

KPC

Att. Niels Henrik Holmquist-Larsen

Holmens Kanal 20
Postboks 2150
1016 København K
Tlf. 35 28 81 00
Fax 35 36 24 11
ams@ams.dk
www.ams.dk
CVR nr. 55 56 85 10

Svar på Personalestyrelsens høring om tryghedsskabende foranstaltninger

10. januar 2007

Beskæftigelsesministeriet har anmodet styrelsen om bidrag til besvarelsen af spørgsmål 31 fra Kommunaludvalget vedrørende drøftelser i samarbejdsudvalgsregi om retningslinier for tryghedsskabende foranstaltninger.

Vores sag

04-075-13

Vores ref.

teg

Arbejdsmarkedsstyrelsen kan oplyse, at styrelsen siden vedtagelsen af kommunalreformen har haft en løbende dialog med AF's personaleorganisationer i AF's hovedsamarbejdsudvalg (AF-HSU) om implementeringen af kommunalreformen på beskæftigelsesområdet. Kommunalreformen har således siden årsskiftet 2004/2005 været et fast punkt på dagsordenen på de ordinære møder i AF-HSU, ligesom der er oprettet et særligt personalepolitisk underudvalg.

Af konkrete foranstaltninger og tiltag kan nævnes:

- Vedtagelse af "Protokollat vedr. medarbejderinddragelse, dialog og information i relation til strukturreformen på beskæftigelsesområdet".
- Nedsættelse af dialoggrupper vedr. bla.:
 - placeringen af de administrative og indholdsmæssige opgaver i det nye beskæftigelsessystem
 - vilkår i forbindelse med omplaceringen af AF-medarbejderne,
 - kompetenceudvikling
 - ledelsesudvikling
- Nedsættelse af koordinationsudvalg ifm. omplaceringen af AF-medarbejderne
- Etablering af jobbørs
- Oprettelse af Midlertidige Tværgående Samarbejdsudvalg – MTSU.

- Katalog med afbødeforanstaltninger til medarbejdere der er blevet omplaceret, med bl.a. mulighed for hjemmearbejdsplads, fleksible aftaler om arbejdstid.

Det er således Arbejdsmarkedsstyrelsens opfattelse, at der har været en god og konstruktiv dialog med såvel ledelse som medarbejdere i AF.

Med venlig hilsen

Thomas Eggert

Indenrigs- og Sundhedsministeriet

Dato: 10. januar 2007
Kontor: Sekretariatet
J.nr.: 2005-0101-15
Sagsbeh.: JAV
Fil-navn: Bidrag til FT-spm.

Bidrag til besvarelse af spørgsmål nr. 31 (Alm.del), som Kommunaludvalget har stillet til finansministeren den 3. januar 2007

Spørgsmål 31:

"Ministeren bedes redegøre for de initiativer, der frem til nu har været taget fra statens side for i samarbejdsudvalgsregi at forberede aftale om retningslinjer for tryghedsskabende foranstaltninger med hovedvægt på naturlig afgang og frivillige fratrædelsesordninger samt iværksættelse af særlige kompetenceudviklings- og omskolingsinitiativer. Der ønskes en oversigt over de samarbejdsudvalg, der har været inddraget, og over resultaterne af disse drøftelser."

Bidrag til svar:

Til at forberede arbejdet med etablering af de 5 nye statsforvaltninger etablerede Indenrigs- og Sundhedsministeriet en projektorganisation. Projektorganisationen har bl.a.

- Udarbejdet grundlaget for – og plan for –
 - o personaleomflytninger og -fordelinger,
 - o løsning af tværgående spørgsmål vedrørende personaleforhold,
 - o konkrete personalesager, som ikke kunne løses lokalt
- Udarbejdet oplæg om mulige modeller for statsforvaltningernes organisation og ledelse som grundlag for sammenlægninger,
- Udarbejdet forslag til information af medarbejderne om forhold vedrørende organisation, ledelse og personale.

Statsforvaltningsomlægningen har været behandlet lokalt i samarbejdsudvalg i det enkelte statsamt og i særligt nedsatte samarbejdsudvalg for de kommende statsforvaltninger. Endelig er statsforvaltningernes omlægninger blevet drøftet i Kontaktudvalget, der består af repræsentanter fra departementet, statsamtmandene (statsforvaltningsdirektørerne), og de forskellige personalegrupper i statsamterne (statsforvaltningerne), herunder AC og HK.



Justitsministeriet

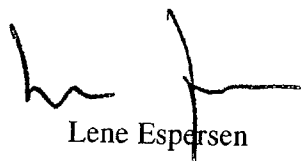
Administrationsafdelingen

Personalestyrelsen
Finansministeriet
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K

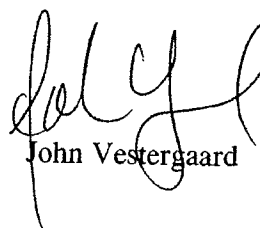
Dato:
Kontor: Budget- og Planlægningskon-
toret
Sagsbeh.: John Vestergaard
Sagsnr.: 2005-001-0026
Dok.: JVE40162

Ved brev af 8. januar 2007 har Personalestyrelsen anmodet Justitsministeriet om bidrag til besvarelse af spørgsmål 31 (Alm. del) fra Folketingets Kommunaludvalg vedrørende drøftelser i samarbejdsudvalgsregi om retningslinier for tryghedsskabende foranstaltninger.

Justitsministeriet kan i den anledning oplyse, at kommunalreformen på Justitsministeriets område har betydet, at visse opgaver på pas- og kørekortområdet er blevet overført til kommunerne. Som det fremgår af vedlagte udtalelse fra rigspolitichefen af 9. november 2005, har det herved ikke været forudsat, at kommunerne i større omfang skulle overtage medarbejdere i politiet, som i dag er beskæftiget med disse områder. De nødvendige personaletilpasninger i politiet i forbindelse med opgaveomlægningen gennemføres således – med tilslutning fra personaleorganisationerne – ved naturlig afgang.



Lene Espersen



John Vestergaard

RIGSPOLITIET

POLITI

Justitsministeriet
Administrationsafdelingen

- 9 NOV. 2005

2005-014-857
Sagsbehandler: LF

PERSONALEAFDELINGEN

Polititorvet 14
1780 København V

Telefon: 3314 8888
Direkte: 3381 0910
Telefax: 3343 0017

E-mail: rpchb@politidk
Web: www.politi.dk

Justitsministeriet har den 2. november 2005 anmodet Rigspolitiet om et bidrag til brug for besvarelsen af Finansministeriets brev af 28. oktober 2005 vedrørende tryghedsskabende foranstaltninger i forbindelse med kommunalreformen.

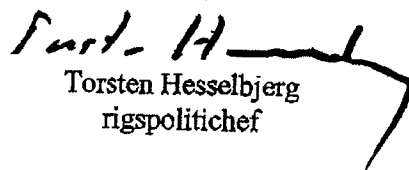
Finansministeriet har i det nævnte brev anmodet om at få oplyst, hvilke initiativer der er eller påtænkes at ville blive taget med henblik på at sikre, at der i regi af samarbejdsudvalget aftales retningslinjer for tryghedsskabende foranstaltninger i forbindelse med gennemførelse af kommunalreformen.

I den anledning kan det oplyses, at politiet i forbindelse med kommunalreformen overdrager opgaver på pas- og kørekortområdet til kommunerne. Det er ikke herved forudsat, at kommunerne i større omfang overtager medarbejdere i politiet, som i dag er beskæftiget med disse områder. Uafhængigt af kommunalreformen står også politiets opgaver i relation til motorregistreringen over for en omlægning, som formentlig i 2008 vil frigøre medarbejderne fra dette opgaveområde.

På mødet i Rigspolitichefens Centrale Samarbejdsudvalg den 3. december 2004 har Rigspolitichefen orienteret udvalget om disse opgaveoverdragelser og herunder, at Rigspolitiet som en konsekvens heraf indtil videre alene vikarbesætter ledige stillinger i kontorsektoren. Sigtet er således, at de nødvendige personaletilpasninger i politiet i forbindelse med opgaveomlægningerne sker ved naturlig afgang. Der er blandt personaleorganisationerne opbakning til denne strategi, og det er Rigspolitiets nuværende vurdering, at der ikke bliver behov for at afskedige medarbejdere som følge af opgaveomlægningerne.

Der henvises til Justitsministeriets sagsnr. 2005-001-0026.

Med venlig hilsen


Torsten Hesselbjerg
rigspolitichef

5

Justitsministeriet
Budget- og planl.kt.

2005 NR. 001-0026



Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K

Kulturministeriet
Nybrogade 2
1203 København K

Tlf : 33 92 33 70
Fax : 33 91 33 88
E-mail : kum@kum.dk
Web : www.kum.dk

9. januar 2007

Tryghedsskabende foranstaltninger ifm. kommunalreformen

Som svar på Personalestyrelsens brev af 8. januar 2007 om tryghedsskabende foranstaltninger med henblik på besvarelse af spørgsmål 31 fra Kommunaludvalget kan Kulturministeriet oplyse følgende:

Kulturministeriet har i forbindelse med kommunalreformen fået overført færre medarbejdere fra amterne end dem, der kræves for at løse de opgaver, der er blevet overført. Der er derfor på vores område ikke brug for personaletilpasninger. Vi har således ikke fundet anledning til at forberede aftaler om retningslinier for tryghedsskabende foranstaltninger med hovedvægt på naturlig afgang og frivillig fratrædelsesordninger.

De medarbejdere, der er blevet overført fra amterne til Kulturministeriet, er medarbejdere, hvis kompetencer passer godt til løsningen af Kulturministeriets opgaver. Vi har derfor heller ikke fundet anledning til at iværksætte særlige kompetenceudviklings- eller omskolingsinitiativer. Det kan dog komme på tale senere, hvis der alligevel viser sig et behov for det.

Samarbejdsudvalget i departementet og i de styrelser, som er blevet berørt af kommunalreformen, er løbende blevet orienteret om overflytningen af medarbejdere fra amterne til Kulturministeriet.

Med venlig hilsen

Henriette Christiansen
Administrationschef

.....
MILJØMINISTERIET

Center for
Koncernforvaltning

Fusionssekretariatet

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København

J.nr. 072-00052
Ref. BIN
8. januar 2007

Under henvisning til Personalestyrelsens brev af 8. januar 2007 om tryghedsskabende foranstaltninger kan Miljøministeriet oplyse følgende:

Miljøministeriet har undervejs i planlægningen af fusionsprocessen taget en række hensyn for at skabe en så tryk proces omkring fusionen som muligt. Der blev allerede i foråret 2005 nedsat en tværgående Dialoggruppe med ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra alle amter. I foråret 2006 blev disse grupper suppleret med midlertidige samarbejdsudvalg for alle 7 miljøcentre. Inden sommerferien 2007 forventes de midlertidige udvalg at være erstattet af permanente udvalg.


Yderligere bemærkes, at det i forbindelse med processen for fordeling af medarbejdere har været tillagt vægt i så høj grad som muligt at imødekomme medarbejdernes ønsker om placering, herunder gennem muligheden for at indgive interesselikvidering på en række stillinger.

Ministeriet har i september 2006 rettet henvendelse til Personalestyrelsen for at høre nærmere om forståelsen af brev af 30. juni 2005 Finansminister Thor Pedersen om igangsættelse af dialogen om tryghedsskabende foranstaltninger i relation til retningslinier, herunder tidspunktet for drøftelse af en aftale. Personalestyrelsen svarede den 19. september 2006, at det var styrelsens opfattelse, at det først er i det øjeblik, at der måtte vise sig behov for personaletilpasninger, at der i samarbejdsudvalgsregi skal aftales retningslinjer for tryghedsskabende foranstaltninger.

Ministeriet forventer først i februar 2007 at have et tilstrækkeligt overblik over årsværks- og lønsumsforbrug til at kunne udarbejde en tilstrækkelig valid prognose, herunder en foreløbig vurdering af om der er behov for tilpasning. Prognosen vil være en del af grundlaget for udarbejdelse af et udkast til aftale om tryghedsskabende foranstaltninger i Miljøministeriet. Et udkast til aftale vil blive drøftet i samarbejdsudvalgene (de midlertidige samarbejdsudvalg, hvis der ikke endnu er etableret permanente) i de institutioner, som har fået overført medarbejdere fra amterne, dvs. miljøcentrene i Aalborg, Århus, Ringkøbing, Ribe, Odense, Roskilde og Nykøbing F samt i Miljøstyrelsen, Skov- og Naturstyrelsen, Center for Koncernforvaltning, Danmarks og Grønlands Geologiske Undersøgelse samt departementet.

Arbejdet med udarbejdelse af et udkast til aftale er ikke igangsat på nuværende tidspunkt, men forventes bl.a. at indeholde retningslinier for naturlig afgang, frivillig fratræden og kompetenceudvikling. Hertil kommer, at ministeriet håber, at medarbejderne i ministeriet vil benytte sig af mulighederne for at vise interesse for ledige stillinger i ministeriet, således at tilpasninger også sker gennem intern rotation i ministeriet.

Med venlig hilsen



F. Bitten Nielsen

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K

Den 10. januar 2007
Sagsnr.: 8622
Ref.: 1AFD2KT /NASK
Tlf.: 33922031
E-mail: nask@fvm.dk

Tryghedsskabende foranstaltninger

I brev af 8. januar 2007 har Personalestyrelsen bedt Fødevareministeriet om bidrag til svar på spørgsmål 31 fra Folketingets Kommunaludvalg til finansministeren vedrørende tryghedsskabende foranstaltninger i forbindelse med kommunalreformen.

I samme forbindelse har Personalestyrelsen bedt om en oversigt over de samarbejdsudvalg på ministerområdet, der har været inddraget, og over resultaterne af disse drøftelser.

Fødevareministeriet kan oplyse, at ministeriets overtagelse af opgaverne fra amterne vedrørende Miljøvenlige Jordbrugsforanstaltninger og Vildmose-tilsynet i forbindelse med strukturreformen overtages af Direktoratet for FødevareErhverv. Overtagelsen af opgaver fra amterne har siden august 2005 været behandlet som et fast punkt på hvert møde i direktoratets Samarbejdsudvalg.

På mødet den 6. december 2005 var spørgsmålet om tryghedsskabende foranstaltninger på dagsordenen med oplæg til en aftale om retningslinier, der tager udgangspunkt i de eksisterende aftaler om naturlig afgang, frivillige fratrædelsesordninger og særlige kompetenceudviklings- og omskolingsinitiativer.

Direktoratet for FødevareErhverv har oplyst, at direktoratets Samarbejdsudvalg på dette møde godkendte oplægget og var indforstået med, at direktoratet følger de eksisterende regler, aftaler og muligheder på området efter forudgående behandling i Samarbejdsudvalget, hvis der i forbindelse med overtagelse af medarbejderne fra amterne skulle opstå behov for personaletilpasninger.

Med venlig hilsen

Nathalie Skovgaard

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K

Bidrag til besvarelse af spørgsmål om tryghedsskabende foranstaltninger

Personalestyrelsen har i brev af 8. januar 2007 anmodet Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling om bidrag til besvarelse af spørgsmål 31 til finansministeren vedrørende drøftelser i samarbejdsudvalgsregi om retningslinier for tryghedsskabende foranstaltninger.

Videnskabsministeriet har anmodet Universitets- og Bygningsstyrelsen om at besvare Personalestyrelsens henvendelse.

Styrelsen kan oplyse, at stort set alle de medarbejdere, der er overflyttet fra amterne til styrelsen, har valgt det frivilligt efter, at de var flyttet et andet sted hen. De medarbejdere, som ikke selv har valgt at blive overflyttet til styrelsen, har været overordentligt positive i forhold til overflytningen. Endvidere kan det oplyses, at der ikke er planer om personaletilpasninger i styrelsen som følge af kommunalreformen.

Det har derfor været styrelsens vurdering, at det ikke har været nødvendigt at drøfte tryghedsskabende foranstaltninger i samarbejdsudvalgsregi.

9. januar 2007

**Universitets- og
Bygningsstyrelsen**

Bredgade 43

1260 København K

Telefon 3395 1200

Telefax 3395 1300

E-post ubst@ubst.dk

Netsted www.ubst.dk

CVR-nr. 2090 5808

Sagsbehandler

Werner Sonne

Telefon 3392 9868

Telefax 3395 1300

E-post wsn@ubst.dk

Sagsnr. 07-012476

Dok nr. 86626

Side 1/1

Med venlig hilsen

Werner Sonne

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K

Hovedcentret

Østbanegade 123
2100 København Ø

Telefon 7222 1818
Ean. nr. 5798000033788

skat@skat.dk
www.skat.dk

16. januar 2007

Birger Hüche Larsen
Chefkonsulent

birger.huche.larsen@skat.dk
Direkte 72 37 09 04

Bidrag til besvarelse af Kommunaludvalgets spm. 31 - KOU alm. del.

Personalestyrelsen har anmodet om bidrag fra Skatteministeriet til besvarelse af Kommunaludvalgets spm. 31 til Finansministeren, hvor ministeren bedes redegøre for initiativer i forhold til tryghedsskabende foranstaltninger med hovedvægt på naturlig afgang og frivillige fratrædelsesordninger samt iværksættelse af særlige kompetenceudviklings- og omskolingsinitiativer.

I den forbindelse har SKAT udarbejdet følgende redegørelse for arbejdet med tryghedsskabende initiativer i forhold til medarbejdere og ledere.

Finanslovsaftalen

I forbindelse med indgåelse af finanslovsforliget for 2007 var det et væsentligt tema for aftaleparterne at skabe tryghed for medarbejderne i SKAT. Der var derfor enighed om, at personaletilpasningen i SKAT fortsat skal ske ved naturlig afgang. Ved aftalen blev princippet om, at ingen skal afskediges som følge af fusionen, derfor også knæsat i finanslovsaftalen.

Hvis den faktiske naturlige afgang bliver mindre end forudsat på finansloven, er det sikret, at de økonomiske midler til aflønning alligevel er til stede. Dette er sket ved en tekstanmærkning, der muliggør, at SKAT tilføres de nødvendige yderligere bevillinger.

Der var endvidere enighed om, at uansøgte forflytninger i videst muligt omfang skal undgås. Det skyldes især hensynet til medarbejderne, men tvangsflytninger er også en stor belastning for organisationen.

Med aftalen fik SKAT mulighed for en vis nyrekruttering i 2007 af medarbejdere.

Med finanslovsaftalen blev der også truffet beslutning om den fremtidige placering af inddrivelsesopgaven. Den forbliver også fremover en integreret del af SKAT. Usikkerheden om den fremtidige organisering skabte tvivl blandt medarbejderne om konsekvenserne af at flytte mellem skatte- og inddrivelsesopgaven. Denne usikkerhed blev fjernet med aftalen.

Den fremtidige forbedrede mulighed for at flytte ressourcer mellem opgaverne er en af de væsentligste fordele ved den nye struktur og en forudsætning for, at opgaveløsningen kan tilrettelægges bedst muligt og mest fleksibelt.

Som et sidste væsentligt element blev det besluttet, at SKAT inden for egne rammer afsætter i alt 40 mio. kr. over de næste fire år til en omstillingspulje. Puljen vil primært blive anvendt til ekstraordinær kompetenceudvikling, der bl.a. skal sikre, at medarbejdere, der ikke tvangsflyttes, fortsat vil være i stand til at varetage arbejdsopgaver i nærområdet af deres nuværende arbejdsplads. Puljen er således også et element i de tryghedsskabende foranstaltninger.

Rammeaftale om tryghedsskabende initiativer

I forlængelse af det politiske forlig om finansloven for 2007 indledte SKATs ledelse og personaleorganisationerne forhandlinger om en rammeaftale om tryghedsskabende initiativer. Aftalen blev indgået den 13. december 2006.

Formålet med rammeaftalen er at skabe så kendte rammer og derved sikre så trygge vilkår som muligt de næste fire år for ledere og medarbejdere i SKAT. Aftalen er fremadrettet og tager udgangspunkt i de indgåede politiske aftaler om finansloven for perioden 2007-2010.

Aftalen tager derfor også udgangspunkt i, at alle planlagte forflytninger mv. i forbindelse med fusionen og etablering af blandt andet videns- og kompetencecentre, Kundecenter og Betalingscenter gennemføres som planlagt ud fra de allerede kendte organisatoriske tilhørsforhold.

Aftalen indeholder en præcisering af de ekstraordinære, tryghedsskabende personalepolitiske initiativer i forbindelse med de omfattende forandringer, som SKAT står over for i de kommende fire år. Endvidere indeholder den en præcisering af en række af de initiativer, der er nødvendige på kompetenceudviklingsområdet de kommende år.

Aftalen skal blandt andet sikre, at den store vifte af muligheder, der ligger i en enhedsorganisation, anvendes så fleksibelt som muligt, samtidig med at de nødvendige effektiviseringer søges opnået.

Rammeaftalen har været behandlet i SKATs Hovedsamarbejdsudvalg på møder den 5. december 2006 og den 11. januar 2007. På det seneste møde er det aftalt, at udrulningen af initiativerne skal ske løbende. Næste møde mellem SKATs ledelse og personaleorganisationernes formænd er aftalt til den 31. januar 2007, hvor der vil blive taget hul på denne prioritering af opgaverne.

Kopi af den indgåede rammeaftale vedlægges til orientering.

Som det fremgår af aftalen, skal personaletilpasningen i SKAT fortsat ske ved naturlig afgang. Der er således ikke behov for aftaler om frivillige fratrædelsesordninger.

I forhold til kompetenceudvikling og omskoling indeholder aftalen en lang række initiativer. Først og fremmest er der afsat yderligere 40 mio. kr. til kompetenceudvikling mv. over de næste fire år. Derudover indeholder aftalen et afsnit om indførelse af strategisk kompetenceudvikling, der - ud over at understøtte SKATs opgaveløsning - er et væsentligt tryghedsskabende element. Den strategiske kompetenceudvikling skal være med til at skabe åbenhed, gennemsækelighed og medarbejderindflydelse i forbindelse med de store opgaveomlægninger, som SKAT står over for i de kommende år. Endelig indeholder aftalen andre vigtige elementer som kompetenceregistrering og medarbejderudviklingssamtaler.

Med venlig hilsen

Birger Hüche Larsen

Rammeaftale om tryghedsskabende initiativer i SKAT

1. Formål og baggrund

Formålet med denne rammeaftale er at skabe kendte rammer og derved sikre så trygge vilkår som muligt de næste fire år for ledere og medarbejdere i SKAT. Aftalen indeholder dels de overordnede rammer for garantier og arbejdet med en attraktiv arbejdsplads, dels overordnede konkrete initiativer til opfyldelse heraf.

Det er et ønske fra personaleorganisationerne og SKATs ledelse, at rammeaftalen både indeholder en præcisering af en række af de initiativer, der er nødvendige på kompetenceudviklingsområdet de kommende år samt en præcisering af ekstraordinære, tryghedsskabende personalepolitiske initiativer i forbindelse med de omfattende forandringer, som SKAT står overfor.

Den overordnede ramme er Finansloven for 2007 og den dermed indgåede aftale for perioden 2007 - 2010, der indebærer omfattende tilpasninger og effektiviseringer af SKAT. Effektiviseringerne og de dertil knyttede organisationsændringer, implementering af den nye indsatsstrategi og den igangværende systemmodernisering mv. stiller store krav til SKATs ansatte og til den løbende tilpasning og udvikling af kompetencerne.

Det er en forudsætning, at der skabes fælles opbakning hos ledere og medarbejdere til opfyldelse af mål og initiativer indenfor rammerne af SU-aftalen. Nærværende aftale respekterer medarbejdernes rettigheder som følge af love og overenskomster mv.

Der er enighed om, at SKATs opgaver til stadighed skal løses bedst muligt til gavn for samfundet, og at alle bidrager til, at SKATs mission og visioner samt de opstillede mål for SKAT nås. Samtidig hermed tages der initiativer til opfyldelse af visionen om en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejdertilfredshed og arbejdsmiljø er i centrum. Målsætningen er, at SKAT i 2010 er blandt de 10 højest scorende i Personalestyrelsens arbejdspladsundersøgelse "Attraktive arbejdspladser i staten".

Aftalen er fremadrettet og tager udgangspunkt i de indgåede politiske aftaler for perioden 2007 - 2010. Aftalen gælder fra 1. januar 2007. Grundlaget for aftalen er, at den endelige lokalisering ved 30 skattecentre m.fl. gennemføres. Aftalen tager derfor udgangspunkt i, at alle planlagte forflytninger mv. i forbindelse med fusionen og etablering af bl.a. Videns- og Kompetencecentre, Kundecenter og Betalingscenter gennemføres som planlagt ud fra de allerede kendte organisatoriske tilhørsforhold. De hidtidige trufne beslutninger omkring processen med implementering af Videns- og Kompetencecentre inden for de næste 2-4 år ophæves derfor ikke af denne rammeaftale, men der kan skeles til de øgede rekrutteringsmuligheder og kompetenceudviklingen i øvrigt i forbindelse med bemanningen. Den besluttede geografiske placering af opgaverne ændres ikke.

2. Garanti

Det har været et væsentligt tema for aftaleparterne bag den politiske aftale at skabe tryghed for medarbejderne i SKAT. Der var derfor enighed om, at personaletilpasningen i SKAT fortsat skulle ske ved naturlig afgang.

Ved aftalen blev princippet om, at ingen skal afskediges som følge af Finansloven for 2007, slået fast.

Bliver den faktiske naturlige afgang mindre end forudsat på Finansloven, er det sikret, at de økonomiske midler til aflønning alligevel er til stede. Det sker ved en tekstanmærkning, der muliggør, at SKAT tilføres de nødvendige yderligere bevillinger.

3. Initiativerne i korte træk

Nedenfor er de konkrete initiativer, der skal sikre så trygge vilkår som muligt de næste fire år for ledere og medarbejdere i SKAT, kort beskrevet. Initiativerne nævnes igen i sammenhæng under de uddybende beskrivelser i de efterfølgende afsnit.

Denne aftale skal samtidig ses som et skridt mod lokal udfyldelse i SKAT af den mellem Finansministeriet og CFU indgåede aftale om Kompetenceudvikling, jf. Personalestyrelsens cirkulære af 3. maj 2005, samt aftale om læring, styrket kompetenceudvikling og deltagelse i videreuddannelser af 30. november 2005, jf. organisationsaftalen for konturfunktionærer, laboranter og IT-medarbejdere (HK).

Personaleorganisationerne og SKATs ledelse er enige om følgende initiativer:

- At den enkelte medarbejder får så stor indflydelse på sin egen situation som muligt, både når det drejer sig om det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, arbejdspladsens indretning, arbejdets organisering og ikke mindst i forhold til opgaver og faglig og personlig udvikling.
- At den vifte af muligheder, som ligger i en enhedsorganisation, anvendes så fleksibelt som muligt, samtidig med at det skal holdes for øje, at den ønskede effektivisering søges opnået.
- At det i videst muligt omfang skal tilstræbes, at det er opgaverne, der flyttes, frem for medarbejderne.
- At der er aftalt klare og betryggende retningslinier for, hvordan flytning af medarbejdere skal finde sted. Tilsvarende gør sig gældende i forhold til opgaver, der falder bort.
- At der, for at sikre en fleksibel arbejdstilrettelæggelse, skal gennemføres en analyse og vurdering af arbejdstidsreglerne og udarbejdes en ny og mere fleksibel aftale om distancearbejde.
- At medarbejderne i forbindelse med opgaveflytning orienteres så tidligt som muligt. I den forbindelse skal det forinden afklares, hvor opgaven skal løses. Medarbejderne forpligter sig til aktivt at gå ind i afklaringen. Hvis analysen viser, at opgaven kræver fysisk tilstedeværelse, skal der ske tilflytning til den pågældende lokation.
- At der, i forbindelse med opgaveflytning, afprøves en række tiltag, inden medarbejdere forflyttes uansøgt. Skulle det blive nødvendigt, tilstræbes det, at der ikke sker flytning over så store afstande, at det nødvendiggør bopælsskift.
- At der i situationer, hvor opgaver falder bort eller ændres radikalt, skal tages en række konkrete hensyn, herunder planer for kompetenceudvikling og afvikling af opgaver mv. Også i disse situationer tilstræbes det, at der ikke sker flytning over så store afstande, at det nødvendiggør bopælsskift.
- At indførelse af strategisk kompetenceudvikling skal være med til at skabe åbenhed, gennemsækelighed og medarbejderindflydelse i forbindelse med de store opgaveomlægninger, som SKAT står over for i de kommende år, og den deraf følgende massive kompetenceudviklingsindsats af medarbejdere og ledere. Vigtige elementer heri er f.eks. kompetenceregnskabet, MUS-samtalerne og den løbende dialog mellem leder og medarbejder. Den enkelte medarbejder har en forpligtelse til også selv at orientere sig om udvikling i egne opgaver og har medansvar for at undersøge nye muligheder f.eks. i jobbørsen.

- At SKAT i forbindelse med nye og ændrede strategier, projekter og initiativer identificerer større ændringer i opgaveporteføljen og, så tidligt som muligt, skal kommunikere ændringer.
- At alle relevante udviklingsaktiviteter skal anvendes. Det skal således i hvert enkelt tilfælde vurderes, hvilken læringsaktivitet, der er mest hensigtsmæssig og bedst muligt opfylder behovet.
- At SKAT stiller de nødvendige ressourcer til rådighed for kompetenceudviklingen, både økonomiske og tidsmæssige ressourcer. SKAT har afsat i alt 40 mio. kr. ekstra over de næste fire år til en omstillingspulje. Det skal mellem parterne drøftes, hvordan omstillingspuljen anvendes bedst muligt til at understøtte opgavevaretagelsen og forretningsudviklingen i SKAT.
- At det præciseres, at medarbejdere, der er uansøgt forflyttet i forbindelse med etableringen af SKAT og bemandingen af specialcentrene m.fl., efter to års arbejde i f.eks. Betalingscentret eller Kundecentret, har mulighed for at søge anden placering ved ansøgning eller via jobbørsen. Der er ikke tale om en tilbagegangsret til det oprindelige tjenestested.
- At der gives medarbejdere, der frivilligt søger nye udfordringer og hvor det indebærer geografisk flytning over længere afstande, tilbagegangsret efter et års arbejde det nye sted. Tilbagegangsretten, der har til formål at fremme mobiliteten i SKAT, omfatter tilbagegang til det organisatoriske tjenestested f.eks. et skattecenter, som medarbejderen blev forflyttet fra. Retten omfatter ikke tilbagegang til det tidligere faste arbejdssted eller til de arbejdsopgaver, som medarbejderen varetog før forflyttelsen. I forbindelse med større organisatoriske ændringer eller opgaveflytninger mv. skal det konkret aftales, om tilbagegangsretten skal gælde.
- At der optages drøftelse mellem personaleorganisationerne og SKATs ledelse om indgåelse af en fleksibel aftale om vilkårene for ekstraordinær tjenestefrihed uden løn i SKAT.

4. Rammer og vilkår for SKATs udvikling

Stordriftsfordele og synergi

Et væsentligt element i forbindelse med beslutningen om at fusionere den statslige og kommunale skatte- og inddrivelsesopgave var muligheden for opbygning af større faglige miljøer og dermed skabe mulighed for stordriftsfordele og synergieffekter. Dermed kan den samlede skatte- og inddrivelsesopgave løses med høj kvalitet og med retssikkerhed for borgere og virksomheder med væsentlig færre ressourcer end før fusionen.

Indsatsstrategien

I forbindelse med fusionen har SKAT den 1. januar 2006 indført den nye indsatsstrategi, der indebærer en sammentænkning og et tæt samspil mellem service og kontrol og blandt andet bygger på en segmentering af virksomheder. Både servicedelen og kontrol delen af indsatsstrategien vil i de kommende år blive understøttet af dele af systemmoderniseringen. Indsatsstrategien, der understøttes af Finanslovens skift fra produktionsmål til effektmål, skal udrulles i løbet af 2007 og de kommende år, hvilket i første omgang sker i kraft af indsatsplanen for 2007.

Inddrivelsesstrategien

I forbindelse med fusionen blev inddrivelsesopgaven vedrørende al gæld til det offentlige placeret i SKAT. Ved Finanslovsforhandlingerne blev det besluttet, at inddrivelsesopgaven også i fremtiden er forankret i SKAT. Den nye inddrivelsesstrategi, der netop nu er udsendt, skal ligeledes udrulles i løbet af 2007 og de kommende år, hvor den skal understøttes af det nye fælles inddrivelsessystem (EFI).

Systemmoderniseringen

Fornyelsen og moderniseringen af SKATs it-systemer er et omfattende projekt, der løber over en årrække. Projektet omfatter tre faser. Første fase skal etablere fundamentet for den nye it-arkitektur, der i første omgang etableres på erhvervsområdet, og et nyt intranet og et nyt skat.dk. Hertil kommer arbejdet med at effektivisere processerne vedrørende erhvervsligning og kommunikation med virksomhederne.

Anden fase af systemmoderniseringen har som overordnet mål at modernisere såvel arbejdsprocesser som systemer tilknyttet afregnings- og inddrivelsesopgaverne, ligesom motoropgaven skal moderniseres samtidig med, at denne overtages fra politiet i 2008. Endelig skal alle arbejdsgivere tilknyttes eIndkomst.

Tredje fase af systemmoderniseringen vedrører primært personområdet. Frem mod 2010 skal det sikres, at borgerne får markant lettere ved at selvangive og forskudsregistrere. Det forventes, at SKAT kan opnå en besparelse i størrelsesordenen 700 årsværk, når fase 3 er fuldt gennemført.

Procesarbejdet

Ud over disse omfattende ændringer skal SKAT i de kommende år arbejde med udvikling af processerne. Dels skal der udvikles en samlet procesmodel, dels skal der udvikles værktøjer, som kan anvendes i det kontinuerlige arbejde med at forbedre og trimme organisationens processer - såvel centralt som lokalt. Det er tanken, at alle SKATs medarbejdere skal involveres i arbejdet med at udvikle egne arbejdsprocesser.

Lokalisering

Endelig er det en vigtig forudsætning for de kommende års effektiviseringer, at skattecentre samles på de endelige adresser, så man kan opnå stordriftsfordele og etablere de faglige miljøer, der er vigtige for en ensartet opgaveløsning af høj kvalitet.

De omfattende ændringer i organisering, lokalisering, opgaver og systemunderstøttelse skal gennemføres samtidig med, at SKATs mål nås, og samtidig med at visionen om en attraktiv arbejdsplads udmøntes i konkrete handlinger omkring leder- og medarbejderudvikling, medarbejdertilfredshed og arbejdsmiljø.

5. Personalepolitisk håndtering af ændringer i SKAT

Der indgår mange elementer i en attraktiv arbejdsplads. Om vi har en attraktiv arbejdsplads, handler meget om, hvordan arbejdspladsen opleves af den enkelte. Det er derfor vigtigt, at hver enkelt medarbejder får så stor indflydelse på sin egen situation som muligt, både når det drejer sig om det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, arbejdspladsens indretning, arbejdets organisering og ikke mindst i forhold til opgaver og faglig og personlig udvikling.

Det er ønsket, at der i forbindelse med de store ændringer i SKAT bliver skabt så trygge rammer som muligt. Det sker bl.a. ved, at det sikres, at medarbejderne får kendskab til de nødvendige ændringer i organisationen på så tidligt et tidspunkt som overhovedet muligt, så medarbejderne får mulighed for at få indflydelse på egen arbejdsituation og egen udvikling.

Endvidere handler det meget om, at SKAT anvender alle de muligheder, der ligger i, at vi nu er en enhedsorganisation. Enhedsorganisationen giver en vifte af muligheder til at organisere arbejdet, så der både kan skabes stærke faglige miljøer, men også bliver mulighed for distancearbejde, fleksible

løsninger og virtuel organisering af arbejdet. Ved aftalen er SKAT og personaleorganisationerne indstillet på, at den vifte af muligheder, som ligger i en enhedsorganisation, anvendes så fleksibelt som muligt, samtidig med at det skal holdes for øje, at den ønskede effektivisering søges opnået.

Nedenfor beskrives aktiviteter i forbindelse med placering af opgaver, flytning af opgaver og i forbindelse med at opgaver falder bort eller ændres radikalt. I forbindelse med eventuel flytning af medarbejdere mv. er der forskel på om medarbejderen er tjenestemand- eller overenskomstansat. Forskellene er ikke beskrevet, men den enkelte medarbejder vil blive behandlet efter det regelsæt, der gælder i forhold til den enkeltes ansættelsesforhold.

Placering af opgaver

De omfattende ændringer, som SKAT står overfor betyder, at stort set alle medarbejders dagligdag påvirkes i større eller mindre grad i løbet af de kommende fire år. For at sikre størst mulig tryghed for de ansatte i SKAT, er der enighed om, at det i videst muligt omfang skal tilstræbes, at det er opgaverne, der flyttes, frem for medarbejderne.

Bliver det nødvendigt at flytte medarbejdere, er der aftalt klare og betryggende retningslinier for, hvordan denne proces skal finde sted. Tilsvarende gør sig gældende i forhold til opgaver, der falder bort eller ændres radikalt.

For at skabe den bredest mulige vifte for fleksibel arbejdstilrettelæggelse, skal arbejdstidsreglerne nærmere undersøges og vurderes og der skal udarbejdes en ny og mere fleksibel aftale om distancearbejde.

I forbindelse med overvejelse om flytning af en given opgave skal det hurtigst muligt afklares, hvordan opgaven organisatorisk skal forankres og fysisk placeres. Til brug herfor skal opgaven analyseres med henblik på afklaring af opgavens karakter, herunder om opgaven kræver fysisk tilstedeværelse, om virtuel opgaveløsning er mulig, om anvendelse af kontorhotel er muligt, hvilke kompetencer og hvor mange ressourcer der skal anvendes og hvor kompetencerne er i forvejen. Medarbejderne forpligter sig til aktivt at gå ind i afklaringen og det skal tilstræbes, at anvendelsen af IT-systemerne ikke hindrer virtuel opgaveløsning.

Hvis analysen viser, at opgaven kræver fysisk tilstedeværelse, skal der ske tilflytning til den pågældende lokation.

Det er aftalt, at medarbejderne i disse situationer skal orienteres så tidligt som muligt.

Flytning af opgaver

I forbindelse med opgaveflytninger i SKAT vil en række tiltag blive afprøvet. I første omgang vil de medarbejdere, der er beskæftiget med den pågældende opgave, blive tilbudt at flytte med opgaven. Hvis medarbejderne ønsker at flytte med opgaven sker godtgørelse mv. efter gældende regelsæt.

I tilfælde af, at medarbejderne ikke ønsker at flytte med opgaven, er der enighed om, alt efter ændringernes karakter, at afprøve følgende muligheder:

- Søge at få opgaven besat via interne opslag

- Søge at kompetenceudvikle de pågældende medarbejdere til andre opgaver, hvis det er muligt og hensigtsmæssigt
- Søge at nyttiggøre eventuelle spidskompetencer ved udstationering til oplæring af medarbejdere, som endnu ikke har de nødvendige kompetencer

I tilfælde af, at de nævnte muligheder ikke er tilstrækkelige for at opgaven kan løses, kan der ske uansøgt forflyttelse. Her skal det tilstræbes, at flytningen ikke sker over så store afstande, at det nødvendiggør bopælsskift.

Når opgaver falder bort eller ændres

I situationer, hvor opgaver falder bort eller ændres radikalt, skal følgende iagttages:

- Medarbejderne orienteres så tidligt som muligt.
- Der udarbejdes en plan for afvikling af opgaven på gruppeniveau (altså ikke først-til-mølle princippet)
- Der udarbejdes en plan for afvikling af opgaven på individniveau (ideelt set sker det i forbindelse med opstilling af udviklingsplaner)
- Medarbejderne forpligter sig til aktivt at gå ind i afklaringen
- Kompetenceudviklingen planlægges så tidligt som muligt og planen igangsættes så tidligt som muligt - senest samtidig med, at opgaven påbegyndes afviklet.
- Medarbejderne flyttes løbende til andre opgaver efter tjenstligt behov og individuel aftale. I den forbindelse er det meget vigtigt, at også de medarbejdere, der "lukker og slukker" er sikret udvikling og at denne udvikling er planlagt.

I tilfælde af, at de nævnte muligheder ikke er tilstrækkelige for genplacering af medarbejdere, kan der ske uansøgt forflyttelse. Her skal det tilstræbes, at flytningen ikke sker over så store afstande, at det nødvendiggør bopælsskift.

Fremme af mobilitet

Det er et stort ønske at fremme mobiliteten i SKAT. Derfor er det aftalt, at medarbejdere, der frivilligt søger nye udfordringer, og hvor dette indebærer geografisk flytning over længere afstande, får mulighed for at benytte en tilbagegangsret.

Tilbagegangsretten betyder, at medarbejderen efter et års arbejde det nye sted, kan vende tilbage til det organisatoriske tjenestested f.eks. et skattecenter, som medarbejderen blev forflyttet fra. Retten omfatter ikke tilbagegang til det tidligere faste arbejdssted eller til de arbejdsopgaver, som medarbejderen varetog før forflyttelsen.

Det bemærkes, at det i forbindelse med større organisatoriske ændringer eller opgaveflytninger mv. konkret skal aftales mellem personaleorganisationerne og SKATs ledelse, om tilbagegangsretten skal gælde. Ved vurderingen heraf skal der bl.a. tages hensyn til, om det er hensigtsmæssigt i relation til dimensioneringen af SKATs enheder.

Indførelse af jobbørs

Det er planen, at SKAT i 2007 implementerer en landsdækkende jobbørs. Tanken med jobbørsen er bl.a., at en medarbejder kan tilkendegive interesse for nyt job eller anden placering ved at placere sit CV på børsen.

I den forbindelse præciseres det, at medarbejdere, der er uansøgt forflyttet i forbindelse med etableringen af SKAT og bemanningen af specialcentrene m.fl., efter to års arbejde i f.eks. Betalingscentret eller Kundecentret, har mulighed for at søge anden placering ved ansøgning eller via denne jobbørs. Der vil dog ikke være tale om en egentlig tilbagegangsret til det oprindelige tjenestested.

6. Kompetencevandringer som følge af de omfattende ændringer

Effektiviseringer som følge af stordrift, synergi og systemmodernisering

Som nævnt, var rationalet bag beslutningen om fusionen af den statslige og den kommunale skatte- og inddrivelsesforvaltning forventningerne om effektiviseringer som følge af stordrift og synergi. Effektiviseringer ved stordrift og synergi og effektiviseringer som følge af systemmoderniseringerne kommer imidlertid ikke af sig selv. Det er SKATs vurdering, at et betydeligt kompetenceløft er nødvendigt for at realisere effektiviseringerne. Hvis alle skal leve op til bedste praksis kræver det, at alle har kompetencerne til det.

Et forsigtigt bud på kompetencevandringer er, at mere end 1.500 medarbejdere skal kompetenceudvikles for at realisere disse effektiviseringer. Det er formentlig især de mere komplicerede og fagligt tunge opgaver, der skal tilføres flest ressourcer og dermed kompetencer. Det vil kræve en nærmere analyse at verificere disse tal.

Yderligere behov for kompetenceudvikling som følge af systemmoderniseringen.

Ud over de nævnte effektiviseringer omfatter systemmoderniseringen imidlertid også ændringer i opgaverne, der er så omfattende, at de medarbejdere, der bliver på opgaverne, vil opleve det som om, at de får helt nyt jobindhold. En stor del af de medarbejdere, der er beskæftiget med angivelse, kontrol og inddrivelse vil som led i systemmoderniseringen opleve ændret jobindhold inden for samme proces. Beskrivelserne af systemmoderniseringsprojekterne viser, at der er behov for yderligere opkvalificering af ca. 550 årsværk.

Kompetenceudviklingsbehov som følge af indsatsstrategien

Indsatsstrategien vil på både kort og langt sigt medføre krav om kompetenceudvikling for medarbejderne. Det må forventes, at stort set alle SKATs medarbejdere i løbet af den næste fire års periode vil blive berørt af ændringer i deres opgaver og opgavevaretagelse, som gør, at de får behov for kompetenceudvikling for fortsat at løse opgaverne.

På kontrolsiden kan det forventes, at medarbejderne vil blive mødt med krav om at kunne løse tungere kontrolsager set i forhold til i dag. På kontrolsiden skal det sikres, at medarbejderne kan matche kundernes krav, og kan matche rådgiveres faglige niveauer. Dermed vil der blive brug for medarbejdere der kan gennemføre tungere og mere komplekse opgaver som fx inden for økonomisk kriminalitet.

På servicesiden vil omlægning af A-skat og lønmodtagerligning medføre en række reelle ændringer, hvor der bliver brug for ekstra kompetenceudvikling. Der vil derudover blive indført nye servicekoncepter set i forhold til medspillere, hvilket vil have betydning for alle medarbejdere i den nuværende servicesøjle, da der er tale om nye måder at se verden på. Alle medarbejdere i servicesøjlen skal formentlig igennem denne kompetenceudvikling i løbet af 2007-08. I servicesøjlen vil kontrolkompetencerne i fremtiden skulle være bredere, dels i forhold til at kunne lave servicehandlinger og vejledning, dels i forhold til faglige kompetencer. Det vil sige, at de

tidligere kommunale skattemedarbejdere skal have kompetencer inden for f.eks. moms, og tidligere statslige medarbejdere skal have kompetencer på ligningsområdet.

Endelig vil der blive en omstilling for medarbejdere i skattecentre, der ikke længere skal besvare de generelle forespørgsler. Disse medarbejdere skal varetage dyberegående og mere komplekse opgaver efterfølgende.

Generel kompetenceudvikling

Ud over de ovenfor nævnte "ekstraordinære" kompetenceudviklingsbehov, skal det generelle, løbende behov for udvikling af medarbejdere også med i betragtningerne. Behovet opstår dels som følge af den generelle udvikling i opgaverne, dels som følge af ønsket om øget kvalitet i opgaveløsningen, dels som følge af behovet for at "fylde hullerne ud" når ældre erfarne medarbejdere går på pension og endelig som følge af behovet for at fastholde medarbejdernes kompetencer i forhold til de opgaver de løser.

7. Kompetenceudvikling af medarbejderne i SKAT

Implementeringen af indsatsstrategien, systemmoderniseringen, samling af opgaver i større faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele og synergieffekter har som nævnt som konsekvens, at et stort antal medarbejdere skal skifte arbejdsopgaver i de kommende år. De meget store opgaveændringer og kompetencevandringer stiller krav om, at der sker en målrettet systematisk og strategisk kompetenceudvikling.

Formålet med at indføre en målrettet strategisk kompetenceudvikling er - ud over at understøtte SKATs opgaveløsning - et væsentligt tryghedsskabende element i forhold til SKATs ledere og medarbejdere. Den strategiske kompetenceudvikling skal være med til at skabe åbenhed, gennemsikuelighed og medarbejderindflydelse i forbindelse med de store opgaveomlægninger, som SKAT står over for i de kommende år, og den deraf følgende massive kompetenceudviklingsindsats af medarbejdere og ledere. Større ændringer må derfor ikke komme som en overraskelse for medarbejderne.

Et vigtigt element i den strategiske kompetenceudvikling er SKATs kompetenceregistrering og kompetenceregnskab, hvor den enkelte medarbejders kompetencer afdækkes. Kompetenceregnskabet danner endvidere grundlaget for den fremtidige kompetenceudvikling af hver enkelt medarbejder. Det er vigtigt, at kompetenceregistreringen sker i dialog mellem den enkelte leder og medarbejder, så billedet bliver så retvisende som muligt, og dermed kan bruges som grundlag for videre udvikling.

Et andet vigtigt element i den strategiske kompetenceudvikling er de årlige MUS-samtaler, hvor der mellem den enkelte leder og medarbejder sker en drøftelse af medarbejderens fremtidige arbejdsopgaver og den dertil knyttede udvikling, og hvor der udarbejdes en gensidig forpligtende udviklingsplan. Som et supplement til den årlige MUS-samtale og den dertil knyttede udviklingsplan skal der på andre tidspunkter af året drøftes udvikling og justeres udviklingsplaner, hvis der sker ændringer i opgaver og organisering af arbejdet. Sådanne ændringer skal annonceres så tidligt som muligt.

Der er enighed om, at SKAT i forbindelse med nye og ændrede strategier, projekter og initiativer identificerer større ændringer i opgaveporteføljen og, så tidligt som muligt, kommunikerer ændringerne til ledere og medarbejdere, så ændringerne kan drøftes og indgå i udviklingsplanerne.

Den overordnede plan for strategisk kompetenceudvikling indeholder følgende elementer, der alle bidrager til at skabe tryghed i organisationen og så stor fleksibilitet som muligt.

- SKATs direktion kommunikerer de strategiske initiativers indvirkning på opgaveporteføljen. Med afsæt heri kommunikeres det overordnede billede af kompetenceudviklingen ud til organisationen.
- I forbindelse med den årlige kontraktindgåelse skal Direktionen skabe og kommunikere eventuelle ændringer i dette overordnede billede.
- Der udarbejdes ressource- og kompetenceplaner for alle nye initiativer og projekter, således at konsekvenserne for ledere og medarbejdere bliver klare og gennemskelige på et så tidligt tidspunkt som muligt.
- Samarbejder og skattecentre vurderer, hvad ændringer i organisering af arbejdet og den ændrede opgaveportefølje betyder for ledere og medarbejdere, og kommunikerer ændringer klart og tydeligt, så fremtidige ændringer er gennemskelige. Samtidig fastlægges den nødvendige tilpasning af organisationen, ressourcer og kompetencer.
- Lederne anvender dette strategiske input og kompetenceregnskabet til, i dialog med den enkelte medarbejder, at fastlægge organisering af arbejdet og udvikling af såvel personlige som faglige kompetencer, herunder udarbejdelse af gensidigt forpligtende udviklingsplaner.
- Den enkelte medarbejder har en forpligtelse til også selv at orientere sig om udvikling i egne opgaver og har medansvar for at undersøge nye muligheder f.eks. i jobbørsen.
- Medarbejderen har et medansvar for egen kompetenceudvikling, så medarbejderen hele tiden er i stand til at løse sine opgaver.
- SKAT stiller de nødvendige ressourcer til rådighed for kompetenceudviklingen, både økonomiske og tidsmæssige ressourcer. I den forbindelse har SKAT afsat i alt 40 mio. kr. ekstra over de næste fire år til en omstillingspulje. Det er aftalt, at det skal drøftes, hvordan omstillingspuljen anvendes bedst muligt til at understøtte opgavevaretagelsen og forretningsudviklingen i SKAT.
- Medarbejderne har medindflydelse på, om de i forbindelse med ændringer, herunder flytning af opgaver ønsker at flytte med opgaverne eller vil søge nye udfordringer i SKAT.

Tidslinie for indførelse af strategisk kompetenceudvikling i SKAT

Der foreligger et samlet overblik over de kompetencemæssige og personalepolitiske udfordringer. Endvidere er der udviklet værktøjer til brug for udarbejdelse af ressource- og kompetenceplaner for såvel igangværende som nye projekter og strategier. 1. marts 2007

(I takt med afdækningen af udfordringerne kommunikeres disse ud i organisationen, så de kan indgå i forbindelse med MUS og opstilling af udviklingsplaner).

Samarbejderne og de faglige søjler/faglige ledelsesfora har udarbejdet ressource- og kompetenceplaner for ændringer som følge af implementering af indsatsstrategi, systemmoderniseringer og effektiviseringer i øvrigt, der forventes gennemført frem til udgangen af 2008. 1. juli 2007

Kompetenceregistrering efter den fulde model er gennemført i hele 1.

landet. Der er opstillet mål for udvikling af kompetencer for den enkelte medarbejder. Målene er fastsat for såvel medarbejdernes som SKATs behov. oktober 2007

Kompetenceudviklingsaktiviteter og læringsmiljø

Der er enighed om, at alle relevante udviklingsaktiviteter skal anvendes. De forskellige, læringsmetoder udmærker sig ved at være egnede til forskellige lærings- og udviklingsforløb og retter sig mod forskellige kompetencer. Det skal således i hvert enkelt tilfælde vurderes, hvilken læringsaktivitet, der er mest hensigtsmæssig og bedst muligt opfylder behovet. Som eksempler på læringsaktiviteter kan nævnes: Sidemandsoplæring, følordninger, formaliseret nabo-træning, e-learning og egentlige kurser.

8. Aktiviteter til opfølgning på aftalen

Der er enighed om, at den løbende opfølgning på denne aftale forankres i HSU, der to gange om året drøfter, hvordan det går med udmøntningen af rammeaftalen og dens initiativer. Endvidere er det aftalt, at rammeaftalen kan drøftes på de løbende møder mellem HR-direktøren og formændene for personaleorganisationerne.

Endelig skal den lokale forankring af aftalens udmøntning ske i de lokale samarbejdsfora (PSU og LSU).

København den 13. december 2006

HK SKAT

Dansk Told & Skatteforbund

AC-Landsklubben SKAT

SKAT



Departementet, Holmens Kanal 22, 1060 København K
Tlf. 3392 9300, Fax. 3393 2518, E-mail sm@sm.dk
BEB/ J.nr. 2006-2811

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K
Att.: Anne Kathrine Braad
akb@perst.dk

11. januar 2007

Vedr. høring om tryghedsskabende foranstaltninger

Personalestyrelsen har i et brev fra den 8. januar 2007 bedt Socialministeriet om bidrag til besvarelse af spørgsmål nr. 31 til finansministeren fra Folketingets Kommunaludvalg. Socialministeriet kan bidrage med følgende:

”Socialministeriet kan oplyse, at de medarbejdere, der er overflyttet fra amterne til Socialministeriet, arbejder i VISO i Styrelsen for Specialrådgivning og Social Service i Odense. Styrelsens samarbejdsudvalg har indtil nu ikke taget særlige initiativer til at forberede aftaler om retningslinier for tryghedsskabende foranstaltninger med hovedvægt på naturlig afgang og frivillige fratrædelsesordninger samt iværksættelse af særlige kompetenceudviklings og omskolingsinitiativer. Styrelsen har oplyst, at disse typer sager vil være omfattet af styrelsens gældende personalepolitik.

Styrelsen for Specialrådgivning og Social Service vil dog i den kommende fusionsproces med formidlingscentre og videnscentre sammen med samarbejdsudvalget tage initiativ til at forbedre retningslinierne for tryghedsskabende initiativer.

Socialministeriet kan herudover oplyse, at vi som tryghedsskabende initiativ har afholdt flere fællesmøder i 2006 for de medarbejdere, som nu er overflyttet til Socialministeriet (VISO) med kommunalreformen. Vi har derudover afholdt individuelle samtaler med medarbejderne med henblik på at afklare deres ønsker og forventninger til deres fremtidige arbejdsplads.”

Med venlig hilsen

Bente Brandborg

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K

Koncernafdelingen

Frederiksholms Kanal 21
1220 København K.
Tlf. 3392 5000
Fax 3392 5567
E-mail uvm@uvm.dk
www.uvm.dk
CVR nr. 20-45-30-44

Bidrag til besvarelse til spørgsmål 31 til Folketingets Kommunaludvalg om tryghedsskabende foranstaltninger

9. januar 2007
Sags nr.:
089.641.152

Under henvisning til brev af 8. januar 2007 fra Personalestyrelsen om bidrag til besvarelse af spørgsmål 31 til finansministeren om drøftelser i samarbejdsudvalgs regi vedrørende retningslinier for tryghedsskabende foranstaltninger, skal Undervisningsministeriet herved oplyse følgende:

I) Medarbejdere, der er overført til departementet, styrelser og statsinstitutioner

Der er blevet overført i alt 58 medarbejdere fra amterne, Københavns- og Frederiksberg kommune til Undervisningsministeriets departement og styrelser.

Ministeriet har fra starten lagt megen vægt på at få skabt en god modtagelse og få iværksat initiativer, der kunne sikre, at hverken allerede ansatte medarbejdere eller de medarbejdere, der skulle overdrages til ministeriet, ville blive utrygge ved, at ministeriet skulle overtage nye opgaver og nye medarbejdere fra amterne, Københavns- og Frederiksberg kommune.

På baggrund af drøftelser i ministeriets ledelse og i Hovedsamarbejdsudvalget er der blevet gennemført følgende initiativer:

Samarbejdsudvalg

Kommunalreformen har været et fast punkt på dagsordenen på møder i ministeriets Hovedsamarbejdsudvalg i hele 2006. Hovedsamarbejdsudvalget har været udvidet med to repræsentanter fra amtsmedarbejderne, der fik observatørstatus i samarbejdsudvalget.

Der har været nedsat en arbejdsgruppe med deltagelse af bl.a. de to næstformænd (medarbejderrepræsentanter) fra Hovedsamarbejdsudvalget og de to repræsentanter for amtsmedarbejderne. Udvalget havde til opgave at planlægge og komme med forslag til modtagelse af de nye medarbejdere.

Samtaler med de kommende medarbejdere

For så tidligt som muligt at få kendskab til de nye medarbejders kompetencer og forventninger til deres kommende arbejde i ministeriet har samtlige amtsmedarbejdere været indkaldt til samtaler i ministeriet - én samtale i maj/juni og én samtale i september/oktober måned.

På baggrund af disse to samtaler kunne ministeriet konstatere, at samtlige medarbejdere havde kompetencer, der var relevante for deres kommende arbejde i ministeriet, og at det ville være muligt at tilbyde samtlige medarbejdere et passende arbejde. På baggrund af samtalerne kunne ministeriet også konstatere, at der ikke var behov for at iværksætte særlige kompetenceudviklings- eller omskolingsinitiativer.

Udlånsordninger

I løbet af efteråret har der været etableret en række ordninger, hvor medarbejderne fra amterne er blevet udlånt til ministeriet. Udlånsordningerne blev etableret, når ministeriet havde ledige stillinger, hvor de pågældendes kompetencer var relevante, og hvor det var muligt for amterne at undvære de pågældendes arbejdskraft helt eller delvist.

Ved udgangen af 2006 var der etableret knapt 20 udlånsordninger, alle til departementet.

Introduktionsinitiativer

Der blev afholdt introduktions- og velkomstdag for samtlige amts medarbejdere i maj måned, og der er løbende sendt orienterings- og velkomstmateriale til medarbejderne. Medarbejderne fra amterne har i efteråret har kunnet deltage i ministeriets interne efteruddannelsesaktiviteter, ligesom flere har deltaget i kontorseminarer mv.

Der gennemføres endvidere et introduktionsforløb i de første måneder i 2007.

Aftale om retningslinier for tryghedsskabende initiativer

Som det fremgår af ministeriets svar på Personalestyrelsens brev af 28. oktober 2006 praktiserer ministeriet allerede initiativer med frivillige fratrædelsesordninger og ordninger, der i øvrigt kan fremme den naturlige afgang bl.a. bevilling af orlov.

Ministeriet finder fortsat ikke, der er behov for iværksættelse af andre eller flere ordninger.

II) Institutionerne

Undervisningsministeriet har i en række sammenhænge i efteråret 2005 viderebragt opfordringen fra Finansministeren til ledere og øvrigt ansatte på de ca. 250 institutioner, der er overgået fra amter og kommuner til ministeriets område i forbindelse med kommunalreformen, om opfyldelse af aftalen om tryghedsskabende foranstaltninger i forbindelse med modtagelse af nye medarbejdere som led i kommunalreformen.

Ministeriet er ikke bekendt med, at der på institutionerne eller blandt de personer, der er blevet flyttet som led i kommunalreformen, har været tvivl om opfordringen eller hensigten i vejledningen.

Ministeriet er ikke i besiddelse af en oversigt over de samarbejdsudvalg, der har været inddraget, eller over resultaterne af disse drøftelser.

Med venlig hilsen

Sys Adser
specialkonsulent
Direkte tlf. 3392 5079
Sys.Adser@uvm.dk

Anne Katrine Braad

Fra: Jette Kastoft [jet@vd.dk]

Sendt: 10. januar 2007 13:44

Til: Anne Katrine Braad

Emne: SV: HASTER: Bidrag til besvarelse af spørgsmål 31 fra Kommunaludvalget

Jeg skal hermed orientere om, at Vejdirektoratet ikke forventer personalereduktioner som følge af kommunalreformen.

Ved venlig hilsen Jette Kastoft, Personalechef

Fra: Anne Katrine Braad [mailto:AKB@perst.dk]

Sendt: 8. januar 2007 15:38

Til: hej@bm.dk; nhh@bm.dk; sti@ams.dk; jore@dffe.dk; biki@dffe.dk; kirsten.overgaard.bach@uvm.dk; sys.adser@uvm.dk; Johanne.marie.bjerre@uvm.dk; pfe@sm.dk; jbo@sm.dk; knc@im.dk; bhe@im.dk; jav@im.dk; hec@kum.dk; lotgr@cfk.dk; towei@cfk.dk; bin@cfk.dk; steen.wistoft@skat.dk; kim.jakobsen@toldskat.dk; jek@ebst.dk; jyr@ebst.dk; pru@ebst.dk; Jette Kastoft; Ruth Guldborg Jensen; teg@ams.dk; jlf001@politi.dk; Carl Erik Johansen; lbo@ams.dk; eg@ams.dk; calra@cfk.dk; bst005@politi.dk; sra@kum.dk; clfol@cfk.dk; WSN@ubst.dk; jav@im.dk; Berit Marie Grøndahl; Anne Katrine Braad

Cc: Carl Erik Johansen; Mogens Esmarch

Emne: VS: HASTER: Bidrag til besvarelse af spørgsmål 31 fra Kommunaludvalget

Kære alle

Jeg sender hermed Personalestyrelsen mail af d.d. om bidrag til besvarelse af spørgsmål 31 fra Kommunaludvalget om tryghedsskabende foranstaltninger i forbindelse med kommunalreformen.

Mailen er sendt til jeres hovedpostkasser, men pga. den korte frist sender jeg den tillige til kommunalreformnetværket.

I er velkomne til at kontakte mig med eventuelle spørgsmål.

Med venlig hilsen

Anne Braad



Anne Kathrine Braad
 Specialkonsulent
 Direkte tlf. 33 92 87 60
 E-post: akb@perst.dk

Personalestyrelsen
 Frederiksholms Kanal 6
 DK-1220 København K
 Tlf. 33 92 40 49
perst@perst.dk
www.perst.dk

Fra: Anne Katrine Braad

Sendt: 8. januar 2007 15:31

Til: Beskæftigelsesministeriet; Indenrigs- og Sundhedsministeriet; Justitsministeriet; Kulturministeriet;

10-01-2007


ØKONOMI- OG ERHVERVSMINISTERIET

Personalestyrelsen
Frederiksholms Kanal 6
1220 København K

Att.: Anne Kathrine Braad

11. januar 2007
Eksp.nr. 425001
/AZE-DEP

**Økonomi- og Erhvervsministeriets bidrag til besvarelse af spørgsmål
31 fra Kommunaludvalget.**

Økonomi- og Erhvervsministeriet har forestået indsamling af bidrag til besvarelse af spørgsmål 31 fra Kommunaludvalget blandt ministeriets styrelser samt departementets område 1.

Hverken de adspurgte styrelser eller departementets område 1 har haft bidrag eller kommentarer.

Erhvervs- og Byggestyrelsen har svaret direkte til Personalestyrelsen ved brev af 10. januar 2007.

Med venlig hilsen



Annette Zerrahn
Personaleenheden
aze@oem.dk

**ØKONOMI- OG
ERHVERVSMINISTERIET**
Slotsholmsgade 10-12
1216 København K

Tlf 33 92 33 50
Fax 33 12 37 78
CVR-nr. 10 09 24 85
oem@oem.dk
www.oem.dk

Personalestyrelsen

10. januar 2007

/jek-ebst

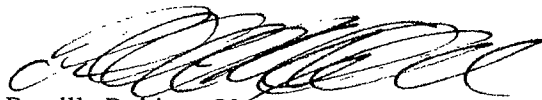
Vedr. tryghedsskabende foranstaltninger

I brev af 8. januar 2007 beder Personalestyrelsen med henvisning til spørgsmål 31 af 3. januar 2007 fra Folketingets Kommunaludvalg om at få oplyst, hvilke initiativer der frem til nu er taget med henblik på at sikre, at der i regi af samarbejdsudvalget er aftalt retningslinjer for tryghedsskabende foranstaltninger i forbindelse med gennemførelsen af kommunalreformen.

Erhvervs- og Byggestyrelsen kan oplyse, at der kun er blevet overført 6 personer til styrelsen i forbindelse med kommunalreformen, 3 til et af styrelsens centre i København og 3 til styrelsens center i Silkeborg. Da der således er tale om en meget lille organisatorisk ændring, har der efter styrelsens opfattelse ikke været behov for at aftale formelle retningslinier for tryghedsskabende foranstaltninger.

Det skal dog bemærkes, at samarbejdsudvalget er blevet løbende orienteret om kommunalreformen og overførslen af medarbejdere til styrelsen. Der har ikke i udvalget været ønsker om særlige tiltag i denne forbindelse.

Med venlig hilsen



Pernille Rubjerg Olsen

Personalechef

Tlf. direkte 35 46 60 65

E-post pru@ebst.dk

**ERHVERVS- OG
BYGGESTYRELSEN**

Dahlerups Pakhus
Langelinie Allé 17
2100 København Ø

Tlf 35 46 60 00

Fax 35 46 60 01

CVR-nr. 48 46 41 14

ebst@ebst.dk

www.ebst.dk