

Verksamhetsmässiga, personella och ekonomiska konsekvenser av att omlokalisera ISF till Göteborg

2018-06-27
Dnr 2018-0107

Innehåll

1	Inledning	4
	Vad händer på myndigheten när ett beslut om omlokalisering fattas?	4
	Omlokaliseringsarbetet.....	5
2	Verksamhetsmässiga konsekvenser	6
	Produktionen har varit mycket god under våren tack vare lojala medarbetare	6
	Sju pågående projekt pausas eller avslutas i förtid på grund av att vi inte har rätt resurser	6
	Från hösten minskar produktionen avsevärt och regeringsuppdragen kan komma att påverkas	6
	Idégenerering och möjligheterna att starta nya projekt påverkas märkbart på både kort och lång sikt.....	7
	ISF vidtar aktiva åtgärder för att minska de negativa konsekvenserna	8
	De långsiktiga konsekvenserna för verksamheten är svåra att förutse	8
3	Personella konsekvenser.....	10
	ISF förlorar värdefull kompetens.....	10
	Anpassade anställningar och tidig rekrytering till Göteborg minskar de negativa konsekvenserna	11
	Kompetensöverföring underlättas genom tidsbegränsade pendlarvillkor och ett gediget introduktionsprogram	11
	Ökad arbetsbelastning på gränsen till det orimliga för kritiska funktioner.....	12
	Avlastning sker genom att köpa tjänster, rekrytera dubbelt, delegera och prioritera arbetsuppgifter löpande.....	13
	Medarbetarnas liv påverkas av genomgripande förändringar och det ger sämre fokus och lägre energi	14
	En tidig bedömning av riskerna möjliggör lämpliga åtgärder	14
	Workshops om att befinna sig i och hantera en förändring ..	15
	Öppen information, diskussioner i grupper och samtal med närmaste chef ger möjlighet till dialog om situationen och reflektion	15
4	Ekonomiska konsekvenser	17
	Kostnaderna för projekt som inte kan slutföras uppgår för närvarande till 4,4 miljoner kronor	17
	Övergripande granskningar	17
	Förmåner till barn, familjer och personer med funktionsnedsättning samt tandvårdsförmåner	18
	Ohälsorelaterade förmåner.....	18
	Kostnader för personal minskar sannolikt under en övergångsperiod.....	18

	Förlorad kompetens innebär lägre personalkostnader	19
	Pendlarpaketet kostar 200 000 kronor per person	19
	Den inestående semesterlöneskulden uppgår till drygt 3 miljoner kronor	19
	Ökade kostnader för lokaler under en övergångsperiod	20
	Nuvarande hyreskontrakt löper till juni 2022	20
	ISF behöver ha arbetsplatser kvar i Stockholm under en övergångsperiod	20
	ISF måste hitta lokaler i Göteborg från hösten 2018	20
	Ökade kostnader för resor, logi och konsulter.....	21
	Det långsiktiga ekonomiska behovet är oförändrat men prognosen på kort sikt är osäker	21
5	Behov av fortsatt uppföljning	23

1 Inledning

Den 25 januari 2018 beslutade regeringen att ISF:s verksamhet i sin helhet ska omlokaliseras till Göteborg. Enligt beslutet ska lokaliseringen till Göteborg vara avslutad senast den 1 augusti 2019. Uppdraget ska genomföras på ett sådant sätt att verksamheten kan fungera effektivt med bibehållen kvalitet både på kort och på lång sikt. Eventuella merkostnader till följd av beslutet ska hanteras inom ramen för beslutade medel. ISF ska senast den 1 juli 2018 redovisa de ekonomiska, personella och verksamhetsmässiga konsekvenserna av uppdraget till regeringen.

Nedan redovisar ISF konsekvenserna av omlokaliseringsbeslutet och de vidtagna åtgärderna för att minska de negativa konsekvenserna. Inledningsvis beskrivs arbetet med omlokaliseringen.

Vad händer på myndigheten när ett beslut om omlokalisering fattas?

En viktig bakgrund till vilka konsekvenser omlokaliseringen kan få för ISF är vilka reaktioner ett beslut om omlokalisering får. En beskrivning av detta kan också ge en förståelse för vilka åtgärder som behöver vidtas från det att beslutet om omlokalisering fattas tills det att verksamheten är fullt uppbyggd på den nya lokaliseringsorten.

Beslutet om omlokalisering var helt oväntat för alla medarbetare vid myndigheten. Under ISF:s tidigare historia har vår existens varit ifrågasatt under perioder. För närvarande pågår också en utredning om regeringens analys- och utvärderingsresurser som kan komma att påverka myndigheten på ett påtagligt sätt. Oberoende av i vilken utsträckning tidigare erfarenheter spelar in är vår bedömning att de allra flesta medarbetare uppfattade beskedet som ett beslut om nedläggning av myndigheten, snarare än en omlokalisering. På ett personligt plan är det inte en konstig reaktion. Den absolut merparten av medarbetarna har sedan många år etablerat sig på den arbetsmarknad som omfattar kvalificerad utredning på socialförsäkringsområdet, en arbetsmarknad som fram tills i dag nära nog uteslutande har funnits i Stockholm. Att "flytta" från denna arbetsmarknad var för många medarbetare, i vart fall initialt, inte ens tänkbart. Många medarbetare har därtill en sådan livssituation att en flytt inte alls är möjlig, oavsett om den skulle innebära veckopendlning eller byte av bostadsort.

Den initiala reaktionen på beskedet har fått en omedelbar påverkan på medarbetarnas välmående och därmed på deras prestation. Beroende på hur varje enskild medarbetare tar sig vidare i sin process med att hantera situationen påverkas individer – och verksamheten i stort – på olika sätt. Många behöver flytta fokus från den pågående verksamheten till att också

undersöka möjligheterna att hitta nya jobb. Många säger upp sig eller begär tjänstledigt och behöver då delvis skifta fokus till att överlämna arbetet till andra snarare än att utföra arbetet. De som är kvar påverkas i hög grad av att andra slutar och att verksamheten i Stockholm är under avveckling. Oavsett vilka planer den enskilde medarbetaren har för framtida anställning på ISF är denna påverkan stor.

Detta är bakgrunden till och utgångspunkten för de konsekvenser som beskrivs i det följande. På längre sikt kan påverkan från dessa initiala reaktioner klinga av eller i vart fall komma att ha en mindre påverkan på verksamheten. ISF avser att återkomma innan årsskiftet med ytterligare en redovisning av konsekvenserna.

Omlokaliseringsarbetet

ISF har tagit fram en handlingsplan för arbetet fram till omlokaliserings-tidpunkten. Handlingsplanen, som är nerbruten halvårsvis, innehåller olika prioriterade aktiviteter. Vi har medvetet valt att ha ett aktivt och öppet förhållningssätt, där vi arbetar proaktivt med olika åtgärder och involverar de fackliga organisationerna tidigt i arbetet. Initialt har kärnverksamheten, med de pågående projekten och medarbetarna i Stockholm, stått i fokus för arbetet. Ett strategiskt viktigt område i omlokaliseringsarbetet har varit att rekrytera kompetens till Göteborg tidigt för att skapa förutsättningar för att föra över kompetens från medarbetarna i Stockholm. För att detta ska vara möjligt är det också centralt att ha lokaler i Göteborg redan från hösten 2018.

2 Verksamhetsmässiga konsekvenser

Vid ingången av år 2018 hade myndigheten 17 pågående regeringsuppdrag, vilket är det högsta antalet uppdrag som ISF har haft sedan starten 2009.

Produktionen har varit mycket god under våren tack vare lojala medarbetare

På kort sikt har ISF haft fokus på att leverera de rapporter som varit planerade under våren 2018 och under det första halvåret har vi lämnat 13 rapporter och 1 arbetsrapport till regeringen. Det kan jämföras med att vi under ett normalt budgetår lämnar mellan 17 och 20 rapporter. Vårens produktion är därmed ett mycket gott resultat, inte minst om man bedömer det mot bakgrund av den situation som medarbetarna och organisationen har befunnit sig i under våren. Anledningen till att ISF har kunnat prestera ett så gott resultat är att medarbetarna har känt en stor lojalitet att slutföra pågående projekt.

Sju pågående projekt pausas eller avslutas i förtid på grund av att vi inte har rätt resurser

Samtidigt har omlokaliseringen inneburit svårigheter att allokera rätt resurser till flera av de pågående projekten. I sju projekt har det inte varit möjligt att fullfölja den ursprungliga planeringen på grund av att medarbetare har slutat. Dessa projekt har i stället fått pausas eller avslutas i förtid utan att ge regeringen det kunskapsunderlag som varit avsikten. Kostnaderna för denna förlust beräknas nedan under ekonomiska konsekvenser.

Två regeringsuppdrag har påverkats på så sätt att planeringen inte kan fullföljas, men målet är att de ska kunna återupptas så snart det är möjligt eller anpassas till de förändrade förutsättningarna. Ett regeringsuppdrag genomförs med externa resurser i stället för med egna medarbetare.

Från hösten minskar produktionen avsevärt och regeringsuppdragen kan komma att påverkas

Vi bedömer att produktionen kommer att gå ner avsevärt under hösten 2018, eftersom det varken kommer att finnas tillräckliga resurser för att driva de befintliga projekten eller för att starta nya projekt i närheten av en normal omfattning. Detta kommer att påverka produktionen negativt såväl på kort som på lång sikt.

I dagsläget bedömer vi att det finns en risk att vi inte kommer att kunna leverera alla regeringsuppdragen på utsatt tid eller att vi kommer att behöva begränsa vilka frågeställningar som vi kan besvara. Vi har redan begärt förlängning av ett regeringsuppdrag. Eftersom många medarbetare är tjänstlediga har vi behövt lägga ut genomförandet av det uppdraget på Göteborgs universitet. Detta är orsaken till att rapporteringen behöver skjutas fram. Det går inte heller att utesluta att något uppdrag kanske inte kan levereras över huvud taget.

De lediga resurser vi har kommer att användas i pågående projekt, förutsatt att medarbetarnas kompetens stämmer med behoven i projekten. Många av våra medarbetare är specialiserade och har inte expertkunskaper inom alla områden som vi arbetar med. Att tillföra nya resurser i ett pågående projekt, genom att sätta in medarbetare som inte har förkunskaper inom de frågor som projektet arbetar med, innebär därför ofta inledningsvis en ökad arbetsbelastning för projektet innan en avlastning faktiskt kan uppnås. Förhoppningen är att den första rekryteringsomgången ska ge värdefulla resurser från hösten 2018, som kan förstärka pågående projekt och möjliggöra start av nya projekt. Avsikten är också att rekryteringen ska skapa goda förutsättningar för en aktiv och tidig kompetensöverföring.

Det finns en risk att ISF inte kommer att kunna lägga lika mycket resurser på den årliga rapporten för 2018 som vi har gjort tidigare år. Det kommer exempelvis att kunna påverka uppföljningen av de effekter som ISF:s verksamhet har.

Idégenerering och möjligheterna att starta nya projekt påverkas märkbart på både kort och lång sikt

Omlokaliseringsbeslutet innebär att ISF behövde minska antalet planerade projekt i granskningsplanen för år 2018 till ett minimum. Många av de projektidéer som togs fram i planeringsprocessen under hösten 2017 kommer inte att kunna utvecklas och genomföras i närtid. I den mån idébärarna har möjlighet att utveckla sina tankar om hur projekten kan genomföras i utökade projektplaner, innan de avslutar sin anställning, så kommer det att ske. Tanken är att nya medarbetare på sikt ska ha möjlighet att ta upp projektidéerna för vidare utveckling och bearbetning.

Under våren har ISF genomfört en verksamhetsplanering i mindre skala. Ett antal idéer ska utvecklas till förstudier, som på sikt ska kunna ligga till grund för nya projekt som kan förstärkas eller bemannas med nyrekryterad kompetens. Verksamhetsplaneringsarbetet kommer att fortsätta under hösten, men omlokaliseringsbeslutet innebär att antalet nya projekt som vi kan starta under 2018 och 2019 kommer att bli avsevärt lägre än om myndigheten inte hade omlokaliserats.

På kort och medellång sikt är planeringsförutsättningarna dåliga. Varje projekt behöver planeras utifrån vilken kompetens som finns att tillgå. I varje stund vet vi vilka personer som finns på plats i organisationen, men samtidigt att många fler kommer att sluta i Stockholm. Vi vet också att vi kommer att anställa nya medarbetare i Göteborg, men vet inte så mycket om vilken kompetens som de vi anställer kommer att ha.

Det är sannolikt att omlokaliseringsbeslutet även kommer att påverka möjligheterna att starta och genomföra projekt negativt på längre sikt. I samband med att ISF:s verksamhet bildades 2009 tog det ca 2,5 år innan produktionen nått en normal nivå. Då hade ISF god tillgång till relevant kompetens i rekryteringsarna. Det är svårt att uppskatta hur lång tid det kommer att ta att bygga upp en tillräcklig kompetens efter omlokaliseringen till Göteborg. Hur lång tid det tar kommer till stor del att bero på vilken kompetens vi kan rekrytera i Göteborg och i vilken utsträckning vi kan få till stånd en kompetensöverföring (både initialt och på sikt). Innan verksamheten är fullt uppbyggd igen kommer regeringen därmed i sin tur, under en ganska lång period, att få färre kunskapsunderlag.

ISF vidtar aktiva åtgärder för att minska de negativa konsekvenserna

För att minska påverkan på verksamheten har ISF under våren fokuserat på att skapa så goda förutsättningar som möjligt i kärnverksamheten och för projekten. Vi har arbetat aktivt med att anpassa projektprocessen för de projekt som har lämnat rapporter till regeringen under våren, när det har funnits behov av det. Vi har också försökt hitta flexibla lösningar för att kunna genomföra pågående projekt när medarbetare har lämnat myndigheten, både genom att ändra bemanning och att göra avgränsningar. Det har även varit viktigt att våga starta nya projekt och att arbeta aktivt för att kunna föra över kompetens till nya medarbetare. Det har vidare handlat om att ha fortsatt fokus på kärnverksamheten vid ledningsgruppens möten och att arbeta med dokumentation och överlämning.

De långsiktiga konsekvenserna för verksamheten är svåra att förutse

Det är för tidigt att förutse vilka konsekvenser omlokaliseringsbeslutet får på inriktningen av ISF:s verksamhet på sikt.

ISF:s verksamhet är beroende av medarbetarnas samlade kompetens. Våra medarbetare är den centrala resursen i verksamheten och deras kompetens utgör basen för vad vi kan åstadkomma. Våra medarbetare har olika utbildningsbakgrunder och kunskaper. Sammansättningen av medarbetare påverkar därmed inriktningen på verksamheten, och i slutändan vilka kunskapsunderlag vi kan lämna till regeringen. Om våra medarbetare – och därmed den samlade kompetensen vid myndigheten – kommer att ha en liknande sammansättning som den haft i Stockholm under myndighetens första nio år eller om den kommer att skiftas åt något håll kommer alltså att påverka våra resultat. 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, även om uppdraget är oförändrat och styrningen sker på samma sätt som i dag.

Omlokaliseringsbeslutet kan också ge andra konsekvenser på sikt genom att de arbetssätt och strukturer som byggts upp och vidareutvecklats under myndighetens nio verksamhetsår riskerar att urholkas, om vi inte lyckas med att föra över dem till den nya verksamheten i Göteborg i tillräcklig omfattning. En förutsättning för att kunna föra över arbetssätt och

strukturer är att vi kan dokumentera dem och behålla medarbetare och chefer som kan vara bärare av historiken under en tillräckligt lång period.

Mot bakgrund av det kommer ISF att prioritera att färdigställa, dokumentera och flytta över pågående arbeten, som tillsammans utgör viktiga byggstenar i en struktur som skapar grund för ett institutionellt minne. Det kan bidra till att ISF kan omlokaliseras till Göteborg utan att förlora alltför mycket av det utvecklingsarbete som genomfördes på myndigheten under 2016 och 2017.

3 Personella konsekvenser

ISF förlorar värdefull kompetens

ISF har redan under våren förlorat värdefull kompetens. Ungefär hälften av utredarna har begärt tjänstledigt eller sagt upp sin anställning vid ISF sedan årsskiftet. Bland cheferna är det tre personer som har begärt tjänstledigt eller som har avslutat sin anställning. Vår generaldirektör är en av dem. Bland medarbetarna inom verksamhetsstödet har en person hittills begärt tjänstledigt.

Beslutet om omlokalisering gör samtidigt att ISF inte kan rekrytera medarbetare och ersätta förlorad kompetens på samma sätt som tidigare, eftersom både anställningstrygghet och långsiktighet saknas. Det ökar utmaningarna för verksamheten.

Att vi har förlorat så mycket viktig kompetens på så kort tid som fem månader får negativa konsekvenser på verksamheten på både kort och lång sikt, vilket beskrivits ovan.

ISF har en unik kompetenssammansättning som har tagit lång tid att bygga upp och den är mycket svår att ersätta. ISF har bred och djup i kompetens både i sakfrågor inom socialförsäkringen med dess gränsområden och i metodikfrågor. Medarbetarna har tillsammans en omfattande analys- och utredarkompetens. Den kompetensen har medarbetarna till stor del fått genom att de har arbetat på ISF en längre tid – i en granskande roll, i olika projekt och tillsammans med andra medarbetare med annan utbildningsbakgrund och andra kompletterade kompetenser. Utredarkompetensen är alltså bunden i medarbetarna och när de slutar tar de med sig den kompetensen. Det blir särskilt tydligt när det är många som slutar på kort tid. Kombinerat med att verksamheten och projekten bedrivs i cykler som sträcker sig över en relativt lång tidsperiod, från omkring ett år till ett par års tid, är det viktigt att kompetensöverföring kan ske över en så lång tidsperiod som det är möjligt att åstadkomma. Uppbyggnaden av kompetens i Göteborg behöver ske tidigt och samtidigt successivt så att medarbetarna ges goda förutsättningar att komma in i pågående projekt. På så sätt får de möjlighet att få kompetensöverföring genom praktiskt arbete och kan tillgodogöra sig ISF:s arbetsätt och rutiner under projektens olika faser.

En annan konsekvens är att kompetensutvecklingsbehoven på sikt kan komma att skilja sig åt från hur de har sett ut i Stockholm. Det kan exempelvis handla om att bygga upp kunskapen inom olika sakområden inom socialförsäkringen och i utredningsmetodik, om det inte går att rekrytera medarbetare med sådan kompetens i tillräcklig omfattning (se vidare nedan).

Det är svårt att förutse hur stor personalomsättning ISF kommer att ha fram till att omlokaliseringen ska vara avslutad i augusti 2019, eftersom beslutet att lämna myndigheten är något som varje enskild medarbetare förfogar över. Vår bedömning är dock att personalomsättningen kommer att vara hög även framöver. Det är hittills bara en medarbetare och två chefer som har sagt att de är beredda att följa med verksamheten till Göteborg.

Anpassade anställningar och tidig rekrytering till Göteborg minskar de negativa konsekvenserna

Under våren har ISF försökt hitta anpassade lösningar för att minska konsekvenserna av att vi förlorar kompetens i Stockholm under omlokaliseringstidpunkten. Det är också samtidigt ett sätt att säkra upp nödvändig kompetens i Stockholm fram till omlokaliseringstidpunkten.

Det har handlat om att omvandla provanställningar till visstidsanställningar när medarbetare har önskat detta, för att möjliggöra förlängd tjänstledighet hos den nuvarande arbetsgivaren och därmed skapa en bättre anställningstrygghet. Det gör att tre nya medarbetare har valt att stanna kvar hos ISF fram till omlokaliseringstidpunkten.

ISF har också rekryterat tre medarbetare till Stockholm för att täcka resursbehov i projekt fram till omlokaliseringstidpunkten. Det har handlat både om tidsbegränsade anställningar och anställningar som löper tills vidare.

Vi har även valt att påbörja rekrytering till Göteborg tidigt. Vi påbörjade den första rekryteringomgången redan 1,5 månader efter omlokaliseringsbeslutet och den beräknas vara genomförd vid halvårsskiftet 2018. Målet är att anställa upp till ett tiotal medarbetare med blandad kompetens och bakgrund som kan tillträda tjänsterna i början av hösten 2018. Parallellt pågår också en chefsrekrytering till Göteborg.

Förhoppningen är att ISF kan rekrytera kvalificerade medarbetare såväl med sakområdeskompetens inom socialförsäkringen som i metodfrågor. Erfarenheterna från den första rekryteringsomgången är dock att det är svårare att rekrytera medarbetare med sakområdeskompetens än när vi nyrekryterade i Stockholm vid myndighetens start. Det har däremot varit lättare att rekrytera jurister och medarbetare med metodkunskap.

Kompetensöverföring underlättas genom tidsbegränsade pendlarvillkor och ett gediget introduktionsprogram

ISF har arbetat nära de fackliga organisationerna för att ta fram ett erbjudande om ett pendlingspaket som gäller i tolv månader efter omlokaliseringstidpunkten, det vill säga till och med juli 2020. En förutsättning för att få de av pendlingspaketet är att man arbetar i Göteborg under tre dagar per vecka. Pendlingspaketet innebär att ISF ersätter medarbetarna för kostnaderna för en resa (tur och retur) per vecka och boende under två nätter per vecka i Göteborg. ISF:s kostnad för varje medarbetare som antar erbjudandet uppgår till drygt 200 000 kr för ett år. Det kommer i sin tur att påverka rekryteringstakten i slutet av uppbyggnaden av verksam-

heten i Göteborg, så att de sista tjänsterna kommer att kunna tillsättas först när kostnaderna för pendlingspaketet upphört.

ISF har också tagit fram ett gediget introduktionsprogram för de nyanställda som omfattar olika block. Det första blocket handlar om ISF:s uppdrag och roll, om statstjänstemannarollen och förhållningssätt. Det andra blocket handlar om vårt arbetssätt och hur vi arbetar i projekt, där teoretiska och praktiska diskussioner blandas. Det tredje blocket handlar om de olika sakområdena inom socialförsäkringen. Det fjärde blocket innehåller olika studiebesök och föreläsningar av externa parter. Det sista blocket handlar om olika metodologiska pass om exempelvis statistik, aktgranskning och utvärdering. Programmet kommer också att innehålla en anpassad projektledarutbildning om cirka 4 dagar, en retorikdag och ett par dagar om styrningen i staten. Både tidigare och nuvarande medarbetare i Stockholm kommer att hålla de olika utbildningarna som ingår i programmet.

Ökad arbetsbelastning på gränsen till det orimliga för kritiska funktioner

Arbetet med omlokaliseringen har inneburit en mycket hård belastning på både generaldirektören, samtliga chefer, HR-funktionen och de fackligt förtroendevalda och arbetsmiljöombuden. Till detta kommer att vi under våren, trots en hård prioritering, har behövt hantera både anpassade medarbetarsamtal, en lönerevision och den första rekryteringsomgången av medarbetare till Göteborg – och de fackliga förhandlingar som varit nödvändiga i ett flertal frågor. Sedan generaldirektören lämnade myndigheten den 30 april så har arbetsbelastningen ökat ytterligare, framförallt för den administrativa chefen och chefsjuristen, som också vikarierar som generaldirektör. Periodvis har den varit på gränsen till vad som är möjligt att klara av. Det är inte långsiktigt hållbart att belasta dessa kritiska funktioner så mycket.

Omlokaliseringsbeslutet inneburit en ökad arbetsbelastning och tidspress även för de övriga verksamhetsstödande funktionerna och för utredarna. En minskad tillgång till stöd från chefer och verksamhetsstödande funktioner har ställt högre krav på medarbetarna. Att medarbetare slutar under pågående projekt leder till en ökad belastning och osäkerheten om hur bemanningen kommer att se ut under hela projektperioden skapar stress. Svårigheten att avlasta projekten genom att tillföra ny kompetens har beskrivits ovan. Även nödvändiga beslut om att avgränsa projekt, och i vissa fall att tidigarelägga avrapporteringen av hela eller delar av projekt, har i vissa fall lett till en ökad arbetsbörda.

Att generaldirektören har lämnat myndigheten och den ökade arbetsbelastning som detta medför för chefsjuristen och den administrativa chefen kommer att få konsekvenser genom att en del prioriterade interna utvecklingsprojekt kommer att behöva prioriteras ner under en ganska lång tid. Det handlar exempelvis om färdigställandet av myndighetens dokumenthantering, där Riksarkivet har aviserat en ny inspektion till hösten 2018. ISF lever i dagsläget inte upp till alla de krav som ställs i förordningar på det området. Ett annat exempel är ett projekt för att införa ett ledningssystem för informationssäkerhet (LIS), något som det också ställs krav på i förordningar och som ISF inte heller lever upp till fullt ut i dagsläget.

Chefsjuristens arbete med myndighetsjuridiska frågor kommer också att behöva prioriteras ner.

Vår bedömning är att arbetssituationen kommer att vara mycket pressad för både chefer och medarbetare under en lång tid framöver.

Även på sikt finns det en risk för negativa konsekvenser på grund av hög arbetsbelastning på cheferna eftersom de normala arbetsuppgifterna under en ganska lång tid behöver hanteras parallellt med de arbetsuppgifter som tillkommer med anledning av omlokaliseringen. Det gäller både under och efter omlokaliseringsperioden. Det handlar om att nya medarbetare ska introduceras samtidigt som verksamhet ska bedrivas på två orter som ligger på ett stort geografiskt avstånd från varandra. Cheferna kommer därmed att behöva dela sin tid mellan Stockholm och Göteborg. Det långa avståndet innebär att mycket tid kommer att gå åt till resor. Att regelbundet resa och övernatta på en annan ort än bostadsorten flera dagar varje vecka sliter också genom att det innebär betydligt försämrade möjligheter till återhämtning. Fortsatt rekrytering behöver vidare ske parallellt och arbetsbelastningen måste behållas på en rimlig nivå. Det höga arbetstrycket ökar risken för att chefer kan bli sjukskrivna eller välja att lämna ISF.

Det höga arbetstrycket kan också få konsekvenser på sikt för enskilda projekt, medarbetare och projektledare när medarbetare slutar och en högre arbetsbelastning vilar på dem som är kvar. Även medarbetare kommer att behöva resa mellan Stockholm och Göteborg i viss utsträckning. Sammantaget ökar detta risken för att medarbetare kan bli sjukskrivna eller välja att lämna ISF. Det riskerar i sin tur att leda till en sämre kompetensöverföring än vad verksamheten har behov av.

Avlastning sker genom att köpa tjänster, rekrytera dubbelt, delegera och prioritera arbetsuppgifter löpande

ISF har avlastat de hårdast belastade kompetenserna på olika sätt. Det har handlat om att köpa in tjänster från exempelvis Statens servicecenter och konsulter för avgränsade arbetsuppgifter eller för uppgifter som kräver specialkompetens. Flera chefer har också fått coachstöd, för att kunna hantera både en ökad praktisk och mental arbetsbelastning.

ISF kan också behöva rekrytera vissa kompetenser dubbelt i både Stockholm och Göteborg under kortare eller längre perioder för att avlasta vissa kompetenser. Det kommer att ske i en liten omfattning och avse de verksamhetsstödande funktioner som behöver finnas lokalt i både Stockholm och Göteborg samtidigt, till exempel administrativt och it-tekniskt stöd. Eventuellt kommer det ske på del av heltid. Det kommer däremot inte vara möjligt att rekrytera dubbelt i kärnverksamheten.

Avgränsning och delegering av arbetsuppgifter och ansvar till andra medarbetare inom ISF kan vara ett annat sätt att avlasta funktioner med högt tryck. En löpande och situationsanpassad prioritering av olika arbetsuppgifter behöver också göras för att underlätta arbetssituationen.

Medarbetarnas liv påverkas av genomgripande förändringar och det ger sämre fokus och lägre energi

Ett omlokaliseringsbeslut där hela verksamheten förflyttas till en ny ort på ett stort geografiskt avstånd, som det handlar om när ISF ska omlokaliseras från Stockholm till Göteborg, är en genomgripande förändring för våra medarbetare. Förändringen påverkar både arbetslivet och privatlivet väsentligt för alla som arbetar vid ISF. Varje medarbetare behöver ta ställning till om hen vill följa med till Göteborg och den som inte vill följa med måste säga upp sig själv och försöka hitta ett nytt arbete eller något annat sätt att försörja sig. Det är dessutom flera personer omkring varje medarbetare som berörs av det beslut som behöver fattas, till exempel partners och barn.

Att omlokaliseringstidpunkten ligger långt fram i tiden har haft betydelse för vissa medarbetare, genom att det ger en möjlighet att fatta beslut utan tidspress. För andra medarbetare har tiden inte haft någon betydelse, utan de har reagerat tidigt med att söka sig vidare till andra arbeten. Majoriteten av medarbetarna ser inte regeringens beslut som en omlokalisering, utan snarare som en nedläggning ISF:s verksamhet i Stockholm.

Att regeringens beslut dessutom kom utan förvarning bidrog till starka reaktioner hos medarbetarna. Många har reagerat med ilska, frustration, oro och sorg, men också med förnekelse och tystnad. Det har fått konsekvenser i form av sämre fokus och lägre energi, vilket i sin tur påverkar såväl produktionen som den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Allt eftersom tiden har gått har allt fler medarbetare kommit vidare i förändringsprocessen och en del har kommit vidare till en nystart hos andra arbetsgivare.

En tidig bedömning av riskerna möjliggör lämpliga åtgärder

ISF gjorde tidigt en riskbedömning tillsammans med den lokala fackliga organisationen och arbetsmiljöombuden med riskkällor på både kort och lång sikt. De handlar bland annat om olika reaktioner, risk för polarisering, ökad arbetsbelastning och stress, men också om risken för att arbetsbelastningen blir för låg och att det utvecklingsarbete som ISF har arbetat med sedan 2016 inte kan slutföras.

För att hantera riskerna har vi tillsammans tagit fram flera åtgärder för varje riskkälla. Åtgärderna handlar om att ge mycket information till både medarbetare och tjänstlediga samt att skapa en god kommunikation och en öppen dialog i frågor som rör omlokaliseringen. Det har till exempel handlat om att lyfta frågor till diskussion innan de blir känsliga, att vara observanta på ryktesspridning och att uppmana medarbetarna att fråga i stället för att spekulera. Åtgärderna har också handlat om att skapa en ökad medvetenhet om hur olika människor kan reagera på förändring och om vikten av en ömsesidig respekt mellan medarbetarna, liksom om att tydliggöra medarbetarnas och chefernas ansvar i olika frågor. I medarbetarnas ansvar ligger exempelvis att hålla sig informerade, att ställa frågor och att signalera till sin chef vid för låg eller hög arbetsbelastning. I chefernas ansvar ligger till

exempel att lyssna och fånga upp frågor, bemöta oro och genomföra samtal samt att tydliggöra ansvarsfördelning.

Andra åtgärder har varit mer konkreta, till exempel att arbeta proaktivt med rekrytering, introduktion, dokumentation och kompetensöverföring och om att hitta rimliga ambitionsnivåer för verksamheten.

Workshops om att befinna sig i och hantera en förändring

Under våren har ISF anlitat ett företag som har specialiserat sig på förändringsledning (AS3). Företaget har hållit ett seminarium för hela myndigheten om att befinna sig i transition eller förändring. Vi har också arrangerat tre workshops inom ramen för detta tema med olika inriktningar. Dessa har genomförts i mindre grupper och medarbetarna har fått anmäla sig till de olika tillfällena. Workshoppen har bland annat handlat om hur du som person hanterar förändring, hur förändringar påverkar arbetsmiljön och hur man kan tänka kring sin fortsatta karriär i en förändring. Ledningsgruppen har också haft ett enskilt seminarium om att möta medarbetare i förändring.

Seminarier, som riktade sig till hela myndigheten, visade att flera medarbetare har kommit ganska långt på vägen att hantera den förändring de befinner sig i och att många också har kommit vidare från de två första faserna (upphör och omprovning) till den sista fasen (nystart).

Till hösten kommer medarbetarna att erbjudas individuella samtal som en fortsättning på denna satsning.

Öppen information, diskussioner i grupper och samtal med närmaste chef ger möjlighet till dialog om situationen och reflektion

Ett sätt att möta medarbetarnas oro under våren har varit att ha återkommande informationsmöten, där vi har varit väldigt öppna med den information som vi har för stunden. I samband med beskedet hölls informationsmöten två gånger samma dag, därefter nästföljande dag och sedan varje vecka så länge det har funnits information att lämna. Det har ibland också handlat om att vi ännu inte har något besked att lämna i de frågor som medarbetarna har. Tjänstlediga har haft möjlighet att vara med fysiskt, via konferenstelefon eller skype. Samma information har också lämnats skriftligen via intranätet och e-post till tjänstlediga.

På enhetsmöten har vi haft diskussioner om frågor som har uppstått med anledning av omlokaliseringen. Det har exempelvis handlat om hur vi bemöter varandra med respekt i förändringen, både när det gäller olika reaktioner men också när medarbetare slutar och får nya arbeten. När ledningen har fått signaler om att medarbetarna har känt att arbetsmiljön har påverkats negativt, har vi tagit upp detta med hela personalen på informationsmöten.

I samband med beskedet om omlokaliseringen i januari har cheferna försökt att vara mycket närvarande och ha samtal med medarbetarna. Under våren genomfördes också anpassade medarbetarsamtal med en

möjlighet för varje medarbetare att få tala om och reflektera kring sin situation. De kommer att upprepas under hösten.

4 Ekonomiska konsekvenser

Kostnaderna för projekt som inte kan slutföras uppgår för närvarande till 4,4 miljoner kronor

Sedan omlokaliseringsbeslutet har ISF behövs pausa eller avsluta sju pågående projekt i förtid på grund av att det saknas resurser för att bemanna dem. Det beror antingen på att medarbetare som har en nyckelkompetens i projektet har beviljats tjänstledigt alternativt avslutat sin anställning, eller på att vi har behövs allokera om resurserna till andra pågående projekt. Där vi har bedömt att nya medarbetare i framtiden eventuellt skulle kunna återuppta arbetet för att färdigställa projektet, har projektet dokumenterats med avseende på detta. För två regeringsuppdrag har den ursprungliga planeringen förändrats och ett regeringsuppdrag genomförs med hjälp av extern kompetens.

För närvarande uppgår de nedlagda kostnaderna sammantaget till 4,4 miljoner kronor¹ för de projekt som inte kan göras färdiga. Ytterligare ett projekt ligger i riskzonen och de nedlagda kostnaderna för det projektet uppgår för närvarande till cirka 1,6 miljoner kronor. I det följande redovisas kostnaderna för de projekt som vi har behövt avsluta eller pausa på grund av omlokaliseringsbeslutet.

Övergripande granskningar

Under våren har ISF inte lämnat den årliga rapport om effektiviteten i socialförsäkringsadministrationen som vi brukar göra. ISF har också pausat en förstudie om kontrollarbetet i Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten, och ett projekt om Försäkringskassan som lokal organisation till dess att det eventuellt finns resurser att återuppta arbetena. De nedlagda kostnaderna för dessa projekt uppgår till 3,1 miljoner kronor.

Arbetet med regeringsuppdraget om jämställdhetsintegrering av ISF:s verksamhet har också fått göra ett uppehåll och den plan som ISF har tagit fram sedan tidigare har inte kunnat fullföljas. Målet är att arbetet ska kunna återupptas så snart det är möjligt, men någon tidpunkt när det kommer att ske går i dagsläget inte att förutse.

Regeringsuppdraget om analys av tillämpningen av barnkonventionen kommer att anpassas till de förändrade förutsättningarna, vilket kommer att innebära att arbetet kommer att bli mindre omfattande än vad som förutsågs initialt när ISF fick uppdraget.

¹ Avser de bokförda kostnaderna sedan projektens början fram till och med den 15 juni 2018.

Förmåner till barn, familjer och personer med funktionsnedsättning samt tandvårdsförmåner

Ett projekt om utvärdering av tandvård för unga vuxna har pausats till dess att det eventuellt finns resurser att återuppta arbetet. De nedlagda kostnaderna för projektet uppgår till drygt 400 000 kronor.

Ohälsorelaterade förmåner

Under våren har ett projekt om läkarens sjukskrivning av kvinnor och män avslutas i förtid. Detsamma gäller ett annat projekt som handlar om i vilken takt pensionsåldern kan öka med tanke på hur hälsoläget i befolkningen har förändrats. Ett projekt om en uppföljning av tidsgränserna i sjukförsäkringen och också pausats i samband med en tjänstledighet. De nedlagda kostnaderna för dessa projekt uppgår till 900 000 kronor.

Regeringsuppdraget om en jämställdhetsanalys av handläggningen av arbetsskadeförsäkringen kommer att genomföras i samarbete med forskare på Göteborgs universitet. De externa kostnaderna för att genomföra det uppdraget uppgår till cirka 2,6 miljoner kronor. Merkostnaderna för att genomföra projektet externt är att det tillkommer reskostnader och kostnader för intern projektledning hos ISF som vi inte hade haft om vi hade kunnat genomföra projektet med egna medarbetare.

Kostnader för personal minskar sannolikt under en övergångsperiod

Beslutet om omlokalisering innebär en större osäkerhet om verksamhetens omfattning under en övergångsperiod som är svår att beräkna. Det är svårt att förutse hur stor personalomsättning ISF kommer att ha fram till att omlokaliseringen ska vara avslutad den 1 augusti 2019. Det är högst troligt att personalomsättningen i Stockholm fortsatt kommer att vara hög eftersom flera medarbetare inte kommer att kunna flytta med till Göteborg, men i vilken takt och vid vilka tidpunkter medarbetare lämnar är inte något som myndigheten förfogar över. Personalomsättningen är därmed svår att uppskatta.

I samband med rekryteringar uppstår nästan alltid ett tidsglapp mellan att en medarbetare lämnar och att en ny medarbetare börjar. Detta glapp medför att lönekostnaderna tillfälligt sjunker. Tidsglappet kan bli ganska långt när medarbetare beviljas tjänstledigt för att pröva annan tjänst. Det är då osäkert om de kommer tillbaka eller inte, vilket gör att det är svårt att rekrytera innan de har sagt upp sig. Till det kommer att medarbetare som beviljas tjänstledigt för att ingå i en utredning oftast slutar med mycket kort varsel. Det tar tid innan en ny medarbetare hinner rekryteras och kan starta sin tjänstgöring hos ISF. Det beror både på att uppsägningstiden normalt är korta och att rekryteringsprocessen tar tid. Omlokaliseringen i sig försvårar också rekryteringsmöjligheterna i Stockholm, som beskrivits ovan.

Förlorad kompetens innebär lägre personalkostnader

Medarbetare som är tjänstlediga eller avslutar sina anställningar kommer att minska ISF:s lönekostnader för det innevarande budgetåret. Eftersom flera medarbetare har slutat nyligen eller kommer att sluta innan hösten märks de ekonomiska konsekvenserna inte av riktigt än. Jämfört med samma period föregående år så har personalkostnaderna under årets fem första månader i stället ökat med 7 procent.

Samtidigt rekryterar vi tidigt till Göteborg och planen är att upp till ett tiotal utredare ska kunna tillträda sina tjänster under tidig höst. Några verksamhetsstödjande funktioner kommer också att rekryteras på deltid. Det kommer att bromsa takten som personalkostnaderna sjunker med. Det är ändå rimligt att anta att personalkostnaderna för hela 2018 kommer att vara lägre än föregående år. En uppskattning är att de kommer att minska med omkring 3 miljoner kronor.

Under budgetåret 2019 kommer vi att behöva rekrytera flera medarbetare inom de verksamhetsstödjande funktionerna. De nuvarande och de nya medarbetarna kommer att behöva gå parallellt under ett par månader för kompetensöverföring eller upplärning. Det kan till exempel gälla en ekonom, myndighetsjurist, registrator och kommunikatör.

Under en övergångsperiod när pendlarpaketet gäller så kommer vi till viss del att ha en dubbel bemanning för att kompetensöverföring ska kunna ske. Det kan innebära att vi kommer att ha ökade lönekostnader samtidigt som vi har en lägre produktion på kort sikt, med syftet att kunna garantera en normal produktion på längre sikt.

Pendlarpaketet kostar 200 000 kronor per person

Det pendlarpaket som ISF kommer att erbjuda, som beskrivits ovan, leder till att verksamhetsuppbygganden i Göteborg kommer att avslutas senare än vad den annars hade kunnat göra. Vi bedömer att 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. Varje medarbetare som använder paketet under de 12 månader som erbjudandet gäller innebär en ökad kostnad med 200 000 kronor per år. Om fem medarbetare använder pendlarpaketet blir den totala kostnaden alltså 1 miljon kronor. Kostnaden för pendlarpaketet kommer att finansieras genom att vi senarelägger rekryteringen av de sista tjänsterna till Göteborg.

Den inestående semesterlöneskulden uppgår till drygt 3 miljoner kronor

Semesterlöneskulden, det vill säga skulden för den inestående semester som medarbetare har rätt till när de slutar, kan uppgå till ganska betydande belopp. Vid utgången av år 2017 uppgick semesterlöneskulden till 3,2 miljoner kronor. Om en majoritet av medarbetarna inte omlokaliseras till Göteborg kommer denna skuld att betalas ut som lön i samband med att anställningen upphör. Möjligheten att kompensera genom uttag av ledighet i semesterdagar bedöms sällan vara möjlig, eftersom framförhållningen när

någon slutar nästan alltid är kort. Det betyder att en del av dessa upplupna kostnader kommer att generera utbetalningar under budgetåret 2018, men också till viss del under år 2019. Betalningsflödet kommer att påverkas av utbetalningarna medan anslagsförbrukningen inte kommer att påverkas. Det beror på att anslagsavräkningen mot anslaget skedde det år som kostnaden och skulden uppstod (och inte i samband med utbetalningen).

Ökade kostnader för lokaler under en övergångsperiod

ISF kommer att få ökade kostnader för lokaler under en övergångsperiod. Omfattningen går inte helt att förutse i dag, men några indikationer anges nedan. Vi har som mål att lokalfrågan ska lösas under början av hösten 2018.

Nuvarande hyreskontrakt löper till juni 2022

Nuvarande hyreskontrakt löper ut den 30 juni 2022 och har 12 månaders uppsägningstid. Fastigheten är nyligen såld till en ny fastighetsägare och vi har därför nyligen inlett förhandlingar med den nya hyresvärden för att se vilka handlingsalternativ som finns för att kunna avsluta hyreskontraktet i förtid, att överlåta hyreskontraktet till en ny hyresgäst eller att hyra ut i andra hand. Målet är att vi ska kunna lämna alla lokaler den 30 juni 2019, dvs. 3 år före kontraktets utgång.

ISF behöver ha arbetsplatser kvar i Stockholm under en övergångsperiod

Planen är att fortsatt hyra ett antal arbetsplatser i Stockholm, troligen genom Kammarkollegiet, som motsvarar behoven under en kortare övergångsperiod, omkring 1 år efter att omlokaliseringen till Göteborg avslutats. Behovet uppskattas i dag till maximalt ett tiotal arbetsrum och tillgång till möteslokaler.

Om ISF kan finna en gemensam lösning med en annan statlig myndighet kan ett alternativ vara att ISF behåller en del av de lokaler vi har i dag under en övergångsperiod eller som längst till dess att hyreskontraktet löper ut. Kostnaden för det går inte att förutse exakt, men det kan komma att handla om omkring 1 miljon kronor per år.

ISF måste hitta lokaler i Göteborg från hösten 2018

ISF förhandlar för närvarande med två hyresvärdar om lokaler i Göteborg från hösten 2018. Målet är att kunna hyra lokaler i flera steg, där ytan anpassas efter att de inledande behoven av lokalyta är mindre än de långsiktiga behoven. En indikation är att de tillkommande kostnaderna för lokaler i Göteborg under 2018 kan bli cirka 600 000 kronor och cirka 5,4 miljoner kronor för 2019.

ISF bedömer att kostnaden för lokaler på lång sikt kommer att ligga på ungefär samma nivå som den har gjorts i Stockholm.

Ökade kostnader för resor, logi och konsulter

Till följd av omlokaliseringen kommer ISF:s kostnader för resor och hotell sannolikt att öka kraftigt. Det gäller både perioden före och efter själva omlokaliseringen.

Under den period då verksamheten i Göteborg ska etableras kommer resor att ske från Stockholm till Göteborg för exempelvis rekrytering och inför inflyttning i nya lokaler. Därefter tillkommer behov av löpande resor för flera chefer och medarbetare för introduktion och närvaro i Göteborg när nya medarbetare har börjat sina anställningar i september 2018. Resor kommer samtidigt att ske från Göteborg till Stockholm för att möjliggöra introduktion och kunskapsöverföring till nyrekryterade medarbetare.

Efter omlokaliseringstidpunkten kommer resor och övernattningskostnader att öka till följd av det arbete som ISF:s medarbetare måste förlägga i Stockholm exempelvis för besök på Försäkringskassans och Pensionsmyndighetens huvudkontor, Regeringskansliet och Socialförsäkringsutskottet.

Konsultkostnaderna förväntas också öka under 2018 till följd av de aktiviteter som genereras av omlokaliseringsbeslutet. Det handlar exempelvis om kostnader för konsulter för att lösa lokalbehoven och flytt av verksamheten, att avlasta resurser inom HR-området, att ge coachstöd till chefer samt att hålla workshops och seminarier för medarbetare om förändringprocessen och liknande.

Det långsiktiga ekonomiska behovet är oförändrat men prognosen på kort sikt är osäker

Det ekonomiska utfallet till och med maj 2018 har ökat med 5 procent jämfört med samma period föregående år. Personalkostnaderna står för hela den ökningen.

Under hösten kommer ISF att beräkna de avsättningar som ska göras i årsbokslutet med anledning av omlokaliseringen. Då kommer översikten över de ekonomiska konsekvenserna av omlokaliseringsbeslutet att bli tydligare. Därför avser vi att göra en kompletterande framställan till regeringen under hösten.

Kortsiktigt under omlokaliseringsperioden, under åren 2018 och 2019, är de ekonomiska behoven svåra att beräkna. Prognosen i kronor är osäker, men tendensen är klar att kostnaderna kommer att minska under 2018 för att därefter öka främst under 2019, men eventuellt också under 2020.

För att ISF inte ska behöva hålla en orimligt långsam takt i omställningen på grund av detta, är det en förutsättning att vi kan få disponera eventuellt anslagssparande från både 2017 och 2018 i sin helhet under 2019. En översiktlig prognos i dag visar att det kan handla om cirka 2 miljoner kronor för 2018 och cirka 2 miljoner kronor från 2017. Prognosen för 2018 kan förändras med anledning av vilka beslut medarbetarna fattar under hösten. En säkrare prognos för anslagssparandet kommer att kunna lämnas först vid prognostillfället i oktober.

ISF har också behov av att ha så höga räntekontokrediter som regeringen kan bevilja.

Det långsiktiga ekonomiska behovet för verksamheten kommer inte att minska, det kommer snarare att öka något.

5 Behov av fortsatt uppföljning

ISF ser ett stort behov av en fortsatt löpande dialog med Socialdepartementet under omlokiseringsperioden. Den bör ske både muntligen och skriftligen. Vi har därför för avsikt att återkomma med ytterligare en konsekvensanalys till regeringen innan årsskiftet med anledning av omlokiseringsbeslutet.

Catarina Eklundh Ahlgren
Tf generaldirektör

Marie Seiboldt
Administrativ chef