



MODERNISERINGSSTYRELSEN

# Inspiration til medarbejdertiltag og fastholdelse ved flytning af statslige arbejdspladser

Januar 2018

# 2018

Vejledningen er udelukkende udsendt elektronisk.

ISBN 87-7956-486-0

Foto: Rune Steen Johnsson

# Indhold

---

<b>1. Indledning</b>	<b>4</b>
<b>2. Sikre tidlig og åben kommunikation</b>	<b>6</b>
Kommunikation og dialog med den samlede medarbejdergruppe	6
Kommunikation og dialog med den enkelte medarbejder	7
<b>3. Fastholde medarbejdere og kompetencer</b>	<b>9</b>
Øget fleksibilitet i tilrettelæggelse af arbejdstiden	9
Udviklingsmuligheder	10
Økonomiske incitament	11
<b>4. Hjælpe medarbejdere videre, som ikke ønsker at flytte med</b>	<b>14</b>
Outplacement- og kompetenceudviklingsforløb	14
Hjælp til jobsøgning	15
<b>5. Give medarbejdere, der flytter med, en god start</b>	<b>16</b>
<b>6. Sikre og fastholde stærke faglige miljøer på den nye beliggenhed</b>	<b>17</b>
<b>7. Gode råd til håndtering af flytning</b>	<b>19</b>

---

# 1. Indledning

---

Det er et vigtigt fokusområde for regeringen, at der er balance og udvikling i Danmark. Det indebærer blandt andet, at statslige arbejdspladser skal være fordelt mere ligeligt i hele landet – tættere på borgere og virksomheder.

Flytningen af statslige arbejdspladser sker under hensyntagen til opretholdelse af faglige miljøer og effektiv drift af statslige institutioner og myndighedsopgaver. Når statslige arbejdspladser skal flytte, er det derfor vigtigt at kunne involvere medarbejdere og ledes kompetencer og viden i arbejdet med at understøtte sikker flytning og effektiv opgavevaretagelse i overgangsperioden.

Alle ansatte har ret til at flytte med, men erfaringer fra tidligere flytninger viser, at jo længere arbejdspladsen flytter, jo færre vælger at flytte med til den nye beliggenhed. Forskellige tiltag kan motivere flere medarbejdere til enten at vælge at flytte med opgaverne eller at blive længere i jobbet til at bidrage til flytningen.

Denne vejledning har til formål at give inspiration til medarbejdertiltag i forbindelse med flytning som supplement til Moderniseringsstyrelsens vejledning om ansættelsesretlige spørgsmål ved geografisk flytning af statslige institutioner. Vejledningen er en opdatering af en tilsvarende vejledning fra 2015 på baggrund af erfaringer fra første runde af geografisk flytning samt input fra udvalgte interessenter. Der tages afsæt i følgende personalepolitiske pejlemærker til håndtering af flytningen, som også var afsæt for rådgivningen ved flytningerne i relation til Bedre Balance fra 2015:

1. *Sikre tidlig og åben kommunikation og dialog.* Udmeldingen håndteres professionelt, og medarbejdere informeres løbende om flytteprocessen, rettigheder mv.
2. *Fastholde medarbejdere og kompetencer* med henblik på at sikre en god opgaveløsning før, under og efter flytningen.
3. *Hjælpe medarbejdere videre, som ikke ønsker at flytte med.* Der er fokus på, at disse medarbejdere understøttes i at finde et nyt arbejde.
4. *Give medarbejdere, der flytter med, en god start.* Der er fokus på information om modtagerområdets muligheder.
5. *Sikre og fastholde stærke faglige miljøer på den nye beliggenhed,* herunder fx rekruttering og god onboarding af relevante kompetencer.

I praksis kan det være forskelligt fra institution til institution, hvad der skal til for at understøtte en god flytning, ligesom der i løbet af flytteprocessen kan ske et skifte i, hvilke tiltag der er relevante. Nogle tiltag vil være relevante for udvalgte medarbejdere, mens andre vil være relevante for alle eller bredere grupper af medarbejdere. Uanset hvilke tiltag der vælges, er det vigtigt at sikre en klar kommunikation til medarbejderne og en konstruktiv dialog om den forestående flytning.

## 2. Sikre tidlig og åben kommunikation

---

Flytning af statslige arbejdspladser er en stor omvæltning, der vil give anledning til usikkerhed for de berørte medarbejdere. Det er væsentligt, at ledelsen går i dialog med medarbejderne og deres repræsentanter hurtigst muligt efter regeringens beslutning og udmelding om flytning. Efter udmeldingen vil en tidlig, åben og tillidsfuld kommunikation med medarbejderne bidrage til at mindske usikkerhed og skabe klarhed om muligheden for at flytte med.

Ledelsen skal skabe klarhed og transparens gennem løbende udmeldinger – også når der ikke er noget nyt – for eksempel via interne kanaler som faste møder og intranet mv.

Institutionen kan desuden øge inddragelsen af medarbejderne ved at have fokus på, at medarbejdere, der gerne vil flytte med, kan bidrage til dialogen om flytningen og den forestående implementeringsproces. Herunder overveje hvordan der kan sættes fokus på kollegaskabet og det faglige engagement i dialog med medarbejderne.

### Kommunikation og dialog med den samlede medarbejdergruppe

Det er vigtigt, at såvel samarbejdsudvalget som relevante tillidsrepræsentanter informeres og inddrages til at bidrage til processen. Herefter følger en række konkrete beslutninger i relation til flytningen, hvor samarbejdsaftalens rammer gælder i relation til information og drøftelse i samarbejdsudvalget.

Såvel samarbejdsudvalget som tillidsrepræsentanter har en central rolle i blandt andet at sikre, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen, og at der bliver drøftet væsentlige forhold om tilrettelæggelsen af omstillingsprocessen.

Ledelsen skal give information så tidligt og med et så passende indhold, at der kan gennemføres en grundig drøftelse i samarbejdsudvalget, således at medarbejdernes synspunkter og forslag kan indgå i grundlaget for ledelsens efterfølgende beslutninger om selve tilrettelæggelsen af flytningen.

Hertil bør det løbende drøftes i samarbejdsudvalget, hvordan arbejdspladsen opretholder trivsel, et godt arbejdsmiljø og hvordan indvirkning på produktivitet minimeres under flytningen. Samarbejdsudvalget og relevante tillidsrepræsentanter skal ligeledes holdes godt orienteret om relevante forhold i tilknytningen til flytningen.

Organiseringen af samarbejdsudvalgsarbejdet skal leve op til intentionerne i Samarbejdsaftalen og afspejle organisationens ledelses- og organisationsstruktur. Afhængig af om det er hele eller dele af arbejdspladsen der flyttes, kan der være tale om etablering af et nyt samarbejdsudvalg, eller der kan fx oprettes et underudvalg til samarbejdsudvalget på hovedadressen – eventuelt i en overgangsperiode.

Samarbejdssekretariatet.dk er et rådgivningsorgan for de statslige samarbejdsudvalg og kan kontaktes vedrørende spørgsmål til samarbejdsaftalen.

For at give medarbejderne information om processen og de beslutninger, som ledelsen træffer i den forbindelse, er det en god idé så tidligt som muligt at afholde informationsmøder såvel for hele institutionen som for de relevante enheder. Det kan også være en god ide, at medarbejdere modtager information på skrift, fx i form af information på intranet eller mail.

### Kommunikation og dialog med den enkelte medarbejder

Personaleledere kan gå i dialog med den enkelte medarbejder gennem individuelle samtaler med henblik på at afklare muligheder ved flytning, herunder medarbejderens mulige rolle og opgaver fremadrettet på institutionens nye beliggenhed.

**Boks 1****Eksempler på tiltag**Erfaringer fra Beskæftigelsesministeriet

I forbindelse med flytning af opgaver fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering var det erfaringen, at en tidlig inddragelse af tillidsrepræsentanter og de involverede medarbejdere var med til at sikre en god proces og have så høj grad af åbenhed som overhovedet muligt. Fx blev der hurtigt nedsat en operationel arbejdsgruppe, med medarbejderrepræsentanter og tillidsrepræsentanter, som var involveret i organiseringen. Der blev udsendt nyhedsbreve (på Intra), når der var nyt, og oprettet "Intra-brevkasse" til besvarelse af spørgsmål om stort og småt.

Erfaringer fra Landbrugs- og Fiskeristyrelsen

Arbejdet med flytningen var organiseret som et stort projekt med forskellige arbejdsgrupper. Der var fx arbejdsgrupper om det nye byggeprojekt, fastholdelse af medarbejdere, trivsel og motivation samt kommunikation. I arbejdsgrupperne deltog medarbejdere fra forskellige dele af styrelsen. Derudover var der referencegrupper for tillidsrepræsentanter og medarbejdere. Projektet udkom med et nyhedsbrev hver uge, sådan at alle medarbejdere kunne følge udviklingen.

Erfaringer fra Sikkerhedsstyrelsen

I forbindelse med etableringen af Sikkerhedsstyrelsen i Esbjerg var der fokus på at kommunikere klart og tydeligt til medarbejderne. Allerede inden flytningen blev der derfor arbejdet med at tydeliggøre for medarbejderne, hvad det ville sige at arbejde i den nye styrelse, og hvad der var af muligheder ved at bo og arbejde i Esbjerg. Medarbejderne blev inddraget i arbejdet med at forberede opbygningen af Sikkerhedsstyrelsen, og der blev afholdt medarbejderseminarer om blandt andet forandringsprocessen.

Erfaringer fra Statens Administration

I forbindelse med flytningen af Statens Administration til Hjørring blev der ud over den løbende kollektive kommunikation gennemført 1:1-samtaler og gennemført en særlig trivselsundersøgelse. Formålet var, ud over at høre alle medarbejdere individuelt om deres trivsel, at få et foreløbigt (og uforpligtende) billede af, hvor mange der overvejede at flytte med, input til trivselsrettede initiativer, bidrage til planlægning af sikker drift i transitionsperioden, opbygning af Statens Administration i Hjørring samt idéer til kompetenceudviklende kurser.

Erfaringer fra Statsforvaltningen

I forbindelse med omstruktureringen af statsforvaltningerne havde ledelsen fokus på proaktiv kommunikation og dialog med medarbejderne om processen. Væsentlige informationer blev udmeldt pr. mail til alle medarbejdere, og der blev udarbejdet FAQ, der løbende blev opdateret på baggrund af henvendelser fra medarbejderne. Samtidig blev der nedsat et særligt overgangssamarbejdsudvalg, der fungerede i overgangsperioden frem til de nye institutioner var etableret på de nye lokationer. Udvalget afholdt videomøder hver 4. uge samt efter behov i overgangsperioden.



### 3. Fastholde medarbejdere og kompetencer

---

I ønsket om at fastholde medarbejders og lederes kompetencer og viden i flytteprocessen skal det overvejes at iværksætte relevante fastholdelsestiltag for grupper af ansatte eller eventuelt for udvalgte nøglepersoner. Det kan fx være øget fleksibilitet i arbejdstidstilrettelæggelsen, kompetenceudviklingsmuligheder og i særlige tilfælde økonomiske incitamenter.

#### Øget fleksibilitet i tilrettelæggelse af arbejdstiden

Øget fleksibilitet kan bidrage til at gøre det muligt for medarbejderne at balance arbejde og privatliv i en flyttesituation og dermed reducere en væsentlig barriere for fastholdelse. Eftersom flytning er en ekstraordinær situation for institutionen, kan det være relevant at overveje en højere grad af fleksibilitet i en overgangsperiode end under normale omstændigheder.

Fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen kan både indeholde tiltag rettet mod en eller flere medarbejdergrupper og tiltag, der tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders situation. Nogle tiltag forudsætter alene, at arbejdsgiveren er indstillet på at imødekomme medarbejderens ønske, mens andre forudsætter aftaler med de faglige organisationer.

Det er generelt væsentligt at overveje karakteren og den tidsmæssige udstrækning af sådanne særlige ordninger af hensyn til institutionens opgavevaretagelse på såvel kort som længere sigt. Eventuelle tiltag til øget fleksibilitet kan således fx udmeldes som en overgangsordning.

#### Omlægning af arbejdstiden

Arbejdsgiverens imødekommelse af en medarbejders ønske om omlægning af den ugentlige arbejdstid kan være en måde at imødekomme pendlende medarbejders behov for fleksibilitet. Det kan eksempelvis ske ved fordeling af arbejdstiden på fire i stedet for fem hverdage, således at der hver uge planlægges med længere arbejdsdage, mod at der holdes fri fx fredag.

#### Indregning af transporttid i arbejdstiden

Hvis det vil være muligt for medarbejderen efter flytningen at udføre arbejdsopgaver under transporten til det nye arbejdssted, kan arbejdsgiveren konkret godkende, at arbejde under transporten medregnes som arbejdstid, eventuelt i en overgangsperiode.

## Hjemmearbejdsdage

Brug af hjemmearbejdsdage, hvor medarbejderen efter nærmere aftale med arbejdsgiveren udfører arbejdsopgaver i hjemmet, kan give medarbejderen en fleksibilitet – eventuelt i en overgangsperiode.

## Distancearbejde

I helt særlige tilfælde kan distancearbejde være en mulighed. Distancearbejde er arbejde, som udføres et andet sted end på det almindelige arbejdssted, hvilket typisk vil sige, at arbejdet udføres i medarbejderens hjem. Arbejde, som udføres som distancearbejde, skal have en fast tilbagevendende karakter og kan kun finde sted i en del af den aftalte arbejdstid. Distancearbejde må ikke forveksles med hjemmearbejdsdage.

Distancearbejde forudsætter, dels at der på arbejdspladsen er indgået en lokal aftale om distancearbejde i henhold til rammeaftalen om distancearbejde, dels at der indgås en individuel aftale om distancearbejde med den enkelte medarbejder, jf. Vejledning om distancearbejde i staten. En distancearbejdsplads kan have skattemæssige konsekvenser, ligesom der kan være særlige arbejdsmiljømæssige forhold, som arbejdsgiveren skal være opmærksom på.

### Boks 2

#### Eksempler på tiltag

##### Erfaringer fra Ankestyrelsen

For at imødekomme medarbejdernes behov for fleksibilitet valgte Ankestyrelsen i en overgangsperiode at tilbyde udvalgte medarbejdere, der skulle pendle over en længere distance, en fleksibel ordning med mulighed for op til to ugentlige hjemmearbejdsdage. Der blev desuden givet mulighed for, at pendlere kunne arbejde under togtransport. Muligheden for at arbejde uden for arbejdspladsen blev blandt andet understøttet af, at medarbejderne fik stillet relevant udstyr såsom pc, telefon og tablet til rådighed.

## Udviklingsmuligheder

Et særligt udviklingsperspektiv kan gøre det attraktivt for medarbejdere og ledere at blive længere i jobbet eller flytte med institutionen. Et udviklingsperspektiv kan fx indebære mulighed for nye funktioner og tilbud om relevant kompetenceudvikling.

Flytningen og den ofte længerevarende forandringsproces kan være en anledning til, at de ledere og medarbejdere, der bliver, kan afprøve og opbygge nye kompetencer inden for deres kerneområde, fx gennem nytænkning af arbejdsgange og processer, varetagelse af bredere opgaver, i takt med at nogle kolleger fratræder, og gennem oplæring af nye kolleger.

Processen vil ofte også give mulighed for at medarbejderne kan udvikle mere generiske kompetencer i forhold til fx projektarbejde, sagsstyring, rapportering og forandringsledelse.

Tilsvarende kan en større flytteproces give mulighed for at prøve kræfter med en ny karrierevej eller midlertidigt fungere i højere funktion, hvis forholdene giver mulighed for det. Det kan styrke lederens eller medarbejderens afsæt for videre jobsøgning eller karriereforløb.

Kompetenceudvikling kan målrettes den enkelte medarbejder eller mod specifikke personalegrupper og dermed indgå i en organisatorisk kontekst på arbejdspladsen.

### **Boks 3**

#### **Eksempler på tiltag**

##### Erfaringer fra Statsforvaltningen

Ved omorganisering og etablering af ny enhedsforvaltning i Statsforvaltningen blev der igangsat et kompetenceudviklingsforløb for nyudnævnte souschefer med henblik på at udvikle og styrke den nære ledelse af medarbejdere og sammenhængen fra medarbejdere til øverste ledelse i organisationen.

##### Erfaringer fra Statens Administration

I Statens Administration blev der igangsat konkrete kursusforløb for at brede medarbejdernes kompetencer ud og derved undersøgte deres jobsøgning. Desuden blev et par teamledere konstitueret som kontorchefer, da nogle chefer fratrådte, og de fik hermed lejlighed til at afprøve lederrollen på et højere niveau og få erfaring med ledelse i en stor forandringsproces. Endelig betød erfarne medarbejders fratræden under flytteperioden, at andre medarbejdere fik mulighed for at afprøve nye opgaver og dermed fik en bredere profil.

## Økonomiske incitament

Det er ikke erfaringen, at lønincitament har betydning for at mindske medarbejderfrafald generelt set, men at det kan have betydning for fastholdelse af nøglekompetencer i overgangsperioden.

Incitamenterne kan være i form af varige eller tidsbegrænsede løntillæg. Der kan også i forbindelse med flytningen ydes engangsvederlag, eventuelt i form af en mulig fastholdelsesbonus efter afslutning af overgangsperioden. For åremålsansatte er det væsentligt, at eventuelle økonomiske incitament ses i sammenhæng med eksisterende incitamentsordninger i de pågældendes kontrakter.

Det er muligt for den lokale ledelse og tillidsrepræsentant at indgå lønftaler på den enkelte arbejdsplads inden for rammerne af de overenskomster/organisationsaftaler og lønftaler om nye lønsystemer, som Finansministeriet og den pågældende organisation har indgået for den enkelte personalegruppe.

De lokale tillægsmuligheder omfatter funktionstillæg, kvalifikationstillæg og engangsvederlag. Endvidere er der mulighed for at aftale resultatløns til enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere.

### **Varige og midlertidige tillæg**

De nye lønsystemer giver mulighed for at aftale tillæg til medarbejdere med det formål at understøtte en vellykket flytning, eventuelt i en overgangsfase. Tillæg kan aftales som varige eller midlertidige. Det er endvidere muligt fx at tildele et funktionstillæg til medarbejdere, der påtager sig en funktion som fx projektleder for at sikre en succesfuld flytning.

### **Fastholdelsesbonus**

I forbindelse med første runde af geografisk flytning af statslige arbejdspladser, Bedre Balance, blev der indgået en aftale om, at ledelsen har mulighed for at udbetale en fastholdelsesbonus til en medarbejder med det formål at opretholde bemandingen af den pågældende institution. Aftalen er udsendt med cirkulære af 17. februar 2016. Tilsvarende aftale er indgået i forbindelse med anden runde af geografisk flytning, jf. cirkulære om aftale om mulighed for at yde fastholdelsesbonus i forbindelse med geografisk flytning af institutioner af 22. december 2017.

Bonussen kan fastsættes som et engangsbeløb, eventuelt således at beløbet forfalder i rater, afhængigt af hvor lang tid medarbejderen forbliver ansat i institutionen. Bonussen betragtes som en præmiering for at forblive i stillingen. Bonussen anses derfor ikke som vederlæggelse for udført arbejde. Hvis medarbejderens ansættelse således ophører før udløbet af den periode, hvori bonussen skal forfalde, har medarbejderen ikke krav på en forholdsmæssig andel af det beløb, som ellers ville være kommet til udbetaling.

### **Resultatløn**

For relevante ledere og medarbejdere vil der ligeledes kunne indgås en resultatlønsaftale med fokus på opnåede resultater, eventuelt inden for en fastsat tidshorisont efter flytningen. Engangsvederlag formuleret i regi af resultatlønsaftalen vil blive udbetalt, også selvom medarbejderen vælger at opsige stillingen inden aftalens udløb. Engangsvederlaget vil normalt blive udbetalt proportionalt med den tid, den ansatte har været i stillingen i den pågældende aftaleperiode. Denne forskel mellem resultatløn og fastholdelsesbonus bør indgå i institutionens overvejelser om eventuelle økonomiske incitament.

### **Udligningstillæg**

I forbindelse med Bedre Balance blev der indgået en aftale om udligningstillæg. Aftalen indebærer, at medarbejdere, hvis løn inden for samme overenskomst, organisations- eller lønsaftale er geografisk bestemt, og som ved institutionens hele eller delvise flytning til et sted, hvor den geografisk bestemte løn er lavere end lønnen inden flytningen, ydes et tillæg til udligning af forskellen. Udligningstillægget aftrappes med enhver fremtidig lønstigning. Aftalen er udsendt med cirkulære af 13. januar 2016. Tilsvarende aftale er indgået i forbindelse med anden runde af geografisk flytning, jf. cirkulære om aftale om udligningstillæg i forbindelse med geografisk flytning af institutioner af 22. december 2017.

**Boks 4**

**Eksempler på tiltag**

Erfaringer fra Forsvarets Regnskabstjeneste

Ved etablering af Forsvarets Regnskabstjeneste i Hjørring i 2005 blev der i overgangsfasen lavet fastholdelsesaftaler med udvalgte nøglemedarbejdere med henblik på at understøtte den fortsatte opgaveløsning. Fastholdelsesaftalen indeholdt blandt andet et bonusbeløb, der blev udbetalt, såfremt medarbejderen fortsat var ansat på den aftalte skæringsdato.

## 4. Hjælpe medarbejdere videre, som ikke ønsker at flytte med

---

### Outplacement- og kompetenceudviklingsforløb

Det er op til den enkelte myndighed at vurdere, hvilke tiltag der kan iværksættes for at hjælpe medarbejdere, som ikke ønsker at flytte med, videre. Dette kan bl.a. ske i form af finansiering af et outplacementforløb, alternativt et kompetenceudviklingsforløb for medarbejdere, hvor flytningen i forbindelse med regeringens udspil om geografisk flytning af statslige arbejdspladser udgør en væsentlig stillingsændring.

Formålet med et outplacementforløb er at opkvalificere medarbejderne med henblik på jobsøgning og videre beskæftigelse efter deres afskedigelse ved at styrke deres employability gennem kompetenceafklaring. Det kan eksempelvis ske via personlig rådgivning, udarbejdelse af kompetenceprofil, CV, jobsøgning, redskaber til personlig planlægning, selvevaluering, jobsparring, karriererådgivning osv. I stedet for outplacement kan individuelt vælges et relevant kompetenceudviklingsforløb med henblik på at øge muligheden for at komme hurtigt i job igen.

Regeringen har besluttet at afsætte op til 25.000 kr. pr. medarbejder, der afskediges, fordi de vælger ikke at flytte med jobbet som led i flytning af statslige arbejdspladser. Der kan søges om refusion fra Moderniseringsstyrelsen, ligesom Moderniseringsstyrelsen er ved at udbyde en rammeaftale vedrørende outplacement. I Moderniseringsstyrelsen pågår et udbud vedrørende outplacement, og når det er klart, er den fællesstatslige rammeaftale forpligtende for alle statslige arbejdspladser, der ønsker at gøre brug af outplacementforløb som led i flytningerne af statslige arbejdspladser.

Følgende kriterier skal være opfyldte, for at der kan tilbydes et outplacementforløb (eller et kompetenceudviklingsforløb i stedet herfor):

1. Medarbejderens arbejdsplads flytter som led i regeringens udspil om geografisk flytning af statslige arbejdspladser
2. Flytningen udgør en væsentlig stillingsændring for medarbejderen
3. Opsigelsesvarsel er afgivet som følge heraf, idet medarbejderen ikke ønsker at flytte med arbejdspladsen
4. Forløbet gives tidligst 6 måneder før, flytningen af den pågældende medarbejder skulle være gennemført, og påbegyndes senest mens den pågældende stadig er ansat.

For mere information om outplacement- og kompetenceudviklingsforløb henvises der til cirkulære om refusion af udgifter til outplacement- og kompetenceudviklingsforløb som led i geografisk flytning af statslige arbejdspladser.

## Hjælp til jobsøgning

Det kan overvejes, hvordan medarbejdere, som ikke flytter med, kan støttes i deres videre jobsøgning ud over et eventuelt outplacementforløb eller et kompetenceudviklingsforløb.

Det kan fx ske ved at give de berørte medarbejdere et tilsagn om, at såfremt de søger på opslåede stillinger i den resterende institution/ministerområde, indkaldes de til en ansættelsessamtale, medmindre det er åbenlyst, at de ikke har de egnede kvalifikationer til stillingen.

Medarbejdere, der er opsagt, har endvidere ret til at søge job i arbejdstiden. Jobsøgningen skal dog lægges på tidspunkter, hvor der tages mest muligt hensyn til institutionen.

## 5. Give medarbejdere, der flytter med, en god start

---

Ved at sætte fokus på relevante forhold og muligheder i det nye lokalområde kan medarbejdernes usikkerhed om, hvordan en flytning kan påvirke egen situation og familielivet, mindskes, og motivationen til at flytte med øges.

Der kan iværksættes indsatser til at informere medarbejderen og dennes eventuelle familie om modtageområdets muligheder, for så vidt angår beskæftigelsesmuligheder, institutions- og skoletilbud, infrastruktur, kulturliv, fritidstilbud, natur, mv. Informationsindsatsen kan fx ske gennem skriftligt eller elektronisk materiale fra tilflytningskommunen, oplæg for medarbejderne på inspirationsmøder eller ved ture for interesserede medarbejdere til lokalområdet.

Institutionen kan tage initiativ til dialog med tilflytningskommunen om forskellige tiltag til at tage godt imod tilflyttede medarbejdere og deres familier, herunder formidle kontakt mellem medarbejdere og tilflytningskommunen.

Nogle kommuner har allerede erfaringer med at lave informationssider på internettet og tilflytningsservices med kontaktpersoner, der kan hjælpe familier med at etablere sig i det nye lokalområde.

### Boks 5

#### Eksempler på tiltag

##### Erfaringer fra Statsforvaltningen

I forbindelse med omstruktureringen af Statsforvaltningen blev der arrangeret busture for de ansatte til arbejdspladsens nye beliggenhed. På busturen fik medarbejderne en præsentation af arbejdspladsens nye bygning og lokaler, og der var samtidig fokus på at give medarbejderne et indtryk af mulighederne i det nye lokalområde.

##### Erfaringer fra Landbrugs- og Fiskeristyrelsen

Sønderborg Kommune var engageret ved flytning af den nuværende Landbrugs- og Fiskeristyrelse. Kommunen arrangerede bl.a. ture for de flytteberørte medarbejdere, så de kunne se det nye arbejdssted, boligområder, skoler osv. Kommunen afholdt også et arrangement på arbejdspladsen i København. Til arrangementet var der et bredt udvalg af foreninger og bosætningskonsulenter til at fortælle om området. Alle de sønderjyske kommuner har også bosætningskoordinatorer, som tilflyttere kan kontakte for at få rådgivning om boligområdet, jobmuligheder til ægtefæller osv.

##### Erfaringer fra Statens Administration

Ved flytning af Statens Administration afholdt Hjørring Kommune møder med potentielle tilflyttende medarbejdere om boligmuligheder, herunder "pendler-boliger", men også om job- og uddannelsesmuligheder for den medfølgende familie.



## 6. Sikre og fastholde stærke faglige miljøer på den nye beliggenhed

---

Hvis der er tale om en større flytning eller en flytning, hvor der skal etableres et fagligt miljø fra bunden, er det en særligt afgørende opgave at planlægge og understøtte en velfungerende opbygning.

Det er en stor opgave at rekruttere nye og velkvalificerede medarbejdere til lokationen i en tid, hvor der typisk ikke er et fuldt ledelseshold og organisationen ikke nødvendigvis er på plads endnu. Der kan være behov for en meget struktureret og koordineret tilgang til, hvilke profiler der er behov for, hvordan man gør opmærksom på de nye arbejdspladser i nærområdet via employer brandingaktiviteter, hvordan der foretages eventuelle tests af mange ansøgere på en gang, hvordan der etableres den rette lønstruktur fra start, m.m.

Tilsvarende vil det være af stor betydning for en god start, at onboarding af de nye medarbejdere og ledere er velplanlagt og så hurtigt som muligt gør de nyansatte i stand til at gå i gang med arbejdet.

Det kan være en stor fordel, hvis der kan ske en gradvis opbygning, så der så hurtigt som muligt etableres et miljø, der kan modtage nye kolleger og påbegynde opbygning. Tilsvarende har det vist sig værdifuldt, hvis der kan være en periode med overlappende bemanding, så medflyttere og den afgivende lokations medarbejdere er tæt involveret i oplæring og overdragelse til nye kolleger.

Endelig kan der på baggrund af rekrutteringsrunder udarbejdes onboardingprogrammer eventuelt koordineret med regionale samarbejdspartnere, der netop har fokus på modtagelse af tilflyttere samt deres familier.

I den mere langsigtede understøttelse af rekrutteringsgrundlaget til ny lokation kan det overvejes at indgå i dialog med lokale uddannelsesinstitutioner.

### **Boks 6**

#### **Eksempler på tiltag**

##### Erfaringer fra Beskæftigelsesministeriet

I forbindelse med flytning af opgaver fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering var det erfaringen, at hvis flytningen effektueres relativt hurtigt, er der fortsat erfarne medarbejdere ansat i organisationen, som kan hjælpe med oplæring af de nye medarbejdere, der rekrutteres.

Erfaringer fra Region Syddanmark

Region Syddanmark har i samarbejde med private virksomheder og de syddanske kommuner stiftet Foreningen Work Live Stay (WLS), der er en karriereportal til én samlet indgang til karrieremuligheder og "det hele, gode liv" i Syddanmark. Formålet med WLS er at samle de syddanske indsatsere for at skabe gode vækstbetingelser for virksomheder og kommuner gennem tiltrækning af højt kvalificeret arbejdskraft og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere og hele deres familie.

Erfaringer fra Statens Administration

Ved flytning af Statens Administration skete rekruttering i Hjørring i "bølger" og koordineret med et onboardingprogram.

## 7. Gode råd til håndtering af flytning

---

På baggrund af erfaringsudveksling fra flytning af statslige institutioner er indsamlet en række gode råd til planlægning af en flytning som supplement til denne vejlednings generelle inspiration til håndtering af de medarbejderrettede spørgsmål, se boks 7.

### Boks 7

#### Gode råd til håndtering af medarbejderrelaterede spørgsmål i planlægning af flytninger

- **Søg inspiration, konkrete eksempler m.m. fra andre institutioner, som har gennemført en flytteproces**  
Hver flytning kan have sine egne konkrete og situationsbestemte behov og vinkler, men meget af processen er den samme. Søg derfor inspiration og genbrug gode erfaringer fra kolleger i staten, som har prøvet det før, så I ikke skal starte helt forfra.
- **Sørg for en stærk organisering af arbejdet med flytning**  
Det kræver detaljeret planlægning og styring samt et stærkt ledelsesmæssigt fokus at sikre en god flytteproces. Overvej, hvordan I sikrer den rette organisering af arbejdet – evt. i en styregruppe – med involvering af de rette fagligheder såsom forretningsmæssig indsigt, topledelsesfokus, HR, økonomi og kommunikation, bygningsdrift, m.m.
- **Afklar så hurtigt som muligt, hvem der skal stå i spidsen for opgaveløsningen på ny lokation**  
Flytningen er en stor ledelsesopgave. Afklaring af det fremadrettede ledelseshold vil mindske usikkerheden blandt medarbejdere og mellemledere og højne beslutningskraften i de mange fremadrettede beslutninger.
- **Gå hurtigt i gang med flytningen og byg – evt. gradvist – op på ny lokation, så snart I kan**  
Det bidrager til ro om flytningen, så snart der er ansatte på ny lokation til at påbegynde etablering og oplæring. Det vil også have stor betydning at få et miljø, der kan se fremad og repræsentere den pionerånd, som skal drive flytning og opbygning af nye rutiner.
- **Inddrag og klæd lederne på til at håndtere en flytning**  
Lederne er afgørende vigtige for at drive flytteprocessen og holde fokus på medarbejdertrivsel undervejs. Det kan være en svær opgave for nogle, når de selv er omfattet af den usikkerhed, som processen indebærer. Sørg derfor at klæde lederne på løbende til at håndtere opgaven.
- **Vær realistiske i jeres udmeldinger og hvad I stiller i udsigt**  
Der kan i tiden efter udmelding være pres på at love en række kompenserende tiltag for at mindske usikkerheden blandt medarbejderne. Sørg for at have en realistisk forventningsafstemning, sådan at I ikke risikerer at måtte trække i land efterfølgende, når I er kommet længere i planlægningen. Vær hellere ærlige om, hvad der kan lade sig gøre, og vær åbne om, hvornår der kan udmeldes holdbare løsninger.
- **Sørg for tidligt at have særskilt stamdataoversigt over det omfattede område**  
Det er erfaringen, at der løbende bliver efterspurgt status på medarbejderbevægelser. Det kan være en udfordring senere i flytteprocessen at skabe overblik over de relevante data, I skal følge op på undervejs og efter flytningen. Fx hvem var ansat hvor, hvornår, adresser, hvem der har tillidsrepræsentantbeskyttelse, vilkår, flyttedatoer, m.m.
- **Skab rum til overlappende bemanding i en overgangsperiode**  
Erfarne medarbejdere spiller en vigtig rolle i overdragelse af viden og oplæring af kolleger på ny lokation. Overvej, om der i flytteøkonomien kan skabes rum til overlappende bemanding i en overgangsperiode som en investering i kvaliteten i den fremtidige opgavevaretagelse ved at sikre overdragelse af opgaver, stabil drift i overgangsperioden og undgå større produktionstab.



[modst.dk](http://modst.dk)