af Regeringens "Danmark i Balance" strategi og argumenteret ud fra vækstspor med fokus på lokale kompetencer indenfor arbejdsmiljø og sikkerhed ved AAU-Esbjerg, off shore industrien og brandskolen Survival. I samspil med Ribe Amt udarbejdelse af notat til Erhvervs- og økonomiministeren omkring lokale kompetencer, gunstige økonomiske forhold (husleje, boliger) samt etablering af modtagernetværk for tilflyttere.
- Beslutning om placeringen et politisk spørgsmål.
- Sikkerhedsstyrelsen etableret en Esbjerg-gruppe med kommunen om udflytningsprocessen. Esbjerg Kommunes modtagernetværk involverede samarbejde med lokale ejendomsmæglere, samarbejde med Varde og andre nabokommuner med information om muligheder for boliger og børnepasning (ikke pasningsgaranti), samarbejde med Esbjerg Erhvervsudvikling om distribution af CV'ere for ægtefæller til virksomheder samt information om virksomheder og jobmuligheder i området.
- Medarbejderbesøg i 2003, hvor ca. 100 medarbejdere, der var del af fusionen fik guided tur og information om kommunen.
- Esbjerg Kommune har en tilflytterservice, hvor tilflyttere til kommunen får udleveret en tilflyttermappe) med praktiske oplysninger og lignende fra kommunens borgerservicecenter. Esbjerg Erhvervsudvikling (eeu.dk) har ansvaret for markedsføring af Esbjerg som studieby og som attraktivt arbejdsmarked overfor Københavnsområdet, Århusområdet m.m. igennem kampagnen careercountry.dk med markedsføring af attraktive jobs og boliger i Esbjergområdet. Esbjerg Kommune har i samarbejde med EEU udarbejdet en vækststrategi for erhvervsudvikling og arbejder med visioner herfor i sin fysiske helhedsplan

Sikkerhedsstyrelsen: Fordelingseffekter

- Lønsum 2007 på 40 mio. kr.
- 85% af medarbejdere bosiddende lokalt og regionalt i "bæltet" fra Esbjerg til Koldingområdet.
- I 2004 fordeler i alt 50 medarbejdere sig på 29 AC og 21 TAP/HK. I 2007 fordeler de i alt 93 medarbejdere sig på 67 AC og 26 TAP/HK.
- Ca. ¼ af medarbejdere flyttede ud.

Sikkerhedsstyrelsen: Dynamiske effekter

- Tilskud af højtuddannede til kommune og amt/region.
- Laboratorier for screening af farlige produkter samt gas og stærkstrøm, der anvendes til efteruddannelsesaktiviteter. Faciliteterne udbydes ikke eksternt.
- Samarbejde med universiteter omkring forskning i fundamental metrologi og måleinstrumenter i kraft af egne midler til forskning og udvikling indenfor området. Samarbejder ellers ikke direkte med universiteter og forskning. Har ikke forskningsmidler til rådighed. Fungerer primært som myndighed frem for som videncenter i bredere betydning. Giver input til diverse (studenter-) projekter.
- Deltager i projektsamarbejde med FORCE, Vejen og Teknologisk Institut, Århus, træning på brandskolen, SURVIVAL, samt samarbejde med Forsvaret, Oksbøl, Beredskabsstyrelsen og Arbejdstilsynet.
- Deltager i internationalt sikkerhedsarbejde i myndighedssammenhæng.
- Spin-off af medarbejdere til private samt DBI, Fredericia.
- Ikke formaliseret sikkerhedserhvervsklynge af virksomheder i Esbjergområdet, men tilstedeværelse af en række virksomheder med produkter og service indenfor sikkerhedsområdet.
- Medarbejdere deltager i netværk for ingeniører.
- Samarbejde om risikovurdering med Rambøll og DONG.
- Positivt engagement overfor initiativ for etablering af forskningscenteret DaCoRR: Danish Centre for Risk Research v. SDU & AAUE, Esbjerg.
- Fungerer ikke som innovationspartner. Opfatter universiteterne som "neutral platform" for virksomhedssamarbejde.
- Samarbejde med AAU-Esbjerg om studenterprojekter, måske studiejobs.

- Sikkerhedsstyrelsen har betydning ved at styrke vækst og etablering af lokal erhvervsklynge indenfor sikkerhed og risiko. Esbjerg Kommune giver driftstilskud til OffshoreCenter Danmark og Plast Center Danmark med hver 350-400.000,-/år. Hvis der udvikles en sikkerhedsklynge med stærk privat opbakning fra virksomheder, vil der kunne søges støtte på lignende vis til drift af center, der kan være basis for f.eks. EU projekter med midler til teknologi- og kompetenceprojekter for private virksomheder.

Resumé af case-interviews: Betalingscenteret i Ringkøbing

Betalingscenteret: Udflytning/etablering

- Etableret som led i fusionen af ToldSkats 30 skattecentre og de 270 kommunale skatteafdelinger på baggrund af en tidligere plan fra 2004 om et data og betalingscenter i København eller Århus. Planen aktiveres i forbindelse med strukturreformen. Placering i Ringkøbing er en politisk beslutning om erstatning for tab af offentlige arbejdspladser i forbindelse med nedlæggelse af amtet.
- 1.11. 2005 plan for opbygning af betalingscenter med 200 årsværk samt handleplan for opbygning i etaper: Først område Vestjylland, 60 årsværk bemandet internt, heraf ca. 50 årsværk frivilligt rekrutteret, ca. 10 tvangsflyttet pr. 1.11. 2005. Opgaveporteføljen udvikles ud fra en geografisk model p.gr.a. kompetencespørgsmål og oplæring.
- Centret er gradvist opbygget og bemandet efter en fast plan - udpegning af medarbejdere sker samtidig, men tiltrædelse forskudt over 2 år.
- 16.3. 2006 endelig udpegning af medarbejdere også for start november 2007. Udpegning 150 medarbejdere, 7-8 tilsagn. Efterfølgende aftale med Finansministeriet om rekruttering 1-1 eksternt og lokalt stillingsopslag, der resulterede i ca. 500 ansøgere lokalt, fra Herning, Holstebro, Esbjerg, Ikast områderne.
- I alt i etableringsprocessen er der rekrutteret 100-110 medarbejdere internt fra SKAT og 170 medarbejdere eksternt. Kvalifikationer ikke noget problem.
- Oplæring af nye medarbejdere internt via lokalt tilpasset koncept for roterende "nabotræning" med individuelle kontrakter. Ikke med i handleplanen og ingen ressourcer afsat på forhånd.
- Lokaler findes i amtsgården i koordination med SKAT's hovedcenter og Slots- og Ejendomsstyrelsen. Slots- og ejendomsstyrelsen er ejer af bygningerne, der udlejes til SKAT. Bygningerne nyindrettes til 250 arbejdspladser og møbleres fra særbevilling på SKATS fusionskonto (indretning 1,9 mio. kr.). Færre m²/medarbejder har ført til indretning af storrumskontorer.
- Tidligere amts medarbejdere går til Region Midtjylland, statsforvaltningen, miljøcenteret i Ringkøbing, forskellige kommuner - og ca. 40 går til betalingscenteret. Ingen aftale om overflytning af medarbejdere, men rekruttering via eksternt opslag. Fuldt bemandet november 2007 med ca. 100 rekrutteret frivilligt internt i SKAT, ca. 20 tvangsudpegede medarbejdere samt ca. 170 eksternt rekrutterede.
- Midler til distancearbejdspladser (3 dage om ugen) som led i frivillig rekruttering og fastholdelse. Hjemmearbejdspladser også benyttet for tvangsflyttede medarbejdere til SKAT's kundecenter i Ribe, m.fl. Endvidere flyttegodtgørelse samt rådgivning og vejledning i forbindelse med medarbejderflytning. 2 års tilbagegangsret for frivilligt forflyttede medarbejdere (110 givet og 8 benyttet).
- Fokus på visioner, kultur og pionerånd i ledelsens opbygning af organisationen.
- Kommunal kompensation for tab af amtets over 400 arbejdspladser som følge af Strukturreformen sammen med placering af Statsforvaltning og Miljøcenter i Ringkøbing.
- Initiativ mellem Ringkøbing Amt og Ringkøbing Kommune efter udmelding omkring SKAT's planer om

Betalingscenter i september 2004. Henvendelse til SKAT's direktør i København med forslag om placering i Ringkøbing i december 2004.

- Samarbejde med ny direktør for Betalingscenteret i 2005 om personale og lokalespørgsmål. Besøgsarrangement for skattemedarbejdere fra hele landet. Lignende arrangement for Statsforvaltningen (uden mediedækning) gav lokal opbakning.
- Lokal rekruttering fra kommunale skattekontorer i området. Behov for lokaler mens amtet stadig var i drift løst ved byrådsbeslutning om erhvervelse af erstatningslokaler til amtets ansatte (4,2 mio. kr.) og lejeaftale med Slots- og Ejendomsstyrelsen.

Betalingscenteret: Samarbejdsvilkår

- Primærfunktion at varetage bogholderi, en landsdækkende back-office funktion for moms- og skatteindbetalinger og udbetalinger. Høj grad af digitalisering og brugerservice via telefon og mailservice. Lokalisering ikke noget problem.
- Medarbejdere primært bosat i det midt-vestjyske område med togforbindelser fra omkring Skjern til Struer og Holstebro.
- Udviklet fra en afdeling i SKAT med 5-6 afdelinger til et center med 2 søjler (datafangst og pengestrøm). Rollemodel for SKAT's planer om etablering af 13 landsdækkende centre i fremtidig struktur. Nu administrativt en del af skatteregion Midtjylland med fælles ledelsesgruppe på direktørniveau.
- Placering har mest givet ekstra rejseaktivitet til København i opstartsfasen. Kursus og efteruddannelse gennemføres ved at hente instruktører til Betalingscenteret frem for at sende medarbejdere til f.eks. Århus.
- Lokalt budget til personalerelaterede udgifter mens drift og økonomi varetages af SKAT's administrationscenter i København.
- Projektmidler til LEAN projekt på 3,2 mio.kr. til eksterne omkostninger (konsulenter) samt internt anslået 10 årsværk. Implementering af strategipakke fra SKAT med krav om effektivisering på 10%/år i Betalingscenteret i 4 år for at kunne tage nye opgaver ind svarende til 25 årsværk/år.
- I alt effektivisering gennem LEAN og målstyring på 50% i sagsbehandlingen fra etablering til nu. 20% effektivisering via stordriftsfordele indkalkuleret i bemanningen fra start af, der sammen med aftalen om 10%/år indtil nu har givet en samlet besparelse i SKAT på 125 årsværk (å 0,5 mio.kr.).
- Kåret som bedste arbejdsplads i Personalestyrelsens medarbejdertilfredshedsundersøgelse 2007 og bedste afdeling i SKAT i 2008.

Betalingscenteret: Modtagerområde

- God modtagelse af kommune og lokalsamfund. Positiv opmærksomhed. Åbent hus arrangement november 2007.

- Lokalpolitisk tiltrækning af Betalingscenteret.
- Besøgsarrangement for tvangsudpegede medarbejdere med ægtefæller og guided tur og information i samarbejde med kommune, hotel, bank og ejendomsmæglere m.fl. Pressens dækning resulterede i imageproblemer i pressen og gav lokalområdet et kedeligt image - virkede afskrækkende for flytning af medarbejdere, selvom selve tvangsforflyttelsen var problemet.
- God modtagelse lokalt. Ringkøbing traditionelt administrativ hovedstad i området med mange højt uddannede og flere store virksomheder. Turisme desuden stort erhverv på basis af kyst og natur.
- Ægtefællejobs formidles igennem kommunens erhvervscenter, der har et netværk af virksomheder, der forpligtiger sig til at tage tilflyttere til samtale.
- Udgangen af 2006 etablering af en profileringsgruppe sammensat af repræsentant for Betalingscenter, Statsforvaltning, 2 private virksomheder og lokal presse, der midt 2007 afholdt konference om markedsføring af Ringkøbing-Skjern området, der har ført til etablering af en bosætningsorganisation i kommunen med 4 lokale bosætningskonsulenter, der i samarbejde med lokale handelsstandsforeninger virker som kontaktpersoner for tilflyttere og som lokale eventmagere. Kommunen har desuden aftale med almennyttige boligselskaber om kvote til tilflyttere og informationsformidling om boliger og jobs for tilflyttere på flytmodvest.dk. Kommunen har i samarbejde med lokale virksomheder og tilskud fra Vækstforum etableret Career Campus i Ringkøbing, hvor Kommune stiller boliger på et tidligere plejehjem til rådighed til universitetsstuderende i praktik samt nyuddannede, for at tiltrække højtuddannet arbejdskraft. Komplementerer Vestas's aspirantprogram for studerende.
- Mange tager ungdomsuddannelser i Ringkøbing-Skjern, men manglende videregående uddannelser (placeret i Herning, Esbjerg, Holstebro).

Betalingscenteret: Fordelingseffekter

- Løn ca. 300.000,-/medarbejder i gennemsnit (lønniveau under det private for ikke at støvsuge finanssektoren).
- Ansatte udgøres af 1,5% AC, 40% DTS/mellemuddannede og 58,5% HK.
- Bosætning spredt udover det midt-vestjyske område omkring Ringkøbing.
- Nettofraflytning af akademikere som følge af Strukturreformen.

Betalingscenteret: Dynamiske effekter

- Uformelle kontakter med Herning Kommune og Økonomistyrelsen – fundament for etablering af et fremtidigt ledernetværk i det offentlige omkring udrulningsdrejebog for LEAN-administration og målstyringssystemer for effektivitet, produktivitet, kvalitet og medarbejdertilfredshed. Besøg på

Betalingscenteret og rollemodel.

- Samarbejde med lokal HK afdeling i forbindelse med rekruttering af medarbejdere.
- Betalingscenteret profilerer området og har positiv effekt for byen, giver optimisme og stigende huspriser. Erhvervsamarbejde, effektivt og serviceminded.
- Samarbejde med private og offentlige Job-/ og Arbejdsmarkedscentre i fbm. diverse virksomhedspraktikordninger, fleksjob m.m. – en del medarbejdere i alternative jobformer. Stor bevidsthed om socialt ansvar som statslig arbejdsplads i mindre lokalsamfund.
- Muligheder for at rollemodel udvikles til partner i et kursus- og kompetencecenter for offentlige og private virksomheder, f.eks. udvikling af LEAN i større organisationer med relevans for områdets store virksomheder (Vestas, Velux, Arla, B&O, m.fl.). Betalingscenteret som omdrejningspunkt og partner i et "Danmarks LEAN Academy".
- Betalingscenteret i ansøgningsproces om deltagelse i Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudviklings Committed to Excellence , under det europæiske Business Excellence program for ledelse og kvalitetsudvikling.
- Betalingscenteret usikker på ny organisation i SKAT i 2009 og omallokering af SKAT's ressourcer i modstrid med politisk aftale omkring etableringen af Betalingscenteret med fast normering, effektivitetsmål og fortløbende løsning af nye opgaver.
- Der er med Betalingscenteret mulighed for at skabe et centralt administrativt center til løsning af ind- og udbetalingsopgaver m.m. på tværs af både kommuner, stat og øvrige offentlige institutioner. Der kan skabes en konkurrencesituation med mulighed for at byde ind på løsning af administrative opgaver i det offentlige. Kan udmøntes ved etablering af en selvejende institution, der ikke nødvendigvis behøver at ligge under SKAT.
- 7 vestjyske kommuner sammen om offentlig lederuddannelse (masteruddannelse) i regi af Århus Universitet og HIH, Herning. Potentiale for samarbejde om organisationsudvikling i det offentlige, målstyring og projektorganisering i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser.

Resumé af case-interviews: Statsforvaltningen i Nykøbing Falster

Statsforvaltningen: Udflytning/etablering

- For lang fase på 9 mdr. (jan. 2004-24. sep. 2004) fra betænkning om strukturreform til politisk forlig, en latensperiode med usikkerhed om placering. Efterfølgende en latensperiode på mere end 2 år til den faktiske flytning, med voldsom personaleafgang. Etablering af statsforvaltning med hovedkontor i Nykøbing Falster og afdelingskontor i Roskilde var en fusionsproces af tidligere statsamter i Sorø, Roskilde og Nykøbing Falster. Geografisk spredning på hoved- og afdelingskontorer begrundet i en række borgernære funktioner indenfor familie- og udlændingeområdet samt frihedsberøvede patienter, hvor medarbejdere skal tage ud til psykiatriske institutioner.
- Notat fra tidligere statsamter omkring optimal placering af statsforvaltningen Sjælland i forhold til befolkningsgrundlag og arbejdsopgaver peger på Ringsted eller Næstved. Placeringsbeslutning et politisk spørgsmål.
- Forberedelsesproces med personaleorganisationer og arbejdsgrupper om økonomi, personale og lokaler. Usikkerhed om lokalisering i Nykøbing Falster. Bevilling på 80 mio. kr. til etablering af de nye statsforvaltninger i hele landet, incl. lån på 40 mio. kr. Midlerne til brug til nye lokaler, organisationsudvikling, hjemmearbejdspladser m.v. i alt. Manglende vilje til at flytte arbejdssted medførte ret til at betragte sig som afskediget. I henhold til Lov om virksomhedsoverdragelse blev der ved flytning ydet flyttegodtgørelse og udgifter til dobbelt husførelse.
- Fusionen og omlokaliseringen førte til nedsmeltning af organisationen i Sorø med en personaleomsætning på akkumuleret mere end 100% indenfor 1,5 år, der dels udløses ved naturlig afgang samt afgang til de nye kommuner, politi og stat. Udbetaling af feriepenge sprænger budgettet. Normeret til 90 medarbejdere på hovedkontoret i Nykøbing Falster, hvoraf 40 medarbejdere allerede var lokaliseret i tidligere statsamt. Derudover 15-20 medarbejdere på afdelingskontoret i Roskilde.
- 3 daværende statsamter søgte i foråret 2005 Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) om støtte fra Udviklings- og Omstillingsfonden om midler til et konsulentstyret fusionsprojekt, "Fusion til Statsforvaltningen Sjælland". Ansøgningen blev imødekommet med godt 700.000 kr., svarende til ca. halvdelen af den i ansøgningen anslåede udgift ved det samlede projekt. De 3 statsamter/statsforvaltningen skulle egenfinansiere den anden halvdel, fortrinsvis ved de timer, organisationen selv lagde i projektet samt udgifter til "ud af huset"-arrangementer, som indgik i projektet. Den samlede udgift til projektet estimeres til ca. 2 mio. kr.
- Lokalisering i Nykøbing Falsters tidligere rådhusbygning, der er i ældre og ringe stand. Lokaler ikke klar ved forvaltningens startdato 1.1. 2007 og problemer med praktisk gennemførelse af flytningen, der medførte midlertidig opmagasinering. Statsforvaltning var sidste led i kæden i forhold til kommunal udflytning til nye lokaler (tidligere amtsgård i Nykøbing Falster). På plads ved udgangen af maj måned 2007.
- Lavere husleje, mere plads i lokalerne i Nykøbing Falsters gamle rådhusbygning i forhold til normen på 700,- kr./m².
- Kompensation til området i forbindelse med nedlæggelse af amt igennem placering af miljøcenter samt

statsforvaltning i Nykøbing Falster. Placeringen en politisk beslutning. Fastholdelse af statslige arbejdspladser en strategi i kommunesamarbejdet Lolland Falster imellem områdets 13 kommuner siden 1999.

- Lokaler, Slots- og ejendomsstyrelsen lejer det gamle rådhus i Nykøbing Falster efter ombygning. Fælles faciliteter imellem statsforvaltning og kommunalt jobcenter (kantine). Flytteproces besværliggjort af, at det tidligere amt skulle flytte ud, før ny kommune kunne flytte ind og dermed frigøre pladsen til statsforvaltningen 1.1. 2007.
- Rekruttering af medarbejdere til statsforvaltningen fra statsamtet i Sorø/Nykøbing Falster, mens nogle medarbejdere fra statsamt i Roskilde fandt andet arbejde i fusionsprocessen. Der var inden sammenlægningen en betydelig samdrift mellem statsforvaltningerne i Sorø og Nykøbing Falster (fælles direktør med sæde i Sorø). Problemfrit for medarbejdere fra Nykøbing Falster at overgå til den nye statsforvaltning i samme by, mens der var/er lang transport fra Sorø og Roskilde.

Statsforvaltningen: Samarbejdsvilkår

- 4 ud af 25 medarbejdere fra Sorø har bosat sig i Nykøbing Falster området og 15-20 medarbejdere er bosat i Roskilde. Resten pendler (fra Sorø området) i kombination med hjemmearbejdspladser som led i fastholdelse. IT problemer (Velfærdsministeriet) giver problemer med hjemmearbejdspladserne. Nyansatte socialrådgivere, TAP og HK rekrutteres lokalt, mens nyansatte yngre jurister rekrutteres fra København, men her problemer med fastholdelse, da bosætning ikke er attraktivt. En kvindearbejdsplads med barsel og børn, giver overnormal personaleudskiftning i organisationen.
- Fastholdelse af medarbejdere obstrueres af ringe karrierer muligheder indenfor Statsforvaltningerne samt stramme bevillinger og dermed lønkonkurrence fra politi og stat, hvor der gives tillæg i regi af Ny Løn.
- Problemer med afdelingsstruktur, der koster 800.000,- kr/år i udgifter til rejser, porto og ekstra husleje. Strukturen giver desuden mødeproblemer.
- Efteruddannelse af medarbejdere ikke noget problem i forhold til placeringen, der tages undervisere til Nykøbing Falster.
- Statsforvaltningerne konfronteret med nye opgaver med Familieretsreform med ikrafttræden 1.1. 2007 og Forældremyndighedsreform 1.10. 2007, regnskabsreform samt stigning i klagesager til det sociale ankenævn og beskæftigelsesankenævn.
- Præstationskrav for Statsforvaltning Sjælland om nedbringelse af sagsbehandlingstider og nedbringelse af antal ventende sager (efterslæb) på linie med landets andre statsforvaltninger. Arbejder med indførelse af LEAN i organisationen på nævnsekretariatene og med en egen tilpasset LEAN-Light på familieretsområdet. Principiel forskel på at producere afgørelser (målbart output) og levere løsninger på familieområdet.
- Omorganiseringer, hvor udlændingeområdet og adoptionssager samles i Roskilde ud fra, at disse borgernære sager vil komme tættere på borgerne, mens psykiatrisk patientklagenævn samles i Nykøbing Falster ud fra kompetencemæssigt synspunkt.

- Vigtigt med fokus på processer og ledelse frem for faglighed i forandringsprocesser.
- Pendlerbaseret statsforvaltning. Ung medarbejderstab, tilflytning ved nyansættelser, længere proces. Fastholdelse et problem for organisationen eller området? Behov for synlighed overfor borgere og lokalsamfund.
- Myte om lavt fagligt niveau i statsforvaltningen, der ønskes aflivet.

Statsforvaltningen: Modtagerområde

- God modtagelse og samarbejde med Guldborgsund Kommune og lokalefællesskab og kantine sammen med kommunalt jobcenter.
- Kommune ikke direkte involveret i forbindelse med udflytningen af medarbejdere. Positiv betydning af statsforvaltningens tilstedeværelse og potentialer.
- Kommunal bosætningsindsats via Erhvervsråd Lolland Falster med job databank, lolland-falster.nu samt tilflytterservice på guldborgsund.dk med information fra jobcenteret, tilflytterpakke med praktiske oplysninger, markedsføring som arbejdssted for private og offentlige, Nykøbing Falster som uddannelsesby, Campusby med university college, forenings- og kulturliv, film om Guldborgsund kommune, m.m.
- Muligheder for udvikling af netværk for nyansatte og tilflyttere i kommunen som led i bosætningskampagne ud fra temaer, arbejdspladser eller via f.eks. lokalrådene i kommunen. Åbne lokalsamfund med foreninger og tilbud. Kommunale udviklingsprojekter omkring områdefornyelse og erhverv i Gedser samt sammenkobling af kunst og erhverv i nyt erhvervsområde på Nordfalster.
- Guldborgsund Kommune råder over nybyggeri og arealer hertil og har ønsker om placering af en politiskole samt en afdeling af Syddansk Universitet på uddannelsesområdet. Endvidere kan Kunst- og Kulturarvstyrelsen være en mulighed for nye statslige arbejdspladser, ligesom Direktoratet for Fødevarer erhverv, hvor området har mange LAG'er på netop fødevarerområdet. Endvidere kommunalt ønske om placering af fiskerikontrol, Forsvarets miljøskib (i Gedser) samt regionens lægehelikopter i Nykøbing Falster området.
- Nyt statsfængsel på Nordfalster vil give 200 arbejdspladser til området, som ønskes koblet med uddannelse af fængselsfunktionærer og placering af Fængselsvæsnets Centralskole i Nykøbing Falster.

Statsforvaltningen: Fordelingseffekter

- I alt 125 årsværk fordelt på 100 medarbejdere i Nykøbing Falster og 25 i Roskilde.
- 55 AC medarbejdere, 20 TAP og 15 HK medarbejdere.
- Ca. 44 medarbejdere bosat i Nykøbing Falster.
- Personaleomkostninger 49.088.983, kr. og Samlet omsætning 59.474.162,- kr i 2007.

- Personalemkostninger 56.783.322,- og Samlet omsætning 66.785.619,- kr. i 2008.

Statsforvaltningen: Dynamiske effekter

- Samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner, hvor medarbejdere underviser (socialrådgivere), med lokale advokater og Lolland Falster Juridiske Forening om bl.a. rekruttering af medarbejdere.
- Iværksat informationsprojekt med medarbejder (deltid) for intern og ekstern information og nyhedsbladet "Kattepoten". Søger at være et lokalt kendt fyrtårn med kontakt til lokal presse, foredragsvirksomhed og planer om et "Roadshow" i regionen. Uformelt samarbejde med Guldborgsund Kommunes jobcenter i kraft af lokalefællesskab.

Baggrundsdata

Beskæftigede efter bopælsområde fordelt på erhverv 2007:

	Hele landet	%	Guldborgsu	%	Esbjerg	%	Ringkøbing	%
1. Landbrug, gartneri og skovbrug	88445	3,13	1489	4,92	2787	4,72	2679	8,48
2. Industri	396257	14,04	3400	11,23	10168	17,22	8637	27,35
3. Energi og vandforsyning	14342	0,51	179	0,59	398	0,67	113	0,36
4. Bygge og anlæg	191350	6,78	2772	9,16	4442	7,52	2090	6,62
5. Handel, hotel og restauration	523354	18,55	5247	17,33	10690	18,1	5270	16,69
6. Transport, post og tele	174566	6,19	1813	5,99	3954	6,7	1174	3,72
7. Finansiering og forretningsservice	423891	15,02	3123	10,32	6340	10,74	2762	8,75
8. Offentlige og personlige tjenester	998392	35,38	12106	39,99	20059	33,97	8760	27,74
9. Uoplyst aktivitet	11044	0,39	143	0,47	216	0,37	96	0,3
i alt	2821641	99,99	30272	100	59054	100,01	31581	100,01

Kilde: Danmarks Statistik.

Kommunale skatteudskrivningsprocenter:

Tabel af kommunal udskrivningsprocent baseret på regionalt gennemsnit	
2007	Kommunal udskrivningsprocent
Hele landet	24,58
Region Hovedstaden	24,14
Region Sjælland	24,82
Region Syddanmark	24,91
Region Midtjylland	24,63
Region Nordjylland	25,1

Kilde: Danmarks Statistik

Tabel af kommunal udskrivningsprocent baseret på case	
2007	Kommunal udskrivningsprocent
Hele Landet	24,58
Region Hovedstaden	24,14
Region Sjælland	24,82
Region Syddanmark	24,91
Region Midtjylland	24,63
Region Nordjylland	25,10
<i>Esbjerg</i>	25,37
<i>Ringkøbing-Skjern</i>	23,26
<i>Guldborgsund</i>	24,24

Kilde: Danmarks Statistik

Befolkningens uddannelse (Danmarks Statistik):

	2007	Hele landet	Pct.	Guldborgsund	pct.
I alt		3852982	100	44391	100
GRUNDSKOLE		1212784	31,48	16341	36,81152
ALMENGYMNASIAL UDDANNELSER		230240	5,976	1299	2,926269
ERHVERVSGYMNASIAL UDDANNELSER		89853	2,332	796	1,793156
ERHVERVSUDDANNELSER		1256285	32,61	16771	37,78018
KORTE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER		186309	4,835	1809	4,07515
MELLEMLANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER		468726	12,17	4972	11,20047
Bachelor		58421	1,516	210	0,473069
LANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER		221060	5,737	1115	2,51177
FORSKERUDDANNELSER		12907	0,335	21	0,047307
Uoplyst		116397	3,021	1057	2,381113

	2007	Hele landet	Pct.	Esbjerg	pct.
I alt		3852982	100	81299	100
GRUNDSKOLE		1212784	31,48	28489	35,04225144
ALMENGYMNASIAL UDDANNELSER		230240	5,976	3146	3,869666294
ERHVERVSGYMNASIAL UDDANNELSER		89853	2,332	2042	2,511716011
ERHVERVSUDDANNELSER		1256285	32,61	28232	34,72613439
KORTE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER		186309	4,835	3777	4,645813602
MELLEMLANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER		468726	12,17	10434	12,8341062
Bachelor		58421	1,516	552	0,678975141
LANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER		221060	5,737	2238	2,752801387
FORSKERUDDANNELSER		12907	0,335	71	0,087331948
Uoplyst		116397	3,021	2318	2,851203582

	2007	Hele landet	Pct.	Ringkøbing-Skjern	Pct.
I alt		3852982	100	39565	100
GRUNDSKOLE		1212784	31,48	15114	38,20042967
ALMENGYMNASIAL UDDANNELSER		230240	5,976	1022	2,583091116
ERHVERVSGYMNASIAL UDDANNELSER		89853	2,332	767	1,93858208
ERHVERVSUDDANNELSER		1256285	32,61	14504	36,65866296
KORTE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER		186309	4,835	2044	5,166182232
MELLEMLANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER		468726	12,17	3948	9,978516365
Bachelor		58421	1,516	163	0,411980286
LANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER		221060	5,737	979	2,4744092
FORSKERUDDANNELSER		12907	0,335	14	0,03538481
Uoplyst		116397	3,021	1010	2,552761279

Referencer

Arbejdsmarkedet i Ringkøbing-Skjern kommune. Arbejdsmarkedsstyrelsen, september 2006

"Kommunalreformens gennemførelse - en status", 2006, Indenrigs og Sundhedsministeriet / KL. 2006.

"Regionalpolitisk redegørelse 2008 – analyser og baggrund". Velfærdsministeriet 2008.

"Baggrundsrapport til regionalpolitisk vækstredgørelse", Økonomi og Erhvervsministeriet, 2. april, 2008

Aftale om strukturreform og udmøntningsplan, september 2004.

Erhvervs- og boligstyrelsen (2002): Udflytning af statslige arbejdspladser.

Danmarks Statistik: www.statistikbanken.dk

www.sikkerhedsstyrelsen.dk

www.skat.dk

www.statsforvaltning.dk

www.guldborgsund.dk

www.eeu.dk

www.careercountry.dk

www.flytmodvest.dk

www.campuscollege.dk

Interviews:

Carsten Sørig, Vicedirektør Sikkerhedsstyrelsen

Steen Rye Jakobsen, Fuldmægtig, Sikkerhedsstyrelsen

Hanne Mols Oust, Konsulent, Direktionssekretariatet, Esbjerg Kommune

John Ladefoged, Direktør, Betalingscenteret

Anna Grethe Birkjær, Afdelingsleder, Udviklingsafdelingen, Betalingscenteret

Peter Donslund, Stabschef, Ekstern udvikling og Erhverv, Ringkøbing-Skjern Kommune

Jens Christian Bruun, Direktionen, Ringkøbing-Skjern Kommune

Vibeke Larsen, Direktør, Statsforvaltning Sjælland

Ib Østergaard Rasmussen, Administrerende Direktør, Guldborgsund Kommune

Peter Rygaard Andersen, Associeret Direktør, Guldborgsund Kommune

Christian Frederiksen, Udviklingskonsulent, Guldborgsund Kommune