

Från: [Funktionsadress Kommunen](#)
Till: [Funktionsadress Kommunstyrelsen](#)
Ärende: VB: Länsstyrelsen har fattat beslut om strategi för lokalförsörjning
Datum: den 6 februari 2025 15:28:54
Bilagor: [image001.png](#)
[Rapport verksamhetsanalys.docx](#)
[Konsekvensanalys.docx](#)
[Bilaga-ROKA-lokalförändring.docx](#)
[Beslut strategisk lokalförsörjning.docx](#)

Från: O-RB-Länsledningens kansli <lansledningenskansli.vastragotaland@lansstyrelsen.se>

Skickat: den 6 februari 2025 15:09

Kopia: Rothell Margareta <margareta.rothell@lansstyrelsen.se>

Ämne: Länsstyrelsen har fattat beslut om strategi för lokalförsörjning

Du får inte ofta e-post från lansledningenskansli.vastragotaland@lansstyrelsen.se. [Läs om varför det här är viktigt](#)

Hej,

Länsstyrelsen har fattat beslut om en långsiktig strategi för lokalförsörjning för samtliga verksamhetsorter. Målet är att utveckla flexibla och kostnadseffektiva lokaler som möter verksamheternas behov, ger god arbetsmiljö och stödjer moderna arbetssätt. Beslutet innebär att Länsstyrelsen kommer att ha anpassade funktioner och service på verksamhetsorterna.

Länsstyrelsen har även gjort en risk- och konsekvensanalys samt en konsekvensanalys av verksamhetens lokalisering i enlighet med förordningen 82019:202) om statliga myndigheters lokalisering. Den antagna lokalförsörjningsstrategin syftar till att optimera lokalutnyttjandet, säkerställa en god arbetsmiljö och möta verksamhetens långsiktiga behov.

Beslutet och dess bilagor bifogas för kännedom.

Vid frågor går det bra att kontakta utredaren Margareta Rothell, margareta.rothell@lansstyrelsen.se

Med vänlig hälsning,

Melsik Harytjunjan
Stabshandläggare
Länsledningens kansli

[076-1272077](tel:076-1272077)

Kontaktuppgifter Länsstyrelsen Västra Götaland

Växel: [010-224 40 00](tel:010-2244000)

[Central e-post](#)

[Webbplats och sociala medier](#)

[Så hanterar vi dina personuppgifter](#)



Dokumentet skapat: 2025-01-20
Senast ändrat: 2025-02-03
Träder i kraft: 2025-02-05
Beslutande: Sten Tolgfors
Föredragande: Sanja Pihl
Ansvarig för revidering: Sanja Pihl
Relaterade dokument: Länsstyrelsens lokalprogram och
lokalförsljningsstrategi

Beslut om inriktning för strategisk lokalförsörjning

Bakgrund

Länsstyrelsen har behov av en långsiktig strategi för lokalförsörjning för samtliga verksamhetsorter. Utgångspunkt är Länsstyrelsens lokalprogram från 2020 och de ekonomiska förutsättningarna.

Lokalprogrammet och lokalförsörjningsstrategin från 2019 bidrar till en effektiv och långsiktig utveckling av våra lokaler. Målet är att utveckla flexibla och kostnadseffektiva lokaler som möter verksamheternas behov, ger god arbetsmiljö och stödjer moderna arbetssätt. Den här uppdaterade inriktningen för strategisk lokalförsörjning stödjer också hur Länsstyrelsen ska utveckla sin närvaro på olika orter i länet.

Länsstyrelsen Västra Götaland har genomfört en verksamhetsanalys och en konsekvensanalys av verksamhetens lokalisering i enlighet med förordningen (2019:202) om statliga myndigheters lokalisering. Analysen har undersökt ekonomiska, verksamhetsmässiga och personella konsekvenser samt möjliga effekter på regional nivå. Lokalförsörjningsstrategin syftar till att optimera lokalutnyttjandet, säkerställa en god arbetsmiljö och möta verksamhetens långsiktiga behov.

Två scenarier har jämförts:

- **Scenario 1:** Kontoren i Göteborg, Vänersborg och Mariestad bibehåller sina nuvarande funktioner och service, medan kontoren i Skara, Uddevalla och Borås erbjuder begränsat stöd för fältverksamhet.
- **Scenario 2:** Kontoren i Göteborg, Vänersborg och Mariestad utvecklas, och lokalerna i Skara, Uddevalla och Borås reduceras till att enbart stötta fältarbete, utan arbetsplatser eller mötesrum.

Efter en fördjupad verksamhetsanalys, som inkluderade workshopar och dialoger med ledningsgrupp och samverkansgrupp, har Länsstyrelsen föreslagit en justerad version av scenario 2. I detta alternativ behålls Borås som en verksamhetsort för att minska påverkan på intressenter i regionens sydöstra delar samt för att stödja fältverksamheten.

Syfte med en inriktning

Beslutet syftar till att skapa en struktur för Länsstyrelsens lokaler som möter verksamhetens krav över tid och stärker myndighetens förmåga att leverera högkvalitativ service. Genom att vidareutveckla huvudorterna Göteborg, Mariestad och Vänersborg kan Länsstyrelsen samla resurser och funktioner på strategiska platser, vilket skapar en mer kostnads-effektiv och funktionell organisation.

Länsstyrelsen ska ha en närvaro i länet som säkerställer en god tillgänglighet för länets invånare och samarbetspartners. Tack vare möjligheter till digitala kontakter minskar behovet av fysiska kontor. Genom att inte ha lokaler som delvis är outnyttjade tar vi ansvar för vår ekonomi.

Beslutet möjliggör en fortsatt utveckling av lokalerna genom att koncentrera verksamheten till färre och mer flexibla och ändamålsenliga arbetsplatser. Genom att prioritera huvudorterna förbättras möjligheterna till samverkan mellan avdelningar, vilket gynnar både verksamheten och medarbetarnas kompetensutveckling. Strategin säkerställer även att Länsstyrelsen kan uppfylla sina samhällsuppdrag genom att leverera högkvalitativ service och samtidigt ta ansvar för en kostnadseffektiv lokalförsörjning och uppfylla sina samhällsuppdrag.

Förväntade effekter

Genom att koncentrera resurser och anpassa lokalerna efter verksamhetens behov förväntas beslutet leda till långsiktiga besparingar. Effektivare lokalutnyttjande och minskade kostnader för outnyttjade ytor frigör resurser som kan omfördelas till andra viktiga verksamhetsområden.

Arbetsmiljön förbättras genom samlokalisering av funktioner vid huvudorterna, vilket stärker samverkan mellan olika avdelningar. Detta skapar fler möjligheter till kollegialt stöd och kompetensutveckling, vilket bidrar till en hållbar och attraktiv arbetsmiljö för medarbetarna.

Fältverksamheten stärks genom att bibehålla Borås som verksamhetsort, vilket säkerställer en god geografisk täckning och minskar restider. Samtidigt gör digitalisering och modernisering det möjligt för Länsstyrelsen att möta framtida behov även med färre fysiska kontor,

utan att kompromissa med tillgängligheten för länets invånare och företag.

De föreslagna förändringarna skapar en långsiktigt hållbar lösning som kombinerar ekonomisk effektivitet med en hög kvalitet i myndighetens samhällsuppdrag.

Beslut

Länsledningen beslutar om en ny lokalförsörjningsstrategin som syftar till anpassade funktioner och service på våra verksamhetsorter som innebär:

- Utveckling av kontoren i Göteborg, Mariestad och Vänersborg. Dessa tre orter fortsätter som huvudorter med en bredd av verksamheter, funktioner och service.
- Fältlokaler i Skara och Uddevalla. På dessa orter ska funktioner som stöttar fältverksamhet finnas, exempelvis parkeringsplatser, förråd, fältarbetsplatser och skrivare.
- Borås blir kvar som verksamhetsort och har även i fortsättningen både kontorslokaler och funktioner som stöttar fältverksamheten.

De som medverkat i beslutet

Beslutet har fattats av landshövdingen Sten Tolgfors med enhetschefen för service och utvecklingsenheten Sanja Pihl som föredragande. I den slutliga handläggningen har också länsöverdirektören Jörgen Peters och tf avdelningschef Jessica Rönnberg medverkat.



Risk- och konsekvensanalys för inriktningsbeslut lokalförändringar

Beskrivning av arbetet

Inför inriktningsbeslutet om Länsstyrelsens lokalförändringar har samverkansgruppen för lokalförändringar arbetat fram en risk- och konsekvensanalys (ROKA). Samverkansgruppen har i detta arbete utökats med två representanter för landsbygd för att säkerställa att risker och möjligheter för de verksamheter som påverkas mest identifieras.

Samverkansgruppen har arbetat med ROKA:n vid två tillfällen, 13 december 2024 och 10 januari 2025. Utgångspunkt i arbetet har varit den påverkan som förändringen innebär för Länsstyrelsen som helhet samt åtgärder och möjligheter som gör att verksamheternas fortsatta behov kan tillgodoses.

Gruppen har identifierat risker, risknivåer och viktiga åtgärder som kan behövas för att minimera riskerna. Även möjligheterna i förändringen har dokumenterats. De fackliga organisationerna och skyddsombuden har stämt av arbetet i sina respektive forum under arbetet. Även lokalgruppen har lämnat sina inspel. Gruppen har genom en öppen och lösningsorienterad dialog i samförstånd kommit fram till en gemensam bild av förändringens påverkan.

Gruppen konstaterar att kommunikeringen av ROKA:n och det fortsatta arbetet med lokalförändringar är en avgörande faktor för att förändringen ska lyckas och att riskerna ska hanteras på ett bra sätt. Det är väsentligt att berörda medarbetare och chefer får rätt information, i rätt tid och i den omfattning som stödjer förändringen. Cheferna bär ansvaret för att ta informationen vidare i sin organisation.

2025-01-14

Fel! Hittar inte referensskälla.

Sammanfattning

Den sammanvägda bedömningen innehåller sex risker i riskklass R4, åtta risker i R3 samt en risk i R1. Riskklass R4 ska hanteras genom åtgärder snarast och R3 genom åtgärder så långt det är rimligt. R1 är en försumbar risk som inte behöver hanteras genom åtgärder. Ingen risk i riskklass R5 har identifierats.

Riskerna handlar till stor del om utmaningar i kommunikationen, både till grupper och på individnivå, samt medarbetarnas förväntningar på inflytande. Ett par risker har koppling till svårigheten att förändra arbetsätt och kulturer. I analysen finns också risker kopplat till oro hos enskilda medarbetare. Det kan till exempel gälla byte av stationeringsort, behov av kollegor att prata med och fältverksamhetens behov.

Analysen har utöver dessa identifierat nio risker som tas med till det fortsatta arbetet i samband med planeringen av genomförandet av förändringen.

Gruppen har också beskrivit tretton nya möjligheter för Länsstyrelsens verksamhet i den förändring som inriktningsbeslutet innebär.



Konsekvensanalys enligt förordningen om statliga myndigheters lokalisering (SFS2019:202)

Konsekvensanalys enligt förordningen om statliga myndigheters lokalisering (SFS2019:202).....	1
Bakgrund.....	2
Processen	3
Konsekvensanalysens upplägg och metod.....	3
Verksamhetsmässiga konsekvenser	4
Ekonomiska konsekvenser.....	5
Omställning för att möta nya krav och uppdrag.....	6
Personella konsekvenser ur ett lokalförsörjningsperspektiv.....	6
Regionala konsekvenser	7
Sammanfattande bedömning.....	8
Slutsats.....	9
Deltagare	10
Bilagor	10

2025-01-23

Bakgrund

Länsstyrelsen är en statlig myndighet som samordnar statlig verksamhet inom länet och fungerar som en länk mellan regeringen och det lokala samhället. Myndigheten omvandlar nationella mål till regionala insatser och säkerställer deras rättssäkra och effektiva genomförande.

Enligt 5 § förordning (2019:202) om statliga myndigheters lokalisering beslutar ledningen om myndighetens geografiska placering, om inte annat reglerats av regeringen. Vid Västra Götalands läns bildande 1998 beslutades att Göteborg skulle vara residensstad, med huvudorter i Göteborg, Vänersborg och Mariestad. Mindre funktioner placerades i de närliggande orterna Borås, Uddevalla och Skara.

Sedan 2017 arbetar länsstyrelsen enligt en lokalförsörjningsstrategi och ett lokalprogram finns sedan 2020. Syftet är att säkerställa att verksamhetens behov tillgodoses, att en god arbetsmiljö upprätthålls samt att ekonomisk stabilitet främjas. Kontoren på verksamhetsorterna ska vara anpassade efter behov och resurser. Målet är att behålla kontor på verksamhetsorterna men med olika nivåer av funktioner och service beroende på behov och resurser.

Två olika scenarion har jämförts:

Scenario 1: Kontoren i Göteborg, Vänersborg och Mariestad behåller sina nuvarande funktioner och service. Skara, Uddevalla och Borås har mindre kontor som stödjer fältarbete.

Scenario 2: Kontoren i Göteborg, Vänersborg och Mariestad utvecklas. I Skara, Uddevalla och Borås finns stöd för fältarbete. Inga arbetsplatser eller mötesrum finns på dessa orter.

En verksamhetsanalys har genomförts för att utvärdera nyttoeffekter för de båda scenarierna ur ett verksamhetsperspektiv samt analysera ekonomiska konsekvenser, intressenternas geografiska fördelning och arbetsmiljöfrågor. Analysen visar att det alternativ som innebär utvecklade lokaler som stödjer verksamhetens behov, attraktiva arbetsplatser samt är det mest kostnadseffektiva alternativet är att behålla alla nuvarande verksamhetsorter men att utforma dem med olika grader av funktioner och service.

2025-01-23

Processen

Verksamhetsanalysen har kompletterats med en fördjupad ekonomisk analys för scenario 1 och 2, redovisning av kontorsnärvaro samt uppgift om påverkan på resekostnader och restid.

En workshop i två delar har genomförts med ledningsgruppen tillsammans med den centrala samverkansgruppen. Resultatet av detta är en uppdaterad målbild samt en nyttovärdering av scenario 1 och 2 utifrån perspektiven verksamhet, arbetsmiljö och ekonomi.

Vid viktiga förändringar ska samverkan genomföras i specifika forum. De fördjupade analyserna av de båda alternativen samt resultatet av workshop del 1 och 2 har redovisats för ledningsgruppen och samverkats i lokalsamverkansgruppen och den centrala samverkansgruppen.

Konsekvensanalysens upplägg och metod

Konsekvensanalysen innehåller en beskrivning av de verksamhetsmässiga, ekonomiska och personella konsekvenserna av myndighetens planerade beslut. Den innehåller även en bedömning av de regionala konsekvenserna för intressenter, såsom medborgare och företag, samt samarbetspartners.

Följande underlag har legat till grund för konsekvensanalysen.

- Förordning (2019:202) om statliga myndigheters lokalisering
- Statskontorets rapport om statliga myndigheters lokalisering
- PM från 2023 där frågan om länsstyrelsens lokalisering analyserats
- Länsstyrelsens lokalförsörjningsstrategi, diarienummer 40817-2017
- Länsstyrelsens lokalprogram, diarienummer 3998-2020
- Rapport verksamhetsanalys, diarienummer 15203-2024
- Sammanställning från genomförda workshops oktober 2024

2025-01-23

Verksamhetsmässiga konsekvenser

Den genomförda verksamhetsanalysen har kompletterats med en fördjupad ekonomisk analys för både scenario 1 och 2, där kontornärvaron redovisats samt uppgift om påverkan på resekostnader och restid.

En workshop i två delar har hållits med ledningsgruppen och den centrala samverkansgruppen. Resultatet av dessa dialoger är en uppdaterad målbild samt en värdering av de båda scenarierna utifrån verksamhetens behov, arbetsmiljö och ekonomiska aspekter.

Två olika scenarion har jämförts:

Scenario 1: Kontoren i Göteborg, Vänersborg och Mariestad behåller sina nuvarande funktioner och service. Skara, Uddevalla och Borås har mindre kontor som stödjer fältarbete.

Scenario 2: Kontoren i Göteborg, Vänersborg och Mariestad utvecklas. I Skara, Uddevalla och Borås finns stöd för fältarbete. Inga arbetsplatser eller mötesrum finns på dessa orter.

Analysen visar att scenario 1, med oförändrad service och funktionalitet, är något bättre för arbetsmiljön.

När det gäller restider visade analysen att två områden får sämre täckning om kontoren koncentreras till tre orter:

- I nordvästra delen av länet påverkas få intressenter och få fältbesök.
- I sydöstra delen av länet påverkas många intressenter och fler fältbesök.

Med stöd av det som framkommit i de olika analyserna, de workshops som genomförts och de inspel som framförts i de olika samverkansgrupperna, har länsledningen föreslagit en justerad version av scenario 2. Det innebär att Borås kvarstår som verksamhetsort för att minska påverkan för intressenterna i länets sydöstra del.

Analyserna visar att förändringarna inte har någon större inverkan på verksamheten som helhet. Fältresor från Skara och Uddevalla påverkas endast i begränsad omfattning då majoriteten av besöken från dessa orter är planerade. Oplanerade besök kan dock leda till

2025-01-23

längre restider, särskilt för fältverksamheten inom djurskyddet i Borås.

Flera av Länsstyrelsens samarbetspartners är verksamma i området kring Skara. Analyserna, baserade på ett ärendehandläggningsperspektiv, visar att myndighetens operativa funktioner och mål i stort sett förblir opåverkade. Sammanfattningsvis gör Länsstyrelsen bedömningen att varken den regionala tillväxten, arbetsmarknaden eller Länsstyrelsens verksamhet och tillgänglighet påverkas negativt.

Ekonomiska konsekvenser

I den ekonomiska översikten jämförs de två olika scenarierna med ett oförändrat läge. Ett oförändrat läge kommer att medföra avsevärt ökade kostnader för att upprätthålla en god arbetsmiljö efter verksamhetens behov.

En nyttovärdering har gjorts utifrån perspektiven verksamhetskostnader, lokalkostnader och kostnad för säkra lokaler. Utvecklingen av lokalerna skapar förutsättningar för det flexibla arbetslivet, ger god arbetsmiljö och är anpassad efter verksamheternas behov. Scenario 2 främjar i högre grad nya moderna arbetssätt samt är mer kostnadseffektivt med högre nyttjandegrad av lokalernas ytor och funktioner. Analysen av fältverksamhet visar att behovet av regional närhet i Sjuhäradsområdet ger en samlad ekonomisk nytta med att behålla kontorsverksamhet i Borås.

Samtliga förändringar kräver investeringar de första åren men ger lägre kostnader på sikt genom ett effektivare lokalnyttjande med en minskning av lokalyta per medarbetare.

Kostnader för genomförandet av lokaliseringarna omfattar flyttkostnader, investeringar, driftskostnader.

Länsstyrelsen gör regelbundna och löpande fysiska och digitala nyttjandegradsmätningar av arbets- och mötesplatser. Kontorsnärvaron varierar över tid mellan 22 och 37 procent och analysen visar att det finns utrymme för effektivare och mindre kontorslokaler. Den ekonomiska analysen har inte visat på ökade reskostnader, till exempel kostnader för hyrbilar och drivmedel vid ett genomförande av det reviderade scenariot 2.

2025-01-23

Omställning för att möta nya krav och uppdrag

Digitalisering är en central drivkraft för statliga myndigheters utveckling. Den bidrar till ökad effektivitet, minskade kostnader och förbättrad service. Samtidigt möjliggör digitalisering en mer geografiskt oberoende verksamhet. Länsstyrelsen satsar på digital transformation för att vara bättre rustade för att möta framtida samhällsbehov och förväntningar. Genom att exempelvis erbjuda e-tjänster kan Länsstyrelsen minska behovet av fysiska kontor och samtidigt leverera likvärdig service i hela länet. Det stärker både tillgången till offentlig service och den regionala ekonomin.

Länsstyrelsen som högsta civila totalförsvarsmyndighet i länet har angelägna uppgifter att upprätthålla inom civilt försvar och beredskap. Länsstyrelsens lokaler behöver därför också ge goda förutsättningar för att klara de uppgifterna. Länsstyrelsen gör bedömningen att de lokalförändringar som föreslås inte påverkar myndighetens möjlighet att fullfölja sitt uppdrag inom området negativt.

Länsstyrelsen hyr idag lokaler som inte används effektivt vilket i sin tur innebär en samhällsekonomisk ineffektivitet. Resurser som skulle kunna användas för myndighetens samtliga grunduppdrag binds i onödiga lokalkostnader.

Personella konsekvenser ur ett lokalförsörjningsperspektiv

Förändringarna i kontorsnärvaron påverkar främst de medarbetare som har sin stationeringsort i Skara eller Uddevalla. Det finns dock ingen risk för övertalighet med anledning av lokalförändringarna, då berörda medarbetare erbjuds möjlighet att byta stationeringsort till någon av huvudorterna, såsom Göteborg, Mariestad eller Vänersborg. Detta ger att förändringen i sig inte leder till några förlorade arbetstillfällen.

Enligt nyttoanalysen bedöms arbetsmiljön vara något bättre om samtliga kontor behålls utifrån sociala och psykosociala aspekter. Samtidigt bedöms arbetsmiljön kunna förbättras genom koncentration av verksamheten till de större huvudorterna, där samverkan mellan avdelningar kan förstärkas. Detta skapar fler möjligheter till kompetensutveckling och kollegialt stöd, vilket

2025-01-23

Länsstyrelsen bedömer kommer bidra till en positiv och hållbar arbetsmiljö över tid.

Vidare möjliggör en utveckling av huvudorterna bättre förutsättningar för rekrytering och kompetensförsörjning, då fler funktioner samlas på ett och samma ställe. Förändringen bidrar också till att minska risken för uppdelning av verksamheten på olika orter och förbättrar kommunikationen mellan olika delar av organisationen.

En avgörande faktor som möjliggjort denna förändring är ett förändrat arbetssätt, där nya rutiner och digitala lösningar bidragit till att medarbetare i större utsträckning kan arbeta på distans. Detta innebär att det geografiska avståndet till arbetsplatsen i många fall har blivit mindre betydelsefullt. Kombinationen av ett moderniserat arbetssätt och ökade möjligheter till distansarbete har därmed skapat förutsättningar för att genomföra dessa lokalförändringar på ett sätt som stärker verksamheten och dess långsiktiga utveckling.

Sammantaget bedöms de personella konsekvenserna vara hanterbara och i vissa fall positiva, då de bidrar till en bättre arbetsmiljö, ökad samverkan och bättre förutsättningar för långsiktig kompetensutveckling inom myndigheten.

Regionala konsekvenser

Enligt Statskontorets rapport om statliga myndigheters lokalisering (2016:8) betonas att lokaliseringen bör grundas på en kombination av verksamhetens behov, regionala tillväxtmål och kostnadseffektivitet. Digitaliseringen möjliggör nya arbetssätt och minskar beroendet av fysisk närvaro för Länsstyrelsens intressenter. För att stärka regional utveckling rekommenderar Statskontoret myndighetskluster, strategiska samråd och ökad användning av digitala lösningar.

Statskontorets analys visar att lokalisering av statliga myndigheter ger små effekter på den lokala och regionala arbetsmarknaden. Betydande arbetsmarknadseffekter kräver en kritisk massa, vilket ofta blir fallet i större regioner med fler arbetsgivare.

Länsstyrelsens lokaler i Skara och Uddevalla har låg beläggning vilket medför en stor del outnyttjade ytor. För Länsstyrelsens ekonomi innebär det stora kostnader för lokaler som inte utnyttjas.

2025-01-23

Merparten av den verksamhet som utförs på orterna består av besök hos olika intressenter vilket innebär låg kontorsnärvaro. Genom att frigöra lokalytor skapas möjligheter för andra aktörer att verka på orten.

Även om lokalytorna minskas på vissa orter förstärks Länsstyrelsens regionala närvaro i Mariestad och Vänersborg. Sett ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är detta en strategisk satsning som stärker den regionala utvecklingen och arbetsmarknaden i Västra Götaland. Genom att koncentrera resurser till dessa orter kan Länsstyrelsen effektivisera sin verksamhet och samtidigt bidra till att upprätthålla en balanserad statlig närvaro i regionen.

Länsstyrelsen gör bedömningen att den regionala tillväxten och arbetsmarknaden inte kommer att påverkas negativt. Länsstyrelsens verksamhet och tillgänglighet förblir oförändrade.

Sammanfattande bedömning

Utifrån de analyser som gjorts och den samverkansprocess som genomförts förslår Länsstyrelsen en strategi som balanserar effektiv resursanvändning, lokal förankring och långsiktig hållbarhet.

- **Utveckling av kontoren i Göteborg, Mariestad och Vänersborg:** Dessa tre orter fortsätter som huvudorter med en bredd av verksamheter, funktioner och service.
- **Fältstöd i Skara och Uddevalla:** På dessa orter ska endast funktioner som stödjer fältverksamhet finnas, exempelvis parkeringsplatser, förråd, fältarbetsplatser och skrivare.
- **Borås kvar som verksamhetsort:** Borås behåller sitt kontor och funktioner som stödjer både administrativ verksamhet och fältarbete.

Strategin innebär initiala investeringar men leder till långsiktiga besparingar genom effektivare lokalutnyttjande och minskade kostnader för outnyttjade ytor. Därigenom stärks den ekonomiska hållbarheten. Förändringarna påverkar inte verksamhetens mål eller operativa funktioner i någon större omfattning samtidigt som restider och resekostnader förblir hanterliga.

Strategin är en anpassning till förändrade förutsättningar mer än 25 år efter länsammanslagningen. Den bygger på att kombinera lokal

2025-01-23

närvaro med en hållbar ekonomisk och organisatorisk struktur. Strategin säkerställer att Länsstyrelsen kan fortsätta leverera högkvalitativ service och uppfylla sina samhällsuppdrag. Den föreslagna inriktningen representerar en balans mellan regional tillgänglighet, verksamhetens effektivitet och långsiktig kostnadskontroll.

Slutsats

Länsstyrelsen Västra Götalands förslag till inriktningsbeslut är en justerad version av scenario 2, där fokus ligger på att vidareutveckla verksamheten i Göteborg, Mariestad och Vänersborg som huvudorter. Samtidigt behåller Borås sin roll som verksamhetsort. Kontoren i Skara och Uddevalla begränsas till att stödja fältverksamheten.

Förslaget innebär att vi tillgodoser flera aspekter såsom effektivitet och kostnadskontroll, regional närvaro och tillgänglighet, arbetsmiljö och samverkan samt fältverksamhetens krav.

Genom att koncentrera resurser till huvudorterna kan lokaler utnyttjas bättre vilket bidrar till en långsiktig ekonomisk hållbarhet. Outnyttjade ytor i Skara och Uddevalla avvecklas vilket i sin tur frigör resurser för produktiv användning.

En bibehållen geografisk spridning mellan verksamhetsorter säkerställer en fortsatt tillgänglighet och service för länets invånare, särskilt i Mariestad och Vänersborg där närvaron förstärks.

Samlokalisering av verksamheter vid huvudorterna bidrar till en förbättrad social arbetsmiljö och ökar möjligheterna till kompetensutveckling och samarbete mellan Länsstyrelsens avdelningar.

Genom att behålla Borås som verksamhetsort tillgodoses behovet av stöd för fältarbete samtidigt som restider begränsas.

De regionala och samhällsekonomiska effekterna bedöms vara begränsade. Den lokala arbetsmarknaden påverkas endast marginellt eftersom förändringen i huvudsak handlar om att optimera lokalernas användning snarare än att minska antalet arbetstillfällen. Förbättringar i digitala tjänster förstärker myndighetens geografiska oberoende och tillgänglighet vilket minskar beroendet av fysiska lokaler.

2025-01-23

Strategin är ett svar på dagens förutsättningar och förändrade krav på Länsstyrelsen. Den innebär en balans mellan lokal förankring, ekonomisk hållbarhet och långsiktig effektivitet. Strategin säkerställer att myndigheten kan fortsätta uppfylla sitt uppdrag på ett rättssäkert och resurseffektivt sätt, samtidigt som kostnader hålls under kontroll och tillgängligheten förblir oförändrad.

Deltagare

Analysen har tagits fram av utredare Margareta Rothell, servicehandläggare Jan Wikström och verksamhetsutvecklare Anette Johansson, samtliga från avdelningen för verksamhetsstöd. I arbetet har även avdelningschef Ingrid Guldbrand, landsbygdsavdelningen, enhetschef Sanja Pihl, ekonomichef Jonas Lundqvist och HR-chef Jessica Rönnberg, avdelningen för verksamhetsstöd, enhetschef Claire Melin, samhällsavdelningen och kanslichef Henrik Frykman, länsledningens kansli, deltagit.

Bilagor

- PM från 2023 där frågan om länsstyrelsens lokalisering analyserat
- Rapport verksamhetsanalys
- Länsstyrelsens lokalförsörjningsstrategi (diarienummer 40817–2017)
- Länsstyrelsens lokalprogram för planering och förvaltning av lokalerna (diarienummer 3998–2020)



Verksamhetsanalys lokalprogrammet

1. Inledning

Länsstyrelsen har sedan 2017 och 2020 ett beslutat lokalprogram och en lokalförsörjningsstrategi. Under hösten 2023 gjordes en ekonomisk analys av de framtida lokalförsörjningskostnaderna för samtliga kontor. Den pekade på att det mest kostnadseffektiva är att behålla samtliga verksamhetsorter men med differentierade funktioner och service.

För att få ett bredare beslutsunderlag fick Avdelningen för verksamhetsstöd i uppdrag att komplettera den ekonomiska analysen med en verksamhetsanalys. Tillsammans utgör de båda analyserna ett underlag så att Länsstyrelsen kan fatta beslut om en programinriktning för våra lokaler.

Länsstyrelsen behöver tillgång till ändamålsenliga lokaler som stöder vår verksamhet att nå sina mål och bedriva en effektiv verksamhet. Syftet med analyserna är att ge förslag på hur Länsstyrelsen kan utveckla sin lokalförsörjning att bli mer kostnadseffektiv och ändamålsenlig.

Det är viktigt att se till hela verksamheten när lokalerna planeras. Likaså behöver man beakta framtida utveckling och tillväxt. Detta bör inkludera ökade personalbehov, tekniska förändringar och nya arbetsmetoder.

2. Metod

Verksamhetsanalysen har pågått från april och avslutas under hösten 2024. Lokalanpassningsprocessen följer länsstyrelsens samverkansprocess.

Länsstyrelsens chefer har fått löpande information på chefsmötena. Samverkan i länsstyrelsens centrala samverkansgrupp har sker löpande. Verksamhetsanalysen är baserad på befintligt underlag och genom intervjuer med respektive avdelnings ledningsgrupp och uppdraget med organisationsöversynen.

I augusti och september fortsätter samverkansprocessen där resultatet av den ekonomiska analysen och inspelen från verksamhetsanalysen behandlas. Länsledningen kan därefter fatta beslut om programriktning.

3. Sammanställning av dialoger

Att genomföra en verksamhetsanalys innebär att noggrant undersöka och utvärdera olika aspekter av organisationen för att förstå nuläget, identifiera eventuella problemområden och hitta möjligheter till förbättring och förändring.

För att prioritera rätt behöver vi förstå nuläget. Verksamheterna har genom samtal och i skriftliga svar fått tillfälle att lämna synpunkter och idéer på lokalernas framtida utformning.

3.1 Syftet med verksamhetsanalysen

Verksamhetsanalysen syftar till att identifiera vilka behov verksamheterna har idag och vilka behov de ser i framtiden. Verksamhetsanalysen är ett komplement till den ekonomiska analysen och görs för att få ett bredare beslutsunderlag. Beslut om en framtida lokalförsörjning kan inte enbart bygga på ekonomiska faktorer utan behöver även utgå från verksamhetens behov. Det är viktigt att Länsstyrelsens kontor är utformade på ett sådant sätt att de möter nuvarande och framtida behov men också främjar till exempel utvecklade arbetssätt, ett brett tvärsektoriellt arbete och en bra arbetsmiljö.

3.2 Verksamhetsanalysens innehåll

Verksamhetsanalysen har gjorts heltäckande med följande innehåll:

- Ekonomiska konsekvenser
- Risk- och konsekvensanalys som innehåller bland annat arbetsmiljöfrågor
- Tid och omfattning avseende eventuella ombyggnationer
- Fördelar respektive utmaningar med förändrade lokaler

2024-08-27

Verksamheterna fick i uppgift att svara på följande frågor:

- Verksamhetsperspektivet
 - Vilken verksamhet behöver finnas på orter och varför?
 - Vilka samordningsvinster ser man?
 - Vilka risker och utmaningar ser man utifrån verksamhetsperspektivet?
 - Behövs några särskilda åtgärder vidtas för att skapa bra förutsättningar?
- Arbetsmiljö
 - Kommer det att krävas förändringar av arbetsuppgifter?
 - Vilka möjligheter finns för att förbättra arbetsmiljön?
 - Vilka utmaningar eller risker kan uppstå?
 - Hur påverkar förändringarna ledarskap, arbetsklimat och relationer?
- Ekonomiska konsekvenser
 - Kommer lokalförändringen att påverka avdelningens budget?
 - Vilka ekonomiska för- och nackdelar ser ni?
 - Finns möjlighet att minska kostnader genom en effektivare användning av lokalerna?
- Övrigt
 - Vilka övriga möjligheter finns till följd av förändringen?
 - Vilka möjligheter finns för att skapa ökad samverkan och förbättrade relationer?
 - Vilket stöd behövs för att säkerställa att förändringen lyckas?

4. Sammanfattning av svar från verksamheten

Sammanfattningen innehåller både inkomna skriftliga svar från avdelningarna och vad som framkommit vid de fysiska dialogerna som hölls med respektive avdelnings ledningsgrupp (ALG).

4.1 IT-avdelningen

Från IT-avdelningens sida finns inga synpunkter på förslaget. IT-avdelningen har inga medarbetare placerade på de tre landsbygdsorterna.

För att möta IT-avdelningens behov pågår viss anpassning av lokalerna i Vänersborg och Mariestad.

Sammanfattning av dialogen med IT-avdelningens ALG.

Arbetsgruppen har inte haft någon dialog med IT-avdelningens ALG.

4.2 Naturavdelningen

Genom att flytta delar av verksamheten och stödet till Göteborg, Vänersborg och Mariestad, ser Naturavdelningen bättre möjligheter för samarbete med Landsbygdsavdelningen. De vill ha en djupare dialog med befintliga verksamheter i dessa städer om att frigöra utrymmen. Förslaget förväntas förbättra arbetssättet och underlätta fysiska möten. Samtidigt betonas vikten av att chefer är närvarande på alla orter med medarbetare.

Sammanfattning av dialogen med Naturavdelningens ALG.

De flesta medarbetarna på Naturavdelningen arbetar både i fält och på kontor. Avdelningen vill stärka samarbetet med Landsbygdsavdelningen, men också hålla ihop den egna verksamheten.

De ser risker med att sprida medarbetarna till fler än de tre nuvarande orterna, särskilt för chefer som får svårt att hantera medarbetare på fler platser.

4.3 Vattenavdelningen

Vattenavdelningen ser flera möjligheter med nya samarbeten och bättre samordning, som att utnyttja elbilar och service bättre. Men de påpekar att fältarbetet sker i hela länet, och att samla verksamheten på färre orter kan leda till längre restider och negativa följder.

De anser att chefer inte bör ha medarbetare på fler än tre orter och att ledning behövs på alla orter. Det finns risk att tappa personal och kompetens om arbetsplatsen blir mindre attraktiv på grund av dåliga kommunikationer eller lång pendlingstid.

Avdelningen ser också en risk för minskad kompetensöverföring och isolering om kontoren blir för små.

De betonar att organisations- och lokalförändringarna måste gå i takt.

Sammanfattning av dialogen med Vattenavdelningens ALG.

Vattenavdelningen önskar att vi definierar fältverksamhet. Avdelningen har tämligen omfattande fältverksamhet men inte något uttalat behov av särskilt anpassade ytor. Inom vatten-

avdelningens fältverksamhet ser man möjligheter med en utökad drönarverksamhet. Det är en verksamhet i utveckling som gör att fältarbetet kommer att förändras.

Vattenavdelningen ser gärna att Länsstyrelsen inte enbart fokuserar på medarbetare med fältverksamhet. Det finns fler områden där vi behöver en ökad samverkan. Viss verksamhet är händelsestyrd och det är bra om vi skapar kontor där det finns olika möjligheter.

Man lyfter tanken om att ha en personalpool för fältverksamhet, till exempel vid projekt där flera verksamheter behöver arbeta tillsammans.

Det finns en risk att Länsstyrelsen flyttar kostnader vid färre kontor. Till exempel kan finnas medarbetare som får längre resväg till arbetet. Färre kontor kan även medföra en mindre attraktiv arbetsplats.

Avdelningen ser en risk med relation chef – medarbetare om orterna blir för små. Man lyfter även att det kan bli problem med kompetensöverföring.

Även beredskapsperspektivet behöver finnas med vid en översyn av lokalerna.

4.4 Miljöavdelningen

Enligt överenskommelse skickar Miljöavdelningen inget skriftligt svar utan hänvisar till de anteckningar som togs vid den fysiska dialogen. Anteckningarna har skickats till Monique Wannding för påseende.

Sammanfattning av dialogen med Miljöavdelningens ALG.

Miljöavdelningen har svårt att förstå behoven hos andra avdelningar eftersom de själva inte har personal på mindre orter. De bedriver viss fältverksamhet och behöver omklädningsutrymmen på de tre större orterna.

De betonar utmaningen med att Länsstyrelsen får fler medarbetare på huvudorterna och hur det påverkar kontoren. De frågar vilka effekter det kan få och lyfter även frågan om potentiella fördelar om Länsstyrelsen samlar fältverksamheten på vissa orter.

Å ena sidan ser de utmaningar för kontoren i Göteborg, Vänersborg och Mariestad, men å andra sidan tror de att det kan gynna kontorens utveckling. Miljöavdelningen har haft svårigheter att rekrytera till Mariestad och framhåller att det är viktigt att kunna rekrytera till tre orter för att vara framgångsrika.

Ur ett arbetsmiljöperspektiv anser de att det inte är rimligt för chefer att ha medarbetare på fler än tre orter. De har viss säkerhetsskyddad verksamhet men ser inget behov av säkra rum i Mariestad.

De understryker att Länsstyrelsen behöver arbeta för att rekrytera yngre personer till vissa orter och pekar på att svårigheterna ökar när det inte finns jämnåriga på plats.

Miljöavdelningen anser att Länsstyrelsen behöver attraktiva kontor som lockar till fysisk närvaro, speciellt med tanke på den låga beläggningsgraden på vissa orter idag. Kontoren är viktiga mötesplatser.

De ser inga problem med att minska kontorsytan, förutsatt att kvaliteten på kontoren förbättras. De anser att det skulle bli trevligare om kontoren förtätas.

4.5 Samhällsavdelningen

Samhällsavdelningen har inte lämnat in något skriftligt svar utan hänvisar till de anteckningar som togs vid dialogen.

Sammanfattning av dialogen med Samhällsavdelningens ALG.

Samhällsavdelningen bedömer att förslaget har liten påverkan på deras verksamhet eftersom de har få medarbetare på orterna.

Rättsenheten ser fördelar med att ha jurister nära verksamheten för att kunna lotsa frågeställare till rätt person, även om de själva inte hanterar alla frågor.

Rättsenheten väljer medvetet att rekrytera till Skara. Däremot har Samhällsbyggnadsenheten svårt att rekrytera rätt kompetens till Mariestad och Skara. Enheten ser dock inga problem med det

2024-08-27

eftersom de rekryterar för att tillgodose specifikt kompetensbehov, inte för en viss kontorsplacering.

Enheten noterar att det kan bli svårt med kompetensöverföring om det finns för få personer på ett kontor.

Överlag anser avdelningen att kontoren bör anpassas efter verksamhetens behov.

4.6 Landsbygdsavdelningen

Landsbygdsavdelningen ser 3 scenarier framför sig. Alla 3 bygger på minskade lokalytor i Uddevalla, Skara och Borås. Samtliga alternativ förutsätter att Länsstyrelsen definierar begreppet fältpersonal.

1. Fältkontor där anställda från myndighetens alla avdelningar där fältarbete ingår samlas. Man ser en möjlighet att öka vår samverkan kring resurser i fält, en mer flexibel organisation och möjlighet att samordna kompetenser. Den här lösningen ger även ökade möjligheter till samverkan kring kostnader.
2. Fältkontor avsedda för fältpersonal från Landsbygdsavdelningens verksamhet.
3. Fältkontor avsedda för fältpersonal från Landsbygdsavdelningen där endast personal från djurskydd klassas som fältpersonal.

Avdelningen anser att det är viktigt för arbetsmiljön att personalen känner sig som en del av ett sammanhang. De anser att detta inte är möjligt om förändringen bara gäller Landsbygdsavdelningen. Att minska kontor och personalstyrka kan leda till isolering jämfört med nuvarande situation. De tror inte att personal som arbetar ute kommer att vilja arbeta med administration på ett nästan tomt kontor.

Landsbygdsavdelningen har övervägt förslaget med olika servicenivåer och vilka signaler det skickar till medarbetarna. Länsstyrelsen måste se till att viss service finns på alla kontor, som möjligheten att få hjälp med felanmälningar och tekniska frågor.

Man ser möjligheten att helt avveckla kontoret i Uddevalla, då det skulle ha minst påverkan på verksamheten. Eftersom täckningen är i

2024-08-27

princip densamma från kontoret i Vänersborg, kan fältpersonal utgå därifrån i stället.

Landsbygdsavdelningen ser ingen fördel med att ha merparten av medarbetarna i Mariestad. Skara är en viktig placering på grund av de stora lantbruksföretagen där. Avdelningen oroar sig för att längre resor kan leda till högre kostnader.

Sammanfattning av dialogen med Landsbygdsavdelningens ALG.

Landsbygdsavdelningen anser att Länsstyrelsen bör tydliggöra vad som avses med fältverksamhet, då begreppet kan tolkas på olika sätt. De ser möjligheter till betydande samordningsvinster genom att samla fältverksamhet från olika områden på en gemensam ort. De tror att det kan vara svårt att få stöd för det nuvarande förslaget om Landsbygdsavdelningen skickas till mindre hubbar i stället för att samlas på en ort. Fördelarna med samordning kan inkludera samåkning och att dra nytta av olika kompetenser.

Landsbygdsavdelningen föreslår att Länsstyrelsen i stället överväger att öka antalet kontor och koncentrera mer kompetens på varje ort. De pekar på risken att små kontor med få anställda kan leda till känslor av isolering bland personalen, något som redan pågår enligt avdelningen.

Precis som andra avdelningar ser Landsbygdsavdelningen utmaningar i att chefer måste hantera personal på fler än tre orter, vilket påverkar både ledarskapet och arbetsmiljön negativt enligt dem.

Avdelningen understryker vikten av att betrakta lokalförändringar i ett långsiktigt perspektiv och att ta hänsyn till organisationsförändringar.

Landsbygdsavdelningen ser en risk med att flytta personal till Mariestad när huvuddelen av deras verksamhet är koncentrerad kring Skara, där majoriteten av intressenterna finns. De fruktar att en sådan flytt kan leda till kompetenstapp och långa pendlingsavstånd för medarbetarna.

Enheten för veterinär och djurskydd hävdar att kontorsstödsfunktionen kommer att förändras, vilket inte nödvändigtvis behöver vara negativt. Det kan vara ohållbart att ha

2024-08-27

den typen av personal på plats när deras uppgifter delvis överlappar med servicefunktionens mandat.

Slutligen betonar Landsbygdsavdelningen att detta är en fråga för hela Länsstyrelsen, inte bara för Landsbygdsavdelningen ensamt att hantera.

4.7 Avdelningen för verksamhetsstöd

Avdelningens verksamheter är inte beroende av specifika orter. Det behövs en servicefunktion som post, cafeteria, städ och teknisk service, samt närarkiv. Avdelningen ser positivt på tre huvudorter och tre mindre orter.

De anser att en ökad förtätning är bra för arbetsmiljön, då verksamheterna blir närmare varandra och lättare kan mötas. De stöder också att Landsbygdsavdelningen involveras i andra verksamheter, vilket ökar samarbetsförmågan och förståelsen för helheten. Fler personer på kontoren skapar bättre samarbete.

De ser en risk att vissa personalgrupper kan säga upp sig om de måste byta ort, och att detta kan påverka kompetensförsörjningen.

För att fler medarbetare ska få plats behövs aktivitetsbaserade lokaler. Servicefunktionens servicenivåer måste anpassas efter lokalernas storlek, vilket kan leda till ökade kostnader.

Avdelningen betonar vikten av tydligt och kommunikativt ledarskap om hur fältarbetsplatserna ska användas och att distansarbetsavtalen följs. Det är viktigt med ett närvarande ledarskap som stöttar medarbetarna.

Sammanfattning av dialogen med Avdelningen för verksamhetsstöds ALG.

Avdelningen ser inte att förändringarna kommer att ha någon större påverkan för deras del. Däremot ser man fördelar med en samlokalisering då det ger förutsättningar för en effektivare hantering av service, nyttjande av arkivlokaler och liknande.

Diskussionerna bör omfatta även de säkerhetskrav myndigheten har och lokalerna behöver dimensioneras därefter.

2024-08-27

5. Sammanfattning och rekommendationer

Lokalprogrammet och lokalförsörjningsstrategin bidrar till en effektiv och långsiktig lokalförsörjning. Lokalförsörjningsstrategin behöver kompletteras med styrning om hur strategin ska tillämpas på respektive verksamhetsort. För att kunna ta fram en effektiv och långsiktig lokalförsörjningsplanering krävs att ett antal parametrar besvaras, till exempel vilken verksamhet ska bedrivas på orten, vilken typ av arbetsplatser erbjuds och vilka funktioner som lokalerna erbjuder.

Lokalerna ska skapa förutsättningar för olika arbetssätt och hjälpa oss att utveckla vår kultur. Hur kontoren ska dimensioneras och vilka funktioner lokalerna ska ha är en central fråga. Lokalerna behöver vara inbjudande så att de uppmuntrar till kontorsnärvaro. Det är viktigt att förändringar tar avstamp i Länsstyrelsens uppdrag. Vi behöver tillsammans skapa en myndighet som präglas av samverkan och god kultur.

För att verksamhetsanalysen ska kunna utgöra ett bra komplement till lokalprogrammet och lokalförsörjningsstrategin krävs att man har ett helhetsperspektiv när frågorna besvaras. Ett flertal frågor som ställdes i verksamhetsanalysen har varit svåra att fånga i dialogerna och är därför obesvarade. Arbetsgruppen föreslår att vi fortsätter utforska det strategiska perspektivet för att kunna skapa den nödvändig helhetsbilden.

Gemensamt för verksamheterna är att de gärna ser en utveckling av våra kontor. Lokalerna ska vara flexibla, skapa förutsättningar för ökad samverkan och främja spontana möten. Men man har olika syn på behovet av och antalet renodlade fältkontor. Avdelningarna är överens om att våra kontor behöver vara attraktiva för att öka närvaron i våra lokaler.

Närvaron på våra kontor styrs inte enbart av hur attraktiva lokalerna är utan också vilken arbetsplatsstrategi myndigheten har. En styrning med mer högre kontorsnärvaro förutsätter större lokaler. Chefsnärvaron på våra lokalkontor påverkar också liksom kontorets storlek och att servicenivån är likvärdig. Ett kontor med få arbetsplatser kan upplevas som isolerat och mindre attraktivt. De ekonomiska faktorerna och de mjuka värdena hänger ihop och påverkar hur vi använder kontoren.

Verksamheten består av både arbete på kontor och fältarbete. Därför behövs särskilda ytor för annan typ av arbete än kontorsarbete, till exempel fältarbete.

2024-08-27

I dialogen med lokalsamverkansgruppen och den centrala samverkansgruppen betonar båda grupperna att vi måste fokusera på Länsstyrelsens uppdrag och vårt samspel med individ och samhälle när vi planerar våra lokaler. De anser att placeringen av kontor och Länsstyrelsens närvaro är viktig för fortsatt samarbete och våra uppdrag. Färre kontor kan påverka samverkan och lokalkännedom negativt. De betonar också vikten av att utveckla digital samverkan, även om den inte kan ersätta personliga möten. Dessutom ser grupperna en risk för ökade kostnader, till exempel för resor och andra omkostnader.

5.1 Rekommendationer från arbetsgruppen

Verksamhetsanalysen har inte kunnat ge ett tillräckligt underlag för att arbetsgruppen ska kunna presentera ett konkret förslag. Arbetsgruppen rekommenderar därför att verksamhetsanalysen kompletteras innan länsledningen fattar beslut om den långsiktiga strategiska lokalförsörjningen.

Rekommendation att:

Göra en jämförande analys till scenario 4 med de inspel som har kommit upp i verksamhetsdialogerna (ALG). I analysen behöver underlag om kontorsnärvaro respektive fältarbete på samtliga kontor finnas med. Analysen ska balansera nyttorna för perspektiven ekonomi, arbetssätt och arbetsmiljö.

Den jämförande analysen ska innehålla följande scenarier.

- Tre kontor med nuvarande funktioner och serviceutbud och tre kontor med möjlighet till funktioner som stödjer fältverksamhet
- De tre större kontoren utvecklas med fler verksamheter. Övriga orter har endast funktioner för fältverksamhet i form av förråd, förvaring, tvätt- och duschmöjligheter samt parkering

När underlaget tagits fram, hålla en gemensam work shop för ledningsgruppen och den centrala samverkansgruppen. Fokus ska vara på det strategiska perspektivet för att fånga helheten med ny jämförande analys som underlag. Vid work shopen kompletteras den jämförande analysen med underlag och material från organisationsöversynen.