



En case om flytningen af 37 statslige arbejdspladser til Brønderslev

Hvordan griber man opgaven an, når man pludselig får at vide, at det kontor, man er ansvarlig for, skal flyttes til den anden ende af landet? Godt 450 km nordpå – til Brønderslev i Nordjylland. Hvordan håndterer man de medarbejdere, hvis arbejdsbetingelser pludselig bliver meget, meget forandrede? Og hvordan tilrettelægges flytningen, så de borgere, vi er sat i verden for at servicere, fortsat oplever en tilfredsstillende behandling – også mens flytningen står på?

AF MORTEN BERGULF, KONTORCHEF I STYRELSEN FOR ARBEJDSMARKED OG REKRUTTERING

”Dit kontor skal flyttes til Brønderslev”, sådan lød beskeden, da jeg den 1. oktober sidste år, klokken 8.30, var kaldt til møde hos min daværende direktør. ”Som et led i regeringens udspil *Bedre balance*”, fortsatte hun, uden at jeg vist helt hørte efter. Tankerne var allerede gået på flugt. Hvordan får jeg det sagt til de gode og dedikerede medarbejdere, der i mange år – nogle tæt på 20 år – har arbejdet med området? Og hvad gør jeg selv? Vil jeg være med til flytteopgaven? Er det overhovedet muligt, når basen familiemæssigt og socialt har været København og omegn siden 1990?

1. oktober 2015 – da vi fik beskeden – havde jeg været chef for Center for Klager om Arbejdsløshedsforsikring (CKA) i knapt et år. Før da havde jeg haft en lang række forskellige lederstillinger – alle i Beskæftigelsesministeriet. CKA havde på det tidspunkt 21 medarbejdere (stort set alle jurister). Tre andre områder fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) skulle ligeledes flytte med til Brønderslev, så der var tale om i alt 37 arbejdspladser.

Tre målsætninger for flytningen

Få dage efter meddelelsen havde jeg gjort min egen stilling op – jeg ville være med til

flytningen. Organisatorisk og ledelsesmæssigt var udfordringen for spændende – og lignede på ingen måder noget af det, jeg tidligere havde været ansvarlig for i ministeriet. Jeg valgte dog at melde klart ud, at familien ikke flytter med til Nordjylland, og at mit engagement med opgaven derfor må ske på pendlerbasis – og formentlig med en tidsgrænse på et par år. Det sagde topledelsen ”ok” til. Og så var det ellers ”bare” at komme i gang med opgaven.

Vi satte os straks tre mål for flytningen:

- For det første det helt selvfølgelige mål: At sikre realiseringen af regeringens målsætning – ved udgangen af 2017 skal der være etableret 37 statslige arbejdspladser i Brønderslev.
- For det andet: At de borgere og myndigheder, vi servicerer, i så begrænset et omfang som muligt, oplever gener i forbindelse med flytningen.
- Og endelig for det tredje – og ikke mindst: At de medarbejdere, hvis arbejdsplads pludselig flyttes til den anden ende af landet, oplever en så ordentlig proces som muligt i forbindelse med flytningen. Vi kan ikke ændre på regeringsbeslutningen, men vi kan gøre os umage med at behandle de berørte medarbejdere respektfuldt og ordentligt.

» **Det har været helt ukompliceret at tiltrække kvalificerede ansøgere til stillingerne. De nyansatte kommer primært fra Nordjylland, men der er også enkelte, der har valgt at sige stillinger op i København og andre dele af landet for jobmæssigt at flytte til Nordjylland.**

Udarbejdelsen af en plan for implementeringen

Den første opgave, vi kastede os over, var udarbejdelsen af en plan for flytningen. Hvordan skulle implementeringen af de 37 arbejdspladser i Brønderslev ske? Skulle vi vælge at flytte alt på en gang – eller hellere gradvis? Og skulle det ske hurtigt – eller skulle vi give os selv god tid? I regeringsudspillet står der alene, at *”Arbejdspladserne flyttes så hurtigt, som det er praktisk muligt. De fysiske flytninger forventes at strække sig over flere år”*.

For at sikre åbenhed omkring processen nedsatte vi en arbejdsgruppe med både ledelses- og medarbejderrepræsentanter, der skulle komme med bud på en implementeringsplan, herunder komme med bud på de vilkår, medarbejderne skulle tilbydes i forbindelse med flytningen. I sidste ende har det naturligvis været topledelsen i styrelsen og i ministeriets departement, der har haft det endelige ansvar for planen, men der er næppe tvivl om, at inddragelsen af medarbejderrepræsentanter og en vis åbenhed omkring arbejdet – bl.a. på styrelsens intranet – har haft en afgørende betydning for personalets holdning til den endelige plan.

Vi endte med at vælge en *gradvis* og forholdsvis *hurtig* implementering af opgaverne i Brønderslev. Før jul blev de berørte medarbejdere orienteret om, at etableringen i Brønderslev ville starte den 1. april 2016, og at planen ville være endeligt etableret med 37 arbejdspladser allerede ved udgangen af 2016. Valget af en hurtig implementering skyldes primært, at vi ville sikre en opstart i Brønderslev, mens der stadig var en vis mængde af de gamle og erfarne medarbejdere tilbage i København. Allerede hurtigt efter meddelelsen om flytteplanerne begyndte en række af medarbejderne at se sig om efter nye jobs.

På det personlige plan – familiemæssigt og socialt – er det at flytte med arbejdspladsen til den anden ende af landet en meget stor beslutning. Måske skal huset sælges, et nyt skal købes, børnene skal skifte skole osv. Vi valgte derfor at lægge ind som en præmis i vores implementeringsplan, at det nok kun var forholdsvis få medarbejdere, der ville flytte permanent med til Brønderslev. En præmis der senere har vist sig at holde stik.

Kombinationen af, at kun få måtte forventes at ville flytte med til Brønderslev og det forhold, at der er tale om flytningen af en række

forholdsvis videnstunge arbejdspladser (mere end to tredjedele af arbejdspladserne er AC-arbejdspladser – primært jurister) gjorde, at vi valgte at give medarbejderne nogle valgmuligheder, som forhåbentlig kunne bidrage til, at nogle – i hvert fald i en periode – kunne se sig selv i rollen som bidragydere til opbygningen i Brønderslev.

Mulighederne blev præsenteret i januar 2016 for medarbejderne i et såkaldt ”vilkårspapir”. Ifølge dette har medarbejderne fået tre valgmuligheder:

- Medarbejderne har kunnet vælge at sige ”ja” til at flytte med opgaverne til Brønderslev. I givet fald med mulighed for at starte med en prøveperiode på tre måneder (fra 1. april til 30. juni). Mindst frem til udgangen af 2017 tilbydes to hjemmearbejdsdage (så man i realiteten kan undgå helt at flytte til Brønderslev, men ”blot” pendle derop tre dage om ugen). I forbindelse med et ”ja” er der endvidere knyttet et fastholdelsestillæg, som kommer til udbetaling, hvis man fortsat er i stillingen ved udgangen af 2016, og endnu et hvis man er der ved udgangen af 2017.
- Som en anden mulighed, har medarbejderne kunnet kombinere et ”nej tak” til at flytte med opgaverne til Brønderslev, med i en periode at tilbyde deres hjælp til oplæring og sagsproduktion – primært fra København. I disse tilfælde forlænges det individuelle opsigelsesvarsel. For en række medarbejdere har det betydet, at deres opsigelsesvarsel er blevet forlænget med op til et halvt år. Til dette valg er der knyttet et løntillæg, som udbetales, hvis man fortsat er i stillingen ved udgangen af 2016 og endnu et, hvis man er i stillingen medio 2017.
- Endelig har medarbejderne naturligvis også kunnet vælge helt at sige ”nej tak” til at flytte med opgaverne til Brønderslev. I givet fald bliver man sagt op med sit individuelle opsigelsesvarsel (typisk et halvt år). Mod udgangen af opsigelsesvarslet tilbydes man hjælp til outplacement mv.

Opstarten i Brønderslev

1. april i år slog vi dørene op til det nye kontor og bød samtidig velkommen til 12 nyanstattede medarbejdere. Der ansættes yderligere 12 pr. 1. oktober og muligvis nogle stykker igen til årsskiftet. Altså en opbygning i to – muligvis tre – tempi.

» På det personlige plan – familiemæssigt og socialt – er det at flytte med arbejdspladsen til den anden ende af landet en meget stor beslutning. Måske skal huset sælges, et nyt skal købes, børnene skal skifte skole osv.

¹ Bedre Balance. Statslige arbejdspladser tættere på borgere og virksomheder, s. 9. Regeringen, oktober 2015.

»» Det er et af vores mål i forbindelse med flytningen, at de borgere og myndigheder, vi servicerer, i så begrænset omfang som muligt, oplever gener i forbindelse med flytningen. Det er lidt af en udfordring. Prognosen og erfaringerne indtil videre viser, at det selvfølgelig har betydning for vores sagsafvikling, at vi må bruge kræfter på oplæring mv. Især sagsbehandlingstiden for de tungere og mere komplicerede sager er steget.

Det har været helt ukompliceret at tiltrække kvalificerede ansøgere til stillingerne. De nyansatte kommer primært fra Nordjylland, men der er også enkelte, der har valgt at sige stillinger op i København og andre dele af landet, for jobmæssigt at flytte til Nordjylland.

Ved opstarten den 1. april havde 8 af de oprindelige medarbejdere valgt – i første omgang for en prøveperiode på tre måneder – at flytte med jobbet til Brønderslev.

Det har i opstartsfasen været helt afgørende, at de 12 nyansatte har kunnet støtte sig til 8 med erfaring fra kontorets områder. Der er dog næppe tvivl om, at det ville have været at foretrække, hvis forholdet mellem antal nyansatte og antal erfarne medarbejdere havde været mere lige.

Vores arbejdsopgaver kræver en del oplæring – og helst sidemandsoplæring. Ansvaret for denne sidemandsoplæring har primært ligget hos de erfarne medarbejdere, der er flyttet med til Brønderslev. Da antallet af indkomne sager er fortsat efter det helt normale mønster, og således ikke har taget hensyn til vores udfordringer med flytning og oplæring, har det været af stor betydning, at der i perioden har været medarbejdere tilbage i København, som har kunnet koncentrere sig om sagsafvikling.

De første måneder med etableringen i Brønderslev har trukket store veksler på de erfarne medarbejdere, der er flyttet med til Brøn-

derslev, men også dem, der på forlænget opsigelsesvarsel er blevet tilbage i København. Som nævnt skal vi 1. oktober sige velkommen til yderligere 12 nye medarbejdere. Det vil være en ledelsesmæssig udfordring at skulle motivere de erfarne medarbejdere til at tage endnu en tårn med oplæring. Forhåbentlig vil de medarbejdere, vi ansatte i april kunne deltage – i hvert fald delvis – i oplæringen. Det var netop en af hovedbegrundelserne for at vælge en gradvis implementering.

Betydningen for sagsproduktion og service

De områder, der er flyttet til Brønderslev, behandler tilsammen ca. 10.000 sager årligt. Allerede inden opstarten i Brønderslev udarbejdede vi en prognose for, hvordan flytningen måtte forventes at påvirke sagsproduktionen. Som nævnt tidligere er det et af vores mål i forbindelse med flytningen, at de borgere og myndigheder, vi servicerer, i så begrænset et omfang som muligt, oplever gener i forbindelse med flytningen. Det er lidt af en udfordring. Prognosen og erfaringerne indtil videre viser, at det selvfølgelig har betydning for vores sagsafvikling, at vi må bruge kræfter på oplæring mv. Især sagsbehandlingstiden for de tungere og mere komplicerede sager er steget.

Det kan være en udfordring for pligtopfyldende medarbejdere pludselig at skulle håndtere en situation, hvor den service man tidligere har kunnet levere ikke længere er mulig. I hvert fald ikke i en periode. Her er

det vigtigt – ikke mindst ledelsesmæssigt – at vende medarbejdernes fokus mod den store indsats de gør i forbindelse med oplæringen af de nye medarbejdere, og at italesætte, at denne prioritering er helt nødvendig, hvis vi igen skal nå frem til vores tidligere niveau for sagsbehandling og service.

Det har været af stor betydning, at der har været medarbejdere i København, der har kunnet koncentrere sig om behandlingen af sager i den tid, hvor medarbejderne i Brønderslev har haft fokus rettet mod oplæring og etablering af det nye kontor.

Det er som nævnt planen, at vi skal være godt etableret i Brønderslev ved udgangen af 2016. Dog forventer vi, at der fortsat, et stykke ind i 2017, vil være behov for at kunne trække på erfarne medarbejdere i København. Indtil videre har knap 10 medarbejdere fået forlænget deres opsigelsesvarsel, så de kan blive på området et stykke ind i 2017. Det må imidlertid nok forventes, at en del af disse er aktivt jobsøgende, og således vil have fundet nyt job inden da.

Vil det lykkes?

Jeg er ikke i tvivl om, at en arbejdsplads som vores kan fungere ligeså godt i Brønderslev som i København. Vi er en arbejdsplads, hvor den direkte kontakt til borgere og myndigheder er begrænset og hvor den – når det er nødvendigt – i vid udstrækning kan foregå via telefonen og mails. Og så har det været vores klare oplevelse, at det bestemt er muligt at finde kvalificeret arbejdskraft også vest for Valby Bakke.

Det er således min klare forventning, at vores opgaver – som mange andre statslige opgaver – på sigt nok skal blive løst ligeså godt som hidtil, selvom vi ikke længere ligger i tæt nærhed til Slotsholmen. Den helt store udfordring er imidlertid overgangsfasen – at få transformeret den viden og erfaring – den gode praksis – som gennem årtier er opbygget hos en række medarbejdere i København, til en ny arbejdsplads, hvor medarbejderne langt overvejende er nyansatte.

Det kræver en proces, som er meget afhængig af, i hvilket omfang man kan få nogle af de erfarne medarbejdere til at deltage aktivt i transformationen. Her har vi indtil videre været heldige.

Foreløbigt kører vores implementering efter planen. Men om vi med udgangen af 2017 er en ligeså velfungerende arbejdsplads, som vi var før oktober 2015 – med den samme gode service overfor borgere og myndigheder – det må tiden vise. Jeg tror (og håber!) på det. En ting er dog allerede sikker nu. Det har været utroligt spændende at være med i processen. Og det håber jeg også, at de af mine erfarne medarbejdere, der har valgt at flytte med opgaven – og som har arbejdet utroligt hårdt med at realisere planen – synes. Uden deres bidrag ville implementeringen være langt vanskeligere og tage langt længere tid. ■

»» Det er således min klare forventning, at vores opgaver – som mange andre statslige opgaver – på sigt nok skal blive løst ligeså godt som hidtil, selvom vi ikke længere ligger i tæt nærhed til Slotsholmen. Den helt store udfordring er imidlertid overgangsfasen – at få transformeret den viden og erfaring – den gode praksis – som gennem årtier er opbygget hos en række medarbejdere i København, til en ny arbejdsplads, hvor medarbejderne langt overvejende er nyansatte.