

ISBN 87-503-2145-5
Pi OO-52-bet

Indholdsfortegnelse

000_____

	Side
<u>Indledning</u>	
Udvalgets nedsættelse og virksomhed	1
<u>Kapitel I</u>	
Behovet for personalepolitiske ændringer	4
<u>Kapitel II</u>	
Centraladministrationen og dens personale	13
<u>Kapitel III</u>	
Personalebevægelighed i centraladministrationen	25
<u>Kapitel IV</u>	
Centraladministrationens advancementsforhold og -procedure	63
<u>Kapitel V</u>	
Centraladministrationens stillingsstruktur	93
<u>Kapitel VI</u>	
Centraladministrationens opdeling i kontorer	103
<u>Kapitel VII</u>	
Administrative og økonomiske konsekvenser af udvalgets forslag	110
<u>Kapitel VIII</u>	
Mindretalsudtalelse	115
<u>Kapitel IX</u>	
Resumé og forslag	121

000_____

Bilag I

Centraladministrationens virksomheder og institutioner (udvalgets arbejdsbeskrivelse) samt antallet af visse god- kendte stillinger pr. 1. april 1976	136
---	-----

Bilag II

Antallet af overenskomstansatte jurister og økonomer, der
var registreret i Statens centrale lønanvisning i juni må-

ned 1976, fordelt på løntrin, samt antallet af tjenestemandsansatte sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer, der var registreret i Statens centrale lønansvisning i juni måned 1976, fordelt på lønrammer.	140
---	-----

Bilag III

Antallet af administrative chefstillinger i lønramme 36-40 og stillinger som sekretær/fuldmægtig i visse institutioner uden for centraladministrationen (udvalgets arbejdsbeskrivelse, jfr. bilag I), godkendt pr. 1. april 1976	141
--	-----

Bilag IV

Undersøgelse af departementernes og udenrigsministeriets personaleopbygning inden for jurist- og økonomområdet (Danmarks Juristforbunds tidsskrift "Juristen - debat og orientering", nr. 28, december 1970.	143
---	-----

Bilag V

Stabsstrukturen i centraladministrationen i 1970 og 1974 .	161
--	-----

Bilag VI

Inddeling af ministeriernes departementer efter forholdet mellem antallet af underordnede og overordnede stillinger	163
---	-----

Bilag VII

Samtlige jurister og økonomer i 5 udvalgte departementer fordelt efter alder.	164
--	-----

Bilag VIII

Skitse til overvejelse af stillingsstrukturen i centraladministrationen, udarbejdet af sekretariatschef J. Friis Christensen og fuldmægtig E. Lohmann Davidsen	165
--	-----

Indledning

Udvalgets nedsættelse og virksomhed

I oktober måned 1973 besluttede budgetministeren at nedsætte et udvalg med den opgave at stille forslag om større personalebevægelighed i centraladministrationen.

Udvalgets kommissorium fik følgende indhold:

"I redegørelsen fra Arbejdsgruppen vedrørende centraladministrationens organisation (Betænkning nr. 629, 1971) er det foreslået, at Udvalget vedrørende centraladministrationens personalepolitik (Det personalepolitiske udvalg) genoptager sit arbejde bl.a. med henblik på at stille forslag om en større personalebevægelighed i centraladministrationen.

Da det imidlertid ikke skønnes hensigtsmæssigt at lade Det personalepolitiske udvalg genoptage sit arbejde, er det besluttet, ud fra ønsket om at skabe en mere smidig administration og en bedre trivsel på arbejdspladserne i centraladministrationen, at nedsætte et udvalg med den opgave at udarbejde forslag til en ordning, som sikrer en friere personalebevægelighed mellem de forskellige dele af centraladministrationen.

Med de ændringer, der til stadighed sker i centraladministrationens opgaver, stilles der stadig nye krav til centraladministrationens organisation og medarbejdernes kvalifikationer.

En ordning, der sikrer en friere personalebevægelighed, må derfor udformes således, at den bidrager til en hensigtsmæssig uddannelse af personalet, ligesom det må tilstræbes, at personalefordelingen til enhver tid giver det bedst mulige grundlag for løsningen af de administrative opgaver, der varetages af centraladministrationen. Det vil i denne forbindelse være naturligt, at udvalget overvejer, om den nuværende opdeling af centraladministrationen i kontorer fortsat i enhver henseende er hensigtsmæssig, eller om der kan peges på mere velegnede organisationsmuligheder.

Da en advancementsprocedure, der er fælles for de forskellige dele af centraladministrationen, muligvis vil kunne bidrage til at sikre en friere personalebevægelighed, bør udvalget endvidere overveje og eventuelt stille forslag om ændringer i centraladministrationens advancementsforhold og -procedure, ligesom ændringer i centraladministrationens stillingsstruktur må overvejes.

Udvalget bør så vidt muligt afslutte sine overvejelser inden udgangen af 1974."

Til medlemmer af udvalget beskikkedes:

Departementschef P. Bjørn Olsen, lønnings- og pensionsdepartementet, formand, afdelingschef Ivar Boye, justitsministeriet, kontrollør Jens Christensen, Statstjenestemændenes Centralorganisation II, forbundsformand Anton Dalsgaard, Statstjenestemændenes Centralorganisation I, forretningsfører Einar Hollmann, Handels-

og Kontorfunktionærernes Forbund i Danmark, fuldmægtig (nu kontorchef) Steen Allesen Holm og direktør (nu formand for Akademikernes Centralorganisation) Bent Nyløkke Jørgensen, Akademikernes Centralorganisation, ekspeditionssekretær Troels Larsen, handelsministeriet, kontorchef Kurt Petersen, budgetdepartementet, samt fuldmægtig Anders Winther, administrationsdepartementet.

Kontrollør Jens Christensen og forbundsformand Anton Dalsgaard har været forhindret i at deltage i nogle af udvalgets møder og har ved disse lejligheder været repræsenteret af sekretær O.L. Madsen, Statstjenestemændenes Centralorganisation II.

Forretningsfører Einar Hollmann har ligeledes været forhindret i at deltage i nogle af udvalgets møder og har for sit vedkommende været repræsenteret af enten forbundskonsulent Jørgen Pedersen eller sekretær John Ernst, begge Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund i Danmark.

Fuldmægtig Steen Allesen Holm bad sig fritaget for hvervet, hvorefter finansministeriet den 26. september 1974 beskikkede fuldmægtig Erik Lohmann Davidsen som medlem efter indstilling fra Akademikernes Centralorganisation.

Samtidig med at departementschef P. Bjørn Olsen fratrådte sin stilling som chef for lønnings- og pensionsdepartementet, blev han efter ønske fritaget for hvervet som formand for udvalget. I stedet blev departementschef K.J. Christensen, lønnings- og pensionsdepartementet, den 24. februar 1975 anmodet om at overtage hvervet som formand.

Den 11. juni 1976 blev fuldmægtig Anders Winther efter anmodning fritaget for sit hverv. Samtidig blev fuldmægtig Jean Rørvig, administrationsdepartementet, beskikket som medlem af udvalget.

På samme tidspunkt blev endvidere direktør (nu formand for Akademikernes Centralorganisation) Bent Nyløkke Jørgensen efter anmodning fritaget for hvervet. I stedet blev sekretariatschef Jørgen Friis Christensen udpeget til medlem.

Fuldmægtig Niels Paludan, lønnings- og pensionsdepartementet, har fungeret som sekretær for udvalget.

Behandlingen af de stillede opgaver er koncentreret om kapitlerne III, IV, V og VI. For så vidt angår de i kapitel III og IV om henholdsvis personalebevægelighed i centraladministrationen

og centraladministrationens advancementsforhold og -procedure stillede forslag har et medlem af udvalget (ekspeditionssekretær Troels Larsen) fremsat en mindretalsudtalelse, jfr. kapitel VIII. Der er imidlertid ikke i kapitlerne III og IV skelnet mellem udvalgets flertal og dette mindretal, hvilket skal ses på baggrund af, at ekspeditionssekretær Troels Larsen - medmindre andet følger af hans mindretalsudtalelse - har kunnet tilslutte sig en lang række af de synspunkter og konklusioner, som er fremført i disse kapitler.

Det i kommissoriet nævnte personalepolitiske udvalg var pålagt opgaver, som på visse punkter lå tæt op ad dette udvalgs opgaver. Dele af det personalepolitiske udvalgs ikke-offentliggjorte materiale har derfor været stillet til rådighed for nærværende udvalg, bl.a. materiale vedrørende advancementsproceduren i centraladministrationen

Udvalget har holdt 23 møder. Hertil kommer 5 møder i en af udvalget nedsat særlig arbejdsgruppe bestående af direktør Bent Nyløkke Jørgensen, fuldmægtig Erik Lohmann Davidsen, fuldmægtig Niels Paludan, kontorchef Kurt Petersen og fuldmægtig Anders Winther, der havde til opgave at gennemgå visse spørgsmål i forbindelse med den praktiske tilrettelæggelse af den i kapitel III foreslåede turnusordning.

København, den 11. november 1976.

Ivar Boye	Jens Christensen	Jørgen Friis Christensen
K.J. Christensen (formand)	Anton Dalsgaard	E. Lohmann Davidsen
Einar Hollmann	Troels Larsen	Kurt Petersen
Jean Rørvig		
		Niels Paludan

Kapitel I

Behovet for personalepolitiske ændringer

Den samfundsmæssige udvikling har i betydelig grad haft indflydelse på den offentlige administration. Kvantitativt er der sket en væsentlig forøgelse af mange arbejdsopgaver, der traditionelt har været henlagt til administrationen, og nyttilkomne arbejdsopgaver har yderligere forøget det administrative arbejdsfelt. Samtidig er der i ikke ringe omfang sket en ændring af de administrative opgavers karakter, idet det offentlige nu i langt højere grad end tidligere inddrages aktivt - ved ydende eller regulerende virksomhed - på samfundslivets forskellige områder og i internationale sammenhænge.

Et resultat af disse forandringer i administrationens omfang og virksomhed har været en ændring af forvaltningsapparatets indretning samt en forøgelse af det administrative personales betydning og de krav, der må stilles til det.

Af hensyn til behovet for en forbedring af forvaltningens virkemåde har interessen i de seneste årtier i særlig grad samlet sig om centraladministrationens struktur og forretningsgange samt om dens personale.

Problemerne herom er blandt andet behandlet i Administrationsudvalget af 1960, i Arbejdsgruppen vedrørende centraladministrationens organisation, i forbindelse med arbejdet vedrørende perspektivplanredegørelserne I og II samt i Udvalget vedrørende centraladministrationens planlægningsvirksomhed.

Administrationsudvalget af 1960 gav i sin 1. betænkning fra 1962 (betænkning nr. 301/62) udtryk for, at der burde ske en ændring i fordelingen af opgaver inden for centraladministrationen ved, at der tilstræbtes en indskrænkning af departementernes forvaltningsmæssige opgaver. Baggrunden herfor var, at "de planlæggende og ledende opgaver er af så stor betydning i moderne forvaltning, at departementernes personale bør kunne koncentrere sig herom, samtidig med at udviklingen inden for det samfundsområde, som et ministeriums administration omfatter, til stadighed følges med eventuelle administrative og lovgivningsmæssige konsekvenser for øje."

Udvalget opstillede en model for, hvorledes ministerierne skulle opbygges. Et ministerium skulle således bestå af ét de-

partement med direkte referat til ministeren og et eller flere fagdirektorater. Endvidere skulle der - hvor forholdene talte herfor - oprettes statsinstitutioner uden for departementerne. Efter denne såkaldte departements/direktorats-model skulle departementerne virke som ministerens sekretariat og skulle så vidt muligt kun tage sig af opgaver, som vedkommende minister skulle medvirke ved løsningen af, **dvs.** navnlig spørgsmål om fastlæggelse af generelle retsforskrifter, den centrale planlægning, finansielle bevillingsspørgsmål, afgørelser i sager, som ankes til departementet, eller som skulle indbringes af direktorater eller andre myndigheder. Udvalgets synspunkter ligger bag nogle af de strukturelle ændringer, som er gennemført i centraladministrationen i 1960'erne.

Med hensyn til centraladministrationens personale var udvalget af den opfattelse, at en "forenkling af administrationen med henblik på at gennemføre en hurtigere behandling af sagerne forudsætter - foruden en hensigtsmæssig opbygning af organisationen - dygtige ledere og selvstændigt arbejdende sagsbehandlere. I den forbindelse finder udvalget anledning til at pege på betydningen af, at personalet gennem arbejdet i departementer og direktorater mv. uddannes til selvstændigt at kunne træffe afgørelser og til at lede et område, samt at det akademiske personale fritages for arbejde, som personale med anden uddannelse kan udføre."

Arbejdsgruppen vedrørende centraladministrationens organisation af 1970 fremsatte i sin redegørelse fra 1971 (betænkning nr. 629/1971) en række forslag begrundet i behovet for planlægning på det overordnede niveau og en mere veltilrettelagt styring af det offentliges virksomhed. Arbejdsgruppen opstillede 2 principskitser, som kunne benyttes som udgangspunkt for stillingtagen til spørgsmålet om den strukturelle opbygning af de forskellige ministerområder. Efter den ene skitse skulle der på linie med forslaget fra Administrationsudvalget af 1960 ske en opdeling af centraladministrationen i departementer og direktorater, idet den daglige administration i endnu højere grad end foreslået af Administrationsudvalget skulle foregå uden for departementerne. Forslaget var endvidere baseret på, at der i departementerne blev tilvejebragt en arbejdsdeling mellem varetagelsen af administrations- og styringsopgaver, planlægnings- og udviklingsopgaverne og departementets interne personaleforvaltning mv.

Efter den anden principskitse burde centraladministrationen inden for de enkelte områder opbygges som en enhedsorganisation, blandt andet begrundet i den påbegyndte decentralisation.

Arbejdsgruppen fremhævede, at personalepolitikken var et meget væsentligt led i arbejdet med en effektivisering af centraladministrationen, og dens forslag om centraladministrationens opbygning forudsatte et smidigt personalesystem, der blandt andet indebar personalefællesskab mellem administrative enheder inden for de enkelte områder og den fornødne uddannelse af personalet.

Med hensyn til spørgsmålet om personalets uddannelse redtog arbejdsgruppen for den efter- og videreuddannelse, der tilbydes centraladministrationens ansatte i form af kurser mv. på Danmarks Forvaltningshøjskole, universiteterne, handelshøjskolerne mv. og gennem kurser mv. tilrettelagt af faglige organisationer. Om den interne uddannelse af centraladministrationens ansatte anførte arbejdsgruppen følgende:

"Ud over denne efter- og videreuddannelse bør der som nævnt finde en uddannelse sted på ansættelsesstedet for at bibringe den enkelte kendskab til denne forvaltningsgrens specielle problemer. Det vil endvidere være nødvendigt at supplere en sådan uddannelse med et bredt praktisk kendskab til den offentlige forvaltning, idet opgaverne kun vil kunne løses på helt tilfredsstillende vis, såfremt centraladministrationens personale har lejlighed til indefra at erhverve kendskab til andre myndigheders synspunkter og tænkemåde.

Disse formål kan opnås dels ved en mere formaliseret introduktion af de nyansatte på de enkelte arbejdssteder og dels ved omflytning af personale mellem departementerne indbyrdes og mellem departementerne og disses underliggende institutioner. Endelig må udstationering i amtskommuner og kommuner anses for ønskelig."

Flere af arbejdsgruppens forslag er senere fulgt op af regeringen, der blandt andet fandt anledning til at nedsætte udvalget vedrørende centraladministrationens planlægningsvirksomhed af 1973.

Dette udvalg har stillet forslag om den departementale planlægningsvirksomhed og om den administrative tilrettelæggelse af den sammenfattende planlægning for statens vedkommende (betænkning nr. 743/75). En væsentlig forudsætning for dette udvalgs forslag har været, at der sker en smidiggørelse af statens personalepolitik. I den forbindelse har udvalget været inde på en omlægning af personalepolitikken i følgende 3 henseender:

"For det første må statens personalepolitik løsnes fra den nuværende binding til hævdvundne former og principper. Det er således fortsat karakteristisk, at personalemobiliteten mellem både centraladministrationens enkelte grene og mellem centraladministrationen, erhvervslivet og universiteterne og læreanstalter er meget begrænset. Væsentlige impulser til fornyelse af synsmåder og arbejdsformer vil imidlertid kunne opnås, hvis der etableres ansættelses- og karrieresystemer, som tilskynder til en større personalemobilitet mellem disse miljøer.

For det andet vil den foreslåede styrkelse af **planlægnings-** og udviklingsfunktionen kunne vinde væsentligt ved tillige at rekruttere medarbejdere med en anden og måske mere utraditionel uddannelse og baggrund end den juridiske og økonomiske. Meget taler ganske vist for, at grundstammen blandt departementernes medarbejdere også i fremtiden udgøres af generelt kompetente administratorer med en samfundsvidenskabelig uddannelse og et bredt centraladministrativt erfaringsgrundlag. Planlægnings- og udviklingsarbejdets ofte specielle sigte vil imidlertid i høj grad kunne vinde ved inddragelsen af personer med f.eks. teknisk-naturvidenskabelig, pædagogisk eller lægelig ekspertise i et samarbejde med departementernes faste administrative medarbejdere.

For det tredje vil der endelig gennem afholdelse af interne kurser og konferencer i ministerierne og gennem bl.a. Danmarks Forvaltningshøjskoles almindelige efteruddannelsesvirksomhed kunne ydes et væsentligt bidrag til at gøre de ansatte i centraladministrationen bekendt med mulighederne for indførelse af nye og mere tidssvarende arbejdsformer og med de fordele, som anvendelsen af moderne planlægningsmetoder i mange tilfælde må antages at frembyde for ministerierne."

Også i PPII-redegørelsen 1972-1987. Del IV, kap. 49. "Den offentlige udgiftspolitik" har spørgsmålet om statens personalepolitik været behandlet.

Fra redegørelsen skal her citeres følgende punkter:

"30. De vanskeligheder, der er forbundet med at få overblik over lovgivningen og at få de forskellige initiativer koordineret, er i høj grad en følge af en forældet departemental struktur. Naturligt sammenhængende opgaver er ofte administrativt spredt mellem flere hierarkier med unødvendig besværlig koordinering og træg arbejdsgang til følge. Den interne indretning af de enkelte departementer og styrelser er ligeledes ofte præget af en forældet og ofte historisk betinget opdeling, der ikke svarer til fordelingen af de aktuelle arbejdsopgaver. Opdelingen i kontorer, der er baserede på vægten af fortidige opgaver, giver mange steder anledning til u hensigtsmæssige og trøge arbejdsformer, hvor en projektorganisation eller en anden tværgående opdeling måske kunne være hensigtsmæssig. Det ville være ønskeligt, om der var langt videre muligheder herfor, og at en sådan mere flydende organisationsform også kunne nyttiggøres ved samarbejde mellem de nuværende ministerielle inddelinger.

Der er ikke tvivl om, at der på flere områder ville kunne vindes særdeles meget i retning af lettere administration, nedbrydning af kunstige interesse modsætninger og etablering af mere relevante planlægnings- og prioriteringsgrundlag, hvis den be-

stående departementale struktur blev taget op til kritisk revision.

En sådan gennemgang kan naturligvis ikke foretages én gang for alle, men må løbende revideres og rejser dermed det videre problem at få tilvejebragt en større organisatorisk og personalemæssig mobilitet.

Det må understreges, at der er et stærkt behov for at nå frem til sådanne forhold, at det ikke fortsat er nødvendigt at oprette nye kontorer og ansætte nyt personale, hver gang en opgave skal tages op.

Der er leveret talrige udvalgsbetænkninger og rapporter i de sidste lo år vedrørende disse emner, som viser, at problemerne føles og erkendes fra politisk side, men behovet for omfattende ændringer vil vokse, efterhånden som spillerummet for fortsat udvidelse af den offentlige sektor indsnævres.

34. Den hurtige udvikling i teknologien og de bestandigt skiftende ændringer i afsætningsvilkårene tvinger erhvervsvirksomheder til at være i besiddelse af en betydelig grad af fleksibilitet og tilpasningsevne. Dette er en simpel følge af de markedsvilkår, hvorunder erhvervene fungerer. Omstillingskravene påvirker såvel strukturen i erhvervene som de beskæftigedes stilling.

For de fleste offentlige opgaver findes der ikke et tilsvarende pres, som automatisk sørger for at igangsætte en tilpasningsproces over for nye krav. Dette er formentlig en af de væsentligste årsager til den meget stive organisatoriske struktur og personalepolitik, som karakteriserer de fleste af de offentlige områder.

Inden for visse områder, eksempelvis folkeskolen, er skifte fra en skole til en anden både mulig og sædvanlig, men det er forbundet med betydelige vanskeligheder at skifte mellem forskellige skoleformer. For administrative funktioner i såvel kommune som stat er rotationer sjældenheder. Mulighederne for at gennemføre en alternativ udvikling på forskellige offentlige udgiftsområder gør det i høj grad ønskeligt, om der kunne låses op for disse stive systemer.

Dette gælder i vidt omfang på det personalemæssige område, hvor der findes meget faste forestillinger om, hvilke kategorier der kan og navnlig må udføre denne eller hin funktion. I det omfang organisationsaftaler forhindrer en sådan udvikling, kunne der gennem en aktiv offentlig løn- og personalepolitik sættes ind på at fjerne denne form for eksklusivbestemmelser.

Det måtte i denne sammenhæng tillige overvejes at søge ansættelsesområderne gjort langt bredere end de er i dag, således at personalet ikke ansættes i et bestemt ministerium, en skole, et bestemt sygehus eller tilsvarende mindre enheder.

35. Som en naturlig følge af de offentlige opgavers voksende omfang vil flere og flere blandt de offentligt ansatte komme til at udøve en ledelsesfunktion.

De mange forskellige ledelsesfunktioner, der skal udføres, kunne tale for en differentieret ledelsesuddannelse. De stive advancementssystemer er i sig selv en understregning af behovet for en indsats på det ledelsesmæssige område, hvor der også kan drages nytte af erfaringerne fra de private erhvervsvirksomheder."

Også de ansatte har blandt andet gennem deres faglige organisationer mv. stedse været stærkt interesseret i spørgsmål, der angår det offentliges og herunder centraladministrationens organisation, effektivitet og personaleforhold. Sådanne spørgsmål behandles jævnligt i de faglige organisationers publikationer, og udvalget har i den forbindelse bl.a. været opmærksom på den i Danmarks Juristforbunds tidsskrift "Juristen - debat og orientering", nr. 28, december 1970, indeholdte omfattende undersøgelse af departementernes personaleforhold. Undersøgelsen er optrykt i bilag IV.

Ud over disse mere generelle synspunkter om centraladministrationens personalepolitik er spørgsmål vedrørende konkrete personalepolitiske forhold rejst i en række betænkninger og redegørelser om afgrænsede områders struktur, organisation mv., ligesom problemer af speciel personalepolitisk karakter regelmæssigt gør sig gældende ved etableringen af nye organisationsformer inden for centraladministrationen.

Et fællesstræk for de her omtalte betænkninger og redegørelser er påpegningen af sammenhængen mellem personaleforholdene og centraladministrationens effektivitet. Forudsætningen for, at ændringer i centraladministrationens organisatoriske opbygning og i arbejdets tilrettelæggelse vil have det tilsigtede resultat, er at personaleforholdene er sådan indrettet, at de muliggør de nødvendige omstillinger og tilpasninger. I den forbindelse melder sig i særlig grad spørgsmålet om personalets sammensætning og uddannelse og spørgsmålet om en smidig personalefordeling.

For centraladministrationens personale har udviklingen betydet en skærpelse til kravene om kunnen og viden. Disse krav, der selvsagt vil være af varierende karakter, afhængig af funktion og arbejdsområde, må som hovedregel siges at gå i retning af et bredt kendskab til og forståelse af administrationsapparatet og dets virkemåde, af centraladministrationens funktionelle placering i samfundet og af, at udviklingen betinger, at centraladministrationen mere og mere må betragtes som en helhed. For de højere tjenestemænd (**chefpersonalet**) og for hele den del af det underordnede personale, som er beskæftiget med den materielle sagsbehandling m.m. (sekretærer, fuldmægtige m.fl.) gælder, at det ikke lænere er tilstrækkeligt at kende et specielt sagsområde til bunds. En forudsætning for, at centraladministrationen er i stand til at

varetage funktioner af planlæggende og styrende karakter, som de ovennævnte udvalg mv. i fællesskab har understreget behovet for, vil være, at det i langt højere grad end tidligere er nødvendigt, at personalet forstår og kan anvende administrationsapparatet, samt at det er i besiddelse af en langt mere omfattende viden om de aktiviteter, som foregår i de forskellige dele af centraladministrationen, såvel inden for som uden for det ministerområde, i hvilket de arbejder.

Som det vil fremgå af kapitel II, er der ikke i lovgivningen opretholdt bestemmelser om konkrete uddannelseskrav for ansættelse i centraladministrationen. I praksis gælder det dog, at der ved besættelse af en lang række stillinger foretrækkes bestemte forudgående uddannelser. For hovedparten af det personale, som deltager i den materielle sagsbehandling mv., dvs. fortrinsvis sekretærer og fuldmægtige, og for chefpersonalet, som normalt rekrutteres fra dette personale, gælder, at de har gennemgået en omfattende grunduddannelse, idet hovedparten har bestået en embeds-eksamen i jura eller statsvidenskab o.lign.

Det er endvidere et kendetegn, at der som supplement til grunduddannelserne tilbydes personalet en teoretisk uddannelse efter ansættelsen. Først og fremmest Danmarks Forvaltningshøjskole arrangerer en lang række efteruddannelseskurser. Foruden en lang række specielle kurser både i særlige emner og for afgrænsede personaleområder arrangeres generelle kurser, der er rettet mod kontorpersonalet (assistentkurser, forvaltningsfaglig afgangseksamen) og mod akademiske sekretærer, fuldmægtige samt chefer (sekretærkurser, fuldmægtigkurser og chefkurser).

Den form for uddannelse, som imidlertid fortsat må forventes at bibringe de ansatte hovedparten af den viden om centraladministrationen, som er nødvendig i arbejdet, sker gennem praksis, dvs. gennem den indlæring, som foregår ved at arbejde med konkrete opgaver, benytte sig af tidligere sager og ved at samarbejde med kolleger og over- og underordnede. Selv om denne uddannelse til stadighed må suppleres med en teoretisk efteruddannelse, ligesom spørgsmålet om anvendelsen og omfanget af den teoretiske uddannelse løbende må overvejes, har spørgsmålet om den praktiske uddannelse, som finder sted, hidtil kun givet anledning til en meget begrænset diskussion, og overvejelser om en mere systematisk praktisk uddannelse har kun i ganske ringe grad fundet sted.

Ud over de krav til uddannelse og viden, ændringerne i een-

traladministrationen stiller, har udviklingen endvidere understreget behovet for en langt mere smidig personaleordning. Forandringerne og de bestandigt skiftende problemstillinger bevirker, at centraladministrationen ikke længere kan betragtes som et system bestående af en lang række uafhængige virksomheder og institutioner. Den må i langt højere grad opfattes som en helhed.

Tidligere var administrationens opgaver begrænset til et ganske snævert felt, idet forberedelse af nyskabelser inden for en række områder, som i dag betragtes som selvfølgelige for det offentlige, lå hos de enkelte borgere eller private sammenslutninger. Det offentlige var dengang med til at afstikke de ydre rammer for denne virksomhed og sikre, at disse rammer ikke blev overskredet. Derimod var det offentliges ansvar for sociale, kulturelle og samfundsøkonomiske spørgsmål af ganske underordnet betydning og centraladministrationens virksomhed i meget høj grad præget af regelhåndhævelse, idet centraladministrationen havde til opgave at sørge for, at de gældende retsfor skrifter blev ført ud i livet. Det var karakteristisk, at sagerne uden noget væsentligt initiativ fra administrationernes side blev forelagt de administrative myndigheder, som tog stilling til problemerne ud fra de i sagerne foreliggende kendsgerninger og bedømte disse kendsgerninger i forhold til de gældende regler.

I dag er situationen en helt anden. Langt de fleste lovinitiativer, som sættes i gang af regeringen, samt hele planlægnings- og styringsvirksomheden og det internationale samkvem kræver et betydeligt forarbejde, der meget ofte involverer både de enkelte enheder inden for det pågældende ministerområde og andre ministerområder, kommunerne, organisationerne mv. Også arbejdet med forvaltning i snæver forstand - konkret sagsbehandling og beslutningsvirksomhed - kræver ligeledes i stigende grad kontakt mellem centraladministrationens myndigheder indbyrdes og mellem myndighederne i centraladministrationen og instanser udenfor.

Dette samspil mellem centraladministrationens enkelte dele og mellem centraladministrationen og instanser udenfor, som i øvrigt blandt andet er baggrunden for de talrige udvalg og arbejdsgrupper, som er nedsat, fordrer en meget smidig personaleordning, hvor personalet ikke er bundet fast til små og ganske bestemte virksomheder og institutioner, og hvor der findes en personaleordning, der sikrer den nødvendige fleksibilitet og personalefordeling.

Både hensynet til en mere systematisk praktisk uddannelse af personalet og en smidigere personaleordning vil kunne tilgodeses gennem langt friere personalebevægelighed mellem centraladministrationens enkelte dele og gennem et mere åbent system, når centraladministrationens ledende stillinger skal besættes. Disse betragtninger må derfor ses som baggrund for den i kapitel III foreslåede turnusordning for sekretærer og fuldmægtige og det i kapitel IV foreslåede ~~bedømmelses~~ ~~snævn~~, der skal afgive udtalelser om besættelse af chefstillinger.

Kapitel II

Centraladministrationen og dens personale

1. Afgrænsning af centraladministrationen

Centraladministrationen er ikke noget entydigt begreb og har været afgrænset på forskellige områder gennem tiden.

Administrationsudvalget af 1960, der bl.a. havde til opgave at foretage en undersøgelse af de enkelte ministeriers opbygning og sagsområde, sondrede i sin 1. betænkning nr. 301/62 mellem den centrale administration på den ene side og den lokale administration på den anden. Til centraladministrationen henregnedes ministeriernes departementer, direktorater, inspektorater, tilsyn mv., men betænkningen indeholder ikke en udtømmende opregning af de enkelte styrelser i centraladministrationen, jfr. dog den i bilag I til Administrationsudvalgets 2. betænkning nr. 320/62 indeholdte oversigt over centraladministrationens udvikling siden 1848.

Den af Administrationsudvalget anvendte afgrænsning af centraladministrationen synes at have været lagt til grund for den afgrænsning af centraladministrationens område, som har været anvendt i senere betænkninger vedrørende centraladministrationens organisation mv.

Udvalget vedrørende friere personalebevægelighed i centraladministrationen har nærmere overvejet, om det skulle lade udarbejde en fuldstændig fortegnelse over centraladministrationens enkelte virksomheder og institutioner. Det vigtigste er at få mulighed for at danne sig et indtryk af centraladministrationen og dens bestanddele og af størrelsesordenen for de grupper af ansatte, hvorpå udvalgets overvejelser først og fremmest tager sigte. Udvalget har derfor ikke fundet anledning til at foretage en definitiv afgrænsning af centraladministrationen, men har under sit arbejde benyttet en arbejdsbeskrivelse af centraladministrationen, baseret på den af Administrationsudvalget af 1960 anvendte sonddring. Ifølge denne arbejdsbeskrivelse har udvalget til centraladministrationen henregnet samtlige departementer og styrelser, alle direktorater samt et antal direktoratslignende instanser og institutioner, der varetager centrale opgaver, jfr. bilag I. Den anvendte beskrivelse omfatter 23 departementer, 35 styrelser og

direktorater og 24 lidt større **direktoratslignende** instanser og institutioner.

2. Centraladministrationens personale

Personalet inden for centraladministrationen består - som inden for statens øvrige virksomheder og institutioner - af personer ansat i tjenestemandsstillinger, af overenskomstansatte og af ansatte med anden ansættelsesform.

Antallet af godkendte stillinger i staten fremgår af den i begyndelsen af hvert finansår af finansministeriet udsendte personalefortegnelse, der angiver antallet af stillinger fordelt efter ansættelsesform inden for de enkelte finanslovskonti. Det samlede antal godkendte heltidsstillinger i staten udgjorde pr. 1. april 1976 171.232. Antallet af godkendte stillinger inden for centraladministrationen andrager skønsmæssigt ca. 11.000 eller godt 6 pct. af det samlede antal stillinger i staten. Af de ca. 11.000 stillinger er ca. 9400 stillinger eller 5,5 pct. af statens samlede antal stillinger administrative stillinger, jfr. bilag I, der omfatter administrative chefstillinger, sekretær-, fuldmægtig- og ekspeditionssekretærstillinger samt kontorstillinger.

I lyset af udvalgets overvejelser og forslag, der navnlig angår det egentlig administrative personale, har udvalget ladet foretage en nærmere undersøgelse af dette personales størrelse og fordeling efter stillingskategorier, jfr. oversigten i bilag I. Ifølge denne oversigt gælder der følgende stillingsfordeling for centraladministrationen pr. 1. april 1976:

- 1) Administrative chefer i lønramme 36-40. 629
- 2) Sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer . . . 2341
- 3) Kontorpersonale. ca. 6400

De administrative chefstillinger i lønramme 36-40 omfatter stillinger som departementschef, styrelseschef, direktør, kommitteret, afdelingschef, konsulent, kontorchef o.lign. og fordeler sig efter lønrammeplacering på følgende måde:

	<u>Antal</u>
Lønramme 40	13
Lønramme 39	40
Lønramme 38	98
Lønramme 37	54
Lønramme 36	424

De 2341 stillinger som sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer omfatter både tjenestemandsstillinger, klassificeret i lønramme 16/31 (det automatiske lønforløb) og tjenestemænd oprykket til lønramme 34 samt overenskomststillinger.

Stort set alle stillinger var besat pr. 1. april 1976, og af de 2341 stillinger var ca. 20 pct. besat på tjenestemandsvilkår. Bilag II indeholder en oversigt over fordelingen på løntrin af overenskomstsansatte jurister og økonomer, der var registreret i statens centrale lønanvisning i juni måned 1976, samt en oversigt over fordelingen på lønrammer af tjenestemandsansatte sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer ligeledes registreret i statens centrale lønanvisning i juni 1976.

Hovedparten af de i staten oprettede stillinger som sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer findes i centraladministrationen, sådan som denne er defineret af udvalget. Det samlede antal sekretær-, fuldmægtig- og ekspeditionssekretærstillinger i hele staten androg pr. 1. april 1976 ca. 2650, hvilket vil sige, at ca. 90 pct. af disse stillinger fandtes i centraladministrationen. Bilag III indeholder en oversigt over antallet af administrative chefstillinger i lønramme 36-40 og af sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer uden for centraladministrationen. Af denne oversigt fremgår, at hovedparten af de uden for centraladministrationen værende sekretær-, fuldmægtig- og ekspeditionssekretærstillinger findes inden for overøvrighederne, universitetsadministrationerne og den lokale skatteforvaltning.

Bilag IV indeholder en undersøgelse, som Danmarks Juristforbund lod foretage i 1970, og som blev offentliggjort i "Juristen - debat og orientering", nr. 28, december 1970. Undersøgelsen omfatter departementernes og udenrigsministeriets personaleopbygning inden for jurist- og økonomområdet. Udvalget har fået tilstillet denne undersøgelse, der viser fordelingen af jurister og økonomer i centraladministrationen, de pågældendes aldersfordeling og for juristernes vedkommende tillige eksamenskarakterer. Endvidere vises chefernes alder ved udnævnelse og det antal år, hvori de har beklædt deres nuværende stilling, samt centraladministrationens Stabsstruktur, dvs. forholdet mellem underordnede og overordnede stillinger besat med akademisk uddannet personale.

Bilag V-VII indeholder nogle tabeller og figurer, som er udarbejdet efter samme retningslinier som i den i bilag IV inde-

holdte undersøgelse, men med de i 1974 gældende talmæssige oplysninger.

Det skal endelig nævnes, at størrelsen af det ikke-akademiske kontorphersonale i centraladministrationen andrager ca. **6400** stillinger. Antallet af stillinger og disses fordeling på institutioner er vist i bilag I. Til det administrative kontorphersonale er henregnet stillinger som kontorassistent, assistent, overassistent, kontorfuldmægtig, bogholder, ekspeditionssekretær, afdelingsleder og lignende stillinger af kontorlinien samt visse etatsstillinger.

3. Beskrivelse af visse ansættelses- og personaleforhold i centraladministrationen

a. Ansættelsesformerne

De dominerende ansættelsesformer inden for staten er tjenestemandsansættelse og ansættelse i henhold til en af staten indgået eller godkendt overenskomst.

Tjenestemænd ansættes i henhold til lov af 18. juni 1969 om tjenestemænd i staten, folkeskolen og folkekirken, og ansættelsen kan ske gennem varig ansættelse, ansættelse på prøve med senere varig ansættelse for øje eller ansættelse på åremål. De for tjenestemænd gældende løn- og andre ansættelsesvilkår er enten direkte indeholdt i tjenestemandslvgivningen eller fastsat af finansministeren enten i henhold til tjenestemandslvgivningens bestemmelser eller fastsat ved aftale med tjenestemændenes centralorganisationer.

Tjenestemandsansættelse benyttes inden for så godt som alle kategorier af stillinger og forekommer inden for de allerfleste institutioner og virksomheder i staten.

En anden meget udbredt ansættelsesform er overenskomstansættelse, hvorved lønnen og de øvrige ansættelsesvilkår er fastlagt i overenskomster, der indgås med de faglige organisationer.

Bortset fra kontorfunktionærområdet og enkelte talmæssigt mindre betydende områder foretages der normalt ikke ansættelse i henhold til overenskomst i ledende stillinger eller i tilsvarende advancementsstillinger.

Hvor overenskomstansættelsen anvendes, benyttes denne ansættelsesform hyppigt sideløbende med tjenestemandsansættelse, så-

ledes at der inden for bestemte stillingskategorier findes **både** tjenestemandsansat personale og personale ansat i henhold til overenskomst.

Retningslinier for, hvilken ansættelsesform der kan benyttes, er angivet i finansministeriets **budgetvej**ledning fra 1975, afsnit 75, Disposition over godkendte stillinger og bevilgede lønudgifter.

For så vidt angår visse stillinger, som forudsætter akademisk uddannelse, er der fastsat særlige retningslinier for, hvilken ansættelsesform der kan benyttes, jfr. økonomi- og budgetministeriets cirkulæreskrivelse nr. 35 af 26. februar 1973.

Ifølge dette cirkulære kan ansættelse af jurister, økonomer m.fl. i stillinger til og med lønramme 35 ikke ske på tjenestemandsvilkår, medmindre de pågældende allerede er tjenestemænd. Dog ansættes udefra kommende ansøgere til chefstillinger i lønramme 35 på tjenestemandsvilkår. Stillinger over lønramme 35 sættes principielt på **tjenestemandsvilkår**.

b. Ansættelsesområderne

Tjenestemænd

En af de målsætninger, der lå bag lov af 18. juni 1969 om tjenestemænd i staten, folkeskolen og folkekirken, var at begrænse de retlige hindringer, der eksisterede for omflytninger af tjenestemænd.

De forud for tjenestemandslovens ikrafttræden eksisterende muligheder for omflytninger var begrænsede, bl.a. fordi der bestod ret snævre grænser for, hvilke ændringer en tjenestemand måtte anses for forpligtet til at affinde sig med. '

I tjenestemandslovens § 12 blev det på baggrund af den tidligere eksisterende retsstilling præciseret, hvilke omflytninger tjenestemænd er forpligtet til. Det var i forbindelse hermed i tjenestemandskommissionen samtidig forudsat, at der opnåedes enighed om ved aftale at udvide de eksisterende ansættelsesområder i betydeligt omfang.

*) De tidligere regler om tjenestemænds forflyttelse, som stadig er gældende for de før 1969 ansatte tjenestemænd, er indgående behandlet i professor, dr.jur. Bent Christensens reponsum angående reglerne om statstjenestemænds forflyttelse, som er optaget som bilag til den af Administrationsudvalget af 1960 afgivne 2. betænkning nr. 320/1962.

I den mellem finansministeriet og tjenestemændenes centralorganisationer indgåede aftale om nye ansættelsesområder for tjenestemænd, jfr. finansministeriets cirkulære af 10. september 1975, bestemtes, at de efter 1. juli 1969 ansatte eller udnævnte tjenestemænds ansættelsesområde som hovedregel omfatter vedkommende ministerium med samtlige tilhørende institutioner.

Da ansættelsesområdet hidtil i vidt omfang har været begrænset til de forskellige ministeriers enkelte institutioner, har nyordningen betydet en meget væsentlig udvidelse af ansættelsesområderne for de efter 1. juli 1969 ansatte eller udnævnte tjenestemænd.

I forhold til centraladministrationens tjenestemænd indeholder nyordningen endvidere en særlig bestemmelse, idet det for administrative tjenestemænd, f.eks. kontorchefer, kontorphonale mv. i hovedstadsområdet gælder, at ansættelsesområdet, foruden at omfatte vedkommende ministerium med tilhørende institutioner, tillige omfatter samtlige andre ministeriers departementer.

I hvilket omfang det er muligt at omflytte tjenestemænd omfattet af aftalen, fremgår i nogen grad af finansministeriets følgeskrivelse til aftalen, hvorefter nyordningen har til formål at medvirke til at skabe et smidigere tjenestemandssystem gennem etablering af bredere ansættelsesområder, der gør det muligt i en hastigt skiftende udvikling at tilpasse og effektivisere den offentlige virksomhed, bl.a. med henblik på i videst muligt omfang at undgå udbetaling af rådighedsløn eller pension.

Omflytninger, som tjenestemænd har pligt til at affinde sig med, bør foretages med rimelig hensyntagen til tjenestemændenes behov for beskyttelse mod alt for voldsomme og uforudseelige ændringer.

Det fremgår af disse bemærkninger, at udvidelsen af ansættelsesområderne primært har haft til formål at sikre rimelige tilpasningsmuligheder med hensyn til de enkelte områders personalebehov, hvorimod det ikke har været hensigten at etablere en generel omflytningsordning for tjenestemænd.

Selv om aftalen om ansættelsesområderne har betydet, at der er fjernet nogle retlige hindringer for omflytning af tjenestemænd, indebærer de større ansættelsesområder ikke, at der er sket nogen ændringer i de enkelte udnævnelsesmyndigheders pligt til at modtage tjenestemænd, som søges overflyttet til de pågældende myndigheders område. Dette problem er for tiden under behandling.

Overenskomstansatte

Ansættelsesområderne for det i henhold til overenskomst ansatte personale fremgår, i det omfang der overhovedet er foretaget en nærmere afgrænsning heraf, af de ansættelsesskrivelser, som udstedes ved antagelsen.

Ansættelsesområderne udgøres ofte af den institution eller virksomhed, som har fået tillagt myndigheden til at ansætte og afskedige det pågældende personale, f.eks. vedkommende departement, direktorat mv.

I vid udstrækning består ansættelsesområderne for dette personale derfor af de enkelte departementer, direktorater mv. og svarer således stort set til de ansættelsesområder, som gjaldt for tjenestemænd efter den tidligere tjenestemandslovgivning.

Til belysning af disse ansættelsesområders størrelse inden for centraladministrationens område kan nævnes, at f.eks. handelsministeriets departement og de under handelsministeriet hørende enkelte institutioner udgør hver sit ansættelsesområde for så vidt angår overenskomstansatte.

Inden for visse områder er der dog gennemført ansættelsesområder, der er videre end den enkelte institution.

Inden for centraladministrationens område udgør således f.eks. finansernes centralstyrelse, bestående af budgetdepartementet, lønnings- og pensionsdepartementet og det økonomiske sekretariat, et fælles ansættelsesområde. Tilsvarende fælles områder er etableret for arbejds- og socialministerierne, for arbejds- og socialministeriernes institutioner og for undervisningsministeriets departement med direktorater mv.

I modsætning til det tjenestemandsansatte personale gør der sig ikke, for så vidt angår omplaceringen af dette personale, en særlig ventepenge- og rådighedslønsproblematik gældende. Bortfalder det arbejdsområde, som har været knyttet til en institution, i hvilken der findes overenskomstansatte, dvs. at der er tale om arbejdsmangel i institutionen, vil det overenskomstansatte personale kunne afskediges, uden at det har krav på ventepenge eller rådighedslønslignende ydelser. Hvor mulighed foreligger, vil der kunne tilbydes ansættelse i andre statsområder.

c. Ansættelsesretten

Tjenestemænd

I henhold til lov af 18. juni 1969 om tjenestemænd i staten, folkeskolen og folkekirken, § 2, udnævnes tjenestemænd enten af kongen eller af vedkommende minister, der dog ved bekendtgørelse helt eller delvis kan overlade udnævnelseskompetencen til andre.

I lov af 28. april 1971 om kongelig udnævnelse og åremålsansættelse af visse tjenestemænd er det bestemt, hvilke tjenestemænd der kongeligt udnævnes. Ifølge lovens §§ 1 og 2 sker der kongelig udnævnelse af personer, som ansættes i stillinger klassificeret i lønramme 36 og højere lønrammer. Derudover foretages der kongelig udnævnelse i visse nærmere bestemte lokale chefstillinger klassificeret i lønramme 29-35.

Mens ansættelse af højere tjenestemænd sker ved kongelig udnævnelse, ansættes andre tjenestemænd af den pågældende minister eller den myndighed, som er bemyndiget hertil. Er udnævnelseskompetencen ikke delegeret til institutionschefen, foretages udnævnelsen af nyansatte tjenestemænd i ministerierne i praksis ofte af ministeren selv og ikke på dennes vegne, i og med at ministeren underskriver ansættelsesbrevet. (Bekendtgørelser om delegering af udnævnelseskompetencen er udfærdiget for en række ministeriers vedkommende.)

Uanset ansættelseskompetencens fordeling og den stedfundne udvidelse af ansættelsesområderne vil tjenestemænd, når de ansættes, blive knyttet til den bestemte institution, hvortil stillingen hører, og denne institution meddeles tjenestemanden som tjenestested, samtidig med at han modtager sit ansættelsesbrev.

Mens det tidligere i vid udstrækning gjaldt, at ansættelsesmyndighedens område og ansættelsesområdet var sammenfaldende, har den stedfundne udvidelse af ansættelsesområderne for tjenestemænd ansat efter 1. juli 1969 imidlertid betydet, at ansættelsesområderne normalt vil have en større udstrækning end de pågældende ansættelsesmyndigheders område. Dette gælder selv i visse tilfælde, hvor vedkommende minister ikke har delegeret udnævnelseskompetencen til andre, nemlig når det drejer sig om administrative tjenestemænd i hovedstadsområdet.

Overenskomstansatte

Som følge af at overenskomstansatte sammenlignet med tjenestemænd gennem ansættelsesforholdet har en løsere tilknytning til staten, har ansættelsesretten for den overvejende del af dette personale været placeret hos de respektive institutioner, der foretager ansættelsen og udfærdiger ansættelsesbrevet.

Da dette personales ansættelsesområder ofte er ret snævre, vil ansættelsesmyndighedernes områder og de respektive ansættelsesområder i en række tilfælde være sammenfaldende.

d. Uddannelsesmæssige forudsætninger for ansættelse i centraladministrationen

Sekretærer og fuldmægtige

Den tidligere tjenestemandsgivnings (lønnings- og pensionsloven af 1958, S 6, stk. 3) bestemmelser om, at ansættelse som sekretær skulle være betinget af, at vedkommende havde bestået den fuldstændige juridiske, den statsvidenskabelige eller anden afsluttende embedseksamen fra universiteterne, andre højere læreanstalter under undervisningsministeriet eller landbohøjskolen, blev ligesom andre lovbestemte uddannelseskrav for ansættelse i bestemte stillinger ikke videreført i tjenestemandsgivningen af 1969. Tjenestemandskommissionen af 1965 var af den almindelige opfattelse, at det ikke var hensigtsmæssigt at opretholde bestemmelser i tjenestemandsgivningsloven om konkrete uddannelsesmæssige betingelser for ansættelse i visse stillinger. Efter kommissionens opfattelse burde det nye tjenestemandssystem ikke opbygges således, at bestemte lønrammer var forbeholdt tjenestemænd med bestemte angivne uddannelser, idet indplaceringen i lønssystemet forudsattes at skulle ske på grundlag af en stillingsvurdering, i hvilken uddannelsesmæssige forudsætninger kunne indgå sammen med andre forhold, der måtte have betydning for udførelsen af de pålagte arbejdsopgaver.

Kommissionen fandt dog, at det ved en række førstegangsansættelser og ligeledes ved en del advancementer fremdeles kunne være påkrævet at stille visse uddannelsesmæssige betingelser. Kommissionen understregede imidlertid, at de nødvendige krav kunne opfyldes gennem uddannelser af forskellig karakter, og det blev foreslået, at finansministeren blev bemyndiget til at fastsætte

regler heroin, i hvilken sammenhæng det blev fremhævet, dels at uddannelseskravene ændredes gennem tiden, dels at den nødvendige uddannelse i mange tilfælde kunne opnås ved en efter antagelsen gennemgået oplæring.

Finansministeriet har dog ikke hidtil fundet anledning til at fastsætte almindelige betingelser med hensyn til forudgående uddannelse ved ansættelse i tjenestemandstillinger.

Mens således mulighederne for tjenestemandsansættelse af sekretærer og fuldmægtige med anden uddannelse end den juridiske eller de økonomiske er til stede efter ændringen af tjenestemandssystemet i 1969, må det rent faktisk konstateres, at stillinger som sekretærer og fuldmægtige i centraladministrationen alligevel i praksis stort set besættes med juridiske og økonomiske kandidater o.lign. Enkelte områder inden for centraladministrationen har dog ansat personer med anden akademisk uddannelse; f.eks. har **udenrigsministeriet** ansat magistre i historie og sprog, ministeriet for kulturelle anliggender og undervisningsministeriet cand.mag.er. Endvidere er der andre steder i centraladministrationen med mere specialiserede arbejdsområder ansat personer med specielle videregående og/eller akademiske uddannelser, f.eks. landinspektører i matrikeldirektoratet, revisorer i revisionsdepartementet og navigatører i handelsministeriets søfartsafdeling samt læger, ingeniører, biologer m.fl. i sundhedsstyrelsen og miljøministeriet.

Selv om rekrutteringen af personalet i **fuldmægtig/sekretær**-stillinger som altovervejende hovedregel sker fra de traditionelle studieretninger, dvs. den juridiske og de økonomiske, stilles der dog inden for enkelte styrelser på grund af disse styrelses særlige karakter specielle krav, der indebærer, at de traditionelle studieretninger ikke ligestilles - således ansætter justitsministeriet næsten udelukkende jurister, mens Danmarks Statistik og Det økonomiske sekretariat stort set kun anvender økonomisk uddannet personale.

Ansættelsespraksis varierer noget mellem de enkelte styrelser. Generelt lægges der dog vægt på opnåede eksamensresultater og fagkombinationer samt på udfaldet af ansættelsesinterview.

Der stilles sjældent krav om forudgående praktisk uddannelse eller beskæftigelse hos det akademiske personale. Imidlertid fremgår det ofte af opslag af ledige stillinger, at personer med nogen forudgående beskæftigelse foretrækkes.

Det øvrige administrationspersonale

For det øvrige i centraladministrationen ansatte administrationspersonale er der lige så lidt som for personalet i sekretær- og fuldmægtigstillinger fastsat generelle uddannelseskrav, men i praksis kræves normalt, at vedkommende har bestået en realeksamen eller har en tilsvarende eller højere eksamen. Kravet om realeksamen el.lign. fastholdes principielt, men under den tidligere herskende mangel på kontorpersonale har det været vanskeligt at opretholde kravet, hvorfor man har ladet kortere eller længere praktisk kontoruddannelse træde i stedet for manglende skoleuddannelse.

Siden slutningen af 1950'erne gjaldt det, at både tjenstemandsansat og overenskomstansat kontorpersonale med en videregående uddannelse inden for kontorfaget efter en konkret afgørelse kunne ansættes direkte i en assistentstilling, og at personer, der havde gennemgået en egentlig lærlingeuddannelse, kunne ansættes i assistentstilling.

Denne ret for personalet med disse uddannelser til ansættelse som assistent bortfaldt imidlertid for så vidt angår det tjenstemandsansatte personale med tjenstemandslovgivningen af 1969, men er opretholdt for det i henhold til overenskomst ansatte kontorpersonale.

Ud over de her omtalte krav til uddannelse kan der i de enkelte styrelser stilles mere differentierede kvalifikationskrav, således at man f.eks. sondrer mellem lærlinge, regnskabspersonale, **maskinskrivningspersonale** og andre.

e. Udvælgelsen mellem flere kvalificerede ansøgere og prøveansættelse

Selv om de senere år har været præget af et forholdsvis stort udbud af ansøgere både til fuldmægtig/sekretærstillinger og til de øvrige administrative stillinger i centraladministrationen, er ansættelsesproceduren imidlertid stadig i det store og hele ret formløs. En første udskillelse foregår på grundlag af eksamensbevis o.lign. og eventuelt foreliggende anbefalinger fra tidligere arbejdsgivere, hvor sådanne foreligger. Den endelige ansættelsesbeslutning foretages efter en eller flere samtaler med ansøgerne. Disse samtaler føres som regel af chefen for vedkommende virksomheds eller institutions sekretariatskontor, eventuelt

af en medarbejder i kontoret og ofte suppleret med samtale med kontorchefen i det kontor, hvor den pågældende medarbejder skal beskæftiges. Vedkommende styrelseschef synes de fleste steder at træffe den endelige afgørelse (indstilling) om ansættelse af personer i fuldmægtig/sekretærstillinger, hvorimod den endelige beslutning om ansættelse af det øvrige personale træffes af chefen for personalekontoret.

Inden for nogle styrelser er der i henhold til bestemmelserne om samarbejde og samarbejdsudvalg, jfr. økonomi- og **budget-**ministeriets cirkulære af 16. februar 1972, aftalt principper for den procedure, der bør følges for udvælgelsen af kvalificerede ansøgere. Disse principper kan bl.a. indebære, at det allerede ansatte personale er inddraget ved udvælgelsen af nyt personale, og at der er fastlagt retningslinier for, hvilket bedømmelsesgrundlag der skal benyttes.

f. Prøveansættelse

Fastansættelse af fuldmægtige og sekretærer samt af det øvrige administrationspersonale sker normalt efter en periodes ansættelse på prøve. For det tjenstemandsansatte personale er der fastsat detaljerede regler om prøveansættelse i økonomi- og **bud-**ge tministeriets bekendtgørelse af 20. marts 1972 om ansættelse som tjenstemand i staten med senere varig ansættelse for øje. Efter disse regler er prøvetjenestens længde 2 år ved første ansættelse.

For det i henhold til overenskomst ansatte personale er prøvetjenesten ved første ansættelse normalt mindre end for tjenstemænd og normalt **½ år**.

For tjenstemænd er der i den nævnte bekendtgørelse fastsat bestemmelse om bedømmelse under prøvetjeneste. Ligeledes for det overenskomstansatte personales vedkommende foretages en bedømmelse inden prøvetjenestens udløb.

Kapitel III

Personalebevægighed i centraladministrationen

1. Udvalgets overvejelser

Ved løsningen af centraladministrationens opgaver og af hensyn til mulighederne for at planlægge og styre et stadigt mere kompliceret samfund er det nødvendigt, at centraladministrationens personale er højt kvalificeret. Det er dette personales opgave at tilvejebringe grundlaget for de beslutninger, som skal træffes, og tilrettelægge et system og en procedure, som sikrer, at trufne beslutninger effektivt og uden unødvendige omkostninger føres ud i livet. Det er endvidere ønskeligt, at de ansatte har et sådant engagement og en sådan indsigt i samfundsforhold, at de kan forstå den udviklingsproces, som samfundet gennemgår.

Som det fremgår af kapitel II består centraladministrationens personale af ca. 11.000 personer. Ved siden af chefpersonalet findes et stort personale, som varetager den materielle forberedelse af de beslutninger, som træffes. Denne personalegruppe omfatter først og fremmest et stort antal personer med akademisk uddannelse, ansat enten i sekretær/fuldmægtigstillinger eller i visse specialstillinger, samt et antal personer med anden forudgående uddannelse end den akademiske, og som er ansat i stillinger af kontorlinien (overassistent, bogholder, kontorfuldmægtig mv.).

For så vidt angår hele dette personale kan der sondres mellem personer, som kan betegnes som generelt kompetente administratorer, og personer, der er specialister. Til den første kategori hører en lang række ansatte både med og uden akademisk uddannelse, men hvor det altovervejende antal dog består af personer med en juridisk, statsvidenskabelig eller anden samfundsvidenskabelig uddannelse. Det er karakteristisk, at de generelt kompetente administratorer i kraft af deres uddannelse og erfaring principielt er udvekslelige med hinanden og kan anvendes i alle virksomheder og institutioner uanset forvaltningsvirksomhedens art.

I modsætning hertil findes der en række medarbejdere (læger, ingeniører mv.), hvis grunduddannelse og senere arbejde er baseret på en specialviden, og som udskiller sig fra de gene-

reit kompetente ved, at de i særlig grad er egnede til og ønsker at arbejde med ganske specielle arbejdsfelter. De beskæftiges således kun inden for bestemte virksomheder og institutioner og er i almindelighed ikke udvekslelige med personer i andre stillinger. Der forekommer naturligvis visse modifikationer i denne sontring, og der findes således tilfælde, hvor de to grupper overlapper hinanden, f.eks. hvor personer, som egentlig ansættes som generelt kompetente administratorer, med tiden udvikler sig til specialister eller omvendt.

De generelt kompetente administratorer i sekretær/fuldmægtigstillinger ansættes umiddelbart efter afslutningen af deres grunduddannelse på universitet eller højere læreanstalt. Som det fremgår af kapitel II, ansættes de pågældende i en bestemt virksomhed eller institution, og ansættelsen sker på grundlag af en bedømmelse af deres opnåede eksamensresultater, fagkombination og undtagelsesvis eventuelle anbefalinger samt på grundlag af det indtryk, virksomheden eller institutionen danner sig ved personlige samtaler.

Personalet ansættes og beskæftiges inden for de enkelte virksomheder og institutioner, og tilknytningen til den pågældende myndighed er som hovedregel af permanent karakter.

Ingen af de eksisterende grunduddannelser sigter imidlertid specielt på ansættelse i centraladministrationen, og for såvel det akademiske personale i sekretær/fuldmægtigstillinger som andre generelt kompetente administratorer gælder, at den nødvendige viden og indsigt må erhverves efter ansættelsen.

En del af den efter- og videreuddannelse, der tilbydes sekretærer og fuldmægtige, er ordnet mere systematisk og gives i form af kurser og lignende, der enten arrangeres af de virksomheder eller institutioner, hvor personalet er ansat, eller af Danmarks Forvaltningshøjskole, universiteter, faglige organisationer eller andre. I løbet af de senere år er der sket en kraftig udvikling både i omfanget og arten af denne form for efter- og videreuddannelse.

Ifølge kursusplanen 1976/77 fra Danmarks Forvaltningshøjskole tilbydes således f.eks. en række kurser til sekretærer og fuldmægtige mv. samt til **chefpersonale**:

Kurser for sekretærer (S-kurser)

Kurset (60 timer) henvender sig navnlig til helt nyansatte sekretærer og har til formål dels at give sekretærer en indføring i forvaltningens funktioner mv. og dels at lære dem rent praktiske ting, som de har brug for i det daglige arbejde.

Kurset er opdelt i følgende emner:

- 1) Den offentlige forvaltnings organisation
- 2) Retsregler gældende for forvaltningens sagsbehandling og bl.a. notat- og referatteknik mv.
- 3) Budgetforvaltning

Kurser for fuldmægtige (FE-kurser)

Disse kurser henvender sig til akademiske eller tilsvarende medarbejdere med nogle års anciennitet.

Kurserne, der er af varierende varighed (3 - 10 dage), er koncentreret om specielle emner og består af:

- 1) Kursus i det statslige budget- og bevillingssystem
- 2) Kursus i møde-, udvalgs- og forhandlingsteknik
- 3) Kursus i lovteknik
- 4) Kursus i anvendelse af prioriterings-, styrings- og planlægningsteknik i kommunal-, amtskommunal- og statslig forvaltning
- 5) Kursus i personledelse og personaleadministration

Grundkursus i offentlig administrativ ledelse (GOAL-kursus)

Kurset henvender sig til chefpersonale og omfatter 80 timer.

Herudover arrangerer Danmarks Forvaltningshøjskole forskellige specialkurser, f.eks. vedrørende elektronisk databehandling for akademisk og hertil svarende personale og **chefpersonale**.

Antallet af kursister fra staten på disse kurser har ifølge Danmarks Forvaltningshøjskoles årsberetning 1973/76 været følgende:

	S-kursus	FE-kursus	GOAL-kursus
1973/74	89	79	25
1974/75	101	70	13
1975/76	111	317	19

Sammenholdt med antallet af de i de sidste år ansatte nye sekretærer, jfr. bilag II, må det konstateres, at en væsentlig del af alle nyansatte sekretærer og et betydeligt antal fuldmægtige har fulgt disse kurser.

Størstedelen af den efter-og videreuddannelse, som centraladministrationens sekretærer og fuldmægtige skal tilegne sig, forudsættes imidlertid stadig at kunne erhverves gennem de ansattes daglige arbejde. Ved ansættelsen bliver en sekretær eller fuldmægtig som hovedregel i begyndelsen beskæftiget med opgaver af mindre kompliceret art, der kun stiller forholdsvis få krav til den pågældendes kendskab til centraladministrationens virkemåde og problemer. Senere forudsættes det, at den ansatte kan varetage opgaver, der stiller større og større krav til hans indsigt og alsidige viden om centraladministrationen og dens opgaver.

Den her omtalte praktiske uddannelse af personalet foregår i mange virksomheder og institutioner ganske tilfældigt og er baseret på, at de ansatte gennem det daglige arbejde på egen hånd må søge den fornødne viden og erfaring.

Inden for andre dele af centraladministrationen udfoldes der bestræbelser på at bibringe de nyansatte viden om virksomheden eller institutionen, hvori de er ansat, f.eks. gennem skriftlig introduktion og instruktion, som udleveres ved ansættelsen, eller ved at allerede ansatte medarbejdere - enten ældre kolleger eller kontorchefer - eventuelt i foredragsform orienterer om den pågældende virksomhed eller institution. Hertil kommer, at en række styrelser har etableret rotationsordninger, hvorefter fortrinsvis de yngre medarbejdere som led i en bevidst personalepolitik omflyttes mellem virksomhedens eller institutionens enkelte dele og i enkelte tilfælde mellem virksomheder og institutioner inden for det pågældende styrelsesområde. Endelig forekommer det, at de nyansatte som led i en uddannelsesordning udstationeres i institutioner uden for centraladministrationen.

Det uddannelsesmæssige sigte med disse rotationsordninger er først og fremmest gennem omflytninger inden for området at give personalet mulighed for at få kendskab til de forskellige sagsområder, som er henlagt til den pågældende virksomhed eller institution, og undertiden tilstræbes det tillige, at medarbejderne herigennem får lejlighed til at arbejde med både konkrete opgaver (sagsbehandling mv.) og mere generelt betonedede opgaver (lovforbe-

redelse, planlægning, bevillingsproceduren mv.).

En række virksomheder og institutioner har imidlertid ikke etableret rotationsordninger, og nogle steder gælder det, at sådanne tidligere praktiserede ordninger ikke længere fungerer. Undertiden kan dette dog være udtryk for, at hovedvægten i efter- og videreuddannelsen lægges på, at de ansatte gennem lang tids tjeneste inden for snævert afgrænsede områder opnår et indgående kendskab til disse områders særlige problemer, idet der navnlig lægges vægt på de specialiseringsfordele, der kan være forbundet hermed.

På baggrund af de betragtninger, som er fremført i kapitel I om de gennem de senere år stedfundne ændringer i centraladministrationens funktioner og organisation, forekommer de eksisterende uddannelsesmuligheder på trods af kurser, introduktionsprogrammer, interne rotationsordninger mv. at være utilstrækkelige for de generelt kompetente administratorer.

Den altafgørende forklaring herpå synes at ligge i, at de nuværende ansættelsesforhold bevirker, at centraladministrationens personale er låst fast i mindre enheder. Inden for nogle områder af centraladministrationen opfylder de etablerede interne rotationsordninger til en vis grad de behov, der stilles til efter- og videreuddannelsen af medarbejderne, men i en lang række tilfælde er rotationsordningerne i de enkelte ministerområder begrænset til de enkelte virksomheder og institutioner (departement, direktorat mv.) under områderne, og ofte forekommer der overhovedet ingen interne rotationsordninger. Flytninger af personalet mellem virksomheder og institutioner inden for de enkelte ministerområder er derfor ikke særligt hyppige, og bevægelser mellem områderne forekommer så godt som aldrig.

Den uddannelse, som den enkelte virksomhed eller institution kan give inden for sine egne rammer, afhænger bl.a. af variationen af opgaverne og undertiden også af virksomhedens eller institutionens størrelse. Selv om visse virksomheder og institutioner har den fornødne størrelse og variation i arbejdsopgaverne, og selv om der forekommer interne rotationsordninger, synes uddannelsen af centraladministrationens generelt kompetente administratorer ikke i alle tilfælde at være tilstrækkeligt alsidig til at bi-bringe det personale, der deltager i løsningen af centraladministrationens opgaver - hvad enten de pågældende fortsætter med at være sagsbehandlere eller senere skal fungere som chefer - en bred

baggrund og et vidt udsyn. Uanset hvorledes centraladministrationens opgaver fordeles mellem de enkelte virksomheder og institutioner, vil det altid være sådan, at der i andre virksomheder og institutioner forekommer beslægtede problemer, som det vil være nødvendigt at have et vist kendskab til, hvis der skal foretages en alsidig og samfundsmæssig vurdering af de opgaver, der skal løses, og der vil utvivlsomt også kunne opnås bedre muligheder for koordinering inden for centraladministrationen, hvis de enkelte sagsbehandlere har et bredt kendskab til sagsområder og arbejdsprocedurer i tilgrænsende institutioner.

De eksisterende uddannelsesmuligheder giver også kun ringe lejlighed for de ansatte til at erhverve sig det kendskab til arbejdsformer, som anvendes inden for andre områder i eller uden for centraladministrationen, og som vil være en af forudsætningerne for, at der kan etableres et effektivt samarbejde mellem centraladministrationens enkelte dele, hvad enten det drejer sig om virksomheder og institutioner, mellem hvilke der består et over/underordningsforhold, eller mellem andre myndigheder, som har forbindelse med hinanden.

De eksisterende praktiske uddannelsesmuligheder synes endvidere ikke at tage højde for, at både den aktuelle decentraliseringstendens, der har præget den offentlige forvaltning i de senere år, og de fra tid til anden opståede behov for at kunne omplacere centraladministrationens personale efter prioriteringen af opgaverne gør det påkrævet, at de ansatte ikke specialiserer sig så dybt, at de ikke kan omstille sig til andre opgaver.

Ved siden af spørgsmålet om at opnå den bedst mulige uddannelse har adgangen til interessant arbejde og arbejde, hvortil den ansatte føler sig kvalificeret, tilligemed den lige adgang til advancementsstillinger indflydelse på de ansattes trivsel.

Inden for alt for små administrative enheder kan disse trivselsfremmende faktorer helt mangle, eller der kan være forskel på disse faktorer fra område til område, og selv om der kan forekomme en negativ trivselseffekt i forbindelse med voldsomme og hyppige flytninger til nye arbejdsområder, vil trivslen kunne forbedres ved, at de ansatte i højere grad end i dag kan flytte mellem områderne. Hertil kommer, at en øget personalebevægelighed vil kunne medvirke til en udligning af de forskelle i trivselsfremmende faktorer - f.eks. mulighederne for advancement - der ek-

sisterer inden for de forskellige områder, jfr. heroin senere i kapitel IV.

på grundlag af de ovenfor anførte betragtninger er udvalget kommet til den konklusion, at der bør skabes mulighed for, at centraladministrationens generelt kompetente administratorer i langt videre omfang, end det er tilfældet i dag, får mulighed for at forrette tjeneste inden for forskellige dele af centraladministrationen.

Den væsentligste årsag til, at personalemobiliteten mellem virksomheder og institutioner inden for ministerområder og mellem ministerområderne indbyrdes er så ringe, er, at den gældende ansvarsfordeling med hensyn til personalepolitikken bevirker, at centraladministrationen i meget høj grad kan sammenlignes med et "båsesystem" bestående af en række i ansættelsesmæssig og personalepolitisk henseende uafhængige virksomheder og institutioner, som personalemæssigt har meget lidt sammenhæng med hinanden, og mellem hvilke der kun meget sjældent forekommer udveksling af medarbejdere. "Båsesystemet" har endvidere den virkning, at det hører til undtagelserne, at en ansat inden for en virksomhed eller institution opnår advancement i en anden virksomhed eller institution.

Med henblik på at løse op for dette "båsesystem" har udvalget været inde på følgende muligheder:

- a) Reduktion af antallet af ansættende myndigheder
- b) Udvidelse af de gældende ansættelsesområder
- c) Et fælles advancementsnavn for hele centraladministrationen
- d) En generel turnusordning

ad a) Reduktion af antallet af ansættende myndigheder

Centraladministrationen består af et antal ministerområder, hvor de enkelte ministre har kompetence til at foretage **personale-**politiske dispositioner, herunder til at ansætte og afskedige personale. I praksis er ministrenes kompetence dog i mange tilfælde overladt til de enkelte institutionschefer.

Ud fra ønsket om øget personalebevægelighed gennem en mere central styring af personaleforvaltningen har det været overvejet at stille forslag om en væsentlig reduktion i antallet af myndigheder med kompetence til at foretage personalemæssige dispositioner, og det har i denne forbindelse været overvejet, om der burde

oprettes en særlig myndighed, hvortil alle spørgsmål om ansættelse og omflytning af personale skulle henlægges.

Udvalget har imidlertid fundet, at det vil være forbundet med betydelige vanskeligheder at gennemføre en sådan radikal ændring af den hidtidige personalepolitik.

Indvendingerne mod et sådant forslag synes først og fremmest at være at principiel karakter, idet en central personaleforvaltning vil medføre en betydelig indskrænkning i de enkelte ministres kompetence. Ministrene er hver for sig ansvarlige for deres eget forretningsområde, og denne ansvarsordning indebærer, at den enkelte minister er udstyret med beføjelser til selv at træffe beslutninger inden for det område, hvis forvaltning han har ansvaret for. Et væsentligt led i denne ansvarsordning er netop personalepolitikken.

ad b) Udvidelse af de gældende ansættelsesområder

Som det fremgår af kapitel II, er der for tjenestemænd i administrative stillinger i centraladministrationen ansat eller udnævnt efter 1. juli 1969 gennemført en betydelig udvidelse af ansættelsesområderne, idet disse nu omfatter vedkommende ministerium med tilhørende institutioner samt for ansatte i hovedstadsområdet alle andre ministeriers departementer.

For det overenskomstansatte personale består ansættelsesområderne ofte af den enkelte virksomhed eller institution (departement, direktorat mv.), og i vid udstrækning svarer de til de ansættelsesområder, som var gældende for tjenestemænd før den foran omtalte udvidelse.

Efter reglerne om ansættelsesformer sker ansættelsen i sekretær/fuldmægtigstillinger næsten udelukkende i henhold til overenskomst, og det har derfor været overvejet, om man med henblik på friere personalebevægelighed burde stille forslag om en udvidelse af ansættelsesområderne for dette personale.

Det har herunder været anført, at den for tjenestemænd gennemførte udvidelse af ansættelsesområderne primært var begrundet i ønsket om at undgå ventepengesituationer, og at en tilsvarende problematik ikke gør sig gældende for så vidt angår det overenskomstansatte personale. Endvidere har det været anført, at fjernelse af nogle retlige grænser for den i dag eksisterende personalebevægelighed ikke i sig selv vil betyde nogen sikkerhed for, at

personalebevægeligheden øges, i betragtning af, at der under det gældende system af ansættelsesområder for overenskomstansatte findes områder, inden for hvilke personalemobiliteten er god, mens der er andre, hvor der ikke forekommer nogen nævneværdig personalebevægelighed.

Endelig har man ikke fundet, at en udvidelse af ansættelsesområderne for det overenskomstansatte personale er en nødvendig betingelse for øget personalebevægelighed, når blot en ordning, der indebærer øget personalebevægelighed, er led i en generel ordning og ikke påtvinges enkelte ansatte vilkårligt. Der er således ikke i de bestående overenskomster, der som hovedregel omfatter det pågældende personale "i statens tjeneste" uden nærmere afgrænsning, noget til hinder for, at man ved ansættelsen betinger sig, at de pågældende af uddannelsesmæssige grunde skal forrette tjeneste andre steder med "tilbagegangsmærke" til det oprindelige ansættelsessted.

ad c) Et fælles advancementsnavn for hele centraladministrationen

Et fælles advancementsnavn, som har indflydelse på forfremmelser i centraladministrationen gennem en bedømmelse af ansøgere, vil - alt efter den vægt, der lægges på, om en ansøger har arbejdet inden for forskellige områder - kunne påvirke personalebevægeligheden, idet et sådant navn vil udgøre et incitament for de ansatte til gennem flytninger at skaffe sig så gode kvalifikationer som muligt. Spørgsmålet om et advancementsnavn er mere indgående behandlet i kapitel IV.

ad d) En generel turnusordning

Et fælles advancementsnavn for hele centraladministrationen vil dog næppe alene kunne bevirke, at personalebevægeligheden øges. Udvalget er derfor kommet til den slutning, at der bør etableres en almindelig turnusordning for generelt kompetente administratorer, hvorefter de pågældende skal forrette tjeneste inden for forskellige virksomheder og institutioner.

Der har været lagt vægt på, at der skabes en helt ny holdning til spørgsmålet om ansættelse i centraladministrationen. For både myndigheder og ansatte må det gælde, at tjeneste i henhold til ansættelse i centraladministrationen ikke bør begrænses til et enkelt område; tværtimod må det være en forudsætning for ansæt-

telse i centraladministrationen, at de ansatte gennem tjeneste flere steder supplerer deres uddannelse med et bredt kendskab til den offentlige forvaltning.

Udvalget finder det nødvendigt, at nyansatte generelt kompetente administratorer fra alle områder omfattes af ordningen, dels fordi der næppe er nogen af de nuværende ministerområder, der fuldt ud kan give de ansatte et virkelig alsidigt praktisk kendskab til den offentlige forvaltning, dels fordi en sådan turnusordning for at kunne fungere må have ensartede virkninger for alle ansatte.

Med ordningen foreslås det, at det bliver obligatorisk for yngre sekretærer og fuldmægtige at forrette tjeneste 3 forskellige steder. Ordningen er etableret for at imødekomme behovet for, at personalet ved siden af den teoretiske uddannelse, der løbende tilbydes, kan tilegne sig en praktisk viden om centraladministrationens virkemåde, om samspillet mellem enhederne inden for de enkelte ministerområder og mellem enheder tilhørende forskellige ministerområder.

Turnusordningen tilsigter endvidere at give centraladministrationens sagsbehandlende personale et praktisk indblik i og kendskab til en række typiske funktioner, som udføres inden for flere af ministerområderne, som f.eks. planlægningsfunktion, budgetfunktion, statistikfunktion, lovfunktion (udformning af love, bekendtgørelser, cirkulærer mv.), funktioner vedrørende administration af lovgivning eller regelanvendelse (enkeltsagsbehandling), sekretariatsfunktion (personale, organisation, rationalisering), funktioner vedrørende internationale anliggender, funktioner i forbindelse med institutionsadministration m.m.

Det har nærmere været overvejet, om der i forbindelse med en sådan generel turnusordning skulle stilles forslag om et bestemt mønster for, hvilke virksomheder og institutioner en ansat bør forrette tjeneste i. Det har således været drøftet, om alle nyansatte sekretærer og fuldmægtige først skulle forrette tjeneste i et direktorat eller dertil svarende institution for derefter at blive overflyttet til det departement, hvorunder institutionen hører, og endelig som tredje institution at blive overflyttet til et departement uden for vedkommende ministerområde.

Udvalget har imidlertid ikke anset det for hverken rimeligt eller praktisk muligt at fremsætte forslag om et detaljeret møn-

ster for turnusforløbene, og man har forudsat, at disse må tilpasses de enkelte ansættelsesmyndigheders og ansattes uddannelsesbehov.

2. Udvalgets forslag

Udvalgets forslag om en generel turnusordning for centraladministrationens personale er kommet til udtryk i følgende udkast til cirkulære gældende for alle sekretærer og fuldmægtige i centraladministrationen:

"Udkast til cirkulære om turnusordning for sekretærer og fuldmægtige i centraladministrationen

§ 1. Den almindelige turnusordning er gældende for personer, der ansættes i stillinger som sekretær eller fuldmægtig i centraladministrationen, jfr. vedhæftede bilag.

§ 2. Inden for de to første ansættelsesår skal sekretærer og fuldmægtige have forrettet tjeneste i tre forskellige statsinstitutioner. Ligestillet med turnustjeneste i en statsinstitution er beskæftigelse ved kommuner, koncessionerede selskaber, internationale organisationer, advokatkontorer, pengeinstitutter og forsikringsselskaber.

Stk. 2. Såfremt hele turnustjenesten udføres inden for centraladministrationen, jfr. vedhæftede bilag, skal mindst én af **turnus**-perioderne placeres inden for et andet ministerområde end det, i hvilket sekretæren eller fuldmægtigen er ansat.

Stk. 3. Hver turnusperiode bør have en varighed svarende til mindst 2 års fuldtidsbeskæftigelse. Første flytning som led i turnusordningen skal finde sted senest 4 år efter ansættelsen.

Stk. 4. Beskæftigelse i statsinstitutioner uden for centraladministrationen og i institutioner omfattet af stk. 1, 2. pkt., medregnes som turnustjeneste, selv om tjenesten er udført forud for den pågældendes ansættelse i centraladministrationen, dog kun i det omfang tjenesten medregnes i lønancienniteten.

§ 3. Turnusordningen er obligatorisk. Et ministerium kan i særlige tilfælde efter indhentet udtalelse fra finansministeriet tilade, at en medarbejder helt eller delvis undtages fra ordningen,

f.eks. fordi den pågældende har gennemgået en særlig uddannelse og i kraft heraf varetager specielle arbejdsfunktioner, eller ansættelsen er af midlertidig karakter, eller den pågældende ved ansættelsen har en væsentlig højere alder end sædvanlig.

§ 4. Stillinger, som bliver ledige, fordi en medarbejder som led i turnusordningen overflyttes til en anden institution inden for centraladministrationen, bør fortrinsvis besættes ved overflytning af en sekretær eller fuldmægtig, der er omfattet af turnusordningen.

Stk. 2. Stillinger, der bliver ledige af andre grunde, kan ligeledes besættes med sekretærer eller fuldmægtige, der er omfattet af turnusordningen.

§ 5. Ansættelsesmyndigheden skal ved tilrettelæggelsen af turnuskiftet sikre, at den ansatte efter afslutning af turnustjenesten på ny kan besætte en stilling inden for ansættelsesområdet.

§ 6. For hvert ministerområde udarbejdes halvårligt en oversigt over de sekretær/fuldmægtigstillinger inden for centraladministrationen, der er ledige, eller som i løbet af de følgende 12 måneder forventes at blive ledige, og som kan besættes med sekretærer eller fuldmægtige fra andre ministerområder som led i turnusordningen.

Stk. 2. Oversigterne skal indeholde oplysning om stillingernes fordeling på institutioner under ministerområdet, om tidspunktet for indtræden af ledighed i stillinger, som forventes at blive ledige, og om det arbejde, der på overflytningstidspunktet primært kan forventes at være knyttet til stillingerne.

Stk. 3. Oversigten udarbejdes af vedkommende ministerium og fremsendes til de øvrige ministerier.

§ 7. Vedkommende ministerium skal til de øvrige ministerier løbende fremsende meddelelse om ledige stillinger, som det ikke har været muligt at medtage i de i § 6 nævnte halvårlige oversigter, og som agtes besat med sekretærer eller fuldmægtige fra andre ministerområder som led i turnusordningen.

§ 8. Ansættelsesbreve udstedt i forbindelse med nyansættelse skal indeholde oplysning om, at den ansatte er omfattet af turnusordningen.

Stk. 2. Der udstedes ikke nyt ansættelsesbrev i forbindelse med en flytning i medfør af turnusordning.

§ 9. Overflytning fra en institution til en anden såvel inden for som uden for ministerområdet sker efter følgende retningslinier:

- 1) Det påhviler ansættelsesmyndigheden i passende tid inden en overflytning at gøre den ansatte bekendt med mulighederne for overflytning, herunder med de i medfør af §§ 6-7 udarbejdede fortegnelser over ledige stillinger.
- 2) Ansættelsesmyndigheden anmoder den ansatte om i rækkefølge at angive, hvilke institutioner den pågældende ønsker at blive overflyttet til.
- 3) Ansættelsesmyndigheden træffer efter forhandling med de berørte institutioner foranstaltning til at overflytte den ansatte.
- 4) Det bør tilstræbes, at overflytning finder sted i overensstemmelse med den ansattes ønske og under særlig hensyntagen til opnåelse af den bredest mulige uddannelse.
- 5) Såfremt den ansattes arbejdsforhold efter overflytningen ikke forløber tilfredsstillende, kan den institution, i hvilken den pågældende forretter turnustjeneste, efter forhandling med ansættelsesmyndigheden afbryde turnustjenesten med et efter forholdene afpasset varsel. Ansættelsesmyndigheden træffer herefter bestemmelse om den pågældendes ansættelsesforhold.
- 6) Såfremt arbejdsforholdet efter overflytningen ikke forløber tilfredsstillende, kan den ansatte anmode ansættelsesmyndigheden om, at turnustjenesten afbrydes med et efter forholdene afpasset varsel. Ansættelsesmyndigheden træffer herefter bestemmelse om den pågældendes ansættelsesforhold.

§ 10. Efter indstilling fra ansættelsesmyndigheden kan finansministeriet godkende, at en allerede ansat sekretær eller fuldmægtig efter anmodning deltager i den almindelige turnusordning.

Stk. 2. Anmodningen skal være fremsat over for den ansættelsesmyndighed, hvorunder sekretæren eller fuldmægtigen hører, senest 6 måneder efter nærværende ordnings ikrafttræden.

§ 11. Finansministeriet kan godkende, at tjeneste andre steder end de i § 2, stk. 1, 2. pkt., nævnte ligestilles med turnustjeneste i en statsinstitution.

§ 12. Er det ikke muligt for en institution at træffe aftale om overflytning af en sekretær eller fuldmægtig til en anden institution, jfr. § 9, forelægges sagen af vedkommende ministerium for finansministeriet, der kan fravige reglerne efter drøftelse med

vedkommende centralorganisation eller træffe bindende afgørelse om overflytning fra et ministerområde til et andet.

13. Cirkulæret har virkning fra den

Bilag til cirkulære om turnusordning for
sekretærer og fuldmægtige i centraladministrationen

Statsministeriet

Departementet

Ministeriet for Grønland

Administrationen i København

Udenrigsministeriet

Departementet for udenrigs-
anliggender

Departementet for udenrigs-
økonomi

Landbrugsministeriet

Departementet

Matrikeldirektoratet

Direktoratet for markedsord-
ningen

Jordlovsudvalget

Veterinærdirektoratet

Fiskeriministeriet

Departementet

Indenrigsministeriet

Departementet

Sekretariatet for personregi-
strering

Civilforsvarsstyrelsen

Sundhedsstyrelsen

Boligministeriet

Departementet

Boligministeriets ejendomsdi-
rektorat

Socialministeriet

Departementet

Den sociale ankestyrelse

Sikringsstyrelsen

Invalideforsikringsretten
(nedlægges 1. april 1977)

Socialstyrelsen

Arbejdsministeriet

Departementet

Arbejdsdirektoratet

Direktoratet for arbejdstil-
synet

Udbyttede lingsnævnet

Sekretariatet for arbejdsmar-
kedsuddannelserne

Ministeriet for offentlige ar-
bejder

Departementet

Luftfartsdirektoratet

Direktoratet for vejtransport

Elektricitetsrådet

Vejdirektoratet

Statsbanerne

Post- og telegrafvæsenet

Handelsministeriet

Departementet

Energistyrelsen

Tilsynet med banker og spare-
kasser

Forsikringsrådet

Monopoltilsynet

A/S-registret og foreningsregistret	<u>Ministeriet for skatter og afgifter</u>
Direktoratet for patent- og varemærkevæsenet	Departementet for told- og forbrugsafgifter
Forbrugerombudsmanden	Direktoratet for toldvæsenet
Forbrugerklagenævnet	Skattedepartementet
Handelsministeriets licenskontor	Landsskatteretten
Sekretariatet for Danmarks erhvervsfond	Statsskattedirektoratet
Direktoratet for egnsudvikling	<u>Økonomiministeriet</u>
Teknologirådet	Rigsrevisionen
Direktoratet for søfartsuddannelsen	Danmarks statistik
Direktoratet for statens skibstilsyn	Det økonomiske sekretariat
Skibsregistret	<u>Miljøministeriet</u>
Direktoratet for søfarende	Departementet
<u>Justitsministeriet</u>	Miljøstyrelsen
Departementet	Miljøankenævnet
Direktoratet for kriminalforsorgen	Planstyrelsen
Overformynderiet	Fredningsstyrelsen
<u>Kirkeministeriet</u>	Statens levnedsmiddelinstitut"
Departementet	
<u>Undervisningsministeriet</u>	
Departementet og direktoraterne	
Statens uddannelsesstøtte	
<u>Ministeriet for kulturelle anliggender</u>	
Departementet	
<u>Forsvarsministeriet</u>	
Departementet	
Forsvarets bygningstjeneste	
Farvandsvæsenet	
<u>Finansministeriet</u>	
Budgetdepartementet	
Lønnings- og pensionsdepartementet	
Administrationsdepartementet	

3. Bemærkninger til cirkulæreudkastet

Til S 1.

Cirkulæreudkastet indeholder udvalgets forslag til bestemmelser om en almindelig turnusordning, der skulle kunne bidrage til en mere hensigtsmæssig praktisk uddannelse af statens personale, fortrinsvis ansat i sagsbehandlerstillinger. Turnusordningen er en generel ordning i den forstand, at den ikke vedrører de specielle regler, som ligger til grund for de interne **turnus-** eller rokeringsordninger, som praktiseres inden for visse dele af centraladministrationen. Da hovedsigtet med den almindelige turnusordning er en bedre uddannelse af personalet, må det dog forventes, at den generelle ordning vil påvirke karakteren og indholdet af de interne turnus- eller rokeringsordninger.

Den almindelige turnusordning er gældende for personer, der efter ordningens ikrafttræden ansættes som sekretær eller fuldmægtig, uanset om ansættelsen finder sted på tjenestemandsvilkår eller i henhold til overenskomst.

Turnusordningen vil imidlertid under hensyn til de gældende regler om ansættelsesformer stort set kun få virkning for sekretærer og fuldmægtige ansat i henhold til overenskomst.

Da det som hovedregel er en forudsætning for ansættelse i de nævnte stillinger, at de pågældende har gennemført uddannelse på universitet eller højere læreanstalt, vil turnusordningen fortrinsvis være gældende for det akademisk sagsbehandlerle personale. Turnusordningen omfatter dog i princippet også alle andre personalekategorier, der ansættes i sekretær- og fuldmægtigstillinger.

Udvalget har ikke ment, at der på tilsvarende måde som for sagsbehandlere i sekretær- eller fuldmægtigstillinger er behov for også at lade turnusordningen gælde for sagsbehandlere i andre stillinger, såsom stillinger som overassistent, kontorfuldmægtig, ekspeditionssekretær eller andre lignende stillinger af kontorlignende. Ansættelse i disse stillinger har - i modsætning til ansættelse som sekretær eller fuldmægtig - ofte karakter af et advancement og sker således normalt efter længere tids forudgående beskæftigelse enten i vedkommende institution eller i en anden institution.

Det kan imidlertid ikke udelukkes, at det i visse tilfælde kan være ønskeligt, at personer i disse stillinger som led i en

uddannelse også får mulighed for at forrette tjeneste uden for den institution, i hvilken de er ansat, og udvalget har derfor forudsat, at muligheden for, at dette personale kan blive omfattet af turnusordningen, tages op til overvejelse, såfremt der fremsættes anmodning herom.

Centraladministrationen er ikke entydigt afgrænset, men består efter traditionel opfattelse af departementerne, direktoraterne samt en række direktoratslignende institutioner. Hovedparten af stillingerne som sekretær og fuldmægtig i staten (ca. 90 pct.) findes inden for dette område. De resterende stillinger som sekretær og fuldmægtig findes i institutioner, hvortil der er knyttet større administrative enheder, således navnlig universiteterne og de højere læreanstalter, statsamterne og de lokale statslige skattemyndigheder.

Udvalget har ikke ment, at uddannelsesordningen kun bør være begrænset til centraladministrationen i traditionel forstand. For det første kan de uddannelsesmæssige synspunkter, der ligger til grund for turnusordningen, ikke begrunde en sådan sontring. For det andet vil det af personalepolitiske grunde være uheldigt at indføre en skillelinie mellem sekretærer og fuldmægtige i centraladministrationen og sekretærer og fuldmægtige i institutioner uden for centraladministrationen.

I overensstemmelse hermed foreslås det, at turnusordningen omfatter alle personer, der ansættes som sekretær eller fuldmægtig i staten, dvs. at ordningen foruden at omfatte personer i de i bilaget til cirkulæreudkastet nævnte institutioner mv. også gælder for sekretærer og fuldmægtige i følgende institutioner mv.:

<u>Ministeriet for Grønland</u>	<u>Socialministeriet</u>
Grønlandske handel	Forsorgen for epileptikere
<u>Landbrugsministeriet</u>	<u>Arbejdsministeriet</u>
Statens forsøgsvirksomhed i plantekultur	Arbejdsformidling
Statens husdyrbrugsforsøg	<u>Ministeriet for offentlige arbejder</u>
indenrigsministeriet	Danmarks elektriske materielkontrol
Overøvrighederne	Kommissarius ved statens ekspropriationer på øerne og i Jylland
Udskrivningsvæsenet	

Handelsministeriet

Statens husholdningsråd

Forsvarsministeriet

Forsvarsstaben

Undervisningsministeriet

Københavns universitet

Århus universitet

Odense universitet

Roskilde universitetscenter

Ålborg universitetscenter

Den polytekniske læreanstalt

Københavns tandlægehøjskole

Den kgl. veterinær- og land-
bohøjskole

Handelshøjskolen i København

Handelshøjskolen i Århus

Danmarks lærerhøjskole

Rigshospitalet

Forskningssekretariatet

Finansministeriet

Hypotekbankens administration

Statsanstalten for livsforsik-
ring

Ministeriet for skatter og af-
gifter

Den lokale skatte- og vurde-
ringsforvaltning

Denne udvidelse af kredsen af personer, som er omfattet af ordningen, vil bevirke, at de virksomheder og institutioner, i hvilke de pågældende er ansat, er at betragte som hørende til centraladministrationen i forbindelse med turnusordningen. Dette har f.eks. den virkning, at tjeneste, der udføres af et ministerområdes ansatte i sådanne virksomheder og institutioner inden for dette ministerområde, ikke kan erstatte tjenstgøring i et andet ministerområde, jfr. § 2, stk. 2.

Til S 2.

De i de senere år stedfundne ændringer i centraladministrationens organisatoriske opbygning og funktionsopdeling, der bl.a. kan tilskrives de bestræbelser, der har været udfoldet med henblik på en tværgående prioritering af de statslige opgaver og øget koordinering af opgaverne mellem de forskellige forvaltningsområder, har dels forstærket behovet for et tættere samarbejde mellem de enkelte ministerområder og mellem de enkelte institutioner inden for ministerområderne, dels medført, at det ville være ønskeligt, at der gives de ansatte bedre mulighed for at få indblik i og kendskab til en række funktioner, der udføres inden for administrationen.

Da en ordning, der kan skabe øget personalebevægelighed, både vil kunne bidrage til en hensigtsmæssig uddannelse af personalet og medføre en personalefordeling, der gennem mulighederne for øget samarbejde mellem de forskellige forvaltningsområder giver bedre grundlag for løsningen af de administrative opgaver, har udvalget foreslået en turnusordning, der betyder, at sekretærer og fuldmægtige vil komme til at forrette tjeneste i en række forskellige institutioner.

Turnusordningen er, jfr. § 2, stk. 1, opbygget således, at sekretærer og fuldmægtige inden for de lo første ansættelsesår skal forrette tjeneste som sekretær eller fuldmægtig i 3 forskellige statsinstitutioner (departementer, direktorater, inspektorer, tilsyn, styrelser mv.), og således, jfr. § 2, stk. 2, at en af turnusperioderne, såfremt hele turnustjenesten udføres inden for centraladministrationen, placeres inden for et andet ministerområde end det, i hvilket sekretæren eller fuldmægtigen er ansat.

De statsinstitutioner, som kan komme på tale i forbindelse med turnusordningen, er institutioner, ved hvilke der er oprettet stillinger som **sekretær/fuldmægtig**, eller institutioner, der f.eks. gennem udlånsordninger fra andre institutioner beskæftiger sekretærer og fuldmægtige.

Ligestillet med turnustjeneste i institutioner med sekretær- eller fuldmægtigstillinger er dog også, jfr. § 2, stk. 1, 2. pkt., og stk. 4, beskæftigelse i andre statsinstitutioner eller ved kommuner, koncessionerede selskaber, internationale organisationer, advokatkontorer og pengeinstitutioner, også selv om beskæftigelsen disse steder har ligget forud for ansættelse i en statsinstitution som sekretær eller fuldmægtig.

En forudsætning for at beskæftigelse sådanne steder kan sidestilles med turnustjeneste vil dog være, at arbejdet har haft en sådan karakter, at det kan medregnes i lønancienniteten.

Som eksempler på tjeneste i statsinstitutioner, som kan træde i stedet for turnusperioder, kan nævnes ansættelse i en undervisningsstilling, som stiftsfuldmægtig/amanuensis og fuldmægtig ved domstolene/retsassessor.

Udvalgets forslag hviler som nævnt på en forudsætning om, at mindst én af de tre turnusperioder skal placeres i et andet ministerområde end det, i hvilket sekretæren eller fuldmægtigen er ansat. Dette krav om tjeneste i et andet ministerområde gælder imidlertid kun, når alle de tre turnusperioder udføres i sekre-

tær/fuldmægtigstillinger i centraladministrationen, dvs. de i bilaget til cirkulæreudkastet og de på side 41-42 nævnte institutioner, hvorimod tjeneste i andre stillinger i staten eller uden for staten, der kan ligestilles med turnustjeneste efter S 2, stk. 1 og 4, samtidig er ligestillet med den turnusperiode, der skal være placeret i et andet ministerområde.

Ifølge § 2, stk. 3, skal hver af de 3 turnusperioder have en varighed svarende til mindst 2 års fuldtidsbeskæftigelse, og første flytning som led i ordningen skal finde sted senest 4 år efter ansættelsen.

Perioderne må efter udvalgets opfattelse have en sådan længde, at det bliver muligt for de ansatte at opnå et grundlæggende kendskab til de pågældende institutioners arbejdsområde og arbejdsmetoder under turnustjenesten, og at de respektive institutioner bliver i stand til at drage tilstrækkelig nytte af de overflyttede medarbejdere.

Turnusperioderne må derfor ikke være for korte. Efter udvalgets opfattelse vil perioder med en længde på 3 år i almindelighed anses for passende. Det skal i den forbindelse fremhæves, at de undersøgelser, udvalget har foretaget af de praktiske muligheder for ordningens gennemførelse, har vist, at det vil være mest hensigtsmæssigt, at turnusperioderne for samtlige ansatte så vidt muligt har samme længde. I undersøgelserne har det været lagt til grund, at samtlige perioder havde en normal længde på 3 år.

Da det imidlertid må erkendes, at der i nogle tilfælde vil være behov for turnusperioder af en anden længde end 3 år, har udvalget ikke fundet det rigtigt i **cirkulæreudkastet** at medtage en udtrykkelig bestemmelse om, at perioderne skal have en længde på 3 år. Således er det alene fastsat, at perioderne bør have en varighed på mindst 2 år.

Til belysning af, hvilke turnusforløb der vil kunne optræde efter reglerne, har udvalget opstillet forskellige eksempler på karakteristiske forløb:

Eksempeltype I

Ingen forudgående beskæftigelse inden ansættelsen som sekretær.
Hele turnusforløbet udføres i sekretær/fuldmægtigstillinger.

a. 3. periode uden for den ansattes ministerområde

1.år	}	1. periode (ministerområde 1, institution 1)
2.år		
3.år		
4.år	}	2. periode (ministerområde 1, institution 2)
5.år		
6.år		
7.år	}	3. periode (ministerområde 2, institution 3)
8.år		
9.år		
10.år		

b. 2. periode uden for den ansattes ministerområde

1.år	}	1. periode (ministerområde 1, institution 1)
2.år		
3.år		
4.år	}	2. periode (ministerområde 2, institution 2)
5.år		
6.år		
7.år	}	3. periode (ministerområde 1, institution 3)
8.år		
9.år		
10.år		

c. 2. og 3. periode uden for den ansattes ministerområde

1.år	}	1. periode (ministerområde 1, institution 1)
2.år		
3.år		
4.år	}	2. periode (ministerområde 2, institution 2)
5.år		
6.år		
7.år	}	(ministerområde 1, institution 1)
8.år		
9.år	}	3. periode (ministerområde 3, institution 3)
10.år		

d. 2. og 3. periode uden for den ansattes ministerområde

1.år		
2.år		
3.år		
4.år		
5.år		
6.år		
7.år		
8.år		
9.år		
10.år		

1. periode (ministerområde 1, institution 1)

2. periode (ministerområde 2, institution 2)

(ministerområde 1, institution 1)

3. periode (ministerområde 3, institution 3)

Eksempeltype II

Ingen forudgående beskæftigelse inden ansættelsen som sekretær. Dele af turnusforløbet udføres uden for staten eller i statsinstitutioner i anden stilling end sekretær/fuldmægtig.

1.år		
2.år		
3.år		
4.år		
5.år		
6.år		
7.år		
8.år		
9.år		
10.år		

1. periode (ministerområde 1, institution 1)

2. periode (kommune, koncessioneret selskab, advokatkontor m.m. eller i statsinstitution i anden stilling end sekretær/fuldmægtig)

3. periode (ministerområde 1, institution 2)

Eksempeltype III

Beskæftigelse ved kommuner, koncessioneret selskab eller advokatkontor m.m. eller i statsinstitutioner i anden stilling end sekretær/fuldmægtig forud for ansættelsen i sekretær/fuldmægtigstilling.

1.år		
2.år		
3.år		
4.år		
5.år		
6.år		
7.år		
8.år		
9.år		
10.år		

2. periode (ministerområde 1, institution 1)

3. periode (ministerområde 1, institution 2)

Turnusordningens bestemmelser er baseret på en forudsætning om, at de tre turnusperioder og dermed ligestillede beskæftigelsesperioder, f.eks. uden for staten, udføres som beskæftigelsesperioder på fuld tid. Udvalget har dog ikke ment, at det burde være udelukket at gennemføre turnusforløbet ved to sideløbende beskæftigelser, der tilsammen udgør mindst fuld tid, eller ved deltidsbeskæftigelse.

Med hensyn til sideløbende beskæftigelser gælder det dog, at disse undertiden kan have en sådan karakter, at de ikke efter udvalgets opfattelse tilgodeser hensynet til den bredest mulige uddannelse. Dette vil f.eks. være tilfældet, hvor en sekretær eller fuldmægtig ved siden af sin stilling har et arbejde, som er af lejlighedsvis karakter, eller som kan sidestilles med en art overarbejde. Derimod vil det være i overensstemmelse med udvalgets grundsynspunkter, at turnustjenesten udføres sideløbende gennem tjeneste i en sekretær/fuldmægtigstilling og som f.eks. advokatfuldmægtig eller i tilsvarende uddannelsesstillinger. Udføres turnustjenesten ved to tjenesteperioder sideløbende, medregnes perioderne ved opgørelsen af turnustjenestens længde i overensstemmelse med det faktiske tidsmæssige omfang perioderne har haft, hvilket betyder, at turnustjeneste ved beskæftigelse med f.eks. halvdelen af normal arbejdstid i en stilling skal have en varighed på mindst 4 år, førend den kan medregnes som en gennemført **turnus**-periode. Generelt gælder det dog, at det ikke bør være muligt ved sideløbende beskæftigelser at gennemføre turnustjenesten hurtigere, end det vil være tilfældet ved almindelig ansættelse på fuld tid i én stilling.

For så vidt angår sekretærer og fuldmægtige, der har opnået tilladelse til nedsat tjenestetid i en stilling, vil der kunne forekomme situationer, hvor de pågældende vil møde problemer ved overflytning til en ny institution, når forholdene i den nye institution vanskeliggør beskæftigelse på deltid. Det er næppe muligt på forhånd at danne sig et klart billede af omfanget af problemet. Da imidlertid antallet af deltidsansatte er relativt lille, og da det må forventes, at det i langt de fleste konkrete overflytningssituationer vil være muligt for medarbejdere at forblive på deltid, vil problemet formentlig være af mindre betydning. Udvalget har dog drøftet, hvorvidt der muligvis burde indføres en regel om, at deltidsansatte skulle være forpligtet til

at gå på fuld tid ved overflytning til en ny institution. Udvalget har imidlertid ikke ment at kunne anbefale en sådan klausul, dels fordi dette i givet fald ville betyde et væsentligt indgreb i medarbejdernes ansættelsessituation, dels fordi klausulen muligvis slet ikke ville være nødvendig, i hvert tilfælde ikke for så vidt angår de ansatte, for hvem tjenestetiden kun er nedsat lidt. Hertil kommer, at det som led i det politiske forlig, jfr. aftalen af 16. august 1976, er bestemt, at regeringen agter at ~~øge~~ mulighederne for deltidsansættelse i den offentlige sektor, og at de enkelte styrelser vil blive anmodet om i videst muligt omfang at imødekomme ønsker om deltidsbeskæftigelse. Dette vil kunne bevirke, at der skabes tilstrækkelige muligheder for omflytning af medarbejdere på nedsat tid.

For ansatte på deltid medregnes beskæftigelsesperioderne på normal vis i overensstemmelse med den faktiske tid tjenesten har haft. Da turnusordningen er baseret på, at der skal gennemføres tre turnusperioder hver for sig med en varighed på mindst 2 års fuldtidstjeneste, må den nedsatte tjenestetid i gennemsnit de enkelte år ikke være mindre end 3/5 af fuld tid, for at turnustjenesten kan gennemføres inden for de to første ansættelsesår.

Til § 3.

Det er udvalgets opfattelse, at deltagelse i turnusordningen skal være et almindeligt ansættelsesvilkår, der gælder for ansættelse som sekretærer og fuldmægtige i statens institutioner. Bestemmelsen i cirkulæreudkastet om, at turnusordningen er obligatorisk, er således udtryk for, at der påhviler både ansættelsesmyndighed og de ansatte sekretærer og fuldmægtige en forpligtelse til at følge cirkulæreudkastets bestemmelser.

Cirkulæreudkastets § 3 indeholder desuden bestemmelse om, at de enkelte ministerier i særlige tilfælde kan tillade, at en medarbejder undtages fra ordningen.

I overensstemmelse med de grundsynspunkter, der ligger bag turnusordningen, vil egentlige specialister kunne undtages fra ordningen. De medarbejdere, der herved vil kunne undtages fra ordningen, er personer, der har gennemgået en særlig uddannelse, og som i kraft heraf varetager specielle arbejdsfunktioner. Den særlige uddannelse vil således ikke i sig selv være tilstrækkelig begrundelse for at undtage den pågældende medarbejder fra ordnin-

gen. Undtagelsesbestemmelsen må forventes kun at blive anvendt i yderst sjældne tilfælde. Som eksempel herpå kan nævnes sekretær- og fuldmægtigstillinger i handelsministeriet, der besættes med personer med nautisk uddannelse.

Såfremt ansættelsen i en sekretær/fuldmægtigstilling kun er af midlertidig karakter, vil de pågældende medarbejdere kunne undtages fra turnusordningen. I disse undtagelsestilfælde vil det normalt være en forudsætning, at det ved ansættelsen fremgår, at denne er tidsbestemt, og at ansættelsen sker med henblik på løsning af en bestemt afgrænset opgave.

Afløses den midlertidige ansættelse af permanent ansættelse i vedkommende institution, eller ansættes medarbejderen i en anden institution, vil tjenesten under den midlertidige ansættelse kunne medregnes som turnustjeneste.

Ansættes en sekretær eller fuldmægtig i en institution, i hvilken én eller flere stillinger er bevilget for en bestemt periode, vil dette ikke i sig selv kunne begrunde, at den pågældende undtages fra ordningen. Med tilslutning fra bevillingsmyndighederne gøres sådanne stillinger undertiden permanente, hvortil kommer, at ansættelse som følge af en midlertidig stilling, medmindre der er tale om en tidsbegrænset ansættelse, ikke nødvendigvis medfører, at den, der ansættes, vil blive afskediget, hvis stillingen ikke gøres permanent. Dette afhænger bl.a. af, hvilken afskedigelsespolitik der følges i institutionen.

Cirkulæreudkastets § 3 indeholder endelig mulighed for, at medarbejdere, der ansættes i en væsentlig højere alder end sædvanligt, kan undtages fra ordningen. Ansættelse i en højere alder vil i de fleste tilfælde finde sted efter forudgående beskæftigelsesperioder andre steder. Sådanne beskæftigelsesperioder vil ofte kunne ligestilles med turnustjeneste i henhold til cirkulæreudkastets § 2, stk. 1 og 4, hvorved den pågældende medarbejder ikke behøver at foretage flytninger som led i turnusordningen. Bestemmelsen er derfor foreslået af hensyn til personer, der ansættes uden sådanne forudgående beskæftigelsesperioder. Udvalget har ikke fundet det rigtigt at fastsætte en bestemt aldersgrænse, men man er dog af den opfattelse, at personer, som ved ansættelsen har samme alder som de medarbejdere, der netop har afsluttet turnusordningen gennem et ca. 10-årigt turnusforløb, vil kunne undtages fra ordningen.

Til § 4.

Cirkulæreudkastets § 4 indeholder retningslinier for myndighedernes adgang til at disponere over sekretær- og **fuldmægtig**-stillinger i forbindelse med turnusordningen.

Flytninger fra en institution til en anden som led i turnusordningen indebærer, at medarbejdere skal skifte tjenestested. Flytningen medfører ikke, at den pågældendes ansættelsesforhold til den myndighed, som oprindeligt har ansat ham, afbrydes, og der udstedes derfor ikke nyt ansættelsesbrev i forbindelse med flytninger fra en institution til en anden.

Flytninger som led i ordningen betyder endvidere heller ikke, at der skal ske overførelse af stillingsnumre fra den ene institution til den anden, hvortil kommer, at ordningen ikke kan sidestilles med den nuværende praksis, hvorefter der kan ske udlån af stillinger fra en institution til en anden.

Stillingerne forbliver i de institutioner, hvori de er oprettet, og hvortil de hører.

En institutions ubesatte stillinger som sekretær/fuldmægtig vil derved sætte grænsen for, hvor mange overflytninger der kan ske til vedkommende institution som led i turnusordningen.

Efter turnusordningens ikrafttræden vil der i en institution som hidtil fremkomme ledige stillinger, enten på grund af afsked og avancement eller ved, at der oprettes nye stillinger i institutionen. Herudover vil der opstå ledige stillinger i forbindelse med overflytning fra institutionen til en anden som led i **turnusordningen.**

Nyoprettede stillinger samt stillinger, som bliver ledige som følge af afsked eller avancement, kan ifølge § 4, stk. 2, besættes enten som hidtil med udefra kommende personer, der nyansættes i institutionen, eller med allerede ansatte fra andre institutioner, der overflyttes fra andre institutioner som led i turnusordningen.

Institutionen er altså frit stillet med hensyn til, om den vil ansætte en ny medarbejder, eller om den vil udfylde en ledig stilling med en medarbejder, der overflyttes fra en anden institution som led i turnusordningen.

Udvalget er gået ud fra, at institutionerne i disse situationer normalt vil foretage nyansættelse - omend ikke straks, så

i hvert tilfælde senere - af hensyn til behovet for at retablere antallet af ansatte ved institutionen eller på grund af ønsket om at udvide antallet af ansatte i tilfælde af oprettelse af nye stillinger.

I S 4, stk. 1, er der fastsat nærmere regler om stillinger, som bliver ledige, fordi medarbejdere overflyttes til andre institutioner som led i turnusordningen. Ledigheden kan dels indtræde i forbindelse med, at en af institutionens ansatte som led i turnusordningen forlader institutionen for at forrette tjeneste i en anden institution, eller ved at en ansat fra en anden institution, der i en periode har forrettet tjeneste i institutionen, igen forlader institutionen.

De som følge heraf ledigblevne stillinger bør fortrinsvis besættes med allerede ansatte, der overflyttes til institutionen fra andre institutioner i centraladministrationen som led i turnusordningen.

Udvalget har anset bestemmelsen for nødvendig, dels af hensyn til den praktiske gennemførelse af turnusordningen, dels for at hindre, at der blot foretages nyansættelser i sådanne ledige stillinger, da sådanne nyansættelser i givet fald ville kunne betyde, at der ansættes flere medarbejdere i institutionen, end der på et senere tidspunkt ville være plads til på grundlag af antallet af stillinger.

Da det imidlertid ikke kan udelukkes, at en institution vil være afskåret fra at besætte en ledig stilling med en anden medarbejder som led i turnusordningen, vil institutionen dog have mulighed for at nybesætte stillingen, jfr. dog bemærkningerne til § 5.

Til S 5.

Turnusordningen vil bevirke, at de ansatte skal forrette tjeneste uden for den institution, i hvilken de bliver ansat. Ordningen vil endog indebære, at ansatte skal udføre turnustjeneste uden for de hidtidige ansættelsesområder. Da turnusordningen er forudsat at skulle være et almindeligt ansættelsesvilkår for alle fremtidige ansatte sekretærer og fuldmægtige, er dette ensbetydende med, at en sekretærs eller fuldmægtigs ansættelsesområde i uddannelsesmæssig henseende de første lo år under turnusordningen vil komme til at bestå af samtlige virksomheder og institutio-

ner i centraladministrationen. Når turnustjenesten er gennemløbet, kommer ansættelsesområdet til at bestå af den eller de virksomheder eller institutioner, som ansættelsesmyndigheden ved ansættelsen af sekretæren eller fuldmægtigen har fastsat som den ansattes permanente ansættelsesområde, dvs. det ansættelsesområde, som gælder, når den ansatte har gennemført turnustjenesten.

Turnustjenesten må ikke kunne føre til, at en ansættelsesmyndighed bliver nødsaget til at afskedige en medarbejder efter afslutningen af turnustjenesten med den begrundelse, at myndigheden ikke råder over en ledig stilling på det pågældende tidspunkt. Udvalget har derfor foreslået, at ansættelsesmyndigheden ved tilrettelæggelsen af turnusordningen skal sikre, at den ansatte efter afslutningen af turnustjenesten på ny kan besætte en stilling inden for det permanente ansættelsesområde.

Denne sikkerhed betyder dog ikke, at den ansatte kan påregne fortsat beskæftigelse netop i den institution, i hvilken han oprindeligt blev ansat. Den fortsatte tjeneste vil lige så vel kunne finde sted i en anden institution inden for det permanente ansættelsesområde, såfremt dette omfatter mere end én institution.

Til § 6.

Det vil være en forudsætning for ordningens praktiske gennemførelse, at der finder information sted om ledige stillinger i de forskellige institutioner. En sådan information er tillige en forudsætning for, at de enkelte turnusforløb kan tilrettelægges på en sådan måde, at de uddannelsesmæssige synspunkter, som ligger til grund for turnusordningen, kan tilgodeses.

I cirkulæreudkastets § 6 er det derfor bestemt, at der for hvert ministerområde halvårligt udarbejdes oversigter over ledige stillinger, der kan besættes som led i turnusordningen med medarbejdere fra andre ministerområder. Oversigten skal indeholde oplysning om stillingernes fordeling på institutioner, tidspunktet for indtræden af ledighed i stillingerne og om det arbejde, der primært kan forventes at være knyttet til stillingerne.

Turnusforløbene for en institutions egne ansatte og **turnus-**forløbene for ansatte fra andre institutioner, der for en periode forretter tjeneste i institutionen, bør efter udvalgets opfattelse kunne tilrettelægges således, at det bliver muligt på forhånd at bestemme, på hvilke tidspunkter der optræder ledighed i institu-

tionernes stillinger, når disse medarbejdere skal flyttes. De halvårslige stillingsoversigter skal derfor indeholde oplysning om både de stillinger, som er ledige på tidspunktet for oversigternes udarbejdelse, og om de stillinger, som forventes at blive ledige inden for en **12-måneders** periode.

Til § 7.

Til trods for, at det i de allerfleste tilfælde vil være muligt for de enkelte institutioner i de halvårslige stillingsoversigter at medtage oplysninger om de fleste ledige stillinger, som ønskes besat som led i turnusordningen, kan der af og til opstå situationer, hvor der forekommer ledige stillinger, der ønskes besat som led i turnusordningen, og som det ikke har været muligt at medtage i oversigterne.

Sådanne ledige stillinger kan fremkomme, fordi planlagte turnusforløb ikke gennemføres, eller fordi der på anden måde opstår ledige stillinger. Vedkommende ministerium har ifølge § 8 mulighed for at fremsende meddelelser om sådanne stillinger mellem de ordinære halvårslige oversigter.

Til § 8.

Turnusordningen er et almindeligt vilkår, der gælder for ansættelse i stillinger som sekretær eller fuldmægtig. I § 8, stk. 1, foreslås der optaget en bestemmelse om, at ansættelsesbreve udstedt i forbindelse med nyansættelse skal indeholde oplysning om, at den ansatte er omfattet af turnusordningen. Endvidere kan ansættelsesmyndighederne ved opslaget af stillinger i forbindelse med nyansættelse eller på anden måde anføre, at ansættelse medfører, at den pågældende er omfattet af turnusordningen.

Som anført tidligere afbrydes ansættelsen ikke i forbindelse med flytninger i henhold til turnusordningen. § 8, stk. 2, indeholder bestemmelse om, at nyt ansættelsesbrev ikke udstedes ved fletninger i medfør af ordningen.

At ansættelsen ikke afbrydes i forbindelse med flytninger i medfør af ordningen betyder, at sekretærer og fuldmægtige under hele turnusforløbet vedbliver at være ansat i de oprindelige virksomheder og institutioner.

Flytninger til institutioner uden for ansættelsesmyndighedens område adskiller sig således ikke i princippet fra flytninger

mellem institutioner inden for de enkelte ansættelsesmyndigheders område, som forekommer under den nuværende ansættelsesordning.

Til § 9.

Når en medarbejder som led i ordningen skal overflyttes fra en institution til en anden, skal ansættelsesmyndigheden og den ansatte iagttage en række forholdsregler, som er nærmere beskrevet i § 9, pkt. 1-6.

Da der påhviler de enkelte ansættelsesmyndigheder en forpligtelse til at sørge for, at de under myndigheden ansatte sekretærer og fuldmægtige gennemfører turnusforløbet, skal myndighederne (§ 9, pkt. 1) i passende tid inden en overflytning gøre den ansatte bekendt med mulighederne for overflytning. Informationen skal bestå af de i medfør af § 6 senest udarbejdede halvårlige stillingsoversigter, eventuelle meddelelser om ledige stillinger i medfør af § 7 modtaget fra andre ministerier samt en oversigt over ledige stillinger inden for det pågældende ministerområde.

Ansættelsesmyndigheden skal anmode den ansatte om at angive i rækkefølge, hvilke institutioner (3-4 institutioner) han ønsker at blive overflyttet til, og ansættelsesmyndigheden træffer efter forhandling med de ønskede institutioner herefter foranstaltning til at overflytte medarbejderen.

Både den ansatte - når denne skal vælge institutioner - og ansættelsesmyndigheden - når denne træffer aftale med en institution om overflytning - må tilstræbe, at overflytningen finder sted under hensyntagen til opnåelse af den bredest mulige uddannelse (§ 9, pkt. 4).

Udvalget er gået ud fra, at de ansattes valg af institution, hvortil de ønsker at blive overflyttet, sker ud fra uddannelsesmæssige betragtninger, der vil være sammenfaldende med de synspunkter, ansættelsesmyndigheden har om uddannelsesforløbet. Udvalget har derfor ikke fundet fornødent grundlag for at fastsætte særlige regler med henblik på den situation, at en ansættelsesmyndighed ikke finder, at de af den ansatte ønskede institutioner tilgodeser hensynet til den bredest mulige uddannelse, jfr. dog de på side 57 anførte bemærkninger om samarbejdsudvalgenes medvirken.

Da turnusordningen vil indebære, at de ansatte i forbindelse med turnusskifte kan komme ud for at skulle foretage geogra-

fiske flytninger fra hovedstadsområdet til provinsen eller omvendt eller mellem forskellige dele af provinsen, har udvalget fundet anledning til at understrege, at det bør tilstræbes, at turnusforløbet tilrettelægges således, at det medfører færrest mulige geografiske flytninger.

§ 9, pkt. 5 og 6, indeholder bestemmelser om afbrydelse af turnustjenesten i den institution, den ansatte er overflyttet til. Forløber de tjenstlige forhold ikke tilfredsstillende, vil såvel den institution, i hvilken medarbejderen forretter tjeneste, som medarbejderen selv kunne tage skridt til at få turnustjenesten afbrudt. Afbrydes turnustjenesten, kan dette kun ske med et efter forholdene afpasset varsel.

Udvalget har været af den opfattelse, at behovet for afbrydelse af turnustjenesten kun vil optræde meget sjældent, og at bestemmelserne i § 9, pkt. 5 og 6, derfor har karakter af sikkerhedsbestemmelser af hensyn til helt ekstraordinære situationer.

Finder en institution, hvortil en medarbejder er overflyttet, imidlertid grundlag for at afbryde turnustjenesten, har udvalget lagt vægt på, at afbrydelsen sker efter forudgående forhandling med medarbejderens ansættelsesmyndighed, bl.a. som følge af at der muligvis ikke på det pågældende tidspunkt findes en ledig stilling medarbejderen kan overtage, hverken inden for eller uden for medarbejderens ansættelsesområde.

Afbrydes en **turnustjenesteperiode**, skal ansættelsesmyndigheden træffe bestemmelse om den ansattes ansættelsesforhold. Afbrydelsen kan f.eks. betyde, at der aftales en ny turnusperiode i en anden institution.

Er afbrydelsen af turnustjenesten begrundet i medarbejderens forhold, kan afbrydelsen føre til, at medarbejderens ansættelsesmyndighed må tage op til overvejelse, om den ansatte skal afskediges. I så fald må afskedigelsesproceduren følge de almindelige regler.

Udvalget har dog fremhævet, at afbrydelsesadgangen efter § 9, pkt. 5, ikke må føre til en forøgelse af de ansattes afskedigelsesrisiko.

Udvalget har i øvrigt været af den opfattelse, at ønsker en institution at afbryde turnustjenesten for en overflyttet medarbejder, må dennes tjenstlige forhold have været så graverende, at institutionen ville være skredet til afsked, såfremt det havde været en af dens egne ansatte.

Med hensyn til den almindelige bedømmelse af de tjenstlige forhold skal i øvrigt bemærkes, at bedømmelsen af prøveansatte som hidtil vil kunne ske i den institution, som har ansat medarbejderen, da medarbejderen normalt vil forrette tjeneste i denne institution i den første periode.

Ved overflytningen til en ny institution inden for eller uden for ansættelsesområdet vil institutionen, i hvilken medarbejderen er ansat, ikke længere have mulighed for at kunne foretage den løbende bedømmelse af de tjenstlige forhold, og bedømmelsen må i denne periode foretages af den institution, hvortil medarbejderen er overflyttet. Giver de tjenstlige forhold under turnusforløbet anledning til bemærkninger, rapporteres disse til medarbejderens ansættelsesmyndighed. Efter afslutningen af turnusperioden afgives en samlet udtalelse om medarbejderen.

Udvalget har endvidere nærmere overvejet en række forhold, der vil opstå i forbindelse med turnusordningen, og som har betydning for den praktiske tilrettelæggelse af ordningen:

Centraliseret personaleforvaltning inden for de enkelte ministerområder

En række ministerier er, for så vidt angår det overenskomstansatte personale, opsplittet i en række ansættelsesområder, der helt eller delvis svarer til de institutioner, der hører under ministeriet.

Ansættelsesområderne for sekretærer og fuldmægtige, der ansættes som tjenestemænd, følger aftalen mellem finansministeriet og tjenestemændenes centralorganisationer, jfr. finansministeriets cirkulære af 10. september 1975 vedrørende nye ansættelsesområder for tjenestemænd.

Hvert ansættelsesområde omfatter én eller flere personaleadministrerende myndigheder. Selv i ministerområder, der udgør et fælles ansættelsesområde, kan personaleadministrationen være fordelt på flere personaleadministrerende enheder.

Af hensyn til den praktiske tilrettelæggelse af omflytningerne såvel inden for som uden for ministerområdet og for at der kan opnås de bedst mulige uddannelsesmæssige virkninger af ordningen, har udvalget anset det for hensigtsmæssigt, at der gennemføres en centralisering af personaleforvaltningen for så vidt angår

turnusordningen, selv i ministerområder med blot få institutioner med hver sin personaleadministrerende myndighed.

Gennem en sådan centralisering af forvaltningen for så vidt angår turnusordningen vil det være muligt inden for de enkelte ministerområder at opnå et bedre samlet overblik over antallet af de under området eksisterende stillinger og ansatte samt over de ansattes anciennitetsmæssige fordeling mv.

En centraliseret forvaltning vil endvidere, i langt højere grad end det antages at være tilfældet med lokale personaleforvaltende myndigheder, muliggøre en egentlig systematisk planlægning af uddannelsen for ministerområdets ansatte.

Udvalget foreslår derfor, at der inden for hvert ministerområde sker en centralisering af personaleforvaltningen for så vidt angår turnusordningen.

Udvalget har endvidere overvejet spørgsmålet om at medinddrage det af turnusordningen berørte personale i en sådan central forvaltning af turnusordningen.

Allerede som følge af, at der gennem de gældende regler om samarbejde og samarbejdsudvalg (økonomi- og budgetministeriets cirkulære af 16. februar 1972 om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner) er tillagt de ansatte medbestemmelse med hensyn til de principper, der bør følges inden for de enkelte institutioners personalepolitik vedrørende intern uddannelse, omplacering, omskoling og efteruddannelse, men også fordi udvalget er af den opfattelse, at turnusordningens gennemførelse forudsætter et nært samarbejde mellem personale og ledelse inden for de enkelte ministerområder, forekommer det naturligt at inddrage personalet i forvaltningen af turnusordningen.

Udvalget har ikke villet afstikke bestemte retningslinier for, hvorledes dette kan ske, idet spørgsmålet må afhænge af, hvilken fremgangsmåde og tradition med hensyn til at medinddrage personalet i personalepolitiske forhold der gør sig gældende inden for de enkelte områder. Udvalget har dog peget på, at det f.eks. må være i overensstemmelse med de gældende regler om samarbejde og samarbejdsudvalg at inddrage personale i den centrale forvaltning gennem de i samarbejdsudvalgs cirkulæret omhandlede underudvalg.

Virkningen af at ansættelsesforholdet afbrydes

Turnusordningen er som nævnt tidligere baseret på, at de ansatte flytter fra stilling til stilling, når de som led i ord-

ningen overgår fra en institution til en anden, men at de vedbliver at være ansat i den oprindelige institution. Ansættelsesforholdet afbrydes derfor ikke ved flytninger som led i ordningen.

Ønsker en medarbejder, der er overflyttet til en anden institution, at afbryde ansættelsesforholdet, enten fordi den pågældende ansættes i en ny institution i centraladministrationen, eller fordi han helt forlader statstjenesten, afskediges han på normal vis fra den oprindelige institution. Denne institution kan derefter ansætte en ny medarbejder, såfremt den råder over en ledig stilling.

For den institution, som medarbejderen har været overflyttet til på afskedigelsestidspunktet, vil der opstå et arbejdskraftproblem, medmindre den afskedigede medarbejder ansættes netop i denne institution. Dette arbejdskraftbehov vil normalt kunne dækkes af en ny medarbejder, der overflyttes til institutionen som led i turnusordningen.

Interne rokeringsordninger

Overflytning til en ny institution som led i den almindelige turnusordning sker ifølge cirkulæreudkastet blandt andet på grundlag af medarbejdernes ønsker. Ved overflytningen bør det af hensyn til opnåelse af den bredest mulige uddannelse tilstræbes, at medarbejderne bliver beskæftiget med et arbejde, som er forskelligt fra det, de pågældende hidtil har været knyttet til.

Under hensyn hertil og som følge af, at en overflyttet medarbejder normalt kun skal forrette tjeneste i institutionen i ca. 3 år, vil overflyttede medarbejdere i en række tilfælde ikke kunne deltage på sædvanlig vis i interne rokeringsordninger, der gælder for de institutioner, hvortil de er overflyttet.

I hvilket omfang medarbejderne kan deltage i interne rokeringsordninger afhænger imidlertid af en række konkrete forhold, herunder de interne rokeringsordningers indhold, medarbejdernes tidligere arbejdsområde mv.

I det omfang der gælder en intern rokeringsordning, der er fælles for flere institutioner under et ministerområde, og er denne ordning begrundet i uddannelsesmæssige hensyn, kan flytninger efter denne interne rokeringsordning til en vis grad vise sig at være sammenfaldende med flytninger efter den almindelige turnusordning for ministerområdets ansatte.

En institution, hvori en ansat fra en anden institution forretter tjeneste som led i ordningen, vil imidlertid ikke fuldstændig være forhindret i at foretage flytninger af denne medarbejder, f.eks. i tilfælde af væsentlige omlægninger i arbejdet og lignende. Det kan i øvrigt i nogle tilfælde vise sig at være for- eneligt med sigtet med den almindelige turnusordning at overføre en overflyttet medarbejder til andet arbejde for en mindre del af **turnusperioden**.

Fastsættelse, anvisning og kontering af løn og andre pengeydelse

For at undgå flest mulige administrative foranstaltninger som følge af turnusordningen har udvalget fundet det hensigtsmæssigt, at spørgsmålet om fastsættelse, anvisning og kontering af løn og andre pengeydelse gøres til genstand for en nærmere overvejelse. Som generel regel bør det dog formentlig gælde, at det er den virksomhed eller institution, i hvilken medarbejderen forretter tjeneste, der udfører arbejdet med fastsættelse og anvisning af løn og andre ydelser, og at konteringen sker i denne institution.

Anmeldelse af sygdom, notering af sygedage mv. samt fravær fra tjenesten under svangerskab og fødsel

Anmeldelse af sygdom må efter udvalgets opfattelse ske til den institution, hvori medarbejderen forretter tjeneste. **Ligeledes** bør der i denne institution ske en notering af sygedage. Noterede sygedage bør af institutionen dog rapporteres til den institution, hvori medarbejderen er ansat.

Pligtige meddelelser om svangerskab og eventuel dokumentation synes navnlig at have betydning for den institution, hvori den ansatte forretter tjeneste, og bør afgives til denne. Rapportering bør imidlertid, ligesom ved notering af sygedage, ske til den institution, i hvilken medarbejderen er ansat.

Mulighed for fravær fra tjenesten på grund af deltagelse i kurser

Da fravær på grund af deltagelse i kurser angår tjenesten, bør tilladelse hertil gives af den institution, hvori de pågældende forretter tjeneste, men der bør ikke ske begrænsninger i adgangen for de ansatte til at følge kurser som følge af, at de overflyttes mellem institutioner som led i ordningen.

Samarbejdsudvalg

Selv om der i samarbejdsudvalg både behandles spørgsmål, der har forbindelse med de daglige arbejdsforhold, og spørgsmål, som angår principperne for vedkommende institutions personalepolitik, finder udvalget ikke, at medarbejdere, der overflyttes, bør have medindflydelse via samarbejdsudvalg både i den institution, hvori de forretter tjeneste, og i den institution, hvori de er ansat. Det naturligste må være, at medarbejdere, så længe de er overflyttet, har medindflydelse via samarbejdsudvalg i den institution, hvori de forretter tjeneste, og at de i relation til samarbejdsudvalget i den institution, hvori de er ansat, sidestilles med medarbejdere, der har orlov.

Til S lo.

§ lo indeholder bestemmelse om, at allerede ansatte sekretærer og fuldmægtige, der måtte ønske det, kan fremsætte anmodning om at blive omfattet af turnusordningen. Anmodningen skal indsendes til vedkommende **ansættelsesmyndighed** og godkendes af finansministeriet.

Det må generelt anses for ønskeligt, at så mange som muligt af de allerede ansatte sekretærer og fuldmægtige omfattes af ordningen. Da det imidlertid ikke kan udelukkes, at der vil opstå praktiske vanskeligheder, såfremt samtlige allerede ansatte omfattes af ordningen, har udvalget anset det for nødvendigt at foreslå en godkendelsesprocedure i hvert enkelt tilfælde.

Herigennem vil det være muligt først og fremmest at imødekomme anmodninger fra allerede ansatte, for hvem det må antages, at turnusordningen vil have den største uddannelsesmæssige effekt, dvs. navnlig ansatte, der har været ansat i mindre end lo år.

Dette bør dog ikke være til hinder for, at også allerede ansatte med højere anciennitet, der ønsker det, om muligt omfattes af ordningen.

Anmodninger fra allerede ansatte skal være fremsat inden 6 måneder efter ordningens ikrafttræden og er begrundet i ønsket om, at det på et tidligt tidspunkt bliver muligt at få afklaret, hvor mange af de allerede ansatte der skal omfattes af ordningen.

Til § 11.

Ifølge cirkulæreudkastets § 2 er beskæftigelse ved kommuner, koncessionerede selskaber, internationale organisationer, advokatkontorer, pengeinstitutter og forsikringsselskaber ligestillet med turnustjeneste i en statsinstitution.

Også tjeneste andre steder, herunder i private virksomheder-vil kunne ligestilles med turnustjeneste i en statsinstitution.

Af hensyn til muligheden for at der skabes ensartede retningslinier for, hvilke beskæftigelsessteder der kan komme i betragtning i denne forbindelse, har udvalget foreslået, at finansministeriets godkendelse skal indhentes i sådanne sager. Finansministeriets afgørelser i disse sager forudsættes at blive truffet efter drøftelse med vedkommende centralorganisation.

Til § 12.

Ifølge cirkulæreudkastets § 9, pkt. 3, skal ansættelsesmyndigheden efter forhandling med de berørte institutioner træffe foranstaltning til overflytningen.

Er det ikke muligt for myndigheden at træffe aftale om overflytning af en medarbejder til en ny institution, foreslår udvalget, at vedkommende ministerium indbringer sagen for finansministeriet. Finansministeriet vil kunne fravige turnusreglerne efter drøftelse med vedkommende centralorganisation eller træffe bindende afgørelse om overflytning fra et ministerområde til et andet.

Muligheden for at kunne fravige turnusreglerne må efter udvalgets opfattelse helt naturligt være til stede, hvis det f.eks. måtte vise sig, at der ikke findes ledige stillinger, som en ansat kan overflyttes til. I en sådan situation skal finansministeriet kunne fravige kravet om turnusperiodernes længde eller kravet om den bredest mulige uddannelse og i ekstreme tilfælde kravet om, at der skal forrettes tjeneste i 3 forskellige institutioner.

I sager, der forelægges i henhold til § 12, vil finansministeriet i øvrigt kunne henstille til vedkommende ministerium, at den pågældende medarbejder overflyttes til en anden institution end de institutioner, som har været forsøgt af ansættelsesmyndigheden.

Udvalget har endvidere overvejet muligheden for, at finansministeriet kan træffe bindende afgørelse om overflytning fra et ministerområde til et andet.

De enkelte ministre er hver for sig ansvarlige for deres forretningsområder, og dette gælder også for så vidt angår personalepolitiske spørgsmål.

Den almindelige turnusordning medfører ikke i sig selv, at der kommer til at bestå nogen pligt for de enkelte ministre til at modtage en sekretær eller fuldmægtig fra et andet ministerområde, og i cirkulæreudkastets § 12 er det derfor foreslået, at finansministeren får mulighed for at træffe bindende konkrete afgørelser om overflytning af en ansat fra et ministerområde til et andet som led i turnusordningen.

Denne bestemmelse har imidlertid til forudsætning, at der træffes særlig beslutning om at tillægge finansministeren en sådan kompetence i forhold til de øvrige ministre.

Under hensyn til, at de enkelte ministre altid vil være kompetente til at træffe afgørelse om overflytning fra en institution til en anden inden for ministerområdet, finder udvalget derimod ikke, at der er behov for at tillægge finansministeren en særlig kompetence for så vidt angår sådanne overflytninger inden for ministerområdet, og bestemmelsen i § 12 om, at finansministeren kan træffe bindende afgørelse i overflytningssituationer, angår derfor kun flytninger mellem institutioner, som hører til forskellige ministerområder.

Til § 13.

Cirkulæret træder i kraft efter finansministerens nærmere bestemmelse.

Da omfanget af flytninger som følge af ordningen kun vil øges gradvis, vil behovet for de i § 6 omhandlede halvårslige stillingsoversigter først optræde på et tidspunkt, der ligger efter turnusordningens ikrafttræden.

Som følge heraf er det forudsat, at finansministeriet fastsætter det nærmere påbegyndelsestidspunkt for stillingsoversigternes udsendelse.

Udvalget har i øvrigt henstillet, at finansministeriet, såfremt det besluttet at iværksætte den foreslåede turnusordning, lader udarbejde en vejledning til de berørte myndigheder om administrationen af turnusordningen.

Kapitel IV

Centraladministrationens advancementsforhold og -procedure

1. Indledning

a. Tidligere overvejelser vedrørende centraladministrationens advancementsforhold og -procedure

Spørgsmålet om advancementsforholdene og den fremgangsmåde, som anvendes ved udvælgelsen af ledere i centraladministrationen (og i statens øvrige institutioner), har gennem årene gentagne gange været gjort til genstand for overvejelser, der imidlertid kun har resulteret i få ændringer.

Sparekommissionen af 1921 (2. betænkning, kapitel XII, side 214 ff) var således af den opfattelse, at der blev lagt for stor vægt på anciennitet ved forfremmelser til skade for statens interesse i en effektiv administration, og den udtalte sig positivt over for oprettelsen af **forfremmelsesråd**, der navnlig inden for visse forvaltningsområder ville muliggøre en alsidig bedømmelse og drøftelse af ansøgernes kvalifikationer. Kommissionen var dog enig i, at der ikke burde være personalerepræsentation i sådanne råd, da "en personalerepræsentants opgave i et sådant råd næsten altid vil betyde en fremholden af de på ancienniteten støttede formentlige krav."

Kommissionen fandt endvidere, at der inden for centraladministrationen syntes at ske udnævnelser efter synspunkter, der ikke var i overensstemmelse med de af kommissionen hævdede principper for advancement, og den fandt anledning til at påpege, at der ikke måtte sættes skranker for staten i dens ret og pligt til at vælge den bedst kvalificerede ansøger til et ledigt embede. Disse udtalelser gav dog ikke kommissionen anledning til at fremsætte konkrete forslag om ændring af advancementsforholdene og -proceduren.

Flertallet i det af finansministeren i 1938 nedsatte udvalg om oprettelse af forfremmelsesråd med personalerepræsentation (betænkning fra 1943) tog ligeledes afstand fra tanken om **personale**-repræsentation ved behandling af forfremmelsessager med den begrundelse, at "en personalerepræsentant som hovedregel vil være tilbøjelig til for stærkt at fastholde anciennitetsprincippet, selv hvor dette ville stride mod rigtige administrative **hensyn**,

idet et sådant standpunkt i almindelighed vil udsætte ham for mindst kritik fra personalets side."

Udvalget var i øvrigt af den opfattelse, at oprettelsen af forfremmelsesråd, der var behandlet i Sparekommissionen af 1921, ikke burde begrænses til enkelte personalegrupper eller til enkelte styrelser.

Lønningskommissionen af 1943 (2. betænkning, 1946, side 36-38) nåede ligesom ved de tidligere drøftelser af spørgsmålet om ændring af advancementsforholdene til det resultat, at man måtte tage afstand fra forslag om forfremmelsesråd med personalerepræsentation. Kommissionen var dog enig i, at der burde gennemføres en ændring af advancementsproceduren, dels ved at en ansøger til en ledig advancementsstilling måtte have ret til at blive gjort bekendt med de foresattes påtegning på hans ansøgning, dels ved at der burde skabes adgang for indførelse af et særligt **personale-**nævn, bestående af repræsentanter for styrelsen og de forhandlingsberettigede tjenestemandsoorganisationer, hvortil en forbigået ansøgers organisation i givet fald kunne klage.

Lønningskommissionen af 1954 sluttede sig for flertallets vedkommende til lønningskommissionen af 1943 og afviste oprettelsen af forfremmelsesnævn med personalerepræsentation.

Spørgsmålet om ændring af advancementsproceduren blev endelig overvejet i tjenestemandskommissionen af 1965 (1. betænkning af 1969, nr. 483).

Et hovedformål med de ændringer af tjenestemandsovgivningen, som kommissionen foreslog, var at opnå et mere åbent tjenestemandssystem. I den forbindelse kan nævnes bestemmelserne om opslag, jfr. tjenestemandsoloven af 1969, § 5, hvorefter enhver stilling skulle besættes efter opslag, og hvor det nu udtrykkeligt blev bestemt, at dette normalt skulle være offentligt. I bemærkningerne til lovforslaget begrundede kommissionen opslagsreglerne med, at de skulle sikre, at såvel personer uden for staten som ansatte i andre styrelser skulle have adgang til at ansøge.

Ud fra disse synspunkter og som led i bestræbelserne for at udvide ansættelsesområderne og lette overgangen mellem disse samt for at sikre en ensartet behandling af indefra kommende ansøgere, anså kommissionen det endvidere for hensigtsmæssigt, at der blev givet bindende regler om foresattes påtegninger, når en tjenestemand søgte en ledig stilling.

Kommissionen fandt endelig, at der burde tilvejebringes

hjemmel for at fastsætte nærmere bestemmelser om forfremmelsessagers behandling, herunder om grundlaget for personalebedømmelser, jfr. tjenestemandslovens § 8, **stk.** 2. Denne bestemmelse har været forudsætningen for etableringen af forsøgsordningen vedrørende forfremmelsesnævn med personalerepræsentation, jfr. nedenfor.

b. Fremgangsmåden ved besættelse af advancementsstillinger

1) Det formelle grundlag

Tjenestemandsloven af 18. juni 1969

Tjenestemandsloven indeholder kun få formelle regler om fremgangsmåden ved besættelse af advancementsstillinger.

Af de gældende regler skal som nævnt ovenfor fremhæves tjenestemandslovens § 5, hvorefter ansættelse som tjenestemand som hovedregel skal ske efter offentligt opslag, og hvor det i opslaget skal angives, hvilket ansættelsesområde der er knyttet til stillingen, stillingens betegnelse samt den for stillingen gældende lønramme og det for tiden gældende tjenestested. Bestemmelserne angår ikke specielt ansættelse i advancementsstillinger, men omfatter tillige alle andre ledige stillinger.

Endvidere skal nævnes tjenestemandslovens § 8, hvorefter en ansøger til en ledig stilling skal have afskrift af den bedømmelse, der skal afgives af hans hidtidige nærmeste overordnede chef. Efter lovens § 8, stk. 2, kan der fastsættes nærmere bestemmelser om **forfremmelsessagers** behandling, herunder om grundlaget for personalebedømmelse.

Økonomi- og budgetministeriets cirkulære af 16. februar 1972 om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner

Spørgsmålet om forfremmelse er endvidere omfattet af cirkulæret om samarbejde og samarbejdsudvalg.

I henhold til cirkulærets § 6 om personaleforhold er samarbejdsudvalg medbestemmende med hensyn til, hvilke principper der bør følges ved virksomhedens/institutionens personalepolitik for så vidt angår bl.a. ansættelser og forfremmelser.

I det omfang der er oprettet samarbejdsudvalg i staten, hvilket efterhånden er sket inden for de fleste blot lidt større institutioner, er bestemmelserne ensbetydende med, at personalet gennem repræsentanterne i samarbejdsudvalgene kan øve indflydelse

på de principper, der følges ved ansættelser og forfremmelser i den virksomhed eller institution, i hvilken de er ansat.

Disse regler praktiseres dog ret uensartet i de forskellige dele af forvaltningen. Visse steder har man i samarbejdsudvalgene ikke fundet anledning til at drøfte eller ændre de principper, som hidtil har været fulgt i de pågældende institutioner og virksomheder med hensyn til ansættelser og forfremmelser. Andre steder er de hidtil fulgte principper ændret således, at der enten er fastsat nye principielle bestemmelser om de forhold, der bør lægges til grund ved ansættelser og forfremmelser, eller således at der er vedtaget principper for den fremgangsmåde, der bør følges ved de enkelte forfremmelsessagers behandling.

Budgetministeriets cirkulære af 13. november 1973 om forfremmelsesnævne i staten

Som nævnt ovenfor er der i 1973 i medfør af tjenestemandslovens § 8, stk. 2, indført en forsøgsordning med personalerepræsentation ved forfremmelsessagers behandling.

Ifølge cirkulæret finder forsøgsordningen anvendelse i generaldirektoratet for post- og telegrafvæsenet, generaldirektoratet for danske statsbaner, direktoratet for toldvæsenet, direktoratet for kriminalforsorgen og politiet.

Andre virksomheder og institutioner, der måtte ønske at tilslutte sig ordningen, kan ifølge cirkulæret efter forhandling med pågældende organisationer rette henvendelse herom til finansministeriet.

Forfremmelsesnævnene, der er sammensat af såvel ledelses- som personalerepræsentanter, er rådgivende organer, som afgiver vejledende udtalelser til den myndighed, som afgiver indstilling om udnævnelse til ansættelsesmyndigheden om, hvilke af ansøgerne der skønnes bedst egnede til at bestride en ledig stilling. I tilfælde af manglende enighed i nævnet skal udtalelsen indeholde en redegørelse for samtlige i nævnet indtagne stanspunkter.

Ved forfremmelse i relation til forfremmelsesnævne forstås ansættelse i alle statstjenestemandsstillinger, bortset fra bundstillinger, og stillinger, hvortil advancement finder sted uden opslag, jfr. bl.a. økonomi- og budgetministeriets bekendtgørelse af 2. juli 1973 om opslag af tjenestemandsstillinger i staten.

Personalerepræsentanter indtræder i nævnet ved siden af de

udpegede ledelsesrepræsentanter. En ledelsesrepræsentant beklæder **formandshvervet**.

I bedømmelsen indgår:

1. De enkelte ansøgninger med eventuelle bilag.
2. For statstjenestemænd den i tjenestemandslovens § 8, stk. 1, anførte skriftlige bedømmelse. Denne bedømmelse forudsættes at omfatte ansøgerens arbejdsevne, kundskaber, sikkerhed i arbejdets udførelse, samarbejdsevne samt egnethed for den bestemte stilling, der søges, herunder forhold til publikum og evne som arbejdsleder, hvor disse forhold er af betydning for stillingen.
3. For andre ansatte og udefra kommende ansøgere foreliggende oplysninger af tilsvarende art.
4. Andre af vedkommende ministerium krævede oplysninger til brug for personalebedømmelse.

Forsøgsordningen, der skulle optages til drøftelse ved udgangen af 1974, blev ved finansministeriets cirkulære af 5. februar 1975 forlænget til udgangen af 1975.

Foruden de virksomheder og institutioner, der ifølge cirkulæret omfattedes af ordningen, har boligministeriets ejendomsdirektorat og aktieselskabsregistret under handelsministeriet tilsluttet sig forsøgsordningen.

Finansministeriet har i foråret 1976 på grundlag af erfaringerne fra forsøgsordningen indledt forhandlinger med tjenestemændenes centralorganisationer om spørgsmålet om en eventuel videreførelse af forfremmelsesnævn i staten.

2) Den faktiske fremgangsmåde

Den faktiske fremgangsmåde, som anvendes ved besættelse af advancementsstillinger, må i det store og hele betragtes som ret formløs.

Er der tale om besættelse af advancementsstillinger på tjene **stemands** vilkår, anvendes alle steder i staten bestemmelserne i tjenestemandslovens § 5 om opslag og § 8, stk. 1, om påtegning på ansøgningen.

Inden for nogle områder anvendes dog særlige procedurer ved besættelsen af advancementsstillinger.

I visse større styrelser såsom postvæsenet, statsbanerne og toldvæsenet findes detaljerede regler om kravene til påtegninger på ansøgninger, og udvælgelsen af ansøgere til en række ledige

avancementsstillinger sker normalt alene på baggrund af påtegningen og ansøgningen samt det kendskab, man i forvejen har til ansøgerne. Ved bedømmelsen af udefra kommende ansøgere vil disse i nogle tilfælde blive indkaldt til en eller flere personlige samtaler, ligesom der undertiden indhentes oplysninger hos de pågældendes tidligere arbejdsgivere.

I disse styrelser samt inden for andre styrelser, som også varetager de ansattes grunduddannelse (politiet og forsvaret), indhentes regelmæssigt oplysninger om de ansattes tjenstlige forhold, hvilke oplysninger indgår i bedømmelsesgrundlaget.

Herudover kommer tilfælde, hvor besættelse af advancementsstillinger forelægges bedømmelsesudvalg eller lignende enten uden eller med repræsentation af personalet.

Bedømmelsesudvalg, bestående af særligt sagkyndige, er almindelige, hvor der er tale om at afgøre en ansøgers videnskabelige kvalifikationer. Dette gælder således ved udnævnelse til læge/overlæge ved Rigshospitalet og de tidligere statshospitaler samt ved udnævnelse til professor mv. ved universiteterne og de højere læreanstalter.

Endvidere finder der inden for ministeriet for kulturelle anliggenders institutioner kollegial behandling af forfremmelses-sager sted. Ved Nationalmuseet drøftes således alle sager om ansættelse af akademisk uddannet personale, herunder forfremmelses-sager, i museumsrådet, som er et rådgivende organ for rigsantikvaren. Ved Det kgl. bibliotek og universitetsbiblioteket drøftes alle sager i førstebibliotekar-kollegiet, som på lignende måde er et rådgivende organ for rigsbibliotekaren.

I styrelser, hvor der er etableret **forfremmelsesnævn** i henhold til cirkulæret af 13. november 1973 om forfremmelsesnævn (forsøgsordningen), har disse organer med personalerepræsentationen afløst tidligere eksisterende bedømmelsesudvalg og lignende. Inden for post- og telegrafvæsenet er **forfremmelsesrådet**, der tidligere udelukkende var sammensat af styrelsesrepræsentanter, efter forsøgsordningens indførelse blevet suppleret med medlemmer repræsenterende det ansatte personale og videreført under navnet "forfremmelsesråd". Tilsvarende er det inden for toldvæsenet eksisterende indstillingsnævn videreført med denne benævnelse, men suppleret med personalerepræsentanter.

2. Udvalgets synspunkter med hensyn til udvælgelsen af centraladministrationens ledere

En mangelfuld eller mindre effektiv ledelsesfunktion kan ofte spores tilbage til en uklar afgrænsning af den til chefområdet knyttede kompetence og det til området knyttede ansvar med hensyn til løsningen af såvel de lejlighedsvis som de permanente opgaver. En væsentlig forudsætning for den rette ledelse vil efter udvalgets opfattelse derfor være, at der ved hjælp af f.eks. en hensigtsmæssig organisation tilvejebringes en klar afgrænsning af de opgaver og beføjelser, som er knyttet til de enkelte chefområder.

En anden mindst lige så afgørende forudsætning for den rette ledelse er, at de personer, der indtager ledende stillinger, gennem en kombination af fundamentale egenskaber - kunnen, energi og uddannelse - er i besiddelse af kvalifikationer, der gør dem egnede til at forestå ledelsen af de pågældende områder. Spørgsmålet om besættelsen af ledende stillinger må derfor tillægges overordentlig stor vægt, ikke blot af hensyn til forvaltningens effektivitet, der i høj grad er betinget af, at disse stillinger besættes med de bedst kvalificerede ansøgere, men også af hensyn til personalet, som må være interesseret i, at besættelsen af ledende poster sker på den mest betryggende måde.

Interessen samler sig i denne forbindelse både om de kvalifikationer, som lægges til grund for afgørelsen af, hvem der skal ansættes i en ledig advancementsstilling, og om den procedure, der skal følges ved afgørelsen.

Med hensyn til de kvalifikationer, som spiller ind ved udvælgelsen af ansøgerne, har udvalget sondret mellem faglige kvalifikationer (forstået som ressort-faglige kvalifikationer og ledelsesmæssige kvalifikationer) og personlige kvalifikationer.

Selv om der består betydelige sagsmæssige forskelle mellem de forskellige områder inden for centraladministrationen, er det intetsteds foreskrevet, at der kræves specielle ressort-faglige forudsætninger, lige så lidt som der stilles bestemte uddannelsesmæssige krav ved besættelsen af de ledende stillinger. Der synes ikke desto mindre at være en udbredt tendens til ved udvælgelsen af ansøgere næsten udelukkende at tage hensyn til disses **ressort-faglige kvalifikationer**, således at der lægges helt afgørende vægt

på, om de pågældende er i besiddelse af et indgående kendskab til det område, som de skal varetage ledelsen af. Dette forhold gør sig gældende ved besættelse af chefposter både inden for og uden for centraladministrationen. Inden for centraladministrationen vælger man således ofte personer til chefposter, alene fordi de pågældende - ved at have manifesteret sig som dygtige sagsbehandlere - er i besiddelse af et indgående kendskab til vedkommende sagsområde.

Imidlertid synes det ved besættelsen af ledende stillinger ikke tilstrækkeligt alene at lægge vægt på bestemte ressort-faglige kvalifikationer. Efter udvalgets opfattelse vil det blive mere og mere nødvendigt tillige at interessere sig for, om ansøgerne er i besiddelse af de fornødne ledelsesmæssige og personlige kvalifikationer.

Ved bedømmelsen af en ansøgers ledelsesmæssige kvalifikationer må der især lægges vægt på, om den pågældende vil være i stand til på tilfredsstillende måde at fastlægge, hvorledes organisationens eller enhedens arbejde skal udføres.

I denne forbindelse vil man efter udvalgets opfattelse opleve, at de ledelsesmæssige funktioner i langt højere grad end det er tilfældet i dag vil blive baseret på planlægning og rationalisering af arbejdsmetoder, på hensigtsmæssig fordeling af opgaverne og på styring og kontrol af arbejdet og ikke i så høj grad på konkrete anvisninger og afgørelser.

Planlægning som ledelsesinstrument vil efter udvalgets opfattelse ikke alene have betydning for de chefer, som har til hovedopgave at forestå ledelsen af egentlige planlæggende enheder, men angår også andre ledere, herunder navnlig de højeste chefer, for hvem det gælder, at de inden for deres respektive områder må have forståelse og baggrund for at kunne bidrage til og drage nytte af den styrkelse af centraladministrationens planlægningsvirksomhed, som finder sted for tiden, og som har forbindelse med de beslutninger og dispositioner med hensyn til den fremtidige udvikling, som træffes i folketinget, på regeringsplan og i de enkelte institutioner.

Herudover bør chefer i almindelighed gennem planlægning inden for deres områder sørge for, at de beslutninger, som udgår fra disse områder, er rationelle og tidssvarende i forhold til virksomheden inden for andre områder og bliver til på en hensigtsmæs-

sig måde. Cheferne må endvidere i stigende grad have opmærksomheden henvendt på betydningen af, at såvel de permanente som lejlighedsvis opgaver inden for deres område fordeles på enheder og personer på en sådan måde, at der opnås de størst mulige specialiserings fordele, og således at fordelingen på personer sker under hensyntagen til personernes kvalifikationer, uddannelse mv.

Foruden at kunne planlægge og fordele arbejdsopgaverne må cheferne være i stand til at styre det planlagte og fordelte arbejde både for så vidt angår omfanget af de ressourcer, der skal sættes ind på opgavernes løsning, og med hensyn til tidspunktet for opgavernes løsning.

Endelig vil det være en chefs opgave at iværksætte et system til kontrol af opgavernes udførelse.

En forudsætning for, at en chef er i stand til at varetage de ledelsesmæssige funktioner gennem planlægning, fordeling og styring af arbejdsopgaverne, vil imidlertid efter udvalgets opfattelse ofte være, at vedkommende besidder kendskab til og indsigt i de pågældende sagsområder.

Dette kendskab og denne indsigt vil imidlertid kun i de færreste tilfælde forudsætte, at personen, der vælges, er i besiddelse af ganske særlige ressort-faglige kvalifikationer, som kun erhverves gennem lang tids forudgående beskæftigelse inden for eller i tilknytning til den pågældende enhed.

I langt de fleste tilfælde gælder det snarere om, at den person, som vælges, må have et bredt kendskab til det miljø, i hvilket han skal fungere, dvs. en almindelig viden om det område, han skal lede, og om de problemkredse, som gør sig gældende inden for området, samt et kendskab til områdets placering i forhold til andre enheder i og uden for området.

Udvalget har derfor gjort gældende, at det ved udvælgelsen af chefer ikke blot drejer sig om at vælge dem, der har de bedste ledelsesmæssige kvalifikationer, men at de pågældende må være i besiddelse af såvel disse kvalifikationer som de i den konkrete stilling passende ressort-faglige kvalifikationer.

Herudover bør en leder også være i besiddelse af en række personlige kvalifikationer. Han må således f.eks. have evne til at etablere og fastholde kontakt med andre, til at arbejde såvel i grupper som alene, skaffe sig opmærksomhed, være hurtig til at få opgaverne fra hånden osv.

I forbindelse med spørgsmålet om de kvalifikationer, som efter udvalgets opfattelse er af betydning ved udvælgelsen af kommende chefer, har det været naturligt at overveje, i hvilket omfang ansøgernes forskellige ansættelsesalder bør spille ind ved afgørelsen.

En hyppigt fremsat kritik mod centraladministrationens forfremmelsespolitik er, at forfremmelser mange steder sker næsten udelukkende efter anciennitet, således at den ældste ansøger altid får stillingen. Udvalget er ikke i tvivl om, at denne kritik bl.a. skyldes, at det på grund af formløsheden er uhyre vanskeligt at afgøre, hvilke kriterier der har været afgørende ved udnævnelsen. Kritikken synes at bygge på den forudsætning, at der ved bedømmelsen af en ansøger kan lægges vægt enten på anciennitet eller på kvalifikationer, på denne baggrund fremhæves det da, at der undertiden ensidigt lægges vægt på anciennitetssynspunktet.

Efter udvalgets opfattelse eksisterer der imidlertid næppe en klar modsætning mellem udnævnelse efter anciennitet og udnævnelse efter kvalifikationer. På baggrund af de ovenfor anførte betragtninger synes det umiddelbart indlysende, at den bedst kvalificerede blandt ansøgerne til en ledig stilling bør have forhåndsrret til denne. Ancienniteten vil dog undertiden kunne indgå med en vis vægt blandt kvalifikationsmomenterne, idet den erfaring og menneskekundskab, årene giver, og den omfattende viden, lang tids ansættelse i den offentlige administration ofte resulterer i, kan have stor værdi for den, der skal beklæde en administrativ chefpost og lede andres arbejde.

3. Kritik af den eksisterende advancementsprocedure og udvalgets konklusion

Beslutninger om besættelse af advancementsstillinger træffes reelt af den pågældende minister og styrelseschef på egen hånd, dog således at besættelsen af de allerhøjeste stillinger inden for centraladministrationen behandles i ministermøde.

Som ovenfor beskrevet er spørgsmålet om besættelsen af ledende stillinger i centraladministrationen præget af stor formløshed, da de herom gældende regler ikke giver grundlag for og næppe heller tilsigter faste retningslinjer.

Både materielt og formelt anvendes der et meget frit skøn ved beslutningen om besættelse af advancementsstillinger, og det

skriftlige materiale, der foreligger som grundlag for bedømmelsen af ansøgernes kvalifikationer, vil ofte være meget begrænset. Derfor vil det personlige skøn og kendskab til ansøgerne veje tungest under udvælgelsen, hvilket bl.a. har den virkning, at det er vanskeligt for udefra kommende ansøgere at komme i betragtning, fordi ansættelsesmyndigheden ikke har et tilstrækkeligt personligt kendskab til dem, hvad enten det drejer sig om ansatte i andre institutioner eller om ansøgere helt uden tilknytning til centraladministrationen.

Dette medfører, at centraladministrationen også i advancementsmæssig henseende er opdelt i en række uafhængige styrelser og enheder, således at advancementsstillinger inden for en institution eller stillinger med tilknytning til institutionen reelt kun besættes med ansøgere fra det pågældende område. Avancementssystemet medvirker herved til at udbygge det i centraladministrationen eksisterende "båsesystem", hvorefter hver enkelt institution i personalemæssig henseende udgør en selvstændig enhed - et system, der efter udvalgets opfattelse har en række uheldige virkninger.

For det første vil et sådant advancementssystem reducere antallet af ansøgere til en ledig stilling, idet personer, der ikke i forvejen er ansat i den pågældende institution, ikke ansøger om den ledige stilling, fordi de er klar over, at de - selv om de måtte være i besiddelse af de fornødne faglige og personlige kvalifikationer - reelt ikke ville komme i betragtning. Denne reduktion i antallet af ansøgere fører til, at sandsynligheden for, at den bedst kvalificerede udnævnes til en bestemt advancementsstilling, formindskes.

Avancementssystemet bevirker dernæst, at institutionerne som følge af, at udefra kommende ansøgere meget sjældent kommer i betragtning, afskæres fra den inspiration og det kendskab til andre områders arbejdsmetoder og forhold, som ansættelsen af en udefra kommende ansøger i mange tilfælde ville kunne være ensbetydende med.

Systemet fører endvidere til, at de styrelser, som har de bedste advancementsforhold, alt andet lige vil tiltrække de bedst kvalificerede medarbejdere, hvilket kan komme til at betyde, at fordelingen af nyansat personale sker ud fra betragtninger om - set ud fra centraladministrationens synspunkt - uvedkommende forskelle i advancementsforholdene i de enkelte områder.

Det gældende advancementssystem synes ydermere at være mindre hensigtsmæssigt på baggrund af de ændringer i ansættelsesforholdene, der er gennemført inden for de senere år, samt de ændringer, der vil blive resultatet af udvalgets forslag om en turnusordning for sekretærer og fuldmægtige.

Som omtalt tidligere i kapitel II, afsnit 3, er der med finansministeriets cirkulære af 10. september 1975 vedrørende nye ansættelsesområder for tjenestemænd fastsat bredere ansættelsesområder, der for det i centraladministrationen ansatte personale - herunder chefpersonale i administrative stillinger - betyder, at ansættelsesområderne i hovedstadsområdet består af vedkommende ministerium med tilhørende institutioner og samtlige andre ministeriers departementer.

Ordningen har i overensstemmelse med betænkningen fra tjenestemandskommissionen af 1965 til formål at skabe et smidigere tjenestemandssystem gennem etableringen af bredere ansættelsesområder, der gør det muligt i en hastigt skiftende udvikling at tilpasse og effektivisere den offentlige virksomhed, bl.a. med henblik på i videst muligt omfang at undgå udbetaling af rådighedsløn eller pension.

Selv om disse regler som tidligere nævnt ikke er ensbetydende med, at der på chefniveau er etableret en egentlig ordning med personalebevægelighed, indebærer de dog en mulighed for, at man i højere grad end hidtil vil komme til at opleve, at chefpersonale overflyttes fra et ministerområde til et andet. Også dette forhold taler for, at udvælgelsen af chefer kommer til at hvile på et bredere udsnit af ansøgere, end det er tilfældet i dag.

Det foran i kapitel III fremsatte forslag om en almindelig turnusordning for alle nyansatte sekretærer og fuldmægtige, der går ud på, at de pågældende ud fra hensynet til en så bred og alsidig videreuddannelse som muligt i løbet af de 10 første ansættelsesår skal forrette tjeneste inden for 3 forskellige institutioner i centraladministrationen, hænger naturligt sammen med spørgsmålet om fremgangsmåden ved besættelse af chefstillinger.

Gennemførelsen af denne uddannelsesordning vil medføre, at centraladministrationens sekretærer og fuldmægtige med tiden vil have forrettet tjeneste inden for mindst 3 forskellige områder af centraladministrationen, hvilket vil resultere i både en generel højnelse af uddannelsesniveaue og en bredere og mere almindelig

videreuddannelse af det personale, hvorfra centraladministrationens chefer hyppigst rekrutteres.

Uddannelsesordningen indebærer hyppige flytninger på tværs af ministerområderne og vil således bevirke, at sondringen mellem ansatte uden for og inden for et område bliver mindre tydelig, ligesom ordningen hos de ansatte vil skabe berettiget forventning om, at den viden og indsigt, som opnås ved sådanne omflytninger, vil blive tillagt betydning i en eventuel advancementssituation.

Endelig har udvalget været af den opfattelse, at spørgsmålet om, hvilket materiale der bør foreligge som grundlag for besættelsen af de enkelte advancementsstillinger, ikke hidtil har påkaldt sig særlig opmærksomhed. Man kan formentlig mere generelt konkludere, at det materiale, der normalt ligger til grund for bedømmelsen af ansøgerne til en chefstilling, ikke under de nuværende forhold er særlig tilfredsstillende, selv om både forsøgsordningen med forfremmelsesnævn og virksomheden i samarbejdsudvalgene uden tvivl har forbedret materialets kvalitet visse steder.

På den således skitserede baggrund og for at imødegå den kritik og diskussion af rigtigheden af de enkelte udnævnelser, der undertiden er fremme i offentligheden, er udvalget nået til den konklusion, at det vil være ønskeligt med en videregående formalisering af de regler, der gælder for forfremmelser inden for centraladministrationen, således at disse regler kommer til at indebære mulighed for en forøgelse af antallet af egnede ansøgere til ledige stillinger, ligesom det med henblik på en ensartet bedømmelse af alle ansøgere bør forudsættes, at samtlige relevante oplysninger til brug ved bedømmelsen så vidt muligt foreligger skriftligt.

4. Udvalgets forslag

Udvalget har overvejet, hvilke personalepolitiske midler der kan tages i anvendelse for at nå dette mål, idet der har været enighed om det ønskelige i, at der etableres en ordning, hvorefter der sker en udvidelse af den kreds af personer, der deltager i bedømmelsen af ansøgere til ledige stillinger.

Her synes 2 muligheder særligt at komme i betragtning:

1) en fælles personaleforvaltning for hele centraladministrationen for så vidt angår besættelsen af ledige chefstillinger, 2) opret-

telse af et rådgivende nævn, der skal bedømme de **enkelte** ansøgers kvalifikationer.

Såfremt man besluttede sig til at oprette en fælles personaleforvaltning for hele centraladministrationen for så vidt angår besættelsen af ledige chefstillinger, ville en sådan foranstaltning imidlertid ikke i sig selv løse spørgsmålet om besættelsen af advancementsstillinger, idet en personaleadministration af en sådan karakter ikke ville have det fornødne grundlag for på egen **hånd** at afgive indstilling herom.

Hertil kommer, at udvalget som nævnt i kapitel III finder, at der er betydelige problemer forbundet med at gennemføre en så radikal ændring af den hidtidige myndigheds- og ansvarsfordeling, som oprettelsen af en fælles personaleforvaltning for centraladministrationen for så vidt angår besættelsen af ledige chefstillinger ville være ensbetydende med.

Udvalget er derfor nået frem til, at der bør ske en central bedømmelse af ansøgere til ledige chefstillinger gennem etablering af et rådgivende nævn, der er fælles for hele centraladministrationen, og således at personer uden for den styrelse, hvori stillingen er ledig, deltager i bedømmelsen af samtlige ansøgere.

Udvalget tillægger det afgørende betydning, at der tilvejebringes et væsentligt mere omfattende og omhyggeligt udarbejdet materiale som grundlag for besættelsen af chefstillingerne. Et sådant **bedømmelsesmateriale** vedrørende de enkelte ansøgere bør altid foreligge skriftligt. Herved skabes der et fuldstændigt grundlag for vurderingen af de enkeltes kvalifikationer, ligesom det vil ligge helt klart, på hvilket grundlag afgørelsen er truffet.

a. Udkast til bekendtgørelse om bedømmelsesnævn for centraladministrationen

Med henblik på at sikre gennemførelsen af den ønskede formalisering af proceduren for besættelse af advancementsstillinger i centraladministrationen og dermed en mere alsidig vurdering af ansøgere til ledige chefstillinger har udvalget foreslået oprettelse af et rådgivende bedømmelsesnævn for centraladministrationen.

Udvalget er gået ud fra en generel antagelse om, at der til ledige stillinger i lønramme 36 og højere stillinger - de egentlige chefstillinger - meget ofte vil findes kvalificerede ansøge-

re, som er ansat uden for den institution, i hvilken den ledige stilling findes, således at der ved besættelsen af disse stillinger meget ofte vil kunne vælges mellem udefra og indefra kommende ansøgere.

Udvalget har derfor fremsat forslag om et centralt bedømmelsesnævn omfattende disse stillinger og har udarbejdet følgende udkast til regler for dette nævn:

" Udkast til bekendtgørelse om
bedømmelsesnævn for centraladministrationen
oOo

§ 1. **Bedømmelsesnævnet** for centraladministrationen afgiver vejledende udtalelser om besættelsen af administrative stillinger i lønramme 36 og derover i de i bilaget til bekendtgørelsen omhandlede virksomheder og institutioner.

Stk. 2. Bedømmelsesnævnet kan anmodes om en udtalelse om besættelsen af administrative stillinger i lønramme 36 og derover i virksomheder og institutioner, der ikke er omfattet af bilaget til bekendtgørelsen.

§ 2. Nævnet består af en formand og to faste medlemmer, der beskikkes af finansministeren. Formanden beskikkes efter drøftelse med Statstjenestemændenes Centralorganisationer I og II, Akademikernes Centralorganisation og Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund i Danmark. Et af de to faste medlemmer beskikkes efter indstilling af disse organisationer.

Stk. 2. For hvert ministerium med tilhørende institutioner beskikker finansministeren efter indstilling af vedkommende ministerium ét medlem, der deltager i nævnets behandling af sager vedrørende det pågældende område.

§ 3. Som formand og medlemmer kan kun beskikkes personer med særlig sagkundskab i personalespørgsmål og centraladministrations forhold.

Stk. 2. Nævnets formand må ikke være ansat i centraladministrationen. De to faste medlemmer må ikke være ansat i eller på anden måde tilknyttet finansministeriet eller ansat i eller tilknyttet ledelsen af en personaleorganisation. Det for hvert ministerium med tilhørende institutioner beskikkede medlem må ikke være ansat i det pågældende ministerium eller dets institutioner.

Stk. 3. De to faste medlemmer af nævnet må ikke være ansat i eller på anden måde tilknyttet samme styrelse.

S 4. For hvert medlem beskikkes en suppleant efter de i §§ 2-3 angivne retningslinjer.

§ 5. Beskikkelse af medlemmer og suppleanter gælder for 3 år. Når omstændighederne taler derfor, kan beskikkelse ske for kortere tid. Genbeskikkelse kan finde sted.

Stk. 2. Inden for funktionsperioden kan tilbagekaldelse af beskikkelsen kun finde sted efter begæring af det pågældende medlem, eller såfremt et medlem som følge af strafbart forhold eller for sømmelighed er uskikket til hvervet.

S 6. Når ansøgningsfristen til en ledig stilling, der omfattes af nævnets virksomhed, er udløbet, tilstilles opslaget samt alle ansøgninger med tilhørende bilag nævnet, der anmodes om en udtalelse.

Stk. 2. Nævnet kan anmode vedkommende styrelse om supplerende skriftlige oplysninger om stillingernes beskrivelse og om de krav, der må stilles til ansøgerne, samt om tilvejebringelse af yderligere skriftlige oplysninger om ansøgerne.

§ 7. Et medlem kan ikke deltage i behandlingen af en sag, såfremt der foreligger særlige omstændigheder, som er egnet til at vække tvivl om hans upartiskhed. Den endelige administrative afgørelse herom træffes af nævnets formand.

S 8. Nævnets medlemmer kan ikke ved forskrift eller på anden måde forpligtes med hensyn til deres stillingtagen i nævnet.

Stk. 2. Nævnet træffer på egen hånd afgørelse om grundlaget for nævnets vurderinger, men det bør i sit virke søge at fremme statens almindelige personalepolitik.

S 9. Nævnets udtalelse om en stillings besættelse skal afgives inden 2 uger, medmindre vedkommende minister tiltræder afvigelse herfra.

Stk. 2. Udtalelsen skal være skriftlig og begrundet og skal i mangel af enstemmighed indeholde oplysning om de enkelte medlemmers standpunkt. Udtalelsen skal indeholde en beskrivelse af

stillingen og de kvalifikationer, som kræves, og det skal fremgå, hvad nævnet har lagt til grund for sin udtalelse.

Stk. 3. Nævnets indstilling skal i almindelighed omfatte mindst 3 af ansøgerne, så vidt muligt med angivelse af den indbyrdes rækkefølge, i hvilken de indstilles. Finder nævnet, at ingen af ansøgerne kan indstilles, og sker der herefter fornyet opslag af stillingen, skal sagen på ny forelægges nævnet til udtalelse.

§ lo. Der påhviler nævnets medlemmer tavshedspligt med hensyn til nævnets virksomhed.

Bilag til bekendtgørelse
om **bedømmelsesnævn** i centraladministrationen
oOo

Statsministeriet

Departementet

Ministeriet for Grønland

Administrationen i København

Udenrigsministeriet

Departementet for udenrigs-
liggender

Departementet for udenrigs-
økonomi

Landbrugsministeriet

Departementet

Matrikeldirektoratet

Direktoratet for markedsord-
ningen

Jordlovsudvalget

Veterinærdirektoratet

Fiskeriministeriet

Departementet

Indenrigsministeriet

Departementet

Sekretariatet for personregi-
strering

Civilforsvarsstyrelsen

Sundhedsstyrelsen

Boligministeriet

Departementet

Boligministeriets ejendomsdi-
rektorat

Socialministeriet

Departementet

Den sociale ankestyrelse

Sikringsstyrelsen

Invalideforsikringsretten
(nedlægges 1. april 1977)

Socialstyrelsen

Arbejdsministeriet

Departementet

Arbejdsdirektoratet

Direktoratet for arbejdstil-
synet

Udbyttedelingsnævnet

Sekretariatet for arbejdsmar-
kedsuddannelserne

Ministeriet for offentlige ar-
bejder

Departementet

Luftfartsdirektoratet

Direktoratet for vejtransport

Elektricitetsrådet

Vejdirektoratet

Handelsministeriet

Departementet

Energistyrrelsen

Tilsynet med banker og sparekasser

Forsikringsrådet

Monopoltilsynet

A/S-registret og foreningsregistret

Direktoratet for patent- og varemærkevæsenet

Forbrugerombudsmanden

Forbrugerklagenævnet

Handelsministeriets licenskontor

Sekretariatet for Danmarks erhvervsfond

Direktoratet for egnsudvikling

Teknologirådet

Direktoratet for søfartsuddannelsen

Direktoratet for statens skibstilsyn

Skibsregistret

Direktoratet for søfarende

Justitsministeriet

Departementet

Direktoratet for kriminalforsorgen

Overformynderiet

Kirkeministeriet

Departementet

Undervisningsministeriet

Departementet og direktoraterne

Statens uddannelsesstøtte

Ministeriet for kulturelle anliggender

Departementet

Forsvarsministeriet

Departementet

Forsvarets bygningstjeneste

Farvandsvæsenet

Finansministeriet

Budget**departementet**

Lønnings- og pensionsdepartementet

Administrationsdepartementet

Ministeriet for skatter og afgifter

Departementet for told-og forbrugsafgifter

Skattedepartementet

Landsskatteretten

Statsskattedirektoratet

Økonomiministeriet

Rigsrevisionen

Danmarks statistik

Det økonomiske sekretariat

Miljøministeriet

Departementet

Miljøstyrrelsen

Miljøankenævnet

Planstyrrelsen

Fredningsstyrrelsen

Statens **levnedsmiddelinstitut**

b. Almindelige bemærkninger til udvalgets udkast til bekendtgørelse om **bedømme 1** sesnævn for centraladministrationen

Nævnets område

Udvalget har fundet, at nævnets virksomhed bør omfatte administrative chefstillinger i centraladministrationen, således som denne er afgrænset af udvalget, jfr. kapitel II og bilag I. Antallet af administrative chefstillinger i lønramme 36 og derover inden for dette område er 629.

Udvalget har endvidere været af den opfattelse, at det centrale bedømmelsesnævn bl.a. på grund af sammenhængen mellem dette nævn og turnusordningen tillige bør omfatte besættelse af chefstillinger i de institutioner uden for centraladministrationen, som berøres af den i kapitel III foreslåede turnusordning, dvs. de på side 41-42 nævnte institutioner. Herved kommer det centrale nævn til at beskæftige sig med besættelsen af yderligere 150 chefstillinger.

Nævnets sammensætning

Som tidligere anført har der i udvalget været enighed om det ønskelige i, at en videre kreds end den nuværende deltager i bedømmelsen af ansøgere til ledige chefstillinger i centraladministrationen, og at der på denne baggrund etableres det foreslåede bedømmelsesnævn for hele centraladministrationen.

Udvalget har foreslået, at dette nævn kommer til at bestå af en formand og to faste medlemmer, beskikket af finansministeren. Det ene af de faste medlemmer beskikkes efter indstilling fra Statstjenestemændenes Centralorganisationer I og II, Akademikernes Centralorganisation og Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund i Danmark. Nævnets formand udpeges efter drøftelse med disse organisationer. Foruden formanden og de 2 faste medlemmer tiltrædes nævnet i den enkelte sag af et medlem, der indstilles af vedkommende ministerområde.

Såvel formanden som de to faste medlemmer og de personer, som udpeges af de enkelte ministerområder, må besidde særlig sagkundskab i personalespørgsmål og centraladministrationens forhold. Endvidere er det foreslået, at nævnets formand ikke må være ansat i centraladministrationen, og at nævnets to faste medlemmer ikke må være ansat i eller på anden måde knyttet til finansministeriet.

Disse medlemmer må heller ikke være ansat i eller tilknyttet **ledelsen** af en personaleorganisation, hvorved det er forudsat, at de pågældende ikke kan være medlem af en personaleorganisations hovedbestyrelse eller af de enkelte forbunds/foreningers bestyrelser.

Nævnets sammensætning må ses på baggrund af ønsket om at sikre nævnet den størst mulige uafhængighed. I denne forbindelse har det således bl.a. været overvejet, hvorvidt der burde stilles forslag om, at formandsposten skulle besættes med en dommer.

Hvis nævnets formand var dommer, ville dette på grund af dommeres uafhængige stilling betyde, at **uafhængighedskravet** ville være opfyldt. Samtidig ville der være stor sandsynlighed for, at to andre betingelser, som må stilles til den person, som beskikkes som formand for nævnet, ville kunne opfyldes. For det første, at den der vælges, må besidde sagkundskab vedrørende personalespørgsmål og centraladministrationens forhold, og for det andet at vedkommende, der skal lede **bedømmelsesnævnets** arbejde, må være fortrolig med den processuelle arbejdsform.

De kvalifikationer, som man herved har ment bør være til stede hos den person, som skal lede bedømmelsesnævnets virksomhed, vil imidlertid kunne findes ikke alene hos dommere, men også hos andre, og udvalget har derfor anset det for mindre hensigtsmæssigt at kræve formandsposten besat med en dommer.

Nævnets formand skal beskikkes efter drøftelse med personaleorganisationerne, og et af de to faste medlemmer beskikkes efter indstilling af disse organisationer. Udvalget har herved lagt til grund, at det vil være både rimeligt og sagligt velbegrundet, at personaleorganisationerne på denne måde kan øve indflydelse på sammensætningen af et nævn, der vil betyde en væsentlig ændring af den hidtidige fremgangsmåde ved besættelse af chefstillinger.

Udvalget er i denne forbindelse gået ud fra, at organisationerne - i betragtning af, at der er tale om at udpege sagkynige, dvs. personer, som ikke skal varetage snævre personalefaggrupperes interesser - kan nå til enighed om, hvem der skal indstilles som formand og indstilles som medlem.

Da forhandlings- og aftaleretten for så vidt angår stillinger i lønramme 36 og derover i centraladministrationen i vid udstrækning udøves af Akademikernes Centralorganisation, kunne noget ganske vist tale for at lade denne organisation være ene om at øve indflydelse på sammensætningen af nævnet. I den forbindelse har

det dog været fremhævet, at der er tale om udpegning af sagkyn-
dige, og at det drejer sig om at sammensætte et nævn, som bl.a.
har til opgave at bedømme ledelsesmæssige kvalifikationer. Ved
bedømmelsen af de ledelsesmæssige kvalifikationer indgår en vurde-
ring af ansøgernes forhold til **både** over- og underordnede medar-
bejdere, dvs. personer tilhørende forskellige personaleorganisa-
tioner.

Bag forslaget om, at nævnet i den enkelte sag tiltrædes af
et medlem, der er indstillet af vedkommende ministerområde, ligger
bl.a. et ønske om at sikre nævnet størst mulig sagkundskab.

Dette forslag må således ses som resultat af udvalgets
overvejelser vedrørende spørgsmålet om de enkelte institutionsche-
fers placering i nævnet. Efter den nuværende fremgangsmåde ved
udvælgelsen af en ansøger til en ledig chefstilling ligger en væ-
sentlig del af ansvaret for stillingens besættelse hos vedkommende
institutionschef, der ofte er den, som foretager indstilling til
ministeren om, hvem der skal vælges.

Arbejdet med udvælgelsen af en ansøger vil, som der nøjere
vil blive redegjort for nedenfor, være baseret dels på en **beskri-**
velse af den stilling, som skal besættes - dvs. en beskrivelse af
de til stillingen knyttede opgaver og de krav, der må stilles til
stillingsindehaveren - dels på en bedømmelse af ansøgerne med hen-
blik på deres egnethed til at bestride stillingen.

Da det må erkendes, at arbejdet med tilvejebringelse af stil-
lings- og funktionsbeskrivelser og beskrivelser af de kvalifika-
tioner, som kræves, undertiden kan være besværligt og tidkrævende,
såfremt beskrivelsen skal dække alle de aspekter ved stillingen,
som har betydning på såvel kort som længere sigt, har det været
overvejet, om vedkommende institutionschef eller en stedfortræder
for denne skulle tiltræde nævnet ved dettes bedømmelse af ansøger-
ne til en chefstilling inden for institutionschefens område.

Udvalget har imidlertid anset en sådan ordning for mindre
hensigtsmæssig. For det første ville institutionschefernes place-
ring i nævnet være ensbetydende med, at disse senere hen, når de
skulle afgive indstilling til udnævnelsesmyndigheden, ville være
langt kraftigere bundet af **bedømmelsesnævnets** udtalelser, end hvis
de ikke var medlem. For det andet ville institutionschefernes
medlemskab indebære risiko for, at de pågældende i kraft af deres
kendskab til de stillinger, som skulle besættes, ville opnå en for

dominerende stilling, der ville stride imod formålet med nævnets oprettelse, idet dette formål netop er at inddrage en videre kreds af personer uden for den pågældende institution i arbejdet med udvælgelsen af ansøgere.

Bl.a. for at imødegå en eventuel kritik af **bedømmelsesnævnet**, gående ud på, at ordningen kan virke upersonlig og virkelighedsfjern, har udvalget dog - selv om indstillinger fra nævnet kun er rådgivende - foreslået, at nævnet ved behandlingen af en sag tiltrædes af et medlem udpeget af det pågældende ministerium, selv om det efter udvalgets opfattelse bør gælde, at dette medlem lige så lidt som de øvrige medlemmer af nævnet ved forskrift eller på anden måde kan forpligtes med hensyn til deres stillingtagen i nævnet, jfr. S 8.

Udvalget har i øvrigt forudsat, at de medlemmer, som indstilles af de enkelte ministerier, ligesom de øvrige medlemmer beskikkes for en 3-årsperiode. I en række tilfælde vil det være hensigtsmæssigt, at flere ministerier indstiller et fælles medlem.

Nævnets virksomhed og indstilling

Som hidtil skal ledige stillinger opslås af den pågældende institution, jfr. bl.a. bekendtgørelse nr. 401 af 2. juli 1973 om opslag af tjenestemandstillinger i staten, men forinden besættelsen af den ledige chefstilling skal der indhentes en udtalelse fra **bedømmelsesnævnet** om de ansøgere, der har søgt stillingen.

Et særligt problem rejser sig i forbindelse med konstitutioner i chefstillinger. Hovedreglen bør være, at der i sådanne tilfælde finder **nævnsbedømmelse** sted, når stillingerne skal besættes efter forudgående opslag. Er der derimod tale om konstitutioner af kortere varighed, f.eks. ved midlertidig tjeneste under ferier eller sygdom, må styrelsen på egen hånd kunne konstituere en person i den pågældende stilling.

For at tilvejebringe det tilstrækkelige grundlag for eventuelle ansøgere til at vurdere den opslåede stilling vil det være hensigtsmæssigt, at samtlige opslag af chefstillinger ledsages af en udførlig stillings- og funktionsbeskrivelse, ligesom der - om nødvendigt - må redegøres for, hvilke kvalifikationer man forventer hos ansøgerne.

Disse beskrivelser samt alle ansøgninger til den ledige stilling med bilag, herunder de foresattes eventuelle påtegninger

på ansøgningerne, skal af den institution, som har opslået stillingen, forelægges for nævnet. Imidlertid må det erkendes, at ansøgningerne under det nuværende system næppe kan betragtes som fyldestgørende, og det må derfor i ansøgernes egen interesse forudsættes, at ansøgninger fremtidig bliver langt fyldigere og i langt videre udstrækning ledsages af udtalelser fra tidligere chefer. Herudover må nævnet, jfr. § 6, stk. 2, have mulighed for at supplere de allerede forelagte oplysninger ved at anmode den institution, som har opslået stillingen, om at der fra ansøgernes nuværende og tidligere arbejdsgivere - eller andre, hvis udtalelse kan forventes at forbedre grundlaget for bedømmelsen - tilvejebringes yderligere oplysning om de pågældende. Det forudsættes, at dette materiale af hensyn til såvel ansøgerne som offentligheden indhentes skriftligt. Derimod synes det hverken rimeligt eller for den pågældende institutionschef ønskeligt, at institutionen skal have adgang til at udtale sig om ansøgerne, inden det rådgivende ~~bedømmelsesnævn~~ fremkommer med sin indstilling.

På grundlag af det foreliggende og det af nævnet yderligere indhentede materiale indstiller nævnet, såfremt det er muligt, mindst tre af ansøgerne, som i den anførte rækkefølge findes bedst kvalificerede til stillingen, jfr. § 9, stk. 3. Såfremt nævnet finder en række ansøgere lige egnede, skal indstillingen opstilles sideordnet, idet det udtrykkeligt bør anføres, at nævnet finder ansøgerne lige kvalificerede. I tilfælde, hvor nævnet finder, at ingen af ansøgerne er egnet, skal det afgive en udtalelse herom. En sådan udtalelse må tages som udtryk for, at nævnet anbefaler, at stillingen opslås på ny.

Hvis nævnet finder, at der er kvalificerede ansøgere, skal det afgive indstilling om stillingens besættelse, men dette udelukker ikke, at stillingen kan opslås på ny, såfremt vedkommende styrelse skønner, at der vil komme bedre kvalificerede ansøgere ved et fornyet opslag.

Det må antages, at nævnet gennem sin virksomhed efterhånden vil skabe en nogenlunde klar og fast praksis med hensyn til, hvilke momenter der tages i betragtning ved vurderingen af ansøgninger om advancement, hvorimod det kan føre til uønskede resultater på forhånd at give alt for detaljerede regler om nævnets virksomhed.

Det under finansministeriet i 1969 nedsatte stillingsvurderingsråd har bl.a. til opgave at igangsætte og koordinere anven-

delsen af personalebedømmelse i staten mv. I det omfang der inden for staten gennemføres en egentlig systematisk personalebedømmelse, vil materialet herfra samt bedømmelser afgivet i forbindelse med ansøgernes tidligere deltagelse i den i kapitel III foreslåede turnusordning kunne indgå i nævnets bedømmelsesgrundlag.

Af hensyn til det primære formål med nævnets etablering, nemlig nedbrydningen af det eksisterende "båsesystem" i centraladministrationen for så vidt angår advancementsstillinger, har udvalget fundet anledning til at påpege, at nævnet ved bedømmelsen af, om en ansøger er kvalificeret til en ledig advancementsstilling, ikke kan betragte den omstændighed, at den pågældende er ansat i den institution, hvor stillingen er ledig, som et forhold, der i sig selv giver den pågældende noget fortrin til den opslåede stilling.

Endvidere finder udvalget, at det som grundlag for nævnets virksomhed bør gælde, at nævnet ved besættelse af en stilling, hvis rette bestridelse forudsætter en generel administrativ kompetence hos indehaveren - hvilket efter udvalgets opfattelse gælder for hovedparten af stillingerne - skal lægge vægt på, om ansøgerne har gjort tjeneste ved flere forskellige former for administrativ virksomhed. Baggrunden herfor er som tidligere nævnt, at beskæftigelse med forskellige funktioner og inden for forskellige områder giver en mere alsidig uddannelse. Netop når der er tale om at udpege fremtidige chefer, vil den mere alsidige uddannelse være et meget væsentligt moment ved bedømmelsen af ansøgernes kvalifikationer.

Udvalget har været opmærksom på, at det moment, at ansøgerne har forrettet tjeneste inden for forskellige områder, først med tiden kan få fuld vægt, fordi de grupper, hvorfra der i de kommende år skal udnævnes chefer, hverken har haft de fornødne muligheder for at få eller tilstrækkelige incitamenter til at søge en mere alsidig uddannelse.

Ud over det forhold, at der ikke bør gives ansøgere noget fortrin, blot fordi de er ansat inden for den pågældende institution, samt at nævnet med tiden bør lægge vægt på, om ansøgerne har gjort tjeneste inden for forskellige institutioner og stiftet bekendtskab med forskellige funktioner, og at ancienniteten ikke i sig selv bør være det afgørende, er det vanskeligt præcist at fastlægge, hvilke momenter nævnet skal lægge til grund for sin indstilling.

Besvarelsen af spørgsmålet om, hvilke momenter der bør indgå, må i øvrigt ske ud fra en vanskelig afvejning af to modstående hensyn, nemlig ønsket om en væsentlig videregående formalisering af forfremmelsesproceduren og risikoen for, at bedømmelsen af ansøgere bliver så skematisk, at der ikke bliver den mindste plads for et personligt skøn, som dog nødvendigvis må spille en væsentlig rolle ved sådanne afgørelser. Udvalget har derfor ikke ment, at der på nuværende tidspunkt bør gives en udtømmende opregning af de forhold, som nævnet skal lægge vægt på ved sine afgørelser, ligesom man har fundet det lidet ønskeligt at søge forfremmelsesproceduren så stærkt formaliseret, som et sådant forsøg ville medføre. Nævnet bør derfor have en vis mulighed for selv - eventuelt ved særlig sagkyndig bistand - at nå frem til, hvilke kriterier der bør lægges vægt på ved bedømmelsen, og hvilket bedømmelsessystem der bør følges.

På denne baggrund har udvalget fundet, at det i reglerne for nævnets virksomhed alene i almindelige vendinger bør fastslås, at nævnet i sit virke bør søge at fremme statens almindelige personalepolitik.

Nævnets indstillinger må indeholde en beskrivelse af den pågældende stilling og de kvalifikationer, der må kræves. Derefter må de enkelte ansøgers kvalifikationer gennemgås og de afgivne udtalelser gengives. Endelig må der gives en reel motivering for nævnets indstilling. Ikke mindst af hensyn til spørgsmålet om eventuelle fravigelser fra nævnets indstillinger vil det være af aldeles afgørende betydning, at nævnet udførligt har begrundet sine indstillinger, således at sådanne fravigelser vil kunne motiveres med forhold, som nævnet ikke har taget eller har skullet tage hensyn til.

Tavshedspligt og offentliggørelse af nævnets indstillinger

I udkastet til bekendtgørelsen er det i § 10 foreslået, at der påhviler nævnets medlemmer tavshedspligt med hensyn til nævnets virksomhed. Dette gælder såvel formanden som de to faste medlemmer og de medlemmer, som er beskikket efter indstilling af de enkelte ministerier.

Denne bestemmelse har udvalget anset for nødvendig af hensyn til arten af nævnets virksomhed, der bl.a. angår enkeltpersoners personlige forhold.

Nævnsmedlemmerne må f.eks. ikke oplyse, hvem der er ansøgere til en stilling. Anmodning om sådanne oplysninger må rettes til vedkommende institution, jfr. tjenestemandslovens § 5, stk. 3, hvorefter den institution, som har slået en stilling op, kan give sådanne oplysninger til ansøgere og organisationer, hvis medlemmer er naturlige ansøgere til en stilling.

Ifølge § 6 i lov af 10. juni 1970 om offentlighed i forvaltningen omfatter den almindelige adgang til oplysninger ikke sager om ansættelse eller forfremmelse i det offentliges tjeneste, og det foreslåede **bedømmelsesnævns** virksomhed vil som følge heraf ikke være omfattet af de almindelige bestemmelser om aktindsigt. Derimod må ansøgere ifølge offentlighedslovens § 10, stk. 2, om de særlige regler for parterne i en forvaltningssag være berettigede til at blive gjort bekendt med, om de er blandt de personer, som **bedømmelsesnævnet** har indstillet, og i givet fald med deres nummer blandt de indstillede samt med den del af indstillingen, der vedrører dem selv.

Den udnævrende myndigheds forhold til nævnets indstilling

Den **udnævrende** myndigheds stilling i forhold til de indstillinger, som vil komme fra nævnet, må ses i forbindelse med de øvrige foranstaltninger, som gør sig gældende ved valget af chefer.

Som omtalt ovenfor i indledningen til dette kapitel er der inden for de senere år etableret ordninger, som har haft til formål at inddrage det berørte personale i afgørelsen af spørgsmål om besættelsen af advancementsstillinger inden for den pågældende institution.

Efter reglerne om samarbejde og samarbejdsudvalg er personalet gennem samarbejdsudvalg medbestemmende med hensyn til de principper, der bør følges ved institutionens personalepolitik for så vidt angår ansættelser og forfremmelser.

Efter reglerne om forsøgsordningen vedrørende forfremmelsesnævns i staten har personalerepræsentanter sammen med ledelsesrepræsentanter plads i forfremmelsesnævns, som er rådgivende organer, der afgiver vejledende konkrete udtalelser til den myndighed, som indstiller om udnævnelse til ansættelsesmyndigheden.

På grundlag af erfaringerne fra denne forsøgsordning føres der som ovenfor nævnt for tiden forhandlinger mellem finansministeriet og tjenestemændenes centralorganisationer om spørgsmålet

om etablering af **forfremmelsesnævn** inden for statens virksomheder og institutioner i almindelighed.

Udvalget har nærmere overvejet spørgsmålet om sammenhængen mellem virksomheden i det af udvalget foreslåede **bedømmelsesnævn**, fælles for samtlige institutioner i centraladministrationen, og den virksomhed, der foregår på dette område i henhold til samarbejdsudvalgsreglerne, og som ville blive følgen af almindeligt gældende bestemmelser (svarende til bestemmelserne efter forsøgsordningen) om forfremmelsesnævn med personalerepræsentation i de enkelte institutioner i centraladministrationen.

Interessen i denne forbindelse samler sig navnlig om virksomheden i det foreslåede centrale **bedømmelsesnævn** og lokale forfremmelse **lse** snævn med personalerepræsentation svarende til forsøgsordningens bestemmelser i de enkelte institutioner.

Virksomhedsområdet for lokale **forfremmelsesnævn** med personalerepræsentation i de enkelte institutioner er - jfr. budgetministeriets cirkulære af 13. november 1973 om **forfremmelsesnævn** i staten (forsøgsordningen) - alle de i en institution forekommende ansættelser i tjenestemandstillinger (bortset fra bundstillinger).

I henhold til cirkulærets afsnit 3 deltager personalerepræsentanterne ikke i bedømmelsen af ansøgernes formelle teknisk/faglige kvalifikationer.

Udvalget har fundet grundlag for at fremhæve, at disse regler om lokale forfremmelsesnævn opfylder de krav til ledelsesformer og samarbejdsformer mellem ledelse og medarbejdere, som må stilles til ledelsen af offentlige virksomheder og institutioner, og at denne ordning ikke bør forbeholdes nogle få virksomheder og institutioner.

Udvalget har da også været af den opfattelse, at den betænkelighed, der tidligere er blevet fremført med hensyn til personalerepræsentanternes deltagelse i forfremmelsesnævn, og som har været begrundet med, at en sådan deltagelse ville føre til, at personalerepræsentanterne ville anlægge for ensidige synspunkter - f.eks. **anciennitetsmæssige** - i forfremmelsessituationer, ikke længere gør sig gældende. Udvalget har ikke fundet, at der kan rejses tvivl om den saglighed, hvormed de lokale forfremmelsesnævn hidtil har arbejdet.

Udvalget har imidlertid ikke ment, at etableringen af det af udvalget foreslåede centrale **bedømmelsesnævn** fælles for hele

centraladministrationen vil overflødig gøre hverken oprettelse af lokale **forfremmelsesnævn** med personalerepræsentation eller den virksomhed, som foregår i henhold til samarbejdsudvalgsreglerne, lige så lidt som lokale **forfremmelsesnævn** og samarbejdsudvalg vil eliminere behovet for det foreslåede centrale **bedømmelsesnævn**.

I den forbindelse skal det nævnes, at de stillingskategorier, som er omfattet af det centrale **bedømmelsesnævn** og lokale **forfremmelsesnævn**, ikke er identiske. Lokale forfremmelsesnævn med personalerepræsentation omfatter således alle en institutions statstjenestemandstillinger (bortset fra bundstillinger), mens det centrale **bedømmelsesnævn** kun har betydning for et lille udsnit af en institutions stillinger, nemlig stillinger i lønramme 36 og derover.

Hertil kommer, at etableringen af et fælles **bedømmelsesnævn** for hele centraladministrationen har et sigte, som efter udvalgets opfattelse vanskeligt kan og næppe heller bør forlanges tilgodeset gennem oprettelse af lokale forfremmelsesnævn med personalerepræsentation, selv om udvalget dog har været af den opfattelse, at der i mange tilfælde kan vise sig at være sammenfald mellem de indstillinger, som afgives af det centrale **bedømmelsesnævn** og det pågældende lokale forfremmelsesnævn.

Oprettelse af et **bedømmelsesnævn** fælles for hele centraladministrationen er begrundet i et ønske om, at en kreds af personer, som er sagkyndige med hensyn til centraladministrationens forhold og personalebedømmelse, og som er uvildige i den forstand, at de ikke repræsenterer hverken de enkelte institutioner eller organisationerne i centraladministrationen, skal afgive indstilling om, hvem af en række ansøgere der er bedst kvalificeret.

Ved oprettelsen af dette centrale nævn vil man efter udvalgets opfattelse derfor nærme sig det betydningsfulde mål, at der - om end ikke straks, så i hvert fald på længere sigt - kan ske nedbrydning af det eksisterende "**båsesystem**", som gør sig gældende for så vidt angår advancementer, og således at der kan ske en mere ligelig bedømmelse af udefra og indefra kommende ansøgere.

Et sådant centralt **bedømmelsesnævn** må endvidere ses som en naturlig forudsætning for gennemførelsen af den af udvalget foreslåede turnusordning. Medmindre der etableres et sådant nævn, vil det efter udvalgets opfattelse være forbundet med betydelig vanskelighed at opnå et bedømmelsessystem, der for det første kan

sikre ensartet bedømmelse af de kvalifikationer, der bl.a. som følge af turnusordningen opnås gennem forskellige kombinationer af forudgående tjenesteforløb, og for det andet kan sikre, at den alsidighed og indsigt, der erhverves ved at forrette tjeneste inden for forskellige tjenestesteder, alt andet lige vil få tillagt samme vægt ved besættelse af chefstillinger i forskellige institutioner.

Etableres det foreslåede centrale **bedømmelsesnævn**, og oprettes der lokale forfremmelsesnævn i de enkelte institutioner, vil den myndighed, som indstiller om udnævnelse til ansættelsesmyndigheden om en ledig chefstillings besættelse, i fremtiden til sin rådighed have dels rådgivende indstillinger fra det centrale **bedømmelsesnævn**, dels en rådgivende indstilling fra det lokale forfremmelsesnævn i institutionen, hvorved bemærkes, at det er forudsat, at udtalelsen fra det centrale **bedømmelsesnævn** indgår i det materiale, som de lokale forfremmelsesnævn har til rådighed. Myndigheden vil gennem disse rådgivende indstillinger have et langt mere sikkert beslutningsgrundlag, når den over for ministeren skal afgive indstilling om stillingens besættelse.

Den myndighed, som skal afgive indstillingen, vil fortsat have fuld frihed til at indstille en hvilken som helst blandt ansøgerne til den pågældende stilling, hvad enten vedkommende er medtaget i de rådgivende indstillinger fra det centrale **bedømmelsesnævn** og fra det lokale forfremmelsesnævn eller ej, ligesom ministeren for sit vedkommende naturligt vil have fuld frihed til at vælge, hvem han vil.

Der er derimod næppe tvivl om, at det centrale nævns begrundede indstillinger, der bygger på nævnets sagkundskab, samt en indstilling fra et eventuelt lokalt forfremmelsesnævn vil blive tillagt betydelig vægt ved den endelige afgørelse, og det kan derfor forventes, at disse organer vil få en meget central placering i forfremmelsesproceduren.

Udvalget har dog fundet anledning til at fremhæve, at den her skitserede forfremmelsesprocedure ikke er ensbetydende med, at der inddrages en hel række nye hensyn og synspunkter i den beslutningsproces, der gør sig gældende ved udvælgelsen af chefer. Etableringen af det centrale **bedømmelsesnævn** og eventuelle lokale forfremmelsesnævn må derimod snarere opfattes som et resultat af ønsket om en formalisering og en præcisering af de hensyn og de

synspunkter, der allerede i dag gør sig eller burde gøre sig gældende ved enhver udvælgelse af chefer i centraladministrationen. Både ministeren og den myndighed, som afgiver indstilling til ministeren, vil således i dag være i den situation, at de ved besættelsen af en chefstilling må anlægge de synspunkter og tage de hensyn, som såvel etableringen af det centrale bedømmelsesnævn som oprettelse af lokale forfremmelsesnævn i vedkommende institution er udtryk for.

Kapitel V

Centraladministrationens stillingsstruktur

1. Udvalgets overvejelser og undersøgelser

Udvalget har i overensstemmelse med kommissoriet nærmere overvejet spørgsmålet om centraladministrationens stillingsstruktur. Det har været den almindelige opfattelse i udvalget, at det ikke har været tanken med nedsættelsen af udvalget, at der skulle ske en undersøgelse af centraladministrationens samlede stillingsstruktur. Set i sammenhæng med de øvrige opgaver, der er pålagt udvalget, synes kommissoriet ikke at lægge op til en almindelig gennemgang af centraladministrationens stillingsstruktur, hvortil kommer, at der i og med tjenestemandsløvgivningen i 1969 har fundet en samlet revision sted af hele statens, herunder centraladministrationens, stillingsstruktur for forholdsvis kort tid siden.

Udvalget har endvidere konstateret, at spørgsmålet om centraladministrationens stillingsstruktur i modsætning til de øvrige punkter i kommissoriet ikke har påkaldt sig særlig interesse under arbejdet i de udvalg m.m., som gennem de senere år har gennemgået centraladministrationens forhold, jfr. de i kapitel I nævnte udvalg mv.

Man har derfor alene set det som sin opgave at foretage en nærmere gennemgang af strukturen for så vidt angår de stillinger (sekretær og fuldmægtig), som berøres af den i kapitel III foreslåede turnusordning og af det i kapitel IV foreslåede centrale **bedømmelsesnævn**.

Da stillingerne som sekretær og fuldmægtig kan ses i sammenhæng med en række andre stillinger inden for en gruppe af stillinger, hvis indehavere alle - omend på forskellig måde - medvirker i den materielle forberedelse af de beslutninger og den virksomhed, som udgår fra områderne, har udvalget fundet det naturligt at overveje, om der i sammenhæng med en undersøgelse af stillingsstrukturen for så vidt angår sekretærer og fuldmægtige til lige burde foretages en gennemgang af stillingsstrukturen for disse andre stillinger, dvs. stillingerne som overassistent, kontorfuldmægtig, afdelingsleder m.fl. En sådan gennemgang kunne

bl.a. begrundes i den særlige uddannelse, der nu tilbydes **persona-**let i disse stillinger (Danmarks Forvaltningshøjskoles administrative mellemuddannelse).

Denne uddannelse, hvis nærmere indhold blev fastlagt af et i 1967 nedsat udvalg vedrørende administrativ uddannelse (betænkning nr. 520/1969), er en **3½-årig** uddannelse, der påbegyndtes i september 1970. **På** nuværende tidspunkt har 3 årgange gennemført uddannelsen med den forvaltningsfaglige afgangseksamen.

For at der kan foreligge et tilstrækkeligt incitament for andre ansatte til at påbegynde uddannelsen og af hensyn til den effektive udnyttelse af personale, der har gennemført uddannelsen, synes det naturligt, at der så vidt muligt eksisterer det fornødne antal stillinger med et for de ansatte med denne uddannelse tilstrækkelig rummeligt stillingsindhold, og at der kan sikres disse ansatte passende løn- og andre ansættelsesvilkår.

Udvalget har imidlertid ikke fundet anledning til at overveje stillingsstrukturen for så vidt angår dette personale yderligere, dels under hensyn til at kun 3 årgange har afsluttet uddannelsen, og hvorefter kun en mindre del er ansat i centraladministrationen, dels som følge af at udvalget har været af den opfattelse, at intentionerne bag den nuværende stillingsstruktur for så vidt angår dette personale synes at opfylde behovet for det fornødne antal stillinger samt passende løn- og andre ansættelsesvilkår.

I den forbindelse skal det også nævnes, at udvalget har været af den opfattelse, at en eventuel ændring af stillingsstrukturen, der berører ansatte med den forvaltningsfaglige afgangseksamen, næppe bør gøres til genstand for overvejelser i et udvalg, som alene undersøger centraladministrationens forhold, da spørgsmålet om stillingsstrukturen for dette personale angår staten som helhed.

Udvalget har på dette grundlag indskrænket sig til at overveje stillingsstrukturen vedrørende sekretærer og fuldmægtige.

Historisk oversigt over stillingsstrukturen i centraladministrationens kontorer

Før tjenestemandsløven af 1919 var der hjemmel til at yde fuldmægtige, der fungerede som ekspeditionssekretær, et honorar. Denne ordning bortfaldt imidlertid ved **1919-loven**.

Spørgsmålet om ekspeditionssekretærer blev dog taget op i lønningsskommissionen af 1929. Kommissionen nåede til det resultat, at ekspeditionssekretærstillinger burde indføres på ny, og i kommissionens 1. betænkning, afdeling I, side 92, er anført følgende:

" Det vil imidlertid efter kommissionens opfattelse være rigtigt at have en tjenestemand under kontorchefen af højere grad end fuldmægtigklassen. Den pågældende, der under kontorchefens fraværelse må fungere som kontorets chef, vil foruden sit specielle område på lige linie med kontorets fuldmægtige være nødt til at holde sig ajour med kontorets samlede arbejde, således at han uden varsel kan træde i kontorchefens sted. Samtidig vil man derved opnå, i det omfang det er muligt, når tjenstlige hensyn skal tages, at råde bod på de svigtende advancementsmuligheder for fuldmægtigklassen.

Ved benyttelsen af den tidligere benævnelse "ekspeditionssekretær" har man ikke tilsigtet, at de nu oprettede stillinger skulle være af samme art eller oprettes i samme omfang som ekspeditionssekretærstillingerne inden 1. oktober 1919. Det er en forudsætning, at ekspeditionssekretærstillingen kun normeres i kontorer med større administrativt område og betydning, og at der kun normeres 1 ekspeditionssekretær i hvert sådant kontor. Det er derhos hensigten, at oprykningen til disse stillinger ikke skal ske fortrinsvis efter anciennitet, men besættelsen bør ske med den fuldmægtig, der i særlig grad findes egnet til at avancere til stillingen. Det samlede antal af ekspeditionssekretærstillinger, der søges oprettet inden for ministerierne, andrager 48, medens antallet af fuldmægtige nedsættes med et tilsvarende antal."

Oprettelsen af disse 48 ekspeditionssekretærstillinger og deres fordeling på ministerier skete ved tjenstemandsloven af 1931.

Af loven er det muligt at danne sig et indtryk af besættningen af datidens kontorer i centraladministrationen. I henhold til lovens § 105 fastsattes antallet af normerede tjenstemandsstillinger således på følgende måde:

	<u>Antal kontor- chefer</u>	<u>Antal ekspe- ditions- sekretærer</u>	<u>Antal fuld- mægtige</u>	<u>Antal sekre- tærer</u>
Statsministeriet		1	1	
Finansministeriet				
Centralstyrelsen	9	9	11	21
Skattedepartementet	4	4	5	14
Departementet for told- og forbrugsafgifter	2	2	2	9
Det statistiske departement	3	3	5	10
Hovedrevisoraterne	10	10	19	31
Krigsministeriet	6		7	9
Marineministeriet	3		6	4
Justitsministeriet	3	3	6	15
Indenrigsministeriet	2	2	4	9
Socialministeriet	3	3	3	9
Handelsministeriet	2	2	2	4
Søfartsministeriet	2	1	2	2
Ministeriet for offentlige arbejder	2	2	2	6
Landbrugsministeriet	3	3	1	7
Kirkeministeriet	2	1	3	6
Undervisningsministeriet ..	2	2	3	9

Foruden kontorchefen bestod det gennemsnitlige kontor i centraladministrationen dengang af 1 ekspeditionssekretær, 1-2 fuldmægtige og ca. 3 sekretærer. Antallet af sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer udgjorde således 5-6 pr. kontorchef.

I henhold til tjenestemandsløven af 1931 var det en forudsætning for fastansættelse som sekretær, at vedkommende havde gennemført en tilfredsstillende aspiranttjeneste. Sekretærstillinger, der var klassificeret i 6. lønningsklasse, bestod af 4 løntrin. Oprykning til fuldmægtig skete ikke automatisk, men kunne finde sted, såfremt en ledig stilling fandtes. Fuldmægtigstillingerne var klassificeret i 5. lønningsklasse, der bestod af 3 løntrin. Som ved oprykning til stillingen til fuldmægtig kunne der ske advancement til en stilling som ekspeditionssekretær eller direkte til kontorchef. Stillingerne som ekspeditionssekretær og kontorchef var klassificeret i henholdsvis 4. og 2. lønningsklasse. I begge lønningsklasser opnåedes andet og sidste løntrin efter 5 års anciennitet.

En sekretær, ansat i henhold til tjenestemandsløven af 1931, der avancerede til fuldmægtig og siden til ekspeditionssekretær, og som rykkede op efter 3 år på slutløn i den lavere lønningsklasse, var 26 år om at opnå slutløn som ekspeditionssekretær.

Den ved tjenestemandsløven af 1931 fastlagte stillingsstruktur for centraladministrationens kontorer videreførtes i tjenestemandsløven af 1946. Under hensyn til den stedfundne arbejdsforøgelse gennemførtes med denne lov en udvidelse af antallet af kontorer og stillinger i centraladministrationen. I 2. betænkning fra lønningskommissionen af 1943, side 141, begrundede kommissionen sit forslag om en ekstraordinær forøgelse af antallet af fuldmægtigstillinger på følgende måde:

" Ud over det ved oprettelsen af de førnævnte kontorer fornødne antal stillinger som kontorchef og ekspeditionssekretær har man dels af arbejdsmæssige grunde, dels af advancementsmæssige hensyn fundet det påkrævet at udvide antallet af fuldmægtigstillinger, og man stiller derfor forslag om, at antallet af fuldmægtige forøges med i alt 33. Da imidlertid den herigennem forbedrede **avancementsmulighed** for sekretærklassen ikke efter kommissionens opfattelse kan anses for tilstrækkelig til på rimelig måde at imødekomme de fremsatte ønsker om gunstigere lønningvilkår for sekretærerne i centraladministrationen, har man, uanset at disses adgang til gennem bierhverv at supplere den faste lønning i princippet bibeholdes, foreslået en forhøjelse såvel af begyndelseslønnen som af slutlønnen."

Tjenestemandsløven af 1946, § 110, indeholdt de nærmere bestemmelser om antallet af ministeriernes stillinger.

Som tidligere bestod centraladministrationens kontorer efter **1946-loven** foruden kontorchefen af 1 ekspeditionssekretær. Antallet af fuldmægtige var forøget lidt til ca. 2 og antallet af sekretærer var 3-4. Foruden den af kommissionen foreslåede udvidelse af antallet af fuldmægtigstillinger synes der også fra 1931-loven til 1946-loven at være sket en mindre stigning i antallet af sekretærer fra ca. 3 i 1931 til 3-4 i 1946. Det gennemsnitlige antal sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer udgjorde ved 1946-loven 6-7 pr. kontorchef.

Som efter **1931-loven** ville en sekretær, der avancerede til fuldmægtig og siden til ekspeditionssekretær, og som rykkede op efter 3 år på slutløn i den lavere **lønningsklasse**, stadig være 26 år om at opnå slutløn som ekspeditionssekretær.

Ved tjenestemandsløvgivningen af 1958 gennemførtes en væsentlig reduktion af antallet af de for statens tjenestemænd anvendte lønningsklasser. Denne reduktion i antallet af lønningsklasser gennemførtes blandt andet ved en sammenlægning af en række beslægtede stillinger, hvor avancement fra den lavere til den højere placerede stilling efter hidtidig praksis så godt som udelukkende var sket efter anciennitet.

Stillingerne som sekretær, fuldmægtig og ekspeditionssekretær, der hidtil havde været opdelt i 3 lønningsklasser, henførtes i 1958 til to lønningsklasser (19. og 24. lønningsklasse) med automatisk oprykning til den højere lønningsklasse efter 3 års aflønning med slutløn i den laveste. En forudsætning for oprykning var, at de tjenstlige forhold i enhver henseende havde været tilfredsstillende.

Antallet af stillinger i 19. og 24. lønningsklasse fastsattes i 1958 til 842. Antallet af kontorchefstillinger fastsattes til 118, hvortil kom 9 stillinger som konsulent. Antallet af stillinger som sekretær, fuldmægtig og ekspeditionssekretær udgjorde således i 1958 som ved 1946-loven 6-7 pr. kontorchef/konsulent.

Foruden sammenlægningen af lønningsklasserne gennemførtes en nedsættelse af den tid, det tog en ansat at opnå slutløn som ekspeditionssekretær, nemlig fra tidligere 26 år til 24 år.

Det automatiske lønforløb for sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer bibeholdtes ved tjenestemandsløvgivningen i 1969. De nævnte stillinger klassificeredes i lønramme 16, 21, 29 og 31.

I henhold til lønnings- og klassificeringsloven af 1969, S 30, stk. 2, sker der oprykning fra lønramme 16 til lønramme 21 efter 2 års forløb; oprykning til lønramme 29 og 31 finder sted, når de pågældende tjenestemænd i 2 år har oppebåret slutløn i den lavere lønramme, og deres tjenstlige forhold i enhver henseende har været tilfredsstillende. Slutløn opnås efter 16 års ansættelse.

Af hensyn til muligheden for at kunne oprykke særligt kvalificerede tjenestemænd er der med lønnings- og klassificeringsloven af 1969, S 30, stk. 3, skabt hjemmel til at oprykke et antal af de i lønramme 16/31 klassificerede tjenestemænd til lønramme 34, når de selvstændigt træffer afgørelse inden for væsentlige sagsområder eller bestrider et arbejde, som forudsætter en betydelig spe-

cialviden, særlig pædagogisk indsigt eller andre tilsvarende kvalifikationer.

Da oprykning til lønramme 34 ifølge disse bestemmelser har til formål at vederlægge tjenestemænd, der i kraft af specialviden eller andre særlige forhold varetager opgaver, som ligger ud over, hvad der normalt kræves af sådanne tjenestemænd, er oprykninger af denne art at betragte som personlige oprykninger, hvilket indebærer, at adgangen til den særlige aflønning i lønramme 34 bortfalder ved de pågældende personers overgang til anden stilling eller advancement.

Ansættelse i sekretær-, fuldmægtig-, **ekspeditionssekretær**-stillinger i henhold til overenskomst indførtes i begyndelsen af 1960-erne.

Det overenskomstansatte personale, som er ansat i de omhandlede stillinger i centraladministrationen, er fortrinsvis jurister og økonomer o.lign. og som følge heraf omfattet af overenskomsten mellem finansministeriet og Danmarks Jurist- og Økonomforbund vedrørende juridiske kandidaters og universitetsøkonomers ansættelse i statens tjeneste, jfr. finansministeriets cirkulæreskrivelse af lo. december 1975.

De af overenskomsten omfattede personer er sikret et i forhold til deres anciennitet automatisk lønforløb gennem 15 1-årige løntrin. Slutløn efter overenskomsten opnås derfor nu efter 15 års ansættelse.

På tilsvarende måde som for tjenestemandsansatte sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer er lønforløbet for det overenskomstansatte personale reduceret gennem årene. I 1969 blev lønforløbet således nedsat fra 21 til de nuværende 15 trin.

Ifølge overenskomstens § 1, stk. 2, kan der ved ansættelse i en stilling, der i arbejdsmæssig, administrativ, kvalifikationsmæssig eller andre henseender indtager en sådan særstilling, at den ikke omfattes af de almindelige forudsætninger for de i overenskomstens § 2 omhandlede generelle lønninger mv., træffes aftale mellem finansministeriet og organisationen om tillæg til lønnen og eventuelle andre vilkår.

I henhold til denne bestemmelse er der - efter tilsvarende regler, som gælder tjenestemandens oprykning til lønramme 34 - aftalt tillæg på 1100 kr., hvortil kommer dyrtidstillæg mv., pr. 1. april 1976 i alt 5713 kr.

For både tjenestemænd og overenskomstansatte i sekretær-, fuldmægtig- og ekspeditionssekretærstillinger er der i 1974, jfr. finansministeriets cirkulære af 29. januar 1974 om stillingsbetegnelse for de af overenskomsten med Danmarks Jurist- og Økonomforbund omfattede personer, gennemført ændring af den hidtidige praksis med hensyn til stillingsbetegnelse.

Ifølge dette cirkulære anvendes stillingsbetegnelsen sekretær under de 2 første års ansættelse og derefter stillingsbetegnelsen fuldmægtig.

Ansatte, der ved nyordningens indførelse allerede havde stillingsbetegnelsen ekspeditionssekretær, eller som efter den hidtidige praksis ville have opnået denne stillingsbetegnelse, havde mulighed for at bevare den.

Siden tjenestemandslvgivningen af 1958 er der sket en mindre ændring af den gennemsnitlige stillingsstruktur i centraladministrationens kontorer.

Pr. 1. april 1974 (Personalefortegnelsen 1974/75) var der i de i bilag I anførte institutioner (udvalgets arbejdsdefinition af centraladministrationen i København) normeret følgende stillinger:

Kontorchef/konsulent i lønramme 36.	424
Sekretær/fuldmægtig/ekspeditionssekretær.	2341
heraf tjenestemænd i lønramme 34.	ca. 180
heraf overenskomstansatte (AC)	
med § 1, stk. 2-tillæg.	ca. 70

Det gennemsnitlige antal stillinger som sekretær/fuldmægtig pr. kontorchef mv. er således 5-6.

Ses perioden 1931-74 under ét, kan der ikke konstateres at være sket nogen ændring i forholdet mellem antallet af stillinger som kontorchef og lignende og antallet af stillinger som sekretær, fuldmægtig og ekspeditionssekretær i centraladministrationen. Derimod er der i perioden sket en forkortelse af længden af det automatiske lønforløb for sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer.

2. Afsluttende bemærkninger

Såvel tjenestemænds som overenskomstansattes løn- og andre ansættelsesvilkår fastsættes som hovedregel ved aftale.

Visse spørgsmål, der afgøres ved lov eller i henhold til lov, samt en række forhold af administrativ art er dog undtaget fra aftaleområdet, selv om de i større eller mindre udstrækning berører ansættelsesvilkårene. Til dette område henhører f.eks. spørgsmål om administrationens opbygning og organisation og arbejdsopgavernes fordeling mellem de forskellige statsmyndigheder samt spørgsmålet om størrelsen af det ansatte personale. At sådanne spørgsmål falder uden for aftaleområdet, er dog ikke til hinder for, at de kan forhandles med organisationerne.

Denne sondring mellem ansættelsesvilkår inden for og uden for aftaleområdet har i særlig grad betydning for spørgsmål om ændringer i centraladministrationens stillingsstruktur i det omfang, disse kræver ændringer ved oprettelse af nye stillinger, idet dette forudsætter bevillingsmyndighedernes godkendelse.

Til de ansættelsesvilkår, som efter gældende regler og praksis fastsættes ved aftale, hører bl.a. lønningernes højde og dermed lønrelationerne samt de enkelte stillingers lønmæssige placering (klassificering). Et mål for lønfastsættelsen er, at det er muligt gennem forhandlings- og aftalesystemet at afpasse lønningerne efter f.eks. arbejdsbyrde, ansvar og de opgaver, som er knyttet til de enkelte stillinger og stillingsgrupper, samt at der er mulighed for at justere lønningerne enten generelt eller i de konkrete tilfælde i takt med ændringer i arbejdsbyrde, ansvar og opgaver.

Gennem lønningerne er det derfor i et vist omfang muligt at tilpasse givne stillingsstrukturer til ændringer i de med stillingerne forbundne opgaver mv.

Nødvendige omdannelser af stillingsstrukturer gennem ændringer enten ved oprettelse af stillinger eller i de til stillingerne knyttede lønninger kan således gennemføres, men er forbundet med ganske særlige procedurer.

Hertil kommer, at de enkelte myndigheder inden for rammerne af antallet af godkendte stillinger er frit stillet med hensyn til at bemande de enkelte kontorer og lignende enheder i overensstemmelse med karakteren og omfanget af de til enhederne hørende opgaver, og at myndighederne, når særlige grunde taler herfor, i de konkrete tilfælde vil kunne søge det samlede antal stillinger eller disses lønmæssige placering ændret i overensstemmelse med de herom af finansministeriet fastsatte regler.

Virkningerne af den i kapitel III foreslåede turnusordning, der er begrundet i hensynet til en bedre uddannelse og en mere fleksibel ansættelsesform for centraladministrationens sekretærer og fuldmægtige, vil først have den fulde gennemslagskraft ca. 10 år efter ordningens ikrafttræden, idet de af ordningen omfattede sekretærer og fuldmægtige først fra dette tidspunkt vil have gennemført turnusforløbene.

Under hensyn hertil og som følge af, at det ikke kan udelukkes, at der inden dette tidspunkt kan være gennemført væsentlige ændringer i centraladministrationens organisation og i de funktioner, som dens enkelte dele udøver, har udvalget fundet det mindre hensigtsmæssigt på nuværende tidspunkt at foreslå ændringer i stillingsstrukturen på grundlag af de forventede virkninger af turnusordningen.

i Udvalget har dog under drøftelserne af dette spørgsmål hæftet sig ved mulighederne for den fortsatte anvendelse af de for tjenestemænd gældende særlige regler om adgang til oprykning af sekretærer og fuldmægtige til lønramme 34 og den for overenskomstsatte tilsvarende praksis vedrørende ydelse af § 1, stk. 2-tillæg til sekretærer og fuldmægtige, der selvstændigt træffer afgørelse inden for væsentlige sagsområder eller bestrider et arbejde, som forudsætter en betydelig specialviden.

Udvalget har konstateret, at denne særlige oprykningsadgang ikke i alle tilfælde har imødekommet kravet om en fleksibel stillingsstruktur i tilstrækkelig høj grad, og at det står klart, at oprykningsadgangen inden for tjenestemandsområdet som følge af de gældende ansættelsesformer, der begrænser adgangen til tjenestemandsansættelse i sekretær- og fuldmægtigstillinger, i løbet af en årrække vil have udspillet sin rolle på grund af mangel på ansøgere til disse oprykninger.

Udvalget har imidlertid taget til efterretning, at eventuelle nyordninger på dette felt i givet fald må fastsættes gennem forhandling og aftale mellem finansministeriet og de ansattes organisationer, og har afstået fra at overveje dette spørgsmål yderligere. Udvalget er dog i den forbindelse blevet orienteret om udvalgsmedlemmerne sekretariatschef J. Friis Christensens og fuldmægtig E. Lohmann Davidsens syn på dette spørgsmål og har fundet grundlag for at lade disse synspunkter komme til udtryk gennem den i bilag VIII optrykte skitse til overvejelse af stillingsstrukturen i centraladministrationen.

Kapitel VI

Centraladministrationens opdeling i kontorer

1. Indledning

Centraladministrationens opdeling i kontorer har en lang tradition bag sig, der kan spores tilbage til den første opdeling af centraladministrationen i departementer, under hvilke der sorterede et eller flere ekspeditionskontorer. Kontoret er administrationens mindste selvstændige opererende enhed. Med hensyn til departementernes og direktoraternes interne opbygning siden 1848 henvises til den ved arkivar Nils Petersen udarbejdede oversigt over centraladministrationens udvikling siden 1848, der er optaget som bilag til den af Administrationsudvalget af 1960 afgivne 2. betænkning nr. 320/1962.

Antallet af kontorer inden for det område, som er omfattet af udvalgets afgrænsning af centraladministrationen, udgør ca. 400, hvortil kommer et antal mere eller mindre **kontorlignende** enheder, der ledes af en konsulent. Centraladministrationens kontorer varierer ret betydeligt både med hensyn til opgavernes art, personalets størrelse og stillingsmæssige sammensætning. Som led i tilrettelæggelsen af kontorerne daglige arbejdsopgaver er kontorerne i enkelte tilfælde dog opdelt i sektioner eller andre mindre enheder.

Centraladministrationens opdeling i kontorer må ses i lyset af ønsket om en hierarkisk, linieopdelt organisation af de enkelte virksomheder og institutioner, hvor informations- og beslutningsprocessen foregår fra kontoret op til f.eks. afdelingschef og den øverste chef og ned igen, men sjældent på tværs af organisationen. Denne organisationsform har inden for centraladministrationen mange modifikationer, f.eks. hvor der inden for den traditionelle opbygning er oprettet faste udvalg og lignende eller indskudt stabsenheder i form af planlægningsenheder eller oprettet sekretariater og lignende enheder mellem kontorerne og den eller de øverste chefer, hvis opgave det er at tilvejebringe et særligt grundlag for de øverste chefers udøvelse af cheffunktionen.

Den her skitserede traditionelle interne organisation af centraladministrationens virksomheder og institutioner har været overvejet bl.a. i Arbejdsgruppen vedrørende centraladministrationens organisation (betænkning nr. 629/1971, side 31) og i udvalget

vedrørende centraladministrationens planlægningsvirksomhed (betænkning nr. 743/1975, side 43). I begge betænkninger er det gjort gældende, at den nuværende opdeling i kontorer giver en nogenlunde klar afgrænsning af kompetence og ansvar og er egnet til løsningen af permanente, afgrænsede opgaver. Derimod vil der være andre opgaver, navnlig planlægnings- og udviklingsopgaver, som kræver et omfattende samarbejde mellem forskellige enheder, og hvor en tværgående projektorienteret organisation synes at være mere hensigtsmæssig.

Den projektorienterede organisation opfattes i almindelighed som en systematisk og bevidst måde at få medarbejdere fra forskellige enheder til at samarbejde om specifikke opgaver.

I forbindelse med spørgsmålet om centraladministrationens interne organisation har udvalget gennemgået nogle tilfældigt udvalgte eksempler på organisationsformer, der på forskellig vis adskiller sig fra den måde, hvorpå centraladministrationens virksomheder og institutioner traditionelt er organiseret.

2. Særlige organisationsformer

Opbygningen af EF-direktoratet

Under opbygningen af EF-direktoratet, inden Danmarks medlemskab af fællesmarkedet trådte i kraft og i den første periode med indkøringen af de nye markedsordninger, anvendtes en projektorisationsform, der var karakteriseret derved, at personalet ikke placeredes i et bestemt kontor eller anden organisatorisk enhed, men stedse knyttedes til bestemte opgaver, projekter mv.

Arbejdet med opbygningen af EF-direktoratet var dels præget af, at der ved folkeafstemningen om Danmarks tilslutning til fællesmarkedet endnu ikke var etableret en fast medarbejderstab og af, at størstedelen af de opgaver, som skulle løses, og de beslutninger, der skulle træffes, var af særdeles kompliceret og kompleks natur, der krævede en flerartet indsigt og i mange tilfælde tilfælde stor kreativitet hos de implicerede.

Ansvarlig for opbygningen over for landbrugsministeren var en styrelseskomité, der bestod af 4 medlemmer.

Under styrelseskomiteen sorterede en række projektgrupper, der bestod af et efter projektets art varierende antal medarbejdere.

Hver projektgruppe skulle normalt have en **projektleder**, der godkendte starten af et projekt, overvågede at **totalmålsætningen** ikke tabtes af sigte og i øvrigt hjalp gruppen i alle måder, samt en projektleder, der målsatte og planlagde i detaljer og gennemførte gruppens arbejde.

Et projektsekretariat holdt styr på rapporterne fra projektgrupperne og formidlede kommunikationen mellem projektgrupperne.

På et vist tidspunkt arbejdede 15 projektgrupper.

Den planlagte bemanning for **EF-direktoratet** udgjorde 110 medarbejdere. Efterhånden som medarbejderne blev ansat, indgik de i en stor fællesgruppe (dammen), hvorfra medarbejderne blev trukket ud til vekslende opgaver.

Når en projektgruppe havde løst sin opgave, blev den opløst, og medarbejderne gik tilbage til dammen eller ind i andre grupper med nye opgaver.

På et centralt sted i direktoratet var placeret en **organisationstavle**, der løbende holdtes å jour, og som viste de for tiden kørende projektgrupper. Organisationstavlen viste endvidere i takt med løsningen af problemerne i opbygnings- og indkøringsfasen og aftrapningen af projektgrupperne den endelige fordeling af direktoratets medarbejdere i en mere traditionel organisation.

EF-direktoratet er nu organiseret i traditionel organisationsform, men opretholder i videst muligt omfang det princip, at medarbejderne kan skifte mellem forskelligt arbejde (rotering), ligesom direktoratet stadig arbejder med tværgående ad hoc-grupper.

Udvalgets bemærkninger

Den her beskrevne projektorganisation har været praktisk anvendelig og måske nødvendig ved dannelsen af EF-direktoratet under hensyn til den korte tid, der var til rådighed i opbygnings- og indkøringsfasen. Både dette eksempel og erfaringerne fra andre områder synes at bekræfte antagelsen om, at visse opgaver af mere planlæggende karakter og generelle opgaver bedre varetages i en mere løs organisation, medens administrationen af permanente og konkrete opgaver bedst løses i en mere fast opbygning.

Anvendelsen af projektgrupper, som bl.a. indebærer, at de enkelte medarbejdere deltog i arbejdet i flere forskellige grupper, har endvidere givet anledning til overvejelser om, hvorvidt det er

hensigtsmæssigt, at de enkelte medarbejdere, både i den her valgte organisationsform og i en mere traditionel kontorstruktur, gør tjeneste under mere end én chef.

Der er næppe tvivl om, at der opnås en bedre udnyttelse af en medarbejders kvalifikationer og arbejdstid, både set ud fra medarbejdernes og institutionens synspunkt, når han kan stå til rådighed for mere end én chef.

På den anden side er en sådan ordning ikke uden visse ulemper, der hænger sammen med mulighederne for at prioritere de opgaver, der pålægges medarbejderen, når der er mere end én chef. For at ordningen kan fungere, må det kræves, at cheferne indbyrdes kan prioritere de opgaver, de pålægger medarbejderen, eventuelt kombineret med, at medarbejderen kan gøre opmærksom på, at en prioritering er nødvendig.

Gruppestrukturen i budgetdepartementet

Gruppestrukturen i budgetdepartementet består i, at budgetafdelingens personale er organiseret i 5 områdegrupper, der hver for sig dækker et veldefineret sagsområde (budgetspørgsmål for et nærmere bestemt antal ministerier).

Opgaver, som ikke kan henlægges til de 5 områdegrupper, fordi der enten er tale om opgaver af tværgående karakter eller om opgaver, der kræver en særlig fleksibilitet, er henlagt til tværgående grupper, der består af medarbejdere fra flere områdegrupper.

Gruppestrukturen adskiller sig fra den traditionelle kontoropdeling ved, at det tilsigtes:

at gruppen som sådan varetager arbejdstilrettelæggelse og fordeling,

at større arbejdsprojekter udføres som gruppearbejde enten inden for områdegrupper eller i form af tværgående grupper,

at det ikke-akademiske personale inddrages i større omfang i de enkelte gruppers arbejde, og

at gruppelederne ud over ledelsen af grupperne også varetager tværgående arbejds- og ledelsesopgaver, der dog også er tænkt varetaget af andre medarbejdere.

Den enkelte områdegruppe varetager som en helhed alle de til gruppen henlagte arbejdsopgaver, og det er overladt til den enkelte gruppe for en kortere eller længere periode at aftale en fordeling af opgaverne. Gruppen vælger efter nærmere indbyrdes

aftale medarbejdere til de tværgående grupper eller til andre særlige opgaver.

Områdegruppelederne er leder og informator i relation til de koordinerende chefmøder og lignende. Områdegruppelederen er i øvrigt ansvarlig over for ledelsen i personalespørgsmål, der vedrører gruppen, såsom problemer i forbindelse med sygdom, forskydning af arbejdstiden, indstillinger og udtalelser med henblik på videregivelsen til budgetdepartementets sekretariat, herunder ud nævelser og afskedigelser.

Udvalgets bemærkninger

Udadtil synes områdegrupperne at fungere som mere traditionelt opbyggede kontorer i centraladministrationen.

Indadtil adskiller områdegrupperne sig dog fra disse, navnlig gennem den måde, hvorpå beslutningerne træffes. Medens der er tendens til, at chefen for et traditionelt kontor suverænt afgør de spørgsmål, som rejser sig, er områdegrupperne mere baseret på, at hele gruppen diskuterer, hvordan arbejdsopgaverne skal fordeles og tilrettelægges, ligesom der er mulighed for i tilfælde af større opgaver, at flere medarbejdere er fælles om løsningen af opgaven.

Den i budgetdepartementet indførte gruppestruktur synes i nogen grad at være betinget af budgetdepartementets særlige karakter, der f.eks. gør, at der er et særligt behov for tværgående samarbejde mellem de enkelte enheder i budgetdepartementet, der hver for sig varetager budgetopgaver, der er nogenlunde ensartede for statens enkelte dele. Hertil kommer, at budgetdepartementets udadventede arbejde, der indebærer hyppige møder mv. både i og uden for budgetdepartementet, gør det nødvendigt med en organisation, der sikrer det bedste grundlag for, at de af departementets medarbejdere, der repræsenterer budgetdepartementet ved sådanne møder, har mulighed for på stedet at tage konkret stilling til spørgsmål, der opstår.

Tilsvarende begrundelser for at indføre gruppestrukturen mener udvalget ikke generelt gør sig gældende for centraladministrationen som helhed, idet der f.eks. findes styrelser, hvor de enkelte enheders arbejdsopgaver er så specielle, at der ikke i samme omfang som i budgetdepartementet er behov for et tværgående samarbejde mellem enhederne.

Indenrigsministeriets struktur

Indenrigsministeriets struktur blev omdannet stort set i overensstemmelse med en betænkning afgivet af en af ministeriet den 19. februar 1973 nedsat arbejdsgruppe. Herefter fandt departementets virksomhed vedrørende de 2 hovedområder, kommunalvæsen og sundheds- og sygehusvæsen sted inden for rammerne af hver sin afdeling bestående af et antal enheder. Andre opgaver vedrørende f.eks. værnepligts- og beredskabsområderne, sekretariats- og budgetforvaltningen og personregistreringen blev henlagt til hver sin enhed uden for afdelingerne.

For at øge smidigheden i personaleanvendelsen blev der i betænkningen peget på,

at det givetvis vil være hensigtsmæssigt, at personalet alene fordeles mellem de to afdelinger og de øvrige enheder, som ikke indgår i afdelingerne, hvorimod fordelingen af personalet inden for afdelingerne og enhederne bør være fri,

at to enheder, først og fremmest enheder uden for afdelingerne, med beslægtede opgaver, eller som risikerer væsentlige udsving i arbejdets omfang og krakter, i et vist omfang kædes sammen personalemæssigt. I perioder med spidsbelastning vil der herved kunne finde en uformel rokering sted mellem de to enheder, ligesom det af uddannelsesmæssige grunde kan være en fordel, at en medarbejder får indsigt i flere sagsområder, og

at der i videre omfang end hidtil inddrages medarbejdere fra forskellige enheder til løsning af konkrete større arbejdsopgaver, f.eks. ved ad hoc nedsatte arbejdsgrupper, hvor der i temmelig høj grad overlades de enkelte medarbejdere adgang til at tage stilling på deres enheds vegne.

Udvalgets bemærkninger

Den foreslåede opbygning af indenrigsministeriets departement, som gennemførtes med visse modifikationer, og som i øvrigt på ny er gjort til genstand for fornyede overvejelser, synes efter nærværende udvalgs opfattelse at indebære muligheder for en fleksibel anvendelse af medarbejderne. Den uformelle og mere behovsbetonede måde, hvorpå medarbejderne foreslås fordelt og placeret inden for afdelingerne, vil antagelig i forhold til en fast tilknytning til kontorer og lignende øge mulighederne for variation i arten af de arbejdsopgaver (konkrete eller generelle), de ansatte kan komme til at beskæftige sig med.

Den foreslåede ordning viser samtidig, at en uformel og fri fordeling af medarbejderne lettere kan praktiseres inden for afdelingerne, hvor arbejdsopgaverne er nogenlunde beslægtede, hvorimod

fastere retningslinier synes at være nødvendige, når det drejer sig om fordeling og placering samt flytning mellem afdelingerne og enhederne uden for afdelingerne.

I denne forbindelse spiller det formentlig ind, som påpeget i indenrigsministeriets betænkning, at medarbejdernes solidaritet med den enhed, hvor de er tilknyttet, er større end solidariteten i relation til helheden.

3. Afsluttende bemærkninger

Udvalget har ikke fundet grundlag for generelt at pege på en bestemt anden organisationsform i stedet for den traditionelle kontorinddeling, der anvendes i centraladministrationen. Den traditionelle opdeling må fortsat anses for at være udgangspunktet for den interne organisation i de enkelte virksomheder og institutioner. De nævnte eksempler må imidlertid tages som et udtryk for, at den traditionelle kontorinddeling ikke er til hinder for anvendelsen af andre organisations- og arbejdsformer, når de til virksomhederne og institutionerne henlagte opgaver eller andre forhold tilsiger det. De beskrevne organisationsformer giver endvidere et indtryk af variationen af den interne opbygning, der anvendes i centraladministrationen.

Gennem tilrettelæggelsen af den foreslåede turnusordning og gennem det centrale **bedømmelsesnævns** virksomhed vil det være muligt at tage højde for, at medarbejdere og chefer er bedre forberedt til at kunne virke under forskellige organisationsformer. I den forbindelse har udvalget derfor fundet det naturligt, at virksomheder og institutioner i lyset af den mere alsidige uddannelse, som vil blive resultatet af den foreslåede turnusordning, i noget højere grad, end det har været tilfældet hidtil, overvejer anvendelsen af andre organisationsformer, herunder anvendelsen af en projektorienteret arbejdsform, under hensyn til at denne organisationsform synes at være særlig hensigtsmæssig, når medarbejdere med en alsidig uddannelse og medarbejdere med ekspertise inden for specielle områder skal arbejde sammen.

Kapitel VII

Administrative og økonomiske konsekvenser af udvalgets forslag

1. Turnusordningen

Det i kapitel III fremsatte forslag om en almindelig turnusordning for alle nyansatte sekretærer og fuldmægtige i centraladministrationen mv. kommer til at bevirke, at alle nyansatte normalt skal forrette tjeneste i 3 forskellige institutioner i løbet af de første lo ansættelsesår.

Forudsættes det, at de enkelte turnusforløb tilrettelægges således, at der udføres tjeneste 3 år i hver institution, vil turnusordningen være ensbetydende med, at en medarbejder efter 3 års tjeneste i den institution, hvori han ansættes, overflyttes til en ny institution (institution nr. 2). Efter yderligere 3 års tjeneste i denne institution skal den pågældende overflyttes til endnu en ny institution (institution nr. 3), hvilken han fraflytter efter yderligere 3 år, idet der efter denne periode skal ske tilbageflytning til en institution inden for den pågældendes ansættelsesområde.

De administrative og dermed økonomiske konsekvenser af denne ordning vil afhænge af en række forskellige faktorer såsom det samlede antal flytninger, antallet af flytninger på tværs af ministerområderne og antallet af geografiske flytninger samt af omfanget af de foranstaltninger, der skal træffes ved de enkelte overflytninger.

Det samlede årlige antal flytninger beror på, hvor mange nyansættelser der finder sted pr. år. Antallet af nyansættelser afhænger igen af antallet af nyoprettede stillinger og af, i hvilket omfang og hvor hyppigt der sker genbesættelse af eksisterende stillinger, der bliver ledige.

Som anført i kapitel III har udvalget foreslået, at turnusordningen kommer til at omfatte alle nyansatte sekretærer og fuldmægtige i staten. Det samlede antal sekretær/fuldmægtigstillinger andrager, jfr. bilag I og III, pr. 1. april 1976 ca. 2650.

Under hensyn til, at man i de kommende år formentlig vil opleve en mindre stigningstakt i antallet af disse stillinger, end man har oplevet i 1960'erne og begyndelsen af 1970'erne, og på bag-

grund af aldersfordelingen af de nuværende ansatte sekretærer og fuldmægtige, jfr. oversigterne i bilag II, synes antallet af nyan sættelser de næste år skønsmæssigt at ville andrage mellem 100 og 150 pr. år.

På denne baggrund må det forventes, at der - når turnusordningen er fuldt udbygget - skal ske omflytninger af 300-450 sekretærer og fuldmægtige pr. år i henhold til turnusordningen. Et betydeligt antal af disse flytninger vil imidlertid være flytninger, som gennemføres allerede i dag som led i de inden for ministerområderne etablerede rotationsordninger, som praktiseres i udenrigs-, justits-, undervisnings-, landbrugs-, arbejds- og socialministerierne og i flere andre ministerier.

Stigningen i antallet af flytninger foranlediget af turnusordninger vil derfor skønsmæssigt kun andrage ca. 200-300 pr. år eller ca. **20-25** flytninger i gennemsnit pr. måned.

Da stort set alle de flytninger, som i dag finder sted i henhold til interne rotationsordninger, sker mellem institutioner inden for samme ministerområde, vil hovedparten af de flerflytninger, som bliver resultatet af turnusordningen, være flytninger mellem **ministerområderne**. Hvert år skal der således i hvert tilfælde foretages flytninger af denne karakter af et antal medarbejdere svarende til en årgang ansatte sekretærer og fuldmægtige, dvs. af 100-150 personer pr. år. Hertil kommer et antal flytninger til andet ministerområde i de tilfælde, hvor medarbejdere forretter tjeneste i 2 perioder uden for de pågældendes ministerområder.

Med henblik på administrationen af både flytninger mellem institutioner inden for ministerområderne og flytninger mellem ministerområderne har udvalget på side 56-57 foreslået, at der i de enkelte ministerområder sker en centralisering af personaleadministrationen vedrørende turnusordning.

Gennem dette forslag og gennem udformningen af cirkulæreudkastets bestemmelser med tilhørende bemærkninger samt gennem forslaget på side 62 om, at der udarbejdes en detaljeret vejledning om turnusordningens administration, har udvalget søgt at minimere de administrative foranstaltninger som følge af ordningen, således at administrationen heraf efter en indkøringsperiode i det store og hele skulle kunne rummes inden for rammerne af de inden for de

enkelte områder allerede i dag eksisterende personaleadministrative apparater.

Udvalget har således ikke ment, at turnusordningens administration skulle kunne få økonomiske konsekvenser af betydning.

Som følge af forslaget om, at turnusordningen også omfatter et mindre antal sekretærer og fuldmægtige (ca. 300 stillinger, jfr. bilag III) i institutioner uden for centraladministrationen, herunder i institutioner uden for hovedstadsområdet (skønsmæssigt ca. 160 stillinger), vil turnusordningen kunne bevirke, at nogle medarbejdere skal foretage egentlige geografiske flytninger, selv om udvalget dog har forudsat, at de enkelte turnusforløb tilrettelægges således, at geografiske flytninger undgås i videst muligt omfang. Såfremt en sekretær eller fuldmægtig nødsages til at foretage flytning af husstand og bohav, har udvalget fundet, at der bør tilkomme den pågældende flyttegodtgørelse efter de herom gældende regler.

Det er imidlertid vanskeligt at danne sig et samlet overblik over de udgifter, der vil opstå som følge af udbetaling af flyttegodtgørelser.

Forudsættes det, at der i institutionerne i provinsen sker nyansættelser af sekretærer og fuldmægtige (i kraft af nyoprettede stillinger og ved genbesættelse af ledigblevne stillinger) i samme takt som for staten som helhed, dvs. 4-6 pct. af det samlede antal stillinger pr. år, vil der i institutionerne i provinsen forekomme 6 - 10 nyansættelser pr. år.

Såfremt hver af disse nyansatte bliver nødsaget til at foretage 1 geografisk flytning - f.eks. til hovedstadsområdet - og 1 tilbageflytning som følge af turnusordningen, vil de samlede årlige udgifter til flyttegodtgørelser herved og til de medarbejdere, som skal erstatte de pågældende, mens de er borte fra deres institutioner, beløbe sig til 30-50.000 kr. pr. år, beregnet på grundlag af standardgodtgørelsen på 1200 kr.

2. Det centrale bedømmelsesnævn

Ændring af advancementsproceduren i overensstemmelse med udvalgets forslag i kapitel IV vil bl.a. indebære, at styrelserne skal anmode det centrale **bedømmelsesnævn** om en udtalelse vedrørende besættelsen af ledige chefstillinger i lønramme 36-40.

Selve forelæggelsen for nævnet vil næppe i sig selv give

anledning til særlige administrative foranstaltninger, hvorimod der ikke kan ses bort fra, at arbejdet i forbindelse med udformningen af stillingsopslag under den nye ordning vil blive forøget.

Da ændringen af advancementsproceduren samtidig må antages at føre til lettelser i de enkelte styrelses arbejde med udvælgelsen af ansøgere til ledige chefstillinger, har udvalget skønnet, at gennemførelsen af den foreslåede ændring af advancementsproceduren ikke samlet vil medføre en forøgelse i de enkelte styrelses arbejdsopgaver.

Som følge af nævnets sammensætning, der er begrundet i et ønske om at sikre nævnet den størst mulige uafhængige stilling, vil selve etableringen af bedømmelsesnævnet muligvis kunne resultere i udgifter i form af vederlag til nævnets formand og medlemmer.

Vederlag i den anledning vil afhænge af det tidsmæssige omfang af arbejdet i nævnet (antal møder og disses varighed) samt af, i hvilket omfang det er påkrævet at vederlægge de pågældende hverv.

Det tidsmæssige omfang af arbejdet i nævnet afhænger både af antallet af sager, der forelægges nævnet, dvs. antallet af stillinger i lønramme 36-40, der bliver ledige, og af antallet af ansøgere til de ledigblevne stillinger.

Det samlede antal stillinger, som dækkes af nævnets virksomhed, andrager som nævnt i kapitel IV ca. 775. Der foreligger ikke opgørelser over, hvor mange af disse der bliver ledige, men det synes realistisk at antage, at der vil indtræde ledighed i 50 - 75 af stillingerne pr. år.

Det nuværende antal ansøgere til ledigblevne stillinger varierer betydeligt. I en række tilfælde fremkommer der kun en enkelt eller ganske få ansøgninger til ledige stillinger. Etablering af bedømmelsesnævnet vil betyde en stigning i antallet af ansøgere til stillinger, hvor der ellers kun ville være fremkommet ganske få ansøgere. Endvidere vil oprettelse af bedømmelsesnævnet formentlig bevirke en almindelig stigning i antallet af ansøgere til ledige stillinger i lønramme 36-40.

På denne baggrund må det forventes, at der ret hyppigt - formentlig én gang hver eller hveranden uge - vil være behov for møder i bedømmelsesnævnet.

Spørgsmålet om, hvorvidt der skal ydes betaling, må afgøres efter de almindelige regler herom, jfr. økonomi- og budgetministeriets cirkulæreskrivelse af 17. december 1971.

Kapitel VIII

Mindretalsudtalelse af ekspeditionssekretær Troels Larsen

Som resultat af udvalgsarbejdet foreligger forslag fra udvalgsflertallet om en turnusordning og et **bedømme 1** sesnaevn. Efter mindretallets opfattelse vil disse forslag ikke influere på persona **le be** væge **ligheden** i betydningen omflyttelighed eller medføre en nævneværdig faktisk personalebevægelse, der resulterer i nye permanente placeringer.

Ved gennemførelsen af nye og større ansættelsesområder for tjenestemænd, jfr. cirkulæret af lo. september 1975, er et første vigtigt skridt taget i retning af friere omflyttelighed. De nye administrative enheder i personalemæssig henseende er nu som hovedregel ministerområderne.

I tjenestemandskommissionen af 1965 skitseredes forskellige størrelser af de fremtidige ansættelsesområder. Med de nye regler for tjenestemændene er man standset ved ministerområdernes grænser. Selv om det kan tænkes, at der senere skal ske en udvidelse af disse grænser, er det rimeligt, at virkningerne af den udvidelse, der nu er foretaget, når at sætte sig, inden ansættelsesområderne ændres på ny.

De formelle regler, som - foreløbig alene for tjenestemændenes vedkommende - direkte skaber den friere bevægelighed, må suppleres med andre bestemmelser, der på kortere eller længere sigt vil bidrage til, at ministerområdet bliver oplevet af den enkelte ansatte som én stor arbejdsplads.

Det er ikke nok, at selve ordlyden i ansættelsesbrevene leder tankerne i den retning. De personaleinstitutioner mv., som kan præge tilværelsen på arbejdspladsen, må indrettes på en sådan **måde**, at opfattelsen af ministerområdet som en enhed styrkes. Således må reglerne om samarbejdsudvalg og de kommende forfremmelsesnævne afpasses efter de nye større ansættelsesområder. En udformning af reglerne, således at samarbejdsudvalgene (hovedudvalg) og forfremmelsesnævnene knyttes til ansættelsesområderne, vil medvirke til, at disse vil blive oplevet som arbejdsenheder, og at personalets faktiske binding til de enkelte arbejdspladser inden for ansættelsesområdet bliver løsnet.

Selv om cirkulæret af 10. september 1975 følges op af tilpassede regler om disse udvalg og nævn, er yderligere foranstaltninger nødvendige, inden tanken om ansættelsesområderne som enheder helt kan slå igennem. De ikke-tjenestemandsansatte medarbejdergrupper passer nemlig endnu ikke ind i dette billede af ministerområderne som enheder. Selv om der nogle steder er tilløb til overenskomstsættelse med et ansættelsesområde omfattende flere institutioner, er hovedreglen stadig, at dette personale ansættes i en enkelt institution, der herved bliver ansættelsesområdet.

Mindretallet finder det derfor påkrævet, at der peges på, at det ved løsningen af udvalgets primære opgave: "at udarbejde forslag til en ordning, som sikrer en friere personalebevægelighed mellem de forskellige dele af centraladministrationen", bør have i erindring, at nødvendigheden af større omflyttelighed og kritikken af de snævre ansættelsesområder, som for tjenestemænds vedkommende nu er resulteret i finansministeriets cirkulære af 10. september 1975, lige fuldt må gælde medarbejdergrupper i det offentlige tjeneste med anden ansættelsesstatus.

Det er efter mindretallets opfattelse ikke tilstrækkeligt, at omflytninger af ikke-tjenestemandsansat personale af tjenstlige årsager kan ske med varsel efter regler i overenskomst eller funktionærlov. Det er personalepolitisk, både generelt og i forhold til den enkelte ansatte, uheldigt, hvis det offentlige med hensyn til denne gruppe medarbejdere skal fortsætte med at oprette ansættelseskontrakter gældende for de snævre ansættelsesområder med den følge, at omflytning uden for disse områder fremtræder som "ændring" af en ansættelseskontrakt.

En forøgelse af personalebevægeligheden bør derfor sikres derved, at der ved antagelse af det ikke-tjenestemandsansatte personale aftales ansættelsesområder svarende til dem, der gælder for tjenestemænd. Den tidligere ligestilling på dette område mellem disse to grupper af medarbejdere vil derefter på ny være tilvejebragt.

Først da vil de retlige hindringer for bevægeligheden inden for ministerområdet være fjernet generelt, og der vil i alle medarbejdergrupper være grobund for en stigende fornemmelse af, at ministerområdet udgør én arbejdsplads.

Når en tilpasningsfase, der næppe bliver problemfri, er gennemløbet, kan det, hvis de indhøstede erfaringer tilsiger det,

overvejes, om der skal indledes en ny fase, hvorunder der sker yderligere sammenlægninger af ansættelsesområderne eller træffes andre foranstaltninger til fremme af personalebevægeligheden.

Udvalgsflertallets forslag om en turnusordning med sigte på en praktisk uddannelse hører ikke nødvendigvis sammen med overvejelserne af en ordning, der skal sikre en friere personalebevægelighed.

Forslaget har ikke til forudsætning, at der ved en udvidelse af ansættelsesområderne for den berørte personalegruppe skabes en friere personalebevægelighed, og selve forslaget fører heller ikke til større bevægelighed. Efter gennemløbet af den midlertidige turnustjeneste vender den ansatte tilbage til sit oprindelige ansættelsesområde. I øvrigt omfattes kun en enkelt personalegruppe af forslaget, der allerede af den grund er af begrænset interesse for behandlingen af det generelle bevægelighedsproblem.

Forslaget om en turnusordning må derfor bedømmes som et rent uddannelsesforslag.

Udvalgsflertallet har ikke fundet det muligt at foreslå et bestemt mønster for turnusforløbene, og formålet med ordningen er i cirkulæreudkastet kun angivet som "opnåelse af den bredest mulige uddannelse". I sin begrundelse for turnusordningen har flertallet dog anført en række mål for uddannelsen.

En del af disse mål kan imidlertid mere hensigtsmæssigt nås ad anden vej, f.eks. gennem kursusdeltagelse.

En del af **uddannelsesemnerne** kan medarbejderen få tilstrækkelig føling med på sin arbejdsplads, og endelig vil en del af de discipliner, som ønskes indlagt i uddannelsen, falde udenfor, hvad der selv med en rimelig margin kan anses for generelt påkrævet for gruppen af sekretærer/fuldmægtige i staten.

Det bør for fuldstændighedens skyld bemærkes, at en del medarbejdere allerede i dag under forskellige former har adgang til uddannelse i mange af de emner, som forslaget omfatter.

Desuden kan den rokering, der finder sted af tjenstlige grunde, have en uddannelsesmæssig betydning, og endelig føles ansættelsesforhold vist knapt så faste i dag af de akademiske medarbejdere, der undertiden ved skift af arbejdssted skaffer sig arbejdsvilkår, der bedre svarer til vedkommendes ønsker.

Der foregår således allerede nu i et vist omfang efteruddannelse, hvoraf en del sker efter skifte af arbejdsplads.

Hvis der gennemføres en tvungen turnus for alle nyansatte sekretærer/fuldmægtige, vil der blive lagt beslag på en ikke ringe del af de bevilgede arbejdskraftressourcer. Da oprettelse af det fornødne antal nye uddannelsesstillinger næppe kan komme på tale, vil en turnerende medarbejder indgå i administrationens eksisterende arbejdsstyrke. I en betydelig del af turnusperioden vil medarbejderen ikke fuldtud kunne yde den arbejdspræstation, der er forudsætningen for bevillingen af den stilling, han lægger beslag på, hvortil kommer, at kolleger på arbejdspladsen skal anvende tid til at vejlede ham.

Det er naturligt herved at erindre om, at den samlede personaleomsætning, hvad enten den har tjenstlige årsager eller skyldes uddannelse, ikke bør bringes op over det rimeligt lave niveau, som hensynet til effektiviteten fastsætter.

Selve administrationen af den foreslåede turnusordning vil kræve arbejdskraft, uanset om der søges tilvejebragt en ensartet hensigtsmæssig fremgangsmåde, f.eks. ved administrationsdepartementets bistand. Det generelle krav om, at mindst én af turnusperioderne skal placeres inden for et andet ministerområde, hvortil der efter mindretallets opfattelse ikke foreligger uddannelsesmæssige grunde, bidrager til de administrative vanskeligheder. En gennemførelse af turnusordningen vil derfor fremkalde velbegrundede ønsker om styrkelse af de personaleadministrative enheder.

Mindretallet finder heller ikke den foreslåede generelle obligatoriske turnusordning nødvendig af hensyn til forfremmelsesagerne. En tvungen uddannelse, der ikke bygger på nøjere uddannelsesregler, og som i øvrigt normalt vil være gennemløbet adskillige år forud for forfremmelsessagens behandling, kan næppe være af større betydning for bedømmelsen af ansøgerens lederegenskaber.

Mindretallet finder, at omflytning af medarbejdere med henblik på uddannelse ikke nødvendigvis kræver en formaliseret, generel og obligatorisk ordning som foreslået.

Om den udvidelse af den nuværende uddannelsespraksis, som flertallets forslag indebærer, skal gennemføres, bør afgøres lokalt af de kompetente instanser. Efter de gældende regler skal ledelse og samarbejdsudvalg (hovedudvalg) i vedkommende område bedømme, om bestemmelser om uddannelse er nødvendige, ligesom det er disse instansers opgave at fastsætte indholdet af sådanne eventuelle bestemmelser. Der vil i denne forbindelse være lejlighed til at tage "de enkelte ansættelsesmyndigheders og ansattes uddannelsesbehov" i betragtning. Resultatet kan f.eks. blive fakultative,

praktiske og/eller teoretiske uddannelser eller ordninger gældende for flere personalegrupper. Nærværende udvalg vil eventuelt kunne bidrage til en positiv holdning over for personalets uddannelsesønsker ved at udtrykke en almindelig anbefaling af, at der også gives de ansatte uddannelsesmuligheder i form af en turnusordning.

Medarbejderes eventuelle ønsker om midlertidig placering i et andet ministerområde af uddannelsesmæssige grunde bør kunne formidles gennem forhandling mellem ansættelsesområdernes personalemyndigheder.

Mindretallet kan heller ikke tiltræde flertallets forslag om oprettelse af et **bedømmelsesnævn**, der bygger på en formodning om, at dette nævns indsats vil betyde en stigning i antallet af advancementer på tværs af grænserne mellem ministerområderne.

Forslaget vil ikke betyde en generel forbedring af **avancement**smulighederne.

Problemerne vedrørende forfremmelsessager har, som det fremgår af udvalgets redegørelse, været under overvejelse igennem en længere periode og i forskellige instanser, og bestemmelser med relation til behandlingen af disse sager er allerede fastsat eller vil blive det i nær fremtid.

Det vil være hensigtsmæssigt, at reglerne om forfremmelsessager koordineres.

Også i den heromhandlede sammenhæng bør ansættelsesområderne, dvs. ministerområderne, udgøre de administrative enheder. Herfor taler dels den nuværende myndigheds- og ansvarsfordeling, jfr. foran side 76, dels den omstændighed, at tjenestemænd ikke længere ansættes i en bestemt institution, men i en stilling i ministerområdet. Et advancement bør derfor ske efter regler, der er fælles for ansættelsesområdet.

Af denne grund bør under hensyn til samarbejdsudvalgenes kompetence i forfremmelsessager disse udvalg i hvert ministerområde omorganiseres som hovedudvalg, der skal deltage i fastsættelsen af principperne, der skal følges ved forfremmelser i vedkommende ministerområde.

Det har i udvalget været lagt til grund, at forsøgsordningen af 1973 vedrørende **forfremmelsesnævn** snarest vil blive afløst af en permanent ordning. Da ansættelserne som nævnt foran ikke længere gælder de enkelte institutioner, bør disse nævns virksomhed knyttes til ministerområderne og ikke som hidtil til den en-

kelte styrelse. Forudsættes forfremmelsesnævnenes kompetence i øvrigt opretholdt i den fremtidige permanente ordning, vil nævnene skulle udtale sig om, hvem af ansøgerne der skønnes bedst egnede.

Flertallets cirkulæreudkast indeholder ikke et tilsvarende direktiv for **bedømmelsesnævnet**, idet det i udkastet som rettesnor for nævnets virksomhed udtales, at nævnet i sit virke bør søge at fremme statens almindelige personalepolitik. Der foreligger jo ingen erklæret personalepolitik, men skulle en sådan blive formuleret, vil den utvivlsomt på det punkt, som er af interesse for et **bedømmelsesnævn**, ganske svare til beskrivelsen af **forfremmelsesnævnenes** opgave.

Efter mindretallets opfattelse foreligger der ikke tilstrækkelig begrundelse for at etablere yderligere et nævn med en opgave, som allerede er henlagt til forfremmelsesnævnene.

Forsøgsordningen af 1973 har kun været anvendt i få institutioner, bortset fra etaterne, og den endelige ordning - afpasset efter de nye ansættelsesområder - bør praktiseres igennem en rimelig periode, inden der tages endelig stilling til, om det er nødvendigt at oprette endnu en instans til behandling af visse forfremme **l**se **s** **sager**. Muligvis vil det være mere hensigtsmæssigt at lade forfremmelsesnævnene anvende professionel bistand.

Mindretallet er ikke overbevist om rigtigheden af flertallets skøn, hvorefter indførelsen af et centralt **bedømmelsesnævn** alt i alt ikke vil medføre en forøgelse af de enkelte styrelses arbejdsopgaver. Det er vist en almindelig erfaring, at bevægelsen bort fra den danske administrations traditionelle formløshed, som har kunnet spores i en årrække, har medført øgede administrative arbejdsbyrder.

Kapitel IX

Resumé og forslag

ad kapitel I

Den samfundsmæssige udvikling, der har fundet sted i de senere år, har i betydelig grad haft indflydelse på den offentlige administration. Kvantitativt er der sket en væsentlig forøgelse af de til administrationen henlagte arbejdsopgaver, og nytilkomne opgaver har yderligere udvidet det administrative arbejdsfelt. Samtidig er der i ikke ringe omfang sket ændringer i opgavernes karakter.

Jævnside hermed er der gennem årene overvejet og gennemført en række forandringer i forvaltningsapparatets indretning, struktur og forretningsgange. Problemerne i forbindelse hermed har bl.a. været behandlet af Administrationsudvalget af 1960 (betænkning nr. 301/62), Arbejdsgruppen vedrørende centraladministrationens organisation, (betænkning nr. 629/1971), Perspektivplanredegørelse I og II fra 1971 og Udvalget vedrørende centraladministrationens planlægningsvirksomhed (betænkning nr. 743/75).

Et fællestræk ved de her omtalte udvalgs overvejelser og forslag har været påpegningen af den nære sammenhæng mellem centraladministrationens personaleforhold og effektivitet. Forudsætningen for at opnå de tilsigtede resultater af de foreslåede ændringer i centraladministrationens organisatoriske opbygning og i arbejdets tilrettelæggelse er, at personaleforholdene er af en sådan karakter, at de muliggør nødvendige omstillinger og tilpasninger.

For centraladministrationens personale har udviklingen betydet en skærpelse af kravene om kunnen og viden. Disse krav - der naturligvis er af varierende karakter, afhængigt af funktion og arbejdsområde - synes at gå i retning af et bredt kendskab til og forståelse af administrationens apparat og virkemåde, dens funktionelle placering i samfundet og dens stadig voksende karakter af en helhed. For chefpersonalet og for den del af det underordnede personale, som er beskæftiget med den materielle sagsbehandling (sekretærer, fuldmægtige m.fl.), gælder, at det ikke længere er tilstrækkeligt, at de pågældende kender specielle sagsområder til bunds. En af forudsætningerne for at **centraladministra-**

tionen skal kunne varetage funktioner af planlæggende og styrende art, er at personalet er i stand til at betjene administrationsapparatet og i besiddelse af en langt mere omfattende viden om de aktiviteter, der foregår i de forskellige dele af centraladministrationen.

Ud over de øgede krav til uddannelse og viden, som ændringerne i centraladministrationen vil medføre, har udviklingen endvidere understreget behovet for en langt smidigere personaleordning, hvor personalet ikke er bundet fast til små og bestemte virksomheder eller institutioner, og hvor der således eksisterer en fleksibel personalefordeling.

Behovet må ses på baggrund af, at de fleste af regeringens lovinitiativer, en stor del af planlægnings- og styringsvirksomheden, det internationale samarbejde m.m. forudsætter et betydeligt forarbejde og samarbejde, der ofte involverer flere ministerier og undertiden tillige kommuner, organisationer nt.fl.

Arbejdet med forvaltning i snæver forstand kræver ligeledes i stigende grad kontakt mellem myndigheder i og uden for centraladministrationen.

ad kapitel II

Centraladministrationen er ikke entydigt afgrænset, men kan efter udvalgets opfattelse hensigtsmæssigt betragtes som bestående af samtlige departementer og direktorater/styrelser samt en række direktoratslignende institutioner, der varetager centrale administrative opgaver, eller i alt ca. 85 virksomheder og institutioner (departementer, direktorater mv.).

Antallet af godkendte stillinger pr. 1. april 1976 inden for dette område var ca. 11.000 eller ca. 6 pct. af statens samlede antal stillinger. Af de 11.000 stillinger var ca. 9.400 administrative stillinger, omfattende ca. 630 chefstillinger, 2350 sekretær/fuldmægtigstillinger og ca. 6.400 kontorstillinger.

Hovedparten (90 pct.) af de i staten oprettede sekretær/fuldmægtigstillinger findes i centraladministrationen. Det samlede antal stillinger af denne kategori androg pr. 1. april 1976 ca. 2650.

Kapitel II indeholder desuden en fremstilling af en række ansættelsesvilkår og ansættelsesforhold, som har haft betydning for udvalgets behandling af de stillede opgaver. Kapit-

let indeholder således en beskrivelse af de inden for centraladministrationen anvendte ansættelsesformer, af ansættelsesområderne for tjenestemænd og overenskomstansatte og af reglerne om ansættelsesrettens fordeling. Hertil kommer en redegørelse for de uddannelseskrav, der stilles, af fremgangsmåden ved udvælgelse mellem flere kvalificerede ansøgere og af reglerne om prøveansættelse.

ad kapitel III

De gennem de senere år stedfundne ændringer i centraladministrationens arbejdsområde, organisatoriske opbygning og funktionsfordeling har dels øget behovet for et tættere samarbejde mellem de enkelte ministerområder, dels gjort det ønskeligt, at der gives de ansatte bedre mulighed for at få indblik i og kendskab til en række forskellige konkrete funktioner, der udføres inden for administrationen. Det er nødvendigt, at personalet er højt kvalificeret, da det er dets opgave at tilvejebringe grundlaget for de beslutninger, som skal træffes, og tilrettelægge et system og en procedure, der sikrer, at trufne beslutninger effektivt og uden unødvendige omkostninger føres ud i livet. Det er endvidere ønskeligt, at de ansatte har et sådant engagement og en sådan indsigt i samfundsforhold, at de til enhver tid kan forstå den udviklingsproces, som samfundet gennemgår.

Udvalget har i særlig grad overvejet uddannelsesmulighederne for den del af centraladministrationens personale, som er ansat i sekretær- og fuldmægtigstillinger.

Dette personale, der i altovervejende grad er personer med en juridisk eller anden samfundsvidenskabelig embedseksamen, ansættes i centraladministrationen umiddelbart efter afsluttet embedseksamen. Ingen af de eksisterende grunduddannelser tager imidlertid specielt sigte på ansættelse i centraladministrationen, og den nødvendige viden og indsigt må derfor erhverves efter ansættelsen.

En del af den efter- og videreuddannelse, der i den anledning tilbydes sekretærer og fuldmægtige, gives i form af kurser o.lign. Størstedelen af den nødvendige uddannelse forudsættes dog stadig at kunne opnås gennem de ansattes daglige arbejde.

I kapitlet er der nærmere redegjort for uddannelsesmulighederne i form af kurser o.lign. samt den praktiske uddannelse,

der finder sted gennem arbejdet. Udvalget er kommet til den slutning, at de eksisterende uddannelsesmuligheder på trods af kurser, introduktionsprogrammer, interne rotationsordninger mv. i almindelighed synes at være utilstrækkelige for personalet i sekretær/fuldmægtigstillinger.

Hovedårsagen hertil er, at de nuværende ansættelsesforhold bevirker, at personalet er låst fast i mindre enheder. Inden for nogle områder dækker de etablerede interne rotationsordninger til en vis grad det eksisterende behov for efter- og videreuddannelsen af medarbejderne, men i langt de fleste tilfælde er disse ordninger begrænset til de enkelte institutioner (departement, direktorat mv.), således at omflytning af personale mellem virksomheder og institutioner inden for de enkelte ministerområder eller mellem ministerområderne så godt som aldrig forekommer.

De eksisterende uddannelsesmuligheder giver derfor ikke personalet chance for at tilegne sig et grundigt kendskab til sagsområder, arbejdsprocedure og arbejdsform i tilgrænsende institutioner under samme eller et andet ministerområde. Uddannelsesmulighederne synes heller ikke at tage højde for, at den aktuelle decentraliseringstendens og behovet for at kunne omplacere centraladministrationens personale efter prioriteringen af opgaverne gør det påkrævet, at de ansatte ikke specialiserer sig så dybt, at de vanskeligt kan omstille sig til andre opgaver.

Den afgørende forklaring på de manglende uddannelsesmuligheder må efter udvalgets opfattelse søges i, at den gældende ansvarsfordeling med hensyn til personalepolitikken bevirker, at centraladministrationen er at opfatte som et "båsesystem" bestående af en række i ansættelsesmæssig og personalepolitisk henseende uafhængige virksomheder og institutioner, der personalemæssigt har meget ringe sammenhæng med hinanden. Med henblik på at løse op for dette "båsesystem" med det sigte at skabe øget persona ~~le~~ ~~be~~ væge lighed har udvalget overvejet følgende muligheder:

- a) Reduktion af antallet af ansættende myndigheder
- b) Udvidelse af de gældende ansættelsesområder
- c) Et fælles advancementsnæv for hele centraladministrationen
- d) En generel turnusordning

Udvalget har været af den opfattelse, at det vil være forbundet med betydelige vanskeligheder at gennemføre en så radikal ændring af den hidtidige personalepolitik, som forslaget under

pkt. a) er udtryk for. Indvendingerne herimod er først og fremmest af principiel karakter og hænger sammen med, at ministrene hver for sig er ansvarlige for deres forretningsområder, og at et væsentligt led i denne ansvarsordning netop er personalepolitikken.

Heller ikke den under pkt. b) nævnte mulighed synes anvendelig, da det efter udvalgets opfattelse hverken er en nødvendig eller tilstrækkelig betingelse for øget faktisk **personalebevægelse**, at ansættelsesområderne udvides.

En ændring af advancementsproceduren vil derimod - alt efter den vægt, der lægges på, at ansøgere til ledige advancementsstillinger har arbejdet inden for forskellige områder - kunne påvirke personalebevægelsen.

Det under pkt. c) omhandlede advancementsnavn fælles for hele centraladministrationen er indgående behandlet i kapitel IV.

En ændring af advancementsproceduren vil imidlertid næppe i sig selv bevirke, at personalebevægelsen øges, og udvalget er derfor nået til den slutning, at der bør indføres en almindelig turnusordning gældende for alle sekretærer og fuldmægtige. Der er i den forbindelse lagt vægt på, at der skabes en helt ny holdning til spørgsmålet om ansættelse i centraladministrationen. Det må være i såvel myndigheders som ansattes interesse, at tjeneste under ansættelse i centraladministrationen ikke begrænses til et enkelt område, idet de ansatte tværtimod gennem tjeneste flere steder bør supplere deres uddannelse med et bredt kendskab til den offentlige forvaltning.

I form af udkast til cirkulære om turnusordning for sekretærer og fuldmægtige i centraladministrationen har udvalget udarbejdet forslag til de nærmere regler for turnusordningen. Efter denne ordning bliver det obligatorisk for sekretærer og fuldmægtige inden for de første to ansættelsesår at forrette tjeneste i 3 forskellige statsinstitutioner (departementer, direktorater, inspektorater, tilsyn mv.), og såfremt hele turnustjenesten udføres i centraladministrationen, placeres en af turnusperioderne inden for et andet ministerområde end det, hvori den pågældende er ansat. Ligestillet med turnustjeneste er beskæftigelse ved kommuner, koncessionerede selskaber, internationale organisationer, advokatkontorer og pengeinstitutter.

Ordningen vil bevirke, at personalet ved siden af den teoretiske uddannelse, der løbende tilbydes, får mulighed for at opnå

en praktisk viden om centraladministrationens virkemåde og om spillet mellem enhederne inden for de enkelte ministerområder og mellem enheder tilhørende forskellige ministerområder. Ordningen vil endvidere indebære mulighed for, at centraladministrationens sagsbehandlende personale opnår et praktisk kendskab til en række typiske funktioner, som udføres inden for flere af ministerområderne, såsom planlægningsfunktion, budgetfunktion, statistikfunktion, lovfunktion, regelanvendelsesfunktion, sekretariatsfunktion, funktioner vedrørende internationale anliggender og funktioner vedrørende institutionsadministration.

Turnusordningen hviler på den forudsætning, at hver af turnusperioderne skal have en varighed på mindst 2 års fuldtidsbeskæftigelse, og første flytning som led i ordningen skal finde sted senest 4 år efter ansættelsen.

Sekretærer og fuldmægtige ansættes som hidtil i bestemte institutioner. Deltagelse i turnusordningen vil imidlertid være et almindeligt ansættelsesvilkår for alle sekretærer og fuldmægtige, og der påhviler såvel ansættelsesmyndighed som de ansatte en forpligtelse til at følge ordningen.

Flytninger fra én institution til en anden som led i turnusordningen indebærer, at medarbejderne må skifte tjenestested. Sådanne flytninger medfører dog ikke en afbrydelse af de pågældendes ansættelsesforhold til den oprindelige ansættelsesmyndighed, og der udstedes derfor ikke nye ansættelsesbreve i forbindelse med sådanne flytninger. Da de ansatte skal forrette tjeneste uden for de institutioner, i hvilke de bliver ansat, og endog uden for de hidtidige ansættelsesområder, er turnusordningen ensbetydende med, at en sekretærs eller fuldmægtigs ansættelsesområde i uddannelsesmæssig henseende de første to år under turnusordningen vil komme til at bestå af samtlige virksomheder og institutioner i centraladministrationen.

Foruden de nærmere regler om turnusordningens indhold og omfang indeholder cirkulæreudkastet bestemmelser om den praktiske tilrettelæggelse af turnusordningen, herunder bestemmelser om pligt til at informere om stillinger, som kan besættes med medarbejdere som led i turnusordningen, og bestemmelser om de retningslinier, der skal følges ved omflytningerne.

Cirkulæreudkastet indeholder endvidere bestemmelser om visse undtagelser fra ordningen, bestemmelse om, at allerede an-

satte kan omfattes af ordningen, samt om at finansministeriet kan fravige reglerne efter drøftelse med vedkommende centralorganisationer eller træffe bindende afgørelse om overflytning af en sekretær eller fuldmægtig fra ét ministerområde til et andet.

Turnusordningen vil ikke i sig selv medføre, at der kommer til at bestå nogen pligt for de enkelte ministerier til at modtage en medarbejder fra et andet ministerområde. Udvalget har derfor fundet det påkrævet at medtage en særlig bestemmelse om, at finansministeriet kan træffe bindende afgørelse om overflytning. Anvendelse af denne bestemmelse har dog til forudsætning, at der træffes særlig beslutning om at tillægge finansministeren en sådan kompetence i forhold til de øvrige ministre.

Til de enkelte bestemmelser i cirkulæreudkastet er der i øvrigt udarbejdet omfattende bemærkninger, og udvalget har forudsat, at finansministeriet forud for ordningens ikrafttræden lader udarbejde en detaljeret vejledning om dens administration.

ad kapitel IV

Den faktiske fremgangsmåde ved besættelsen af advancementsstillinger må i det store og hele betragtes som ret formløs.

Er der tale om besættelse af advancementsstillinger på **tjenestemandsvilkår**, anvendes overalt i staten bestemmelserne i tjenestemandslovens § 5 om opslag og § 8, stk. 1, om påtegning på ansøgningen. Inden for enkelte områder - navnlig i de store etater, dvs. post- og telegrafvæsenet, statsbanerne, toldvæsenet, politiet og forsvaret - findes særlige procedurer såsom anvendelse af detaljerede regler om kravene til påtegninger på ansøgninger, regelmæssig indhentelse af oplysninger om de ansattes tjenstlige forhold samt forelæggelse for bedømmelsesudvalg.

I medfør af tjenestemandslovens § 8, stk. 2, er der i 1973 indført en forsøgsordning med personalerepræsentation ved **forfremmelsessagers** behandling (forfremmelsesnævn).

Forsøgsordningen, der finder anvendelse i de ovenfor nævnte store etater samt **enkelt** andre steder i staten, indebærer, at alle sager om besættelse af advancementsstillinger forelægges rådgivende forfremmelsesnævn eller lign., som afgiver vejledende udtalelser til den myndighed, der afgiver indstilling til udnævnelse af myndigheden om, hvilke af ansøgerne der skønnes bedst egnede til at bestride en ledig stilling.

Beslutning om besættelse af centraladministrationens chefstillinger træffes reelt af den pågældende minister og styrelseschef på egen hånd, dog således at besættelsen af de mest betydningsfulde stillinger behandles i ministermøde.

Som følge af formløsheden ved besættelse af chefstillinger eksisterer der et meget frit skøn ved udvælgelsen, og det skriftlige materiale, der foreligger som grundlag for bedømmelsen af ansøgernes kvalifikationer, vil ofte være meget begrænset. Som følge heraf vejer det personlige skøn og det forudgående kendskab til ansøgerne tungest ved udvælgelsen, hvilket medfører, at det er vanskeligt for udefra kommende ansøgere at komme i betragtning, hvad enten det drejer sig om ansatte i andre institutioner inden for centraladministrationen eller om helt udefra kommende ansøgere.

Dette bevirker, at centraladministrationen også i advancementsmæssig henseende er opdelt i en række uafhængige enheder, således at advancementsstillinger inden for en virksomhed eller institution reelt kun besættes med ansøgere fra det pågældende område.

Et sådant system har en række uheldige virkninger. For det første reduceres antallet af ansøgere, idet personer, der ikke i forvejen er ansat i den pågældende institution, sjældent ansøger. Systemet bevirker dernæst, at institutionerne afskæres fra den inspiration og det kendskab til andre områders arbejdsmetoder og -forhold, som ansættelsen af en udefra kommende ansøger i mange tilfælde ville kunne være ensbetydende med, ligesom de styrelser, der har de bedste advancementsforhold, alt andet lige vil tiltrække de bedst kvalificerede medarbejdere. Hertil kommer, at advancementssystemet er mindre hensigtsmæssigt på baggrund af den udvikelse af ansættelsesområderne, der er gennemført for tjenestemænd, og som betyder, at ansættelsesområdet for administrative tjenestemænd i hovedstadsområdet ikke længere er begrænset til snævre områder, men nu består af vedkommende ministerium med tilhørende institutioner samt alle andre departementer i ministerierne. Endvidere synes advancementssystemet ikke hensigtsmæssigt i lyset af udvalgets forslag i kapitel III om en almindelig turnusordning, som bl.a. har til formål at sikre en bredere og mere almindelig videreuddannelse af det personale, hvorfra centraladministrationens chefer hyppigst rekrutteres.

På denne baggrund samt under hensyn til, at man efter ud-

valgets opfattelse ved udvælgelsen af chefer i stadig højere grad vil lægge vægt på ledelsesmæssige og personlige kvalifikationer fremfor på snævre ressortfaglige kvalifikationer, har udvalget fundet det ønskeligt, at der sker en central bedømmelse af ansøgere til ledige stillinger gennem etablering af et rådgivende nævn fælles for hele centraladministrationen. Herved opnås, at personer uden for den styrelse, hvori en chefstilling er ledig, deltager i bedømmelsen af ansøgerne, og at der tilvejebringes et mere omfattende og omhyggeligt udarbejdet materiale til brug ved besættelsen af chefstillingerne.

Udvalgets udkast til bekendtgørelse om **bedømmelsesnævn** for centraladministrationen indeholder detaljerede regler om et sådant centralt nævns virksomhed og sammensætning.

Nævnet afgiver vejledende indstillinger om besættelsen af administrative stillinger i lønramme 36 og derover. Når ansøgningsfristen til en ledig stilling er udløbet, tilstilles opslaget samt alle ansøgninger med tilhørende bilag nævnet, der anmodes om en udtalelse. Udtalelsen skal være skriftlig og begrundet og skal i mangel af enstemmighed indeholde oplysning om de enkelte medlemmers standpunkt. Udtalelsen, der i almindelighed skal omfatte 3 af ansøgerne - så vidt muligt med angivelse af den indbyrdes rækkefølge, i hvilken de indstilles - skal indeholde en beskrivelse af stillingen og de kvalifikationer, som kræves til dens bestrielse, og det skal fremgå, hvad nævnet har lagt til grund for sin udtalelse.

Nævnet består af en formand og to andre faste medlemmer, der beskikkes af finansministeren. Formanden beskikkes efter drøftelse med personalets centralorganisationer. Et af de to faste medlemmer beskikkes efter indstilling af centralorganisationerne. For hvert ministerium med tilhørende institutioner beskikker finansministeren efter indstilling af vedkommende ministerium et medlem, der deltager i nævnets behandling af sager vedrørende det pågældende område. Som formand og medlemmer kan kun beskikkes personer med særlig sagkundskab vedrørende personalespørgsmål og centraladministrationens forhold.

Af hensyn til ønsket om at sikre nævnet den størst mulige uafhængighed er det foreslået, at formanden ikke må være ansat i centraladministrationen. Endvidere er det foreslået, at de to faste medlemmer hverken må være ansat i finansministeriet eller

ansat i eller tilknyttet ledelsen af en personaleorganisation. Det for hvert ministerium beskikkede medlem må ikke være ansat i det pågældende ministerium eller i dets institutioner.

Udvalget har til bekendtgørelsesudkastet knyttet en række almindelige bemærkninger om nævnets sammensætning, om dets virksomhed og indstillinger, om tavshedspligt og offentliggørelse af nævnets indstillinger og om den udnævrende myndigheds forhold til indstillingerne.

Etableres det foreslåede centrale bedømmelsesnævn, og oprettes der lokale forfremmelsesnævn i de enkelte virksomheder og institutioner (dette spørgsmål forhandles for tiden mellem finansministeriet og tjenestemændenes centralorganisationer), vil den myndighed, som indstiller om udnævnelse til ansættelsesmyndigheden, i fremtiden til sin rådighed have dels en rådgivende indstilling fra det centrale nævn, dels en rådgivende indstilling fra det lokale forfremmelsesnævn. Myndigheden vil herigennem være i besiddelse af et langt mere sikkert beslutningsgrundlag, når den over for ministeren skal afgive sin indstilling om stillingens besættelse.

Udvalget har fundet anledning til at fremhæve, at ændringen af forfremmelsesproceduren ikke vil være ensbetydende med, at der skal inddrages en hel række nye hensyn og synspunkter i beslutningsprocessen. Den må derimod snarere opfattes som et resultat af ønsket om en formalisering og præcisering af de hensyn og de synspunkter, der allerede i dag gør sig eller burde gøre sig gældende ved enhver udvælgelse af chefer i centraladministrationen.

ad kapitel V

Udvalget har ikke fundet, at det har været tanken med nedsættelsen af udvalget, at der skulle foretages en undersøgelse af centraladministrationens samlede stillingsstruktur. Set i sammenhæng med de øvrige opgaver, der har været pålagt udvalget, er det fundet naturligt alene at gennemgå strukturen, hvori indgår de stillinger - først og fremmest sekretær- og fuldmægtigstillinger - som berøres af den i kapitel III foreslåede turnusordning og det i kapitel IV foreslåede bedømmelsesnævn.

I den anledning har udvalget foretaget en historisk gennemgang af stillingsstrukturen i centraladministrationens kontorer

siden tjenestemandsloven af 1919. Det fremgår, at stillingsstrukturen i kontorerne blev overvejet både i forbindelse med denne lov og i forbindelse med tjenestemandslovgivningen af 1931, 1946, 1958 og af 1969. Ses perioden fra 1931 under ét, er der ikke sket ændringer af stillingsstrukturen i kontorerne i den forstand, at der er sket væsentlige forskydninger i forholdet mellem antallet af stillinger som kontorchef o.lign. og antallet af stillinger som sekretær, fuldmægtig og ekspeditionssekretær. Dengang som nu er det gennemsnitlige antal stillinger som sekretær, fuldmægtig og ekspeditionssekretær pr. kontorchef o.lign. ca. 5-6.

Virkningerne af den i kapitel III foreslåede almindelige turnusordning vil først have den fulde gennemslagskraft ca. 10 år efter ordningens ikrafttræden, idet de af ordningen omfattede sekretærer og fuldmægtige først fra dette tidspunkt vil have gennemført turnusforløbene. Under hensyn hertil og som følge af, at det ikke kan udelukkes, at der inden dette tidspunkt kan være gennemført væsentlige ændringer i centraladministrationens organisation og i de funktioner, de enkelte dele udøver, har udvalget fundet det mindre hensigtsmæssigt på nuværende tidspunkt at foreslå ændringer i stillingsstrukturen på grundlag af de forventede virkninger af turnusordningen.

Udvalget har dog konstateret, at den særlige oprykningssmulighed til lønramme 34 for tjenestemandsansatte sekretærer og fuldmægtige og den tilsvarende praksis vedrørende ydelse af § 1, stk. 2-tillæg til overenskomstansatte sekretærer og fuldmægtige ikke i alle tilfælde har imødekommet kravet om en fleksibel stillingsstruktur i tilstrækkelig høj grad, og at det står klart, at oprykningssadgangen inden for tjenestemandsområdet i løbet af en årrække vil have udspillet sin rolle på grund af mangel på ansøgere til disse oprykninger, hvilket skyldes, at ansættelse i sekretær- og fuldmægtigstillinger næsten udelukkende sker på overenskomstvilkår.

Udvalget har imidlertid taget til efterretning, at nyordninger på dette felt i givet fald må fastsættes gennem forhandling og aftale mellem finansministeriet og de ansattes organisationer, og udvalget har af den grund afstået fra at overveje dette spørgsmål yderligere. Udvalget er dog blevet orienteret om en skitse til overvejelse af stillingsstrukturen i centraladministrationen,

jfr. bilag VIII, udarbejdet af Friis Christensen og Lohmann Davidsen.

ad kapitel VI

Antallet af kontorer inden for det område, som er omfattet af udvalgets afgrænsning af centraladministrationen, udgør ca. 400, hvortil kommer et antal mere eller mindre kontorlignende enheder, der ledes af konsulenter.

Centraladministrationens kontorer varierer ret betydeligt både med hensyn til opgavernes art og personalets størrelse og stillingsmæssige sammensætning.

Centraladministrationens opdeling i kontorer må ses på baggrund af ønsket om en hierarkisk, linieopdelt organisation af de enkelte virksomheder og institutioner, hvor informations- og beslutningsprocessen går fra kontoret op til f.eks. afdelingschef og den øverste chef, men sjældent på tværs af organisationen, selv om der eksisterer mange eksempler på modifikationer af denne organisationsform.

Som led i overvejelserne af andre organisationsformer har udvalget gennemgået nogle eksempler på interne opbygninger, der på forskellig vis adskiller sig fra den måde, centraladministrationens virksomheder og institutioner traditionelt er organiseret på, (EF-direktoratet, budgetdepartementet og indenrigsministeriet).

Både i arbejdsgruppen vedrørende centraladministrationens organisation (betænkning nr. 629/1971) og i udvalget vedrørende centraladministrationens planlægningsvirksomhed (betænkning nr. 743/1975) er det anført, at den nuværende opdeling i kontorer giver en nogenlunde klar afgrænsning af kompetence og ansvar, som er velegnet til løsningen af permanente, afgrænsede opgaver. Derimod vil der være andre opgaver, navnlig planlægnings- og udviklingsopgaver, som kræver et omfattende samarbejde mellem forskellige enheder, og hvor en tværgående projektorienteret organisation synes at være mere hensigtsmæssig.

Heller ikke dette udvalg har fundet grundlag for generelt at pege på en bestemt anden organisationsform i stedet for den traditionelle kontorinddeling. Den traditionelle inddeling må fortsat anses for at være udgangspunktet for den interne organisation. De af udvalget gennemgåede eksempler på andre organisa-

tionsformer må imidlertid tages som udtryk for, at den traditionelle kontorinddeling ikke er til hinder for anvendelsen af andre organisations- og arbejdsformer. De viste eksempler giver endvidere et indtryk af variationen i de organisationsformer, der kan anvendes i centraladministrationen.

ad kapitel VII

Udvalget har gennemgået de administrative og økonomiske konsekvenser af forslagene i kapitel III om den almindelige turnusordning og i kapitel IV om det centrale **bedømmelsesnævn**.

Det er forbundet med nogen vanskelighed at vurdere omfanget af de administrative foranstaltninger og dermed de økonomiske konsekvenser, forslagene vil indebære, men det må imidlertid antages, at både turnusordningen og **bedømmelsesnævnets** virksomhed kan tilrettelægges således, at administrationen heraf i det store og hele skulle kunne rummes inden for rammerne af de inden for de enkelte områder allerede i dag eksisterende personaleadministrative apparater. Det må imidlertid påregnes, at selve etableringen af det centrale **bedømmelsesnævn** vil kunne resultere i udgifter i form af vederlag til nævnsmedlemmerne, og at det ikke kan udelukkes, at turnusordningen vil medføre udgifter til flyttegodtgørelse i et begrænset omfang.

ad kapitel VIII

Et medlem (Troels Larsen) har fremsat en mindretalsudtalelse **både** for så vidt angår flertallets forslag om en almindelig turnusordning (kapitel III) og om det centrale **bedømmelsesnævn** (kapitel IV). Mindretallet finder ikke, at disse forslag vil influere på personalebevægeligheden i betydningen omflyttelighed eller medfører en nævneværdig faktisk personalebevægelse, der resulterer i nye permanente placeringer.

Mindretallet finder derimod, at den i 1975 indførte ordning med udvidelse af ansættelsesområderne for tjenestemænd må suppleres med bestemmelser, således at ministerområdet i langt højere grad opleves som én stor arbejdsplads, for at der kan opnås en egentlig friere personalebevægelighed. Dette kan bl.a. ske gennem ændring af reglerne om samarbejdsudvalg og forfremmelsesnævn, således at disse organer knyttes til hele ministerområdet og ikke som i dag kun til den enkelte virksomhed eller institution.

Endvidere må der svarende til udvidelsen af ansættelsesområderne for tjenestemænd ske en udvidelse af områderne for ansatte med anden ansættelsesstatus, idet de retlige hindringer for personalebevægelse først da vil være fjernet.

Flertallets forslag om en almindelig turnusordning må bedømmes som et rent uddannelsesforslag. Forslaget hører således ikke nødvendigvis sammen med en ordning, der sikrer friere personalebevægelighed, idet den ansatte efter gennemløbet af den midlertidige turnustjeneste vender tilbage til sit oprindelige ansættelsesområde. Endvidere gælder det, at turnusordningen - som uddannelsesordning - ikke i alle henseender vil være hensigtsmæssig. En del af de færdigheder, som flertallet finder kan opnås gennem turnusordningen, kan efter mindretallets opfattelse nås på en mere hensigtsmæssig måde, f.eks. ved kursusdeltagelse. Andre af uddannelsesemnerne kan de ansatte få tilstrækkelig føling med på deres arbejdsplads. Endelig vil en del af de discipliner, som flertallet ønsker indlagt i uddannelsen, falde uden for, hvad der selv med en rimelig margin kan anses for generelt påkrævet for sekretærer og fuldmægtige i staten.

Mindretallet finder endvidere, at gennemførelse af turnusordningen vil lægge beslag på en ikke ringe del af de bevilgede arbejdskraftressourcer. I en betydelig del af turnusperioden vil en turnerende medarbejder ikke fuldt ud kunne yde den arbejdspræstation, der er forudsætningen for bevillingen af den stilling, som han lægger beslag på.

Endelig gøres det gældende, at spørgsmålet om, hvorvidt der skal gennemføres en udvidelse af den nuværende uddannelsespraksis, bør afgøres lokalt af de kompetente instanser.

I kritikken af forslaget om det centrale ~~bedømmelses~~bedømmelsesnævn, der efter mindretallets opfattelse ikke vil betyde en generel forbedring af advancementsmulighederne, peges på, at også i sammenhæng med forfremmelsesproblematikken bør de enkelte ministerområder udgøre de administrative enheder. Herfor taler dels den nuværende myndigheds- og ansvarsfordeling, dels den omstændighed, at tjenestemænd ikke længere ansættes i en bestemt institution, men i en stilling i ministerområdet.

Under hensyn hertil bør samarbejdsudvalgene, der har kompetence i forfremmelsessager, organiseres som hovedudvalg, der skal deltage i fastsættelsen af principperne, der skal følges i for-

fremmelsessager i vedkommende ministerområde. Endvidere bør de kommende lokale forfremmelsesnævn, der forventes at afløse den hidtil gældende forsøgsordning vedrørende forfremmelsesnævn, ligeledes knyttes til ministerområderne og ikke som hidtil til de enkelte institutioner.

Mindretallet finder, at den ordning, der afløser forsøgsordningen vedrørende lokale forfremmelsesnævn, bør praktiseres gennem en rimelig periode, inden der tages endelig stilling til, om det er nødvendigt at oprette endnu en instans til behandling af visse forfremmelsessager. Muligvis ville det være mere hensigtsmæssigt at lade de lokale forfremmelsesnævn anvende professionel bistand.

Centraladministrationens
virksomheder og institutioner (udvalgets arbejdsbeskrivelse)
samt antallet af visse godkendte stillinger pr. 1. april 1976
-----oOo-----

Virksomhed/institution	Chefstillinger i lønramme 36-40		Tjenestemænd og overenskomstansatte:	
	Admini- strative	Samtlige	sekretærer/ fuldmægtige/ eksp. sekretærer	kontor- personale
<u>Statsministeriet</u>				
Departementet	6	6	8	14
<u>Ministeriet for Grønland</u>				
Administrationen i København	9	10	41	160
<u>Udenrigsministeriet</u>				
Dep.f.udenrigsanl.)	47 ¹⁾	121 ²⁾	217 ³⁾	ca. 285
Dep.f.udenrigsøkonomi)				
<u>Landbrugsministeriet</u>				
Departementet	14	14	61	63
Matrikeldirektoratet	7	15	38	73
Dir.f.markedsordn.	4	4	9	96
Jordlovsudvalget	5	6	30	86
Veterinærdirektoratet	1	29	1	13
<u>Fiskeriministeriet</u>				
Departementet	4	4	11	42
<u>Indenrigsministeriet</u>				
Departementet	13	13	64	55
Skr.f.personregistr.	2	2	-	26
Civilforsvarsstyrelsen	6	7	13	36
Sundhedsstyrelsen	6	12	20	130
<u>Boligministeriet</u>				
Departementet	8	12	60	80
Boligmin.s ejendomsdir.	2	2	-	51
<u>Socialministeriet</u>				
Departementet	10	10	55	69
Den sociale ankestyrelse	24 ⁷⁾	24	49	78
Sikringsstyrelsen	14	14	67	136

Centraladministrationens
virksomheder og institutioner (udvalgets arbejdsbeskrivelse)
samt antallet af visse godkendte stillinger pr. 1. april 1976
-----oOo-----

Virksomhed/institution	Chefstillinger i lønramme 36-40		Tjenestemænd og overenskomstansatte:	
	Admini- strative	Samtlige	sekretærer/ fuldmægtige/ eksp. sekretærer	kontor- personale
Invalideforsikr. retten	4	4	15	71
Socialstyrelsen	21	23	87	221
<u>Arbejdsministeriet</u>				
Departementet	6	6	32	36
Arbejdsdirektoratet	8	9	41	90
Dir. f. arbejdstilsynet	5	29	25	158
Udbyttedelingsnævnet	-	-	1	1
Sekr. f. arb. markedsudd.	2	2	9	26
<u>Min. f. off. arbejder</u>				
Departementet	7	8	36	36
Luftfartsdirektoratet	4	5	2	64
Dir. f. vejtransport	1	1	4	11
Elektricitetsrådet	-	2	1	16
Vejdirektoratet	3	5	11	141
Statsbanerne	24	102 ⁴⁾	29	ca. 800
Post- & telegrafvæsenet	14	51 ⁵⁾	9	ca. 475
<u>Handelsministeriet</u>				
Departementet	19	19	91	111
Atomenergikommissionen	3	3	11	93
Tilsynet med banker og sparekasser	1	7	9	14
Forsikringsrådet	7	7	12	14
Monopoltilsynet	12	12	50	67
A/S-registret og for- eningsregistret	4	4	27	56
Direktoratet for patent- og varemærkevæsenet	3	7	9	94
Forbrugerombudsmanden	2	2	4	5
Forbrugerklagenævnet	2	2	3	4
Handelsmin. licenskontor	2	2	-	22
Sekretariatet for Danmarks erhvervsfond	3	3	11	40

Centraladministrationens
virksomheder og institutioner (udvalgets arbejdsbeskrivelse)
samt antallet af visse godkendte stillinger pr. 1. april 1976
-----oOo-----

Virksomhed/institution	Chefstillinger i lønramme 36-40		Tjenestemænd og overenskomstansatte:	
	Admini- strative	Samtlige	sekretærer/ fuldmægtige/ eksp. sekretærer	kontor- personale
Dir.f.egnsudvikling	4	4	17	17
Teknologirådet	2	3	2	13
Dir.f.søfartsuddann.	1	1	-	8
Dir.f.stat.skibstilsyn	2	6	-	32
Skibsregistret	1	1	7	11
Dir.f. søfarende	2	3	2	29
<u>Justitsministeriet</u>				
Departementet	14	14	66	92
Dir.f.kriminalforsorgen	5	7	20	47
Overformynderiet	3	3	4	38
<u>Kirkeministeriet</u>				
Departementet	4	4	14	17
<u>Undervisningsministeriet</u>				
Departementet og di- rektoraterne	37	60	141	255
Statens uddann.støtte	3	3	7	73
<u>Min.f.kult.anliggender</u>				
Departementet	5	5	28	30
<u>Forsvarsministeriet</u>				
Departementet	13	13	22	105
Forsvarets bygningstj.	2	14	3	76
Farvandsvæsenet	3	5	1	53
<u>Finansministeriet</u>				
Budgetdepartementet	21	21	64	80
Lønn.- og pens.dep.	10	10	36	57
Administrationsdep.	5	5	13	12

Centraladministrationens
virksomheder og institutioner (udvalgets arbejdsbeskrivelse)
samt antallet af visse godkendte stillinger pr. 1. april 1976
-----oOo-----

Virksomhed/institution	Chefstillinger i lønramme 36-40		Tjenestemænd og overenskomstansatte:	
	Admini- strative	Samtlige	sekretærer/ fuldmægtige/ eksp. sekretærer	kontor- personale
<u>Min. f. skatter og afgifter</u>				
Dep. f. told- og forbr. afg.	12	12	31	34
Dir. f. toldvæsenet	11	61 ⁶⁾	3	200
Skattedepartementet	17	17	67	59
Landsskatteretten	11	11	61	55
Statsskattedirektoratet	25	25	ca. 110	-
<u>Økonomiministeriet</u>				
Rigsrevisionen	27	27	85	268
Danmarks statistik	15	15	79	402
Det økon. sekretariat ⁸⁾	-	-	-	-
<u>Miljøministeriet</u>				
Departementet	8	9	31	30
Miljøstyrelsen	14	15	42	62
Miljøankenævnet	2	2	1	3
Planstyrelsen	5	7	65	44
Fredningsstyrelsen	4	4	42	35
Statens levnedsmiddel- institut	2	7	4	27
I alt	629	1014	2341	6423

1) Angiver chefer i hjemmetjenesten (Hof- og Statskalenderen 1974)

2) Omfatter tillige chefstillinger i udetjenesten

3) Tallet 217 omfatter alle ambassadesekretærer, sekretærer og fuldmægtige i ude- og hjemmetjenesten

4) Omfatter samtlige chefstillinger i DSB

5) Omfatter samtlige chefstillinger i post- og telegrafvæsenet

6) Omfatter samtlige chefstillinger i direktoratet for toldvæsenet

7) Omfatter 21 ankechefer

8) Stillingerne er medtaget under budgetdepartementet

Anm. Oversigten omfatter samtlige departementer samt direktorater og direktoratslignende institutioner, ved hvilke der pr. 1. april 1976 var oprettet stillinger som sekretær/fuldmægtig, og enkelte andre institutioner.

Antallet af
overenskomstansatte jurister og økonomer,
der var registreret i Statens centrale lønansvisning
i juni måned 1976, fordelt på løntrin

---oOo---

Løntrin	Antal overenskomstansatte jurister og økonomer
-----	-----
1	106
2	141
3	169
4	202
5	195
6	133
7	104
8	90
9	64
10	76
11	59
12	44
13	42
14	40
15	<u>438</u>
I alt	<u>1903</u>

Antallet af tjenestemandsansatte
sekretærer, fuldmægtige og ekspeditionssekretærer,
der var registreret i Statens centrale lønansvisning
i juni måned 1976, fordelt på lønrammer

---oOo---

Lønramme	Tjenestemænd	Tjenestemænd på prøve	Tjenestemand- lignende	I alt
-----	-----	-----	-----	-----
16	0	1	0	1
21	64	0	8	72
29	18	0	1	19
31	223	0	5	228
34	<u>182</u>	<u>0</u>	<u>5</u>	<u>187</u>
I alt	<u>487</u>	<u>1</u>	<u>19</u>	<u>507</u>

Antallet af administrative chefstillinger i lønramme 36-40
og stillinger som sekretær/fuldmægtig
i visse institutioner uden for centraladministrationen
(udvalgets arbejdsbeskrivelse, jfr. bilag I),
godkendt pr. 1. april 1976

----- oOo -----

Virksomhed/institution	Administrative chefstillinger i lønramme 36-40	Tjenestemand- og overenskomst- ansatte fuldmæg- tige og ekspedi- tionssekretærer
<u>Ministeriet for Grønland</u>		
Grønlandske handel	5	3
<u>Landbrugsministeriet</u>		
Statens forsøgsvirksomhed i plantekultur	3	1
Statens husdyrbrugsforsøg	1	1
<u>Indenrigsministeriet</u>		
Overøvrighederne	36	89
Udskrivningsvæsenet	7	1
<u>Socialministeriet</u>		
Forsorgen for epileptikere	1	2
<u>Arbejdsministeriet</u>		
Arbejdsformidling	4	1
<u>Ministeriet for off. arbejder</u>		
Danmarks elektriske mate- rielkontrol	1	1
Kommissarius ved statens ekspropriationer på øerne og i Jylland	2	4
<u>Handelsministeriet</u>		
Statens husholdningsråd	1	3
<u>Undervisningsministeriet</u>		
Københavns universitet	12	29
Århus universitet	6	19
Odense universitet	3	7
Roskilde universitetscenter	1	5
Ålborg universitetscenter	2	7

Antallet af administrative chefstillinger i lønramme 36-40
og stillinger som sekretær/fuldmægtig
i visse institutioner uden for centraladministrationen
(udvalgets arbejdsbeskrivelse, jfr. bilag I),
godkendt pr. 1. april 1976

----- oOo -----

Virksomhed/institution	Administrative chefstillinger i lønramme 36-40	Tjenestemandsoverenskomst-ansatte fuldmægtige og ekspeditionssekretærer
Den polytekniske læreanstalt	2	11
Københavns tandlægehøjskole	1	1
Den kgl. veterinær- og landbohøjskole	1	3
Handelshøjskolen i København	1	3
Handelshøjskolen i Århus	1	1
Danmarks lærerhøjskole	1	3
Rigshospitalet	5	2
Forskningssekretariatet	3	16
<u>Forsvarsministeriet</u>		
Forsvarsstab	1	6
<u>Finansministeriet</u>		
Statsanst.f.livsforsikring	14	14
Hypotekbankens administr.	10	33
<u>Min. for skatter og afgifter</u>		
Den lokale skatte- og vurderingsforvaltning	25	ca. 50
I alt	150	316

Juristen - debat og orientering nr. 28, dec. 1970.

Undersøgelse af departementernes og udenrigsministeriets personaleopbygning inden for jurist- og økonomområdet¹

Undersøgelsen er foretaget for at belyse visse sider af statens personalepolitik inden for jurist- og økonomområdet.

På grundlag af undersøgelsen er udarbejdet et tabelmateriale, der i et øjeblikksbillede viser fordelingen af jurister og økonomer i centraladministrationen, de pagældendes aldersfordeling og for juristernes vedkommende tillige eksamenskarakter.

Endvidere vises chefernes alder ved udnævnelse og det antal år, hvori de har beklædt deres nuværende stilling, samt centraladministrationens »**stabsstruktur**«, d. v. s. forholdet mellem underordnede og overordnede stillinger, besat med akademisk uddannet personale.

De enkelte tabeller findes side F. 288-F.300.

Centraladministrationen er ikke noget entydigt begreb. I denne undersøgelse bruges ordet først og fremmest som betegnelse for de enkelte ministeriers departementer. En præcis angivelse af området for undersøgelsen fremgår af følgende oversigt:

Arbejdsministeriet: departementet.
Socialministeriet: departementet, **socialreformkommissionens sekretariat** og **socialuddannelseskommissionens sekretariat**.
Boligministeriet: departementet.
Finansministeriet, finansdepartementet: departementet.
Økonomiministeriet: departementet (det økonomiske sekretariat).
Finansministeriet, **tolddepartementet**: departementet.

Undersøgelsen er tilrettelagt og gennemført af Holger Lavesen, Elisabeth Lenzing, Inger Spies og Jens Henrik Spies. Direktør, cand. nolit. J. Kr. Lomholt har ydet bistand ved udarbejdelsen af tabelmateriale. Vignetter af Per Illum.

- skattedepartementet: departementet (÷ kildeskattedirektoratet).
- 1. revisionsdepartement: departementet.
- 2. revisionsdepartement: departementet.
- 3. revisionsdepartement: departementet.
Fiskeriministeriet: departementet.
Forsvarsministeriet: departementet.
Handelsministeriet: departementet.
Indenrigsministeriet: departementet, kommunalreformkommissionens sekretariat og sekretariatet for personregistrering.
Justitsministeriet: departementet.
Kirkeministeriet: departementet.
Landbrugsministeriet: departementet.
Ministeriet for Grønland: departementet.
Ministeriet for kulturelle anliggender: departementet.
Ministeriet for offentlige arbejder: departementet.
Ministeriet for statens lønnings- og pensionsvæsen: departementet.
Statsministeriet: departementet.
Udenrigsministeriet: hjemmetjenesten.
-: udetjenesten.
Undervisningsministeriet: departementet, **direktoratet for folkeskolen og seminarierne**, **direktoratet for gymnasieskolerne og højere forberedelseseksamen**, **direktoratet for ungdomsundervisningen**, **direktoratet for erhvervsuddannelserne**.

Betegnelsen »økonomer« bruges i undersøgelsen om cand. polit.er, cand.oecon.er og **cand.scient.pol.er**.

Foruden jurister og økonomer omfatter undersøgelsen enkelte ansatte med andre akademiske uddannelser, såfremt de varetager funktioner af lignende administrativ karakter som disse. Denne gruppe er samlet under betegnelsen »**andre**«. Herunder er f. eks. medtaget aktuarer, der varetager administrative opgaver. Derimod er f. eks. boligministeriets arkitekter og undervisningsministeriets pædagoger holdt uden for undersøgelsen.

Af udenrigsministeriets personale er alene medtaget ansatte fra »karrieren«, d. v. s. ansatte i den almindelige tjeneste, såvel ude som hjemme. Specialmedarbejdere, såsom reglementsansatte handelsråd'er og presseattachéer er udeladt, uanset om de er jurister eller økonomer.

Ansatte med flere uddannelser er medtaget under den uddannelse, der tørst er erhvervet. Undtagelse herfra er dog gjort, hvor den sidst erhvervede uddannelse har nærmere tilknytning til stillingen end den første uddannelse. Er f. eks. en ansat, der beklæder en almindelig administrativ stilling, først blevet cand. psyk. og derefter cand. jur., er han medtaget som cand. jur.

Undersøgelsen omfatter alene tjenstemandsansatte og overenskomstansatte men ikke honorarlønnede medarbejdere.

Undersøgelsen er foretaget på grundlag af oplysninger i sidste udgave af Hof- og Statskalenderen, der indeholder en fortegnelse over ansatte

i centraladministrationen pr. 1. oktober 1969. Oplysningerne om udenrigsministeriets personale er taget fra udenrigsministeriets kalender 1970 (redaktionen sluttet 1. marts 1970) og fra udenrigsministeriets fortegnelse pr. 1. marts 1970 over ansatte i ministeriet.

Udover Hof- og Statskalenderen og udenrigsministeriets personalfortegnelser er benyttet oplysninger i Juridisk Stat og Dansk Økonomstat, suppleret med cksamensfortegnelser.

Beskrivelsen af centraladministrationens stabsstruktur (tabel 10, tabel 11 og delvis tabel 1) bygger på normeringstallene i finansministeriets personalefortegnelse for 1970/71. I forsvarsministeriet og udenrigsministeriet er dog det faktiske antal ansatte lagt til grund for beregningen af stabsstrukturen. Disse ministeriers opbygning er i øvrigt så atypisk, at tallene vanskeligt kan sammenlignes med de øvrige ministeriers tal.

Tabel 1 viser antallet af ansatte, der er omfattet af undersøgelsen, samt antallet af godkendte stillinger for undersøgelsesområdet.

Personalefællesskab forekommer såvel i arbejds- og socialministerierne som i de 3 revisionsdepartementer.

Endvidere har finansdepartementet personalefællesskab med det økonomiske sekretariat og til

en vis grad med Kongeriget Danmarks Hypotekbank, hvis ansatte ikke er medregnet i tallene for faktisk ansat personale.

Forskellen mellem antallet af godkendte stillinger og antallet af ansatte skyldes hovedsagelig, at et antal stillinger er ubesat, og at der er anvendt forskellige opgørelses tidspunkter for antallet af ansatte og antallet af godkendte stillinger.

Tabel 1. Fordeling efter uddannelse.

	Antal ansatte den 1. oktober 1969				Antal godkendte stillinger pr. 1.4.1970
	Jurister	Økonomer	»Andre«	Ialt	
Arbejdsministeriet	26	3	1	30	106
Socialministeriet	54	10	1	65	
Boligministeriet	62	21		83	100
Finansmin., finansdep.	17	23		40	77
Økonoministeriet		10		10	
Finansmin., tolddep.	24	12	1	37	41
Finansmin., skattedep.	69	7		76	84
Finansmin., 1. rev. dep.	22			22	108
Finansmin., 2. rev. dep.	25	8		33	
Finansmin., 3. rev. dep.	13	5		18	
Fiskeriministeriet	11			11	11
Forsvarsministeriet	19			19	19
Handelsministeriet	61	15		76	81
Indenrigsministeriet	69	3		72	83
Justitsministeriet	70			70	77
Kirkeministeriet	21			21	21
Landbrugsministeriet	51	6		57	62
Ministeriet for Grønland	29	9		38	41
Min. f. kult. anliggender	36	1		37	40
Min. f. off. arbejder	25	2		27	28
Lønningsministeriet	28	7		35	37
Statsministeriet	7	6		13	15
Udenrigsmin. (hjemmetj.)	103	34	12	149	149
Udenrigsmin. (udetj.)	94	29	6	129	129
Undervisningsministeriet	114	14	1	129	120
Ialt	1050	225	22	1297	1429

Af tabel 2 fremgår, hvorledes de personer, der er omfattet af undersøgelsen, aldersmæssigt fordeler sig i de enkelte ministerier. En persons alder er beregnet som forskellen mellem 1970 og den pågældendes fødselsår.

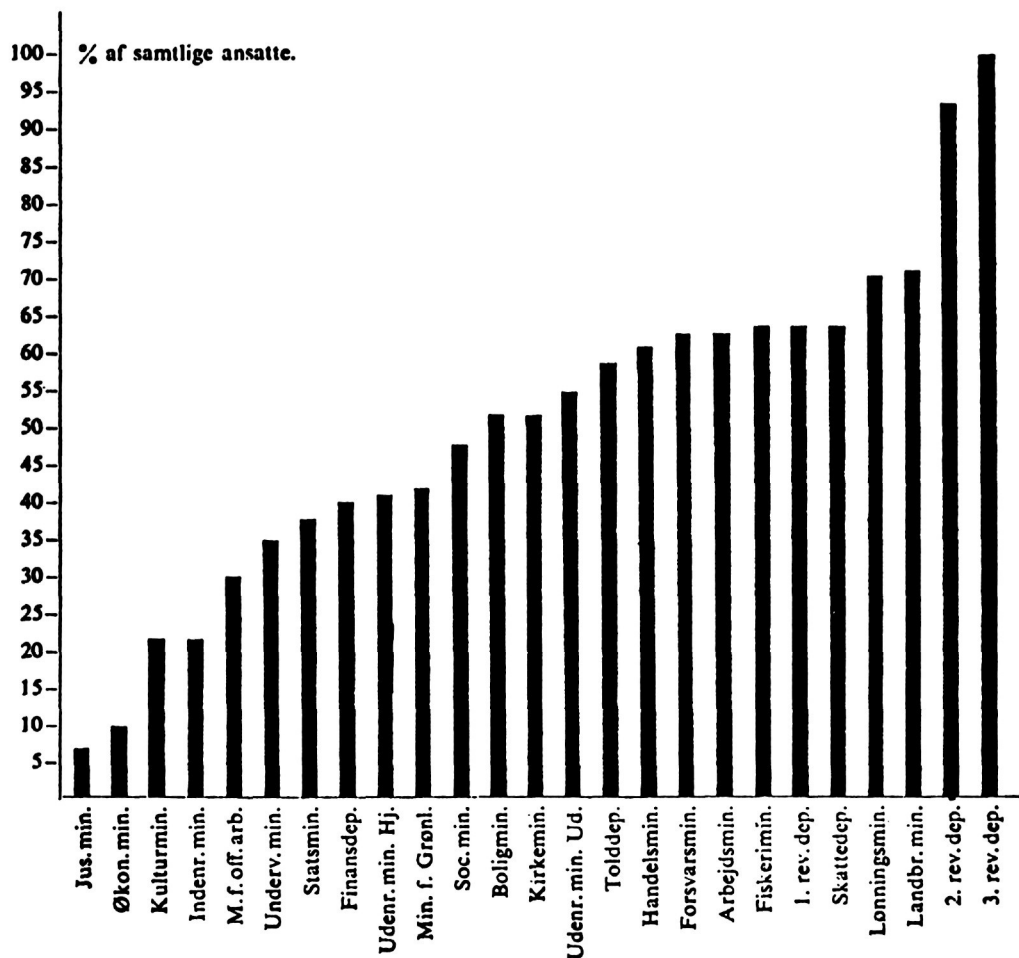
Tabel 2. Aldersfordeling og gennemsnitsalder for personerne omfattet af undersøgelsen.

	-29 år	30-34 år	35-39 år	40-44 år	45-49 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65 år -	Gennem- snits- alder
Arbejdsministeriet	2	3	3	3	8	3	7		1	46,0
Socialministeriet	8	8	9	9	12	10	6	2	1	43,1
Boligministeriet	2	12	14	12	13	16	9	4	1	44,9
Finansmin., finansdep.	7	3	6	8	5	3	3	2	3	43,5
Økonoministeriet	2	2	1	4	1					36,9
Finansmin., tolddep.	1	2	6	6	4	12	4	1	1	46,8
Finansmin., skattedep.	7	9	3	8	13	23	8	5		46,0
Finansmin., 1. rev.dep.	2		2	2	4	4	1	5	2	50,6
Finansmin., 2. rev.dep.		1		1	8	6	7	6	4	54,7
Finansmin., 3. rev.dep.					5	2	7	3	1	54,9
Fiskeriministeriet	1	2	1		3	2		2		44,9
Forsvarsministeriet	1	3	1	2	8	1	2	1		44,0
Handelsministeriet	3	11	10	6	8	20	9	6	3	46,7
Indenrigsministeriet	12	27	11	6	7	4	5			37,1
Justitsministeriet	12	24	23	6	4	1				34,9
Kirkeministeriet	1	4	2	3	5	3	2	1		43,6
Landbrugsministeriet	3	2	4	7	13	11	7	8	2	49,1
Min. f. Grønland	5	7	6	4	9	5	1		1	40,9
Min. f. kult. anliggender	1	15	7	6	2	2	3	1		39,1
Min. f. off. arbejder	2	3	9	5	3	2	1	1	1	41,6
Lønningsministeriet		1	6	3	6	5	8	5	1	50,3
Statsministeriet	1	2	2	3	4	1				41,1
Udenrigsmin. (hjemmetj.)	19	22	30	17	32	17	9	2	1	41,0
Udenrigsmin. (udetj.)	3	17	21	17	18	21	16	9	7	47,6
Undervisningsministeriet	11	30	19	24	24	13	7		1	40,6
Ialt	106	210	196	162	219	187	122	64	31	43,7

Søjlerne i figur 1 viser, hvor stor en procentdel af de ansatte i hvert af ministerierne, der er 45 år eller derover.

Som det fremgår af denne figur er aldersforholdene i departementerne meget forskellige. I justitsministeriet er kun 7 % af de ansatte 45 år og derover, medens alle ansatte i 3. revisionsdepartementet er 45 år eller derover.

Figur 1. Procentdel ansatte, der er 45 år og derover.



Aldersfordelingen for kontorchefer vises i tabel 3.

Tabellen omfatter såvel udnævnte som fungerende kontorchefer. Under udenrigsministeriet er medtaget alle, der er udnævnt eller fungerer i en stilling i 36. lønramme, uanset stillingsbetegnelse.

For hvert enkelt ministerium er kontorchefernes gennemsnitsalder beregnet.

Tabel 3. Kontorchefernes aldersfordeling og gennemsnitsalder.

	-29 år	30-34 år	35-39 år	40-44 år	45-49 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65 år -	Gennem- snitsalder
Arbejdsministeriet							4			57,5
Socialministeriet					1	4	1	1	1	55,4
Boligministeriet					1	5	3	1	1	54,5
Finansmin., finansdep.					3	1	1	1	1	53,9
Økonomiministeriet				1						43,0
Finansmin., tolddep.						2	3	1	1	57,0
Finansmin., skattedep.						6	3	1		55,0
Finansmin., 1. rev.dep.					1	1		1	1	57,5
Finansmin., 2. rev dep.					1	2	1	4	1	57,9
Finansmin., 3. rev.dep.					1		2	2	1	58,3
Fiskeriministeriet					1	1				49,0
Forsvarsministeriet				1	3					45,3
Handelsministeriet					1		1	4	3	61,7
Indenrigsministeriet					4	2	1			50,0
Justitsministeriet			3	4	2					41,7
Kirkeministeriet						1	2			55,7
Landbrugsministeriet							2	4		60,2
Ministeriet for Grønland				1	1	1	1			50,3
Min. f. kult. anliggender					1	2	2			52,6
Min. f. off. arbejder					1	1		1		53,3
Lønningsministeriet					2		1	4		57,1
Statsministeriet					1	1				49,5
Udenrigsmin. (hjemmetj.).			1	2	16	7	1			47,9
Udenrigsmin. (udetj.).				3	9	12	7	2	1	52,2
Undervisningsministeriet				2	7	6	3			49,2
I alt			4	14	57	55	39	27	11	52,7

Tabel 4 viser aldersfordelingen for samtlige chefer i ministerierne.

Denne tabel omfatter alle, der er udnævnt eller fungerer i stillinger i 36.-40. lønramme. Konsulenter og kommitterede er således også med i tabellens tal.

For hvert enkelt ministerium er chefernes gennemsnitsalder beregnet.

Tabel 4. Samtlige chefers aldersfordeling og gennemsnitsalder (36.-40. lønramme).

	-29 år	30-34 år	35-39 år	40-44 år	45-49 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65 år -	Gennem- snitsalder
Arbejdsministeriet							5			57,4
Socialministeriet					2	4	2	1	1	54,7
Boligministeriet					1	7	3	2	1	55,0
Finansmin., finansdep.			1		3	3	3	1	1	52,7
Økonomiministeriet				2	1					43,3
Finansmin., tolddep.						6	3	1	1	55,3
Finansmin., skattedep.						9	4	4		55,8
Finansmin., 1. rev.dep.					1	2		1	2	58,3
Finansmin., 2. rev.dep.					3	2	1	5	2	57,0
Finansmin., 3. rev.dep.					1		3	2	1	57,9
Fiskeriministeriet					1	1		1		52,7
Forsvarsministeriet				1	3	1	1	1		50,3
Handelsministeriet					1	1	5	6	3	59,6
Indenrigsministeriet					4	3	3			51,3
Justitsministeriet			3	5	4	1				43,4
Kirkeministeriet						1	2	1		57,0
Landbrugsministeriet						1	2	6	1	61,0
Ministeriet for Grønland				1	3	2	1			50,3
Min. f. kult. anliggender					1	2	2	1		53,8
Min. f. off. arbejder					1	1		1	1	57,0
Lønningsministeriet					3	2	2	4		55,5
Statsministeriet				1	3	1				47,8
Udenrigsmin. (hjemmetj.)			1	2	17	9	5	1		49,5
Udenrigsmin. (udetj.)				3	12	18	17	9	7	55,3
Undervisningsministeriet				4	8	8	6		1	50,3
I alt			5	19	73	85	70	48	22	53,7

I tabel 5 er departementscheferne fordelt efter den alder, de havde ved udnævnelsen til denne stilling. Den gennemsnitlige udnævnelsesalder for departementschefer er 47,5 år.

Tabel 5. Departementscheferne fordelt efter udnævnelsesalder.

	-34 år	35-39 år	40-44 år	45-49 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65 år-
Arbejdsministeriet				1				
Socialministeriet					1			
Boligministeriet			1					
Finansmin., finansdep.				1				
Økonomiministeriet			1					
Finansmin., tolddep.				1				
Finansmin., skattedep.			1					
Finansmin., 1. rev. dep.			1					
Finansmin., 2. rev. dep.				1				
Finansmin., 3. rev. dep.					1			
Fiskeriministeriet					1			
Forsvarsministeriet				1				
Handelsministeriet				1				
Indenrigsministeriet		1						
Justitsministeriet					1			
Kirkeministeriet						1		
Landbrugsministeriet					1			
Ministeriet for Grønland			1					
Min. f. kult. anliggender					1			
Min. f. off. arbejder			1					
Lønningsministeriet				1				
Statsministeriet			1					
Undervisningsministeriet						1		
I alt		1	7	7	6	2		

I tabel 6 er kontorchefer og konsulenter (36. lønramme) fordelt efter den alder, de havde ved udnævnelsen. For udenrigsministeriets vedkommende er alle i 36. lønramme medregnet. I tabellen er endvidere anført den gennemsnitlige udnævnesalder.

Tallene med almindelig skrift angiver kontorchefer og i udenrigsministeriet tjenestemænd i lønramme 36. Tallene i parentes angiver konsulenter.

Tabel 6. Kontorchefer m. fl. i 36. lønramme fordelt efter udnævnesalder.

	-34 år	35-39 år	40-44 år	45-49 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65 år -	Gennem- snitsalder
Arbejdsministeriet				3	1				48,0
Socialministeriet		1	(1) 1	4					44,9
Boligministeriet		1	4	1	4				46,1
Finansmin., finansdep.	1		(1) 2	2	2				44,4
Økonomiministeriet		(1) 1							37,5
Finansmin., tolddep.		1	1	(1) 4	1				45,9
Finansmin., skattedep.			1		(1) 5	1			51,2
Finansmin., 1. rev.dep.			1	2	(1) 1				47,8
Finansmin., 2. rev.dep.			1	(1) 6		2			48,6
Finansmin., 3. rev.dep.			1	1	3	1			50,7
Fiskeriministeriet			2						43,0
Forsvarsministeriet		1	3						42,0
Handelsministeriet			3	(1) 1	(1) 3	2	(1)		50,3
Indenrigsministeriet			2	(1) 3	1				46,6
Justitsministeriet		2	2						39,2
Kirkeministeriet				1	2				51,0
Landbrugsministeriet			1	1	(1) 3	1			51,0
Ministeriet for Grønland			4						45,3
Min. f. kult. anliggender				3	1				46,8
Min. f. off. arbejder			2	1					42,0
Lønningsministeriet			(1) 2	1	3	1			48,5
Statsministeriet		1	(1)	1					43,0
Udenrigsmin. (hjemmetj.)		2	15	8		1			43,6
Udenrigsmin. (udetj.)		5	10	17	1	1			44,5
Undervisningsministeriet		(2)	4	8	(1) 1				44,4
I alt	(1)	(3) 15	(4) 62	(4) 68	(5) 32	10	(1)		45,9

I tabel / er tjenestemænd i 40. lønramme fordelt efter den alder, de havde ved udnævnelsen.
Udenrigsministeriet er det eneste sted indenfor undersøgelsesområdet, der har stillinger i denne lønramme.

Tabel 7. Ambassadører m. fl. i 40. lønramme fordelt efter udnævnelsesalder.

-34 år	35-39 år	40-44 år	45-49 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65 år-	Gennemsnitsalder
		1	4	1	3			50,0

Tabel 8 viser, hvor længe samtlige chefer i ministerierne har beklædt deres nuværende stilling. Fungerende chefer er ikke medtaget.

Tabel 8. Samtlige chefer fordelt efter ansættelsestid i nuværende stilling.

	-4 år	5-9 år	10-14 år	15-19 år	20-24 år	25 år-
Arbejdsministeriet		2	3			
Socialministeriet	2	2	2	1	1	
Boligministeriet	7	1	1	2	1	1
Finansmin., finansdep.	2	5	3		1	
Økonomiministeriet	3					
Finansmin., tolddep.	2	6			3	
Finansmin., skattedep.	7	3		2		
Finansmin., 1. rev. dep.	3		1		2	
Finansmin., 2. rev. dep.	6	1	1	3	1	
Finansmin., 3. rev. dep.	4	1	1	1		
Fiskeriministeriet		3				
Forsvarsministeriet	4	1		1		
Handelsministeriet	5	3	4	3		1
Indenrigsministeriet	4	4			1	
Justitsministeriet	4	3				
Kirkeministeriet	1	3				
Landbrugsministeriet	2	3	3		2	
Ministeriet f. Grønland	3	1	2			
Min. f. kult. anliggender	1	3	1			
Min. f. off. arbejder	1		1	1		1
Lønningsministeriet	6	2	2	1		
Statsministeriet	3	2				
Udenrigsmin. (hjemmetj.)	18	16				
Udenrigsmin. (udetj.)	13	34	15	3		1
Undervisningsministeriet	4	18				
I alt	105	117	40	18	12	4

I tabel 9 er *juristerne* i ministerierne fordelt efter karakteren ved embedseksamen. Exam.jur.er og ansatte, der har en udenlandsk juridisk grad, er ikke medtaget.

Den gennemsnitlige eksamenskvote for jurister beskæftiget i centraladministrationen er - som det fremgår af tabellen - 12,37. Til sammenligning kan oplyses, at den gennemsnitlige eksamenskvote for de sidste 10 års kandidathold ligger på ca. 12,00.

Ved **førstegangssættelser** i centraladministrationen legges der i praksis afgørende vægt på ansøgerens eksamenskarakter, hvilket vil sige, at

den ansættende myndighed blandt flere ansøgere normalt vælger den, der har den højeste karakter. Dette er grunden til, at tabel 9 er medtaget i **undersøgelsen**. Af denne tabel kan karakterniveauet for ministeriernes jurister aflæses. Tabellen har alene interesse derved, at den viser, hvilke ministerier der har lettest ved at rekruttere jurister. Det tilføjes, at eksamenskarakteren ikke alene er en anvendelig målestok for kvalifikationer hos de jurister, der er beskæftiget i ministerierne, idet der næppe kan påvises nogen entydig sammenhæng mellem eksamenskarakterens størrelse og den pågældendes egnethed til sit arbejde.

Tabel 9. Jurister i ministerierne fordelt efter eksamenskvalitet.

	-10,49	10,50-10,99	11,00-11,49	11,50-11,99	12,00-12,49	12,50-12,99	13,00-13,49	13,50-13,99	14,00-14,49	14,50-14,99	15,00-	Gennemsnitsskarakter
Arbejdsministeriet			1	8	10	4	3					12,20
Socialministeriet				11	21	17	3	2				12,36
Boligministeriet		2	5	22	25	4	4					12,00
Finansmin., finansdep.	1		1	6	5	3	1					12,12
Økonoministeriet												
Finansmin., tolddep.				12	7	5						12,11
Finansmin., skattedep.				27	23	14	4	1				12,20
Finansmin., 1. rev.dep.		1	1	7	4	4	3	1				12,21
Finansmin., 2. rev.dep.			1	14	7	3						11,97
Finansmin., 3. rev.dep.				8	4		1					12,00
Fiskeriministeriet			2	7	2							11,77
Forsvarsministeriet		1	2	9	6	1						11,82
Handelsministeriet				19	23	12	6	1				12,30
Indenrigsministeriet				2	8	26	22	9	2			12,93
Justitsministeriet						2	34	22	9	2	1	13,58
Kirkeministeriet			1	10	4	4	2					12,15
Landbrugsministeriet			1	18	14	14	2	1				12,24
Ministeriet f. Grønland	1	4	1	8	8	3	3					11,95
Min. f. kult. anliggender			1	9	11	10	4	1				12,36
Min. f. off. arbejder			1	3	12	7	1	1				12,41
Lønningsministeriet		2	4	6	9	6	1					12,01
Statsministeriet			1	1	2	2	1					12,25
Udenrigsmin. (hjemmetj.)		1	5	14	34	27	15	7				12,44
Udenrigsmin. (udetj.)			1	25	18	24	19	5	2			12,49
Undervisningsmin.	1	5	3	23	47	25	9					12,20
I alt	3	16	32	269	304	217	138	51	13	2	1	12,37

Tabel 10 viser Stabsstrukturen blandt de af undersøgelsen omfattede jurister, økonomer m.v., udtrykt som forholdet mellem det samlede antal underordnede og det samlede antal overordnede stillinger i ministerierne. I de overordnede stillinger er medregnet stillinger som nedlægges ved ledighed (kommitteret og konsulent). Det drejer sig om i alt 30 stillinger for hele området. Hvis disse **stillinger** ikke medregnes, ændres den kvotient, der beskriver Stabsstrukturen for hele centraladministrationen fra 3,4 til 3,7.

Tabel 10. Stabsstrukturen, d. v. s. forholdet mellem antal underordnede og antal overordnede stillinger.

stillinger			
	I Antal stillinger (pr. 1.4.1970) som eksp. sekr., fuldm. og sekr.	II Antal stillinger (pr. 1.4.1970) i lønramme 36-40	I/II Forholdet mellem det samlede antal under- ordnede og det samlede antal overordnede (pr. 1.4.1970)
Arbejds- og socialmin.	92	14	6,6
Boligministeriet	87	13	6,7
Finansdep. og øko.min.	56	21	2,7
Tolddepartementet	30	11	2,7
Skattedepartementet	69	15	4,6
Revisionsdepartementerne	82	26	3,2
Fiskeriministeriet	8	3	2,7
Forsvarsministeriet	12	7	1,7
Handelsministeriet	65	16	4,1
Indenrigsministeriet	71	12	5,9
Justitsministeriet	63	14	4,5
Kirkeministeriet	17	4	4,3
Landbrugsministeriet	52	10	5,2
Ministeriet for Grønland	34	7	4,9
Min. f. kult. anliggender	35	5	7,0
Min. f. off. arbejder	23	5	4,6
Lønningsministeriet	26	11	2,4

Tabel 11 viser ligeledes stabsstrukturen, men her alene udtrykt som forholdet mellem det samlede antal underordnede stillinger og antallet af kontorchefstillinger.

Tabel 11. Stabsstrukturen for de ministerielle kontorer.

	I Antal stillinger (pr. 1.4.1970) som eksp. sekr., fuldm. og sekr.	II Antal kontor- chefstillinger (pr. 1.4.1970)	I/II Forholdet mellem det samlede antal under- ordnede og antallet af kontorchefer (pr. 1.4.1970)
Arbejds- og socialmin.	92	11	8,4
Boligministeriet	87	10	8,7
Finansdep. og øko. min.	56	12	4,7
Tolddepartementet	30	7	4,3
Skattedepartementet	69	10	6,9
Revisionsdepartementerne	82	19	4,3
Fiskeriministeriet	8	2	4,0
Forsvarsministeriet	12	4	3,0
Handelsministeriet	65	8	8,1
Indenrigsministeriet	71	9	7,9
Justitsministeriet	63	10	6,3
Kirkeministeriet	17	3	5,7
Landbrugsministeriet	52	5	10,4
Ministeriet for Grønland	34	4	8,5
Min. f. kult. anliggender	35	4	8,8
Min. f. off. arbejder	23	3	7,7
Lønningsministeriet	26	7	3,7
Statsministeriet	10	2	5,0
Udenrigsmin. (Hjemmetj.)	114	27	4,2
Udenrigsmin. (Udetj.)	63	34	1,9
Undervisningsministeriet	96	14	6,9
I alt	1.105	205	5,4

For at illustrere de uensartede personalemæssige forhold i departementerne er i det følgende foretaget en sammenligning af justitsministeriets departement og skattedepartementet:

Af tabel 1 fremgår, at der er ansat 69 jurister i skattedepartementet og 70 i justitsministeriet. I skattedepartementet er ansat 7 økonomer, medens justitsministeriet ikke har økonomer ansat.

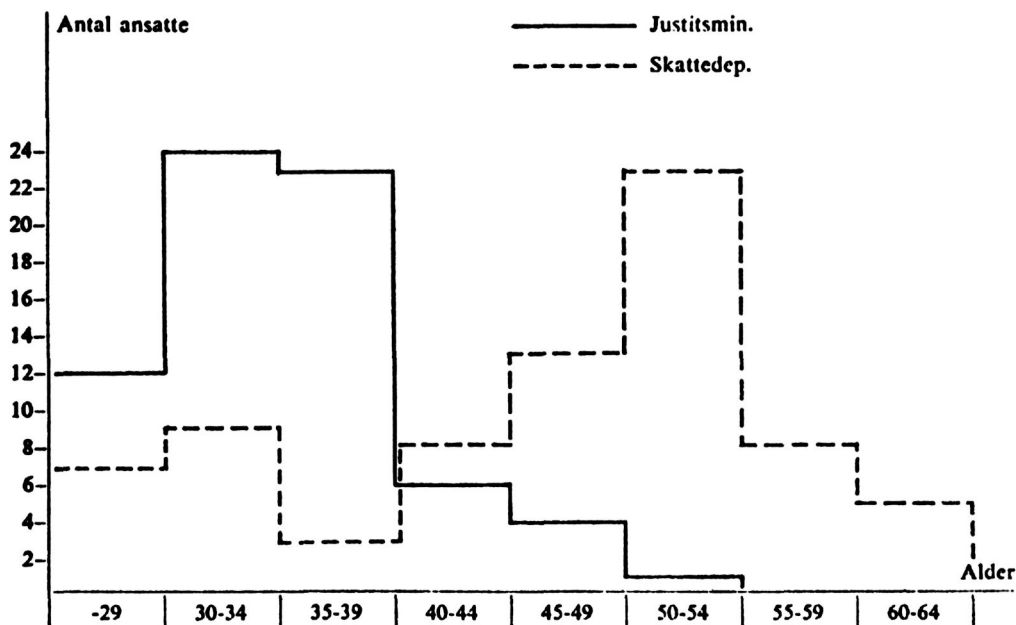
Af tabel 2 fremgår følgende om aldersforholdene i de to departementer:

	under 45 år	45 år og derover
Justitsministeriet:	65 (93 %)	5 (7 %)
Skattedepartementet:	27(36 %)	49(64 %)

Aldersfordelingen er grafisk fremstillet i figur 2.

I denne figur er antallet af ansatte i de forskellige aldersgrupper afbildet. Af figuren fremgår således, at justitsministeriet har 24 ansatte i alderen 30-34, medens skattedepartementet har 9 i denne aldersgruppe og f. eks., at der 1 skattedepartementet er 36 jurister og økonomer i alderen 50 år eller derover, medens justitsministeriet kun har 1 jurist ansat, der er fyldt 50 år.

Fig. 2. Aldersfordelingen i justitsministeriets departement og i skattedepartementet.



Af tabel 3 ses, at justitsministeriet ikke har udnævnte eller fungerende kontorchef, der er fyldt 50 år, medens skattedepartementets kontorchef alle er fyldt 50 år.

Tabel 6 viser, at af justitsministeriets 4 udnævnte kontorchefer er 2 udnævnte i alderen 35-39 år og 2 udnævnt i alderen 40-44 år. Af skattedepartementets 8 udnævnte kontorchefer og konsulenter er 1 udnævnt i alderen 40-44 år, medens 6 er udnævnt i alderen 50-54 år og 1 i alderen 55-59 år.

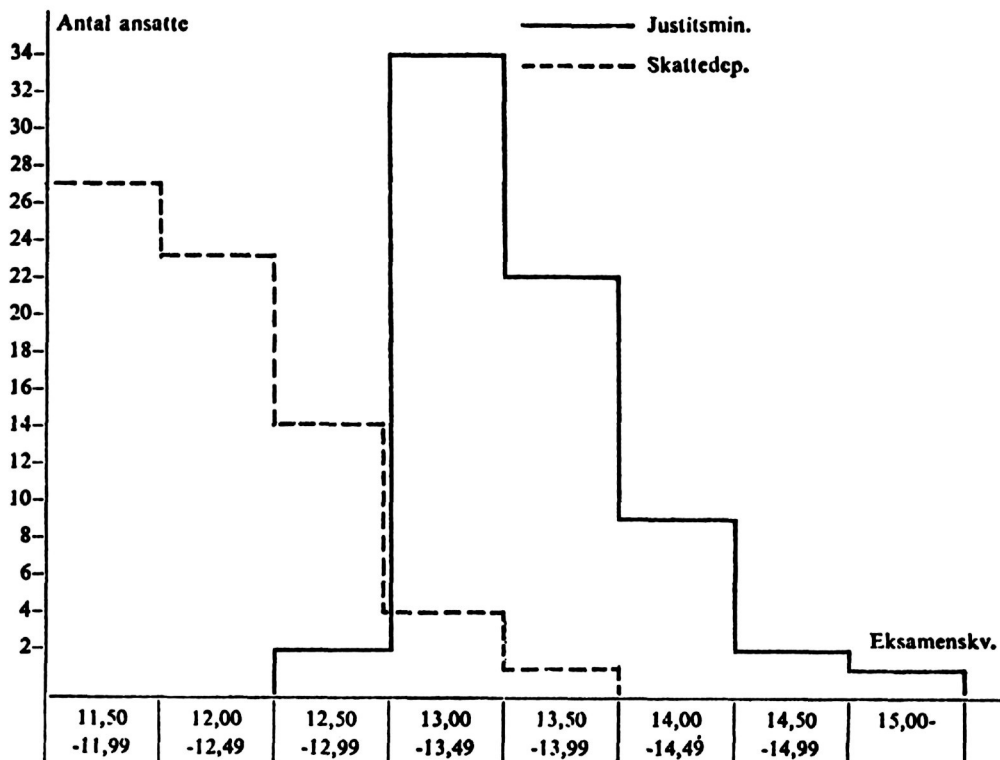
Af tabel 8 fremgår, at alle justitsministeriets 7 udnævnte chefer i lønramme 36-40 har beklædt

deres nuværende stilling i mindre end 10 år. Af skattedepartementets 12 udnævnte chefer har 10 beklædt deres nuværende stilling i færre end 10 år, medens 2 har beklædt deres nuværende stilling i 15-19 år.

Karakterfordelingen for de 2 departementers jurister er grafisk fremstillet i figur 3.

I denne figur er juristerne fordelt i grupper efter deres eksamenskarakter. Af figuren fremgår således, at 34 jurister i justitsministeriet har eksamenskarakterer fra 13,00 til 13,49, mens 4 jurister i skattedepartementet ligger i denne gruppe.

Figur 3. Juristerne i justitsministeriets departement og skattedepartementet fordelt efter eksamenskvalitet.



Da undersøgelsen kun giver et øjebliksbillede, skal konklusioner af talmaterialet drages med megen varsomhed. De træk, som er karakteristiske for personaleopbygningen på den valgte dato, er måske ændrede på et lidt senere tidspunkt eller var anderledes på et lidt tidligere tidspunkt.

Undersøgelsen har også på andre punkter visse svagheder:

F.eks. ville det ved vurderingen af chefsudnævnelsesalder også have været af interesse at

vide, hvilken alder den pågældende havde på det tidspunkt, da han blev ansat i centraladministrationen.

Den knappe tid og de bevillingsmæssige rammer for undersøgelsen har medført, at det ikke kan udelukkes, at der kan være enkelte fejl i det fremdragne materiale. Juristforbundets sekretariat, der ligger inde med undersøgelsens basismateriale, vil være taknemlig for at modtage eventuelle korrektioner til tabellerne m. v.

Stabsstrukturen i centraladministrationen i 1970 og 1974

-----o-----

Styrelse	Forholdet mellem antal underordnede stillinger *) og samlet antal overordnede stillinger (lr. 36-40)		Forholdet mellem antal underordnede stillinger *) og antal overordnede stillinger i lr. 36	
	Personalefortegnelsen 1974/75	Danmarks Juristforbunds undersøgelse i 1970	Personalefortegnelsen 1974/75	Danmarks Juristforbunds undersøgelse i 1970
<u>Statsmin.</u>				
Departementet	1,3	2,0	2,0	5,0
<u>Min.f.Grønland</u>				
Departementet	5,4	4,9	8,6	8,5
<u>Udenrigsmin.</u>				
Departementet	5,0	3,3	5,3	4,2
<u>Landbrugsmin.</u>				
Departementet	4,3	5,2	5,5	10,4
Direktorater mv.	4,6	...	5,8	...
<u>Fiskerimin.</u>				
Departementet	2,8	2,7	3,7	4,0
<u>Indenrigsmin.</u>				
Departementet	5,4	5,9	7,2	7,9
Direktorater mv.	2,2	...	3,3	...
<u>Boligmin.</u>				
Departementet	6,9	6,7	9,2	8,7
<u>Socialmin.</u>				
Departementet	5,5	6,6	6,9	8,4
Direktorater mv.	5,4	...	7,5	...
<u>Arbejdsmin.</u>				
Departementet	5,2	6,6	6,2	8,4
Direktorater mv.	4,4	...	6,5	...
<u>Min.f.off.arb.</u>				
Departementet	4,8	4,6	6,0	7,7
Direktorater mv.	2,6	...	5,2	...
<u>Handelsmin.</u>				
Departementet	5,2	4,1	6,9	8,1
Direktorater mv.	3,1	...	4,9	...
<u>Justitsmin.</u>				
Departementet	4,7	4,5	6,6	6,3
Direktorater mv.	3,1	...	5,0	...
<u>Kirkemin.</u>				
Departementet	3,5	4,3	4,7	5,7

Styrelse	Forholdet mellem antal underordnede stillinger *) og samlet antal overordnede stillinger (lr. 36-40)		Forholdet mellem antal underordnede stillinger *) og antal overordnede stillinger i lr. 36	
	Personalefortegnelsen 1974/75	Danmarks Juristforbunds undersøgelse i 1970	Personalefortegnelsen 1974/75	Danmarks Juristforbunds undersøgelse i 1970
<u>Undervisn.min.</u>				
Departementet	3,7	4,0	5,5	6,9
Direktorater mv.	4,1	4,0	7,1	6,9
<u>Min.f.kult.anl.</u>				
Departementet	5,6	7,0	7,0	8,8
<u>Forsvarsmin.</u>				
Departementet	1,8	1,7	2,9	3,0
Direktorater mv.	0,8	...	2,0	...
<u>Finansmin.</u>				
Budgetdep.	3,3	2,7	4,6	4,7
Lønn.- & pensdep.	3,6	2,4	5,0	3,7
Adm.dep.	3,3	2,7	4,3	4,7
Dep.f.told- & f.	2,7	2,7	3,6	4,3
Skattedep.	3,7	4,6	4,7	6,9
Direktorater mv.	5,6	...	7,7	...
<u>Økonomimin.</u>				
Revisionsdep.	3,1	3,2	3,9	4,3
Danmarks Stat.	6,7	...	5,8	...
<u>Miljømin.</u>				
Departementet	7,5	...	9,4	...
Direktorater mv.	2,1	...	5,4	...
<u>I alt:</u>				
Departementer	4,2	3,4	5,5	5,4
Direktorater mv.	3,8	...	5,8	...
<u>I alt:</u>				
Departementer + direktorater mv.	4,0	...	5,6	...

*) dvs. stillinger som sekretær, fuldmægtig og ekspeditionssekretær.

Inddeling af ministeriernes departementer efter forholdet mellem antallet af underordnede og overordnede stillinger

-----oOo-----

Departementerne ordnet efter forholdet mellem antal underordnede stillinger *) og samlet antal overordnede stillinger (lr. 36-40)		Departementerne ordnet efter forholdet mellem antal underordnede stillinger *) og antal overordnede stillinger i lr. 36	
<u>1</u> Personalefortegnelsen 1974/75	<u>2</u> Juristforbundets undersøgelse i 1970	<u>3</u> Personalefortegnelsen 1974/75	<u>4</u> Juristforbundets undersøgelse i 1970
Statsmin.	Forsvarsmin.	Statsmin.	Forsvarsmin.
Forsvarsmin.	Statsmin.	Forsvarsmin.	Lønn.- & pensdep.
Dep.f.told- & f.	Lønn.- & pensdep.	Dep.f.told- & f.	Fiskerimin.
Fiskerimin.	Fiskerimin.	Fiskerimin.	Udenrigsmin.
Revisionsdep.	Budgetdep.	Revisionsdep.	Dep.f.told- & f.
Budgetdep.	Adm.dep.	Adm.dep.	Revisionsdep.
Adm.dep.	Dep.f.told- & f.	Budgetdep.	Budgetdep.
Kirkemin.	Revisionsdep.	Lønn.- & pensdep.	Adm.dep.
Lønn.- & pensdep.	Udenrigsmin.	Kirkemin.	Statsmin
Skattedep.	Undervisn.min.	Skattedep.	Kirkemin.
Undervisn.min.	Handelsmin.	Udenrigsmin.	Justitsmin.
Landbrugsmin.	Kirkemin.	Landbrugsmin.	Undervisn.min.
Justitsmin.	Justitsmin.	Undervisn.min.	Skattedep.
Min.f.off.arb.	Min.f.off.arb.	Min.f.off.arb.	Min.f.off.arb.
Udenrigsmin.	Skattedep.	Arbejdsmin.	Indenrigsmin.
Arbejdsmin.	Min.f.Grønland	Handelsmin.	Handelsmin.
Handelsmin.	Landbrugsmin.	Justitsmin.	Socialmin.
Min.f.Grønland	Indenrigsmin.	Socialmin.	Arbejdsmin.
Indenrigsmin.	Socialmin.	Min.f.kult.anl.	Min.f.Grønland
Socialmin.	Arbejdsmin.	Indenrigsmin.	Boligmin.
Min.f.kult.anl.	Boligmin.	Min.f.Grønland	Min.f.kult.anl.
Boligmin.	Min.f.kult.anl.	Boligmin.	Landbrugsmin.

*) dvs. stillinger som sekretær, fuldmægtig og ekspeditionssekretær.

Samtlige jurister og økonomer i 5 udvalgte departementer fordelt efter alder

-----000-----

	-29 år	30-34 år	35-39 år	40-44 år	45-49 år	50-54 år	55-59 år	60-64 år	65- år	I alt	Gennem- snits- alder
Skattedepartementet											
Juristforbundets undersøgelse	7 9,2	9 11,8	3 3,9	8 10,5	13 17,1	23 30,2	8 10,5	5 6,5	-	76 100	46,0
Hof- og Stats- kalenderen	3 3,4	21 24,4	5 5,8	3 3,4	8 9,3	12 13,9	25 29,0	5 5,8	4 4,6	86 100	46,9
Justitsmin.dep.											
Juristforbundets undersøgelse	12 17,1	24 34,2	23 32,8	6 8,5	4 5,7	1 1,4	-	-	-	70 100	34,9
Hof- og Stats- kalenderen	16 21,3	20 26,6	17 22,6	15 20,0	5 6,7	1 1,3	1 1,3	-	-	75 100	35,8
Handelsmin.dep.											
Juristforbundets undersøgelse	3 3,9	11 14,5	10 13,2	6 7,9	8 10,5	20 26,3	9 11,8	6 7,9	3 3,9	76 100	46,7
Hof- og Stats- kalenderen	10 11,4	8 9,1	13 14,8	9 10,2	7 7,9	13 14,8	14 15,9	9 10,2	5 5,7	88 100	46,3
Budgetdepartementet											
Juristforbundets undersøgelse	7 17,5	3 7,5	6 15,0	8 20,0	5 12,5	3 7,5	3 7,5	2 5,0	3 7,5	40 100	43,5
Hof- og Stats- kalenderen	2 4,2	15 31,3	4 8,3	7 14,6	9 18,7	4 8,3	5 10,4	1 2,1	1 2,1	48 100	42,4
Løgn.- & pens.dep.											
Juristforbundets undersøgelse	-	1 2,8	6 17,1	3 8,5	6 17,1	5 14,3	8 22,8	5 14,3	1 2,8	35 100	50,3
Hof- og Stats- kalenderen	6 16,2	3 8,1	-	5 13,5	5 13,5	4 10,8	8 21,6	3 8,1	3 8,1	37 100	47,3

Skitse til overvejelse
af stillingsstrukturen i centraladministrationen,
udarbejdet af sekretariatschef J. Friis Christensen
og fuldmægtig E. Lohmann Davidsen

—oOo—

1. De senere års udvikling har medført betydelige ændringer i centraladministrationens opgaver og virkemåde. Udviklingen er nærmere beskrevet i udkastet til betænkningens kapitel I.

I denne forbindelse kan fremhæves, at udviklingen bl.a. har medført afskaffelse, decentralisering eller omlægning af mange typer mere konkrete sagsekspeditioner og en betydelig vækst i centraladministrationens planlægnings-, udrednings- og anden ofte mere tværgående virksomhed. Det bør derfor overvejes, hvilke krav denne udvikling stiller til stillingsstrukturen for så vidt angår stillingsgrupperne I + II, jfr. betænkningens kapitel V om centraladministrationens stillingsstruktur.

Erfaringerne har vist, at der ved placering af nye opgaver til tider er opstået problemer. Nye opgaver har f.eks. været af en sådan karakter, at det ikke har været hensigtsmæssigt at placere dem hverken i et nyt egentligt kontor eller i den bestående kontorstruktur i øvrigt. Muligheden for at opnormere enkelte tjenestemandsstillinger til lønramme 34 og kvalifikationstillægssystemet inden for overenskomstområdet har ikke altid været i stand til at løse problemet.

På den baggrund kan det være rimeligt at overveje, om en ændring af de hidtidige lønramme 34-stillinger og kvalifikations-til lægs systemet på overenskomstområdet i form af en skarpere defineret stillingstype vil kunne løse nogle af problemerne ved at skabe friere muligheder for at fordele opgaverne blandt medarbejderne og dermed bedre overensstemmelse mellem opgaver, ansvar og indplacering.

2. I betænkningens kapitel III er nærmere redegjort for de synspunkter, der ligger til grund for udvalgets vurdering af det ønskelige i, at der skabes muligheder for en væsentlig friere personalebevægelighed i centraladministrationen. Det må imidlertid erkendes, at det vil kunne være vanskeligt efter turnusperiodens

udløb at fremme personalebevægeligheden ved at pålægge sagsbehandlere og styrelse pligt til rotering. En revision af lønramme 34-stillingerne, kombineret med den i betænkningens kapitel IV omtalte *bedømmelsesprocedure*, må imidlertid antages at være et egnet middel til at styrke en personalebevægelighed for denne gruppe medarbejdere.

I de senere år har der fra centraladministrationen fundet en ikke ubetydelig afvandring sted fra fuldmægtiggruppen til stillinger bl.a. i kommuner, amtskommuner og i organisationer. Inden for disse områder findes der netop stillinger på niveau svarende til de omtalte stillinger som fuldmægtig med særlige opgaver. En reform af lønramme 34-stillingerne vil kunne skabe bedre muligheder for at fastholde medarbejdere i centraladministrationen.

Ligeledes vil en sådan revision af lønramme 34-stillingerne forbedre mulighederne for uddannelse af nye ledere til centraladministrationen og samtidig skabe et bedre grundlag for vurdering af ansøgere til chefstillinger.

3. De funktioner, der fremover tænkes henlagt til stillingskategorien, er navnlig følgende:

- a) Souscheffunktioner og ansvar i forbindelse med denne opgaves varetagelse i kontorer, hvor det arbejde der påhviler "næstkommenderende", er særligt belastende, eller hvor funktionen i øvrigt f.eks. på grund af kontorets størrelse eller opgavernes art er særligt omfattende.
- b) Rådgivningsfunktioner, f.eks. opgaven at lede en mindre stabsenhed, der rådgiver departementets eller styrelsens topledelse i særlige spørgsmål af økonomisk, juridisk eller anden karakter.
- c) Sektions- eller områdeledersfunktioner, hvor det er hensigtsmæssigt at opdele et kontor eller en anden administrativ enhed i mindre sektioner eller områder, f.eks. fordi kontoret har en omfattende ekstern virksomhed.
- d) Koordineringsfunktioner i forbindelse med tværgående opgaver, f.eks. løsning af midlertidige udredningsopgaver eller samordning af flere kontorers finanslovs-, budget- og planlægningsarbejde.
- e) Repræsentationsfunktioner i forbindelse med arbejdet i internationale organisationer, f.eks. hvor særlige opgaver i forbindelse med Danmarks repræsentation i faste organer i andre internationale organisationer eller i komiteer eller arbejdsgrupper under disse varetages af en enkelt medarbejder.

4. Stillingerne forventes oprettet efter den samme procedure, som gælder for oprettelse af lønramme 34-stillinger og svarende hertil kvalifikationstillæg til overenskomstansatte. Stillingerne tænkes særligt oprettet i forbindelse med de almindelige overenskomstforhandlinger, idet der foretages omklassificeringer af enkelte fuldmægtig/ekspeditionssekretærstillinger. Stillingerne kan besættes såvel på tjenestemandsvilkår som på overenskomstvilkår.

Stillingerne tænkes oprettet som varige stillinger og formentlig besat efter samme procedure som kontorchefstillinger. Stillingerne bør i almindelighed besættes for et bestemt tidsrum, og således at den pågældende har mulighed for at vende tilbage til en anden stilling efter periodens udløb.

