

Internrevisionsrapport

Sjukförsäkringens styrkedja



Internrevisionsrapport – Sjukförsäkringens styrkedja

Internrevisionen har i enlighet med beslutad internrevisionsplan 2020 granskat sjukförsäkringens styrkedja med inriktning- ”Ändamålsenlig styrning och omsättning av uppdraget inom sjukförsäkringen.

Internrevisionschefen har beslutat om granskningsdelen i internrevisionsrapporten och styrelsen har beslutat om verksamhetens åtgärder med anledning av Internrevisionens rekommendationer. Åtgärderna presenteras i internrevisionsrapporten i direkt anslutning till berörda rekommendationer.

Lina Gidlöf
Internrevisionschef

Kennerth Eriksson
Granskningsledare

Innehåll

Sammanfattning.....	4
1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Syfte.....	6
1.3 Omfattning.....	6
1.4 Revisionskriterier.....	7
1.5 Aktuella utvecklingsåtgärder inom sjukförsäkringen.....	8
2 Resultat.....	9
Bilaga 1 – frågeområden i självskattnings- och intervjuformulär..	21
Bilaga 2 – modell för bedömning av granskningsresultat	22

Sammanfattning

Vi har under perioden mars till och med november 2020 granskat om styrningen och omsättningen av den delen av Försäkringskassans uppdrag inom sjukförsäkringen som Avdelningen för sjukförsäkring (SF) ansvarar för är ändamålsenligt utformad.

SF:s ansvar inom sjukförsäkringen omfattar att handlägga drygt ett tiotal förmåner inom sjukförsäkringen, varav sjukpenning är den enskilt största förmånen utifrån volym och omfattning. Vidare ingår samordningsuppdraget i SF:s ansvarsområde, vilket även innefattar samverkan med arbetsgivare, hälso- och sjukvården, Arbetsförmedlingen och andra berörda externa aktörer.

Det är en utmanande och svår uppgift för Försäkringskassan att styra och administrera det komplexa uppdraget inom sjukförsäkringen, framförallt utifrån ett helhetsmässigt perspektiv, med dess i flera delar komplexa verksamhetslogiker. Denna uppgift har även försvårats av relativt stora svängningar i regeringens styrning av sjukförsäkringen, både när det gäller styrningens fokus och detaljeringsgrad. Sammantaget har detta bidragit till att det finns många olika tolkningar och uppfattningar både internt och externt om uppdragets syfte, innehåll och innebörd.

Övergripande bedömning

Vår övergripande bedömning är att Försäkringskassans styrning, både på strategisk och operativ nivå, av den delen av Försäkringskassans uppdrag inom sjukförsäkringen som SF ansvarar för *inte är tillfredsställande*, vilket grundar sig på följande iakttagelser:

- Nedbrytningen av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för har inte tillräckligt tydligt brutits ned och konkretiserats. Det har bl.a. medverkat till att det inom myndigheten och även inom SF finns olika syn på vad som är uppdraget och hur det ska omsättas och tillämpas i praktiken.
- Tillämpningen av mål- och resultatstyrning skapar inte i tillräcklig utsträckning förutsättningar för en ändamålsenlig och effektiv styrning av hela den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för.
- Styrningen av kompetensförsörjningen inom SF har varit för ensidig och inte tillräckligt balanserad i relation till hela avdelningens ansvar avseende sjukförsäkringen.
- Tillämpningen av mål- och resultatstyrning skapar inte i tillräcklig utsträckning förutsättningar för att följa upp, analysera, bedöma och dra lärdomar av genomförandet av hela den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.
- Analys och utvärdering används inte i tillräcklig utsträckning som ett verktyg och underlag i styrningen för att systematiskt och objektivt bedöma och dra lärdomar av effekterna av omsättningen och tillämpningen av de olika delarna inom den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för. Vidare tar inte myndigheten i tillräcklig utsträckning tillvara resultaten av de interna och externa analyser och utvärderingar som genomförs i styrningen av uppdraget.

En av flera framgångsfaktorer för att komma tillrätta med de iakttagelser som vi har identifierat i denna granskning bedömer vi är att hela tiden ha med sig insikten att flera av delarna som ingår i Försäkringskassans uppdrag inom sjukförsäkringen är komplexa

och framförallt utifrån ett helhetsmässigt perspektiv. Vikten av långsiktighet och uthållighet för att uppnå en samsyn som är tillräckligt grundad inom myndigheten när det gäller hela uppdragets innebörd samt hur det ska omsättas och tillämpas bedömer vi också är en väsentlig framgångsfaktor att ha med sig. En viktig utgångspunkt som framförallt chefer behöver vara införstådda med är att det är Försäkringskassan själva som äger och utformar den interna styrningen av myndigheten utifrån regeringens styrning. I det ingår också att myndigheten behöver ta ett större ansvar och ägarskap för vilka effekter som nedbrytning och omsättningen av regeringens styrning får på möjligheten att uppnå syftet med de olika delarna som ingår i sjukförsäkringen på ett tillfredställande sätt. Vidare vill vi även särskilt lyfta vikten av att flytta fokus från prestationer till effekter och lärande när det gäller mål- och resultatstyrningen i relation till den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för. För att åstadkomma detta behövs det enligt oss att Försäkringskassan tar ställning till om mål- och resultatstyrning ska tillämpas och i sådana fall hur denna styrform/styrfilosofi ska tillämpas i styrningen av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för.

Vi bedömer dock att det finns goda förutsättningar att komma tillrätta med identifierade iakttagelser och i slutändan uppnå en betydligt mer ändamålsenlig styrning av sjukförsäkringen. Att vi bedömer att det finns goda förutsättningar för detta beror på att det under genomförandet av granskningen har framkommit en stor samstämmighet hos SF kring de iakttagelser som vi har identifierat i granskningen och att det inom SF redan pågår utvecklingsinitiativ för att uppnå en mer ändamålsenlig styrning av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för. Denna positiva bild har ytterligare förstärkts av innehållet i verksamhetsplanen för SF 2021–2023 och den samlade genomlysning av hela Försäkringskassans verksamhet och styrning med anknytning till sjukförsäkringen som påbörjats under januari 2021 efter beslut av generaldirektören.

Tabellen nedan visar att granskningen resulterat i totalt fem iakttagelser fördelade utifrån vår riskbedömningsmodell som presenteras i bilaga 1.

Färg	Risk	Antal
	Kritisk	
	Hög	5
	Medel	
	Låg	

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Försäkringskassans uppdrag inom sjukförsäkringen är både omfattande och komplext och det tillsammans med förväntningarna från lagstiftaren, regeringen, försäkrade samt externa berörda aktörer medför ett stort antal utmaningar för Försäkringskassan att hantera.

Det är ett flertal avdelningar inom Försäkringskassan som ansvarar för att styra, genomföra samt stödja i genomförandet av Försäkringskassans uppdrag inom sjukförsäkringen, varav Avdelningen för sjukförsäkringen (SF) är den avdelning som har störst ansvar för genomförandet av myndighetens uppdrag inom sjukförsäkringen. Bland annat ansvarar de för att handlägga och tillse att rättssäkra beslut fattas i ett tiotal förmånsslag¹. Dessutom ska SF genom sitt ansvar för det stödjande och samordnande uppdraget utreda och ge stöd till individer vid behov samt samordna rehabilitering med syfte att förbättra möjligheterna till en så snar återgång i arbetslivet som möjligt. Vidare ska SF, i samverkan med bl.a. arbetsgivare, hälso- och sjukvården, myndigheter och andra berörda aktörer, bidra till att nå samhällsmålet om att frånvaron från arbete på grund av sjukdom ska ligga på en långsiktigt stabil och låg nivå. Det samlade arbetet med sjukförsäkringen ska även leda till att sjukpenningtalet minskar.

I enlighet med internrevisionsplanen för 2019 med sjukförsäkringens helhetsuppdrag som utgångspunkt genomfördes under maj-oktober 2019 en omfattande fördjupad riskanalys, som bland annat inkluderade intervjuer med chefer och medarbetare nationellt, regionalt och lokalt. Utifrån resultatet av den fördjupade riskanalysen och i dialog med SF:s ledning har nedan syfte tagits fram.

1.2 Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma ändamålsenligheten i styrningen och omsättningen av de delar av Försäkringskassans uppdrag inom sjukförsäkringen som SF ansvarar för, det vill säga hur regeringens styrning bryts ner och omsätts till intern styrning inom myndigheten samt hur denna styrning följs upp och anpassas.

1.3 Omfattning

Granskningen har omfattat SF:s ansvarsområde inom sjukförsäkringen. Det innebär att granskningen inte har omfattat hela Försäkringskassans uppdrag inom sjukförsäkringen. Förmånerna i sjukförsäkringen som Avdelningen för funktionsnedsättning och varaktigt nedsatt arbetsförmåga (FV) ansvarar för, exempelvis sjuk- och aktivitetsersättning, har inte ingått i granskningen utöver framkomna beröringspunkter med SF:s uppdrag utifrån SF:s perspektiv. Detsamma gäller för övriga förmåner och andra avdelningars ansvarsområden.

¹ Arbetsplatsnära rehabiliteringsstöd, Boendetillägg, Ersättning för höga sjuklönekostnader till arbetsgivare, Närståendepenning, Rehabiliteringsersättning, Sjuklönegaranti, Förebyggande sjukpenning, Sjukpenning, Smittbärarersättning samt Särskilt högriskskydd

Granskningen har omfattat följande:

- Dokumentgranskning av styrande och stödjande dokument, från regeringens styrning till Försäkringskassans interna styrning.
- Självskattningsformulär som besvarats av ca 120 medarbetare och inkluderat de flesta av SF:s yrkesroller, varav 48 chefer. Utöver att respondenterna bedömt nuläge och börnläge, i endera 23 eller 34 frågepåståenden (*se bilaga 1*) beroende på målgrupp, har respondenterna haft möjlighet och uppmuntrats till att lämna kommentar till alla enskilda frågepåståenden. Dessutom har djupintervjuer genomförts med en del av de som besvarat självskattningsformuläret.

1.4 Revisionskriterier

1.4.1 Externa kriterier

- Socialförsäkringsbalken
- Myndighetsförordningen (2007:515)
- Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll
- Regleringsbrev 2020

1.4.2 Interna kriterier

- Intern föreskrift 2016:02 Generaldirektörens arbetsordning
- Riktlinjer 2020:04 Intern styrning och kontroll
- IM 20:096 Planeringsarbetet inför 2021–2023
- Försäkringskassans inriktning 2017 - 2021
- Försäkringskassans verksamhetsplan 2020
- SF:s verksamhetsplan 2019 och 2020, inklusive verksamhetsområdenas och områdenas verksamhetsplaner för 2019 och 2020

1.4.3 Specifika revisionskriterier

Som metod i granskningen har vi använt en självskattningsmodell som bygger på Drs. Robert S. Kaplan and David P. Norton forskning om styrning. I denna granskning omfattar modellen fyra övergripande områden; i) tydliggöra och bryta ner uppdrag, ii) koppla till organisationen, iii) operativt planera och genomföra verksamhet, samt iv) följa upp, anpassa/-utvärdera verksamheten. Modellen såsom den anpassats utifrån Försäkringskassans förutsättningar illustreras nedan:



1.5 Aktuella utvecklingsåtgärder inom sjukförsäkringen

Under granskningens genomförande har det framkommit att redan pågår en positiv utveckling i skiftande grad och framdrift för att uppnå en mer ändamålsenlig styrning inom SF. Vidare har även minst två mycket tydliga utvecklingsinitiativ initierats efter genomförandet av denna granskning:

- I verksamhetsplan för SF 2021–2023 uttrycks att ett omfattande utvecklingsarbete, på många olika områden, ska genomföras för att ta sig an de förbättringsområden och förflyttningar som behövs utifrån de iakttagelser som framkommit i denna granskning.
- Sedan januari 2021 pågår en samlad genomlysning av hela Försäkringskassans verksamhet med anknytning till sjukförsäkringen efter beslut av generaldirektören. Genomlysningen ska bland annat inkludera styrning på alla nivåer samt frågor om organisation, arbetssätt och kompetensförsörjning.

Internrevisionen har under perioden december 2020 till februari 2021 avrapporterat de preliminära iakttagelserna och slutsatserna från denna granskning till de som ansvarar för och arbetar i de två pågående utvecklingsinitiativen.

2 Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet av granskningen i form av iakttagelser och rekommendationer. Resultatet av granskningen rapporteras på avvikelsebasis vilket innebär att rapporten i huvudsak fokuserar på områden där förbättringsmöjligheter identifierats.

● 1. Nedbrytning och konkretisering av uppdraget inom sjukförsäkringen

Försäkringskassan har inte tillräckligt tydligt brutit ned och konkretiserat den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för. Det har bidragit till att det finns många olika tolkningar och uppfattningar både internt och externt om uppdragets syfte, innehåll och innebörd.

Det är en utmanande och svår uppgift att styra och administrera det komplexa uppdraget inom sjukförsäkringen, framförallt utifrån ett helhetsmässigt perspektiv, med dess i flera delar komplexa verksamhetslogiker. Att uppdragets verksamhetslogiker är så komplex beror också till stor del på att sjukförsäkringen består av många olika delar som i flera fall är starkt beroende till varandra. Exempelvis gäller det handläggningen av rätten till sjukpenning och det stödjande och samordnade uppdraget som är starkt sammanvävda med varandra. Att myndighetens uppdrag inom sjukförsäkringen är komplext och består av många olika delar som i flera fall är starkt beroende till varandra ställer stora krav på myndighetens nedbrytning och konkretisering av uppdraget samt på analysen av orsakssambanden för att verksamhetslogikerna ska skapa förutsättningar för Försäkringskassan att omsätta och tillämpa de olika delarna inom uppdraget på ett ändamålsenligt sätt.

Vår granskning har visat att myndighetens nuvarande nedbrytning av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för inte är tillräckligt konkretiserad och inte bygger på tydliga verksamhetslogiker som beskriver hur olika händelser och skeden förmodas hänga samman. Det har bl.a. medverkat till att det inom myndigheten och även inom SF finns olika syn på innebörden i flera av delarna inom uppdraget och hur de ska omsättas och tillämpas i praktiken. En av orsakerna till att det finns olika syn bedömer vi är att Försäkringskassans ledningsgrupp och SF:s ledning inte i tillräcklig utsträckning har en samsyn kring uppdragets innebörd och hur det ska omsättas och tillämpas. Det har medfört att den gemensamt förankrade styrningen av de olika delarna inom uppdraget från SF:s ledning inte har varit tillräckligt tydlig och ändamålsenlig. Det har skapat ett stort utrymme på verksamhetsområdes-, områdes- och enhetsnivå inom SF att själv tolka in och styra vad som ingår i deras respektive ansvarsområde och avgöra hur det ska omsättas, vilket i sin tur har medfört att delar av uppdraget bryts ner och tillämpas på olika sätt inom SF. En bidragande orsak är även att det finns en historia av en styrningskultur där de regionala och lokala ledningarna har haft ett stort utrymme att själva avgöra ambitionsnivån i styrningen när det gäller hur de olika delarna i uppdraget ska omsättas och tillämpas. Verksamhetsområdenas och deras respektive områdens nulägen om vad som ingår i de olika delarna av uppdraget och hur de omsätter och tillämpar de delar av uppdraget som de ansvarar för skiljer sig därför åt. Ett av skälen till de olika nulägena och ambitionsnivåerna anges dock också vara att förutsättningarna på lokal nivå skiljer sig åt på grund av olika kontext i deras lokala omvärld.

Otydligheten när det gäller vad som ingår uppdraget och hur det ska omsättas och tillämpas gäller framförallt vissa delar av uppdraget och då främst det stödjande och samordnade uppdraget inom sjukförsäkringen. Men granskningen har även visat att det

finns olika syn inom SF när det gäller nivån på utredningsskyldigheten, bedömningsutrymmet och framförallt de medicinska underlagens betydelse i bedömningen av rätten till sjukpenning. Vidare har granskningen visat att det till viss del finns en otydlighet och variation i styrningen när det gäller samspelet mellan handläggning av rätten till ersättning och genomförandet av det stödjande och samordnande uppdraget.

Förbättringsbehovet är känt inom SF och dess ledning och det pågår sedan en tid ett omfattande utvecklingsarbete som syftar till att bland annat skapa en större samsyn kring uppdraget och en gemensam styrning av de delar av uppdraget som behöver vara enhetlig i sin utformning och genomförande. Vår bedömning är att detta arbete redan har medfört att steg har tagits i rätt riktning.

Risk/konsekvens

- Risk att styrsignalerna inom SF är otydlig med olika tolkningar och prioriteringar som följd, vilket i sin tur medföra en risk för att suboptimeringar uppstår.
- Risk att Försäkringskassan inte uppnår regeringens övergripande mål för sjukförsäkringen.
- Risk att genomförandet av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvar för inte sker på ett tillräckligt rättssäkert och effektivt sätt.
- Risk att vissa försäkrade får sämre förutsättningar att återfå/öka arbetsförmågan och återgå i arbete som en konsekvens av att medarbetarna på SF pga. varierande ambitionsnivåer i styrningen har olika ambitionsnivå och avsätter olika mycket tid för det stödjande och samordnande uppdraget inom sjukförsäkringen.
- Risk att försäkrade och externa intressenter inte har rätt förväntningar på den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för på grund av att Försäkringskassan har olika syn på hur de olika delarna inom uppdraget ska omsättas och tillämpas.

Rekommendation

Vidta åtgärder, utifrån ovanstående iakttagelser, som medför att styrkedjan samt nedbrytning och konkretisering av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för är tillräckligt tydlig och bygger på tydliga verksamhetslogiker i syfte att skapa en gemensam styrning av uppdraget samt en samsyn, om uppdragets syfte, innehåll, innebörd, omsättning och tillämpning.

Myndighetsledningens svar	
Planerade åtgärder:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Försäkringskassan har utvecklingsmål för myndighetens långsiktiga utveckling. Målen handlar bland annat om att utveckla förmågan att internt styra verksamheten för att uppnå större enhetlighet men även mer förutsägbarhet. Myndigheten ska även anpassa styrning och insatser utifrån olika komplexitet i handläggningen. I myndighetens verksamhetsplan finns mål för att öka differentiering och att kunna möta de enskilda utifrån deras situation. 2. Försäkringskassan kommer att använda ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser för att systematiskt och succesivt förtydliga och förstärka styrningen. 3. Avdelningen för sjukförsäkring har i sin tur konkretiserat mål och aktiviteter i sin verksamhetsplan som exempelvis: <ul style="list-style-type: none"> • Ökad koncentrerad av arbetsuppgifter.

	<ul style="list-style-type: none"> • Differentiering - utveckla förmågan att identifiera individer för rätt stödinsatser i rätt tid. • Ledning och styrning en differentierad handläggning med anpassning av verksamheten till att bättre kunna identifiera och erbjuda stöd till individer.
Ansvarig:	1 – 2. Per Eleblad, tf. avdelningschef, Avdelningen för ledningsstöd 3. Ulrika Havossar, avdelningschef, Avdelningen för sjukförsäkring
Tidplan:	December 2022

● 2. Tillämpning av mål- och resultatstyrning

Försäkringskassans tillämpning av mål- och resultatstyrning skapar inte i tillräcklig utsträckning förutsättningar för en ändamålsenlig och effektiv styrning av hela den delen av myndighetens uppdrag inom sjukförsäkringen som SF ansvarar för.

Från hösten 2016 övergick FK från en styrningsfilosofi baserad på systemsyn till att successivt tillämpa en styrningsfilosofi baserad på mål- och resultatstyrning, vilket tydligt framgick av Försäkringskassans inriktning 2017-2021.² Även om det idag inte framgår av något övergripande styrande dokument att myndighetens styrningsfilosofi baseras på mål- och resultatstyrning så har granskningen tydligt visat att denna styrningsfilosofi fortfarande tillämpades i styrningen under tiden för denna granskningens genomförande.

Granskningen har visat att Försäkringskassan inte alltid har lyckats omsätta regeringens styrning, med skiftande styrningsfokus och detaljeringsgrad, av sjukförsäkringen i sin helhet och i dess olika delar på ett ändamålsenligt sätt. En av orsakerna till detta bedömer vi är att myndighetens tillämpning av mål- och resultatstyrning i relation till sjukförsäkringen inte bygger på en tydlig verksamhetslogik som innehåller tydliga effektkedjor, dvs. prestationer och effekter samt hur orsakssambanden och antagandena kring hur målen ska uppnås ser ut. Det har medfört att tillämpning av SF:s mål- och resultatstyrning i relation till den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för i stor utsträckning bygger på styrning av kvantitativa indikatorer på både lokal och nationell nivå som enligt vår mening i alltför stor omfattning avser antalet aktiviteter och prestationer samt tiden som läggs på dessa. En konsekvens av detta är att varken den myndighetsövergripande styrningen eller SF:s styrning i tillräcklig utsträckning har skett utifrån vilka effekter som ska uppnås genom levererade prestationer för att uppnå den delen av myndighetens uppdrag inom sjukförsäkringen som SF ansvarar för.

Det har även framkommit att indikatorerna som används i Försäkringskassans styrkedja sammantaget inte ger en helt rättvisande bild av hela den delen av myndighetens uppdrag inom sjukförsäkringen som SF ansvarar för, men även att en del av indikatorerna ger en missvisande bild genomförandet av uppdraget. Ett exempel på en indikator som i sin användning ger en missvisande bild är indikatorn ”antalet möten med andra externa aktörer” som på myndighetsövergripande nivå använts som huvudsaklig indikator för att bedöma måluppfyllelse i relation till det stödjande och samordnade uppdraget³. Att en del av indikatorerna ger en missvisande bild beror också på att vissa av indikatorerna är generiska för hela myndigheten och därmed ger de inte

² ISF, *Förändrad styrningen av och i Försäkringskassan*. Rapport 2018:16.

³ Försäkringskassans andra samlade uppföljning för 2020, 2020-10-19 och Försäkringskassans Verksamhetsuppföljning för helåret 2020, 2021-02-05, dnr FK 2021/000815

fullt ut en rättvisande bild av genomförandet av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för. En av orsakerna till att en del av indikatorerna ger en missvisande bild är att myndigheten i viss mån är reaktiv i sin styrning i relation till regeringens styrning. En konsekvens av detta är att indikatorn kan leda till oönskade beteenden i genomförandet av de olika delarna inom uppdraget och i slutändan ha en negativ påverkan på genomförandet av uppdraget utifrån ett helhetsperspektiv.

Granskningen har även visat att avsaknaden av en tydlig verksamhetslogik har medfört att uppdragets två huvuddelar, dvs. av att handlägga ansökningar om sjukpenning och det stödjande och samordnade uppdraget, hanteras på samma sätt i SF:s mål- och resultatstyrning. Det trots att dessa två delar av uppdraget bygger på helt olika verksamhetslogiker.

Fokuset på prestationer samt tiden som läggs på dessa i styrningen har även medfört att chefer på olika nivåer inom SF framförallt har prioriterat antalet levererade prestationer. En konsekvens av detta är att chefer inte i tillräcklig utsträckning har beaktat prestationernas kvalitet och vilka effekter de leder till och hur det påverkar genomförandet av hela den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för. Det har även framkommit av intervjuerna att medarbetare, men till viss del även chefer, uppfattar att en chefs bedömning av om uppdraget genomförs på ett tillfredställande sätt eller inte avgörs av *antalet* levererade prestationer. Det ska dock poängteras att det av intervjuerna har framkommit att i vilken utsträckning som indikatorerna, och framförallt de som bedöms vara missvisande, används av operativa chefer i styrning beror på chefens kompetens och erfarenhet, men även på vilken styrningskultur som rådde inom myndigheten när chefen anställdes. Vidare har intervjuerna visat att en chefs pedagogiska förmåga att förklara syftet med indikatorerna i stor utsträckning påverkar hur medarbetare förhåller sig till indikatorerna i genomförandet av sina arbetsuppgifter.

Ytterligare en konsekvens som till viss del kan bero på att myndigheten inte tillämpar mål- och resultatstyrning på ett ändamålsenligt sätt är att den delen av verksamhetsutvecklingen som avser att utveckla it-stöd för genomförandet av Försäkringskassans uppdrag inom sjukförsäkringen inte i tillräcklig utsträckning har beaktat vilken påverkan ett it-stöd får på hela den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för. Ett exempel på detta är it-stödet som används i både arbetet med att handlägga ansökningar om sjukpenning samt det stödjande och samordnande uppdraget. Det har framkommit att detta it-stöd ännu inte har anpassats för genomförandet av det stödjande och samordnande uppdraget. En konsekvens av detta är att det är svårt för de försäkringsutredare som arbetar med denna del av uppdraget att genomföra det på ett ändamålsenligt sätt då it-stödet indirekt är styrande för deras arbete.

Det är dock viktigt att poängtera att myndigheten är väl medveten om de oönskade effekter som myndighetens tillämpning av mål- och resultatstyrning har medfört.

Risk/konsekvens

- Risk att Försäkringskassans tillämpning av mål- och resultatstyrning, avseende t.ex. indikatorer, leder till oönskade beteenden som medför att myndigheten inte genomför hela den delen av uppdraget inom sjukförsäkringen som SF ansvarar för på ett tillfredställande sätt.
- Risk att genomförandet av den delen av myndighetens uppdrag inom sjukförsäkringen som SF ansvarar för inte sker på ett tillräckligt rättssäkert och effektivt sätt som en konsekvens av att styrning bl.a. inte bygger på en tillräckligt tydlig verksamhetslogik, inklusive effektkedjor.

- Risk att nuvarande it-stöd motverkar Försäkringskassans arbete med att genomföra och utveckla det stödjande och samordnande uppdraget på ett ändamålsenligt sätt, inklusive samverkan med externa aktörer som är en central del i genomförandet av uppdraget.

Rekommendation

Vidta åtgärder, utifrån ovanstående iakttagelser, som sammantaget medför att styrningen av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för i större utsträckning än idag utgår ifrån vilka effekter som myndigheten önskar uppnå genom genomförandet av uppdraget inom sjukförsäkringen. Styrningen bör utgå från en tydlig verksamhetslogik som innehåller tydliga effektkedjor, dvs. prestationer och effekter samt hur orsakssambanden och antagandena kring hur effekterna ska uppnås ser ut.

Myndighetsledningens svar	
Planerade åtgärder:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Försäkringskassan har utvecklingsmål för myndighetens långsiktiga utveckling. Målen handlar bland annat om att utveckla förmågan att internt styra verksamheten för att uppnå större enhetlighet men även mer förutsägbarhet. Myndigheten ska även anpassa styrning och insatser utifrån olika komplexitet i handläggningen. I myndighetens verksamhetsplan finns mål för att öka differentiering och att kunna möta de enskilda utifrån deras situation. 2. Försäkringskassan kommer att använda ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser för att systematiskt och succesivt förtydliga och förstärka styrningen. 3. Avdelningen för sjukförsäkring har i sin tur konkretiserat mål och aktiviteter i sin verksamhetsplan som exempelvis: <ul style="list-style-type: none"> • Standardiserad och differentierad produktionsstyrning. • Omtag av produktionsmått och indikatorer för att tydliggöra och visualisera perspektiven produktion och tillämpning. • Ledning och styrning - anpassa uppföljning, nyckeltal och indikatorer för att spegla en korrekt bild av produktionen. • Skapa mer kunskap om samordningsinsatsernas effekt, följer utvecklingen kontinuerligt på olika nivåer. Mer kunskap om dess effekter vägleder vår ledning och styrning.
Ansvarig:	<ol style="list-style-type: none"> 1 – 2. Per Eleblad, tf. avdelningschef, Avdelningen för ledningsstöd 3. Ulrika Havossar, avdelningschef, Avdelningen för sjukförsäkring
Tidplan:	December 2022

● 3. Kompetensförsörjning

3.1 Styrning av kompetensförsörjning

Styrningen av kompetensförsörjningen inom SF har varit för ensidig och därmed inte varit tillräckligt balanserad i relation till hela avdelningens ansvar avseende sjukförsäkringen.

Ett exempel på det är att fokus de senaste åren främst har varit inriktat på rättstillämpningen i sjukförsäkringen vid rekrytering, introduktion av nya medarbetare

samt när det gäller medarbetares fortlöpande kompetensutveckling. Det har medfört att SF i sin styrning t.ex. inte har haft tillräckligt fokus på att säkerställa att avdelningen har den kompetens som krävs för att hantera det stödjande och samordnande uppdraget i sjukförsäkringen. Ett annat exempel är att det inom myndigheten saknas en tillräckligt tydlig bild över vilken kompetens som behövs för att hantera alla olika delar av sjukförsäkringsuppdraget som SF ansvarar för.

En bidragande omständighet till att styrningen av kompetensförsörjningen inte har varit tillräckligt balanserad är den höga personalomsättning som SF har haft under en lång tid, vilket har medfört att betydande tid och kraft kontinuerligt har behövt avsättas för rekrytering av nya medarbetare.

SF är dock väl medvetna om att styrningen av kompetensförsörjningen inte har varit tillräckligt balanserad och de arbetar med att komma tillrätta med detta och i det arbetet ingår att ta fram en konkretiserad målbild och förflyttingsagenda. T.ex. ingår förbättringsområdet i verksamhetsplanen för SF 2021–2023 och även i den pågående genomlysningen av hela sjukförsäkringen som generaldirektören fattat beslut om.

3.2 Introduktion av nya medarbetare

Innehållet i introduktionsutbildningen för nya medarbetare på SF har inte anpassats för att kunskapsmässigt klara av att hantera hela ansvarsområdet och variationen av arbetsuppgifter som ingår i handläggnings- och samordningsarbetet.

Vidare har det framkommit att det stora behovet av produktionskapacitet emellanåt kan ha medfört att nya medarbetare på SF genomgår den fastställda introduktionsutbildningen under en kortare tidsperiod än avsett, vilket försvårar för dem att ta till sig introduktionsutbildningen på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. Incitamenten att genomgå den fastställda introduktionsutbildningen under en kortare tidsperiod än avsett har även förstärkts av SF:s höga personalomsättning med en hög andel nya medarbetare som väljer att avsluta sin anställning efter en relativt kort anställningstid.

3.3 Kompetensutveckling till befintliga medarbetare

SF har inte i tillräcklig utsträckning prioriterat att upprätthålla och vidareutveckla befintliga medarbetares kompetens.

En av orsakerna till det är att SF som konsekvens av den höga personalomsättningen har prioriterat produktionen på bekostnad av kompetensutveckling av befintliga medarbetare. Försäkringskassans fokus på rättssäkerhet har också medfört att den kompetensutveckling som har prioriterats främst har varit inriktad på den rättsliga tillämpningen av sjukförsäkringen. Medarbetarnas kompetensbehov inom andra delar har därmed fått stå tillbaka. T.ex. gäller det förståelsen för befintliga metoder när det gäller genomförandet av det stödjande och samordnande uppdraget samt hur och när det är ändamålsenligt att använda dessa metoder.

3.4 Tillvarata och sprida kunskaper

SF har inte en lärande miljö som i tillräcklig utsträckning tillvaratar och sprider den kunskap som finns inom avdelningen.

Ett exempel på det är att det saknas en systematik för att ta tillvara och sprida kunskapen som finns hos de erfarna och kvalificerade medarbetarna/försäkringsutredarna inom avdelningen. Av intervjuerna har framkommit att det på vissa lokala enheter och team finns inslag av medveten kompetensöverföring mellan medarbetare. Resultatet av kompetensöverföringen stannar dock inom dessa lokala enheter och team eftersom det inte finns någon lärande miljö som på ett systematiskt och samordnat sätt tar tillvara, sprider och utvecklar den befintliga kunskapen hos medarbetare inom SF.

3.5 Framtida kompetensbehov

SF saknar en tydlig bild över vilken kompetensförflyttning som behöver ske för att hantera framtida kompetensbehov.

Styrningen av kompetensförsörjningen inom SF har främst varit inriktad på att hantera produktionen här och nu som en konsekvens av bland annat den höga personalomsättningen. Det har medfört att avdelningen inte i tillräcklig utsträckning har prioriterat arbetet med att analysera och identifiera vilken kompetensförflyttning som behöver ske för att hantera framtida kompetensbehov. Ett exempel på det är att avdelningen inte i tillräcklig utsträckning har beaktat vilken påverkan som digitaliseringen får på avdelningens långsiktiga kompetensförsörjning.

Risk/konsekvens

- Risk att SF inte har den kompetens som krävs för att kunna genomföra hela avdelningens ansvar inom sjukförsäkringen på ett rättssäkert och effektivt sätt.
- Risk att en del medarbetare på SF, både nya och befintliga, inte har de kunskaper och färdigheter som krävs för att kunna genomföra samtliga sina arbetsuppgifter på ett rättssäkert och effektivt sätt.
- Risk att nya medarbetare på SF väljer att avsluta sin anställning efter en relativt kort anställningstid som en konsekvens av att de upplever att de inte har de kunskaper och färdigheter som krävs för att självständigt kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett rättssäkert och effektivt sätt.
- Risk att SF inte gör den kompetensförflyttning som krävs för att möta framtida kompetensbehov.

Rekommendation

Vidta åtgärder, utifrån ovanstående iakttagelser, som sammantaget medför att arbetet med kompetensförsörjning inom SF bedrivs på ett sätt som skapar förutsättningar för att omhänderta hela den delen av sjukförsäkringen som de ansvarar för på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. I det ingår att vidta åtgärder som medför att:

- Styrningen av kompetensförsörjningen inom SF är tillräckligt balanserad i relation till hela avdelningens ansvar avseende sjukförsäkringen.
- Introduktionsutbildningen för nya medarbetare på SF är tillräckligt anpassad för att kunskapsmässigt klara av att hantera hela ansvarsområdet och variationen av arbetsuppgifter.
- SF i tillräcklig utsträckning prioriterar att upprätthålla och vidareutveckla befintliga medarbetares kompetens.
- SF har en lärande miljö som i tillräcklig utsträckning tillvaratar och sprider den kunskap som finns inom avdelningen.
- SF har en tydlig bild över vilken kompetensförflyttning som behöver ske inom avdelningen för att hantera framtida kompetensbehov.

Myndighetsledningens svar	
Planerade åtgärder:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myndigheten förstärker försäkringsavdelningarna med särskilda organisatoriska rättsfunktioner. 2. Myndigheten inrättar en intern funktion för löpande tillsyn i syfte att både bredda och fördjupa den löpande uppföljningen. 3. Avdelningen för sjukförsäkring har i sin tur konkretiserat mål och aktiviteter i sin verksamhetsplan som exempelvis:

	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa mer kunskap om samordningsinsatsernas effekt och följa utvecklingen kontinuerligt på olika nivåer. • Gapanalys avseende verksamhetens förmågor/kompetens avseende samordning. • Anpassar kompetensförsörjningen utifrån fler differentierade kundgrupper. • Kompetensutveckling i utredningsmetodik. • Anpassar utbildningar till förändrade behov och utifrån identifierade utmaningar med kontinuerlig utvärdering. • Anpassar arbetet kring kvalitetsutveckling, arbetsplatslärande och förbättringsarbete.
Ansvarig:	1 – 2. Per Eleblad, tf. avdelningschef, Avdelningen för ledningsstöd 3. Ulrika Havossar, avdelningschef, Avdelningen för sjukförsäkring
Tidplan:	Oktober 2022

● 4. Uppföljning och lärande

Försäkringskassans tillämpning av mål- och resultatstyrning skapar inte i tillräcklig utsträckning förutsättningar för att följa upp, analysera, bedöma och dra lärdomar av genomförandet av hela den delen av myndighetens uppdrag inom sjukförsäkringen som SF ansvarar för på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Granskningen har visat att Försäkringskassan inte alltid har lyckats omsätta regeringens styrning, med skiftande styrningsfokus och detaljeringsgrad, av sjukförsäkringen på ett ändamålsenligt sätt. Det har medfört att uppföljningen inte ger en helt rättvisande bild av genomförandet av hela den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för och därmed inte heller utgör ett helt ändamålsenligt underlag för styrning.

En av orsakerna till detta bedömer vi är att myndighetens tillämpning av mål- och resultatstyrning i relation till sjukförsäkringen inte bygger på en tydlig verksamhetslogik som innehåller tydliga effektkedjor, dvs. prestationer och effekter samt hur orsakssambanden och antagandena kring hur målen ska uppnås ser ut. Granskningen har visat att det i sin tur har bidragit till att SF:s tillämpning av mål- och resultatstyrning i stor utsträckning bygger på styrning och uppföljning av kvantitativa indikatorer på både lokal och nationell nivå som enligt vår mening i alltför stor omfattning avser att följa upp antalet aktiviteter och prestationer samt tiden som läggs på dessa. Det har medfört att myndigheten inte i tillräcklig utsträckning har följt upp effekterna av levererade prestationer i relation till hela den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för och regeringens övergripande mål för sjukförsäkringen. Ytterligare en konsekvens av det dominerande fokuset på antal prestationer och tidsmätt är att goda resultat i relation till hela SF:s uppdrag inom sjukförsäkringen inte alltid har premierats och synliggjorts om det har haft en negativ påverkan på antalet levererade prestationer.

Vidare har det framkommit att styrningen av sjukförsäkringen har en historia av en tävlingskultur som har präglats av konkurrens och att identifiera fel och syndabocker. Granskningen har visat att denna kultur till viss del fortfarande kan finnas kvar inom SF. Det är dock viktigt att poängtera att SF:s ledning har identifierat detta sedan tidigare och arbetar aktivt för att komma tillrätta med denna oönskade kultur. Enligt vår bedömning har denna kultur varit en bidragande faktor till att uppföljningen av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för i stor utsträckning saknar dimensionen lärande. Med det menar vi en strukturerad och systematisk uppföljning som bygger på

att kontinuerligt reflektera och dra lärdomar av framgångar och misslyckanden i syfte att förbättra verksamheten och i slutändan öka förutsättningarna för att uppnå hela Försäkringskassans uppdrag inom sjukförsäkringen på ett tillfredställande sätt. Det ska dock poängteras att granskningen har visat att uppföljningen inom respektive verksamhetsområde inom SF, alternativt på områdes- eller enhetsnivå, till viss del innehåller dimensionen lärande, utan där denna dimension saknas är framförallt på nationellt samordnad nivå. Att uppföljningen i stor utsträckning saknar dimensionen lärande har även medfört att uppföljningen inte i tillräcklig utsträckning utgör ett ändamålsenligt verktyg för att styra verksamheten, men även för att dela exempel på goda resultat och bidra till utveckling av verksamhetslogiker, inklusive effektkedjor, för sjukförsäkringen.

Risk/konsekvens

- Risk att uppföljningen av de olika delarna av sjukförsäkringen som SF ansvarar för inte ger en tillräckligt rättvisande bild av genomförandet och dess uppnådda resultat.
- Risk att myndighetens operativa ledning och SF inte vidtar rätt åtgärder utifrån uppföljningen av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för vilket kan leda till oönskade effekter i genomförandet av de olika delarna inom SF:s uppdrag inom sjukförsäkringen.
- Risk att den löpande uppföljningen inte ger SF:s ledningsgrupp ett tillräckligt beslutsunderlag för att fatta korrigerande beslut/omprioriteringar när behov uppstår

Rekommendation

Vidta åtgärder, utifrån ovan iakttagelser, som sammantaget skapar förutsättningar för Försäkringskassan att på ett tillräckligt ändamålsenligt och effektivt sätt följa upp, analysera, bedöma och dra lärdomar av genomförandet av hela den delen av myndighetens uppdrag inom sjukförsäkringen som SF ansvarar för i syfte att åstadkomma en ändamålsenlig styrning av uppdraget.

Myndighetsledningens svar	
Planerade åtgärder:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Försäkringskassan har utvecklingsmål för myndighetens långsiktiga utveckling. Målen handlar bland annat om att utveckla förmågan att internt styra verksamheten för att uppnå större enhetlighet men även mer förutsägbarhet. Myndigheten ska även anpassa styrning och insatser utifrån olika komplexitet i handläggningen. I myndighetens verksamhetsplan finns mål för att öka differentiering och att kunna möta de enskilda utifrån deras situation. 2. Försäkringskassan kommer att använda ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser för att systematiskt och succesivt förtydliga, förstärka och följa upp förändringarna. 3. Myndigheten förstärker försäkringsavdelningarna med särskilda organisatoriska rättsfunktioner. 4. Myndigheten inrättar en intern funktion för löpande tillsyn i syfte att både bredda och fördjupa den löpande uppföljningen. 5. Avdelningen för sjukförsäkring har i sin tur konkretiserat mål och aktiviteter i sin verksamhetsplan som exempelvis: <ul style="list-style-type: none"> • Omtag av produktionsmått och indikatorer för att tydliggöra och visualisera perspektiven produktion och tillämpning. • Ledning och styrning - anpassa uppföljning, nyckeltal och indikatorer för att spegla en korrekt bild av produktionen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa mer kunskap om samordningsinsatsernas effekt, följer utvecklingen kontinuerligt på olika nivåer. Mer kunskap om dess effekter vägleder vår ledning och styrning.
Ansvarig:	1 – 4. Per Eleblad, tf. avdelningschef, Avdelningen för ledningsstöd 5. Ulrika Havossar, avdelningschef, Avdelningen för sjukförsäkring
Tidplan:	Oktober 2022

● 5. *Analys, utvärdering och lärande*

5.1 *Användning av analys och utvärderingsinstrument*

Försäkringskassan använder inte i tillräcklig utsträckning analys och utvärdering som ett verktyg och underlag i styrningen för att systematiskt och objektivt bedöma och dra lärdomar av effekterna av omsättningen och tillämpningen av de olika delarna inom den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för.

En av orsakerna till detta är att SF inte tillämpar en tydlig strategi för hur, när och på vilka nivåer som utvärderingsinstrument ska användas och hur resultaten av analyser och utvärderingar, både interna och externa, ska tas omhand för att bidra till lärande och en mer ändamålsenlig styrning av uppdraget. Till exempel har det framkommit att det i större utsträckning behövs analyser och utvärderingar på flera olika nivåer än vad som är fallet idag och framförallt på operativ nivå. Vidare behöver de analyser och utvärderingar som genomförs i större utsträckning vara samordnade med varandra och de behöver också ofta sättas i en större kontext för att kunna dra rätt slutsatser och därmed underlätta för en ändamålsenlig styrning.

En ytterligare orsak bedömer vi är att myndighetens tillämpning av mål- och resultatstyrning i relation till den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för i stor utsträckning bygger på styrning av kvantitativa aktivitets- och prestationsbaserade indikatorer på både lokal och nationell nivå. Det har medfört att SF inte i tillräcklig utsträckning har haft fokus på vilka effekter som levererade prestationer genererar.

En konsekvens av att SF inte i tillräcklig utsträckning använder utvärdering som ett verktyg för att bedöma effekterna av hur uppdraget har omsatts och tillämpats är att de inte har tillräckliga kunskaper om varför vissa resultat uppnås eller varför vissa inte uppnås, dvs. hur orsak-verkan-sambanden ser ut. Det har t.ex. framkommit att det inte är tillräckligt tydligt vilka arbetssätt och metoder som passar bättre eller sämre i vissa situationer i genomförandet av det stödjande och samordnande uppdraget för att uppnå önskade effekter. Ett annat exempel som har framkommit är att det saknas tillräckligt med analyser och utvärderingar av vilka konsekvenser som digitaliseringen fått och kommer att få på genomförandet av hela den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för. Framförallt gäller det vilka konsekvenser digitaliseringen fått och kommer att få på det stödjande och samordnande uppdraget, inklusive samverkan med externa parter.

Vidare har det framkommit att en konsekvens av att SF inte har tillräckliga kunskaper om hur orsak-verkan-sambanden ser ut är att myndighetens styrning av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för inte i tillräcklig utsträckning sker baserat på faktabaserade underlag. Av intervjuerna har det till exempel framkommit att styrningen återkommande har skiftat fokus avseende vad som ska prioriteras utan att det har funnits ett faktabaserat underlag som beskriver vilka effekter som förväntas uppnås genom den nya styrningen.

5.2 Omhändertagande av resultaten från analyser och utvärderingar

Försäkringskassan tar inte i tillräcklig utsträckning tillvara resultaten av de interna och externa analyser och utvärderingar som genomförs av den delen sjukförsäkringen som SF ansvarar för i styrningen av uppdraget.

Förutom att det inte genomförs tillräckligt med faktabaserade analyser och utvärderingar som instrument till styrningen har det framkommit att resultaten av en del av de analyser och utvärderingar som genomförs inte i tillräcklig utsträckning sprids på ett medvetet och systematiskt sätt till berörda. Det har i sin tur medfört att den upparbetade kunskapen genom analyser och utvärderingar inte i tillräcklig utsträckning bidrar till lärande inom hela SF. Vidare har granskningen visat att Försäkringskassan inte heller i tillräcklig utsträckning och på ett helt ändamålsenligt sätt använder resultaten av analyser och utvärderingar i styrning av uppdraget. T.ex. behöver resultaten av enskilda analyser, utvärderingar och granskningar, både interna och externa, tas om hand och oftare sättas i en större kontext än vad som är fallet idag för att de åtgärder som vidtas ska bidra till lärande och en ändamålsenlig styrning av uppdraget

5.3 Kompetens för att genomföra analyser och utvärderingar

Försäkringskassan använder inte i tillräcklig utsträckning myndighetens samlade kompetens och erfarenhet i analyser och utvärderingar av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för.

Fler yrkesroller och kompetenser behöver vara involverade i arbetet med analyser och utvärderingar än vad som är fallet idag. Exempelvis behöver oftare försäkringsutredare och andra yrkesroller som arbetar med genomförandet av uppdraget vara involverade och aktivt delta i analyser och utvärderingar. Vidare har det framkommit att även SF:s verksamhetsutvecklare på nationell nivå och analytiker från Avdelningen för analys och prognos (AP) behöver vara involverade i större utsträckning. Samarbetet mellan de olika yrkesrollerna behöver också intensifieras för att maximera ändamålsenligheten i analysernas och utvärderingarnas genomförande och utfall. Det har även framkommit ett behov av att utveckla analyskompetensen på framförallt lokal nivå inom SF, vilket ett utökat samarbete med exempelvis analytiker från AP skulle kunna bidra till på ett gynnsamt sätt.

Risk/konsekvens

- Risk att myndigheten har ett reaktivt förhållningsätt i nedbrytningen och omsättningen av regeringens styrning av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för som en följd av att myndigheten inte har tillräckliga kunskaper om hur orsak-verkan-sambanden i de olika delarna av uppdraget ser ut.
- Risk att styrningen av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för får oönskade effekter som en följd av att myndigheten inte har tillräckliga kunskaper om hur orsak-verkan-sambanden i de olika delarna av uppdraget ser ut.
- Risk att myndigheten har ett reaktivt förhållningssätt vid dialoger med uppdragsgivaren och andra externa aktörer om den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för som en följd av att myndigheten inte har tillräckliga kunskaper om hur orsak-verkan-sambanden i de olika delarna av uppdraget ser ut.
- Risk att styrningen som vidtas utifrån otillräckliga analyser och utvärderingar av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för får oönskade effekter i genomförandet av uppdraget.

Rekommendation

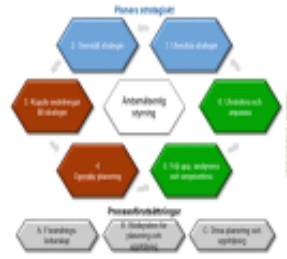
Vidtar åtgärder, utifrån ovanstående iakttagelser, som sammantaget medför att Försäkringskassan i tillräcklig utsträckning använder analys och utvärdering som ett verktyg och underlag i styrningen för att systematiskt och objektivt bedöma och dra lärdomar av effekterna av omsättningen och tillämpningen av de olika delarna inom den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för. I det ingår att vidta åtgärder som medför att Försäkringskassan i tillräcklig utsträckning:

- Använder analys och utvärdering som ett verktyg för att systematiskt och objektivt bedöma och dra lärdomar av effekterna av omsättningen och tillämpningen av de olika delarna inom den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för i syfte att åstadkomma en ändamålsenlig styrning av uppdraget.
- Tar tillvara resultaten av de interna och externa analyser och utvärderingar som genomförs av den delen sjukförsäkringen som SF ansvarar för i styrningen av uppdraget.
- Använder myndighetens samlade kompetens och erfarenhet i analyser och utvärderingar av den delen av sjukförsäkringen som SF ansvarar för.

Myndighetsledningens svar	
Planerade åtgärder:	Försäkringskassan har utvecklingsmål för myndighetens långsiktiga utveckling. Målen handlar bland annat om att utveckla förmågan att internt styra verksamheten för att uppnå större enhetlighet men även mer förutsägbarhet. I syfte att förstärka den interna styrningen och kontrollen kommer en intern tillsynsfunktion att inrättas.
Ansvarig:	Per Eleblad, tf. avdelningschef, Avdelningen för ledningsstöd
Tidplan:	Februari 2022

Bilaga 1 – frågeområden i självskattnings- och intervjuformulär

Frågeområden

<p>2. Översätt och konkretisera sjukförsäkringsuppdraget & syfte</p> <p>2.1 Effekter av vad som ger vad i genomförandet av sjukförsäkringsuppdraget är tydligt visualiserat</p> <p>2.2 Ändamålsenliga indikatorer</p> <p>2.3 Sjukförsäkringsuppdraget har tydlig uppgiftsfördelning, roller, ansvar och befogenheter mellan avdelningar</p>	<p>1. Definiera sjukförsäkringsuppdraget & syfte</p> <p>1.1 Tydligt sjukförsäkringsuppdrag och syfte</p> <p>1.2 Ändamålsenliga analyser</p> <p>1.3 Storleken på gapet mellan var vi är och vart vi skall är tydligt</p> <p>1.4 Sjukförsäkringsuppdraget och dess syften bryts ner enkelt och förståeligt till SF</p>	
<p>3 - Koppla organisationen – inom SF</p> <p>3.1 Verksamhetsområdenas planering är ändamålsenlig</p> <p>3.2 Områdenas planering är ändamålsenlig</p> <p>3.3 Enheternas och teamens planering är ändamålsenlig</p> <p>3.4 Sjukförsäkringsuppdraget och SFs VP är tydligt förankrat</p> <p>3.5 Syftet omhändertas i verksamheten</p> <p>3.6 Medarbetarnas kompetensutveckling kopplas ändamålsenligt till genomförandet av sjukförsäkringsuppdraget</p> <p>3.7 Tydliga uppdrag, roller och ansvar för Verksamhetsområdena-VO-chefer</p> <p>3.8 Tydliga uppdrag, roller och ansvar för områdena/OC</p> <p>3.9 Tydliga uppdrag, roller och ansvar för enheterna/EC</p>	 <p>6 – Utvärdera och anpassa</p> <p>6.1 Utvärdera SF VP och sjukförsäkringsuppdraget ändamålsenligt</p> <p>6.2 Summera av planerna inom SF levererar SF uppdrag och VP</p>	
<p>4 – Operativ planering och genomförande/omsättning</p> <p>4.1 Tydlig koppling mellan sjukförsäkringsuppdraget och den dagliga styrningen.</p> <p>4.2 Sjukförsäkringsuppdraget sätter prioriteringar i vardagen inom SF</p> <p>4.3 Integrerar planering av verksamhet med budget och kapacitetsplanering</p> <p>4.4 Uppdrag, ansvar och roller är tydliga för medarbetare i genomförande inom SF</p> <p>4.5 Tillräcklig och rätt kompetens</p> <p>4.6 Ändamålsenligt samarbete inom SF</p> <p>4.7 Ändamålsenlig balans – styrning (mellan regelstyrning, M&I & resultatstyrning, "stöd-avdelningarnas"-styrning, tillitsstyrning, värderingsstyrning, etc.)</p>	<p>5 - Följ upp, analysera och omprioritera</p> <p>5.1 Genomför ändamålsenlig uppföljning av sjukförsäkringsuppdraget</p> <p>5.2 Utvärdera ändamålsenligt effekthemtagning, risker och prognoser som en helhet.</p> <p>5.3 Ändamålsenlig lärande uppföljning</p>	
<p>A - Förändringsledarskap och organisation</p> <p>A 1 Samsyn råder om Sjukförsäkringsuppdrag & dess syfte inom SF</p> <p>A 2 SF:s organisation är ändamålsenlig.</p>	<p>B - Stödsystem för planering, genomförande & uppföljning</p> <p>B.1 Stödsystem för att genomföra uppdraget är ändamålsenliga</p> <p>B.2 Ändamålsenlig information & rapporteringsstruktur</p>	<p>C – Samordna</p> <p>C.1 Ansaret för samordning är tydligt</p> <p>C.2 Samordnaren samverkar i hela organisationen</p>

Bilaga 2 – modell för bedömning av granskningsresultat

Skala för sammanfattande bedömning⁴

Ej tillfredsställande
Behov av förbättring
Utrymme för förbättring
Tillfredsställande

Skala och kriterier för bedömning av iakttagelser




Identifierade risker för respektive iakttagelse bedöms utifrån sannolikhet och konsekvens på en fyrgradig skala. Nedanstående matriser visar hur sannolikheten och konsekvensen bedöms och vägs samman i väsentlighetsbedömningen.

Konsekvenser bedöms utifrån deras påverkan på myndighetens möjligheter att uppnå sina mål och ska ställas i proportion till hela myndighetens verksamhet. Konsekvenser som försvårar uppfyllelsen av myndighetens mål bedöms således som väsentligare än konsekvenser som avgränsar sig till att påverka de nedbrutna mål som finns på lägre nivåer inom organisationen.

Skala för sannolikhet	Bedömningskriterier
4	Mycket stor sannolikhet. Det är i praktiken en fråga om när och i vilken omfattning det inträffar.
3	Stor sannolikhet. Det kan mycket väl inträffa, men troligen inte särskilt frekvent.
2	Liten sannolikhet. Under normala omständigheter inträffar det inte, i vart fall inte särskilt frekvent.
1	Osannolikt. Sannolikheten för att det inträffar är näst intill obefintlig.

Skala för konsekvens	Bedömningskriterier
4	Allvarligt negativ konsekvens med avseende på myndighetens möjligheter att uppnå sina mål.
3	Stor negativ konsekvens med avseende på myndighetens möjligheter att uppnå sina mål.
2	Medelstor negativ konsekvens med avseende på myndighetens möjligheter att uppnå sina mål.
1	Liten negativ konsekvens med avseende på myndighetens möjligheter att uppnå sina mål.

Konsekvens	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		Sannolikhet			

Färg	Risk	Poängintervall
 Röd	Kritisk	10–16
 Orange	Hög	6–9
 Gul	Medel	3–5
 Grön	Låg	1–2

⁴ IPPF – Practice Guide, Formulating and Expressing Internal Audit Opinions.