



eHälsomyndigheten

# Konsekvenser av omlokalisering av E-hälsomyndigheten

Återrapportering enligt regeringsbeslut  
S2016/04274

Dnr: EHM 2.7.2-2017/04262

Datum: 2017-11-01



## Förord


I regeringsbeslut 2016/04275 har myndigheten fått i uppdrag att lokalisera merparten av E-hälsomyndighetens verksamhet till Kalmar.

Ett omfattande arbete har därefter bedrivits på myndigheten för att genomföra omlokaliseringen med hänsyn taget till det samhällskritiska uppdrag som myndigheten har.

E-hälsomyndigheten har, i enlighet med uppdraget, analyserat de verksamhetsmässiga, ekonomiska och personella konsekvenserna av beslutet och det pågående omlokaliseringsarbetet drivs med utgångspunkt från dessa analyser.

Rapporten är framtagen av programledare Bo Strömberg.

Stockholm den 1 november 2017



Janna Valik  
Generaldirektör



1.	Beslut om omlokalisering .....	6
1.1	Regeringens beslut .....	6
1.2	Närmare om uppdraget .....	6
1.3	Bakgrund.....	6
2.	Om E-hälsomyndigheten.....	7
2.1	Myndighetens uppdrag.....	7
2.1.1	Om e-recepttjänsterna.....	7
2.1.2	Samordningsuppdraget .....	8
2.2	Organisation och lokaler.....	8
2.2.1	Lokaler .....	8
2.3	Intern styrning och kontroll.....	8
2.4	Ekonomi .....	9
3.	Erfarenheter från tidigare omlokaliseringar .....	10
3.1	Lärdomar.....	10
3.1.1	Rekrytering.....	10
3.1.2	Kostnader .....	10
3.1.3	Förnyelsepotential .....	11
3.1.4	Omställning tar tid .....	11
4.	Programarbetet .....	11
4.1	Programmets uppgifter .....	11
4.2	Framgångsfaktorer .....	12
5.	Nuläge samt arbete fram till idag .....	13
5.1	Ledning och styrning .....	13
5.2	Arbetsrättslig process.....	14
5.3	Rekrytering och bemanning .....	15
5.4	Ny organisationsstruktur .....	16
5.5	Kommunikation .....	17
5.5.1	Internkommunikation.....	17
5.5.2	Rekryteringsstödjande kommunikation .....	17
5.5.3	Övrig extern kommunikation till stöd för omlokaliseringen .....	17
5.6	Säkerhet och stabilitet.....	18
5.7	Överlämning.....	18
5.8	Regional etablering.....	20
5.8.1	Etableringsstödjande aktiviteter .....	20
5.9	Resor och lokaler .....	22
5.9.1	Kalmar.....	22
5.9.2	Stockholm.....	23
5.10	Arbetsformer.....	23
6.	Nästa steg.....	24
6.1	Övergripande plan .....	24
6.2	Rekrytering och bemanning .....	25

6.3	Kompetensutveckling .....	25
6.4	Ledarskap och medarbetarskap .....	25
6.5	Kommunikation .....	25
6.6	Överlämning.....	26
6.7	Konsultanvändning.....	26
6.8	Kretsning, turordning och uppsägning .....	26
6.9	Arbetsmiljöarbetet under omlokaliseringsperioden .....	26
6.10	Lokaler .....	27
6.10.1	Digitala möten .....	27
6.10.2	Lokaler Kalmar .....	27
6.10.3	Lokaler och boende Stockholm.....	27
7.	Kostnader för omlokaliseringen .....	29
7.1	Finansiering av uppdraget .....	30

## Sammanfattning

E-hälsomyndigheten fick den 16 jun i 2016 i uppdrag att omlokalisera stora delar av myndighetens verksamhet till Kalmar. Sedan uppdraget gavs har E-hälsomyndigheten arbetat för att genomföra omlokaliseringsuppdraget med bibehållen patientsäkerhet, med hänsyn taget till myndighetens samhällskritiska uppdrag.

De initiala analyserna kring framgångs- respektive riskfaktorer omsattes i den plan för genomförande som nu gäller. Omlokaliseringsarbetet drivs via programorganisation, som allt eftersom programmet fortskrider integreras med ordinarie linjeverksamhet.

Det initiala arbetet innebar analys och hantering av uppdraget och dess konsekvenser. Ett antal framgångs- respektive riskfaktorer identifierades, däribland faktorer som påverkar kompetensförsörjning och överlämningsprocess.

En förutsättning för att kunna inleda överlämningsarbetet var en framgångsrik rekryteringsinsats av nya medarbetare i Kalmar. Därför har rekrytering och introduktion av nya chefer och medarbetare varit av högsta prioritet under året, och är en fortsatt pågående insats. Den 31 oktober har myndigheten 101 anställda medarbetare med placeringssort Kalmar och rekrytering pågår av ytterligare 17 medarbetare till Kalmar.

Under omlokaliseringsarbetets första år har myndighetens produkter och tjänster dokumenterats och paketerats inför den överlämningsprocess som inleddes på bred front i maj 2017.

Omlokaliseringen innebär betydande kostnader för myndigheten både på kort och lång sikt, ur flera perspektiv. Dock visar senaste bedömning att de totala kostnaderna blir betydligt lägre för omlokaliseringsuppdraget än vad den tidigare bedömningen visade. Detta beror på den framgångsrika rekryteringen, som därmed möjliggjort en hittills framgångsrik överlämningsprocess samt betydligt minskat konsultberoende.

Patientsäkerheten har på bästa möjliga sätt kunnat tryggas tack vare en framgångsrik rekrytering, tid för kompetensöverföring samt överlämning av ansvar och arbetsuppgifter. Det innebär i sin tur att myndigheten något tidigare än förväntat kommer att kunna återgå till ett mer normalt läge.

Finansieringen av omlokaliseringen är ännu inte helt klarlagd. Under 2017 har myndigheten fått utökad finansiering för att klara kostnaderna. I budgetpropositionen för 2018 föreslås E-hälsomyndigheten få ett ökat anslag om 30 miljoner kronor, vilket inte kommer att räcka då den bedömda kostnaden är 43,9 miljoner kronor.

Under våren 2017/2018 då flertalet nyrekryterade chefer och medarbetare kommit på plats är det nödvändigt med en omfattande ledarskaps- och medarbetarskapsutbildning. Syftet är att utveckla och befästa önskat ledarskap och medarbetarskap – den gemensamma kulturen – i en ny organisation, parallellt med den omfattande förändrings- och utvecklingsresa som omlokaliseringen innebär.

## 1. Beslut om omlokalisering

### 1.1 Regeringens beslut

Den 16 jun i 2016 gav regeringen i uppdrag åt E-hälsomyndigheten att lokalisera myndighetens säte och delar av verksamheten till Kalmar. De uppgifter som omfattas av beslutet är de register och it-funktioner som öppenvårdsapotek och vårdgivare behöver ha tillgång till för en patientsäker och kostnadseffektiv läkemedelshantering.

Myndighetens övriga uppgifter, det vill säga att samordna regeringens satsningar på e-hälsa samt övergripande följa utvecklingen på e-hälsoområdet, omfattas inte av detta beslut. Omlokaliseringen till Kalmar ska vara avslutad senast den 1 maj 2018.

### 1.2 Närmare om uppdraget

Omlokaliseringen ska ske på ett sådant sätt att verksamheten kan fungera effektivt med bibehållen kvalitet på både kort och lång sikt. Det är av särskild vikt att driften av myndighetens samhällsviktiga uppgifter säkerställs.

E-hälsomyndigheten ska föra en löpande dialog med Regeringskansliet (Socialdepartementet) om hur arbetet med uppdraget fortskrider. Myndigheten ska senast den 1 november 2016 och den 1 november 2017 till Regeringskansliet (Socialdepartementet) redovisa de verksamhetsmässiga, ekonomiska och personella konsekvenserna av uppdraget samt redogöra för vidtagna åtgärder. Uppdraget ska slutredovisas senast den 1 juni 2018.

### 1.3 Bakgrund

Regeringen aviserade i budgetpropositionen för 2016 (BP 2015/16:01, utg.omr. 2 samt utg.omr. 19) att det är viktigt att de statliga myndigheternas lokalisering kan få en större spridning över landet. Riksdagen har därefter gett tillkännagivanden till regeringen om lokalisering av statliga myndigheter (2015/16:Fi25, rskr. 2015/16:208 samt 2015/16:NU17, rskr. 2015/16:201)

## 2. Om E-hälsomyndigheten

### 2.1 Myndighetens uppdrag

E-hälsomyndigheten ansvarar för e-recepttjänster som öppenvårdsapotek och vårdgivare behöver ha tillgång till för en patientsäker och kostnadseffektiv läkemedelshantering. Myndigheten ska också samordna regeringens satsningar på e-hälsa samt övergripande följa utvecklingen på e-hälsoområdet.

#### 2.1.1 Om e-recepttjänsterna

Myndighetens e-recepthantering grundar sig på säkerhet och effektivitet. Som nationellt informationsnav för hälso- och sjukvården ser E-hälsomyndigheten till att behöriga får rätt information vid rätt tillfälle. Genom att samla e-receptinformationen på ett ställe effektiviserar hanteringen, vilket bidrar till en hållbar utveckling.

Varje månad expedieras cirka 9 miljoner recept i Sverige. I dag är ca 98 procent av dessa e-recept. Myndigheten förvaltar även Läkemedelsförteckningen, ett register som sparar informationen om vilka läkemedel en person har hämtat ut.

E-hälsomyndighetens e-recepttjänster är öppna dygnet runt, året runt. Tjänsterna hanterar 2,5 miljarder anrop per år och har en tillgänglighet på 99,9 procent (2016). Driftstopp är mycket sällsynta, men om de inträffar får det snabbt konsekvenser för vårdens och apotekens recepthantering och utlämning av läkemedel.

Tillförlitligheten till myndighetens tjänster säkerställs genom kontinuerligt kvalitetssäkringsarbete med bland annat rättning och korrigerering av informationen i databaserna, vilket kräver kompetens och erfarenhet av myndighetens it-lösningar och datalager i kombination med farmaceutisk kunskap.

Myndighetens it-lösningar som klassificeras som nationella medicinska informationssystem (NMI) ska följa det regelverk som ursprungligen tagits fram för medicintekniska produkter och som nu utvecklats att även omfatta it-produkter. Därför pågår sedan ett år arbetet med att anpassa myndighetens produkter och arbetssätt till detta regelverk.

Driften av tjänsterna är utkontrakterad till en extern part. allt övrigt arbete med underhåll och vidareutveckling av tjänsterna samt hantering av incidenter hanteras internt. Tillgängligheten till myndighetens tjänster säkerställs i samverkan med driftleverantören.

Incidenthanteringen på myndigheten är väl utvecklad och processer finns och används vid större incidenter. Då tjänsterna är komplexa krävs stor kunskap och erfarenhet från både myndigheten och dess driftleverantör för att kunna hantera eventuella driftstörningar och det finns idag ett visst personberoende vad gäller en del av funktionerna.

## 2.1.2 Samordningsuppdraget

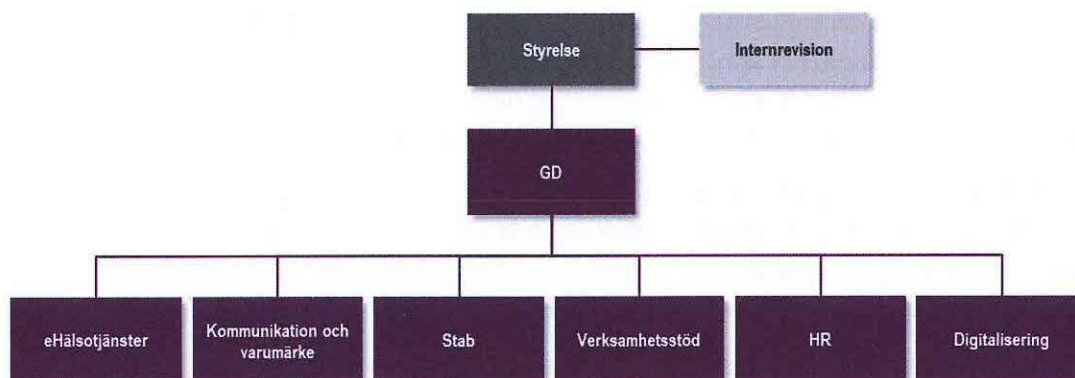
E-hälsomyndigheten har i uppdrag att samordna regeringens satsningar på e-hälsa samt övergripande följa utvecklingen på e-hälsoområdet<sup>1</sup> samt ett särskilt uppdrag att genomföra insatser för att sprida information om e-hälsovisionen och dess innebörd.

Samordningsarbetet handlar om att skapa arenor för att ena, stötta, följa upp och skapa gemensam syn på målsättningar och prioriteringar.

Samordningsfrågorna och arbete med myndighetens tjänster sker mycket nära varandra idag vilket är en förutsättning för att korrekta prioriteringar ska kunna göras. Ofta sker det genom gemensamma insatser där kommunikation, verksamhetsexperter och handläggare från myndighetens samordningsavdelning ingår.

## 2.2 Organisation och lokaler

E-hälsomyndigheten hade vid uppdragets start ca 140 medarbetare och 85 konsulter organiserade i sex avdelningar. Med myndighetens tjänster arbetar bland annat farmaceuter med systemerfarenhet, systemvetare, utvecklare, lösningsarkitekter, testare och förvaltningsledare.



### 2.2.1 Lokaler

E-hälsomyndigheten sitter sedan juni 2015 på Sankt Eriksgatan i Stockholm. Hyreskontraktet löper på fem år. Lokalerna har en aktivitetsbaserad utformning, vilket innebär att de allra flesta medarbetare idag inte har några fasta arbetsplatser. Syftet är att underlätta samarbetet mellan olika organisatoriska delar av verksamheten.

## 2.3 Intern styrning och kontroll

Sedan mitten av 2015 har arbete bedrivits för att stärka myndighetens interna styrning och kontroll. Bland annat har beslut tagits om att implementera ett verksamhetsledningssystem där alla ledningssystem i myndigheten finns integrerade.

<sup>1</sup> Förordning (2013:1031) med instruktion för E-hälsomyndigheten



Implementationen av ledningssystemet pågår. En modell för portföljstyrning har också implementerats.

## 2.4 Ekonomi

E-hälsomyndigheten finansieras av anslag, bidrag och ett antal avgifter. Den största intäktskällan är avgifterna som står för ca 60 procent. Avgifter tas ut för expedierade receptorderrader, producerad statistik samt anslutning av nya aktörer.

Myndigheten har under ett antal år byggt upp ett betydande överskott på avgiften som tas ut för varje expedierad receptorderrad för läkemedel. En utredning för hur detta ska hanteras har genomförts. Diskussionen kring hanteringen fick dock pausas på grund av omlokaliseringsbeslutet då omprioriteringar har behövt göras i verksamheten.

Myndighetens verksamhet består till stor del av utvecklingsaktiviteter, som enligt gällande regelverk ska lånefinansieras. Kostnaderna uppstår först efter att funktionerna färdigutvecklats genom att lånen betalas av.

### 3. Erfarenheter från tidigare omlokaliseringar

Inför arbetets start lät myndigheten en extern samarbetspart, PwC, inhämta och analysera erfarenheter från tidigare omlokaliseringssuppdrag, bland annat Riksrevisionens utredning 2009 om effekterna av omlokaliseringarna av Konsumentverket och Statens folkhälsoinstitut.

Riksrevisionen gjorde 2009 en utredning av effekterna av omlokaliseringarna av Konsumentverket och Statens folkhälsoinstitut<sup>2</sup>. De har bland annat tittat på om myndigheternas produktivitet och kvalitet bibehållits efter omlokaliseringen och de kostnader som omlokaliseringarna inneburit.

#### 3.1 Lärdomar

Vid båda dessa omlokaliseringar stod myndigheterna inför förändringar av sina uppdrag. Myndigheterna var medvetna om detta och var också införstådda med att diskussioner om omlokalisering fördes. Trots att de på förhand visste att omlokaliseringen skulle kunna komma att genomföras har det tagit många år för myndigheterna att komma tillbaka till samma produktivitet som innan.

##### 3.1.1 Rekrytering

Båda myndigheterna har haft utmaningar i rekrytering och kompetensöverföring. Andelen personer som valt att flytta med till den nya orten är i det närmast obefintlig trots erbjudanden om betalda resor och annan kompensation. Riksrevisionen konstaterar att personalväxlingen har inneburit att verksamheten under omlokaliseringen i vissa fall inte kunnat bedrivas i samma omfattning då erfarenhet och kontakter inte hunnit upparbetas och att det tagit flera år att återgå till ursprunglig produktivitet.

##### 3.1.2 Kostnader

Alla de omlokaliseringar som har gjorts har kostat mer än beräknat och återbetalningstakten är lång, enligt Riksrevisionen så långt som 20 år om produktionstappen räknas in.

Båda myndigheterna anger att kostnader för resor ökat väsentligt. Utöver detta tillkommer kostnader för dubbla bemanningar, lokaler och annat. Däremot har ingen av myndigheterna gjort någon analys av vad kostnaderna för produktionsbortfall blivit. Riksrevisionen har gjort en beräkning baserat på vissa antaganden som innebär att kostnaden, inklusive produktionsbortfall, för Konsumentverket uppgick till 1 100 tkr per flyttat arbetstillfälle. Den lokaliseringsutredning som gjorts inför beslutet hade räknat med 700 tkr.

---

<sup>2</sup> Omlokalisering av myndigheter - RiR 2009:30

### 3.1.3 Förnyelsepotential

Riksrevisionen har ändå kunnat se att omlokaliseringen varit ett bra tillfälle att effektivisera delar av verksamheten, bland annat att hitta nya former för kompetensöverföring över tid.

### 3.1.4 Omställning tar tid

Både PwC och Riksrevisionen anger att en omlokalisering av den här storleken tar tid. För referensmyndigheterna har det tagit mellan 3-5 år från förarbete till att verksamheten är flyttad och har återgått till normal produktion.

## 4. Programarbetet

Omlokaliseringsarbetet har sedan starten i augusti 2016 bedrivits i ett program med tillhörande projekt. Olika projekt har bedrivits inom programmet utifrån omlokaliseringens status och behov av planering, förberedelse och genomförande

### 4.1 Programmets uppgifter

Programmet ansvarar inför myndighetens ledning för att planera och leda de aktiviteter som är konsekvenser av uppdraget att omlokalisera merparten av myndighetens verksamhet till Kalmar. Programledningen ansvarar för långsiktig planering, analyser, framdrift i startade projekt och uppdrag samt beslutsunderlag till myndighetsledningen. Under perioden november 2016 till oktober 2017 har följande projekt ingått i programmet:

- Paketering – Inventering och dokumentation av myndighetens processer, arbetssätt och system (augusti – december 2016)
- Paketering 2 – Identifiera nödvändig dokumentation för att påbörja överlämning på bred front till den nya organisationen i Kalmar, samt samla in och beskriva var sådan nödvändig dokumentation finns (januari – mars 2017)
- Lokaler – Etablera lokaler och infrastruktur för myndighetens verksamhet i Kalmar, samt motsvarande för myndighetens verksamhet i Stockholm. (augusti 2016 – december 2017)
- Överlämning – Planera, förbereda, stödja och följa upp överlämning av ansvar och arbetsuppgifter till den nya organisationen i Kalmar (januari 2017 – december 2017)

Utöver projekten ansvarar programmet också för intern och extern kommunikation om omlokaliseringen samt kommunikationsinsatser för att på plats i Kalmar stödja etableringen och uppbyggnaden av myndighetens kontor.

Övriga uppdrag inom programmet under perioden november 2016 - oktober 2017 har varit:

- Analys av nuläge samt förslag till åtgärder för att säkerställa tillgänglighet och tillförlitlighet i myndighetens tjänsteleveranser.
- Analys och sammanställning av formella och praktiska konsekvenser av införandet av ny organisationsstruktur per den 1 juni 2017.
- Bidragit i framtagande av befattningsbeskrivningar och kravprofiler inför rekryteringsinsats.
- Framtagande och implementering samt koordinering av introduktionsprogram till stöd för de nya chefer och medarbetare som rekryterats till myndigheten.
- Etablering av temporär kompetensgrupp bestående av medarbetare i Stockholm som i och med omlokaliseringen till Kalmar kommer att sägas upp på grund av arbetsbrist efter det att ansvar och arbetsuppgifter lämnats över till ny medarbetare i Kalmar.
- Planering, koordinering och genomförande av rekryteringskampanjer i dagspress och digitala medier till stöd för rekryteringsinsats under våren 2017.
- Planering, koordinering och genomförande av rekryteringsträffar i Kalmar våren 2017.
- Planering, koordinering och genomförande av medarbetardag i Kalmar 15 juni 2017.
- Framtagande av upphandlingsunderlag för myndighetsgemensam utvecklingsinsats med fokus på ledarskap, medarbetarskap och kultur till stöd för uppbyggnaden av en myndighet med verksamhet på två orter.

Därutöver har programledningen löpande stöttat och haft dialog med myndighetens chefer i frågor rörande omlokaliseringen.

## 4.2 Framgångsfaktorer

I nära anslutning till det givna regeringsuppdraget identifierade dåvarande ledningsgrupp ett antal kritiska framgångsfaktorer:

- Tillräckligt många medarbetare med nyckelkompetens och erfarenhet finns kvar under 2016 för att genomföra paketering av myndighetens tjänster och 2017 för att förbereda och överlämna till ny organisation i Kalmar.
- Rekryteringsbasen i Kalmarområdet samt förmågan att locka kompetens till Kalmar säkerställer tillräcklig kompetens och numerär för att kunna genomföra en överlämning.

- Kraven på kompetens och erfarenhet vid rekryteringar till Kalmar bibehålls på den nivå som krävs för att säkerställa fortsatt förmåga att leverera myndighetens samhällskritiska tjänster.
- En organisation med tillräcklig kompetens, erfarenhet och numerär finns rekryterad i Kalmar senast mars 2017 för att påbörja överlämningsarbetet på bred front.
- Tillräcklig många medarbetare och konsulter med lång erfarenhet finns kvar t o m 30 april 2018 för att säkerställa fortsatt tillgänglighet och tillförlitlighet till myndighetens samhällskritiska tjänster.
- Myndighetens ledningsgrupp och programledning finns kvar och arbetar för myndigheten under hela omlokaliseringsperioden.

I vilken utsträckning framgångsfaktorerna har varit uppfyllda under omlokaliseringens gång, kommenteras under kapitel 5 Nuläge.

## 5. Nuläge samt arbete fram till idag

Omlokaliseringen har hittills varit ett komplext och omfattande uppdrag givet myndighetens ordinarie samhällskritiska uppdrag. Arbetet har hittills fungerat väl utifrån framtagen plan.

Goda insatser från chefer, medarbetare och konsulter har medfört att omlokaliseringsarbetet har kunna följa planen och nya problem och utmaningar har kunnat lösas under arbetets gång.

Även om omlokaliseringsarbetet så här långt har följt planen, är det ännu för tidigt att avgöra hur omlokaliseringen påverkar E-hälsomyndighetens verksamhet i ett längre perspektiv.

I vilken mån myndighetens förmåga att genomföra sitt samhällskritiska uppdrag har påverkats, kommer att bli tydligt först när de nya medarbetarna i Kalmar ställs inför – och ska kunna åtgärda – en driftsstörning som på något sätt påverkar E-hälsomyndighetens tjänster. Ytterligare en tydlig milstolpe blir nästa planerade större driftsättning av myndighetens tjänster.

Nedan följer kommentarer kring de områden som varit särskilt i fokus under perioden:

### 5.1 Ledning och styrning

Flertalet av de tidigt identifierade framgångsfaktorerna har hittills kunnat ses som framgångsrikt hanterade. En av dessa har dock påverkats i hög grad under perioden

- *Myndighetens ledningsgrupp och programledning finns kvar*

Myndighetens ledning och styrning har påverkats av att dåvarande generaldirektör annonserade sin avgång i november 2016 och avslutade sitt uppdrag i januari 2017. En tillförordnad generaldirektör tillsattes under rekryteringsprocessen av ordinarie generaldirektör. Generaldirektör Janna Valik tillträdde sitt uppdrag i juni 2017.

Under perioden har flera avdelningschefer lämnat myndigheten och ersatts med tillförordnade chefer. I maj 2017 tillträdde en ny avdelningschef vid avdelningen för digitalisering. Under första delen av hösten har ledningsgruppen utgjorts av tillförordnade avdelningschefer samt av en avdelningschef (HR) som kommer att lämna myndigheten i samband med omlokiseringsuppdragets avslut. Den 1 november tillträder ordinarie chef för avdelning e-hälsotjänster. Den 1 december tillträder ordinarie chef för avdelningen Verksamhetsstöd.

Vidare har flera enhetschefer avslutat sina anställningar under perioden och dessa har ersatts av tillförordnade chefer.

För att underlätta och stödja avdelnings- och enhetschefer under denna period har särskilt ledarstöd samt extra administrativa resurser erbjudits.

## 5.2 Arbetsrättslig process

Tidpunkten för start av rekrytering till Kalmar var under hösten 2016 styrd och beroende av hantering av organisation och medarbetare enligt det arbetsrättsliga regelverket.

Baserat på det identifierade behovet av att behålla unik kompetens för att säkerställa samhällskritisk verksamhet, beslutade styrelsen att bereda medarbetare möjlighet att behålla sin anställning fram till 30 april 2018, och därefter låta arbetsbefriad uppsägningstid vidta från och med 1 maj 2018.

För att uppfylla det arbetsrättsliga regelverket krävdes att myndighetens nya organisation – med verksamhet i Kalmar och Stockholm – beskrevs i detalj innan omplaceringserbjudanden kunde förmedlas till befintliga medarbetare.

Ny organisationsstruktur inklusive befattningar och ansvarsbeskrivningar riskanalyserades och förhandlades med de fackliga organisationerna enligt MBL under hösten 2016.

I oktober 2016 fattades beslut om omplaceringserbjudanden och det preliminära omplaceringserbjudandet förmedlades till samtliga anställda den 18 november 2016.

Den 2 december 2016 hade samtliga medarbetare lämnat besked om de tackade ja till befattning med placering i Kalmar respektive Stockholm, eller om de tackade nej och därmed skulle komma att bli uppsagda från och med den 1 maj 2018.

Då regelverket säger att turordningskretsar ska fastställas i nära anslutning till tillfället för uppsägning, kunde det omplaceringserbjudande som förmedlades i november 2016 endast vara preliminärt.

Omplaceringen är preliminär fram tills dess att turordningskretsarna är definierade, utarbetade samt förhandlade och beslutade.

Av de totalt 80 anställda medarbetare som fick preliminärt erbjudande om befattning med placering i Kalmar valde 4 att tacka ja, tillsammans med ytterligare 10 medarbetare som fått placeringsort Kalmar med möjlighet att arbeta på distans. Resterande som erbjudits befattning med placering i Kalmar valde att tacka nej. Samtliga 43 medarbetare som erbjöds befattning med placering i Stockholm tackade ja.

### 5.3 Rekrytering och bemanning

I väntan på åtgärder i enlighet med den arbetsrättsliga processen under hösten 2016, kunde endast ersättningsrekryteringar genomföras. Dessa ersättningsrekryteringar avsåg de tjänster där medarbetare sagt upp sin anställning under sommaren och hösten 2016, och där ännu ingen ersättare rekryterats. I dessa fall kunde tjänster utannonseras med placeringsort Kalmar istället för Stockholm. Dessa uppgick under hösten 2016 till 18 tjänster.

Omlokaliseringen till Kalmar har inneburit en omfattande rekryteringsinsats i högt tempo för att uppfylla behovet av att tillräcklig numerär och kompetens ska vara på plats, och ha tagit över ansvar och arbetsuppgifter för att kunna driva en fungerande och driftssäker verksamhet senast 1 maj 2018.

En rekryteringsplan utarbetades under hösten 2016 baserad på avdelningschefernas bedömning av rekryteringsbehov/-takt. Rekryteringen skedde i huvudsak i tre rekryteringsvågor, vilka genomfördes i december 2016, februari samt april 2017 och omfattade cirka 115 tjänster.

Rekryteringsinsatsen har stöttats via bland annat rekryteringsevenemang, annonser i regionala medier och sociala medier samt press- och PR-arbete.

Sammantaget har rekryteringsarbetet ställt höga krav på rekryterande chefer, som har genomfört ett stort antal intervjuer parallellt med sitt ordinarie linjearbete.

Kommentar till de definierade framgångsfaktorerna:

- *Rekryteringsbasen i Kalmarområdet samt förmåga att locka kompetens till Kalmar säkerställer tillräcklig kompetens och numerär för att kunna genomföra en överlämning*
- *Kraven på kompetens och erfarenhet vid rekryteringar till Kalmar bibehålls på den nivå som krävs för att säkerställa fortsatt förmåga att leverera myndighetens samhällskritiska tjänster*

Sedan november 2016 har 88 medarbetare rekryterats till Kalmar. Rekrytering till it-relaterade befattningar har kunnat genomföras utan svårigheter, med undantag för testkompetens. Denna kompetensgrupp har varit svår att rekrytera i tillräcklig omfattning och med önskad kompetensnivå. Flera lyckade rekryteringar av testkompetens har gjort i oktober och fortsatt rekryteringsarbete pågår.

Inom e-hälsotjänster har gruppen farmaceutiska utredare med it-kompetens varit något mer svårrekryterade.

Vad gäller nya avdelningschefer har rekryteringsprocesserna till viss del fördröjts eller tagit längre tid i anspråk än planerat. Även enhetschefer med farmaceutisk kompetens samt erfarenhet av produktägarskap har tagit längre tid i anspråk än önskat, men är nu tillsatta.

Där kompetensen inte fullt ut motsvarat myndighetens behov kommer ett antal utbildningsinsatser prioriteras under det kommande året.

Kommentar till framgångsfaktor:

- *Tillräckligt många medarbetare med nyckelkompetens och erfarenhet finns kvar under 2016 för att genomföra paketering av myndighetens tjänster och 2017 för att förbereda och överlämna till Kalmar.*

Under hösten och vintern 2016/17 var antalet medarbetare som sade upp sig något fler än förväntat. Från mars 2017 skedde dock en stabilisering och antalet uppsägningar på eget initiativ ligger för närvarande i linje med förväntan.

De åtgärder som har vidtagits, bland annat att säkra samtliga medarbetares möjlighet till anställning till och med 30 april 2018 samt att etablera en expertgrupp i Stockholm för att säkra viss kompetens i syfte att säkerställa driftsäkerheten i myndighetens tjänsteleveranser, har sammantaget bidragit till att tillräckligt många medarbetare med nyckelkompetens och erfarenhet valt att stanna kvar på myndigheten.

Per den 31 oktober har 59 medarbetare sagt upp sig varav 7 chefer.

## 5.4 Ny organisationsstruktur

Den 1 juni 2017 trädde den nya organisationsstrukturen i kraft. En ny avdelning till stöd för myndighetens samordningsuppdrag etablerades, avdelningen för samordning, bestående av medarbetare från såväl stabs- som digitaliseringsavdelningarna. Inom ramen för den nya avdelningen ryms också en expertgrupp bestående av medarbetare med lång och detaljerad erfarenhet av myndighetens system, register och produkter.

Den 1 juni 2017 förändrades också organisation inom avdelningen för e-hälsotjänster, och ett nytt arbetssätt infördes. Den nya organisationen innebar etablering av produktenheter, och flertalet medarbetare på avdelningen ingår nu i en kompetensenheter med fokus på bemanning av rätt kompetens och resurser i förvaltningsteam, projekt och övriga uppdrag.

För de medarbetare som tackat nej till en tjänst i Kalmar, innebar styrelsens beslut i augusti att samtliga medarbetares anställning tryggades till den 30 april 2018, varefter en uppsägningsperiod börjar löpa från och med den 1 maj 2018.

Uppgiften för dessa medarbetare var, och är även fortsatt, att bidra till en kvalitativ och effektiv överlämning av arbetsuppgifter och ansvar till nyrekryterade medarbetare i Kalmar. Den 1 maj 2017 etablerades en temporär kompetensgrupp dit medarbetare övergår efter det att de överlämnat ansvar och arbetsuppgifter till ny



medarbetare i Kalmar. Chef för gruppen är omlokaliseringsprogrammets programledare Bo Strömberg.

## 5.5 Kommunikation

En omlokalisering av denna omfattning innebär särskilt ett stort behov av tydlig och tät intern och extern kommunikation, vilket förutsätter strategiska och taktiska vägval. Därför utarbetades kommunikationsplanen i ett tidigt skede, och har därefter följts – och också justerats utifrån målgruppernas behov.

Under perioden har ett flertal kommunikationsinsatser genomförts, till stöd för såväl pågående rekryteringar som för interna målgrupper.

### 5.5.1 Internkommunikation

Ett intensifierat arbete för att stödja interna målgrupper och stärka dem utifrån deras respektive behov har varit högt prioriterat. Detta gäller exempelvis utökade kommunikationsinsatser riktade till målgruppen nya medarbetare, samt utökade insatser riktade till befintliga medarbetare i syfte att öka tryggheten och bibehålla medarbetarengagemang.

En högt prioriterad grupp att stödja under förändringsarbetet har varit och är myndighetens chefer. Därför har ett nytt regelbundet mötesforum för chefer med personalansvar etablerats i syftet att stödja cheferna under en intensiv förändringsperiod, bland annat genom att tillhandahålla stödmaterial för budskapsarbete och ge förberedelse inför myndighetens regelbundna forum för medarbetare; Medarbetarinfo.

### 5.5.2 Rekryteringsstödjande kommunikation

Till stöd för rekryteringsinsatsen har omfattande kommunikationsinsatser genomförts i syfte att etablera och förstärka arbetsgivarvarumärket i den sydöstra regionen, samt förmedla starten av myndighetens omfattande rekryteringsbehov.

Kampanjen bestod därför i såväl varumärkesstärkande annonsering i regionens lokalmedier som annonsering i digitala nationella samt regionala kanaler. Därtill genomfördes redaktionellt arbete i egna kanaler för sociala medier, samt riktade budskap till utvalda målgrupper regionalt via sociala medier (så kallade sponsrade inlägg). Stödjande pr-insatser genomfördes, vilket rönt stor uppmärksamhet i lokala medier under vintern och våren 2016.

### 5.5.3 Övrig extern kommunikation till stöd för omlokaliseringen

Myndigheten har till stöd för omlokalisering och etablering på ny ort arrangerat ett flertal evenemang; däribland E-hälsomyndighetens dag, rekryteringsträffar i samarbete med andra aktörer (exempelvis Arbetsförmedlingen, utbildningsväsendet och andra lokala/regionala aktörer), frukost- och lunchseminarier i Kalmar,

invigning av temporära lokaler samt deltagande vid Kalmar Stadsfest. Omkring samtliga av dessa arrangemang har myndigheten byggt kommunikation och budskap.

## 5.6 Säkerhet och stabilitet

Patientsäkerheten är beroende av att myndighetens leverans av receptflödet, dygnet runt, varje dag. Myndigheten har historiskt haft en hög tillgänglighet och driftsstabilitet (över 99,5 procent) samt hög tillförlitlighet i system och register. Driftsstörningar har lösts med hjälp av insatser från medarbetare med lång erfarenhet av myndighetens system och produkter.

Utmaningen i samband med omlokaliseringen är att nya medarbetare i Kalmar som tar över arbetsuppgifter och ansvar från nuvarande medarbetare i Stockholm, inte har samma erfarenhet av myndighetens system, register och produkter som tidigare medarbetare, av naturliga skäl.

Nya medarbetare kommer att bygga upp sin erfarenhet över tid, men i samband med de första driftsstörningar som den nya organisationen ska hantera, kan situationer uppstå där kompetens och erfarenheten från tidigare ansvarig medarbetare behövs. Etableringen av den Stockholmsbaserade expertgruppen (se tidigare) är ett led i att säkerställa tillgång till dessa medarbetare och på så sätt bidra till ökad säkerhet och stabilitet.

Beslutet att inrätta en sådan expertgrupp föregicks av riskanalys då myndighetsledningen värderade risken som hög att nyrekryterade medarbetare inte skulle hinna bygga nödvändiga erfarenheter för att lösa alla typer av driftsstörningar fram till den 1 maj 2018 då omlokaliseringen ska vara slutförd. Därför inrättades expertgruppen, till stöd för det fortsatta arbetet att utveckla kompetens genom utökad erfarenhet,

Under hösten 2017 har ett antal krisövningar genomförts i syftet att träna på processer, rutiner, kontaktvägar och ansvar vid driftsstörningar. Simulerade driftsstörningar avseende både tillgänglighet och tillförlitlighet har skapats i testmiljön där nyrekryterade i Kalmar haft i uppgift att så långt som möjligt hantera och lösa driftsstörningarna själva, utan stöd från tidigare medarbetare i Stockholm.

Applikationsdriften köps sedan januari 2017 av ett externt företag med lång erfarenhet av myndighetens IT-miljö och system, i syfte att ytterligare säkra säkerhet och stabilitet i driftsmiljön.

## 5.7 Överlämning

Kommentar till framgångsfaktor:

- *En organisation med tillräcklig kompetens, erfarenhet och numerär finns rekryterad i Kalmar senast mars 2017 för att påbörja överlämningsarbetet.*

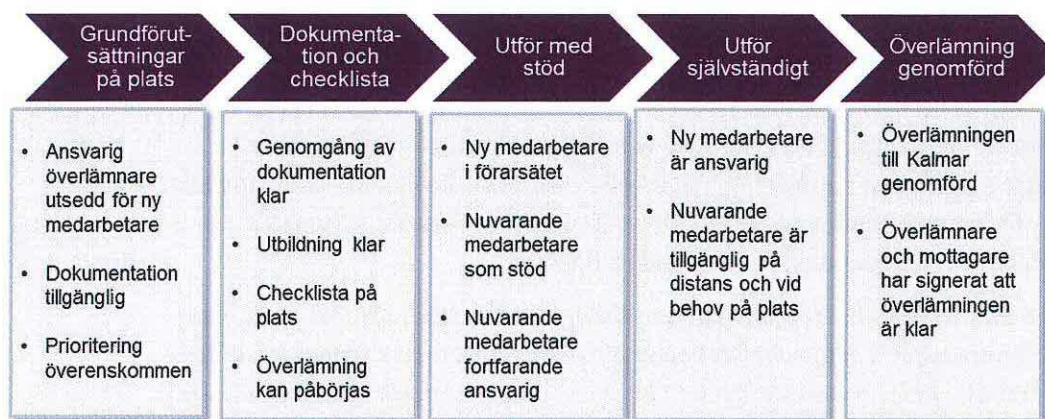
Under det första kvartalet 2017 förbereddes den omfattande överlämningsprocessen till Kalmar. Förutsättningen för att kunna inleda överlämningen på bred front var att

tillräckligt många var rekryterade till Kalmar den 1 april då överlämningsarbetet var planerat att starta i stor skala. Vid denna tidpunkt var 59 rekryteringar klara i Kalmar och 16 nya medarbetare hade tillträtt sina tjänster.

Sett till antalet var tillräckligt många rekryterade för att kunna starta överlämning på bred front den 1 april 2017. Dock har en obalans i rekryteringsfaserna mellan avdelningarna påverkat överlämningsarbetet i viss mån eftersom verksamheten kräver samarbete över avdelningsgränserna. Avdelningen för digitalisering rekryterade nya medarbetare i en högre takt än avdelningen för e-hälsotjänster.

En ambitiös plan för överlämningsarbetet utarbetades under våren 2017. Den angav att 90 av totalt 100 överlämningar ska vara klara till årsskiftet 2017/2018 med delmålen 30 överlämningar klara den 30 juni 2017, 65 överlämningar klara den 31 oktober, samt 90 överlämningar klara den 31 december 2017, och resterande 10 överlämningar under 2018. Per den 30 juni 2017 var 29 överlämningar fullt genomförda, och per den 31 oktober är 60 överlämningar genomförda.

Överlämningsprocessen består av fem steg:



De nya medarbetarna har i genomsnitt tillbringat tre dagar per vecka i Stockholm för utbildning och överlämningsaktiviteter tillsammans med respektive överlämnande medarbetare. Denna dubbelbemanning har varit, och är, nödvändig för att säkra patientsäkerheten (hög tillgänglighet och tillförlitlighet i leveransen). Dubbelbemanningen innebär att den överlämnande och den mottagande medarbetaren arbetar tillsammans med samma uppgifter under en definierad period. Tidsåtgången för dubbelbemanningen varierar beroende på ansvar och arbetsuppgifter; från tre dagar till åtta månader. Avgörande för tidsåtgången är komplexiteten i arbetsuppgifterna och vilken betydelse arbetsuppgifterna har för tillgänglighet och tillförlitligheten – och därmed ytterst för myndighetens samhällskritiska verksamhet.

Överlämningsarbetet är beroende av framgången i rekryteringsarbetet. Planen för överlämning har behövt anpassas utifrån när nya medarbetare har kunnat tillträda sina anställningar på myndigheten. I de fall rekryteringsprocessen av olika skäl har dragit ut på tiden har också överlämningsarbetet fördröjts. Bedömningen är i nuläget

att den övergripande planen kan hållas. I de fall gap har identifierats har åtgärder vidtagits av linjeverksamheten.

Enskilda överlämningar har följt framtagna process och fungerat väl enligt såväl överlämnande medarbetare som mottagande ny medarbetare.

Viktigt att poängtera är dock att överlämningsprocessen fokuserat på att överlämna grundläggande arbetsuppgifter och ansvar. Att överföra många års erfarenhet är inte möjligt, utan kommer att behöva byggas upp över tid. Därför återstår ett gediget och långsiktigt arbete för fördjupad förståelse för verksamheten.

## 5.8 Regional etablering

I november 2016 tillsatte omlokaliseringsprogrammet en ställföreträdande kontorschef i Kalmar i syfte att vara tidigt på plats i Kalmar för att stödja och ta emot de nyrekryterade medarbetare som under 2016 och en stor del av 2017 haft sin chef och sina kollegor i Stockholm. Utöver detta har programledningen prioriterat att i samband med andra aktiviteter vara på plats för att både uppmärksamma och stötta de nya medarbetarna i mesta möjliga mån.

Ett gediget introduktionsprogram, anpassat för den speciella situationen med ett omfattande antal nyrekryterade medarbetare som tillträtt under hela 2017, togs fram och har använts löpande under hela 2017.

Ytterligare en viktig aspekt och omfattande arbete har varit att etablera den nya arbetsplatsens faciliteter, utrustning och teknik, liksom att inventera och upphandla lösningar för att underlätta internt samarbete (exempelvis digitala möten) för en ortsberoende myndighet med verksamhet på två orter.

I takt med att rekryterade ordinarie chefer tillträtt sina tjänster i Kalmar har rollen som ställföreträdande kontorschefsrollen utgått, och denna resurs fungerar istället som ett stöd till chefer och medarbetare i Kalmar i frågor som rör omlokaliseringen.

Den 7 mars 2017 invigdes den temporära kontorslokalen i Kalmar, i väntan på att myndighetens upphandling av lokaler som ägde rum sommaren 2017.

Därutöver har myndigheten deltagit i flertalet arrangemang och aktiviteter i Kalmarregionen för att synliggöra och etablera myndigheten och därmed stärka myndighetens arbetsgivarvarumärke i regionen för långsiktig kompetensförsörjning.

### 5.8.1 Etableringsstödande aktiviteter

#### *December 2016*

Kalmar Science Park, presentation av myndigheten och diskussion om framtida beröringspunkter/samarbeten.

#### *December 2016 - Mars 2017*

Månatliga möten med Kalmar kommuns etableringsgrupp (bestående av kommunens näringslivschef, landstingets kommunikationsdirektör, CIO, ledning kommunalt fastighetsbolag samt representanter för länsstyrelsen, regionförbundet och

Linnéuniversitetet), för att säkerställa gemensamt gott mottagande och etablering i regionen.

#### *December 2016 – Maj 2017*

Genomförande av sammanlagt åtta rekryteringsträffar, flera i samarbete med Arbetsförmedlingen och andra regionala och lokala aktörer.

#### *Våren 2017*

Etablerad kontakt och samarbete med Kalmar kommuns inflyttarlots.

#### *Januari 2017*

Presentation av myndigheten och omlokaliseringsarbetet för ett 60-tal chefer från Kalmar kommun, Landstinget i Kalmar län, Linnéuniversitetet och Länsstyrelsen i Kalmar län.

#### *Februari 2017*

Presentation av E-hälsomyndigheten och pågående omlokaliseringsarbete för läkare och chefer på Länssjukhuset i Kalmar.

Möte med Linnéuniversitetet för information och presentation av den nya utbildningen inom e-hälsa samt presentation och information om E-hälsomyndighetens pågående omlokalisering.

#### *Mars 2017*

Medverkan vid arbetsmarknadsdag på Linnéuniversitetet i Växjö.

Inviqning av E-hälsomyndighetens temporära lokaler i Kalmar, med inbjudna gäster från bland andra departement, kommun-/landstingsledning och Linnéuniversitet.

Myndigheten medverkar under Digitala veckan som arrangeras mellan huvudorterna Kalmar och Växjö. I Kalmar arrangerar myndigheten E-hälsomyndighetens dag och introducerar myndighetens verksamhet för evenemanget deltagare (kommun, landsting, näringsliv, utbildningsväsende).

#### *April 2017*

Som en del i rekryteringsplanen arrangeras frukost- och lunchseminarium för att informera om E-hälsomyndighetens verksamhet.

### *Maj 2017*

Myndigheten tar emot Kalmars kommuns näringslivschef och chefer för kommunala bolag för att informera om E-hälsomyndighetens verksamhet samt progress gällande etablering och rekrytering.

Som en led i rekryteringsarbetet deltar myndigheten vid Oskarshamns kärnkraftverks arbetsmarknadsdag som arrangeras mot bakgrund av annonserade neddragningar.

### *Augusti 2017*

Myndigheten medverkar som utställare vid Kalmar stadsfest 10-11 augusti vid bostads- och rekryteringsarrangemang i syfte att etablera och stärka arbetsgivarvarumärket och myndighetens etablering i regionen.

### *September 2017*

Fredagen den 8 september medverkade E-hälsomyndigheten som talare under invigningen av Linnéuniversitetets masterprogram i e-hälsa. Den tvärvetenskapliga distansutbildningen är anpassad för yrkesverksamma som vill vara med och förbättra hälsa, vård och omsorg med hjälp av digital informationsteknik. Syftet med deltagandet är bland annat att bidra till att utbildningen svarar mot den nationella arbetsmarknadens behov inom e-hälsa.

## **5.9 Resor och lokaler**

Under omlokaliseringsperioden har flertalet nytilträdde medarbetare från Kalmar regelbundet behövt resa till Stockholm som en del i överlämningsprocessen (se kap 5.7)

Resandet har utgått från myndighetens resepolicy. Dock har medarbetarna till större delen rest via flyg, då restiden med alternativa sätt att resa (tåg/buss/bil), inte är tidseffektiva nog för klok användning av resurser under överlämningsprocessen.

### **5.9.1 Kalmar**

De temporära kontorslokalerna i Kalmar etablerades i december 2016, och har haft 38 arbetsplatser. Under hösten 2016 och våren 2017 har arbetet med att kravspecificera samt upphandla myndighetens permanenta lokal i Kalmar. Den 15 juni 2017 tecknades avtal om hyreslokaler på Södra Långgatan 60 i centrala Kalmar och ett intensivt arbete med att färdigställa lokalen som arbetsplats vidtog.

Inflyttning i lokalerna planerades från början att ske i tre etapper, den 15 september, den 1 oktober samt den 1 december 2017. Redan från den 1 oktober var dock samtliga medarbetare i Kalmar inflyttade i den nya lokalen, och de temporära lokalerna avvecklades därmed per den 31 oktober.

### 5.9.2 Stockholm

I januari 2017 utökades kontorsytan i Stockholm för att täcka det behov av arbetsplatser som uppstod på grund av överlämnings dubbelbemanning.

Överlämningsarbetet sker till största delen i myndighetens lokaler i Stockholm. Behov av boende för de medarbetare som har placeringsort i Kalmar tillgodoses via hotell alternativt att myndigheten hyr möblerad lägenhet som medarbetaren disponerar under överlämningsperioden.

Flertalet medarbetare har haft färre än tre övernattningar per vecka i Stockholm och därför bott på hotell, medan det fåtal där överlämningen kräver hela arbetsveckor bott i hyrd lägenhet.

### 5.10 Arbetsformer

Omlokaliseringsarbetet bedrivs som tidigare beskrivits i programform med ett projektkontor och i de programmet ingående projekten. Under programtiden har projekt och uppdrag startats upp, drivits och avslutats i takt med programmets framdrift samt omlokaliseringsarbetets status och behov.

Programledaren är ansvarig och har haft tillgång till programkontor bemannat med biträdande programledare, kommunikatör, stödperson i Kalmar, controller, HR-chef, och administratör.

I takt med att omlokaliseringens genomförande går in i en ny fas givet tidplan för slutförande har också programmet och därmed programkontoret bemanning och omfattning justerats under hösten 2017.

Per den 31 oktober 2017 består programkontoret av programledare, projektledare för projekten överlämning och lokaler samt kommunikatör, HR-chef och controller.

## 6. Nästa steg

Omlokaliseringsprogrammet pågår fram till 30 april 2018 då uppdraget att omlokalisera merparten av myndighetens verksamhet till Kalmar ska vara avslutat.

### 6.1 Övergripande plan

Hösten 2016 utarbetades omlokaliseringsarbetets övergripande plan, inklusive ett antal kritiska milstolpar (Se punkterna A, B, C och D i nedan figur)



**A** - Processer och system dokumenterade klara inför start överlämning.

**B** - Kritisk beslutspunkt – finns förutsättningar att fullfölja omlokaliseringen enligt plan? Tillräckligt antal specialister i Kalmar som kan inleda övertagandet samtidigt som nödvändiga kompetenser finns kvar i organisationen i Stockholm.

**C** - Kalmarkontoret har bemanning och kompetens för att kunna fullfölja övertagandet samtidigt som kritiska kompetenser finns kvar i Stockholmorganisationen för att slutföra överlämningen

**D** - Överlämningen är klar, ansvaret för myndighetens leveranser till apotek, vård och andra intressenter ligger i Kalmar

Per den 31 oktober 2017 kan konstateras att omlokaliseringen i stort och på alla väsentliga punkter följt den uppsatta planen. Per den 31 oktober 2017 fanns 101 personer med placeringsort Kalmar, varav 10 med distanslösning. Det innebär att milstolpe C helt kommer att kunna mötas. I slutet av oktober pågår rekrytering av ytterligare 17 medarbetare till Kalmar.



Den mest omfattande uppgiften avseende omlokaliseringen kommer under hösten och vintern 2017/2018 att vara rekrytering och överlämning av arbetsuppgifter och ansvar till nyrekryterade medarbetare i Kalmar.

## 6.2 Rekrytering och bemanning

Den rekrytering som genomförts under 2017 motsvarar i stort basbemanningen som dåvarande ledningen under hösten 2016 bedömde som nödvändig för verksamheten i Kalmar.

I augusti 2017 utarbetades reviderade rekryteringsplaner av respektive avdelningschef för resterande period av 2017.

HR-avdelningen fortsätter att stödja rekrytering på uppdrag av respektive rekryterande chef, och har ett nära samarbete med programledaren och överlämningsprojektet.

Rekryteringsarbetet kommer att fortsätta under 2018 och övergår stegvis till att ingå i ordinarie löpande linjeverksamhet baserat på de behov avdelnings- och enhetschefer identifierar för att bedriva verksamheten framåt effektivt.

## 6.3 Kompetensutveckling

Då vissa kompetenser är specifika för myndighetens verksamhet har det i flera fall inte funnits motsvarande kompetens tillgänglig för rekrytering. För att kompetensen ska motsvara myndighetens behov kommer därför ett antal utbildningsinsatser prioriteras under det kommande året.

## 6.4 Ledarskap och medarbetarskap

Under hösten/vintern 2017/2018 när flertalet nyrekryterade chefer och medarbetare kommit på plats, kommer en ledarskaps- och medarbetarskapsatsning genomföras för myndigheten. Syftet är att utveckla och befästa önskat ledarskap och medarbetarskap – den gemensamma kulturen – i en ny organisation, parallellt med den omfattande förändrings- och utvecklingsresa som omlokaliseringen innebär.

## 6.5 Kommunikation

Fortsatt arbete med att stödja chefer och medarbetare samt externa målgrupper pågår enligt tidigare plan.

Under resterande period läggs extra fokus på kommunikationsinsatser kring arbetsrättslig kommunikation kring kretsning och uppsägning, men också på fortsatt arbete med uppbyggande kommunikationsinsatser kopplade till uppbyggnaden av en till stora delar ny myndighet.

Till detta hör bland annat stöd för ovan nämnda satsning på ledarskap/medarbetarskap/kultur, fortsatt fokus på ledarkommunikation till stöd för chefer med personalansvar, samt fortsatt utveckling av introduktion för nya medarbetare.

Ett fortsatt fokus på rekryteringsstödjande kommunikation pågår under resterande programperiod, och övergår allt eftersom till löpande linjeverksamhet.

## 6.6 Överlämning

Projekt Överlämning beräknas pågå till årsskiftet då målet är att minst 90 överlämningar ska vara genomförda. Den överlämning som därefter återstår kommer respektive mottagande avdelning och avdelningschef ansvara för.

Den grundläggande överlämning som ägt rum, innebär inte dock att en till stora delar ny organisation besitter tillräcklig kunskap och erfarenhet. Ett långsiktigt arbete för varje ny medarbetare att fördjupa förståelsen för verksamheten återstår. Tillsammans med övriga funktioner enheter och avdelningar behöver nya och befintliga medarbetare tillsammans utveckla arbetsformer och samverkan.

## 6.7 Konsultanvändning

Antalet konsulter verksamma på myndigheten har minskat kraftigt i takt med att nya medarbetare har rekryterats till Kalmar. Uppföljning sker regelbundet för att säkra effektivt nyttjande av kompetens och säkerställa intern kompetensförsörjning.

## 6.8 Kretsning, turordning och uppsägning

Under senhösten 2017 förbereds nästa steg i den arbetsrättsliga processen.

När uppsägning på grund av arbetsbrist föreligger fördelas de kvarvarande tjänsterna enligt 3§ TurA-S, Avtal om turordning för arbetstagare hos staten.

I E-hälsomyndighetens fall omfattas medarbetare i Stockholm, det vill säga på orten där arbetsbrist uppstår.

Under hösten 2017 pågår arbetet med att fastställa varje berörd medarbetares anställningstid i statlig tjänst. Efter årsskiftet 2017/18 kommer turordningskretsarnas omfattning samt turordningen inom respektive krets, att förhandlas med lokala fackliga organisationer.

I mars 2018 sker definitiv omplacering inom respektive krets baserad på turordning och kvalifikationer. Därefter sker förhandlingen avseende omplaceringarna inom respektive krets.

De som inte kan erbjudas någon av de kvarvarande tjänsterna kommer att sägas upp den 30 april 2018, och uppsägningsperioden börjar därefter löpa den 1 maj 2018.

## 6.9 Arbetsmiljöarbetet under omlokaliseringsperioden

Omlokaliseringsuppdraget, som myndigheten fick i juni 2016, har av naturliga skäl påverkat myndighetens medarbetare. Flera valde tidigt att söka sig vidare från myndigheten – det gällde särskilt medarbetarna inom avdelningen digitalisering. Många medarbetare har också valt att behålla sin anställning och bidra i arbetet med att dokumentera och överlämna arbetsuppgifter och ansvar till nya medarbetare i

Kalmar. Nya medarbetare har förmedlat att man tagits emot mycket väl, mött stort engagemang och gott bemötande från de medarbetare som kommer att bli uppsagda.

Mot bakgrund av omlokaliseringssuppdragets omfattning och påverkan på många medarbetares arbetsliv har arbetet med den psykosociala arbetsmiljön därför intensifierats, bland annat genom stödjande föredrag om kriser, krishantering och stresshantering.

En psykosocial arbetsmiljöromd genomfördes i maj 2017. Den omfattade alla som har placering Stockholm och inkluderade åtta frågeområden: arbetsbelastning, arbetsorganisation, handlingsutrymme, ledarskap, stöd, kunskaper och utveckling, återhämtning samt arbetsklimat.

Resultatet av arbetsmiljöromden blev gott med tanke på den förändringsprocess myndigheten befinner sig i. Skillnaden i svar mellan grupperna som tackat *ja* respektive *nej* till placering i Stockholm var marginell, med undantag av områdena arbetsbelastning och arbetsorganisation. De som tackat *ja* till placering i Stockholm har för dessa områden lämnat mer negativa svar än de som tackat *nej*.

Företagshälsovården informerades tidigt om läget och alla medarbetare har frekvent informerats om att den finns tillgänglig vid behov. Cheferna har erbjudits stödjande samtal och handledning.

## 6.10 Lokaler

### 6.10.1 Digitala möten

För att underlätta samarbete mellan medarbetare som är placerade på flera orter samt använda effektiva mötesformer (minskat resande) implementeras under hösten utökade lösningar och utrustning till stöd för digitala möten. Målsättningen är att E-hälsomyndighetens medarbetare ska kunna arbeta ortsoberoende.

### 6.10.2 Lokaler Kalmar

Sedan den 15 september 2017 har myndigheten sina lokaler på Södra Långgatan 60. Bedömningen är att lokalerna räcker till för myndighetens behov under det kommande året 2018. Det finns möjlighet att i samma fastighet få tillgång till ytterligare våningsplan om och när behov uppstår.

### 6.10.3 Lokaler och boende Stockholm

Myndighetens behov av nuvarande lokaler kvarstår en bit in på 2018. Den del av lokalen som hyrdes med start i början av 2017, kan avvecklas när överlämningsarbetet går in i slutfas då dessa lokaler hyrs i perioder om tre månader i taget.

Hyreskontraktet för ordinarie lokaler i Stockholm löper ut i maj 2020. Arbeta med att se över behov på kort och lång sikt sker kontinuerligt för Stockholmskontoret.

Lokalprojektet kommer att avslutas under tredje kvartalet 2017. Arbetsuppgifter rörande lokaler och infrastruktur övergår därefter i det ordinarie ansvaret för enheten administrativ service.

## 7. Kostnader för omlokaliseringen

Omlokaliseringskostnader (Mnkr)	2016	2017	2018	2019	Totalt
Programledning	5,8	13,3	0,8		19,9
Dubbelbemanning och överlämning	2,6	47,3	17,0		66,8
Lön arbetsbefriad personal			23,0	6,0	28,9
Resor och logi	0,2	11,0			11,2
Satsning på medarbetar- och ledarskap			3,0		3,0
Lokaler	0,2	8,3	0,2		8,7
Rekrytering	2,0	11,1			13,1
<b>Summa</b>	<b>10,8</b>	<b>91,0</b>	<b>43,9</b>	<b>6,0</b>	<b>151,7</b>

Ett omlokaliseringsuppdrag av denna omfattning innebär omfattande utökade kostnader för myndigheten.

De utökade kostnaderna bedöms främst gälla under perioden fram till och med 2018, dock visar senaste analys att kostnaderna blir betydligt lägre än tidigare bedömt.

I delrapporten som sändes in den 1 november 2016 bedömdes kostnaderna för omlokaliseringsuppdraget till cirka 220 miljoner kronor exklusive produktivitetstapp. Osäkerheterna var vid tiden stora avseende hur snabbt myndigheten kunde rekrytera nya medarbetare med placeringsort Kalmar, hur många befintliga medarbetare som skulle säga upp sig och därmed hur stort konsultbehovet skulle komma att bli.

Då rekryteringen har gått bättre än förväntat i kombination med att uppsägningarna blivit färre än befarat har också kostnaderna kunnat hållas på lägre nivå än den tidiga bedömningen visade. Till följd av detta bedöms den totala kostnaden för genomförandet av uppdraget minska från cirka 220 miljoner till cirka 167 miljoner kronor. En större andel av kostnaderna faller dock ut tidigare under omlokaliseringsuppdraget, det vill säga under år 2017 istället för år 2018.

Utöver minskade kostnader har patientsäkerheten kunnat tryggas i högre grad då överlämningsprocessen har kunnat genomföras på önskvärt sätt; med tillräckligt god tid för kompetensöverföring samt överlämning av ansvar och arbetsuppgifter. Det innebär i sin tur att myndigheten något tidigare än förväntat kan gå in ett mera normalt läge. De omfattande introduktions- och överlämningsinsatserna som pågått och pågår under 2017 kommer att vara slutförda under året, och kommande insatser sker som ordinarie linjearbete.

Under våren 2017/2018 när flertalet nyrekryterade chefer och medarbetare kommit på plats är det nödvändigt med en omfattande ledarskaps- och medarbetarskapsinsats. Syftet är att utveckla och befästa önskat ledarskap och medarbetarskap – den gemensamma kulturen – i en ny organisation, parallellt med den omfattande förändrings- och utvecklingsresa som omlokaliseringen innebär.

Kostnaden för lokaler består av kostnader för tillfälligt utökade lokaler som behövts i Stockholm och Kalmar (Utökade lokaler i Stockholm under överlämningsprocessens gång, samt tillfälliga lokaler i Kalmar tills dess att permanenta lokaler i Kalmar kommit på plats). Utöver detta ingår kostnaderna för att etablera de permanenta lokalerna i Kalmar.

Avtalet för lokalerna i Stockholm löper ut i maj 2020 och kan därefter anpassas till då rådande behov. Myndigheten utreder möjligheter att genom eventuellt samutnyttjande med exempelvis andra myndigheter minska kostnaderna.

Kostnaden för arbetsbefriad personal löper från den 1 maj 2018 och till senast den 30 april 2019. Då medarbetarnas anställningstid i staten avgör hur lång uppsägningstiden blir, minskar också dessa kostnader gradvis under perioden. Andelen medarbetare som säger upp sig före uppsägning på grund av arbetsbrist påverkar också kostnaden.

## **7.1 Finansiering av uppdraget**

Finansieringen av kostnaden för omlokaliseringen är ännu inte helt klarlagd. Under 2017 har myndigheten fått utökad finansiering för att klara ökade kostnader. I budgetpropositionen för 2018 föreslås E-hälsomyndigheten få ett ökat anslag om 30 miljoner kronor. Den bedömda kostnaden för omlokaliseringen 2018 är 43,9 miljoner kronor.