



FINANSMINISTERIET

# Erfaringsopsamling Bedre balance

Januar 2018

# 2018

Erfaringsopsamling - Bedre balance  
Januar 2018

I tabeller kan afrunding medføre,  
at tallene ikke summer til totalen.

Denne publikation er udarbejdet af  
Finansministeriet  
Center for udgiftspolitik og modernisering  
Christiansborg Slotsplads 1  
1218 København K  
Telefon 33 92 33 33

Elektronisk publikation:  
ISBN: 978-87-93531-32-1

Publikationen kan hentes på  
Finansministeriets hjemmeside  
fm.dk

# Indhold

---

Indledning.....	3
Sammenfatning af ministeriernes erfaringer.....	4
Metodiske overvejelser .....	7
Institutionernes kvantitative erfaringer .....	9
Løsning af kerneopgaver .....	9
Sygefravær.....	10
Medarbejderfastholdelse .....	12
Rekruttering.....	13
Institutionernes kvalitative erfaringer.....	14
Erfaringer med fastholdelse af medarbejdere.....	14
Erfaringer med rekruttering af medarbejdere.....	16
Erfaringer med at fastholde høj kvalitet i opgaveløsningen.....	16
Læringspunkter til berørte institutioner .....	17
Læringspunkter til berørte ministerområder.....	18
Læringspunkter til den centrale planlægning.....	18

---

## Indledning

Den 1. oktober 2015 præsenterede den daværende Venstre-regering en plan for en geografisk flytning af knap 3.900 statslige arbejdspladser. I regeringsgrundlaget for VLAKE-regeringen fremgår det, at regeringen vil fremlægge et forslag til etablering af yderligere statslige arbejdspladser uden for hovedstadsområdet – med udgangspunkt i erfaringerne fra første runde.

Det er de enkelte ministerier og institutioner, der er ansvarlige for flytningen på deres respektive områder. Der er i oktober 2017 indhentet erfaringer fra alle de institutioner, som var omfattet af første runde af flytningen.

I nærværende erfaringsopsamling beskrives ministeriernes erfaringer med etablering af statslige arbejdspladser uden for hovedstadsområdet med afsæt i følgende fokuspunkter:

- Løsning af kerneopgaver
- Sygefravær
- Medarbejderfastholdelse
- Rekruttering

Fokuspunkterne er beskrevet via kvantitative indikatorer. Herudover redegøres for en række kvalitative erfaringspunkter. Først og fremmest er der en stor spredning i, hvor langt institutionerne er i flytningsprocessen. De indhentede erfaringer giver således ikke en beskrivelse af de langsigtede effekter af flytningerne, men giver et billede af situationen og de erfaringer, institutionerne har gjort sig indtil nu. Fx viser erfaringerne, at det generelt går bedre for institutioner, der har afsluttet flytningen, end for institutioner, der endnu ikke er nået hertil.

Det bemærkes, at det er metodisk vanskeligt at isolere effekterne af flytningen for de berørte institutioner. Det skyldes, at de udvalgte indikatorer (løsning af kerneopgaver, sygefravær, medarbejderfastholdelse og rekruttering) generelt påvirkes af en lang række faktorer – såvel organisationsinterne som eksterne – der ikke er afledt af flytningen. Det kan fx være ændringer i opgavesammensætning, rammevilkår, ledelse mv. Herudover er det ikke muligt at rense tallene for betydningen af den ledelsesmæssige håndtering af flytningen, som også må forventes at have betydelig indflydelse på de pågældende indikatorer.

## Sammenfatning af ministeriernes erfaringer

Generelt går flytningerne som planlagt. Ved den seneste statusrapportering fra september var mere end 2.500 arbejdspladser flyttet til nye byer. Institutionerne er dog ikke lige langt i flytteprocessen. Nogle flytninger er afsluttede, nogle er fortsat i gang, og enkelte er endnu ikke påbegyndt.

### Kvantitative erfaringspunkter

- **Løsning af kerneopgaver**

Institutionerne angiver, at der har været et mindre fald i produktivitet og kvalitet i løsningen af deres opgaver. Gennemsnitligt set angiver institutionerne, at produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen ligger på 2,62 på en skala fra 1-5, hvor 3 angiver, at niveauet er uændret ift. niveauet før flytningen, 1 angiver, at niveauet er væsentligt under, og 5 angiver, at niveauet er væsentligt over. Institutionernes svar varierer mellem 1 og 4,5.

I erfaringsopsamlingen har 21 institutioner opgjort et kvantitativt mål for løsningen af en eller flere kerneopgaver. Af disse angiver 13 et fald i produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen, eksempelvis i form af stigende sagsbehandlingstid. Seks institutioner angiver en forbedring, mens situationen for tre institutioner vurderes at være uændret.

Institutioner, der er flyttet til Jylland, har oplevet en lidt større nedgang i produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen end institutioner, der er flyttet til Fyn, Sjælland og øerne. Det kan hænge sammen med den tilsvarende udvikling i fastholdelse af medarbejdere.

- **Sygefravær**

Udviklingen i sygefravær varierer betragteligt institutionerne imellem. 20 institutioner har oplevet stigende sygefravær i perioden, mens 19 institutioner har oplevet et fald. En yderligere opdeling indikerer, at stigningen primært er drevet af institutioner, der er delvist udflyttet.

- **Medarbejderfastholdelse**

Knap en fjerdedel af de flyttede arbejdspladser er besat af medarbejdere, der enten er flyttet med arbejdspladsen eller pendler. Der er flere, der flytter med arbejdspladsen eller pendler i de institutioner, der er flyttet til Fyn, Sjælland og øerne, end for de institutioner, der er flyttet til Jylland. Tilsvarende har der været en større stigning i antallet af kvartalsvise opsigelser for institutioner, der er flyttet til Jylland end for institutioner, der er flyttet til Fyn, Sjælland og øerne.

Institutionerne har samlet set oplevet en stigning i antallet af kvartalsvise opsigelser på 32 pct. mellem den nyeste måling og perioden før flytningen, når opgørelsen vægtes efter, hvor mange arbejdspladser institutionerne har flyt-

tet. Gennemsnitsbetragtningen dækker imidlertid over en betydelig variation, idet 12 institutioner har færre kvartalsvise opsigelser ved den seneste måling, mens 14 har flere. Seks institutioner angiver, at antallet er uændret.

- **Tilpasning over tid**

Institutioner, der har afsluttet den geografiske flytning, klarer sig bedre end institutioner, der alene har påbegyndt, men endnu ikke afsluttet flytningen; det gælder for såvel opgaveløsning som for sygefravær og opsigelser. Det indikerer, at institutionernes drift midlertidigt påvirkes negativt, mens flytningen står på, men at der efterfølgende sker en gradvis normalisering, når flytningen er fuldt afsluttet.

- **Rekruttering**

Institutionerne har i perioden mellem seneste måling og perioden før flytningen oplevet en gennemsnitlig stigning i antallet af ansøgere pr. opslået stilling. Stigningen er drevet af, at få institutioner har oplevet en stor stigning, mens et flertal af institutionerne har oplevet et fald.

Antallet af ansøgere pr. ledig stilling er steget for institutioner, der er flyttet til Jylland, mens det er faldet for institutioner, der er flyttet til Fyn, Sjælland og øerne.

Foruden disse kvantitative erfaringspunkter har institutionerne præsenteret en række kvalitative erfaringspunkter. De væsentligste erfaringer er opsummeret i boks 1 nedenfor.

#### Boks 1

##### Kvalitative erfaringspunkter

- **Fleksibilitet for at fastholde medarbejdere og sikre opgaveløsning**

Ca. ¼ af institutionerne har med henblik på fastholdelse tilbudt deres medarbejdere mere fleksibilitet i form af pendlerordninger og hjemmearbejdsdage. Godt hver fjerde institution angiver, at det har været nødvendigt i en periode at operere med overnormering for at sikre kontinuitet i opgaveløsningen.

- **Nødvendigt med tidlig afklaring og hurtig igangsættelse**

Ca. en fjerdedel af institutionerne angiver, at en tidlig afklaring på centrale aspekter af flytningen og en hurtig igangsættelse af selve flytningen skaber grundlaget for en god proces. Set i sammenhæng med, at institutioner, der har afsluttet den geografiske flytning, klarer sig bedre end de øvrige, indikerer det, at en samlet hurtig proces er at foretrække.

- **Behov for central forankring**

Godt en fjerdedel af institutionerne nævner, at en central fastsættelse af de centrale principper i personale- og bygningsmæssige spørgsmål fra hhv. Moderniseringsstyrelsen og Bygningsstyrelsen er et væsentligt behov for de berørte institutioner.

- **Inddragelse af medarbejdere**

Godt halvdelen af institutionerne peger på, at en tæt inddragelse af medarbejderne fra planlægningsfasen til opbygningen på den nye lokalitet er central for at sikre en god flytningsproces. Heri ligger også et behov for tidlig og løbende kommunikation til samarbejdsudvalg, tillidsrepræsentanter og direkte til medarbejderne.

- **Flytninger af institutioner bør være et fælles projekt for ministerområdet**

Godt hver tredje institution nævner, at en løbende dialog med departementet og det øvrige ministerområde er afgørende for at sikre en forståelse for institutionens situation og behov. Nogle nævner endvidere at have haft gavn af, på midlertidig basis, at flytte opgaver og medarbejdere mellem de forskellige institutioner på ministerområdet.

- **Faglige klynger**

Omtrent hver fjerde af institutionerne anbefaler, at man i næste runde af flytninger har større fokus på rekruttering af specialistkompetencer, når man vælger den endelige placering af institutionerne, herunder ved at samle flere institutioner inden for samme felt i kompetenceklynger.

- **Netværk for berørte institutioner anbefales**

Ca. 10 pct. af institutionerne anbefaler, at der i forbindelse med næste runde af flytninger oprettes centralt forankrede netværk for de berørte institutioner, så de kan sparre med hinanden og eventuelt med centrale medarbejdere, som blev berørt af flytningens første runde.

## Metodiske overvejelser

I oktober 2017 blev der indhentet erfaringsopsamlinger fra alle de institutioner, der var berørt af første runde af flytninger. Her blev institutionerne anmodet om at redegøre for udviklingen i en række kvantitative mål. Derudover blev de anmodet om at beskrive deres kvalitative erfaringer med en række forhold samt angive læringspunkter med henblik på tilrettelæggelsen og gennemførelsen af næste runde, *jf. boks 2*.

### Boks 2

#### Valg og design af indikatorer

##### Kvantitative indikatorer

I Erfaringsopsamlingen benyttes en række kvantitative indikatorer til at drage sammenligninger over tid inden for de institutioner, som var berørt af første runde af Bedre Balance. En alternativ tilgang havde været at sammenligne de berørte institutioner med en kontrolgruppe af ikke-berørte institutioner. De to grupper ville dog ikke nødvendigvis være direkte sammenlignelige, idet der kan være systematiske forskelle mellem berørte og ikke-berørte institutioner, fx i forhold til opgavesammensætning, rammevilkår, mv. Sammenligningen over tid vurderes derfor at give et mere retvisende billede af effekterne af flytningerne.

- **Løsning af kerneopgaver**

Institutionerne blev anmodet om at opgøre et kvantitativt mål for løsningen af deres kerneopgaver, eksempelvis sagsbehandlingstid eller nøgletal om kvalitet og/eller produktivitet fra de implementeringsplaner, der blev udarbejdet i forbindelse med den geografiske flytning. De blev anmodet om at opgøre målet ved den seneste måling og i en repræsentativ periode før flytningen.

De berørte institutioner udarbejdede i september en status på flytningen, hvori de vurderede kvalitet og produktivitet i deres opgaveløsning på en skala fra 1-5, hvor 1 angiver et væsentligt lavere niveau end før flytningen, 5 angiver et væsentligt højere niveau og 3 angiver et uændret niveau. Indikatoren er altså tilbageskuende, idet den ikke måler et før- og efterniveau, men afspejler, om institutionerne vurderer den nuværende situation som værre eller bedre, end før flytningen blev udmeldt. Indikatoren indgår også i indeværende erfaringsopsamling.

- **Sygefravær**

Institutionerne blev anmodet om at angive det gennemsnitlige sygefravær ved den seneste måling og i en repræsentativ periode før flytningen.

- **Medarbejderfastholdelse**

Institutionerne blev anmodet om at angive det gennemsnitlige antal kvartalsvise opsigelser ved den seneste måling og i en repræsentativ periode før flytningen.

I den seneste statusrapportering fra september opgjorde de berørte institutioner den andel af de flyttede arbejdspladser, som er besat af medarbejdere, der er flyttet med arbejdspladsen eller pendler. Disse opgørelser indgår også i indeværende erfaringsopsamling.

- **Rekruttering**

Institutionerne blev anmodet om at angive det gennemsnitlige antal ansøgere pr. ledig stilling ved den seneste måling og i en repræsentativ periode før flytningen.

##### Kvalitative erfaringer

- Erfaringer med fastholdelse af medarbejdere
- Erfaringer med rekruttering af medarbejdere
- Erfaringer med at sikre høj kvalitet i opgaveløsningen

##### Læringspunkter

- Læringspunkter til berørte institutioner
- Læringspunkter til berørte ministerområder
- Læringspunkter til den centrale proces



For de kvantitative mål blev institutionerne anmodet om at sammenholde den seneste opgørelse med en repræsentativ periode før flytningen. Det blev præciseret, at der som udgangspunkt skulle anvendes den senest opgjorte periode, før flytningerne blev lanceret, med mindre denne periode var udtryk for særlige omstændigheder.

De institutioner, som blev besluttet delvist flyttet, blev anmodet om at opdele deres besvarelser, således at den nyeste opgørelse af de kvantitative indikatorer kunne opdeles på flyttede og ikke-flyttede dele af institutionen.

Der er i erfaringsopsamlingen lagt vægt på at lade institutionerne opgøre en række centrale kvantitative målepunkter og beskrive en række kvalitative erfaringer og læringspunkter. Denne tilgang er valgt for at indfange flere nuancer for de meget forskellige institutioner i flytningens runde 1 og for at lade institutionerne fremhæve, hvilke erfaringer, de finder centrale.

Det har omvendt den konsekvens, at nogle institutioner kan have gjort sig erfaringer, som ikke indfanges i erfaringsopsamlingen, fordi institutionerne ikke har anset erfaringen eller tiltaget for tilstrækkeligt relevant eller væsentligt at fremhæve.

Det bemærkes, at institutionerne ikke er lige langt i processen med at flytte arbejdspladser, og den nyeste opgørelse af de opsatte kvantitative mål vil derfor falde på forskellige tidspunkter i institutionernes flytteproces. Institutionerne vil kunne opleve en midlertidig stigning i sygefravær og opsigelser og et fald i produktiviteten, mens flytningen planlægges og står på, og herefter opleve en normalisering i retning af samme eller højere niveau end før flytningen. En enkelt institution ligger eksempelvis på nogenlunde samme niveau som før flytningen med hensyn til antallet af kvartalsvise opsigelser, men beskriver, at der i den mellemliggende periode har været en stor stigning.

Erfaringsopsamlingen kan give et billede af situationen i de enkelte institutioner og de erfaringer, de har gjort sig indtil nu, men de forskudte midlertidige virkninger bevirker, at det endnu ikke er muligt at opgøre de langsigtede effekter af flytningen.

Det bemærkes ligeledes, at det kan være vanskeligt at henføre en given udvikling, positiv såvel som negativ, direkte til flytningen. De flyttede institutioner og medarbejdere påvirkes af en lang række skiftende forhold og ikke alene af flytningen eller flytningsrelaterede tiltag. Eksempelvis kan håndteringen fra ledelserne i de berørte ministerier og kulturen i de enkelte institutioner have store konsekvenser for flytningernes forløb, men er svære at måle og kontrollere for i analyserne.

Der er taget udgangspunkt i institutionernes egen indmelding af de kvantitative mål frem for at søge dem indhentet i centrale registre og databaser. Denne tilgang er valgt for at sikre, at institutionerne selv har kvalitetssikret indmeldingerne.

Foruden disse generelle metodiske overvejelser er der knyttet en række overvejelser til de enkelte mål.

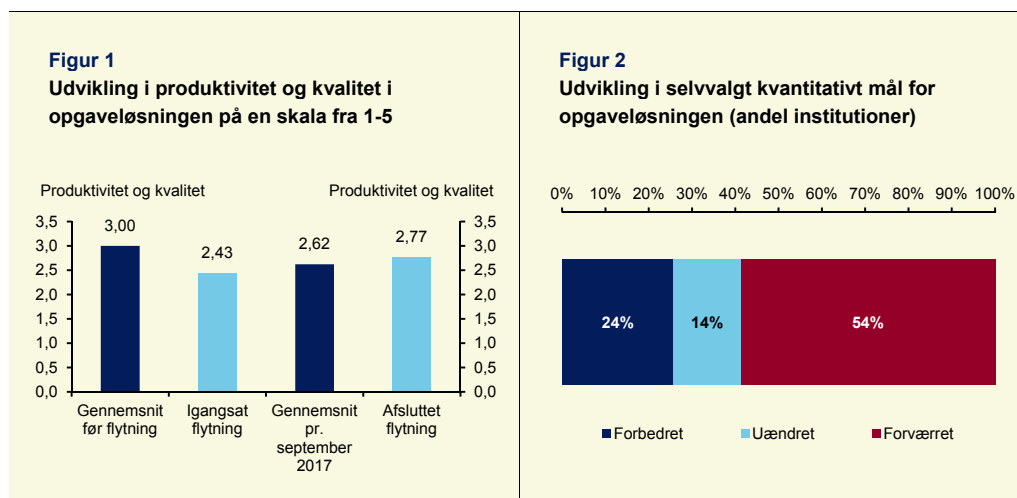
## Institutionernes kvantitative erfaringer

### Løsning af kerneopgaver

Ved den seneste statusrapportering i september 2017 blev institutionerne anmodet om at vurdere deres produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen på en skala fra 1-5, hvor 3 angiver, at niveauet er uændret ift. niveauet før flytningen; 1 angiver, at niveauet er væsentligt under, og 5 angiver, at niveauet er væsentligt over. Institutionernes svar varierer mellem 1 og 4,5 og udtrykker således en vis spredning. Gennemsnittet for alle institutioner, som har påbegyndt flytningen, vægtet efter, hvor mange arbejdspladser hver enkelt institution har udflyttet, lå på 2,62, *jf. figur 1*.

I erfaringsopsamlingen blev institutionerne anmodet om at opgøre udviklingen for et selvvalgt mål for løsningen af deres kerneopgaver. Institutionernes kerneopgaver har meget forskellig karakter. Nogle udfører primært opgaver, som der let kan opstilles måltal for, eksempelvis behandling af ansøgninger, kontrolopgaver, tilsyn mv. Andre udfører i højere grad opgaver, som kan være sværere at sætte kvantificerbare mål for, eksempelvis ministerbetjening og lovforberedende arbejde. Institutionerne blev derfor anmodet om selv at definere et kvantificerbart mål for produktivitet eller kvalitet i deres opgaveløsning. Nogle institutioner har på den baggrund præsenteret udviklingen for en række kerneopgaver; andre har ikke præsenteret nogen.

21 institutioner har angivet et kvantitativt mål for løsningen af deres kerneopgaver. Af disse angiver 13 samlet set, at produktiviteten eller kvaliteten i opgaveløsningen er dalet. Fem institutioner angiver, at den er forbedret, mens tre angiver, at den er på samme niveau som før, *jf. figur 2*. Af de 42 opgaver, som der samlet set er indmeldt data for, har institutionerne oplevet en forbedring af opgaveløsningen på 11 og en forværring på 26, mens fem vurderes nogenlunde uændret.



Kilde: Institutionernes indmeldinger.

For institutioner, der har påbegyndt, men ikke afsluttet flytningen, ligger den oplevede produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen på 2,43, mens det vægtede gennemsnit for institutioner, der har afsluttet flytningen, ligger på 2,77, jf. figur 1. Det indikerer, at der sker et dyk i institutionernes produktivitet, mens flytningen pågår, men at der sker en gradvis normalisering af niveauet, efter flytningen afsluttes. For institutioner, der er besluttet helt flyttet, ligger det vægtede gennemsnit for vurderet kvalitet på 2,83, mens det for institutioner, som er besluttet delvist flyttet, ligger på 2,48.

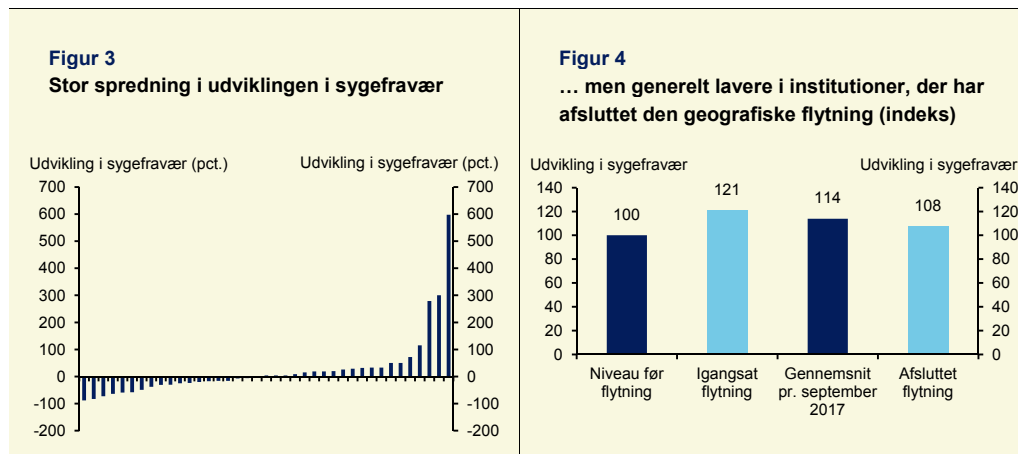
Den vurderede produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen, vægtet efter, hvor mange arbejdspladser den enkelte institution har flyttet, ligger på 2,56 for institutioner, der er flyttet til Jylland, og 2,77 for institutioner, der er flyttet til Fyn, Sjælland og øerne. Det hænger formentlig sammen med, at andelen af stillinger, der er besat af medarbejdere, der er flyttet med deres arbejdsplads eller pendler, også er højere for institutioner, der er flyttet til Fyn, Sjælland og øerne, jf. afsnittet om medarbejderomsætning nedenfor.

### Sygefravær

De berørte institutioner blev i erfaringsopsamlingen anmodet om at opgøre det gennemsnitlige sygefravær pr. medarbejder ved seneste måling og ved en repræsentativ periode, før flytningen blev udmeldt. Delvist udflyttede institutioner blev anmodet om at opgøre udviklingen særskilt for de udflyttede dele af institutionen.

Institutionerne har opgjort det gennemsnitlige sygefravær på forskellige måder. Nogle anvender eksempelvis data fra det fællesstatslige system ISOLA, mens andre anvender udtræk fra egne tidsregistreringsløsninger. De absolutte sygefraværstal kan således ikke sammenlignes direkte. Det er dog muligt at opgøre retningen og den procentuelle størrelse af udviklingen i institutionernes opgjorte sygefravær.

Sygefraværet i medianinstitutionen er steget med 4 pct. mellem seneste måling og den seneste repræsentative måling i perioden før udmeldingen om flytning. Den gennemsnitlige stigning, vægtet efter, hvor mange arbejdspladser den enkelte institution har flyttet, ligger på ca. 14 pct. Opgørelsen dækker over en betydelig variation. 19 institutioner har oplevet et faldende sygefravær, mens 20 har oplevet et stigende, *jf. figur 3*.



Anm.: I figur 4 angiver 100 niveauet før flytningen.  
 Kilde: Institutionernes indmeldinger.

For mange af de mindre institutioner er det samlede sygefravær meget følsomt over for enkelte medarbejders sygefravær. En enkelt institution angiver eksempelvis, at sygefraværet er seksdoblet i perioden, men at dette kan henføres til ekstraordinært mange graviditetsbetingede sygedage, som er uafhængigt af den geografiske flytning. Udviklingen kan altså ikke alene henføres til flytningen, men må formodes at være påvirket af en lang række faktorer.

Sygefraværet, vægtet efter, antallet af flyttede arbejdspladser, er gennemsnitligt set steget med 21 pct. i institutioner, hvor den geografiske flytning er påbegyndt, men ikke afsluttet, mens det tilsvarende er steget med 8 pct. for institutioner, der har afsluttet flytningen, *jf. figur 4*. Denne forskel peger på, at der foregår en gradvis normalisering, når flytningen er afsluttet, som det også er tilfældet med produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen.

Det vægtede gennemsnit for sygefravær er steget med 25 pct. i institutioner, der er besluttet delvist udflyttet, mens det for institutioner, der er besluttet helt udflyttet, er faldet med 3 pct. For institutioner, der er flyttet eller flytter til Jylland, er det vægtede gennemsnitlige sygefravær steget med ca. 21 pct., mens det for institutioner, der er flyttet eller flytter til Sjælland, Fyn og øerne, er faldet med ca. 10 pct.

Institutionerne blev anmodet om at opgøre udviklingen i sygefravær for både flyttede og ikke-flyttede dele af institutionen, såfremt der var tale om en delvis flytning. For nogle institutioner har det dog ikke været muligt at foretage denne

opdeling. Den nyeste opgørelse eller opgørelsen af den repræsentative periode for udflytningen er derfor i nogle tilfælde foretaget for hele institutionen. Hvis sygefraværnsniveauet i de dele af institutionen, som udflyttes, generelt afviger fra resten af institutionen, kan det fremstå som om, sygefraværnsniveauet er ændret, selvom det blot skyldes, at den udflyttede del nu opgøres for sig selv.

Derudover vil udviklingen for alle typer af flytninger i nogle tilfælde inkludere medarbejdere, som stadig er placeret i hovedstadsområdet. Det er, med det nuværende datagrundlag, ikke muligt at opgøre, hvorvidt ændringerne i sygefraværet primært er drevet af medarbejdere, som stadig er ansat i hovedstadsområdet, medarbejdere, som er flyttet med, eller medarbejdere, som er nyansatte på den nye placering.

En analyse af registerdata på individniveau for Statens Administration peger imidlertid på, at en del af stigningen kan være drevet af medarbejdere, som stadig er ansat i København og som ikke flytter med arbejdspladsen, *jf. boks 3*.

### Boks 3

#### Sygefraværsudvikling i Statens Administration

En analyse baseret på registerdata viser, at det gennemsnitlige sygefravær i Statens Administration fra perioden 2014-2015 til 2016-2017 er steget med 27 pct. Analysen viser dog, at stigningen er drevet af de medarbejdere, der er ansat i København. Analysen finder således, at sygefraværet falder med 20 pct. for de ansatte, som er blevet ansat med Hjørring som ansættelsessted, mens sygefraværet mere end fordobles for de medarbejdere, der er ansat i København i hele perioden.

Anm.: Det bemærkes, at denne opgørelse for Statens Administration er baseret på registerdata fra ISOLA, hvor de øvrige analyser i erfaringsopsamlingen baseres på institutionernes egne indmeldte tal. Samme billede vil ikke nødvendigvis gøre sig gældende med denne opgørelsesmetode.

Kilde: ISOLA.

### Medarbejderfastholdelse

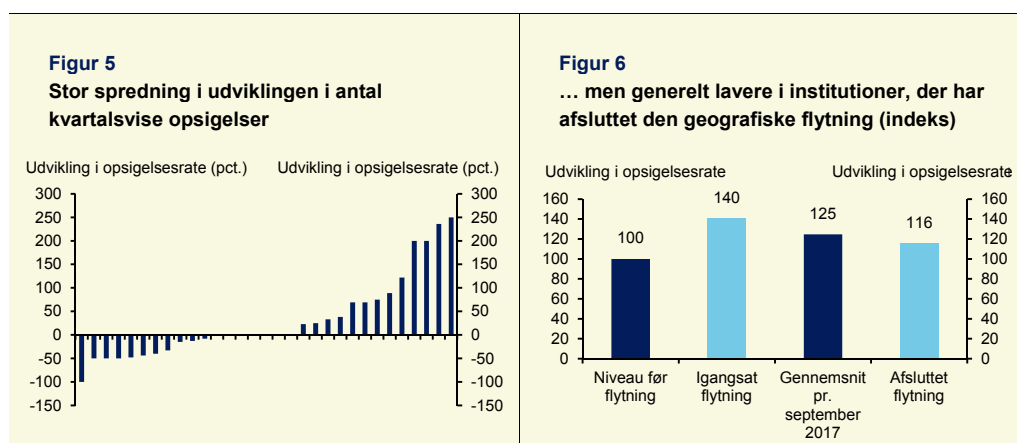
Den seneste statusrapportering for de berørte institutioner viser, at ca. 24 pct. af de udflyttede arbejdspladser er besat af medarbejdere, som enten er flyttet med deres arbejdsplads eller pendler.<sup>1</sup>

Der er generelt en høj medarbejderomsætning i statslige institutioner, og det må forventes, at der også ville have været en vis personalemæssig udskiftning i de berørte institutioner, hvis de ikke var besluttet flyttet. For at sammenligne niveauet før og efter flytningen blev institutionerne derfor anmodet om at opgøre udviklingen i antal opsigelser pr. kvartal. For medianinstitutionen har der hverken været flere eller færre kvartalsvise opsigelser ved seneste måling, end i perioden før flytningerne påbegyndtes. Denne udvikling dækker dog over en betydelig variation institutionerne imellem, som det også fremgår af *figur 5*. Den gennem-

<sup>1</sup> Opgørelsen skal ses i lyset af, at nogle af de flyttede arbejdspladser enten var nyoprettede eller ubesatte, da udspillet blev lanceret. I disse tilfælde, har der ikke været en medarbejder, som har kunnet flytte med arbejdspladsen.

snitlige udvikling, vægtet efter, hvor mange arbejdspladser institutionerne har flyttet, viser en stigning på 30 pct.

Det vægtede gennemsnit for antallet af kvartalsvise opsigelser er steget med ca. 40 pct. i institutioner, der har påbegyndt, men ikke afsluttet flytningen, og ca. 16 pct. for institutioner, der har afsluttet flytningen, *jf. figur 6*. Det indikerer, som den tilsvarende udvikling i produktivitet og sygefravær, at der er tale om et midlertidigt dyk, mens implementeringen af flytningerne pågår, men at der sker en gradvis normalisering af niveauet, efter flytningen er afsluttet.



Anm.: I figur 6 angiver 100 niveauet før flytningen.  
 Kilde: Institutionernes indmeldinger.

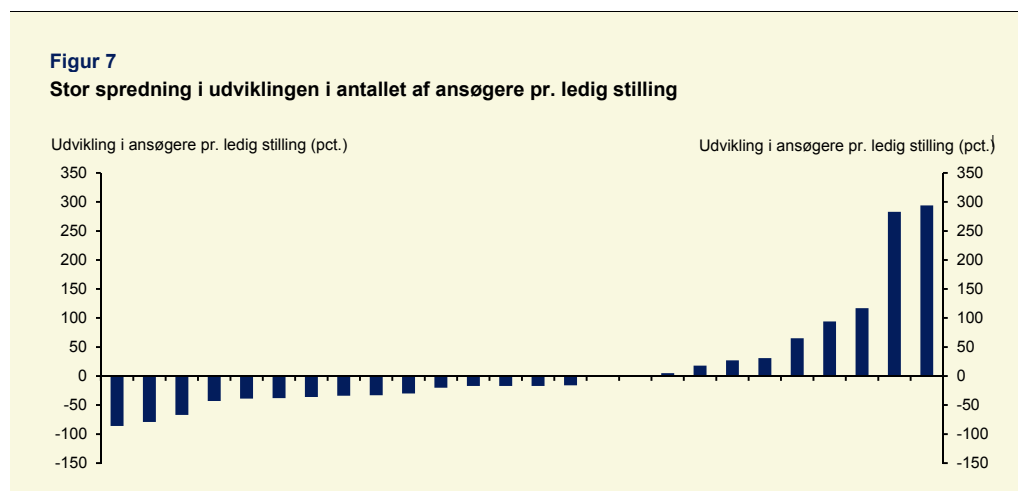
En regional opdeling af den seneste statusmåling viser, at ca. 21 pct. af de arbejdspladser, der er flyttet til Jylland pr. september 2017, er besat af medarbejdere, der er flyttet med eller pendler, mens det tilsvarende tal for Fyn, Sjælland og øerne er 48 pct.

### Rekruttering

Institutionerne blev anmodet om at opgøre det gennemsnitlige antal ansøgninger pr. opslået stilling før hhv. efter flytningen. Gennemsnitligt er antallet af ansøgninger pr. opslået stilling steget med 38 pct. i perioden, vægtet efter, hvor mange arbejdspladser de enkelte institutioner har flyttet. Stigningen er imidlertid drevet af få institutioner, der har oplevet store stigninger, *jf. figur 7*. 15 institutioner angiver, at der gennemsnitligt set har været færre ansøgere pr. stilling ved den seneste måling, end før flytningen blev udmeldt, mens 9 angiver, at der har været flere. Medianinstitutionen har oplevet et *fald* i antal ansøgninger pr. stilling på 17 pct.

Det bemærkes, at flere institutioner har opgjort antallet af ansøgere pr. jobopslag frem for pr. ledig stilling. Det må imidlertid forventes, at institutioner efter flytningen i højere grad end før gør brug af brede opslag med henblik på mange samtidige ansættelser. En institution kan på den baggrund opleve et stort antal ansøgere pr. jobopslag uden at opleve en stigning i antal ansøgere pr. ledig stilling. Det er ikke muligt at korrigere opgørelserne for sådanne udsving, hvorfor de skal tages med væsentlige forbehold.

Antallet af ansøgninger pr. ledig stilling, vægtet efter, hvor mange arbejdspladser de enkelte institutioner har udflyttet, er gennemsnitligt steget med 13 pct. for institutioner, der er besluttet delvist flyttet, og med 72 pct. for institutioner, der er besluttet helt flyttet. Det gennemsnitlige antal ansøgere pr. stilling er steget med 61 pct. for institutioner, der er flyttet til Jylland, mens det er faldet med 25 pct. for institutioner, der er flyttet til Fyn, Sjælland og øerne.



**Boks 4****Erfaringer med fastholdelse af medarbejdere**

- **Fleksible arbejdsforhold**

Det mest udbredte initiativ er at tilbyde fleksible arbejdsforhold, hvilket knap tre fjerdedele angiver at have gjort. De fleste institutioner har tilbudt pendlerordninger med arbejdsgiverbetalt transport og mulighed for én eller flere ugentlige hjemmearbejdsdage; flere i samarbejde med den lokale kommune eller et lokalt boligselskab. Mange har ladet medarbejderne tælle transporttid med som arbejdstid.

To institutioner beskriver dog omvendt, at de har begrænset sådanne tiltag, fordi de forventer, at det har begrænset effekt i deres institution, og har i stedet valgt at fokusere på opbygningen af institutionen med udgangspunkt i nye medarbejdere.

- **Faglig og personlig udvikling**

En anden type af initiativer, der er gennemgående i besvarelsene, er medarbejdernes faglige og personlige udvikling, hvilket knap hver tredje angiver at have brugt som fastholdelsesinitiativ. Nogle har eksempelvis omlagt konceptet for arbejdet med kompetenceudvikling generelt. Andre har valgt at øge fokus på nøglemedarbejdere, og enkelte institutioner beskriver, at de for at fastholde centrale medarbejdere har udnævnt dem til chefer. Flere har søgt at anviser karriereløb inden for ministerområdet, hvori det kan være fordelagtigt at arbejde en periode i den givne institution med henblik på en senere attraktiv rotering.

- **Økonomisk bonus**

Knap halvdelen af institutionerne angiver, at de har tilbudt en økonomisk bonus for at fastholde medarbejdere. Nogle har tilbudt en sådan bonus til nøglemedarbejdere med specialistkompetencer, mens andre har tilbudt bonusser bredere i institutionen med henblik på generel fastholdelse. Nogle har benyttet en bonus til at få flere medarbejdere til at flytte med arbejdspladsen, mens andre har anvendt bonusser til at fastholde centrale medarbejdere frem til flytningssdagen med henblik på oplæring af nye medarbejdere.

- **Ledelse og samarbejde**

Ca. halvdelen af institutionerne beskriver, at det har været afgørende for flytteprocessen, at organisationen har understøttet den. Dels i form af en stærk ledelsesforankring og klar kommunikation tidligt i processen. Dels i form af en stor inddragelse af samarbejdsudvalg og medarbejdere i både tilrettelæggelse af flytteprocessen og i opbygningen af institutionen på den nye placering.

- **Hurtig afklaring**

Knap hver fjerde påpeger endvidere, at det har været gavnligt at få en hurtig afklaring på flytteprocessens omfang, herunder hvilke medarbejdere, der konkret er berørt og hvor mange, der ønsker at flytte med arbejdspladsen. Eksempelvis har flere valgt hurtigt at vise medarbejderne, hvordan de nye rammer tager sig ud. Flere har arrangeret besøg på den kommende arbejdsplads – nogle i samarbejde med den lokale kommune. Andre har etableret en decideret forpost, hvortil der gradvist kan forskydes medarbejdere og ansættes nye.

- **Outplacement efter dialog med CFU**

Endelig angiver knap halvdelen af institutionerne, at de har tilbudt outplacement-forløb til de medarbejdere, der valgte at lade sig opsigte. Det skal ses i lyset af, at Moderniseringsstyrelsen, efter dialog med CFU, tilbød at refundere de første 15.000 kr. til outplacement-forløb pr. medarbejder.

Kilde: Institutionernes indmeldinger.

Det er, med det foreliggende datagrundlag, ikke muligt at undersøge, i hvilken grad initiativerne har virket, og derved heller ikke, hvilke der i højest grad har haft betydning for fastholdelsen af medarbejdere.

Det skyldes for det første, at hver institution har anvendt en unik kombination af initiativer, ligesom det ikke nødvendigvis fremgår, hvor aktivt et givent redskab har været anvendt.



For det andet kan institutionerne have gjort brug af flere initiativer, end de selv har beskrevet. En simpel sammenligning af institutioner, som har nævnt et givent initiativ, med institutioner, der ikke har, vurderes således ikke at give et retvisende billede af initiativernes effekt.

### Erfaringer med rekruttering af medarbejdere

Som de kvantitative opgørelser ovenfor viser, er der stor variation i institutionernes oplevelser med at rekruttere kvalificerede medarbejdere til de udflyttede arbejdspladser. Det fremgår også af institutionernes kvalitative beskrivelser af deres erfaringer hermed samt de konkrete tiltag, de har taget for at sikre den fornødne rekruttering, *jf. boks 5*.

Ca. 1/3 af institutionerne angiver, at de ikke oplever problemer med at rekruttere kvalificerede medarbejdere. Andre angiver, at de generelt har svært ved at tiltrække ansøgere.

#### Boks 5

##### Erfaringer med rekruttering af medarbejdere

- **Lettere at rekruttere til administration end akademikere**

Ca. 1/3 af institutionerne angiver, at de har relativt let ved at tiltrække kvalificerede ansøgere til administrative stillinger, mens det er sværere at rekruttere AC'ere, herunder særligt AC'ere med erfaring inden for offentlig forvaltning eller specialister såsom læger, arkitekter og ingeniører. Enkelte angiver at kunne rekruttere erfarne AC'ere fra kommunal ansættelse, men at der i givet fald ofte stilles højere lønkrav, end tilfældet før flytningen.

- **Nye rekrutteringstiltag**

Ca. halvdelen af institutionerne angiver, at de har taget nye tiltag i brug for at rekruttere i det nye lokalområde. Nogle har taget kontakt til lokale fagforeninger, a-kasser, kommuner og lokalpresse, mens andre i højere grad er til stede på lokale job- og karrieremesser eller har taget kontakt til lokale uddannelsesinstitutioner.

- **Medarbejderprofiler ændres**

Ca. 10 pct. af institutionerne beskriver, at de har revurderet deres efterspurgte medarbejderprofil. Flere fokuserer i højere grad end før på at rekruttere nyuddannede eller på at rekruttere studentermedhjælpere med henblik på fastansættelse efter endt uddannelse. Andre har gentænkt alle medarbejderprofiler i institutionen og tilpasset sammensætningen til det lokale rekrutteringsgrundlag. En enkelt angiver, at det har været nødvendigt at rekruttere internationalt for at finde kvalificerede specialister.

Kilde: Institutionernes indmeldinger.

Det vurderes ikke muligt på det foreliggende datagrundlag at vurdere, om konkrete initiativer har virket og i givet fald hvordan.

### Erfaringer med at fastholde høj kvalitet i opgaveløsningen

Institutionerne blev anmodet om at beskrive, hvilke initiativer de har taget for at sikre en fortsat høj kvalitet i opgaveløsningen. Disse erfaringer er opsummeret i *boks 6*.

**Boks 6****Erfaringer med at fastholde høj kvalitet i opgaveløsningen**

- **Midlertidig dobbeltbemanding og overnormering**

Ca. ¼ af institutionerne beskriver, at de i en periode har haft overnormering og dobbeltbemanding på en række poster. Nogle har valgt at fastholde yderligere medarbejdere i København efter flytningen for at aflaste de flyttede dele. Andre har valgt at supplere de flyttede dele med midlertidigt ansatte eller eksterne konsulenter. I tæt relation hertil beskriver flere, at de har etableret en forpost i den by, de skulle flytte til, og reelt startede opgaveløsningen, før den formelle flytningsdato for derigennem at sikre en glidende overgang i opgaveløsningen.

- **Midlertidige udlånsordninger og opgaveflytninger**

Godt 10 pct. angiver også, at de midlertidigt har suppleret de udflyttede institutioner eller dele heraf med medarbejdere fra andre institutioner på ministerområdet. Enten i form af udlånsordninger eller ved midlertidigt at lade andre institutioner overtage opgaver fra den udflyttede institution.

- **Organisering og ledelsesfokus**

Ca. 10 pct. af institutionerne beskriver, at de har anvendt flytningen som løftestang til at lave en ny organisering, mens godt halvdelen nævner, at en tæt lederinvolvering er afgørende, og at man eksempelvis har måttet prioritere en større del af ledelsens tid til tilstedeværelse for at kunne være til stede på både nye og gamle adresser.

- **Prioritering af hurtig rekruttering**

Ca. 10 pct. angiver, at de har prioriteret en hurtigere rekruttering af vakante stillinger for at sikre konstant bemanding. En enkelt institution angiver, at man i den forbindelse har øget fokus på kvalitetskontrol af nye medarbejders arbejde, selvom det har betydet en midlertidig nedgang i aktivitetsniveauet.

- **Fokus på samarbejde mellem flyttede og ikke-flyttede dele**

Endelig beskriver ca. ¼ af institutionerne, at de har fokuseret på at sikre et optimalt samarbejde mellem de flyttede og ikke-flyttede dele; eksempelvis ved indkøb af og oplæring i udstyr til videomøder.

Kilde: Institutionernes indmeldinger.

**Læringspunkter til berørte institutioner**

Institutionerne blev anmodet om at beskrive, hvilke læringspunkter, de mener, de berørte institutioner med fordel kan anvende i næste runde. Disse er opsummeret herunder.

- Ca. ¼ af institutionerne angiver, at man bør få afklaret så mange aspekter af flytningen som muligt så tidligt som muligt, eksempelvis hvilke dele af institutionen der konkret er berørt, og om topledelsen flytter med eller udskiftes.
- Ca. halvdelen af institutionerne anbefaler, at der kommunikeres aktivt til institutionens medarbejdere – både tidligt i processen og løbende herefter. Enkelte anbefaler uddybende, at tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg orienteres i særlig grad, og at de kan fungere som bindeled mellem ledelse og medarbejdere og være med til at sikre ensartet kommunikation ud i hele institutionen.
- Ca. ¼ af institutionerne anbefaler, at arbejdet med flytningen i den enkelte institution organiseres i et sekretariat eller som et særskilt projekt, der har en stærk lederinvolvering, og samtidig involverer de berørte medarbejdere.

- Ca. ¼ peger på, at man bør stræbe efter en tidlig etablering af de fysiske rammer og faglige miljø på den nye adresse, eksempelvis ved at oprette en forpost eller etablere det nye cheflag, hvis der er tale om en delvis flytning. Herunder har flere arrangeret besøg for medarbejdere på den nye placering og enkelte tilbudt muligheden for, at man kan flytte med i en prøveperiode, men stadig beholde samme vilkår, hvis man efterfølgende lader sig opsigse.
- Ca. ½ af institutionerne peger på, at en solid overdragelse er afgørende for at opretholde institutionens virke, og at man derfor bør afsætte midler til hurtig rekruttering af nøglepersoner og til oplæring og uddannelse af nyansatte.
- Endelig anbefaler enkelte institutioner, at man sparrer med andre flytningsramte institutioner på chefniveau og derigennem udveksler erfaringer.

#### Læringspunkter til berørte ministerområder

Institutionerne blev derudover anmodet om at beskrive, hvilke læringspunkter de berørte ministerområder kan anvende i næste runde. Disse er opsummeret herunder.

- Ca. 1/3 af institutionerne beskriver, at det er afgørende, at der er tæt og løbende kommunikation mellem de berørte institutioner og deres respektive departement og øvrige ministerområde.
- Enkelte angiver, at det er essentielt, at departementet og ministerområdet som helhed udviser forståelse for, at der kan være midlertidige dyk i produktivitet.
- Enkelte anbefaler ligeledes, at man anskuer flytningen som et projekt, der vedrører hele ministerområdet, herunder skaber muligheder for udlån af medarbejdere mellem institutionerne i en periode.

#### Læringspunkter til den centrale planlægning

Endelig blev institutionerne anmodet om at beskrive, hvilke læringspunkter, de mener, kan anvendes til at forbedre den centrale proces for flytningerne i den kommende runde.

- Ca. ¼ af institutionerne beskriver, at det er centralt at få tidligt kendskab til den overordnede tidsplan for flytningen, herunder hvornår planen må meldes ud til medarbejdere. Tilsvarende anbefales det, at der tidligt meldes ud om økonomien i flytningerne.
- Ligeledes nævner ca. ¼ af institutionerne, at der er et stort behov for at få en hurtig afklaring på juridiske spørgsmål og rammevilkår for berørte medarbejdere, så man kan videreformidle dette ud i institutionen, og ledelsen kan begynde at anvende mulighederne heri i fastholdelsesøjemed.

- Mange nævner i den forbindelse, at det er helt centralt, at man tidligt i processen fastlægger en fællesstatslig linje i spørgsmålene, og at institutionerne derefter hurtigt kan få den fornødne rådgivning af Moderniseringsstyrelsen.
  - Flere peger endvidere på, at man i næste runde i højere grad bør målrette rådgivningen til den enkelte institution. Konkret efterspørger en enkelt institution eksempelvis bedre rådgivning af institutioner, der flyttes delvist.
  - Der anbefales ligeledes, at Moderniseringsstyrelsens informationsarrangementer også gøres tilgængelige online. Det være sig om flytningen, så flest mulige medarbejdere kan få gavn af denne viden, men også på den generelle plan, så udflyttede institutioner også kan få gavn af den generelle rådgivning efterfølgende.
  - Endelig udtrykker en enkelt institution konkret et ønske om, at man i næste runde hurtigere kan ekspedere oprettelsen af chefstillinger med henblik på hurtigt at få cheflaget på plads.
- Ca. ¼ af institutionerne peger på, at det er centralt at få et tidligt overblik over lokale aspekterne ved flytningen, og at Bygningsstyrelsens rådgivning og sparring er afgørende for at sikre en vellykket flytningsproces:
  - Det anbefales, at de centrale principper hurtig fastlægges, og at institutionerne efterfølgende hurtigt kan få svar på spørgsmål gennem en enkelt indgang til Bygningsstyrelsen.
- Ca. ¼ af institutionerne kommer med anbefalinger, som er rettet mere direkte mod karakteren af flytningerne:
  - Nogle institutioner anbefaler, at man indretter fællesstatslige lejemål, hvor flere institutioner – særligt hvis de også deler faglige synergier – deler fælles faciliteter.
  - Andre, at man bør have rekruttering af specialistkompetencer med i overvejelserne, når man vælger den endelige placering. Flere anbefaler herunder, at man tilstræber at skabe faglige klynger.
  - Enkelte peger på, at man ved flytningen af råd og nævn bør motivere og orientere rådsmedlemmerne, idet deres støtte er af stor betydning for organisationens medarbejdere.
- Ca. 10 pct. af institutionerne kommer med anbefalinger, der relaterer sig til de vilkår, der gælder for berørte medarbejdere og institutioner:
  - Nogle institutioner anbefaler, at vilkårene ved at blive i en udflyttet institution forbedres. Både i forhold til fleksibilitet og økonomi.
  - Endelig anbefaler enkelte, at man i højere grad kompenserer institutionerne for eventuelle varige merudgifter, eksempelvis afledt af øgede transportomkostninger.



fm.dk