



## Konsekvenser av förändrad avdelningsorganisation inom förvaltningen Samhällsbyggnad

### Bakgrund

Under det senaste året har flyktingmottagningen ökat kraftigt och enheten Flyktingsamordning, som idag är en del av avdelningen Kompetensförsörjning, ökade starkt i omfattning avseende verksamhet, personalstyrka och ekonomi. Flyktingmottagning bedöms även framöver komma att vara en mycket stor del av förvaltningens helhet och behöver därför ha en framträdande plats i den övergripande ledningen och styrningen av verksamheten.

Den ökade omfattningen av verksamheten har inom nuvarande organisation lett till utmaningar för bland annat det fokus olika sakområden får i ledning och styrning av förvaltningens verksamhet samt för belastningen på olika lednings- och stödfunktioner.

För att kunna möta utvecklingen behöver en översyn och anpassning av förvaltningens organisation göras. Ett förslag har aktualiserats som innebär att nuvarande avdelning för Kompetensförsörjning delas upp i två nya avdelningar:

- en avdelning för Flyktingsamordning, där nuvarande flyktingverksamhet organiseras
- en avdelning för Kompetensförsörjning, under vilken vuxenutbildning och arbetsmarknadsverksamheten kommer att ingå

För att förbereda en sådan förändring har ett behov av att genomföra en *risk- och konsekvensanalys* identifierats. Fokus för analysen har varit att identifiera konsekvenser och ev. risker för de kretsar inom förvaltningen som mer direkt berörs av förändringen. Bedömningen har varit att konsekvenser och risker av en förändring kommer att vara små eller begränsade ute i den operativa verksamheten.

De kretsar inom förvaltningen som bedömts mer direkt beröras av konsekvenserna av en organisationsförändring har därför avgränsats till förvaltningens ledningsgrupp, ledningsgruppen för nuvarande avdelning för Kompetensförsörjning, vissa stabsfunktioner samt funktioner involverade i ledning, styrning och kvalitetsutveckling inom Flyktingsamordning.

Förändringen har bedömts kunna få konsekvenser för arbetet i förvaltningens ledningsgrupp, verksamheten inom flyktingsamordning, verksamheten inom arbetsmarknad och vuxenutbildning förvaltningens ekonomistyrningsfunktioner, vissa stöd- och servicefunktioner som information, kommunikation och administration. Den har även bedömts kunna medföra arbetsmiljökonsekvenser, främst för vissa lednings- och stabsfunktioner.

### Arbetsgång och genomförande

Underlag för beskrivningen av konsekvenser och risker en förändrad organisation kan medföra har inhämtats från

- medlemmarna i förvaltningens ledningsgrupp
- medlemmarna i Kompetensförsörjnings ledningsgrupp
- vissa stabsfunktioner, främst ekonomifunktionen
- funktioner för kvalitets- och verksamhetsutveckling inom Flyktingsamordning



En avstämning av de bedömningar som framkommit i underlaget har även gjorts med huvudskyddsombudet inom förvaltningen, för att fånga konsekvenser ur arbetstagarperspektiv.

Underlaget samlades in genom frågor ställda genom kommunens enkätverktyg kopplat till följande konsekvensområden:

- arbetet i förvaltningens ledningsgrupp
- verksamheten inom flyktingsamordning
- verksamheten inom arbetsmarknad och vuxenutbildning
- förvaltningens ekonomistyrning
- stöd- och servicefunktioner
- arbetsmiljö
- annat, som inte fångas inom tidigare områden

För respektive konsekvensområden efterfrågades en beskrivning av konsekvenser av förändringen, en bedömning av om dessa kan anses övervägande positiva eller negativa, en bedömning av hur troligt det är att de inträffar om förändringen genomförs, samt en förklaring till lämnade bedömningar.

Totalt bygger risk- och konsekvensanalysen på underlag från 15 personer i lednings- eller stabsfunktion, som är direkt berörda av förändringen och har god insyn i berörda verksamheter.

### Konsekvenser och risker av förändringen

Överlag lämnas en **positiv** bild av de konsekvenser en förändring väntas föra med sig. För att lyfta fram och skapa en beredskap för att hantera de risker förändringen kan medföra presenteras dock dessa först. En sammanställning över de mer positiva konsekvenser som framkommit redovisas i efterföljande avsnitt.

### Sammanställning av risker

I tabellen nedan sammanfattas de risker och negativa konsekvenser som framförts i underlaget.

Nr	Konsekvensområde	Konsekvens/risk
1.	Flyktingsamordning Arbetsmarknad Vuxenutbildning	Riskerar att operativt <b>isoleras</b> från viktiga gränssytor mot andra verksamheter av betydelse för integrationsarbetet. - Fokusflyttning från kompetensförsörjning till renodlat social verksamhet inom flyktning försämrar möjligheterna till integration, egenförsörjning, företagande, m.m. - Försvårar upprätthållande av gemensamma samverkansformer på operativ nivå kring utbildning och arbetsmarknadsinsatser för målgruppen - Längre beslutsvägar i operativa frågor som rör flyktning respektive arbetsmarknad/vuxenutbildning - Försvårar gemensamma satsningar (t.ex. projekt) som rör flyktningfrågor, vuxenutbildning och arbetsmarknadsinsatser - Ev. svårare att samverka med andra kommuner i och med uppdelad organisation - Kunskaperna om flyktningfrågor inom arbetsmarknad/vuxenutbildning riskerar att försvagas



2.	Ekonomistyrning	<p>Vid övergången krävs omarbetande av kodstrukturer, konteringar m.m. Då det sker under löpande budgetåret kan "stökighet" i redovisningen uppstå under året.</p> <p>På längre sikt innebär förändringen fler uppgifter och kommunikationsytor för delar av ekonomifunktionen inom stab, med risk för obalanser i uppgiftsfördelning inom funktionen.</p> <p>Risk för att samordnat resursutnyttjande mellan flykting och vuxenutbildning/arbetsmarknad kan försvåras.</p>
3.	Arbetsmiljö	<p>Temporärt kraftigt ökad arbetsbelastning på vissa stabsfunktioner, framförallt ekonomifunktionen, i samband med övergång till ny organisation.</p> <p>Etablerade samarbetsrelationer kan komma att brytas, nya behov byggs upp, vilket kan ta tid och skapar oro/osäkerhet.</p>
4.	Administrativa funktioner	<p>Kan försvåra samordning och samnyttjande av administrativa funktioner då flyktingkedjan betraktas som tungadministrerad med behov av specialiserade funktioner nära verksamheten.</p> <p>Risk för kunskapsstapp, om flyktingadministrationen integreras i mer övergripande strukturer.</p> <p>Oro och osäkerhet inom berörda personalgrupper inför förändringen, med avseende på sådant som organisatorisk placering m.m. – Risk för sammanblandning eller otillräcklig samordning mot projektet kring administrativa flöden kan uppstå.</p>
5	Förvaltningens ledningsgrupp	<p>Tyngdpunktsförskjutning vad gäller ärendeflödet, vilket kan innebära att utrymmet för frågor som i dag har större plats kan minska.</p> <p>Ev. inkörningsproblem till följd av förändrad grupp sammansättning och gruppstorlek.</p>

**Kommentar:** De identifierade riskerna kan i allmänhet anses vara begränsade och hanterbara. För några av dem behöver dock medvetna handlingsstrategier tidigt utformas.

- Risken att flyktingverksamheten isoleras och tappar kopplingen till aktiva åtgärder för integration i form av utbildning och arbetsmarknadsinsatser behöver mötas genom åtgärder som kan förhindra att sådana konsekvenser får genomslag. – Här bör en handlingsplan med åtgärder på kort och lång sikt arbetas fram relativt omgående.
- Arbetsbelastningsriskerna i samband med övergång till ny organisation behöver mötas genom aktiva åtgärder. Arbetsbelastningsriskerna uppstår inte enbart som följd av den förändring som nu är i fokus, utan i kombination med andra uppgifter inom bland annat ekonomiområdet.
- Risken för oro/osäkerhet för berörd administrativ personal behöver mötas genom aktiva informationsinsatser. Gränsdragning och samordning mot projektet administrativa flöden behöver tydliggöras.



### Angivna positiva konsekvenser av förslagen förändring

En uppdelning av avdelningen Kompetensförsörjning i två nya avdelningar anses i underlaget medföra övervägande positiva konsekvenser.

En sammanställning över dessa ges i tabellen nedan.

Nr	Konsekvensområde	Konsekvens
1.	Förvaltningens ledningsgrupp	- Flyktingfrågorna får tydligare representation i förvaltningens ledning och styrning - Stärkt fokus på övergripande kompetensförsörjningsfrågor samt frågor som rör vuxenutbildning och arbetsmarknad
2.	Flyktingsamordning	- Mer renodlad och tydlig verksamhet underlättar ledning- och styrning samt intern kvalitetsutveckling - Tydligare uppdrag, mål, uppföljning och återkoppling
3.	Arbetsmarknad Vuxenutbildning	- Stärkt fokus och mer tid att sätta frågor som rör kompetensförsörjning, vuxenutbildning och arbetsmarknad på agendan - Större möjligheter till intern verksamhetsutveckling och samverkan
4.	Ekonomistyrning	- Stärkt kvalitet på ekonomistyrning, budgetering och redovisning genom renodling och tydliggjorda uppdrag - Konsekvenserna ses också som begränsade genom att flyktingverksamhetens ekonomi redan idag i grunden är separerad från övrig ekonomi (statlig finansiering)
5.	Stöd och service-funktioner	- Ev. ökad efterfrågan på informations- och kommunikationsstöd i en renodlad flyktingverksamhet
6.	Arbetsmiljö	- Renodling av flyktingverksamheten skapar förutsättningarna för ökad tydlighet och bättre arbetsmiljö på avdelningsnivå - Minskad arbetsbelastning för överbelastade ledningsfunktioner - Långsiktigt positiva effekter för arbetsmiljö i förvaltningens ledningsgrupp, ledningsgrupper på avdelningsnivå samt stab (ökad tydlighet, minskad belastning)
7.	Övrigt	- Mer balanserad kontaktyta mot den politiska nivån genom en tydligare beskrivande bild av hela förvaltningens verksamheter

**Kommentar:** Överlag bedöms alltså en förändring ge mer positiva konsekvenser än negativa, framför allt när det gäller balansen mellan olika sakområden i förvaltningens ledning- och styrning. Framför allt ger förändringen möjligheter att stärka fokus kring övergripande frågor om kompetensförsörjning, vuxenutbildning och arbetsmarknad. Flyktingfrågorna ges också en tydlig plats i förvaltningens övergripande ledning och styrning.

### Avslutande kommentar

Identifierade risker bedöms i underlaget inte motivera att en förändring inte genomförs. Däremot behöver åtgärder identifieras och genomföras för att de effektivt ska kunna hanteras, dels i själva förändringsskedet, dels på längre sikt, särskilt när det gäller risken att flyktingverksamheten utvecklas till en isolerad solitär.