

# *Erfaringer fra udflytning af Sikkerhedsstyrelsen til Esbjerg og etableringen af SKATs Betalingscenter i Ringkøbing – hvad kan vi lære af disse sager?*



Klaus Lindegaard

[klauslindegaard@yahoo.dk](mailto:klauslindegaard@yahoo.dk)

Folketinget - Udvalget for Landdistrikter og Øer,  
Christiansborg 22. april 2015

# Erfaringer med udflytning af statslige arbejdspladser

---

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



Ligestilling:  
Betalingscenteret  
i Ringkøbing 2005



Vækst:  
Sikkerhedsstyrelsen  
i Esbjerg 2004



# Planlægning og udvikling

	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 medarbejdere og kompetencer.</p> <p>Midler til organisations- og kompetenceudvikling i forbindelse med fusion og etablering en fordel.</p>

# Mange muligheder

<p>Dynamiske effekter</p>	<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>
---------------------------	---

# Regional spredning

Fordelingseffekt

Fastholdelse af specialiserede dele af eksisterende offentlige arbejdspladser ved strukturreform

Begrænset tilflytning af medarbejdere til kommune.

Medarbejdere rekrutteres fra og er bosat i større regionalt område på tværs af de normale pendlingsregioner.

# Ingen rekrutteringsproblemer

<p>Organisatorisk bæredygtighed</p>	<p>Udflytning kræver midler til lokale indretning, men giver lavere lokale leje.</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>
-------------------------------------	--

# Sikkerhedsstyrelsen (1)

<i>Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg Kommune</i>	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

# Sikkerhedsstyrelsen (2)

## Organisatorisk bæredygtighed

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Faglig bemanning</li><li>• Rekruttering og fastholdelse</li><li>• Effektivitet</li><li>• Økonomi</li><li>• Service og brugere</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Dobbeltbemanning til oplæring af medarbejdere</b></li><li>• <b>Lokal rekruttering og god fastholdelse</b></li><li>• <b>Effektivitetsmål opfyldt</b></li><li>• <b>Kommunikation og service via telefon og mail m.v. og regionale inspektører</b></li></ul> |
|---|--|



# Sikkerhedsstyrelsen (3)

<p>Fordelingseffekt</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lokal indkomst</li><li>• Regional indkomst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Udflytning af ca. ¼ af medarbejdere</li><li>• 85% af medarbejdere bosiddende i området fra Esbjerg til Kolding</li><li>• Lønsum 40 mio. kr./år totalt</li><li>• Kommunal skatteindkomst 8 mio. kr./år, men spredt over regionen (Esbjerg, Varde, Vejen, Kolding m.fl.)*</li></ul>
<p>Dynamiske effekter</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Samarbejde</li><li>• Udvikling og erhverv</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samarbejde via professionsnetværk samt træning og uddannelser</li><li>• Faciliteter, viden og kompetencer relevant for områdets virksomheder indenfor offshore, sikkerhed og risiko samt universiteter.</li><li>• Mangel på udviklingsmidler</li></ul>

# Betalingscenteret (1)

<i>Betalingscenteret i Ringkøbing-Skjern Kommune</i>	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

# Betalingscenteret (2)

<p>Organisatorisk bæredygtighed</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Faglig bemanning</li><li>• Rekruttering og fastholdelse</li><li>• Effektivitet</li><li>• Økonomi</li><li>• Service og brugere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Koncept nabo træning for oplæring af medarbejdere</b></li><li>• <b>Attraktiv arbejdsplads og stor medarbejdertilfredshed</b></li><li>• <b>Lokal rekruttering og god fastholdelse</b></li><li>• <b>Effektivitetsmål opfyldt</b></li><li>• <b>Organisationsudvikling via LEAN og Excellence</b></li><li>• <b>Landsdækkende service og kommunikation via telefon og mail</b></li></ul>
---	--

# Betalingscenteret (3)

<p>Fordelingseffekt</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lokal indkomst</li><li>• Regional indkomst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bevarelse af lokale arbejdspladser</li><li>• Lønsum 104 mio. kr./år</li><li>• Kommunal skatteindkomst 25,6 mio. kr./år, men spredt over flere regioner (Ringkøbing, Skjern, Struer, Holstebro, Herning, Vejle, Middelfart m.fl.)*</li></ul>
<p>Dynamiske effekter</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Samarbejde</li><li>• Udvikling og erhverv</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rollemodel for SKAT's landsdækkende centre</li><li>• Kompetenceudvikling og viden for organisationsudvikling og effektivisering af administrative funktioner</li><li>• Samarbejds muligheder med kommuner og styrelser</li></ul>

# UDVIKLINGEN I DEN STATSLIGE REGIONALE FORVALTNING



På foranledning af Indenrigs- og Socialministeriet har Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter (IFUL) udarbejdet en case-baseret analyse af tre nyligt gennemførte udflytninger/reorganiseringer af statslige arbejdspladser: Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg, Statsforvaltning Sjælland i Nykøbing Falster og SKAT's Betalingscenter i Ringkøbing. I analysen vurderer IFUL bl.a., at de tre organisationer alle har haft fokus på driften og de medarbejdermæssige aspekter af den organisatoriske bæredygtighed og i mindre grad engagementet i det eksterne samarbejde og udvikling. I den forbindelse skal der også tages hensyn til institutionernes indtil nu relativt korte funktionstid.



**Tabel 6.2: Statslige arbejdspladser – institutioner inkluderet i caseanalyse**

Institution	Beliggenhed	Dato for etablering	Normerede antal årsværk (pr. 1. januar 2008)
Sikkerhedsstyrelsen	Esbjerg	1. januar 2004	91
SKAT's Betalingscenter	Ringkøbing	1. november 2005	273
Statsforvaltning Sjælland	Nykøbing Falster	1. januar 2007	92

Note: For Betalingscentrets vedkommende er der tale om det faktiske antal årsværk.

Betalingscentret og statsforvaltningen er etableret som konsekvenser af kommunalreformen, mens Sikkerhedsstyrelsen er oprettet uafhængigt heraf og er en fusion af to tidligere statslige institutioner på området, der begge var lokaliseret i hovedstadsområdet.

IFUL har gennemført de tre casestudier på baggrund af interviews med repræsentanter for institutionerne, modtagerområderne, statistisk materiale og skriftlige kilder.

# Anbefalinger

- Tænk i etablering af **nye** arbejdspladser fremfor flytning af gamle.
- Tænk i organisations**udvikling** fremfor omlokalisering.
- Tænk i viden, innovation og regional **vækst** fremfor ligestilling.
- **Træf hurtige beslutninger** - for alles skyld.

*... hvem, hvad, hvor og hvordan*

Erfaringer med udflytning af statslige arbejdspladser

Udvalgte rapporter til Folketingskommissionen, marts 2009.  
Klaus Lindgreen, DTU, Syddansk Universitet.

