

# Slutredovisning av uppdrag att lokalisera ISF till Göteborg

Dnr 2018 - 0107

# Innehåll

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Inledning .....   | 5  |
| 1.1 | Konsekvenserna har delredovisats till regeringen och en löpande dialog har förts med socialdepartementet..... | 5  |
| 1.2 | Slutredovisningens disposition .....  | 5  |
|     | Det har inte varit möjligt att redovisa den individuella kostnaden av omlokaliseringen .....                  | 6  |
|     | Konsekvenser som ligger utanför verksamheten har inte redovisats .....  | 6  |
| 2   | Vad innebär ett beslut om lokalisering och vilka svårigheter har vi ställts inför? .....                      | 7  |
| 2.1 | Ett helt oväntat besked som uppfattas som en nedläggning av myndigheten .....                                 | 6  |
| 2.2 | En stor påtvingad förändring som skapar dilemman och lojalitetskonflikter .....                               | 6  |
| 2.3 | Medarbetarnas välmående och arbetsprestationer påverkas negativt.....   | 7  |
| 3   | Vår strategi – att trampa på gasen .....  | 9  |
| 3.1 | Ett aktivt och öppet förhållningssätt .....   | 9  |
|     | Alla chefer har varit aktiva i omställningsarbetet .....  | 9  |
|     | Handlingsplan med prioriterade aktiviteter för varje halvår..   | 10 |
|     | Kontinuerlig information till och dialog med medarbetarna ..  | 10 |
| 3.2 | Ett proaktivt arbete med åtgärder för att hantera förändringen.....   | 11 |
|     | Föreläsningar om att befinna sig i och förhålla sig till förändring .....                                     | 11 |
|     | Kompetensutveckling med lokala omställningsmedel och tidiga insatser från Trygghetstiftelsen .....            | 11 |
|     | Kick-off med fokus på medarbetarnas behov .....   | 11 |
|     | Närvarande chefer, tätare och anpassade medarbetarsamtal och genomförda lönerrevisioner.....                  | 12 |
| 3.3 | Aktiva fackliga organisationer och arbetsmiljöombud tidigt i processen.....                                   | 12 |
|     | En riskbedömning har genomförts tidigt i processen .....  | 12 |
|     | Tidsbegränsade villkor för att främja en omlokalisering och kompetensöverföring till Göteborg .....           | 13 |
| 3.4 | Fokus på kärnverksamheten.....  | 13 |
|     | Fokus i ledningsgruppen på våra projekt.....  | 13 |
|     | Verksamhetsplanering har garanterat kompetensöverföring och produktion på lång sikt .....                     | 13 |
|     | Lojala medarbetare har varit avgörande för en bibehållen produktion på kort sikt .....                        | 14 |
| 3.5 | Fokus på att rekrytera tidigt till Göteborg.....  | 14 |
|     | ISF i Göteborg har börjat med tio medarbetare i september 2018 .....  | 14 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | Ett anpassat och fördjupat introduktionsprogram .....  | 15 |
|     | Nya medarbetares arbete i pågående projekt har säkerställt publicering av rapporter .....  | 15 |
| 3.6 | Hitta nya lokaler i Göteborg tidigt i processen .....  | 16 |
| 4   | Varje halvår under omlokaliseringsperioden har haft sin egen karaktär .....  | 17 |
| 4.1 | Första halvåret har det varit kris och ISF har förlorat hälften av sin utredarkapacitet .....                                      | 17 |
| 4.2 | Andra halvåret har nya medarbetare kommit i Göteborg med hopp, gott samarbete och kompetensöverföring.....                         | 17 |
| 4.3 | Det tredje halvåret har förberett nystarten i Göteborg och avslutat verksamheten i Stockholm .....                                 | 18 |
| 4.4 | Framtiden handlar om en god nystart i Göteborg .....   | 19 |
| 5   | Lärdomar.....  | 20 |
| 5.1 | Vi har behövt ett tidigare och mer aktivt stöd från Arbetsgivarverket i både generella och specifika frågor .....                  | 20 |
| 5.2 | Vi har behövt ett genomförbart uppdrag med realistiska förväntningar och ett ekonomiskt utrymme att hantera större kostnader ..... | 21 |
| 6   | Verksamhetsmässiga konsekvenser .....  | 22 |
| 6.1 | Produktionen på kort sikt har varit god tack vare lojala medarbetare och långa ledder i våra projekt.....                          | 22 |
| 6.2 | Produktionen kommer att minska de kommande åren.....   | 22 |
| 6.3 | Ingen rapportering av effekter och tillfälligt delvis lägre kvalitet i årsredovisningen .....                                      | 23 |
| 6.4 | Omlokaliseringen kan få långsiktiga konsekvenser som inte går att förutse idag .....   | 23 |
| 7   | Personella konsekvenser.....   | 24 |
| 7.1 | Omlokaliseringen har varit känslös och energikrävande samtidigt som arbetsbelastningen har ökat kraftigt .....                     | 24 |
| 7.2 | Värdefull kompetens har lämnat verksamheten tidigt och medarbetarna har kommit vidare till nya arbeten.....                        | 24 |
| 7.3 | Nya medarbetare har tagit över arbetet på ett föredömligt sätt men vi har redan viss personalomsättning i Göteborg...              | 25 |
| 7.4 | Framtida rekrytering i takt med våra ekonomiska ramar påverkar uppbyggnadstakten .....   | 25 |
| 8   | Ekonomiska konsekvenser .....  | 26 |
| 8.1 | Kostnaderna för omlokaliseringen har inte varit möjliga att beräkna på ett tillförlitligt sätt .....                               | 26 |
|     | Personalkostnaderna har minskat medan lokal- och driftkostnader har ökat jämfört med innan omlokaliseringsbeslutet.....            | 26 |
| 8.2 | Tidsbegränsade överenskommelser ger ökade kostnader men främjar kompetensöverföring .....  | 27 |
|     | Kostnader för rekrytering har ökat under en övergångsperiod .....  | 27 |
| 8.3 | Ökade kostnader för lokaler under en övergångsperiod .....   | 27 |
| 8.4 | Driftkostnaderna för flytt och konsulter har ökat under omlokaliseringen.....  | 28 |
|     | Ökade kostnader för resor och hotell som kommer att bestå .....  | 28 |
|     | Drygt 4 miljoner i nedlagda kostnader i projekt som har avslutats i förtid .....   | 28 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 8.5 | Vi har verkat för att hålla nere investeringsbehoven .....                               | 29 |
| 8.6 | Andra konsekvenser har handlat om sent uppsagda avtal<br>och försenade betalningar ..... | 29 |

# 1 Inledning

Den 25 januari 2018 beslutade regeringen att ge Inspektionen för socialförsäkringen (ISF) i uppdrag att genomföra en lokalisering av myndigheten från Stockholm till Göteborg där myndigheten ska ha sitt säte. I uppdraget framgår att lokaliseringen till Göteborg ska vara avslutad senast den 1 augusti 2019. Vidare framgår det att uppdraget ska genomföras på ett sådant sätt att verksamheten kan fungera effektivt med bibehållen kvalitet på både kort och på lång sikt. Eventuella merkostnader till följd av beslutet ska hanteras inom ramen för beslutade medel.

## 1.1 Konsekvenserna har delredovisats till regeringen och en dialog har förts löpande med socialdepartementet

ISF har i enlighet med uppdraget den 27 juni 2018 lämnat en redovisning till regeringen (Socialdepartementet) vad gäller de verksamhetsmässiga, ekonomiska och personella konsekvenserna av uppdraget.<sup>1</sup> Förutom konsekvenserna har ISF också beskrivit vilka åtgärder som har vidtagits för att försöka minska de negativa konsekvenserna. I årsredovisningen för 2018 har ISF rapporterat om den fortsatta utvecklingen under hösten 2018.

Enligt uppdraget ska ISF föra en löpande dialog med regeringskansliet (Socialdepartementet) om hur arbetet med uppdraget fortskrider. ISF har i den löpande dialogen med Socialdepartementet, ungefär en gång per månad, avrapporterat hur arbetet med omlokaliseringen fortskrider. ISF har också fört en dialog om omlokaliseringen i samband med statssekreterare Roger Mörtviks besök i Göteborg i maj 2019 samt i mål- och resultatdialogen i maj 2019.

Den 18 oktober 2018 har ISF också lämnat en framställan till regeringen om ekonomiska ramar. Skrivelsen innehöll beräkningar för avsättningar i enlighet med gällande regelverk, en redovisning av behoven av att få disponera allt anslagssparande under åren 2019 och 2020, liksom behoven av en utökad låneram och utökade krediter.

## Slutredovisningens disposition

ISF ska slutredovisa uppdraget till regeringen senast den 1 oktober 2019. ISF kan konstatera att den fysiska omlokaliseringen av myndigheten nu är genomförd till Göteborg. Men att genomföra omlokaliseringen fullt ut vad gäller bemanning och verksamhet kommer att ta några år till.

---

<sup>1</sup> ISF skrivelse *Verksamhetsmässiga, personella och ekonomiska konsekvenser av att omlokalisera ISF till Göteborg*, dnr 2018-0107.

Nedan lämnar ISF den slutliga redovisningen av arbetet med att omlokalisera verksamheten till Göteborg. Redovisningen inleds med en beskrivning av vad det innebär att få ett omlokaliseringsbeslut och därefter beskrivs våra strategiska val och framgångsfaktorer i omlokaliseringsarbetet. Därefter beskrivs karaktären för varje halvår i omlokaliseringsarbetet och några lärdomar av omlokaliseringen att ta med inför nya beslut om lokalisering av myndigheter. Slutligen redovisar vi de verksamhetsmässiga, personella och ekonomiska konsekvenserna av omlokaliseringen på en övergripande nivå.

För mer detaljerade beskrivningar av konsekvenserna hänvisar vi till den första skrivelsen i juni 2018 och till ISF:s årsredovisning för 2018.

### Det har inte varit möjligt att redovisa den individuella kostnaden av omlokaliseringen

Ett beslut om omlokalisering innebär en stor personlig påverkan på både arbetsliv och privatliv för varje enskild individ och det är oundvikligt. Det är tydligt för ledningen på ISF att varje person har fått betala ett personligt pris för den här omlokaliseringen. Den prislappen har inte gått att mäta eller beskriva i den här slutredovisningen. Den har varit unik till både innehåll och omfattning för varje medarbetare som var anställd vid ISF när regeringen fattade beslut att lokalisera ISF till Göteborg.

### Konsekvenser som ligger utanför verksamheten har inte redovisats

ISF har inte heller beskrivit konsekvenser som ligger utanför den egna verksamheten i den här slutredovisningen, trots att det med största säkerhet finns även sådana effekter av beslutet att omlokalisera verksamheten. Det kan till exempel handla om hur medarbetarnas uppfattning av staten som en attraktiv arbetsgivare har påverkats av beslutet.

## 2 Vad innebär ett beslut om lokalisering och vilka svårigheter har vi ställts inför?

En viktig bakgrund till vilka konsekvenser omlokaliseringen har fått för ISF är de reaktioner ett beslut om omlokalisering har gett. En beskrivning av detta kan också ge en förståelse för vilka åtgärder som har behövt vidtas och som kommer att behöva vidtas från det att beslutet fattats tills det att verksamheten är fullt uppbyggd på den nya lokaliseringsorten.

### 2.1 Ett helt oväntat besked som uppfattats som en nedläggning av myndigheten

Beslutet om omlokalisering har varit helt oväntat för alla medarbetare vid myndigheten. Under ISF:s tidigare historia har myndighetens berättigande och existens varit ifrågasatt under perioder. Under omlokaliseringen har också en utredning om regeringens analys- och utvärderingsresurser genomförts, som skulle kunna komma att påverka myndigheten på ett påtagligt sätt. Delar av utredningens förslag remissbehandlas för närvarande inom regeringskansliet.

Oberoende av i vilken utsträckning tidigare erfarenheter spelar in har vår bedömning varit att de allra flesta medarbetare har uppfattat beskedet som ett beslut om nedläggning av myndigheten, snarare än en omlokalisering. På ett personligt plan har det inte varit en konstig reaktion. Den absoluta merparten av medarbetarna har sedan många år etablerat sig på den arbetsmarknad som omfattar kvalificerad utredning på socialförsäkringsområdet, en arbetsmarknad som fram till regeringens beslut, nära nog uteslutande har funnits i Stockholm. Att "flytta" från denna arbetsmarknad har för många medarbetare, i vart fall initialt, inte ens varit tänkbart. Många medarbetare har därtill en sådan privat situation att en flytt inte alls har varit möjlig, oavsett om den skulle ha inneburit veckopendling eller byte av bostadsort.

### 2.2 En stor påtvingad förändring som skapar dilemman och lojalitetskonflikter

Ett beslut om en lokalisering av en hel verksamhet till en ny ort på ett stort geografiskt avstånd från den ursprungliga orten, innebär att man samtidigt försätter både individer och i princip hela organisationen i en krissituation. Förändringen har varit stor, påtvingad och oundviklig, även om den har kunnat planeras och en öppen dialog har kunnat föras eftersom alla medarbetare och chefer befinner sig i samma situation. Medarbetarna har ställts inför dilemman och lojalitetskonflikter och många ofrivilliga avsked. Medarbetarnas egna känslor varierar över tid, de följer sällan en rak väg

från A till B<sup>2</sup> och många medarbetare befinner sig i olika faser samtidigt i organisationen. Man kan uppleva både förväntan och osäkerhet och reagera med både motstånd och motivation.<sup>3</sup> Varje medarbetare påverkas av hur hen själv mår och reagerar, och hen påverkas också av hur andra mår och reagerar.

### 2.3 Medarbetarnas välmående och arbetsprestationer påverkas negativt

Den initiala reaktionen på beskedet har fått en omedelbar påverkan på medarbetarnas välmående och därmed på deras arbetsprestation. Beroende på hur varje enskild medarbetare har tagit sig vidare i sin process med att hantera den uppkomna situationen har individer påverkats – och verksamheten i stort – på olika sätt. Många har behövt flytta fokus från den pågående verksamheten till att också undersöka möjligheterna att hitta nya jobb. Många har sagt upp sig eller begärt tjänstledigt och har då delvis behövt skifta fokus till att överlämna arbetet till andra, snarare än att utföra eller slutföra sitt arbete. De medarbetare som har varit kvar har i hög grad påverkats av att andra slutat och att verksamheten i Stockholm har varit under avveckling. En omlokalisering erbjuder också samtidigt positiva inslag, med möjlighet till nya erfarenheter, större ansvar och personlig utveckling. Oavsett vilka planer den enskilde medarbetaren har haft för framtida anställning på ISF har omlokaliseringens påverkan varit stor.

Detta har varit bakgrunden till de konsekvenser och utgångspunkten för de strategier som har valts som beskrivs i det följande.

---

<sup>2</sup> AS3, Transitioner – i samband med förändringar i arbetslivet.

<sup>3</sup> AS3, Transitioner – i samband med förändringar i arbetslivet.



## 3 Vår strategi – att trampa på gasen

För att kunna genomföra omlokaliseringsarbetet på bästa sätt har det varit viktigt för ISF att kunna balansera mellan att ha ett strategiskt förhållningssätt och ett operativt förhållningssätt, vilket betyder att vi måste genomföra omlokaliseringsarbetet samtidigt som den löpande verksamheten ska fortsätta att fungera. Målet har varit att skapa förutsättningar för och genomföra en så bra omlokaliseringsprocess som möjligt med hänsyn både till medarbetarnas situation och till verksamheten.

Den övergripande strategi som vi har valt kan bäst beskrivas som att vi har trampat på gasen för att ta oss ur den kris som en omlokalisering av en hel myndighet och arbetsplats har inneburit. Våra strategier innebär att vi har valt att ha ett

- öppet och aktivt förhållningssätt
- proaktivt arbete med åtgärder för att hantera förändringen
- aktivt samarbete med de fackliga organisationerna och arbetsmiljöombuden tidigt i processen
- fokus på kärnverksamheten
- fokus på att rekrytera tidigt till Göteborg
- fokus på att finna nya lokaler i Göteborg.

### 3.1 Ett aktivt och öppet förhållningssätt

Vi har medvetet valt att ha ett aktivt och öppet förhållningssätt inom myndigheten.

#### Alla chefer har varit aktiva i omställningsarbetet

Vi har valt att engagera alla chefer i arbetet med omlokaliseringen och skapat särskilda forum och möten för omlokaliseringsarbetet. Vi har träffats kontinuerligt varje vecka för att kunna hantera alla löpande frågor. Samtidigt har vi nästan varje månad haft ledningsgruppsinternat under en eller två dagar. Då har vi samlat kunnat diskutera både större och mindre frågor som rör omlokaliseringen, och inte minst planera för det kommande arbetet. Det har inneburit att alla chefer har fått samma information vid samma tidpunkt och på så sätt har de kunnat delta aktivt i alla diskussioner och beslut.

Arbetsstättet har visat sig bli avgörande för det fortsatta arbetet, framför allt när ISF:s generaldirektör med mycket kort varsel fick ett nytt uppdrag

tre månader efter beslutet om omlokalisering. Tillförordnade och nyrekryterade chefer har engagerats direkt i arbetet med omlokaliseringen.

Att ledningen har arbetat som ett sammansvetsat team igenom hela omlokaliseringen har visat sig vara en viktig framgångsfaktor i arbetet med uppdraget. Ledningsgruppen har utgjort ett viktigt stöd chefer emellan när arbetssituationen varit hårt pressad, med många prioriterade uppgifter som måste genomföras samtidigt som resurserna varit otillräckliga. Det har lett till prioriteringar bland prioriteringarna och chefskapet har i perioder fått stå tillbaka liksom möjligheten till välbefinnande och återhämtning.

## Handlingsplan med prioriterade aktiviteter för varje halvår

ISF har tidigt tagit fram en handlingsplan som har satt fokus på strategiska områden i omlokaliseringsarbetet. Handlingsplanens tidsperspektiv har omfattat det närmast kommande halvåret och innehållit prioriterade aktiviteter. Initialt har kärnverksamheten – de pågående projekten och medarbetarna i Stockholm – stått i fokus för arbetet. Ett strategiskt viktigt område i omlokaliseringsarbetet har också varit att i ett tidigt skede rekrytera nya medarbetare i Göteborg, för att på så sätt skapa förutsättningar för att föra över kompetens från medarbetarna i Stockholm. För att detta skulle vara möjligt har det också varit viktigt att ha lokaler i Göteborg redan från hösten 2018.

En annan viktig framgångsfaktor i omlokaliseringen har varit att vårt interna utvecklingsarbete var avslutat och att den sista implementeringen av den nya projektprocessen pågick när regeringens beslut offentliggjordes. Om beslutet att omlokalisera verksamheten kommit ett halvår eller ett år tidigare hade förutsättningarna sett helt annorlunda ut. Då hade risken varit väldigt hög för att utvecklingsarbetet inte hade kunnat tas tillvara och överföras på ett bra sätt till den nya organisationen. Andra viktiga perspektiv för ett institutionellt minne, som vårt gedigna introduktionsprogram, hade sannolikt också påverkats negativt.

## Kontinuerlig information till och dialog med medarbetarna

ISF har valt att ha informationsmöten varje vecka för alla medarbetare under våren 2018. Syftet har varit att informera om hur arbetet fortskrider och att kunna svara på frågor och ha en dialog med medarbetarna.

Trygghetsstiftelsen har bjudits in tidigt för att berätta om sin verksamhet och om omställningsavtalet. Information om omställningsavtalet har lämnats på myndighetens månadsmöten och samlats skriftligt på ISF:s intranät, så att medarbetarna har kunnat ta del av den utifrån sina individuella behov. Vi har också publicerat frågor och svar, frågor inkomna från medarbetare och svar från Trygghetsstiftelsen eller ledningsgruppen.

Under våren 2019 har behovet av löpande information till medarbetarna i Stockholm återigen varit stort. ISF har därför bjudit in Trygghetsstiftelsen en gång till för att ge information om villkoren i omställningsavtalet.

## 3.2 Ett proaktivt arbete med åtgärder för att hantera förändringen

Ledningsgruppen har arbetat proaktivt och genomfört olika åtgärder för att medarbetarna ska få förutsättningar att bearbeta sin situation och ta sig igenom den stora och för vissa svåra förändringen en omlokalisering innebär.

### Föreläsningar om att befinna sig i och förhålla sig till förändring

Under våren 2018 har vi genomfört ett seminarium om förändring, med tre uppföljande träffar. Syftet har varit att ge medarbetarna struktur, stöd och verktyg att reflektera kring och förhålla sig till den förändring som ett beslut om omlokalisering innebär. Insatsen har genomförts av externa konsulter och har varit särskilt anpassad för ISF:s behov. De uppföljande träffarna har haft olika inriktning med möjlighet till fördjupningar kring frågor som till exempel hur vi tänker, agerar och påverkas av förändringen, hur vi påverkar varandra och hur vi själva mår. Det har också handlat om hur man som medarbetare kan tänka framåt och hitta motivation till fortsatt arbete inom myndigheten eller i ett nytt arbete som ett nästa steg. Efter de uppföljande träffarna har medarbetarna erbjudits möjlighet till individuella samtal med inriktning på karriärrådgivning.

### Kompetensutveckling med lokala omställningsmedel och tidiga insatser från Trygghetstiftelsen

Vi har använt de lokala omställningsmedelen på både individ- och grupp-nivå, men också för aktiviteter för alla medarbetare till exempel seminariet och träffarna som beskrivs ovan. Andra aktiviteter har handlat om kompetensutveckling som projektledarutbildning, utbildning i styrelsearbete och mobiltelefonen som ett hjälpmedel i kommunikationsarbete.

Några medarbetare har också använt möjligheten till att få tidiga insatser genom omställningsavtalet från Trygghetsstiftelsen. Det har handlat om samtalsstöd för att kunna välja väg i omlokaliseringen, coachstöd och olika individuella insatser som Linked in-kurser och stöd för att kunna fatta beslut om att starta eget företag.

### Kick-off med fokus på medarbetarnas behov

I augusti 2018 strax innan ISF öppnade kontoret i Göteborg, har vi genomfört en kick-off för alla medarbetare i Stockholm. Under dagen har vi diskuterat hur hösten skulle komma att se ut, när cheferna börjar arbeta omväxlande varje vecka i både Stockholm och Göteborg och deras närvaro i Stockholm därmed minskar avsevärt. Medarbetarna har fått berätta vad de behövde för förutsättningar för att få sitt arbete att fungera och för att kunna må bra på arbetsplatsen. Diskussionerna har handlat om konkreta saker som på vilka sätt vi kan vara tillgängliga för varandra, om cheferna kan fatta beslut för varandras medarbetare i frågor och beslut i de pågående projekten och om vikten av fortsatta sociala aktiviteter.

## Närvarande chefer, tätare och anpassade medarbetarsamtal och genomförda lönerevisioner

Under omlokaliseringen har det varit särskilt viktigt att cheferna har varit närvarande för samtal med medarbetarna. Vi har genomfört anpassade medarbetarsamtal varje halvår, med fokus på den individuella situationen och särskilda behov på grund av omlokaliseringen. För nya medarbetare har vi genomfört vanliga medarbetarsamtal. Vi har också prioriterat att genomföra lönerevision på våren både 2018 och 2019, i enlighet med vår vanliga tidplan. Det har varit viktigt inte minst ur ett medarbetarperspektiv, både för att få återkoppling på genomförda prestationer och för att få en ny lön när man söker nytt arbete eller går in i omställning.

### 3.3 Aktiva fackliga organisationer och arbetsmiljöombud tidigt i processen

Arbetsgivaren har haft ett nära samarbete med de fackliga organisationerna och arbetsmiljöombuden tidigt i processen med en tät dialog i syfte att skapa en samsyn i frågor som rör omlokaliseringen.

#### En riskbedömning har genomförts tidigt i processen

Efter det att myndigheten fick uppdraget att omlokalisera myndigheten har vi tidigt gjort en riskbedömning enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete<sup>4</sup>. I riskbedömningen har vi bland annat identifierat risk för att medarbetare tappar kraft och tempo i arbetet liksom risk för att medarbetare får svårt att fokusera på arbetet till följd av att hen känner oro och har många frågor och funderingar om framtiden. Vi har också identifierat risk för ökad arbetsbelastning, merarbete och stress för både chefer och medarbetare, till följd av avgångar och flytten av myndigheten till Göteborg.

De åtgärder som vi har identifierat för att motverka dessa risker har bland annat varit att skapa tillfällen för information och dialog vid möten med hela personalen, vid enhetsmöten och i enskilda samtal. Andra viktiga åtgärder har varit att prioritera om och hitta en rimlig ambitionsnivå för verksamheten som känns meningsfull och fungerar samt att arbeta proaktivt med rekrytering, introduktion, dokumentation och kunskapsöverföring.

I efterhand kan vi konstatera att vi inte har lyckats att sätta en rimlig och fungerande ambitionsnivå, varken för medarbetarna eller för cheferna. Arbetstaken har varit för hög och prioriteringarna har varit för många, men vi har trots detta kommit i mål och omlokaliserat myndigheten fysiskt på utsatt tid.

---

<sup>4</sup> AFS 2011:1.

## Tidsbegränsade villkor för att främja en omlokalisering och kompetensöverföring till Göteborg

Vi har tidigt inlett ett samarbete med de fackliga organisationerna för att ta fram villkor för ett tidsbegränsat pendlarpaket som har gällt för alla medarbetare. Syftet har varit att både kunna möjliggöra kompetensöverföring till nya medarbetare i Göteborg och att medarbetare skulle kunna prova på att arbeta i Göteborg för att kunna ta ställning till omlokalisering.

Inga medarbetare har utnyttjat villkoren för pendlarpaketet, men förhoppningsvis har det skapat ett utrymme att få tid att i mer lugn och ro få fatta sina individuella beslut. Medarbetarna har tidigt vetat, i juni 2018, vilka villkor de skulle få om de valde att följa med till Göteborg för en begränsad tidsperiod eller på sikt. Medarbetarna har trots det upplevt att villkoren kom för sent i processen.

ISF har också erbjudit och tecknat enskilda tidsbegränsade överenskommelser med medarbetare som arbetat i regeringsuppdrag med tidpunkt för slutrapportering efter den 1 augusti 2019. Enskilda tidsbegränsade överenskommelser har också träffats med några nyckelpersoner i ledningen och inom verksamhetsstödet.

### 3.4 Fokus på kärnverksamheten

För att kunna leverera underlag till regeringen så planerligt som möjligt har ledningsgruppen – genom hela omlokaliseringen – fokuserat på kärnverksamheten. Detta har varit en tydlig och uttalad strategi i hela organisationen.

#### Fokus i ledningsgruppen på våra projekt

Vi har fortsatt de veckovisa ledningsgruppsmötena som vanligt, med fokus på att starta nya projekt, även om dessa har varit färre än normalt. Vi har också haft kontroll på situationen i pågående projekt och justerat bemanningen och fört till resurser när nya medarbetare har börjat. Men vi har också avslutat pågående projekt i förtid när det inte har funnits möjlighet att avsluta dem, eller pausat de projekt vi har trott skulle kunna återupptas längre fram. Naturligtvis har vi också arbetat för att kunna leverera planerade rapporter så långt som möjligt. För att kunna ha nödvändigt fokus på kärnverksamheten har frågorna om omlokaliseringen hanterats i egna forum och möten.

#### Verksamhetsplanering har garanterat kompetensöverföring och produktion på lång sikt

Verksamhetsplaneringen under hösten 2018 har varit särskilt viktig eftersom det har varit det enda tillfället till kompetensöverföring från gamla till nya medarbetare, i vår process för att identifiera behov av granskningar inom socialförsäkringen. Det beror på att våra processer är relativt långa, vanligen minst ett år från idé till publicerad rapport. En kontinuerlig produktion kräver därmed en kontinuerlig idégenerering. Därför har ISF-dagarna i oktober delvis ägnats åt att utveckla några av höstens nya projektidéer i en process där alla medarbetare har varit involverade.

Verksamhetsplaneringen är grunden för att utveckla nya idéer och garantera en bibehållen produktion på lång sikt.

### Lojala medarbetare har varit avgörande för en bibehållen produktion på kort sikt

Parallellt med fokus på kärnverksamheten har det också självklart varit högt prioriterat att ha särskilt fokus på medarbetarna i Stockholm. Efter hand har det också blivit viktigt att fokusera på att nya medarbetare i Göteborg kunde komma in i verksamheten och projekten på ett bra sätt. Olika aktiviteter för att göra det har beskrivits ovan.

Att omlokaliseringen har genomförts med en bibehållen produktion på kort sikt är tack vare våra lojala och engagerade medarbetare och chefer. Det har varit en helt avgörande framgångsfaktor.

Den relativt långa omlokaliseringsperioden på 18 månader har tillsammans med de åtgärder vi har vidtagit gett medarbetarna tid för att överväga sina individuella beslut. Det har också gett förutsättningar för kompetensöverföring och en bibehållen produktion på kort sikt.

Sett ur ett chefsperspektiv har tiden för omlokalisering däremot många gånger känts som alldeles för kort. Det har varit svårt att hinna med alla arbetsuppgifter för att kunna hålla den löpande verksamheten igång och att samtidigt avsluta verksamheten i Stockholm på ett bra sätt. Det har många gånger inneburit en orimlig arbetsbörda med orimligt långa arbetsdagar.

## 3.5 Fokus på att rekrytera tidigt till Göteborg

Myndigheten har valt att tidigt prioritera rekryteringen av nya medarbetare till Göteborg.

### ISF i Göteborg har börjat med tio medarbetare i september 2018

Vi har startat den första rekryteringsprocessen bara någon månad efter regeringens beslut och annonserat de första tjänsterna redan i slutet av mars 2018. Vi har valt att rekrytera tio medarbetare som tillsammans har skapat förutsättningar för en god start i Göteborg, där vi som mest har haft två personer med likartad kompetens för att få en god balans. De första medarbetarna i Göteborg började i september 2018. I den första rekryteringen har en majoritet av de nya medarbetarna haft forskarutbildning. Den andra rekryteringen har genomförts under vintern 2018 och de medarbetarna började under våren 2019. I den andra omgången har en majoritet av de nyanställda haft en inriktning mot sakkompetens inom socialförsäkringen.

Det har varit tydligt redan från början för den första gruppen av medarbetare att de kommer att få ett stort ansvar på sina axlar i rollen att bli arvtagare av verksamheten och erfarenheterna från verksamheten i Stockholm. De har i sin tur kommit att vara de som introducerar nya medarbetare till ISF inom en väldigt kort tidsperiod.

## Ett anpassat och fördjupat introduktionsprogram

Vi har anpassat en introduktionsprogram för nyanställda till de kompetensöverföringsbehov som omlokaliseringen medför. Programmet har varit mer omfattande och mer koncentrerat än tidigare, för att kunna bedriva projektverksamhet på två orter samtidigt och snabbt kunna överföra kunskap från gamla till nya medarbetare.

Introduktionsprogrammet har bestått av en grundintroduktion med fyra stycken tvådagarsblock och ett antal fördjupningsutbildningar. Blocken har handlat om ISF:s uppdrag och roll, om socialförsäkringen, projektarbete, metodfrågor och de administrativa stödfunktionerna. Utöver det har studiebesök genomförts på bland annat Socialdepartementet, Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten.

En fördjupning har bestått av en projektutbildning, under sammanlagt fyra dagar, som har varit anpassad till ISF:s projektprocess och unika behov av tvärdisciplinärt projektarbete. En annan fördjupning har varit en två dagar lång utbildning i retorik och presentationsteknik. Den har varit anpassad till våra behov av att kommunicera resultaten i verksamheten och har bland annat innehållit ett pass i hur man ska tänka när man förbereder en Powerpoint-presentation.

Det första introduktionsprogrammet har genomförts av gamla medarbetare och chefer från Stockholm. Den andra omgången har genomförts med en kombination av gamla och nya medarbetare och chefer.

Från våren 2019 har vi också infört ett nytt seminarium som kallas "Veckans förmån" efter ett önskemål av de nya medarbetarna att få fördjupa sina sakkunskaper ytterligare i de olika förmånerna som administreras inom socialförsäkringen. Den här kompetensutvecklingsinsatsen har pågått också under hösten och kommer att pågå så lång tid framöver som vi bedömer att den behövs. Initialt är det medarbetare som har genomfört seminarierna för andra medarbetare, men eftersom det är många medarbetare som har slutat under våren överväger vi att ta in extern kompetens som kan hålla dessa seminarier exempelvis från Socialdepartementet och Försäkringskassan.

## Nya medarbetares arbete i pågående projekt har säkerställt publicering av rapporter

Det har varit viktigt att de nya medarbetarna snabbt kommer in i pågående projekt för att skapa goda möjligheter till kompetensöverföring genom praktiskt arbete. Det är bästa sättet att lära sig ISF:s verksamhet och arbetssätt. Alla nya medarbetare har tagit sig an sina nya arbetsuppgifter med engagemang, entusiasm och energi. De har varit en viktig resurs och har bidragit till att vi har kunna slutföra projekt och publicera rapporter, när tidigare medarbetare har fått nya arbeten och slutat under pågående projekt.

### 3.6 Hitta nya lokaler i Göteborg tidigt i processen

Vi har valt att inleda processen att hitta lämpliga lokaler i Göteborg direkt efter beslutet eftersom det är en tidskrävande process.

ISF har nya lokaler i Lilla bommen (Läppstiftet) som ligger nära Göteborgs centralstation, och som motsvarar myndighetens behov. Vi har tecknat ett temporärt hyreskontrakt som har möjliggjort att vi har kunnat öppna Göteborgskontoret när våra nyrekryterade medarbetare började i september 2018.

Vi har också kunnat möblera lokalerna med våra egna möbler, något som har bidragit till att skapa ISF-känsla och tillhörighet trots geografiska avstånd. Det har också inneburit att vi har kunnat hålla investeringsbehovet på en så låg nivå som möjligt.

Omlokaliseringen har inneburit två större byggprojekt i Göteborg då fastighetsägen har renoverat ett våningsplan i taget och vi har tagit lokalerna i bruk i olika etapper. Att ta lokalerna i bruk successivt har varit ett ekonomiskt val för att hålla lokalkostnaderna nere. Som en följd av det har vi också flyttat möbler vid flera olika tillfällen i både Stockholm och Göteborg. Vi har också gjort det möjligt för hyresvärden att hyra ut lokalerna i Stockholm i förtid, för att minska lokalkostnaderna för ISF. Två mindre lokalytor har hyrts ut till nya hyresgäster från september respektive oktober 2019 (se vidare avsnitt 8.3 under ekonomiska konsekvenser).

Lokalkostnaderna har påverkat tidpunkten för myndighetens återuppbyggnad negativt och en möjlighet att hantera sådana omlokaliseringskostnader utanför det tilldelade budgetutrymmet hade kunnat göra stor skillnad (se vidare avsnitt 5.2 under lärdomar).

ISF har varit beroende av konsulter, personal från bemanningsföretag och tidsbegränsade anställningar för att kunna klara sista flytten i juni 2019.



## 4 Varje halvår under omlokaliseringsperioden har haft sin egen karaktär

Att omlokalisera ISF till Göteborg under en i vissa avseenden ganska lång period och i andra avseenden väldigt kort period som 18 månader, har inneburit ett långt och intensivt arbete i högt tempo. Det har också inneburit att varje halvår har haft sin egen karaktär i omlokaliseringsprocessen. Vi bedömer att omlokaliseringsprocessen kommer att ta minst två år till att genomföra och framtiden kommer att karaktäriseras av att vi arbetar för att övergå till ett långsiktigt normalläge.

### 4.1 Första halvåret har det varit kris och ISF har förlorat hälften av sin utredarkapacitet

Regeringens beslut att omlokalisera verksamheten i sin helhet har varit helt oväntat för alla medarbetare vid myndigheten och har inneburit en ofrivillig genomgripande förändring i alla medarbetares arbetsliv. Det har inte underlättats av det faktum, mot bakgrund av domstolsavgöranden, att i princip alla medarbetare har varit tvungna att välja mellan att antingen följa med ISF och omlokalisera sig till Göteborg eller att säga upp sig själv från sin anställning.

Det har lett till att det första halvåret efter regeringens beslut präglades av en verksamhet med medarbetare som har befunnit sig i kris och har känt stor oro och ilska. Fram till sommaren 2018 har många medarbetare slutat och ISF har förlorat 50 procent av sin utredarkapacitet och därmed värdefulla kompetenser genom tjänstledigheter och uppsägningar. Den här perioden har varit väldigt utmanande och energikrävande att befinna sig i och den har varit arbetsam att ta sig ur.

### 4.2 Andra halvåret har nya medarbetare kommit i Göteborg med hopp, gott samarbete och kompetensöverföring

Efter sommaren 2018 har ett tiotal nya medarbetare och en ny chef börjat i Göteborg och ISF har öppnat sina nya lokaler i början av september. Några enskilda nya medarbetare har till en början haft sitt arbetsställe i Stockholm. Nya medarbetare har inneburit en påfyllnad av kvalificerad kompetens, mycket positiv energi och en nybyggeranda i Göteborg.

Hösten har präglats av målet att ge de nya medarbetarna en god introduktion till ISF och en möjlighet att tidigt kunna sätta sig in i arbetet. Samarbetet mellan gamla medarbetare i Stockholm och nya medarbetare i Göteborg har fungerat väldigt väl och över förväntan. Det har varit en risk

som identifierades i den tidiga riskbedömningen. Vi har lyckats skapa goda förutsättningar till kompetensöverföring genom introduktionsprogrammet, arbetet i projekten och den gemensamma verksamhetsplaneringen.

Hösten har också inneburit att alla chefer reste kontinuerligt mellan Stockholm och Göteborg eftersom de har haft medarbetare på två orter och verksamheten i Göteborg har behövt starta och nya medarbetare har behövt introducerats. Det har inneburit en stor belastning på medarbetare och chefer. Cheferna har haft stora utmaningar i att kunna vara närvarande och känna sig tillräckliga för både verksamhetens och medarbetarnas behov. En chef har uttryckt det som att "det känns som om man är på fel plats hela tiden".

### 4.3 Det tredje halvåret har förberett nystarten i Göteborg och avslutat verksamheten i Stockholm

Våren 2019 har handlat om att förbereda nystarten i Göteborg genom fler rekryteringar till kärnverksamheten och rekryteringar till verksamhetsstödet. Som en följd av det har vi fortsatt med introduktionen och det har inneburit många resor mellan Stockholm och Göteborg och vice versa för både medarbetare och chefer. Cheferna har haft medarbetare på båda verksamhetsorterna och nya medarbetare inom verksamhetsstödet har fått en stor del av sin introduktion till de löpande arbetsuppgifterna i Stockholm.

För de medarbetare i Stockholm, som har valt att avsluta sina anställningar, har våren handlat om att slutföra projekt och att publicera sin sista rapport för ISF. För några medarbetare har det handlat om att förbereda sig inför omställningen att verksamheten snart bedrivs i sin helhet från Göteborg. Inom verksamhetsstödet har byggprojekt och flytt till Göteborg stått i fokus vid sidan om att samtidigt avsluta verksamheten och lokalerna i Stockholm. I juni firade ISF sin 10-åriga verksamhet och Stockholms-epoken hyllades med en avslutningsfest för alla anställda vid myndigheten under den här tiden.

Den här fasen har inneburit utmaningar för cheferna att samtidigt kunna möta och hantera de så vitt skilda förutsättningarna i Stockholm och Göteborg. I Stockholm har de behövt hantera en tung period för medarbetarna som har haft konstanta avsked av arbetskamrater som slutat. Samtidigt har arbetstempot och arbetsuppgifterna som måste genomföras i verksamheten innan semestern har varit större än resurstillgången. I Göteborg har de samtidigt mött ett stort behov av att nystarta verksamheten och se till att nya medarbetare kommer in väl i arbetet.

## 4.4 Framtiden handlar om en god nystart i Göteborg

Arbetet framöver handlar om att skapa goda förutsättningar för en nystart av verksamheten i Göteborg. Det är ett omfattande arbete med många dimensioner och utmaningar som samtidigt behöver balanseras så att vi kan bygga kompetens, få igång projektverksamheten och stödjande rutiner. Det långsiktiga målet är att skapa goda förutsättningar att kunna leverera kunskapsunderlag av hög kvalitet om rättssäkerheten och effektiviteten i socialförsäkringen till regeringen.

Vår mest prioriterade uppgift under 2019 är att skapa ett stimulerande och utvecklande arbete för nya medarbetare och medarbetare som flyttar med från Stockholm till Göteborg. En viktig del i det arbetet är att hålla fast vid och utveckla vårt mångdisciplinära arbetssätt i kärnverksamheten, att fortsätta att arbeta med kompetensöverföring, kunskapsuppbyggnad och kompetensutveckling i organisationen.

Vi behöver lägga grunden för en bra myndighetskultur som ger alla medarbetare möjlighet att utvecklas i sin roll. Vi behöver föra diskussioner om vårt uppdrag och hur vi kan skapa samhällsnytta. Det förutsätter också att vi fortsätter att rekrytera nya medarbetare med den kompetens myndigheten behöver för att kunna leverera kunskapsunderlag av hög relevans och hög kvalitet.

Vi behöver behålla och utveckla våra externa kontakter med Regeringskansliet och våra granskningsobjekt, men även med andra analysmyndigheter och med forskarsamhället. Det finns skäl att skapa nätverk med myndigheter, forskare och andra relevanta aktörer i Västsverige, liksom att fortsätta arbetet med att synliggöra ISF och arbeta för att öka spridningen av den nya kunskap vi tar fram.

Vi har identifierat fyra verksamhetsutvecklingsområden som vi behöver arbeta med för att vi ska kunna utföra vårt uppdrag på ett ännu bättre sätt och för att kunna bidra till största möjliga samhällsnytta. De handlar om

- att utveckla våra kriterier för urval av granskningar och tydliggöra kopplingen till vårt uppdrag
- att utveckla vår omvärldsbevakning
- att utveckla uppföljningen av vår granskningsverksamhet
- att utveckla vårt samarbete med andra myndigheter och forskarsamhället.

## 5 Lärdomar

Omlokaliseringen av ISF från Stockholm till Göteborg har gett oss en del värdefulla lärdomar som vi gärna ser att regeringen tar del av, även om varje omlokalisering har sina särskilda förutsättningar och särskilda behov.

### 5.1 Vi har behövt ett tidigare och mer aktivt stöd från Arbetsgivarverket i både generella och specifika frågor

Arbetsgivarverket har anordnat nätverksträffar med de myndigheter som fick ett uppdrag från regeringen att omlokalisera verksamhet samtidigt under vintern 2018. I nätverket har vi fått ta del av erfarenheter från några av de myndigheter som har fått uppdrag att omlokalisera verksamhet ungefär ett halvår innan oss. Det har varit mycket värdefull information för att ta sig an den allra första tiden.

ISF har haft ett stort behov av att få stöd från Arbetsgivarverket i generella frågor som alla myndigheter ställs inför i sådan här situationer, till exempel med skatteregler och rätten till avdrag (till exempel resor och dubbel bosättning). Vi har önskat att Arbetsgivarverket hade utgjort ett nav och bjudit in Skattverket till en nätverksträff eller förmedlat kontaktpersoner. Istället har alla myndigheter själva fått ta reda på vad som gäller för att kunna lämna den information som finns generellt till medarbetarna.

Vi har också upplevt att vi själva har behövt vara aktiva och komma med förslag på vilka åtgärder vi skulle kunna vidta i vår organisation, som baserades på våra personliga erfarenheter av uppsägningar från andra statliga myndigheter, istället för att få stödet från Arbetsgivarverket. När vi har arbetat vidare tillsammans med frågorna i enskilda möten, har vi upplevt att vi till sist har fått ett bra stöd att stämma av olika situationer och konsekvenserna av dem.

Sammantaget har arbetet blivit både onödigt tidskrävande och energikrävande för oss i den här redan svåra processen.

Det har varit väldigt positivt att de centrala parterna, under tiden som vår omställning pågick, har kommit överens om möjligheten att få tidiga insatser inom ramen för omställningsavtalet (se vidare i underavsnitt till 3.2 Ett proaktivt arbete med åtgärder för att hantera förändringen).

## 5.2 Vi har behövt ett genomförbart uppdrag med realistiska förväntningar och ett ekonomiskt utrymme att hantera större kostnader

Uppdraget att omlokalisera ISF:s verksamhet har varit utformat på ett sätt som har varit helt omöjligt att genomföra. Det går inte att omlokalisera en verksamhet i sin helhet till en ny ort på ett stort geografiskt avstånd inom budgetram, utan att det får effekter på både kort och lång sikt. Det går inte heller att samtidigt behålla kvaliteten på verksamheten. Det skulle ha underlättat för oss i processen om uppdragets utformning har varit mer genomförbart och haft realistiska förväntningar.

Vi har också haft ett behov av ett utrymme att hantera större omlokaliseringskostnader utanför den beslutade budgetramen, för att inte förlänga tiden för återuppbyggnad och minska tiden för produktionsbortfall så mycket som möjligt. I vår omlokalisering har det handlat om kraftigt ökade kostnader för lokaler och avsättningar för löner i samband med uppsägning på grund av arbetsbrist. Vi skulle också ha varit hjälpta av ett resurstillskott för att kunna stärka de administrativa resurserna som har behövts under en längre övergångsperiod. I vår omlokalisering bedöms behovet till två helårsarbetskrafter för avlastning inom HR-området och administrativ enhetsledning och projektledning.

Valet av ort att lokalisera ISF till Göteborg har varit mycket positivt för myndigheten eftersom det har möjliggjort rekrytering till verksamheten med ett förhållandevis stort geografiskt rekryteringsområde.

Den löpande dialogen med Socialdepartementet har också varit väldigt god genom hela processen och regeringens styrning av myndigheten har anpassats till de nya förutsättningarna. Antalet nya regeringsuppdrag till ISF har hållits tillbaka och det har funnits stor förståelse för de förskjutningar i redovisningstidpunkter som har varit nödvändiga i pågående regeringsuppdrag. Socialdepartementet har också rekryterat kompetens från ISF till pågående utredningar inom området, vilket har varit positivt både för medarbetarna men också ur ett verksamhetsperspektiv eftersom värdefull kompetens har tagits tillvara.

Det är viktigt för en myndighet under omlokalisering att få så stabila förutsättningar som möjligt att genomföra uppdraget och regeringen bör därför undvika att göra förändringar i myndighetens ledning under en pågående omlokalisering.

I vår verksamhet, med relativt långa ledder från idé till publicerad rapport, har det inte heller varit möjligt att genomföra och slutredovisa ett omlokaliseringsuppdrag på den korta tiden 1 år och 8 månader. ISF kommer därför att behöva återkomma i årsredovisningen under flera år framöver och rapportera om omlokaliseringens genomförande vad gäller bemanning och verksamhet.

## 6 Verksamhetsmässiga konsekvenser

Omlokaliseringen har påverkat pågående projekt som har pausats eller avslutats i förtid. Antalet publicerade rapporter har trots det varit god i det kortsiktiga perspektivet, tack vare lojala medarbetare och långa ledtider. Under de närmast kommande åren kommer produktionen att minska fram till dess att verksamheten är fullt uppbyggd igen. De långsiktiga konsekvenserna av omlokaliseringen är för tidiga att förutse fullt ut.

### 6.1 Produktionen på kort sikt har varit god tack vare lojala medarbetare och långa ledtider i våra projekt

ISF kan konstatera att produktionen har varit på en normal nivå både under våren 2018 och våren 2019, vilket är en stor framgång under rådande förutsättningar. Anledningen till det är att medarbetarna har känt en stor lojalitet att slutföra pågående projekt. En annan anledning är de relativt långa ledtiderna som vi har i våra projekt från planering till publicering. Allt som "har legat i produktion" är nu avrapporterat och lämnat till regeringen. Under hösten 2018 var produktionen något lägre än normalt och den kommer att vara mycket lägre under hösten 2019. ISF publicerade 18 rapporter under 2018 och prognosen är 11 publicerade rapporter under 2019. Det innebär att ISF:s produktion kommer att minska med omkring 40 procent och alltså vara mycket lägre än normalt.

I sju pågående projekt har det inte varit möjligt att fullfölja den ursprungliga planeringen på grund av att medarbetare har slutat och att ISF inte har haft rätt resurser allokerade. Dessa projekt har i stället fått pausats eller så har beslut fattats att avsluta projekten i förtid utan att ge regeringen det kunskapsunderlag som var avsikten. I ett pausat projekt har arbetet kunnat återupptas under 2019. Ett regeringsuppdrag har endast varit möjligt att genomföra genom att det har lagts på externa utförare och det kommer att resultera i en ISF-rapport som skiljer sig åt i både form och innehåll från en vanlig ISF-rapport.

### 6.2 Produktionen kommer att minska de kommande åren

ISF har förutsett att idégenerering och start av nya projekt kommer att påverkas märkbart på både kort och lång sikt. Innan verksamheten är fullt uppbyggd igen kommer regeringen därmed i sin tur, under en ganska lång period, att få färre kunskapsunderlag. Vi förväntar oss en lägre produktion även under åren 2020 och 2021, eftersom verksamhetsplaneringen har varit mindre omfattande än normalt till följd av färre personella resurser

under både 2018 och 2019. Man kan uttrycka det som att "lagret är tomt" och tar tid att "sätta igång produktionen" igen och börja leverera. ISF har fått flera nya regeringsuppdrag och vi prognostiserar idag att vi kommer att publicera omkring 12–13 rapporter under 2020. Det innebär att ISF:s produktion fortsatt kommer vara mycket lägre än normalt, även om produktionsminskningen sjunker till omkring 30 procent jämfört med ett normalår när ISF publicerar omkring 18 rapporter.

Det går i dagsläget inte att lämna någon prognos för hur många rapporter ISF kommer att publicera under 2021.

### 6.3 Ingen rapportering av effekter och tillfälligt delvis lägre kvalitet i årsredovisningen

Mot bakgrund av det omfattande merarbete som regeringens beslut att omlokalisera verksamheten till Göteborg har medfört för verksamhetens ledning, samtidigt som medarbetare har lämnat ISF i stor omfattning, har det inte varit möjligt att sammanställa de effekter som verksamheten hade under 2018. Det är i dagsläget sannolikt att vi inte heller kommer att kunna lämna en sådan sammanställning i årsredovisningen för 2019.

Åtterrapporeringen i årsredovisningen av en del slutprestationer har inte heller varit fullständig för 2018, eftersom det inte har varit möjligt att få fram den information som utgör underlag. Det beror på att många av både cheferna och medarbetarna har slutat vid ISF, som en konsekvens av regeringens omlokaliseringsbeslut. Det har inneburit att kvaliteten tillfälligt har försämrats i årsredovisningen under detta år. Det är i dagsläget sannolikt att vissa prestationer kommer att ha en försämrad redovisning och lägre kvalitet även i årsredovisningen för 2019.

### 6.4 Omlokaliseringen kan få långsiktiga konsekvenser som inte går att förutse idag

ISF har konstaterat att det är svårt att förutse de långsiktiga konsekvenserna för verksamheten. ISF:s verksamhet är starkt beroende av medarbetarnas samlade kompetens. Våra medarbetare är den centrala resursen i verksamheten och deras kompetens utgör basen för vad vi kan åstadkomma. Vårt mål är att bygga upp en liknande verksamhet i Göteborg som vi har haft i Stockholm. Men en skiftning av kompetens kan på sikt innebära en skiftning av verksamhetens inriktning vad gäller granskningar som myndigheten själv initierar, även om uppdraget är oförändrat och styrningen sker på samma sätt som i dag.

Det är rimligt att förvänta sig att ISF:s rapporter under de kommande åren kommer att ha en ökad grad av variation i omfattning, djup och kvalitet. Det har tagit 10 år av kontinuerligt utvecklingsarbete för att åstadkomma en jämn och hög kvalitetsnivå på ISF:s rapporter.

## 7 Personella konsekvenser

Omlokaliseringen har varit turbulent, känslös och energikrävande för medarbetare och chefer samtidigt som arbetsbelastningen har ökat kraftigt. ISF har snabbt förlorat värdefull kompetens och erfarenhet, och efter 18 månader kan vi konstatera att många medarbetare har kommit igenom förändringen och vidare till nya arbeten.

### 7.1 Omlokaliseringen har varit känslös och energikrävande samtidigt som arbetsbelastningen har ökat kraftigt

Vi kan konstatera att det under omlokaliseringen har varit turbulent, känslös och mycket energikrävande för både medarbetare och chefer att hantera förändringen. Ett omlokaliseringsbeslut, där hela verksamheten förflyttas till en ny ort på ett stort geografiskt avstånd från den ursprungliga verksamhetsorten, är en genomgripande förändring. På det personliga planet har det varit en period med livspåverkande beslut för både medarbetare och chefer. Att regeringens beslut kom utan förvarning bidrog till starka reaktioner hos medarbetarna. Det har fått konsekvenser i form av sämre fokus och lägre energi, vilket i sin tur har påverkat såväl produktionen som den psykosociala arbetsmiljön negativt.

Samtidigt har arbetsbelastningen för chefer och ledning, HR-funktion, fackliga företrädare och arbetsmiljöombud ökat kraftigt och den har i perioder varit på gränsen till det orimliga. Pressen har också ökat på projekten för både projektledare och projektmedarbetare, när kompetens som är avgörande för genomförandet har slutat med kort varsel.

### 7.2 Värdefull kompetens har lämnat verksamheten tidigt och medarbetarna har kommit vidare till nya arbeten

Under det första halvåret efter beskedet om att omlokalisera verksamheten förlorade ISF snabbt värdefull kompetens. Hälften av utredarna, tre chefer inklusive generaldirektören och en medarbetare inom verksamhetsstödet hade lämnat ISF vid halvårsskiftet. Att förlora så många medarbetare på så kort tid, när kompetensen har tagit lång tid att bygga upp, var mycket kännbart för verksamheten.

Samtidigt har medarbetarna i Stockholm hanterat förändringen och kommit vidare till arbete i pågående statliga utredningar (tidsbegränsade tjänster) och nya arbeten i andra myndigheter. Flera medarbetare arbetar idag på andra myndigheter däribland Riksrevisionen, Försäkringskassan, Allmänna



ombudet, Diskrimineringsombudsmannen, Barnombudsmannen, Brottsförebyggande rådet, Folkhälsomyndigheten och Myndigheten för arbetsmiljö-kunskap. Några medarbetare arbetar idag inom landstingskommunal verksamhet. Några medarbetare har övervägt möjligheten att starta eget företag eller att arbeta inom privat sektor. Några har beslutat sig för att gå i pension i samband med omlokaliseringen. 12 medarbetare arbetar fortfarande kvar på ISF vid omlokaliseringstidpunkten. Av dem har fyra personer beslutat att omlokalisera till Göteborg, varav en person har valt att säga upp sig och flytta tillbaka till Stockholm igen. De övriga åtta personerna pendlar mellan sin bostadsort i östra delen av Sverige och Göteborg.

### 7.3 Nya medarbetare har tagit över arbetet på ett föredömligt sätt men vi har redan viss personalomsättning i Göteborg

De nya medarbetarna i Göteborg har axlat den turbulenta situationen mycket väl och med stort engagemang. De har tagit över arbete i projekten när andra har slutat och har därmed sett till att vi har kunnat publicera rapporter. Samarbetet mellan medarbetarna på myndigheten har också varit väldigt gott i en mycket turbulent fas. Medarbetarna inom de verksamhetsstödande funktionerna har verkat och presterat i ett läge där förutsättningar har varit långt ifrån optimala med låg chefsnärvaro, dåliga planeringsförutsättningar och ett konstant högt arbetstryck.

ISF har redan märkt av en viss personalomsättning i Göteborg inom både kärn- och stödverksamhet med tre medarbetare som har slutat sina anställningar.

### 7.4 Framtida rekrytering i takt med våra ekonomiska ramar påverkar uppbyggnadstakten

För närvarande pågår en rekrytering av 3-5 medarbetare i kärnverksamheten och två verksamhetsstödande tjänster. ISF kommer att fortsätta att rekrytera medarbetare till både kärn- och stödverksamhet i den takt som myndighetens ekonomiska ramar tillåter.

Det kommer att innebära att vi kommer att rekrytera några medarbetare vid varje tillfälle och det påverkar tiden för när vi når full personalstyrka, vilket i sin tur påverkar när verksamheten kan uppnå full produktionsvolym igen. Det är sannolikt att det kommer att ta längre tid än vad det gjorde när myndigheten startade, eftersom den inte påverkades av de ekonomiska förutsättningarna, utan endast de verksamhetsmässiga för att få en ansvarsfull rekryteringstakt.

## 8 Ekonomiska konsekvenser

ISF bedömer att de totala kostnaderna och anslagsförbrukningen kommer att ligga på en hög och jämn nivå under hela omlokaliseringen. Som en konsekvens av omlokaliseringen kommer det att finnas en variation mellan de enskilda kostnadsslagen i resultaträkningen. Personalkostnader sjunker samtidigt som lokalkostnaderna och driftskostnaderna ökar.

### 8.1 Kostnaderna för omlokaliseringen har inte varit möjliga att beräkna på ett tillförlitligt sätt

Det går inte att uttala sig om de totala ekonomiska konsekvenserna av omlokaliseringen eftersom den fortfarande pågår. ISF kommer att följa kostnadsutvecklingen i årsredovisningen åtminstone för år 2019 och om det finns behov ännu längre.

Det har inte varit möjligt att beräkna och redovisa vad regeringens beslut om omlokalisering av verksamheten kostar på ett tillförlitligt sätt. Beslutet innebär att cheferna under omlokaliseringsperioden har ägnat en mycket stor del av sin arbetstid åt att planera och genomföra regeringens beslut, samtidigt som den löpande kärnverksamheten också har bedrivits parallellt.

Ett försök att beräkna kostnaden skulle antingen resultera i en underskattning av kostnaden, för att man bara fångar vissa typer av kostnader som är lätta att mäta till exempel resor och hotell, eller en överskattning av kostnaderna, eftersom det arbetet med omlokaliseringen är svårt att skilja från det löpande arbetet för chefer och verksamhetstödande funktioner, då det tenderar att genomsyra "allt vi gör".

Nedan ges en bild av de kostnader som går att mäta, men man bör alltså vara försiktig med att dra för långtgående slutsatser av detta, mot bakgrund av ovanstående resonemang.

#### Personalkostnaderna har minskat medan lokal- och driftkostnader har ökat jämfört med innan omlokaliseringsbeslutet

Det går ändå att göra en övergripande analys av hur de olika kostnadsslagen i resultaträkningen har påverkats under omlokaliseringsperioden jämfört med året innan beslutet fattades dvs. år 2017. Då var ISF:s verksamhet i ekonomisk balans.

Personalkostnaderna har minskat med 10 procent från 2017 till 2018. En prognos för 2019 är att de också kommer att vara lägre jämfört med både 2017 och 2018.

Lokalkostnaderna har ökat med 90 procent från 2017 till 2018 och prognosen för 2019 är att de kommer att vara högre jämfört med 2017, men lägre än 2018.

De övriga driftskostnaderna har ökat med 17 procent från 2017 till 2018. En prognos för 2019 är att de också kommer att vara högre jämfört med både 2017 och 2018.

Nedan kommenteras några kostnader inom varje kostnadsslag särskilt. Förest personalkostnader, sedan lokalkostnader och sist driftskostnader och våra investeringar.

## 8.2 Tidsbegränsade överenskommelser ger ökade kostnader men främjar kompetensöverföring

De enskilda tidsbegränsade överenskommelser som ISF har träffat leder till att uppbyggnaden i Göteborg kommer att avslutas senare än vad den annars hade kunnat göra. Men möjligheten till kompetensöverföring är så viktig för verksamhetens kvalitet på lång sikt – och på kort sikt för att vi överhuvudtaget ska kunna fortsätta bedriva verksamhet under övergångsperioden – att värdet överstiger kostnaden. Överenskommelserna innebär att vi säkerställer slutredovisning i projekt och pågående regeringsuppdrag som inte hade kunnat genomföras av nyrekryterad kompetens. Det kan innebära att vi kommer att ha ökade personalkostnader samtidigt som vi har en lägre produktion på kort sikt, med syftet att kunna garantera en normal produktion på längre sikt.

Kostnader för rekrytering har ökat under en övergångsperiod

Rekryteringskostnaderna har ökat med 200 procent från 2017 till 2018 på grund av de rekryteringar som genomfördes under 2018. Rekryteringskostnaderna kommer att vara högre under en övergångsperiod fram till dess att myndigheten är uppbyggd.

## 8.3 Ökade kostnader för lokaler under en övergångsperiod

ISF kommer att ha ökade lokalkostnader under en övergångsperiod. Det beror på att vi har kostnader för nuvarande hyreskontrakt i Stockholm fram till mitten av januari 2020, i enlighet med den överenskommelse vi har tecknat med hyresvärderna. Överenskommelsen innebär att vi har fått minskade kostnader med ca 16 miljoner kronor.

Vi har också gjort det möjligt för hyresvärderna att hyra ut lokalerna i Stockholm i förtid, för att minska lokalkostnaderna för ISF. Två mindre lokalytor har hyrts ut till nya hyresgäster från september respektive oktober 2019 och då betalar ISF ingen hyra efter tillträdet för de ytorna. Den större lokalytan är uthyrd till nya hyresgäster från och med februari 2020.

Samtidigt som vi har också tillkommande kostnader för lokaler i Göteborg från hösten 2018. Lokalkostnaderna i Göteborg ökar successivt under 2019 i takt med att lokalytorna utökas. ISF har tecknat hyreskontrakt med successivt tillträde till större lokalytor, för att hålla de totala lokalkostnaderna nere.

Under en övergångsperiod kommer ISF också att ha behov av några tillfälliga arbetsplatser i Stockholm.

## 8.4 Driftskostnaderna för flytt och konsulter har ökat under omlokaliseringen

Driftskostnaderna har ökat under omlokaliseringen och under 2019 har det handlat om ökade kostnader för genomförda flyttar, ett ökat konsultberoende både för att klara flera pågående byggprojekt och flyttprojekt. För att klara av att packa och genomföra den sista flytten i juni från Stockholm till Göteborg har ISF varit beroende av både konsulter och personal från bemanningsföretag som fanns i verksamheten.

Konsulter och personal från bemanningsföretag har också behövts för att klara av de verksamhetsstödande funktionerna inom exempelvis HR, it och administratörsstöd som haft större behov under omlokaliseringen jämfört med vanlig löpande verksamhet.

När medarbetare slutat har också behovet av konsulttjänster ökat till dess att rekrytering har kunnat genomföras. På så vis blir det, som tidigare var personalkostnader, under den här perioden istället driftkostnader.

### Ökade kostnader för resor och hotell som kommer att bestå

En kraftig ökning av kostnaderna för resor och hotell förutsågs under en period både före och efter själva omlokaliseringen. Kostnaderna för hotell och resor har ökat med 124 procent 2018 jämfört med 2017.

### Drygt 4 miljoner i nedlagda kostnader i projekt som har avslutats i förtid

De nedlagda kostnaderna, för de projekt som har pausats eller avslutats i förtid, uppgick sammantaget till 4,4 miljoner kr<sup>5</sup> fram till och med våren 2018. Kostnaderna för att genomföra ett regeringsuppdrag med extern kompetens kommer att kunna sammanställas först i årsredovisningen för 2019 när projektet är avslutat.

---

<sup>5</sup> Avser de bokförda kostnaderna sedan projektens början fram till och med den 15 juni 2018.

## 8.5 Vi har verkat för att hålla nere investeringsbehoven

ISF har verkat för att hålla kostnaderna nere under omlokaliseringen där det har varit möjligt att göra det. Exempelvis har vi återanvänt nästan alla möbler från Stockholm i Göteborg och genom detta hållit tillbaka investeringsbehoven.

ISF har också sålt en del inventarier i Stockholm till de nya hyresgästerna, exempelvis arkivmöbler och projektorer. De möbler som inte kommer att kunna återanvändas i Göteborg kommer att säljas till någon leverantör som köper begagnade möbler.

## 8.6 Andra konsekvenser har handlat om sent uppsagda avtal och försenade betalningar

Andra ekonomiska konsekvenser av omlokaliseringen har uppstått till följd av resursbrist inom den administrativa enheten. Det har handlat om resursbrist hos den administrativa enhetsledningen, inom it-området under omlokaliseringen och resursbrist till följd av att myndighetens ekonomi-ansvarige slutade sin tjänst när provanställningstiden löpte ut. ISF har försökt att mildra resursbristen men har inte lyckats att hitta lämpliga lösningar.

Konsekvenserna till följd av resursbristen har exempelvis handlat om försenade betalningar och räntefakturor till följd av det, sent uppsagda avtal och kostnader till följd av det på de administrativa områdena och knappt med tid att upphandla flyttjänster som har blivit kostsamma till följd av det.