



# Interna tillsynsfunktionen

**Övergripande lägesbild – november 2025**



## Inledning

Ambitionen med detta dokument är att kortfattat ge en aktuell lägesbild av interna tillsynsfunktionen tillsynsområden. Både över vilka tillsyner som genomförts och vad som framkommit i de genomförda insatserna på en uppsummerad nivå. Därutöver förmedlas några utvecklingssteg som är i startblocksläge.

## Om interna tillsynsfunktionen

### Internas tillsynsfunktionens uppdrag

Ge ledningen en snabb och verksamhetsnära lägesbild och förståelse för hur verksamheten bedrivs

- Utgöra en central del av ledningens förutsättningar att både styra och ansvara för verksamheten, samt bidra till att den interna styrningen och kontrollen utvecklas.

Bidra till ett kontinuerligt och effektivt organisatoriskt lärande samt till myndighetens löpande verksamhetsutveckling.

## Bemanning

Försäkringskassans interna tillsynsfunktion utgörs i nuläget av en tillsynschef samt fem tillsynsledare. Arbetet med att succesivt bygga upp funktionen inleddes i slutet av 2021 och aktiva tillsynsinsatser påbörjades strax innan sommaren 2022. Utöver tillsynsledare har vissa av insatserna även bemannats av medarbetare från andra delar av Försäkringskassans verksamhet.

## Referensgrupp

En referensgrupp är etablerad till interna tillsynsfunktionen för att säkerställa att de tillsyner som initieras ligger i linje med myndighetens planering och kan bidra till önskvärd utveckling. Tillsynschefen stämmer av planerade tillsyner, inhämtar förslag på nya insatser samt kalibrerar pågående tillsyner med referensgruppen.

## Tillvägagångssätt

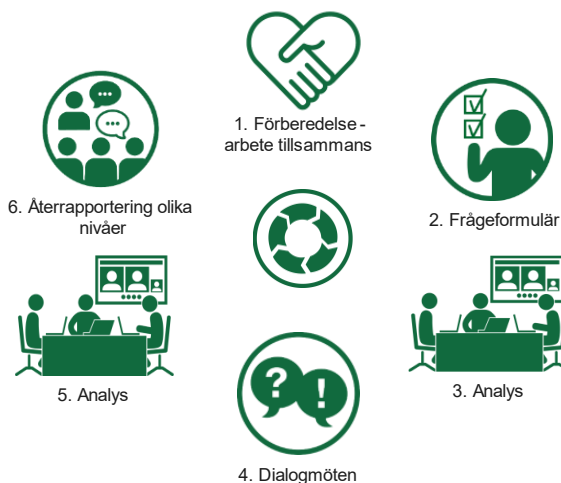
Oavsett tillsynsområde genomför funktionen, efter utförd dokumentationsstudie, tillsynsinsatser i följande steg:

- Initial förankring av tillsynen inom aktuell verksamhet inför starten av tillsynen.
- Den verksamhet som deltar i tillsynen får genom att besvara ett frågeformulär bedöma ändamålsenligheten i hur de planerar, genomför och följer upp sin verksamhet, kopplat till det aktuella tillsynsområdet.



- De besvarade frågeformulären sammanställs och analyseras. Analysresultaten ger värdefull information som är en väsentlig ingång till de kommande verksamhetsdialogerna.
- Under dialogmöten med medarbetare och chefer i de aktuella verksamheterna diskuteras och utvecklas gemensamt förståelsen kring det aktuella tillsynsområdet. Resultaten från dokumentanalysen och frågeformulären ger samtalen riktning så att dialogen blir anpassad efter den aktuella verksamhetens nuläge. I samtalen identifieras eventuella förbättringsbehov, samt grundproblem och symptom som separeras. Ett särskilt fokus läggs på att få fram de nycklar som kan öppna upp och stärka förmågan att genomföra och utveckla verksamheten.
- Analys görs därefter utifrån en sammantagen bild ifrån besvarade frågeformulär och genomförda dialogmöten.
- Varje tillsyn genererar en lägesbild med identifierade iakttagelser, samt tänkbara samband och nycklar för att hantera förbättringsbehoven. Även nycklar för att bibehålla det som fungerar väl förmedlas.
- Lägesbilden återkopplas till flera olika målgrupper, på olika nivåer. Ansvarig chef inom den tillsynade verksamheten får så snabb återkoppling som möjligt, men även ledningsgrupper på olika nivåer, interna tillsynsfunktionens referensgrupp samt andra intressenter är ofta förekommande mottagare. Syftet med lägesbilden är att ge input till intern styrning och kontroll, lärande verksamhetsutveckling samt spridande av goda arbetssätt.
- Interna tillsynsfunktionens mål är att ge återkoppling så snart som möjligt efter genomförd tillsynsinsats. Ofta får ansvarig chef för den tillsynade verksamheten återkoppling inom ett par veckor.

## Tillvägångsätt





## Nuläge – tillsynsverksamheten

Fram till och med november 2025 har 126 tillsynsinsatser genomförts fördelat på 9 tillsynsområden. Av dessa tillsynsområden är en avslutad under 2025; *Rättsligt stöd* med 5 parallella avdelningsinriktade insatser. Utöver det är 2 tillsynsområden avslutade sedan flera år tillbaka, Det gäller; *Sjukförsäkringsavdelningens (SF) koncentrerings och dess betydelse för utredning, samordning och stöd* med 15 insatser och 1 myndighetsinriktad insats inom området *diarieföring på Försäkringskassan*.

## Aktuella tillsynsområden

### Tillsynsområde; arbetet med arbetsmiljö

#### Syfte

Identifiera hur arbetet med arbetsmiljön genomförs, vad som fungerar bra och varför, samt vad som eventuellt inte fungerar tillräckligt bra och hur det arbetet kan bli bättre. Dessutom undersöks också om det finns tillräckliga förutsättningar för chefer och medarbetare att bedriva ett arbetsmiljöarbete som ger avsedd effekt.

#### Omfattning

Hittills har fem försäkringsavdelningar<sup>1</sup> och tre stöдавdelningar<sup>2</sup> deltagit i detta fortsatt pågående tillsynsområde. 45 tillsyner är i nuläget genomförda och de avser perioden december 2022 – november 2025. De är spridda på ca trettio orter där myndigheten har olika verksamheter. Cirka femtonhundra medarbetare och chefer har deltagit och förmedlat sin bild av hur arbetet med arbetsmiljö bedrivs och fungerar. De har även delgett förslag på nycklar för att hantera identifierade utvecklingsområden och risker i sin verksamhets vardag.

---

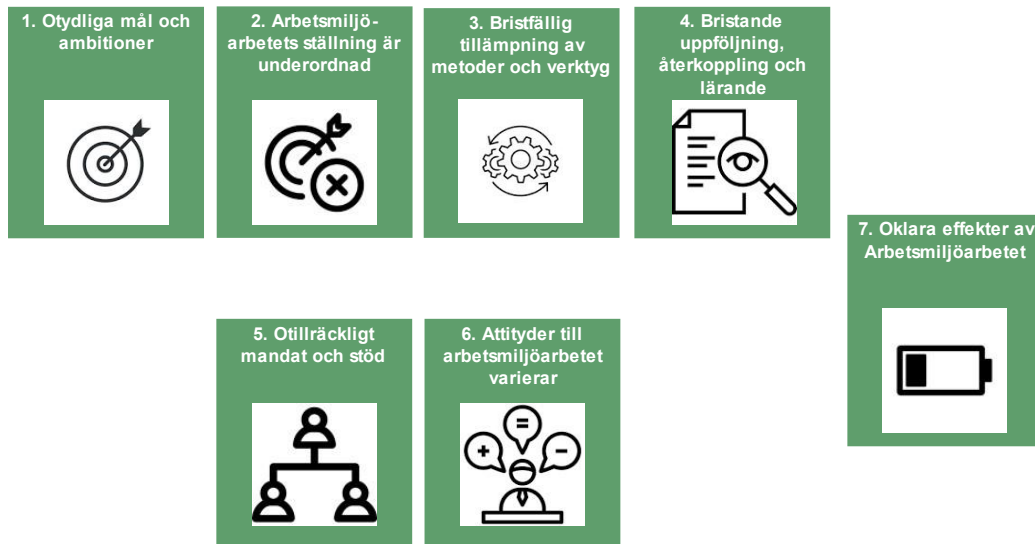
<sup>1</sup> Barn och familj (BF), Funktionsnedsättning och varaktigt nedsatt förmåga (FV), Gemensamma försäkringar (GF), Nationell tandvård, internationell vård och arbetsmarknadsstöd (NA), samt Sjukförsäkring (SF)

<sup>2</sup> IT, Ledningsstöd och analys (LA), samt Verksamhetsstöd (VS)



### Aktuell lägesbild

Fortfarande kvarstår nedan sammanfattande bild av utvecklingsområden som identifierades av medarbetare och chefer redan efter åtta tillsynsatser som fortsatt aktuella. I några av utvecklingsområdena är de något mindre framträdande idag:



### Nycklar för att utveckla arbetsmiljöarbetet



Utöver att de medverkande medarbetarna och cheferna förmedlat ovan nämnda utvecklingsbehov så är nedan ett koncentrat av ett antal av de nycklar de förmedlat för att hantera utvecklingsområdena och riskerna:

1. Förankra och verksamhetsanpassa Försäkringskassans arbetsmiljömål från avdelningsnivå ut till enhetsnivå. Utveckla och kommunicera verksamhetsnära arbetsmiljömål Tydliggör och kommunicera definitionen av arbetsmiljö och ambitionen för en god arbetsmiljö i vardagen.
2. Tydliggör att arbetsmiljö är en förutsättning för och därmed en naturlig del av all verksamhet på Försäkringskassan och att produktion och arbetsmiljö därmed inte kan separeras. Prioritera och integrera arbetsmiljöarbetet och arbetsmiljömålen i verksamhetens styrning och utveckling, samt balansera upp arbetet med arbetsmiljö i förhållande till produktionen. Skapa/utveckla bra samarbeten mellan arbetsgivare och skyddsorganisationens representanter.
3. Tydliggör vilket syfte de olika verktygen inom arbetsmiljöarbetet har, hur de ska tillämpas och vilken koppling de har till verksamhetens produktion för att uppnå ett ändamålsenligt användande. Verktyg och strukturer för arbetsmiljöarbete behöver vara bättre anpassade, dvs enkla och lättillgängliga för arbetsmiljöarbetet i den dagliga verksamheten.



4. Utveckla en ändamålsenlig och transparent uppföljning av arbetsmiljöarbetet som är verksamhetspecifik och väl integrerad med övrig uppföljning. Uppnå ett minskat fokus på rapportering av siffror och ett ökat fokus på analys. Skapa/utveckla forum inom och mellan enheter för att kontinuerligt diskutera, lära av varandra och utveckla arbetsmiljöarbetet och förutsättningarna för att bedriva det.
5. Tydliggör roller och mandat i arbetsmiljöarbetet. Eftersträva att ge chefer större mandat och tillräckligt verksamhetsnära och anpassat stöd i arbetet för att nå och upprätthålla en god arbetsmiljö och delaktighet.
6. Harmonisera attityderna till arbetsmiljöarbetet för att åstadkomma en samlat positiv inställning till arbetsmiljöarbetet och att det ses som en förutsättning för att bedriva en långsiktigt hållbar verksamhet och produktion.

#### *Uppföljning av tillsynsinsatser - effekt*

Uppföljning har skett med 10 av de verksamheter där tillsynsinsatser genomförts. Syftet har varit att få visshet om vad som har hänt/händer som en följd av genomförd tillsynsinsats och de identifierade utvecklingsområdena och nycklarna. Utifrån resultaten från uppföljningen kan konstateras att insatserna har fått avtryck på arbetsmiljöarbetet hos de berörda verksamheterna. En uppföljande dialog har också skett med avdelningschefen för HR som förmedlat att arbetet med att omhänderta utvecklingsområdena utifrån myndighetsperspektivet är prioriterat och att utvecklingsarbete pågår.

### **Tillsynsområde; chefsuppdraget**

#### *Syfte*

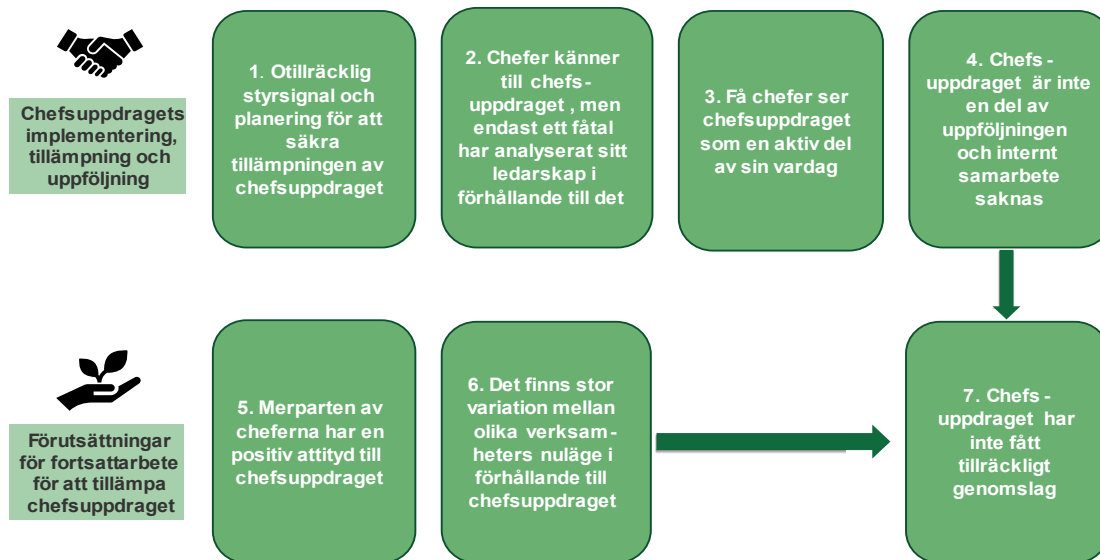
Bedöma hur långt verksamheten har kommit i att förstå, omsätta och tillämpa chefsuppdraget samt om det finns förutsättningar för detta.

#### *Omfattning*

Hittills har 31 tillsynsinsatser genomförts med 232 deltagande chefer (avdelningschef, verksamhetsområdeschefer, områdeschefer och enhetschefer) hos våra fem försäkringsavdelningar i detta pågående tillsynsområde.

#### *Lägesbild*

Den summerade bilden som förmedlats från de deltagande cheferna och som bland annat avrapporterades till Försäkringskassans ledningsgrupp under september 2024 är:



### Nycklar för att utveckla chefsuppdragets tillämpning



Vid tillsynerna identifierades ett antal nycklar som föreslås av cheferna för att omhänderta utvecklingsområdena. Nedan förmedlas de i en sammanfattad form:

- Tydligare strategi från myndigheten. Cheferna efterfrågar tydligare styrsignal, plan, kommunikation och uppföljning för att åstadkomma att chefer förstår och tillämpar chefsuppdraget.
- Koncept som stödjer tillämpningen av chefsuppdraget. HR efterfrågas som en mer aktiv part i det fortsatta arbetet.
- Tydligare ansvarstagande hos chefer för att sätta chefsuppdraget på agendan. Närmsta ansvarig chefs inställning och agerande beskrivs som avgörande för att ledningsgruppen ska arbeta med chefsuppdraget kontinuerligt.
- Mer fokus på medarbetarskapet. Fler yrkesroller än chefer behöver involveras för att chefsuppdraget ska få genomslag. Även medarbetare behöver se sin roll i systemet samt förstå vägledande beteenden och förhållningssätt i chefsuppdraget.
- Ledningsgruppsutveckling och samarbete mellan chefer. Cheferna lyfter att de kontinuerligt skulle behöva avsätta tid för dialog för att konkretisera chefsuppdraget och identifiera styrkor och utvecklingsområden för att utveckla ledarskapet.
- Ökad kompetens inom verksamhetsutveckling och uppföljning. Flertalet chefer lyfter att det upplevs svårt att driva och följa upp utvecklingsarbete som inte har fokus på produktion.



### *Uppföljning av tillsynsinsatser - effekt*

Försäkringskassans ledning har, bland annat utifrån ovan mottagna lägesbild, initierat ett antal förstärkningsinsatser som därefter genomförts och/eller pågår.

Interna tillsynsfunktionen har, utöver fortsatta tillsynsinsatser, under 2025 genomfört uppföljning i åtta av de verksamheter som ingick i den första etappen av tillsyner, ungefär ett år efter genomförd tillsyn. Den sammanfattande bilden efter tillsynerna och framförallt uppföljningarna visar att chefsuppdraget fått större genomslag och att:

- Styrsignalerna kring chefsuppdraget upplevs vara tydligare och prioriteras högre
- Chefsuppdraget är mer välkänt och fler har analyserat sitt ledarskap i förhållande till det
- Fler chefer ser chefsuppdraget som en aktiv del i sin vardag
- Uppföljningen på individnivå har förbättrats, men internt samarbete kopplat till chefsuppdraget saknas alltså

Ökat fokus på chefsuppdraget och dess omsättning genom olika förstärkningsinsatser riktade till högre chefer, nytt stödmaterial för chefsdialoger på myndigheten, samt att fler tillsyner genomförts bedöms ha bidragit till progress.

## **Tillsynsområde; säkerhetsarbetet**

### *Syfte*

Undersöka hur väl Försäkringskassan arbetar med säkerhetsarbetet samt om det finns förutsättningar att bedriva ett säkerhetsarbete som ger effekt. Tillsynen ska även ge underlag för fortsatt utvecklingsarbete kring säkerhetsarbetet på olika nivåer.

Tillsynen sker med Försäkringskassans fysiska verksamhetskontor som utgångspunkt och omfattning.

### *Omfattning*

Tillsynsområdets insatser har skett i nära samarbete med verksamhetsområde Säkerhet (SÄK) på avdelning ledningsstöd och analys (LA). Medarbetare från SÄK har deltagit i arbetet med att starta upp tillsynsområdet samt också medverkat ett flertal gånger i teamen som genomför insatserna.

Inriktningen har framförallt varit att få en nulägesbild över hur väl verksamhetskontoren arbetar med säkerhetsarbetet utifrån ett brett perspektiv och ge arbetsunderlag för fortsatt utvecklingsarbete inom säkerhetsarbetet på olika nivåer.

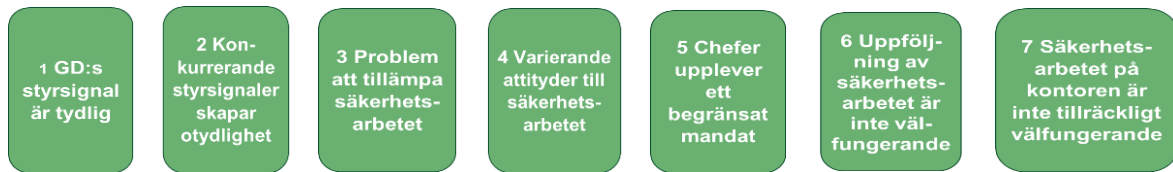
Hittills är 14 insatser genomförda sedan starten under år 2024. Cirka 130 chefer har deltagit och förmedlat sin bild av hur säkerhetsarbetet fungerar på sin respektive verksamhetort/kontor. Därutöver har medarbetare från kontorservice deltagit vid några av insatserna. Återkoppling har efter varje tillsynsinsats skett till internt samordningsansvarig (ISA) för det berörda verksamhetskontoret.

Återkoppling gällande den samlade bilden från tillsynsområdet har skett förlöpande till myndighetsledningen och till verksamhetsområde LA SÄK.



### Lägesbild

De identifierade utvecklingsområdena och risker som i huvudsak har förmedlats är att:



Den sammanfattande bilden utifrån vad som förmedlats av alla deltagande chefer är att styrsignalen kring säkerhetsarbetet upplevs tydlig och ses som prioriterad men konkurrerande styrsignaler och motstridiga perspektiv försvårar säkerhetsarbetet. Det finns en svårighet att praktiskt omsätta intentionerna med säkerhetsarbetet framförallt kopplat till det gemensamma säkerhetsarbetet på kontoret. Samarbetet mellan cheferna är otillräckligt och likaså uppföljningen av säkerhetsarbetet på kontoren. Dessutom förmedlar cheferna ett behov att öka medarbetarnas säkerhetsmedvetenhet.



### Nycklar för att omhänderta utvecklingsområdena

Cheferna har förmedlat ett stort antal nycklar för att omhänderta utvecklingsområden. Nedan anges de i sammanfattande nyckelområden:

- Styrsignalerna behöver synkas
- Förstärk och förbättra stödet till verksamheternas chefer och medarbetare
- Sammanställ och synliggör allt säkerhetsarbete som åläggs verksamhetskontoret
- Utveckla så att krisplaner blir mer tillämpbara samt öka förståelsen för planerna
- Behåll eller skapa attityd och inställning som främjar säkerhetsarbete
- Förbättra och fördjupa samarbetet på kontoret
- Förtydliga roller och ansvar
- Ge kontorsansvarig enhetschef tillräckligt mandat och ansvar
- Förbättra uppföljning och skapa/utveckla lärande

### Uppföljning av tillsynsinsatser – effekt

Uppföljning har skett vid tre av de tillsynade verksamhetskontoren. Utfallet visar på förbättringar inom flera utvecklingsområden. Därutöver har Försäkringskassans ledning beslutat om åtgärder som ligger i linje med många av de förmedlade nycklarna och som kan förväntas omhänderta en betydande del av utvecklingsområdena.



## Tillsynsområde; digital utveckling

### Syfte

Skapa en bild av hur arbetet med digital utveckling fungerar på operativ nivå på myndigheten. Det har skett genom att interagera med deltagare i pågående projekt där viktiga ingångsvärden tagit sikte på hur styrning uppfattas, hur arbetet fungerar i vardagen och hur samarbetet fungerar inom IT och mellan IT och försäkringsavdelningarna.

### Omfattning

Totalt har strax över 100 medarbetare och chefer bidragit med kunskap om hur digital utveckling fungerar inom myndigheten. De yrkesroller som hittills har bidragit i tillsynen är: systemutvecklare, projektledare, IT-arkitekter, enhetschefer, områdeschefer och verksamhetsutvecklare.

Tre pågående utvecklingsprojekt har undersökts. Under mars-maj 2025 var det utvecklingsprojekten *AFÖS* (Ansökan om förlängd sjukpenning) och *NYAKA* (Ny A-kassa), samt under oktober 2025 undersöktes utvecklingsprojektet *NYSA* (Nytt handläggningsstöd sjuk- och aktivitetsersättning).

### Lägesbild

Medarbetare och chefer har hittills förmedlat beskrivningar och kunskap som leder fram till följande lägesbild:



### Nycklar för att omhänderta utvecklingsområdena

Tillsynsarbetet är pågående och de förmedlade nycklarna har inte ännu sammanställts i ett kalibrerat format.



## **Tillsynsområde; forum och former för samtal om hur de mår (arbetsmiljö och arbetsklimat) och hur det går att genomföra och utveckla verksamheten, samt arbetet med arbetsmiljö.**

### *Syfte*

Undersöka om:

- det finns ändamålsenliga forum och former för samtal om vi mår (arbetsmiljö/arbetsklimat) och hur det går att genomföra och utveckla verksamheten
- arbetet med arbetsmiljön bedrivs på ett ändamålsenligt sätt

### *Omfattning*

Avsikten är att i stort sett alla avdelningar ska omfattas av tillsyner. På försäkringsavdelningarna är ambitionen att alla utav deras verksamhetsområden ingår och deltar med minst ett område och flera i en del fall.

### *Lägesbild*

Tillsynen är pågående sedan maj 2025 och bedömningen är att mer kunskap behöver inhämtas innan en mer sammantagen lägesbild kan presenteras. För att besvara syftet behövs en bred ansats vilket medför många perspektiv att identifiera och sammanfoga i en samlad lägesbild med substantiellt innehåll. Hittills är 12 tillsyner genomförda och 10 tillsynsinsatser är i genomförande eller avrapporteringsfas f.n. Därutöver är ca. 15 insatser i olika faser i planeringssteget.

## **Avslutat tillsynsområde under 2025**

### **Tillsynsområde; rättsligt stöd**

#### *Syfte*

Ge Försäkringskassans ledning en snabb och verksamhetsnära lägesbild och förståelse för hur aktuell status är gällande det införda rättsliga stödet. Bidra till lärande och ge underlag för fortsatt utvecklingsarbete inom rättsligt stöd på olika nivåer i respektive försäkringsavdelning och på myndighetsnivå

#### *Omfattning*

Samtliga fem försäkringsavdelningar omfattades av tillsynen. Totalt bidrog 317 medarbetare och chefer med kunskap om hur de rättsliga stöden fungerar och kan utvecklas. De yrkesroller som bidrog i tillsynen var: försäkringshandläggare, försäkringsutredare, specialister, verksamhetsutvecklare, avdelningsjurister samt chefer på olika nivåer.

Insatserna var i pågående fas under augusti – november 2024 och återrapporterades till respektive avdelningschef, referensgrupp, GD och olika stödfunktioner fr.o.m. november 2024 och under vintern 2025.



### Lägesbild

Avdelningarna visade sig ha kommit olika långt i att uppnå en för dem gynnsam och värdeskapande implementering. Sammantaget förmedlade medarbetare och chefer beskrivningar och kunskap som tillsammans ledde fram till följande lägesbild:



## Utvecklingssteg framåt

### Utökad samarbete

Utöver genomförandet av alla tillsynsinsatser genomförs en del riktade fördjupningssamarbeten med olika målgrupper. I denna riktning pågår nu ett i stort sett färdigt planeringsarbete för ytterligare utvecklingskliv i ökat samarbete tillsammans med både försäkrings- och stödverksamheterna. Två av dessa är:

#### 1. Systematisk uppbyggnad av mer utvecklade och formaliserade team

Sedan flera år tillbaka är medarbetare och chefer från andra avdelningar med både i arbetet med framtagandet av nya tillsynsområden och under genomförandet av enskilda tillsynsinsatser. Omfattning och nyttoeffekten har dock av flera skäl varit varierande. Nu är bedömningen att förutsättningarna finns till att utveckla teamdeltagande i en mer strukturerad och omfattande nivå. Ambitionen är att realisera den ursprungsinriktning som angavs i det underliggande underlaget till beslutet om att införa en intern tillsynsfunktion på Försäkringskassan.

#### Syfte

Det finns ett flertal syften till utvecklingssteget med utvecklade och mer formaliserade team. Ett centralt syfte är att det ökar volymerna av genomförda tillsyner. Ökade volymer genererar större volym av kunskap att förmedla till ledningar på olika nivåer.

Det medför också en ökad kunskapsspridning och bidrar till ett effektivt tvärfunktionellt lärande mellan individer, funktioner och avdelningar, vilket är det andra centrala syftet. En förväntad effekt av att införa mer utvecklade och formaliserade team är ett ökat utbyte av idéer och skapande av samarbetsnätverk av olika slag.



Ytterligare syften är att inlånade deltagare förväntas kunna vidareutveckla sin egen kompetens och förståelse. Det utvecklade teamkonceptet förväntas också bidra till att sprida funktionens förhållningssätt, metod och arbetssätt i större grad inom myndigheten.

### *Omfattning*

Uppstart av första bemannade team kommer att ske i form av en strukturerad pilot med en tillsynsledare som leder ett team med fyra utsedda deltagare från 3 avdelningar. Utvärdering kommer att ske kontinuerligt i syfte att ge input till förbättringar under tidens gång och som viktig kunskap till förhoppningsvis en linjesatt formaliserad teamverksamhet under 2026. Inriktningen är att teamdeltagarna genomför minst fyra till fem enskilda tillsynsinsatser för att få ut tillräcklig nytta utifrån syftet. Bedömningen är att det innebär ca 25 - 30 procent av en heltid under ett halvår.

### *Aktuellt läge*

Under december 2025 startar teamet med avsikt att gå in i aktivt genomförande under januari 2026.

## **2. Koncept för fördjupat samarbete och systematiskt kunskapsutbyte och inspiration**

### *Syfte*

Att ytterligare stärka myndighetens förmåga att planera, genomföra och följa upp och leda verksamheten. Detta genom att uppnå ökad gemensam förståelse, gemensamt språk och ett lärande kring hur beslutad styrning i löpande verksamhet och verksamhetsutveckling tas emot och omsätts i praktiken på alla nivåer i myndigheten och på myndigheten som helhet, samt inspirera till utveckling och förbättring.

### *Omfattning*

Framtaget upplägg avser en workshopserie om fyra halvdagar med resultaten från olika tillsynsområden som kunskapsingång för gemensam diskussion och analys.

Utöver att varje tillfälle tar sin utgångspunkt i att i) planera, ii) genomföra, iii) följa upp och iiiii) leda, kommer det innehålla tillsynsområdets:

- Tillvägagångssätt och ambition (syfte) vid genomförandet av tillsynsområdet
- De kvantifierade bedömningar och kommentarer som interna tillsynsfunktionen fått in via alla besvarade frågeformulär
- De iakttagelser som framkommit i dialogerna
- De sammantagna findings av frågeformulärsvaren och dialogerna
- De nycklar som framkommit för att omhänderta de utmaningar/utvecklingsbehov som identifierats + identifiering av goda arbetssätt m.m. som förmedlats.
- Exempel på hur andra myndigheter har hanterat likartade utmaningar
- Vad forskningen eventuellt kan förmedla/ge i bidrag till om hur likartade utmaningar kan hanteras.

### *Aktuellt läge*

Första workshops är planerad att genomföras i december 2025.