

RAPPORT

Utökning av Trafikverkets verksamhet vid regionkontoret i Kristianstad

Regeringsuppdrag N2018/00534/SUBT

2020-03-13 Version 1.0



Trafikverket

Postadress: Röda vägen 1, 781 89 Borlänge

E-post: trafikverket@trafikverket.se

Telefon: 0771-921 921

Dokumenttitel: Utökning av Trafikverkets verksamhet vid regionkontoret i Kristianstad

Författare: Teigland Trond, HR

Dokumentdatum: 2020-03-13

Ärendenummer: N2018/00534/SUBT TRV 2018/10144

Version: 1.0 [Version]

Kontaktperson: Trond Teigland, HR Niclas Lamberg HR

Innehåll

.....	1
Sammanfattning.....	4
Inledning.....	5
Uppdraget	6
Regeringens beslut.....	6
Trafikverkets utgångspunkter	6
Trafikverkets ortsstrategi	6
Regeringsuppdraget en utmaning.....	7
Ansats och genomförande	7
Genomförda insatser och åtgärder	8
Under T1 2018.....	8
Under T2 2018.....	8
Under T3 2018.....	8
Under T1 2019.....	9
Under T2-T3 2019.....	10
Uppnådda resultat	11
Reflektioner och avslutande kommentarer	12

Sammanfattning

Som ett led i arbetet med att öka den statliga närvaron i hela landet, och särskilt utanför storstadsområdena, fattade regeringen 25 januari 2018 beslut om att ge Trafikverket i uppdrag att utöka verksamheten vid regionkontoret i Kristianstad med 80-100 årsarbetskrafter (N2018/00534/SUBT) senast per den 31 december 2019.

Vid tiden för tilldelandet av regeringsuppdraget pågick sedan en tid tillbaka ett strukturerat och omfattande arbete avseende kompetensförsörjning och lokaliseringsstrategi ("program inklusive ortsstrategi") inom Trafikverket.

Bakgrunden till detta var främst myndighetens kraftigt ökade rekryteringsbehov och ett behov av att se över hur väl verkets dåvarande kontorsnät gav stöd åt verksamheten avseende leveransförmåga och kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

Ortsstrategin beslutades av generaldirektören i april 2018 och innebar bland annat:

- Etablering av nya allmänna kontor i Sundsvall, Trollhättan och Norrköping
- En uttalad ambition att anlägga ett områdestänk runt storstäderna
- En prioritering av befintliga och presumtiva orter med utpekande av ett antal tillväxtorter med särskilt gynnsamma förutsättningar för kompetensförsörjning (Kristianstad fanns inte med som utpekat tillväxtort.)

Generaldirektören beslutade i februari 2018 att regeringsuppdraget skulle ingå som en prioriterad och integrerad del av det pågående arbetet med kompetens- och ortsfrågorna.

Uppdraget organiserades som eget projekt inom programmet med representation från alla större verksamhetsområden (VO), centrala funktioner (CF) resultatenheter (RE) och från de centrala arbetstagarorganisationerna (ATO).

I egenskap av styrgruppsordförande ansvarade HR-direktören för att hålla Trafikverkets ledningsgrupp löpande informerad om status och framdrift i arbetet och för att föreslå ytterligare åtgärder när så ansågs befogat.

Följande nyckelaktiviteter och beslut genomfördes inom ramen för uppdraget:

- Framtagande av förbättrade prognoser inom varje VO/CF/RE gällande ny- och ersättningsrekryteringar med fokus på kommande 3-års period
- Identifiering av verksamhet som eventuellt (helt eller delvis) skulle kunna flyttas från annan ort till Kristianstad
- Identifiering av *för Trafikverket helt ny verksamhet* och bedömning av om förutsättningar fanns för lyckad etablering av denna i Kristianstad
- Beslut om särskilda beting till VO Investering, VO Underhåll och VO Planering om numerär utökning i Kristianstad
- Beslut om prioritering av Kristianstad som rekryteringsort för all ny verksamhet, för ny- och ersättningsrekrytering av nationella tjänster och för all ny- och ersättningsrekrytering i region syd

- Krav om VO/CF-chefs godkännande vid eventuella avsteg från principen om rekrytering till Kristianstad
- Utbildnings- och kommunikationsinsatser för rekryterande chefer och rekryteringsspecialister i syfte att sprida kännedom om – och ägarskap till – regeringsuppdraget
- Beslut om Trafikverksgemensam profilerings- och rekryteringskampanj inriktad mot Kristianstad (80-talet tjänster utannonserades) samt beslut om dedikerade rekryteringsresurser och utökad search-verksamhet för genomförandet av kampanjen
- Lokalsök, förhandlingar och avtalsskrivning med efterföljande anpassning av ny-gammal lokal för att möjliggöra nödvändig expansion av regionkontoret
- Extrainsatta introduktionstillfällen för nya medarbetare i Kristianstad

Då status gjordes upp strax efter årsslut konstaterades att verksamheten vid regionkontoret i Kristianstad under loppet av perioden 1 januari 2018 - 31 december 2019 hade utökats med 128 årsarbetskrafter varav ungefär 90% utgörs av externt rekryterade nya medarbetare.

Principen om att verksamhetsbehoven i grunden bör styra lokalisering av verksamhet och medarbetare är allmänt vedertagen. Inom Trafikverket bekänner vi oss till denna princip.

Samtidigt förstår vi att andra hänsyn kan komma att tas som innebär avsteg från ovan grundprincip. Regeringsuppdraget är ett exempel på en sådan situation där andra hänsyn ges extra vikt eller betydelse och därmed sätter normal myndighetsintern beslutsgång och etablerade arbetssätt ur spel.

Vi tror det är viktigt att huvudmannen inför denna typ av beslut fullt ut erkänner ovan problematik.

Fördelarna som uppnås (d.v.s. placering av statligt anställda på speciellt utpekad ort och därmed ökat statlig närvaro på orten) bör vägas mycket noggrant mot nackdelarna (t.ex. risk för avbrott i verksamheten; risk för brister i leveranseffektivitet/-kvalitet; risk för ökade kostnader; risk för kompetenstapp om medarbetare vägrar medflytt, etc.)

Inledning

Regeringen har en tydlig ambition att säkerställa en god statlig närvaro i hela landet. Trafikverket har i olika sammanhang uttryckt förståelse för och stöd till en sådan ambition.

Trafikverkets verksamhet så som vi valt att organisera och bedriva den, med medarbetare och verksamhet fördelade på dryga 30-talet allmänna kontor och ett 100-tal andra verksamhetsställen, medverkar tydligt till regeringens ambition om lokal statlig närvaro.

Uppdraget avseende utökning i Kristianstad är ett exempel på en konkret åtgärd för regeringen att ta till som syftar till att åstadkomma än bättre spridning av den statliga närvaron. Samtidigt som Trafikverket har förståelse för åtgärden, vill vi understryka komplexiteten och svårigheterna i att genomföra denna typ av uppdrag (mer om detta nedan).

Uppdraget

Regeringens beslut

”Regeringen uppdrar åt Trafikverket att utöka verksamheten vid regionkontoret i Kristianstad med 80-100 årsarbetskrafter inom ramen för beslutade medel.

Uppdraget ska genomföras på ett sådant sätt att verksamheten kan fungera effektivt med bibehållen kvalitet på både kort och lång sikt.

Uppdraget ska vara genomfört senast den 31 december 2019.”

Trafikverkets utgångspunkter

Vid tiden för tilldelandet av regeringsuppdraget pågick sedan en tid tillbaka ett strukturerat och omfattande arbete avseende kompetensförsörjning och lokaliseringsstrategi (”program inklusive ortsstrategi”) inom Trafikverket. Bakgrunden till detta var främst myndighetens kraftigt ökade rekryteringsbehov till följd av:

- Ett omfattande tekniskifte med digitalisering av transportsektorn och därmed nya krav på medarbetare och teknik
- Utökade anslag och volymtillväxt
- Omfattande pensionsavgångar
- Stor konkurrens om kompetensen inom bristyrken
- Ett erkännande av att nya grepp skulle behövas för att säkra verkets kompetensförsörjning på kort och långs sikt.

Programmet, som drogs i gång under 2017, tog bland annat fram strategier och handlingsplaner, processer och arbetssätt etc. inom områdena strategisk kompetensförsörjning, prognostisering, rekrytering och bemanning. Inom programmet utvecklades även myndighetens arbetsgivarerbjudande mot nya målgrupper.

Trafikverkets ortsstrategi

Utöver ovan togs en ny ortsstrategi fram i syfte att säkerställa att Trafikverkets kontorsnät på ett optimalt sätt skulle stödja Trafikverkets uppdrag ur ett kompetensförsörjningsperspektiv på kort och lång sikt.

Till grund för strategin låg omfattande kartläggning och analys av bland annat:

- Trafikverkets befintliga och framtida verksamhet och verksamhetsvolym
- Trafikverkets befintliga kontorstruktur med tillhörande bemanning
- Särskilt intressanta orter där Trafikverket saknade närvaro
- Enskilda kommuners/orters attraktivitet ur kompetensförsörjningssynvinkel

Bedömningen av olika orters attraktivitet gjordes med utgångspunkt i verksamhetens behov. Med verksamhetsbehoven som grund gjordes analyser av respektive ort avseende demografi, närings- och företagsstruktur, tillväxt, närhet till lärosäten och pendlingsbenägenhet/pendlingsmöjligheter.

Ortsstrategin beslutades av generaldirektören i april 2018 och innebar bland annat:

- Etablering av nya allmänna kontor i Sundsvall, Trollhättan och Norrköping
- En uttalad ambition att anlägga ett områdestänk runt storstäderna så att ny- och ersättningsrekryteringar (där verksamhetsbehoven så tillät) kunna ske till omkringliggande kontor där löneläge, hyresnivåer och personalomsättning tenderar att vara lägre än i storstad
- En prioritering av befintliga och presumtiva orter med utpekande av ett antal tillväxtorter med särskilt gynnsamma förutsättningar för kompetensförsörjning

Kristianstad fanns inte med som utpekat tillväxtort utifrån ovan kriterier avseende attraktivitet, vilket förklarar varför vi inledningsvis anför komplexiteten och svårigheten av att genomföra uppdraget.

Regeringsuppdraget en utmaning

Regeringsuppdraget påverkade verkets pågående arbete med kompetensförsörjning och lokalisering då yttre faktorer bortom verkets kontroll (regeringens beslut) kom in som en styrande förutsättning för planering och ställningstaganden. I sådana situationer uppstår alltid en risk för att placerings- och lokaliseringsbeslut inte blir så optimala som de annars skulle kunna ha blivit, sett till verksamhetsbehoven.

Det stod tidigt klart att regeringsuppdraget skulle komma att innebära en betydande utmaning. Samtliga VO/CF inom Trafikverket, och i viss mån även RE skulle behöva medverka, liksom ATO. Betydande gemensamma ansträngningar skulle komma att fordras för att lyckas genomföra uppdraget.

Ansats och genomförande

Generaldirektören beslutade baserat på ovan att regeringsuppdraget skulle ingå som en prioriterad och integrerad del av det pågående arbetet med kompetens- och ortsfrågorna i Trafikverket.

Regeringsuppdraget organiserades som eget projekt inom pågående program med representation från alla större VO/CF/RE och ATO.

I egenskap av styrgruppsordförande ansvarade HR-direktören för att hålla Trafikverkets ledningsgrupp löpande informerade om status och framdrift i arbetet samt för att föreslå ytterligare åtgärder när så ansågs befogat.

Genomförda insatser och åtgärder

Under T1 2018

Arbetet med att skapa en förbättrad och sammanhållen, Trafikverksövergripande bild av tillväxt- och rekryteringsbehov med fokus på perioden 2018-2020 intensifierades. Varje VO/CF/RE tog fram prognoser för ny- och ersättningsrekryteringar och fick även i uppgift att identifiera verksamhet som eventuellt (helt eller delvis) skulle kunna flyttas från annan ort till Kristianstad. Särskilt fokus lades på att identifiera *för Trafikverket helt ny verksamhet* och bedöma om förutsättningar fanns för lyckad etablering av denna i Kristianstad. (Etablering av ny verksamhet innebär färre hinder än flytt av befintlig verksamhet då frågor om medflytt, kompetensförlust, avbrott i verksamheten med mera inte är relevant i fallet med ny verksamhet som etableras.)

Det stod klart att för Trafikverket ny verksamhet (t.ex. den som rörde regresshantering järnväg, som Trafikverket fått i uppdrag att starta per 1 juli 2018 och som via ledningsbeslut placerades i Kristianstad) bara måttligt skulle bidra till målet om 80-100 nya årsarbetskrafter. Andra åtgärder skulle bli nödvändiga för att lösa uppdraget.

Under T2 2018

All rekrytering och annonsering bevakades fortlöpande och statusrapporter distribuerades månatligen till alla berörda chefer liksom till Trafikverkets medarbetare generellt via nyhetspublicering på intranätet. Medarbetare och chefer inom Trafikverkets rekryteringsenhet fick särskild information och uppgiften att coacha rekryterande chefer att i större utsträckning än normalt värdera Kristianstad som möjlig stationeringsort för pågående och planerade rekryteringar.

Vid sidan om detta följdes VO/CF/(RE) upp på genomförandet av den flytt av medarbetare/verksamhet som identifierats sedan tidigare. Antalet årsarbetskrafter till Kristianstad växte något under perioden.

I perioden påbörjades även arbetet med att se över befintligt hyreskontrakt parallellt med att lokalsök genomfördes. Detta då befintlig yta vid regionkontoret i Kristianstad inte skulle räcka till för att ge plats åt 80-100 nya medarbetare.

Under T3 2018

Även om antalet nya årsarbetskrafter till Kristianstad fortsatta öka bedömdes tillväxttakten för låg för att uppdragsmålet om 80-100 årsarbetskrafter med rimlig grad av säkerhet skulle komma att uppnås. Efter diskussioner i Trafikverkets ledningsgrupp beslutades därför om ytterligare åtgärder. Följande verksgemensamma beslut fattades:

1. Verksamhetsområdena Planering/Underhåll/Investering tilldelas beting om att förlägga ytterligare 20/20/10 nya tjänster till kontoret i Kristianstad senast per 2019-12-31 (utöver hittills under året realiserade rekryteringar).

2. Samtliga centrala funktioner och verksamhetsområdena IKT/Stora Projekt/Trafikledning ska se över sina verksamheter igen för att identifiera möjliga egna bidrag till utökning av Trafikverkets verksamhet i Kristianstad.
3. Rekrytering till för Trafikverket ny verksamhet ska alltid först provas mot placering Kristianstad (innan annan ort eventuellt blir aktuell).
4. All ny- och ersättningsrekrytering till nationella tjänster ska alltid först provas mot placering Kristianstad (innan annan ort eventuellt blir aktuell).
5. Alla ny- och ersättningsrekryteringar i region Syd ska alltid först provas mot placering Kristianstad (innan eventuell annan ort blir aktuell).
6. Beslut om placering av verksamhet/medarbetare på annan ort än Kristianstad (enligt 3-5 ovan) ska godkännas av chef verksamhetsområde/central funktion.
7. Ovan principer (3-6) gäller samtliga verksamhetsområden/centrala funktioner tills annat beslutas.

Projektet fick direktiv om fortsatt bevakning av all annonsering och rekrytering, om ingripen vid otillåtna avsteg och om fortlöpande statusrapportering till styr- och ledningsgrupp.

Utöver ovan avslutades lokalsökningen i Kristianstad och beslut fattades om att stanna kvar på befintlig adress med utökning av ytan genom att ytterligare ett våningsplan tillgängliggjordes för Trafikverket. Arbetet med att Trafikverksanpassa ny yta till aktivitetsbaserat arbetssätt planerades och påbörjades med ambition om att färdigställas under T1 2019.

Under T1 2019

Antalet årsarbetskrafter i Kristianstad fortsatta uppåt, men fortfarande i sådan takt att osäkerhet fanns kvar om huruvida målet skulle komma att nås fullt ut. Generaldirektören tydliggjorde att ett utfall som inte nådde upp till målet inte kom att accepteras, vare sig av generaldirektören själv eller av regeringen. Tillräckligt kraftiga och träffsäkra åtgärder behövde därför genomföras.

Ett flertal ytterligare åtgärder diskuterades inklusive ett eventuellt GD-beslut om (tvångs)-flytt av befintlig verksamhet. Ett förberedande arbete gjordes för att identifiera ”minst ogynnsamma” kandidater för ett eventuellt sådant beslut. Inställningen var att om möjligt undgå att behöva fatta beslut om (tvångs-)flytt av befintlig verksamhet bland annat då risk för avhopp och därmed möjligt avbrott i leveransförmåga och leveranser skulle kunna uppstå. Det skulle även kunna uppfattas som ett svek bland medarbetarna då ledningen tidigare hade meddelat att uppdraget ”med all sannolikhet” skulle kunna lösas utan tvångsåtgärder som skulle påverka enskilda medarbetare negativt.

Beslut fattades därför om att kraftsamla kring en Trafikverksgemensam profilerings- och rekryteringskampanj inriktad på region syd generellt och Kristianstad speciellt. Ett omfattande arbete genomfördes och under februari och mars genomfördes kampanjen där totalt 84 olika tjänster från merparten VO/CF utannonserades i traditionella och sociala medier. Vi åstadkom även redaktionellt omtal som medverkade till att sätta Trafikverket som attraktiv och mångsidig arbetsgivare än tydligare på kartan i syd.

Parallellt med kampanjen togs grepp för att åstadkomma en synnerligen effektiv hantering av de sökande genom att tre speciellt utvalda rekryteringsspecialister inom Trafikverket öronmärktes för att enbart arbeta med kampanjens utannonserade tjänster och ge stöd åt rekryterande chefer. För vissa svårrekryterade och mycket kvalificerade tjänster användes externt stöd (executive search) i något större utsträckning än vad vi normalt behöver göra. Extraannonsering och diskussion med rekryterande chefer avseende eventuell justering av tjänsters kravprofil gjordes också. Slutligen togs externt stöd in kortsiktigt för att hantera ”annan löpande” rekrytering under tiden.

Kampanjen blev en stor framgång och närmare 1 300 ansökningar kom in till det 80-tal tjänster som utannonserades. Flertalet sökanden var externa och av de sökande bedömdes över 550 som kvalificerade eller mycket kvalificerade.

Nedan presenteras en delmängd av tjänsterna med tillhörande ansökningsdata som illustration av den stora bredd tjänsterna utgjorde.

VO/ CF	Tjänst	Antal som ska tillsättas	Kvalifi- cerade	Merite- rade	Kallade till intervju	Kommentar (23 mars)
TR	Handläggare ekon. skada	6	69	22	11	• Mycket hög sannolikhet
IV	Projektledare	6	14	6	8	• Hög sannolikhet
UH	Handläggare myndighetsärenden	10	115	53	15	• Mycket hög sannolikhet
IV	Projektingenjör	2	29	14	6	• Mycket hög sannolikhet
UH	Projektingenjör infrateknik	2	8	2	3	• Hög sannolikhet
UH	Projektingenjör bas väg	2	11	3	4	• Mycket hög sannolikhet
UH	Enhetschef verksamhetsstyrning	1	25	9	4	• Mycket hög sannolikhet
UH	Enhetschef järnväg	1	6	4	2	• Mycket hög sannolikhet
IL	Inköpare	1	10	1	2	• Mycket hög sannolikhet
PL	Regional Samhällsplanerare	1	13	14	3	• Mycket hög sannolikhet
PL	Olycksutredare järnväg	1	28	7	3	• Mycket hög sannolikhet
PL	Utredningsledare internationellt trafiksäkerhetsarbete	1	3	8	3	• Mycket hög sannolikhet

Figur 1: Axplock av tjänster och ansökningsdata från Trafikverkets kampanj region syd/Kristianstad 2019-03

Under T2-T3 2019

Tack vara kampanjen och en tät uppföljning av lojalitet mot tagna beslut avseende prioritering av Kristianstad, ökade antalet årsarbetskrafter till Kristianstad successivt i en högre takt än tidigare.

Inför sommaruppehållet kunde generaldirektören gå ut med beskedet att det inte längre ansågs nödvändigt att behöva fatta beslut om (tvångs-)flytt av verksamhet. Detta då ett betydande antal rekryteringsprocesser redan avslutats med lyckade resultat (tillsättningar

gjorda) och ett väsentligt antal pågående processer befann sig i slutfasen (t.ex. där enbart säkerhetsprövning återstod).

Efter 18 månaders enträget arbete kände ledningen tillförsikt inför att målet skulle uppnås. På hösten togs därmed beslut om att upphäva tidigare beslut om prioritering av Kristianstad som stationerings-/rekryteringsort. Från oktober 2019 kunde man därmed återgå till ordinarie rutiner avseende rekrytering och stationering med verksamhetsbehoven som absolut styrande.

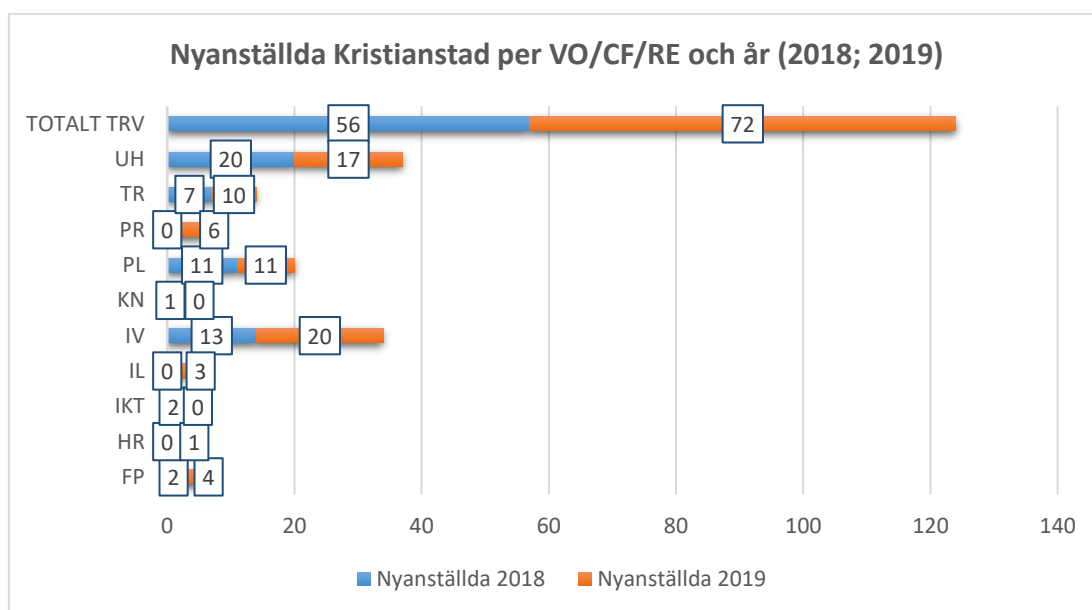
Det ”nygamla” kontoret med tillagd yta inriktad mot ett effektivt, aktivitetsbaserat arbetssätt togs i bruk 1 april 2019 enligt plan. Särskilda extra introduktionstillfällen för nya medarbetare genomfördes i Kristianstad under 2019. Detta då Kristianstad till följd av regeringsuppdraget fått ett extraordinärt stort antal nya medarbetare under perioden med behov av att komma in i verket på ett bra sätt.

Uppnådda resultat

Då status gjordes upp strax efter årsslut konstaterades att verksamheten vid regionkontoret i Kristianstad under loppet av perioden 1 januari 2018 - 31 december 2019 hade utökats med 128 årsarbetskrafter.

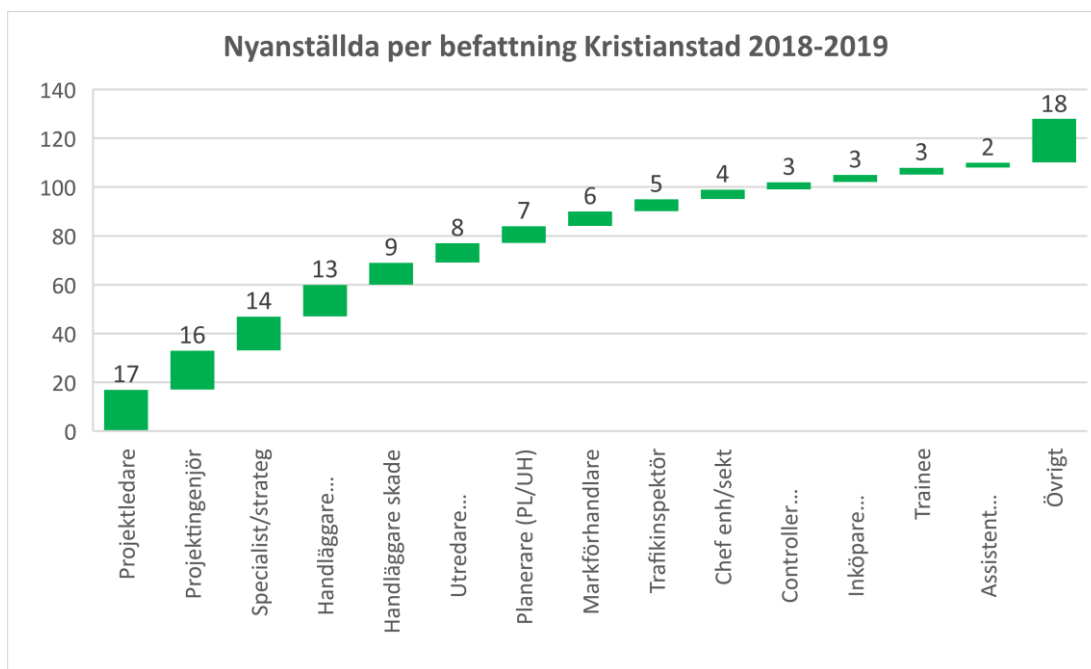
Ökningen består till stor del (ungefär 90%) av nya, externt rekryterade medarbetare till både regionala och nationella tjänster inom flertalet VO/CF/(RE).

Nedan illustreras det samlade resultatet antalsmässigt fördelat per verksamhetsdel.



Figur 2: Antalet nya årsarbetskrafter per verksamhetsdel 1 januari 2018-31 december 2019

När ovan siffror analyseras närmare framgår att den befattningsmässiga fördelningen av nya årsarbetskrafter visar på stor bredd och spridning och framgår av figur 3 nedan.



Figur 3: Fördelning av nya årsarbetskrafter till Kristianstad 1 januari 2018-31 december 2019.

Reflektioner och avslutande kommentarer

Principen om att verksamhetsbehoven i grunden bör styra lokalisering av verksamhet och medarbetare är allmänt vedertagen. Inom Trafikverket bekänner vi oss till denna princip. Vår ledning och våra chefer är skolade i denna tradition. Vi anser att de har bäst kunskaper och förutsättningar för att fatta kloka beslut gällande placering av verksamhet och medarbetare som gynnar Trafikverkets verksamhet och uppdrag mest.

Samtidigt förstår vi att andra hänsyn kan komma att tas som innebär avsteg från ovan princip. Regeringsuppdraget är som tidigare anfört ett exempel på en sådan situation där andra hänsyn ges extra vikt eller betydelse och därmed sätter normal myndighetsintern beslutsgång och etablerat arbetssätt ur spel.

Vi tror det är viktigt att huvudmannen inför denna typ av beslut fullt ut erkänner ovan problematik.

Fördelarna som uppnås (d.v.s. placering av statligt anställda på speciellt utpekad ort och därmed ökat statlig närvaro på orten) bör vägas mycket noggrant mot nackdelarna (t.ex. risk för avbrott i verksamheten; risk för brister i leveranseffektivitet/-kvalitet; risk för ökade kostnader; risk för kompetenstapp om medarbetare vägrar medflytt, etc.)

Vi vill även påpeka att regeringsuppdrag som N2018/00534/SUBT där såvitt många som 80-100 årsarbetskrafter ska tillföras ett specifikt kontor är mycket svåra, eller till och med nästintill omöjliga, att genomföra utifrån uppdragsgivarens uttalade förväntningar enligt nedan:

”Regeringen uppdrar åt Trafikverket att utöka verksamheten vid regionkontoret i Kristianstad med 80-100 årsarbetskrafter inom ramen för beslutade medel. Uppdraget ska genomföras på ett sådant sätt att verksamheten kan fungera effektivt med bibehållen kvalitet på både kort och lång sikt.”

Det att uppdraget förväntades genomföras inom ramen för befintliga medel innebär inte att uppdragets genomförande kunde ske utan kostnadsmässiga konsekvenser. I vårt fall har vi pekat på ökade kostnader avseende annonsering, executive search-tjänster, extra specialistresurser inom rekrytering samt för höjd kontorshyra bland annat. Dessa ökade kostnader har ju behövt täckas in genom att dra ner på annat i andra delar av verket för att klara av uppdraget inom ramen för beslutade medel.

På motsvarande sätt är det mycket utmanande att bibehålla leveransförmåga, effektivitet och kvalitet fullt ut i verksamheter som genomgår så pass stora förändringar och utökningar inom relativt kort tid. Med facit i hand konstaterar vi att vi på ett bra sätt har undvikit avbrott och allvarligare dippar i effektivitet och kvalitet i Kristianstad, även om allt självklart inte har fungerat helt optimalt och utan negativ påverkan.

Om vi hade behövt lösa uppdraget genom att (tvångs-)flytta befintlig verksamhet skulle de negativa följderna sannolikt ha blivit avsevärt mycket större.

En viktig lärdom att ha med sig inför eventuella kommande beslut om uppdrag av denna karaktär, tror vi.

