

# ØKONOMISTYRELSEN CENTRUM FOR VIDEN OG ERFARING



Økonomistyrelsen bliver et samlingspunkt for mere effektiv statslig administration. Flere initiativer er sat i gang: Medarbejdere, kompetencer og opgaver matches, ledelsesudvikling er på vej, og medarbejdertilfredsheden følges tæt, fortæller vicedirektør Sune Stausholm, der d. 1. august 2008 fik ansvaret for det administrative servicecenter i Økonomistyrelsen.

”Det nye center bliver et centrum for viden og erfaring. Det giver os unikke muligheder for at udvikle nye tiltag, der kan give en mere effektiv administration i staten,” siger Sune Stausholm, der er ny vicedirektør i Økonomistyrelsen med ansvar for servicecentret.

Mange kommende medarbejdere spørger sig selv, om Økonomistyrelsen bliver en attraktiv arbejdsplads. Sådan var det også i Post Danmark i sin tid. Der skulle man flytte 600-700 medarbejdere til Postens servicefællesskab. Men efter kort tid var det nye centers medarbejdertilfredshedsundersøgelse højere end gennemsnittet for hele Post Danmark. ”Når det kunne lykkes der og i mange andre private virksomheder, så tror jeg også, vi kan få det til at fungere for staten,” siger den nye vicedirektør i Økonomistyrelsen Sune Stausholm, der kommer fra en stilling som vicedirektør i Post Danmark, hvor han stod for at etablere Postens servicefællesskab.

Årsagen til den store tilfredshed i Post Danmark ligger hovedsageligt i, at man som medarbejder i et administrativt fællesskab får kolleger, som beskæftiger sig med det samme som en selv, og at ens arbejdsområde er selve kerneforretningen. På den måde får medarbejderne ledelsens fulde opmærksomhed.

”Ledelsen skal være synlig og nærværende i dagligdagen, og medarbejderne skal have varierende arbejdsopgaver. Der er tradition for stor fokus på kompetenceudvikling for både ledere og medarbejdere – det vil også gælde for de kommende medarbejdere,” siger Sune Stausholm.

For Sune Stausholm er målene for centret i Økonomistyrelsen klare: ”Centret skal levere sikker og effektiv drift af høj kvalitet, og medarbejderne skal have en spændende og attraktiv arbejdsplads. Med det nye center bliver Økonomistyrelsen et sted, hvor vi kan udvikle og afprøve nye ting, og vi vil blive et centrum med viden og erfaring. Det giver os unikke muligheder for at udvikle nye tiltag, der kan give en mere effektiv administration i staten,” siger han.

## Variierende opgaver og professionel service

I organiseringen af det nye center arbejdes der med at udvikle team på 12 – 20 personer, hvilket giver en god fleksibilitet og mulighed for rotation. Teamene vil have nogle faste kunder tilknyttet.

”De kommende medarbejdere bliver organiseret i team, der skal løse alle opgaver inden for løn og økonomi for specifikke institutioner. Og medarbejderne i teamene skal på længere sigt kunne varetage flere opgaver inden for teamet for at levere stabil og professionel service,” siger han og fortsætter: ”Vi iværksætter et forløb, der sikrer, at de medarbejdere, der får nye opgaver, bliver kompetenceudviklet og oplært. Og vi iværksætter et projekt med fokus på samarbejde og koordinering for team og medarbejdere. Og så vil vi løbende evaluere, om organiseringen virker efter hensigten.”

Økonomistyrelsen vil desuden gøre en stor indsats for at få viden om, hvad den enkelte medarbejder synes om arbejdspladsen.

”Vi vil følge udviklingen i medarbejdertilfredsheden tæt. Det vil vi blandt andet gøre ved at lave en såkaldt nulpunktsmåling efter hver implementeringsbølge – hvad synes medarbejderne efter de første par måneder. Det skal give os et grundlag for at sikre, at vi har en attraktiv arbejdsplads,” siger han.

Der vil også blive iværksat en række aktiviteter for teamledere og kontorchefer. De skal dels sikre, at servicecentret kommer godt fra start, dels at de to chefniveauer føler sig godt klædt på til ledelsesopgaven i Økonomistyrelsen.

## Forventningsafstemning

Høj kundetilfredshed er et grundlæggende princip, som kræver en klar forventningsafstemning at opnå. ”Hvis vi er præcise om, hvad kunderne får fra os og i hvilken form og kvalitet, samtidig med at vi er entydige i vores forventninger til, hvad kunderne skal levere til os, så tror jeg, at der vil være en høj kundetilfredshed,” siger Sune Stausholm.

Jo flere personer, som kan løfte den samme opgave, jo større vil stabiliteten og driftsikkerheden være.

”Samtidig er det vigtigt at huske på, at de medarbejdere, som skal over i det nye center ikke blot er flere om at løse opgaverne, de har også allerede administration som kerneopgave – de kender arbejdet, kunderne og mange af rutinerne,” siger Sune Stausholm.

## Initiativer i Økonomistyrelsen

- Der igangsættes et kompetencekortlægningsforløb.
- Der udvikles et lederudviklingsforløb med udgangspunkt i Økonomistyrelsens ledelsesmodel.
- Der igangsættes et projekt med fokus på samarbejde og koordinering for team og medarbejdere.
- Der igangsættes medarbejdertilfredshedsundersøgelse for hver implementeringsbølge.
- Der blev afholdt Personaledag den 12. september 2008, hvor potentielle kommende medarbejdere var inviteret.

## Hele statens ansvar

Ministerier og styrelser skal være indstillede på, at de kan være nødt til at ændre på deres interne arbejdsopgange, når de skal passes ind i fælles standarder.

”Vi i Økonomistyrelsen har en stor opgave foran os, hvis effektiviseringsgevinsterne skal høstes – og det skal de – derfor skal der være fælles standarder for alle, og mange opgaver skal digitaliseres,” siger Sune Stausholm og kalder servicecentret et skæbnefællesskab, som forpligter på tværs af staten.

”Fælles administration er et fælles projekt for stort set alle ministerområder. Der er nogen, som skal aflevere opgaver, og vi i Økonomistyrelsen skal tage imod dem. Og det skal der være en fælles forståelse for – også når vi overgår til almindelig drift. Det kræver samarbejde at indfri potentialerne,” siger han.

# RETTE KOMPETENCER OG RETTE OPGAVER = ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS

Økonomistyrelsen skyder et kompetencematchforløb i gang i efteråret 2008. "Forløbet skal give medarbejderne mulighed for at fortælle deres kommende chef, hvilke opgaver de løser, hvad de er gode til, og hvad deres ønsker og forventninger er til det nye job," siger Clea Bach, HR-chef i Økonomistyrelsen med ansvar for kompetencematchforløbet.

Når medarbejderne i det administrative servicecenter i Økonomistyrelsen om kort tid er identificeret, skyder styrelsen et såkaldt kompetencematchforløb i gang. Det er et redskab, der skal bruges til at planlægge kompetenceudvikling for medarbejderne, så de efter en overgangsperiode kan varetage nye opgaver i centret.



Identifikation af de kommende medarbejdere i Økonomistyrelsen er en grundlæggende forudsætning for en række aktiviteter, når servicecentret skal implementeres – det gælder en målrettet kommunikations- og kompetenceindsats og fastholdelsesinitiativer. Identifikationen sker inden årsskiftet til 2009, og alle medarbejdere identificeres på én gang – også dem, som først skal flytte i fjerde bølge i 2010. En samlet identifikation skal skabe vished for dem, der skal flytte til servicecentret, så medarbejderne ved besked, selvom de måske ikke står foran en overflytning i nærmeste fremtid.

Når identifikationen er tilvejebragt, iværksætter Økonomistyrelsen et kompetencematchforløb for alle kommende medarbejdere. Det sker for bedst at kunne matche medarbejdernes kompetencer, ønsker og forventninger med Økonomistyrelsens behov for kvalificeret og kompetent opgaveløsning. Her skal medarbejderne beskrive deres faglige og personlige kompetencer, nuværende opgaver og ønsker til fremtidige arbejdsområder og kompetenceudvikling i et kompetence-cv.

Cv'erne bliver struktureret i en database, der skal fungere som en hjælp, når Økonomistyrelsen skal planlægge, hvilke behov der er for kompetenceudvikling. Både metode og system er brugt før med gode erfaringer:

"Systemet bag kompetencematchforløbet er et etableret værktøj, som blandt andet Nordjyllands Amt har haft gode erfaringer med at bruge. Det giver medarbejderne en god mulighed for at fortælle deres kommende chef, hvilke opgaver de løser, hvad de er gode til, og hvad deres ønsker og forventninger er til det nye job. Samtidig hjælper det os med at skabe et godt fundament for en attraktiv arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø," siger Clea Bach, HR-chef i Økonomistyrelsen med ansvar for kompetencematchforløbet.

## En enorm succes

Da Nordjyllands Amt som et led i strukturreformen fra 2007 ophørte med at eksistere, skulle 800 medarbejdere på den daværende amtsgård skifte job og her var medarbejderne gennem et tilsvarende forløb med samme system:

"Det var en enorm succes! Selvom mange var skeptiske i starten, fik vi ikke meget mere end en håndfuld indsigelser alt i alt. Og indsigelserne gik ikke på metoden eller systemet, men på den placering medarbejderne havde fået", siger Ane Andersen, der som daværende vicekontorchef i Løn- og Personalekontoret havde ansvaret for fordelingsprojektet i det tidligere Nordjyllands Amt.

Udtalelsen suppleres af Jane Bertelsen, der er it-projektleder i det nuværende Region Nordjylland, og som selv var igennem forløbet:

"Det er svært, men også meget positivt at være nødt til at tage stilling til sig selv og sit job og at tænke på, hvad man vil med job og karriere i fremtiden. Vi udvikler os og vokser jo ved at bryde vaner og se anderledes på tingene – og det var kompetencematchforløbet med til. Så overordnet set var det et positivt forløb. Også fordi man får mulighed for at fortælle om de kompetencer, man har, som ikke umiddelbart ligger i ens jobfunktion".



## Går i gang i efteråret

Forløbet skydes i gang i efteråret ved, at medarbejderne modtager en e-mail med en introduktion til forløbet samt adgang til databasen, hvor kompetence-cv'et skal oprettes. Når medarbejderne har udfyldt deres cv, skal de drøfte det med deres nuværende chef. Formålet er at gøre status for medarbejdernes overvejelser, inden de skal flytte og til sidst at give mulighed for at finjustere cv'et. Derefter får Økonomistyrelsen adgang til oplysningerne, og så går arbejdet med at systematisere cv'erne i gang og planlægningen af kompetenceudvikling og kurser. Kompetence-cv'et vil også danne udgangspunkt for en dialog mellem medarbejderen og den kommende chef om det nye job og arbejdsopgaver, når medarbejderne er flyttet til det nye center.

## Kompetencematchforløbet trin for trin – for chefer og medarbejder

- 1 Medarbejderne opretter deres kompetence-cv
- 2 Samtaler om cv'et mellem medarbejder og medarbejderens nuværende chef
- 3 Nuværende chefer godkender medarbejdernes cv'er
- 4 Økonomistyrelsen skaber sig et overblik over kompetencer og derefter planlægger kompetenceudvikling og sammensætter team
- 5 Samtaler om det nye job med nye arbejdsopgaver mellem medarbejder og medarbejders chef i det administrative servicecenter

Læs mere om kompetencematchforløbet og om informationsmøder om disse på [www.oes.dk/asc](http://www.oes.dk/asc).

# NÆRMESTE LEDER ER VIGTIGSTE KOMMUNIKATIONSKANAL I EN FORANDRINGSPROCES

På med arbejdshandskerne. Sådan lyder to kommunikationseksperter råd til de ledere, der står foran at skulle føre deres medarbejdere helskindet gennem den forandringsproces etableringen af servicecentret i Økonomistyrelsen kræver.

Usikkerhed, utryghed og frustration. Det oplever mange ledere og medarbejdere i en forandringsproces, hvis de ikke får svar på, hvad deres funktion er i processen. Derfor står Økonomistyrelsen og samtlige ministerområder over for en betydelig kommunikationsopgave, når Økonomistyrelsens servicecenter skal etableres.

Mange medarbejdere i staten bliver berørt af det kommende center – de skal enten skifte arbejdsplads, have nye kollegaer eller tilegne sig nye kompetencer for at løfte deres fremtidige opgaver. Medarbejdere er i dag ansat i 176 forskellige institutioner, og derfor er kommunikationen i den enkelte institution og i den enkelte afdeling helt afgørende.

## Den nærmeste leder har hovedrollen

Den nærmeste leder har ifølge professor i kommunikation, Anne-Marie Søderberg et stort kommunikationsansvar, og han eller hun skal stille op, også når der dukker frustrationer op undervejs.

”Mange medarbejdere betragter deres nærmeste leder som den mest troværdige leder. Det er derfor afgørende, at lederne tager opgaven på sig. De skal fortælle, hvad fremtiden kommer til at bringe og sørge for hele tiden at holde medarbejderne opdateret med nyeste viden,” siger hun. Løfter lederne ikke denne opgave, kan det få negative konsekvenser. Hun fortsætter:

”Uvished skaber grobund for rygtedannelse og bekymring for det nye, ligesom der vil blive skabt fordomme om dem, man skal arbejde sammen med. Det kan i værste tilfælde øge sygefraværet eller mindske tilfredsheden med arbejdet. Derfor skal den nærmeste leder få forandringen til at give mening for den enkelte,” siger professor Anne-Marie Søderberg.

## Kommunikationstaskforce

Skatteministeriet og Økonomistyrelsen har sammen etableret en kommunikationstaskforce. Formålet er at sikre god kommunikation til alle, der er berørt af beslutningen om de to administrative servicecentre i staten. Her vil man videndele og opsamle gode erfaringer på tværs af ministerierne. Taskforcen er bemandet med mindst én person fra alle ministerier, som har ansvar for intern kommunikation på hele ministerområdet.

En undersøgelse viser ifølge kommunikationsforsker Helle Petersen, at medarbejdere har 10 procent af deres viden fra virksomhedens formelle kommunikationskanaler, mens de har 90 procent fra netværkskommunikation og uformel kommunikation. Derfor skal lederne være opmærksomme på deres rolle – også når snakken om forandringerne foregår ude ved kaffemaskinen.

”Massekommunikation kan kun påvirke opmærksomhed og viden, så hvis man vil påvirke medarbejdernes holdninger, engagement og lyst til at gå ind i sådan en forandringsproces, er man afhængig af den nære kommunikation ude i afdelingerne. Det er den nærmeste leder, der er den vigtigste kommunikationskanal.



**Helle Petersen,**  
ph.d. og erhvervsforsker  
med speciale i forandringskommunikation

Siden Helle Petersen afleverede sin ph.d.-afhandling ”Forandringskommunikation” har hun arbejdet på at føre sine forskningsresultater ud i livet. Først som leder med ansvar for intern kommunikation og branding i Novo Nordisk, og nu som selvstændig kommunikationsforsker og -rådgiver.

Læs mere på  
[www.hellepetersen.dk](http://www.hellepetersen.dk)



**Anne-Marie Søderberg,**  
professor på Copenhagen  
Business School

Anne-Marie Søderberg har over flere år gennemført større empiriske feltstudier af internationale fusioner og virksomhedsopkøb. Her har hun særligt haft fokus på, hvordan ledere og medarbejdere reagerer på og håndterer de komplekse organisatoriske forandringsprocesser.

Læs mere på  
[www.cbs.dk/staff/ams](http://www.cbs.dk/staff/ams)

Han eller hun skal oversætte, hvad forandringerne betyder i medarbejdernes kontekst, hvor de skal hen, hvorfor og hvilken rolle de skal spille i det store puslespil,” siger Helle Petersen.

Begge kommunikationseksperter fremhæver, at betingelsen, for at de enkelte ledere kan opfylde denne rolle, er, at de holdes informeret, når der sker noget nyt, men lige så vigtigt er det, at lederne hele tiden selv sørger for at holde sig opdateret hos deres ledelser. De skal kunne samle op på og konkretisere centrale udmeldinger.

## Kommunikér undervejs

Oftentimes er det sådan, at der kan gå tid imellem, at der sker noget, eller at lederne mener, at de allerede har viderefundet det, de ved om forandringen. Men ifølge Helle Petersen, er der kun en ting at gøre:

”Lederne skal blive ved med at kommunikere – også når de ikke ved noget, de kan i stedet fortælle, hvornår de forventer, at der kommer en afklaring. Medarbejderne vil have en vedvarende interesse i at få svar på spørgsmål. Og derfor skal lederne blive ved med at fortælle, hvad de ved og være sikre på, at medarbejderne har modtaget og forstået informationerne, som det var intentionen. Det hjælper ikke at sige: Jamen det har vi da kommunikeret. For man har ikke kommunikeret, før end budskabet er forstået, som det er hensigten,” siger Helle Petersen.

## Brug for konkrete svar

Når vi står i en forandringsproces, har vi ifølge Helle Petersen et stort behov for at kende de helt nære svar og konsekvenser. Det er først, når vi har fået de rammer på plads, som vi kan placere usikkerhed inden for, at vi kan tage imod de store forkromede strategier og visioner for forandringerne.

Det er dog ifølge Anne-Marie Søderberg lige så vigtigt, at de, der kommunikerer, hele tiden har rationale bag beslutningen i bagehovedet.

”Fortæl igen og igen, hvorfor der skal etableres et servicecenter, hvad de berørte medarbejdere får ud af at komme til at arbejde sammen med ligesindede – forstået i den forstand at medarbejderne jo arbejder inden for det samme felt og løser samme typer opgaver og derfor fremover kan have gavn af at arbejde sammen, udveksle erfaringer og udvikle nye måder at gå til sagerne,” siger hun.

## KORTLÆGNING AF IT I STATEN:

# STORE POTENTIALER OG UDFORDRINGER

Statens It arbejder på højtryk for at finde ud af, hvordan Statens It skal bygges op med medarbejdere og opgaver. Det sker bl.a. via en dataindsamling, som viser et fragmenteret billede af den måde, it-opgaven løftes i statens institutioner i dag. Det gør udfordringen, men også rummet for forbedring større, lyder det fra direktøren for Statens It.

Visionen i Statens It er klar. De vil sammen med de mange kommende medarbejdere rykke statslig it fra Danmarksserien til den professionelle superliga. Visionen skal nås ved at samle de mange it-medarbejdere, der i dag typisk sidder i mindre enheder til Danmarks største it-fællesskab.

I løbet af de næste tre år flytter omkring 650 it-medarbejdere til Statens It. I Statens It bruger man meget tid på at planlægge den opgave. Siden beslutningen om at etablere et center for generelle systemer, it-support og drift blev truffet, har de arbejdet ihærdigt og intenst på at få et overblik over opgavens omfang – blandt andet i form af en dataindsamling, hvor samtlige it-systemer på tværs af institutionerne er kortlagt. Et billede begynder at tegne sig.

”Kortlægningen viser et utroligt sammensat miljø – der er mange forskellige platforme og en mangfoldighed af systemer, der drives på mange forskellige måder. It-opgaven er drevet meget fragmenteret med fokus på den enkelte institutions opgave. Nogen har outsourcet meget, andre næsten ingenting. Men kortlægningen tyder også på, at vi kan vinde meget ved at konsolidere it – jeg tror på, at det er den rigtige løsning på sigt. Vi har en enestående mulighed for at skabe fundamentet for den fremtidige digitaliseringsindsats i Danmark. Men kortlægningen viser også, at det bliver et stort arbejde,” siger Jan Cilius, direktør for Statens It.

### Kontakt til kunderne

Ligesom der er store muligheder i at samle alt it ét sted, ser direktøren for Statens It også en række potentielle trusler, som de skal være opmærksomme på undervejs. Det handler om forståelsen for hovedopgaven for Statens It og om ikke at blive en fjern mastodont.

”Når man flytter it-folkene fra de enkelte institutioner til en stor central enhed, er der en risiko for, at vores kunder kommer til at opleve Statens It som fjern fra brugere og institutionernes forretning. Det stiller store krav til den måde, vi vælger at organisere os på. Vi skal sikre tæthed og indblik i forretningen,” siger Jan Cilius.

Han fortæller videre, at det for Statens It gælder om at være tæt på de enkelte institutioner, selvom Statens It er samlet ét sted.

”Vi skal fungere som en servicevirksomhed. Netop fordi vi bliver en så stor organisation, er det essentielt, at vi ikke bliver os selv nok. Vores forretningsmål skal være tæt knyttet til vores kunders. Vi skal konstant holde os for øje, hvad der er vigtigt for kunderne. Vores succes afhænger af kundernes succes. Kun hvis de oplever, at samarbejdet fungerer, er det en succes,” siger han.

Jan Cilius har dog ingen forventninger om, at det vil blive en smertefri proces. It-opgaven i institutionerne er i dag individuelt styret.

”Der er i dag forskelle på alle niveauer. Derfor er det en grundlæggende præmis for at høste stordriftsfordele at konsolidere og



Direktør i Statens It Jan Cilius fremhæver, at der er store potentialer ved at samle udvikling, support og drift af it ét sted: ”Vi har en enestående mulighed for at skabe fundamentet for den fremtidige digitaliseringsindsats i Danmark. Men kortlægningen viser også, at det bliver et stort arbejde.”

standardisere så meget som muligt. Vi skal indkøbe færrest mulige varianter af systemer – der er for eksempel ingen grund til at drive og supportere flere forskellige e-mailsystemer, hvis ét enkelt system kan løse alle behov,” siger han.

En konsolidering og samling af systemer vil også påvirke den måde, ministerierne og institutionerne skal organisere sig på it-mæssigt fremover. Konkret vil der komme medarbejdere ud og tale med ministerierne om tre forhold i løbet af oktober, november og december måned i 2008.

”Når vi er færdige med at analysere dataindsamlingen og har udarbejdet forslag til handlingsplaner, skal vi ud og afklare tre ting: For det første, hvordan vi helt præcist deler opgaverne omkring det enkelte systemkompleks, for det andet delingen af it-organisationen og for det tredje tidsplanen for overflytningen af opgaver til Statens It,” siger Jan Cilius.

### Danmarks mest spændende it-projekt

Statens It er meget opmærksom på rekrutteringsproblemerne i forhold til it-medarbejdere, men mener samtidig også, at de har meget at tilbyde.

”Jeg mener, at vi er i gang med Danmarks mest spændende it-projekt. Og vores medarbejdere vil opleve, at de kommer til at arbejde i en organisation, hvor it er kerneopgaven, og deres opgaver dem, det hele afhænger af,” siger Jan Cilius.

Han fortæller videre, at han forventer, at der vil ske en markant professionalisering.

”Vi vil få en produkt- og driftorienteret del af forretningen, hvor de, der er interesseret i drifts- og udviklingsteknologi, kan fordybe sig, og en del, hvor de, der er interesseret i mere kundevedtede opgaver, kan komme til at arbejde kunderettet og løsningsorienteret. Vores medarbejdere vil få mulighed for at gå fra at være it-generalister til at være specialister og eksperter,” siger Jan Cilius.