



Nu när vi har en kraftig ökning av antal ärenden ligger fokus på att fortsätta hålla nere handläggningstiderna och ha ett högt flöde genom hela processen, säger Lena Nersing.

Foto: Migrationsverket

Migrationsverket **vidgar processarbetet**

På Migrationsverket har man de senaste åren arbetat framgångsrikt med Lean för att minska handläggningstiderna. Nu vidgar och förfinar man processarbetet på olika sätt. Bland annat genom att prova större team, utveckla arbetet med prognoser och samverka mer med andra myndigheter.

FÖR SEX ÅR SEDAN började Migrationsverket ett ambitiöst förbättringsarbete med hjälp av Lean. Bland annat standardiserade man processer och började arbeta mer i team. Då var fokus att korta ner väntetiderna ordentligt, vilket också lyckades bra. På kort tid minskade väntetiderna i asylärenden med 70 procent. Samtidigt ökade kvaliteten. Beslut ändrades mer sällan av domstolarna vid överklaganden och färre ärenden återförvisades av domstolarna. De asyl-, medborgarskaps- och anknytningsärenden som myndigheten arbetar med ska ju samtidigt också hanteras på ett rättssäkert sätt.

Kraftig ökning av ärenden

Idag finns nya utmaningar för Migrationsverket. På grund av oroligheter ute i världen har antalet asylärenden ökat kraftigt. År 2011 kom det cirka 30.000 asylsökande, den senaste prognosen för 2014 ligger i spannet 57.000–70.000 sökande, en prognos som snart kommer att höjas mot bakgrund av de ökade flyktingströmmarna från bland annat Syrien. Det är asylärendena som är mest resurskrävande för myndigheten.

– Ett viktigt mål idag är att med bibehållen kvalitet fortsätta hålla nere handläggningstiderna trots det kraftigt ökade antalet sökande, och det lyckas

vi bra med, berättar *Lena Nersing*, som är expert i ledningen för verksamhetsområdet *Operativt samordningscentrum*. Här ansvarar man för den operativa ledningen av huvuddelen av Migrationsverkets verksamhet.

– I grunden handlar det om att skapa största möjliga värde för kunden. Det är därför vi vill hålla nere handläggningstiderna och ha ett högt flöde genom hela processen.

– Individen bakom ett ärende behöver komma vidare i sitt liv. Ju längre tid det tar innan beslutet kommer desto svårare brukar integrationen respektive återvändandet bli.

Ett asylärende omfattar både själva ärendet och en människa som måste bo någonstans. Boende och prövning för de asylsökande försöker man fördela över landet. Här arbetar man bland annat med styrprinciper i form av ärendeprofiler, där de sökande som man tror kommer att få uppehållstillstånd kan styras mot en viss typ av boende.

Varje persons ärende hanteras individuellt, men Migrationsverket har standarder för hur det går till. Detta är också standardiserat i datasystem, protokoll med mera. Man arbetar mycket i team och har tavelmöten, veckomöten och även tvärsamlingar mellan olika funktioner. Teamen består av olika kompetenser och representanter för olika funktioner inom den egna delprocessen. Teamledarens uppgift är att styra produktionsflödet i processen.

– En framgångsfaktor är att den som överlämnar ett ärende från en process också knyter upp nästa steg i processen, det vill säga man bokar upp utredningarna hos nästa part inom Migrationsverket.

Provar att arbeta i större processer

Nu pågår också försök att skapa interprofessionella team som spänner över större processer. På några orter provar man till exempel att arbeta i större team på cirka 10 personer med olika kompetenser som behövs i en hel processkedja. På så sätt kan man minska problem vid överlämningar, och man kan optimera hela processen snarare än varje delprocess.

– Ett sådant försök kan börja med att vi kallar in kompetens från olika delar av landet till ett förbättringsmöte på en eller två dagar. Deltagarna får stor frihet att forma processen utifrån hur verkligheten ser ut, och sedan provar vi att arbeta så i projektform.

En svårighet för Migrationsverket är att de drygt 4.300 medarbetarna är utspridda på många platser runt om i landet. Vid årsskiftet kommer myndigheten omorganiseras och går då över från att vara uppdelad på olika verksamhetsområden till att bli en regionalt indelad organisation, berättar Lena Nersing.

– Vi tror vi kan använda våra resurser mer effektivt med en regional indelning. Det gäller då att hålla ihop decentraliseringen med den centrala styrningen.

– En utmaning är att få ut förbättrade arbetssätt i alla led och att se till att även små förbättringar kommer ut i hela organisationen. Det är lätt att falla tillbaka i gamla hjulspår. Det gäller särskilt när antalet sökande stiger och arbetsbelastningen ökar.

Lena Nersing pekar på att det är vid ökad belastning som standardiserade arbetssätt sätts på prov. Här har man dock en viss flexibilitet. Ibland är man tvungna att ändra tillfälligt på det standardiserade arbetet genom att prioritera så kallade dag-1-aktiviteter och göra annat senare. Man är medvetna om att det leder till ett visst slöseri, men när antalet sökande plötsligt ökar måste man göra så.

Prognoser underlättar resursplanering

För att bättre kunna förutse och parera variationer i antal ärenden arbetar Migrationsverket mycket med att göra prognoser. Idag finns en särskild omvärldsenhet som arbetar med prognoser. I tvåveckorsperioder tittar man exempelvis på hur många asylsökande och andra migranter som tar sig till andra länder i Europa, och gör uppskattningar av hur det kan påverka hur många som söker sig till Sverige. Utifrån det kan man bättre planera och styra om sina resurser. Det kan ses som ett sätt att vidga processtänkandet.

Ett annat exempel på hur processtänkandet sträcker sig utanför Migrationsverket är att man nu arbetar med en systemanalys för hela asylprocessen, inklusive de delar som ligger utanför den egna myndigheten. Det här är ett regeringsuppdrag som går ut på att analysera hela systemet tillsammans med andra inblandade myndigheter, bland andra Sveriges alla kommuner och landsting, Skolverket, Skolinspektionen, Arbetsförmedlingen och Polisen.

.....

Lena Nersing har genomgått Sandholm Associates Kvalitetschefskurs. För Migrationsverket har Sandholm Associates också bidragit med Black Belt-utbildning, Leanledarutbildning, Leanspel och utbildning i värdeflödesanalys.