

Till statsrådet Maj-Inger Klingvall

Statsrådet Klingvall förordnade fr o m den 17 mars 1997 riksdagsledamot Maud Björnemalm (s) som ordförande i Organisationskommittén. Konsult Krister Berggren (m), klinikföreståndare Gun Bexell (m), f rektor Göte Lundbladh (c), f kassaföreståndare Sven-Erik Mohlin (s), riksdagsledamot Börje Nilsson (s), undersköterska Kerstin Sverin (s) förordnades som ledamöter. Sakkunniga i kommittén har varit utredningschef Göran Geiryd, Försäkringskassaförbundet och, avdelningschef Jan Nordlund, Riksförsäkringsverket t o m 1997-08-31 och fr o m 1997-09-01, enhetschef Bertil Thorslund, Riksförsäkringsverket. Till experter utsågs ombudsman Ulf Dragovski, Försäkringsanställdas Förbund och facklige förtroendemannen Ola Björkholm, SACO. Utredningssekreterare Margareta Karlsson, Försäkringskassaförbundet förordnades till sekreterare. Fr o m 1998-01-01 har Kurt Inge Persson – som fr om nämnda tidpunkt innehar anställning som direktör vid Skåne allmänna försäkringskassa – deltagit i samtliga kommittésammanträden.

Kommitténs ledamöter utgörs av de två presidierna, *dvs* ordförande och vice ordförande, i Kristianstads respektive Malmöhus läns allmänna försäkringskassors styrelser och därutöver ytterligare en ledamot från respektive kassastyrelse.

Stockholm i december 1998

Maud Björnemalm

/Margareta Karlsson

Innehåll

| | |
|---|----|
| <i>Förord</i> | 3 |
| <i>1 Redovisning av kommittéarbetets bedrivande med mera</i> | 7 |
| <i>2 Bakgrund med mera</i> | 9 |
| 2.1 Sammanläggning av försäkringskassorna i Malmö och Malmöhus län | 9 |
| 2.2 Utredning angående en gemensam allmän försäkringskassa i Skåne | 9 |
| <i>3 Kommittéarbetets inledande skede</i> | 13 |
| 3.1 Genomgång av förutsättningar, direktiv och andra underlag | 13 |
| 3.2 Studiebesök vid de två kassorna | 14 |
| <i>4 Kommitténs huvuduppgifter</i> | 15 |
| 4.1 Gemensamt uppdrag..... | 15 |
| 4.2 Kassornas ekonomi | 16 |
| 4.3 Direktörstillsättning | 17 |
| <i>5 Kommitténs fortsatta arbete</i> | 21 |
| 5.1 Centralkontorsorganisation med mera | 21 |
| 5.2 Centralkontorsenheter | 24 |
| 5.3 Rekryteringsprocessen | 24 |
| 5.4 Arbetsplan, budget samt vissa förpliktelser | 25 |
| 5.5 Projekt | 26 |

| | | |
|----------|--|----|
| 6 | <i>Erfarenheter av kommittéarbetet</i> | 29 |
| 6.1 | Svårigheter och nackdelar | 29 |
| 6.2 | Gynnsamma omständigheter och fördelar | 30 |
| 6.3 | Forskningsprojekt..... | 31 |
| 7 | <i>Regeringens särskilda direktiv till kommittéer och särskilda utredare</i> | 33 |
| 7.1 | Regionalpolitiska konsekvenser..... | 33 |
| 7.2 | Offentliga åtaganden | 34 |
| 7.3 | Jämställdhetspolitiska konsekvenser | 34 |
| 7.4 | Konsekvenser för brottsligheten och det brottsförebyggande arbetet..... | 34 |
| 8 | <i>Slutord</i> | 35 |
| Bilaga 1 | Annonser | 37 |
| Bilaga 2 | Kommittédirektiven | 39 |
| Bilaga 3 | Balanserat styrkort i Skånekassan | 43 |
| Bilaga 4 | Kvalitetsutveckling FK Skåne | 65 |
| Bilaga 5 | Policy försäkrad för Skånekassan | 77 |
| Bilaga 6 | Projektet Ohälsöförsäkringarna – analys..... | 87 |

1 Redovisning av kommittéarbetets bedrivande med mera

Regeringen beslutade vid regeringssammanträde den 9 januari 1997 att en organisationskommitté skulle tillsättas för att förbereda och genomföra bildandet av Skåne läns allmänna försäkringskassa.

Kommittén fick bl. a till uppgift att

- utarbeta en organisationsplan för försäkringskassan i Skåne län
- utarbeta underlag till Riksförsäkringsverkets anslagsframställning
- vidta nödvändiga förberedelser för anställning av personal vid den nya kassan samt samordna de två nuvarande försäkringskassornas yttrande till Riksförsäkringsverket beträffande förordnande av direktör för den nya försäkringskassan i Skåne län

Enligt direktiven ska arbetet bedrivas så att den nya försäkringskassan kan inleda sin verksamhet den 1 januari 1999.

Organisationskommittén ska vidare beakta regeringens direktiv till samtliga kommittéer och särskilda utredare om regionalpolitiska konsekvenser (dir. 1992:50), om att pröva offentliga åtaganden (dir. 1994:23), om jämställdhetspolitiska konsekvenser (dir. 1994:124) samt om konsekvenser för brottsligheten och det brottsförebyggande arbetet (dir. 1996:49).

Kommittédirektiven bifogas.

2 Bakgrund med mera

2.1 Sammanläggning av försäkringskassorna i Malmö och Malmöhus län

I prop. 1991/92: 106 föreslogs en lagändring av AFL 18 kap 1§ i syfte att möjliggöra en sammanläggning av försäkringskassor. Upprinnelsen till detta var de initiativ som tagits av och mellan de båda kassorna i Malmö och Malmöhus län. I skrivelser till regeringen föreslogs att Malmöhus allmänna försäkringskassa skulle sammanläggas med Malmö allmänna försäkringskassa respektive meddelades tillstyrkan att så sker.

I anledning därav fattade Regeringen beslut att ge RFV i uppdrag att vidta erforderliga åtgärder inför sammanläggningen den 1 juli 1992. Hos RFV tillsattes en samrådsgrupp med företrädare för verket, berörda kassor, FKF och personalorganisationerna.

Syftet med att sammanföra försäkringskassorna i Malmö och Malmöhus var i första hand att frigöra resurser för en kraftfull satsning på rehabilitering och en minskning av ohälsotalet.

2.2 Utredning angående en gemensam allmän försäkringskassa i Skåne

Regeringen beslutade den 7 december 1995 om direktiv till en särskild utredare att i samråd med Riksförsäkringsverket och de allmänna försäkringskassorna i Kristianstads län och Malmöhus län

utreda förutsättningarna för att bilda en gemensam allmän försäkringskassa i Skåne. Utredaren skulle, om sådana förutsättningar fanns, lämna förslag om den nya försäkringskassans organisation och lokalisering. Sakkunnige i nämnda utredning var avdelningschefen vid Riksförsäkringsverket Jan Nordlund samt direktörerna för de två kassorna, Åke Lindwall respektive Kurt Inge Persson.

Utredaren föreslog att Skåne läns allmänna försäkringskassa inrättas den 1 januari 1998 genom en sammanläggning av Kristianstads läns allmänna försäkringskassa och Malmöhus läns allmänna försäkringskassa.

Utredningen gjorde bedömningen att beslutet om en gemensam länsorganisation i Skåne och planerna på att låta landstingen i Kristianstads och Malmöhus län samt Malmö kommun bilda ett gemensamt landsting den 1 januari 1999 aktualiserat en sammanläggning av de två försäkringskassorna i Skåne. Då styrelserna för de två försäkringskassorna också gett sina direktörer i uppdrag att ta fram ett underlag för en sådan sammanläggning uppfattade utredningen det som om det förelåg en politisk enighet om att det skulle bildas en gemensam allmän försäkringskassa i Skåne.

Utredningen föreslog vidare att styrelsen för Skåne läns allmänna försäkringskassa ska bestå av åtta ledamöter med hänvisning till vad som stadgades i 18 kap. 7§ AFL, men samtidigt påtalade utredaren att en minskning av det totala antalet kassastyrelseledamöter i Skåne län som därav följde, kunde komma att uppfattas som ett problem. Den frågan borde därför enligt utredarens uppfattning övervägas i ett vidare perspektiv.

När det gäller centralkontorets placering föreslogs att det – med hänvisning till Regeringens proposition (1995/96:224) ”Följdfrågor med anledning av den ändrade länsindelningen i Skåne med mera” – skulle lokaliseras till Kristianstad.

Utredaren lämnade i skrivelse den 11 oktober 1996 till statsrådet Klingvall förslag enligt ovan. Skrivelsen benämnd ”Angående en gemensam allmän försäkringskassa för Skåne” remissbehandlades. Samtliga remissinstanser tillstyrker att en ny försäkringskassa bildas i det nya Skåne län. Styrelsen för försäkringskassan i Kristianstad förordade dock att sammanläggningen skulle senareläggas till den 1 januari 1999. Detta bl.a med motive-

ring att sjukvårdshuvudmännen i Skåne ska gå samman vid nämnd
tidpunkt.

3 Kommittéarbetets inledande skede

3.1 Genomgång av förutsättningar, direktiv och andra underlag

Vid kommitténs första sammanträde, 1997-04-14, sker en noggrann genomgång av kommittédirektiven (dir. 1997:4) samt övriga för samtliga kommittéer och särskilda utredare gällande direktiv.

Skrivelsen angående en gemensam allmän försäkringskassa för Skåne ställd till statsrådet Klingvall samt de remissvar som lämnats i anledning därav genomgicks även. Den promemoria som utgjorde det underlag som styrelserna för de två försäkringskassorna gett sina direktörer i uppdrag att ta fram redovisas ävenledes.

Därefter förs diskussion om mål, uppgifter, tidplan *etc* samt redovisas förväntningar på kommittén och arbetet inom densamma. Kommittén slår fast att det operativa arbetet måste utföras i linjen och gemensamt av de båda kassorna. Ordföranden uttalar att hon förväntar sig stor öppenhet i kommittén och att enighet i beslut bör eftersträvas, men om detta ej kan uppnås bör samtliga i kommittén, dvs såväl ledamöter, sakkunniga som experter, ha rätt att få sin mening antecknad till protokollet. Detta förhållningssätt och öppna klimat kommer att präglade kommitténs arbete.

3.2 Studiebesök vid de två kassorna

I anslutning till kommitténs första sammanträde görs studiebesök vid de två kassorna. Vid nämnda besök, som äger rum den 14 respektive den 15 april 1997, får kommittén information om respektive kassans organisation, bemanning, ekonomi, löner, lokaler, lokala avtal, pågående projekt *etc.* Det ges även utrymme för frågor och diskussion. Närvarande vid dessa träffar är förutom kassans direktör ledningsgrupp/motsvarande samt företrädare för de lokala facken.

Vid frågestunden väcks frågor om ett gemensamt förberedelsearbete kassorna emellan förekommer. Att det i ett tidigare skede – och i anslutning till att uppdraget som givits till kassornas direktörer redovisats (omnämnt under punkt 2.2) – förekommit täta kontakter mellan olika befattningshavare vid de två kassorna är ställt utan allt tvivel. Ett kartläggningsarbete och en analys av eventuella skillnader i en rad olika avseenden var påbörjat. Däremot framkommer både vid frågestunden och senare motstridiga uppfattningar huruvida – och i vilken omfattning – detta arbete fortfarande är aktuellt och pågående. Några hävdar att så är fallet, medan andra hävdar att arbetet avstannat helt. Redovisade olika uppfattningar kan i och för sig vara helt korrekta, men vittnar – enligt kommitténs bedömning – om att ett samlat helhetsgrepp saknades.

4 Kommitténs huvuduppgifter

4.1 Gemensamt uppdrag

På grund av ovan redovisade skilda uppfattningar finner kommittén anledning att agera. Frågan diskuteras ingående i kommittén och resultatet blir att ordförande på kommitténs vägnar tillskriver respektive försäkringskassa. I skrivelsen som rubricerades ”Gemensamt uppdrag till Kristianstads och Malmöhus läns allmänna försäkringskassor” ger kommittén försäkringskassorna i uppdrag att gemensamt utarbeta underlag inom för sammanslagningen väsentliga områden. De områden som särskilt pekats ut är den nya kassans organisation särskilt med avseende på centralkontorets organisation och uppbyggnad samt ADB-stödet, men kassorna är fria att komma med förslag inom andra områden och även redovisa alternativa förslag. Arbetet bör bedrivas i erforderligt antal gemensamma arbetsgrupper. Kommittén förutsätter vidare att samråd sker med de fackliga organisationerna samt att all personal fortlöpande informeras.

Skrivelsen ger upphov till stor aktivitet. Sex gemensamma arbetsgrupper bildas och i varje arbetsgrupp ingår företrädare från båda kassorna. Arbetsgrupper – och i förekommande fall även undergrupper – går igenom olika sakområden och lägger fram nedanstående delrapporter till kommittén:

Administration Skåne,
Övergripande frågor,
Personalregler,
Försäkringsverksamheten,

Alternativa förslag på Skånekassans ADB-verksamhet,
Krav och förväntningar på centralkontoret.

Den sistnämnda arbetsgruppen delger kommittén svaren på den förfrågan/enkät arbetsgruppen tillställt samtliga lokalkontor. Kommittén konstaterar att lokalkontoren är mycket samstämmiga i sin uppfattning och vidare att rapporterna är av hög kvalitet och speglar ett stort och brett engagemang. Slutrapporter läggs fram vid kommitténs sammanträde i februari 1998.

4.2 Kassornas ekonomi

En fråga som ger anledning till fördjupad diskussion är kassornas ekonomi. Enligt kommitténs uppfattning bör ett ekonomiskt likaläge uppnås under år 1998. Diskuteras förutsättningarna härför samt eventuella skillnader i utrustningsstandard, investeringsbehov med mera. Kommittén enas om att det är nödvändigt göra en ekonomisk analys av de båda kassornas ekonomi, planering och övriga förutsättningar. Helst bör en sådan företas av utomstående expertis, men kommittén ändrar efter offertförfrågan och på grund av kommitténs ekonomiska begränsningar detta beslut. Istället ges de sakkunnige i kommittén, Göran Geiryd, Försäkringskassaförbundet, och Jan Nordlund, Riksförsäkringsverket, i uppdrag att samarbeta med de ekonomiansvarige vid kassorna göra en ekonomisk analys av aktuellt läge. De ska vidare lämna förslag över vad som behöver åstadkommas föra att ett 0-läge inför sammanslagningen ska uppnås. Detta arbete resulterar sedermera i en rapport som väcker kommitténs gillande. Rapporten utgör ett bra underlag inför det budgetunderlag som på begäran av Riksförsäkringsverket ska inges dit samt, och som ska utarbetas av kommittén. Kommittén fattar beslut angående budgetunderlaget (i direktiven benämnt anslagsframställning) vid extra sammanträde den 7 november 1997.

Vad avser budgetunderlag för år 1999, som enligt skrivelse ska vara RFV tillhanda den 11 december 1998, så behandlas frågan

vid kommitténs sammanträde 1998-11-26--27. En ingående diskussion förs om bland annat förverkligandet av generalplanen, förväntade rationaliseringseffekter och om behov av kompetensutvecklingsinsatser.

Organisationskommittén beslutar att ge ordförande och direktör i uppdrag att till RFV inge svar angående budgetunderlag för Skåne läns allmänna försäkringskassa.

4.3 Direktörstillsättning

En mycket angelägen uppgift för kommittén var uppfylla det som i direktiven uttrycks

”att samordna de två nuvarande försäkringskassornas yttrande till Riksförsäkringsverket beträffande förordnande av direktör för den nya försäkringskassan i Skåne län”.

Enligt kommitténs samstämmiga uppfattning bör den *nya* kassan också få en *ny* direktör som – tillsammans med kommittén – ska leda arbetet med uppbyggnad och utformning av centralkontorsorganisation med mera.

Kommittén diskuterar denna fråga mycket ingående och anser att innan utannonsering kan ske måste kommittén vara helt klar över – och också enig om – vilken typ av ledare som ska efterfrågas. Kommittén lägger därför ned mycket arbete på att formulera en ledningsfilosofi, som ska ligga till grund för annonstext och även utgöra ett underlag vid intervjutillfällena, referenstagning etc.

Organisationskommittén är enig om att ledningsfilosofin är att anse som ett arbetsmaterial, men valda delar därur återges nedan:

I propositionen ”Samverkan, socialförsäkringens ersättningsnivåer och administration med mera” ges ett klart uppdrag att samverkan mellan olika aktörer ska utvecklas. Regeringen anför att det av stor betydelse att utveckla friare mål- och resultatstyrd användning av medel avsedda för samverkansprojekt inom rehabiliteringsområdet, samt att det finns skäl att låta verksamheten ut-

vecklas med *stor frihet* för att man ska kunna finna den mest rationella och effektiva lösningen.

Kassorna står inför starkt ökat krav på förändring och förnyelse, samtidigt som ekonomin sätter sina gränser. En modernisering och utveckling av ADB-stödet sker.

Ledningen måste utövas så att en god arbetssituation kan skapas inom en starkt förändringsbenägen organisation. Kassen måste därför organiseras *för lärande och samverkan*. Ett lärande som är något annat än inläring och samverkan som är något annat än samarbete. För att stimulera denna utveckling krävs en företagskultur och företagsanda som präglas av delaktighet, stöd och tillit.

Ledarskapet bör utövas genom olika "överenskommelser" i form av strategi- och policydokument *men* också genom muntliga eller skriftliga "kontrakt", *dvs* genom kontinuerliga utvecklingssamtal. Relationen chef – medarbetare får härigenom mer karaktären av partnerskap. Delaktighet förutsätter *engagemang för gemensamma mål* och i möjligaste mån *självalda åtaganden*. Medarbetare *måste* kunna känna sig trygga och veta att chefen är beredd att aktivt stödja hans/hennes ansträngningar att nå de egna målen.

Organisationskommittén diskuterar ledarskap och ledarfilosofi vid ett flertal tillfällen och kommer fram till att en ny och stor kassa, *kräver*:

- Ett humanistiskt och öppet ledarskap. Ledaren ska vara en auktoritet med förmåga att kunna delegera uppgifter
- Ansvar, samtidigt som ledaren måste "ha hårda nypor", när så behövs!
- Kännedom om offentlig verksamhet och förståelse för en politikerstyrd organisations speciella förutsättningar.
- Bred omvärldskunskap. Känsla för och kännedom om socialförsäkringen.
- Stor social kompetens och brett management-kunnande.
- Initiativrikedom, flexibilitet och förändringsbenägenhet med förmåga att kunna fatta och stå för fattade beslut.

- God förmåga att företräda kassan utåt såväl på det lokala/ regionala, nationella som internationella planet.

Kommittén undersöker även möjligheten av att införa ett tidsbegränsat förordnande på direktörstjänsten, men finner att det i dagsläget saknas avtalsmässiga förutsättningar härför.

Synen på ledarskap diskuteras även vid ett gemensamt möte med lokala fackliga företrädare samt vid en träff till vilken samtliga chefer från respektive kassa inbjudits att delta.

Det förtjänar att nämnas att Försäkringsanställdas förbund och SACO gemensamt anlitat en arbetstagarkonsult som är facken behjälplig att ta fram ett tvärfackligt handlingsprogram inför skapandet av den nya Skånekassan. Fackens syn på ledarskap ligger mycket nära kommitténs uppfattning.

Kommittén enas om att en bred annonsering ska ske. Utöver Riksförsäkringsverkets ledigkungalörelse sker annonsering i Platsjournalen/Nytt jobb (även på Internet) samt i följande tidningar: Social Försäkring, DN, SvD, Landstingsvärlden och samtliga Skånetidningar (6 till antalet).

Annonser bifogas.

Trots bred annonsering är det endast 18 personer som inkommer med ansökan. Kommittén beslutar i detta läge att experthjälp bör påkallas för att största möjliga objektivitet ska uppnås. Efter sondering hos några konsultfirmor anlitas Senior Partners Management AB. Två konsulter från nämnda bolag träffar de fem personer som kommittén funnit vara mest meriterade för ledigförklarad tjänst. Vid kommittésammanträde 1997-10-29 redogör konsulterna för uppläggning och tillvägagångssätt vid intervjuer och referenstagning mm samt rangordnar de fem som varit föremål för djupintervjuer. Kommittén träffar den 31 oktober 1997 fyra av de fem kandidater som kallats till samtal/intervju. Den femte personen är av olika skäl ej längre aktuell. Något ställningstagande kan på grund av tidsbrist ej göras vid detta tillfälle utan beslut fattas en vecka senare. Ledamöterna i kommittén är inte eniga i sitt förslag till förord. Experterna i kommittén har också vissa invändningar medan de sakkunniga Göran Geiryd, FKF och Bertil Thorslund, RFV helt ställer sig bakom majoritetens uppfattning.

Riksförsäkringsverket fattar vid styrelsesammanträde den 18 november, ett enhälligt beslut att förordna Kurt Inge Persson som direktör vid Skåne läns allmänna försäkringskassa. Tjänsten tillträds den 1 januari 1998.

5 Kommitténs fortsatta arbete

Från och med årsskiftet 1997/98 har förberedelserna inför bildandet av den nya Skånekassan allt mer övergått i en operativ fas under ledning av direktören. Kommittén har följt arbetet, godkänt planer och fattat vederbörliga beslut om organisation, bemanning, lokaler med mera, men har – av naturliga skäl – fått en mer underordnad roll än förutvarande år.

5.1 Centralkontorsorganisation med mera

En av de arbetsgrupper som tidigare nämnts, nämligen gruppen ”Krav och förväntningar på centralkontoret” lämnar efter att ha tagit del av lokalkontorens och även de närmaste samverkansparters synpunkter – bl.a fram vad som återges nedan.

Arbetsgruppen ser liksom lokalkontoren en decentraliserad verksamhet med ett centralkontor med ett fåtal fasta tjänster. Arbetet ska i huvudsak bedrivas i en projektorganisation, där medarbetare från hela organisationen används i olika uppdrag för det länsgemensamma uppdraget. Detta arbetssätt är ett led i utvecklandet av den lärande organisationen där delaktighet, kreativitet, öppenhet och eget ansvarstagande skapar kompetensutveckling och kompetensspridning i hela organisationen.

Centralkontorets roll ska främst vara samordnarens. Uppföljning och utvärdering spelar en central roll. Arbetssättet ska bygga på dialog och metodstöd.

Sett ur ett ledningsperspektiv är det främst två uppgifter som ett centralkontor, ck, ska bidra till nämligen att leda och styra verksamheten. Detta innebär att centralkontoret bl.a ska:

- vara direktören behjälplig med att förse styrelsen med uppgifter för att den ska kunna fullgöra sitt uppdrag
- ha ansvar för att ta fram underlag för i första hand verksamhetsplanering och budget samt följa upp och utvärdera verksamheten
- vara direktören behjälplig med underlag som behövs för den operativa ledningen av verksamheten samt på direktörens uppdrag medverka i planering och ledning av kassans verksamhet
- på direktörens uppdrag tillse att det sker en kvalificerad och för verksamheten väl anpassad uppföljning och utvärdering

Med utgångspunkt från ovanstående föreslår arbetsgruppen följande:

- **”Direktion”**, direktörens rådgivare, som ska bemannas utifrån de behov direktören har, vilka inte tillfredsställs via de övriga enheterna på centralkontoret. Inom direktionen bör dock finnas en funktion som arbetar med strategisk informationsspridning, internt såväl som externt.
- **Internrevision**, fristående enhet under styrelsen.
- **Försäkrings- och utvecklingsenhet** (FU-enhet), en sammanhållen serviceenhet för försäkrings- och utvecklingsverksamheten för att skapa en helhetssyn på verksamheten. Enhetens viktigaste uppgift, utifrån ett lokalkontorsperspektiv, är att samordna försäkrings- och utvecklingsfrågorna.
- **Administrativ enhet**, som främst är en serviceenhet till övriga enheter inom länet. Enheten har samordningsansvaret för budget och ekonomi samt för personalfrågor.
- **IT-enhet**, som ska arbeta med strategiska och systemtekniska frågor samt visst lokalt utvecklingsarbete främst vardagsrationaliseringar

Med utgångspunkt i arbetsgruppernas förslag presenterar direktören vid sammanträde i mars 1998 en promemoria "Lednings- och Ck-organisation för Skånekassan. I sin föredragning hänvisar han bl.a till proposition 1997/98:41 av vilken framgår att såväl den centrala myndigheten som kassans styrelse kommer att ställa ökade krav på uppföljning och utvärdering. Direktören sammanfattar de krav som ställs på organisationen för att den ska kunna bli framgångsrik på följande sätt:

- Kunna åstadkomma och redovisa RESULTAT
- Ha hög KVALITÉ i verksamheten, både gentemot kunder och uppdragsgivare
- Bedriva verksamheten RATIONELLT

Det kräver i sin tur:

- En decentraliserad organisation
- Kundfocusering
- Ständigt ifrågasättande och ständiga förändringar
- En lärande organisation med förmåga att utveckla "det intellektuella kapitalet"
- Att de anställda trivs med sitt arbete.

Lokalkontoren svarar för kärnverksamheten till vilket hela organisationens intresse ska fokuseras. Övriga delar i organisationen är stödprocesser.

Den ledningsstruktur som tecknas beskriver uppgifter och ansvarsförhållande för styrelse, direktör – direktion, kontorschef – lokalkontor, ledningskonferenser och förvaltningsledning.

När det gäller direktionen föreslås att i den ska ingå fem saksområdesansvariga inom följande områden:

1. Familjestöd
2. Rehabilitering
3. Pension
4. Administrativa frågor
5. Utvecklingsfrågor

De sakområdesansvariga är tillika kontaktpersoner för ett antal lokalkontor. I deras ansvarsområde ingår handläggning av strategiska frågor, uppföljning *etc*

5.2 Centralkontorsenheter

Centralkontoret ska utöver direktionen bestå av följande enheter: en försäkringsenhet, indelad i tre försäkringsområden, en administrativ enhet, en ADB-enhet, revision och ett antal funktioner som budget/controller, information, säkerhet och utveckling.

Direktören motiverar sitt förslag med att han vill åstadkomma en mer flexibel organisation, och att strävan bör vara att bedriva allt mer av verksamheten i projektform. För försäkringsområdena liksom för området utveckling bör högst två tredjedelar av tilldelade resurser låsas upp av fast personal. Vissa tjänster inom försäkringsenheten föreslås därför vara tidsbegränsade. Det bör heller inte finnas några skarpa gränser mellan de olika försäkringsområdena eller mellan direktionens olika ansvarsområden, vilket innebär att innehavare av aktuella tjänster ska kunna arbeta inom varandras områden. Detta i sin tur kräver klarhet vad gäller avgränsningar av ansvar och fodrar ett stort engagemang, en helhetssyn, en god samarbetsförmåga hos dem som blir innehavare av dessa tjänster.

5.3 Rekryteringsprocessen

Rekryteringsfrågan och andra spelregler för personalförändringar i samband med bildande av ck-organisationen hade beretts i en av de arbetsgrupper som Organisationskommittén tillsatte. Efter viss ytterligare beredning, föreslås att samtliga tjänster – inklusive enhetschefer eller motsvarande – ledigförklaras internt genom intresseutlysning samt att övriga tjänster, vilka kan betraktas som helt nya – dvs med ett arbetsinnehåll som ej tidigare funnits på de båda nuvarande kassorna – kan utlysas externt. Extern utlysning sker

enbart då det bedöms att tillräcklig kompetens saknas inom organisationen. All personal, således även personal från lokalkontor, ska ges möjlighet att anmäla intresse.

Kommittén kan med tillfredsställelse konstatera att när det gäller bemanning av stabsfunktionen uppfylls den av kommittén i maj 1997 uppställda målsättningen; att internrekrytering i första hand tillämpas och att en jämn fördelning eftersträvas både vad avser kön och kassatillhörighet. I sin föredragning 1998-04-17 uttalar direktör Kurt Inge Persson att vid valet av de fem sakområdesansvariga har den enskildes kvalifikationer i relation till kraven i aktuell tjänst stor betydelse. Därutöver är en bedömning av deras förutsättningar att passa in i, komplettera och tillsammans med direktören bilda en kompetent ledning av mycket stor betydelse. Stor vikt läggs även vid att de sakområdesansvariga ska ha kontakt med ett antal lokalkontor. Ambitionen är att utan avkall på uppställda krav tillgodose behovet av viss balans mellan Kristianstads och Malmöhus län samt mellan kvinnor och män. För bedömning, intervjuer och referenstagning har de konsulter som kommittén använt anlåtats.

5.4 Arbetsplan, budget samt vissa förpliktelser

Arbetsplan

Direktören lägger redan under januari 1998 fram en detaljerad arbetsplan för året. Densamma har reviderats vid några tillfällen – men de aktiviteter som förtecknats i arbetsplan 1 har i princip kunnat genomföras inom föreskriven tid. Några exempel på aktiviteter i planen lämnas nedan: Beslut om budget, vissa förpliktelser, start av ett antal projekt (beskrivs ytterligare under punkt 5.5), utarbetande av verksamhetsidé, personalpolicy och ledningspolicy, grunddrag i centralkontorsorganisation plus planeringsramar, besök vid samtliga lokalkontor inom Skåne län, ”utlysning” av vissa

centrala tjänster, ledningskonferenser, tillsättningsförfarande, verksamhetsplanering för 1999 etc.

Beslut om budget för verksamheten vid Skåne läns allmänna försäkringskassa år 1998 fattas vid årets första kommittésammanträde och vilar på följande förutsättningar och överenskommelser kassorna emellan:

Budget för 1998

1. Malmöhus läns allmänna försäkringskassa tillskjuter 1,4 miljoner kronor och Kristianstads läns allmänna försäkringskassa 0,7 miljoner kronor till en gemensam kassa.

2. Kostnader för personal, resor och logi vid konferenser, arbetsgruppsmedverkan *etc* svarar Malmöhus respektive och Kristianstads läns allmänna försäkringskassa för. för resor utom länet svarar Skåne läns allmänna försäkringskassa för.

Förpliktelser

Kommittén beslutar att Skåne läns allmänna försäkringskassa övertar alla de förpliktelser gentemot personal och externa samarbetspartners som var och en av de båda kassorna har vid samgåendet den 1 januari 1999.

5.5 Projekt

Som nämns ovan har ett antal projekt startats vid kassan. Varje projekt har klart formulerade direktiv med angivande av mål, syfte, *etc*. I de flesta projekten ingår anställda från central- respektive lokalkontorsnivå och en jämn fördelning från de två kassorna har eftersträövats. Härigenom uppnås per automatik en förankring inom hela organisationen. All personal informeras kontinuerligt via Intranet, kassornas interna informationssystem.

Nedan ges några exempel på igångsatta projekt, som kommer att få avgörande betydelse för verksamheten vid den nya kassan:

1. *Lednings- och styrsystem i Skånekassan – Balanserat styrkort* (utreda och lämna förslag till modell för verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning baserat på modellen Balanced scorecard, lämna förslag till medelsfördelningsmodell, kontroll av budgetutfall med mera)

2. *IT-strategi FK Skåne* (följer bl.a utveckling och visioner inom 2005-projektet, effektiviserar och optimerar användandet av information och gjorda investeringar) 3. *Skånekassans starka och svaga sidor* (tas fram som underlag inför verksamhetsplaneringen), 4. *Kompetensförsörjning FK Skåne* (beskriver verksamhetens kompetenskrav och yrkesroller), 5. *Kvalitetsutveckling FK Skåne* (förslag till kvalitetssystem för den nya Skånekassan och innefattar åtgärder/system som säkrar och utvecklar hela handläggningsprocessen) 6. *Policy - försäkrad* (med avstamp från det centrala kundpolicyprojektet utforma förslag till policy samt implementering av densamma), 7. *Ohälsöförsäkringarna* (projektet ska kritiskt granska och pröva arbetssätt samt ge förslag till nya och effektivare metoder och angreppssätt). 8. *Det reformerade ålderspensionssystemet – genomförande* (svarar för genomförandeplan och genomförande).

Projekt 1, 5, 6 och 7 finns redovisade i bilagedelen.

Under rubriken projekt kan även det *samverkansavtal*, som ingående diskuterats i kommittén, ingå. I maj 1998 meddelar direktör Persson att ett utkast till avtal föreligger, att en ansökan om medel tillställts Utvecklingsrådet samt att löntagarkonsult Anders Wiberg vidtalats. Avsikten är – om medel beviljas – att några pilotkontor skall utses, samt att en referensgrupp med företrädare från andra kassor kan följa arbetet med implementering och uppföljning av samarbetsavtalet, som blir det första inom kassavärlden.

Utvecklingsrådet behandlar ansökan vid sammanträde i juni. Dessvärre beviljas ej några medel. Trots detta fattas beslut om ett genomförande, men förutsättningar för bildande av den referensgrupp som nämns ovan, kvarstår därmed ej.

6 Erfarenheter av kommittéarbetet

6.1 Svårigheter och nackdelar

Det har varit en stor fördel för kommittén att utsedda ledamöter haft sin "hemvist" i respektive kassa. De känner verksamheten väl och har stor kunskap inom området. Men denna fördel kan också vändas till en nackdel. Som en eventuell konsekvens kan befaras att ledamöterna därigenom kan *uppfattas* ha bindningar/låsningar till den egna kassans personal, organisationssätt, arbetsrutiner och så vidare.

Det fanns bland personalen vissa betänkligheter, dels mot behov av kommitté och dels mot dess sammansättning. Detta på grund av förhållanden som antyds ovan, men framför allt på grund av upplevelse av bristande information/ kommunikation och osäkerhet om ansvar och ansvarsförhållanden. Det ifrågasattes även om en utlysning av direktörstjänsten behövde ske. Enligt mångas uppfattning borde samma modell som tillämpats vid sammanslagningen av Malmö och Malmöhus allmänna försäkringskassor ha använts. Det fanns också förväntningar att ingen av de två direktörerna skulle komma i fråga utan att tjänsten skulle besättas av en extern kraft, men också förhoppningar att en av de två kassadirektörerna skulle utnämnas. Kommittén fick ta emot skrivelser och samtal i vilka stöd för respektive mot dem som senare blev kommitténs huvudkandidater till direktörstjänsten kom till uttryck.

En annan fråga som troligen väckt en del förundran var att kassornas remissvar över "Utredningen angående en gemensam allmän försäkringskassa i Skåne" ej var samstämmigt, när det gällde tidpunkten för sammanläggningen. Framflyttningen av förslagen

tidpunkt gav upphov till en del spekulationer och torde vara en förklaring till att det kassagemensamma förberedelsearbetet kom att nedprioriteras eller i vissa fall rent av stanna av.

Som en eventuell svårighet kan språkförbistring nämnas. Enligt direktiven tillsätts kommittén för att förbereda och genomföra *bildandet* av Skåne läns allmänna försäkringskassa. Orden sammanslagning och sammanläggning har också använts. Dessa ord kan ge upphov till skilda tolkningar beroende på var och ens utgångspunkt/ uppfattning i frågan. Några anser att ordet bildande står för ett nyskapande och förordar långtgående och mycket radikala förändringar. Detta synsätt präglar det fackliga handlingsprogrammet, som nämns under punkten 4.3 ovan. Andra gör en annan tolkning och lägger tonvikten mer mot sammansmältning/-växning av kassorna. Vissa farhågor att den större kassan kommer att dominera den mindre förs också fram. Härutöver finns naturligtvis en naturlig och berättigad oro och ängslan över vad som kommer att hända den personal som inte kommer att beredas plats vid det nya centralkontoret.

Det kan tilläggas att Kommittén redan tidigt markerar att det är en *ny* kassa som ska bildas. I andra uttalanden klargörs att en stor länskassa kan kräva förändringar på ledarskap, organisation etc och att det gäller att tillvarata det som fungerar väl eller att bygga något helt nytt och att siktet ska vara inställt på framtiden.

6.2 Gynnsamma omständigheter och fördelar

Som nämns ovan har det varit till stor fördel för kommittén att utsedda ledamöter också är styrelseledamöter och har sin "hemvist" i de aktuella kassorna. De känner verksamheten väl och har stor kunskap inom området. Samtidigt torde det ha varit till stor fördel att också ordföranden är väl förtrogen med socialförsäkringen och dess administration. Det synes välmotiverat att varken kommitté-ordföranden eller sakkunniga och experter *ej* haft sin

tjänst/förankring i Skåne. Därigenom torde en del farhågor om partiskhet ha kunnat undanröjas.

Det har också varit positivt att kommittén haft ett öppet klimat. Det var en välvald strategi att diskutera igenom och lägga fram en ledningsfilosofi innan utlysning av direktörstjänst skedde. Likaså att konsulthjälp påkallades för rangordning av de kandidater kommittén, efter genomgång av samtligas meriter, valt att intervjua.

När väl direktören tillsätts, så intensifieras det operativa arbetet att forma en *ny* kassa radikalt. Flera olika projekt (se ovan) sätts igång och en gemensam värderingsplattform processas fram inom organisationen *etc.* Enligt vad kommittén erfar, så är alla de farhågor och tveksamheter, som nämnts tidigare, helt undanröjda. Tillit, tilltro och en viss framtidsoptimism har återskapats.

6.3 Forskningsprojekt

Under 1997 inleddes ett samarbete mellan Centrum för Arbetsvetenskap vid Högskolan Kristianstad och representanter från de två skånekassorna. Detta resulterade i att Högskolan genom olika forskningsinsatser åtog sig följa hela sammanslagningsprocessen av de två organisationerna inför, under och efter den 1 januari 1999. En första delrapport har delgivits kommittén i oktober 1998. Av delrapporten framgår att det är en longitudinell studie som genomförs, vilket innebär att samma individer följs under hela processens gång. I undersökningen ingår ett proportionerligt urval anställda från elva lokalkontor och de två centralkontoren (184 personer från Kristianstads län respektive 209 från Malmöhus län). Inledningsvis studeras den enskilda individens förutsättningar att hantera en förändring, men även mötet av två organisationskulturer och hur detta kan påverka bildandet av en ny organisation.

Organisationskommittén anser det mycket vällovt att de båda kassorna gemensamt tagit detta initiativ. Genom en forskningsinsats av denna karaktär kan skeendet speglas på ett objektivt sätt och de erfarenheter som vinnes kan tas tillvara inför och vid fram-

tida organisationsförändringar, såväl inom som utanför kassavärlden

7 Regeringens särskilda direktiv till kommittéer och särskilda utredare

Enligt direktiven ska kommittén beakta regeringens generella direktiv till kommittéer och särskilda utredare om redovisning av regionalpolitiska konsekvenser (dir 1992:50), om att pröva offentliga åtaganden (dir. 1994:23), om jämställdhetspolitiska konsekvenser (dir. 1994:124) samt om konsekvenser för brottsligheten och det brottsförebyggande arbetet (dir. 1996:49).

7.1 Regionalpolitiska konsekvenser med mera

Några regionalpolitiska konsekvenser utöver dem som redovisats i tidigare utredningar och i proposition 1995/96:38 förutsätts icke ske. De administrativa besparingar, som förväntas uppnås på grund av sammanslagningen, kommer i inledningsskedet ej begränsa antalet arbetstillfällen nämnvärt. Den personal som ej erhåller tjänst vid det nya centralkontoret bereds, med tillämpning av lag om anställningsskydd (1982:80) fortsatt anställning hos kassan.

Allmänheten kommer att beredas samma möjlighet till personlig service fortsättningsvis. Antal lokalkontor och/eller andra servicepunkter kommer ej att minska på grund av sammanläggningen.

7.2 Offentliga åtaganden

Med hänvisning till att beslut om administrationen av socialförsäkringen med mera nyligen varit föremål för politiskt ställningstagande, har kommittén ej funnit skäl pröva frågan. (Hänvisas till prop. 1997/1998:41, socialförsäkringsutskottets betänkande 1997/98:SfU8, regeringsskrivelse 1997/98:153 samt SFS 1998:87)

7.3 Jämställdhetspolitiska konsekvenser

Som nämnts under punkten 5.3 har ambitionen vid tillsättning av ck-tjänsterna varit att utan avkall på uppställda krav tillgodose behovet av viss balans mellan Kristianstads och Malmöhus län samt mellan kvinnor och män. Direktör Persson har i anledning av den sistnämnda målsättningen fört ingående samtal med ett antal personer och i några fall bedrivit en form av head-hunting. Att få in kvinnor i direktionen är ur flera aspekter väsentligt, dels på grund av att kvinnligt ledarskap innebär att också andra erfarenheter och värden tillförs, dels för att internt och externt markera att kvinnor behövs i den verkställande ledningen, dvs på högsta beslutande nivå. Ett projekt som ej nämns under punkten 5.5 rör jämställdheten. I projektet belyses verksamhet, lönestruktur etc i ett genderperspektiv och detta ska mynna ut i att konkreta åtgärder föreslås och genomförs för att främja jämställdheten.

7.4 Konsekvenser för brottsligheten och det brottsförebyggande arbetet

Några konsekvenser för brottsligheten och det brottsförebyggande arbetets bedöms inte uppkommit till följd av sammanslagningen.

8 Slutord

Den nya organisationen vid Skåne läns allmänna försäkringskassa och dess projektinriktade arbetssätt utgör, enligt kommitténs uppfattning, ett föredöme och motsvarar väl de krav som kan ställas på en modern och framsynt organisation.

Vid kommitténs slutsammanträde diskuteras bland annat erfarenheter av kommittéarbetet. Kommittén konstaterar gemensamt att 17 protokollerade sammanträden ägt rum. Flera kommittéledamöter poängterar det värdefulla i att kommittén från början tog förhållandevis god tid på sig för att diskutera målsättning, ambitioner, krav på ledarskap med mera. Därigenom skapades också ett förtroendefullt samarbete och en öppen atmosfär, som utgjort en god förutsättning för att lyckas fullt ut med uppdraget. Några ledamöter framhåller att kommitténs sammansättning och status haft stor betydelse. De olika insatser som sakkunniga respektive experter utfört under processens gång har av flera skäl – varav personalsammanhållning är ett – varit till stor nytta.

Kommittén gör vidare bedömningen att den medverkat till att två frågor särskilt lyfts fram, nämligen ett tidsbegränsat ledarskap och det samverkansavtal, som träffats mellan parterna i Skåne län. Det sistnämnda kommer säkerligen att få flera efterföljare inom kassavärlden. Erfarenheter av detta avtal, liksom av det forskningsprojekt som omnämns under 6.3 kommer med säkerhet många andra till del.

Kommittédirektiv

Bildandet av Skåne läns allmänna försäkringskassa

Dir. 1997:4

Beslut vid regeringssammanträde den 9 januari 1997

Sammanfattning av uppdraget

En organisationskommitté tillsätts för att förbereda och genomföra bildandet av Skåne läns allmänna försäkringskassa från och med den 1 januari 1999.

Kommittén skall bl.a.

- utarbeta en organisationsplan för försäkringskassan i Skåne län,
- utarbeta underlag till Riksförsäkringsverkets anslagsframställning,
- vidta nödvändiga förberedelser för anställning av personal vid den nya kassan samt samordna de två nuvarande försäkringskassornas yttrande till Riksförsäkringsverket beträffande förordnande av direktör för den nya försäkringskassan i Skåne län.

Bakgrund

Regeringen bemyndigade den 7 december 1995 dåvarande statsrådet Hedborg att tillkalla en särskild utredare för att i samråd med Riksförsäkringsverket och de allmänna försäkringskassorna i Kristianstads län och Malmöhus län utreda förutsättningarna för att bilda en gemensam allmän försäkringskassa för Skåne. Utredaren skulle vidare lämna förslag om den nya försäkringskassans organisation och lokalisering.

Utredaren har i skrivelse den 11 oktober 1996 till statsrådet Klingvall föreslagit att en gemensam försäkringskassa för Skåne bildas den 1 januari 1998. Utredaren har vidare föreslagit att centralkontoret för den nya kassan lokaliseras till Kristianstad.

Skrivelsen har remissbehandlats. Samtliga remissinstanser tillstyrker att en ny försäkringskassa bildas i det nya Skåne län. Styrelsen för försäkringskassan i Kristianstad har dock förordat att sammanläggningen senareläggs till den 1 januari 1999. Styrelsen motiverar senareläggningen med behovet av en ordentlig förberedelsestid samt med att de tre nuvarande sjukvårdshuvudmännen i Skåne skall gå samman den 1 januari 1999.

Uppdraget

En organisationskommitté skall samordna arbetet med bildandet av en ny försäkringskassa i Skåne län vad avser bl.a. organisation, bemanning, kompetens och arbetsformer. Arbetet bör utgå från att centralkontoret för den nya försäkringskassan skall lokaliseras till Kristianstad.

En sammanslagning av försäkringskassan bör kunna leda till administrativa besparingar. De resurser som härvid frigörs bör kunna användas för att möta de besparingskrav som åligger den sammanslagna kassan.

Kommittén skall ta fram och till Riksförsäkringsverket överlämna det underlag som behövs för att bedöma erforderliga resurser för den nya försäkringskassan.

Kommittén skall vidta nödvändiga förberedelser för anställning av personal vid den nya försäkringskassan med beaktande av 6 b § lagen (1982:80) om anställningskydd. Kommittén skall vidare samordna de nuvarande försäkringskassornas yttrande till Riksförsäkringsverket när det gäller förordnandet som direktör i den nya kassan. Kommittén skall därvid beakta att ett sådant förordnande bör ske i god tid före inrättandet av den nya försäkringskassan.

Ansvar för att förbereda avvecklingen av de berörda försäkringskassorna vilar fram till den 31 december 1998 på respektive försäkringskassa. Frågor om investeringar och nyrekryteringar fram till denna tidpunkt skall beredas särskilt med organisationskommittén.

Arbetet skall bedrivas så att den nya försäkringskassan skall kunna inleda sin verksamhet den 1 januari 1999.

Organisationskommittén skall beakta regeringens direktiv till samtliga kommittéer och särskilda utredare om regionalpolitiska konsekvenser (dir. 1992:50), om att pröva offentliga åtaganden (dir. 1994:23), om jämställdhetspolitiska konsekvenser (dir. 1994:124) samt om konsekvenser för brottsligheten och det brottsförebyggande arbetet (dir. 1996:49).

Kommittén skall hålla berörda centrala arbetstagarorganisationer informerade om sitt arbete och ge dem tillfälle att framföra synpunkter samt genomföra förhandlingar i enlighet med lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet.

(Socialdepartementet)



**SKÅNE LÄNS ALLMÄNNA
FÖRSÄKRINGSKASSA**

BSC-gruppen

1998-10-23

Arbetsmaterial

Balanserat styrkort i Skånekassan

1.1 Inledning

1.2 En ny modell

I PM "Lednings- och ck-organisation för Skånekassan" (1998-03-13) formuleras kraven på den nya kassan enligt nedan:

Vi måste för att bli framgångsrika:

- Kunna åstadkomma och redovisa **RESULTAT**
- Ha hög **KVALITÉ** i vår verksamhet, både gentemot kunder och uppdragsgivare
- Bedriva verksamheten **RATIONELLT**

Detta kräver i sin tur:

- En decentraliserad organisation
- Kundfocusering
- Ständigt ifrågasättande och ständiga förändringar
- En lärande organisation med förmåga att utveckla "det intellektuella kapitalet"
- Att de anställda trivs med sitt arbete

Kraven enligt ovan visar att verksamheten måste styras och följas ur flera olika perspektiv. Vi måste också få med både det kortsiktiga perspektivet (budgetåret) och det långsiktiga som sträcker sig några år framåt i tiden.

En modell för verksamhetsstyrning som kan passa för Skånekassans behov är "Balanced Scorecard (BSC)" – "Balanserat Styrkort". Projektet har arbetat med att finna en modell av styrkortet som anpassats till vår verksamhet.

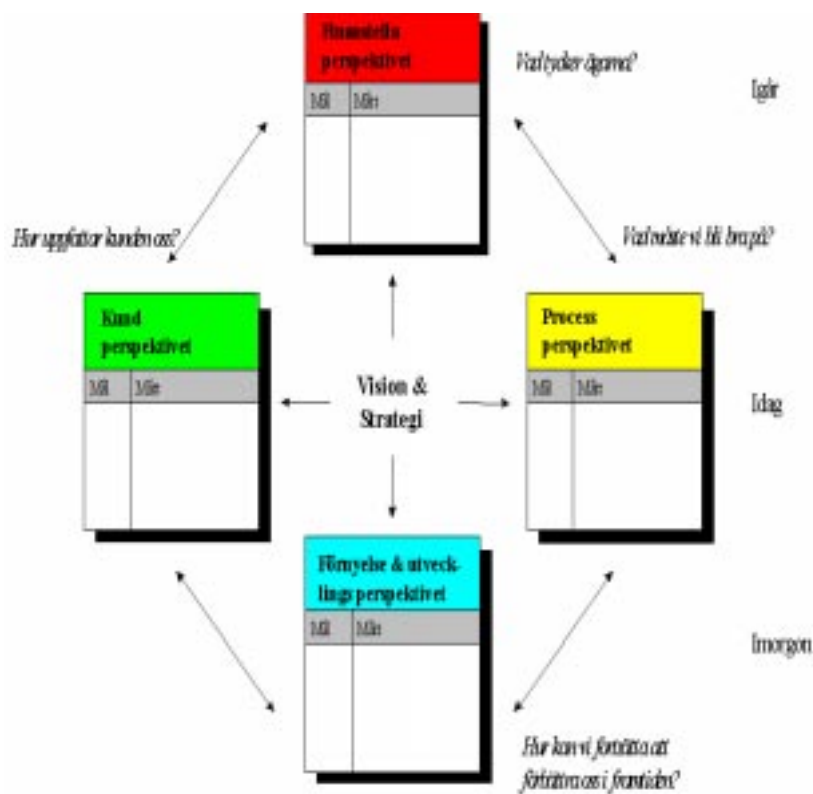
1.3 Balanserat Styrkort – en kort beskrivning

Balanserat Styrkort (Balanced Scorecard – BSC) lanserades i början av 90-talet som ett alternativ till traditionell ekonomisk styrning. Genom att se verksamheten ur fyra viktiga perspektiv (fokus) försöker BSC koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin. Genom att fokusera på ett fåtal kritiska nyckeltal (styrta) inom väsentliga målområden, styr man och följer upp den dagliga verksamheten som påverkar morgondagens utveckling och resultat.

De fyra ursprungliga perspektiven är det *finansiella perspektivet*, *kundperspektivet*, *processperspektivet* och *förnyelse- och utvecklingsperspektivet*.

Styrkortet kan också sägas bygga på tre tidsdimensioner – igår, idag, imorgon. "Igår" är då ett resultat av vad som sker idag eller imorgon.

Modellen enligt ursprunget såg ut enligt figur nedan.



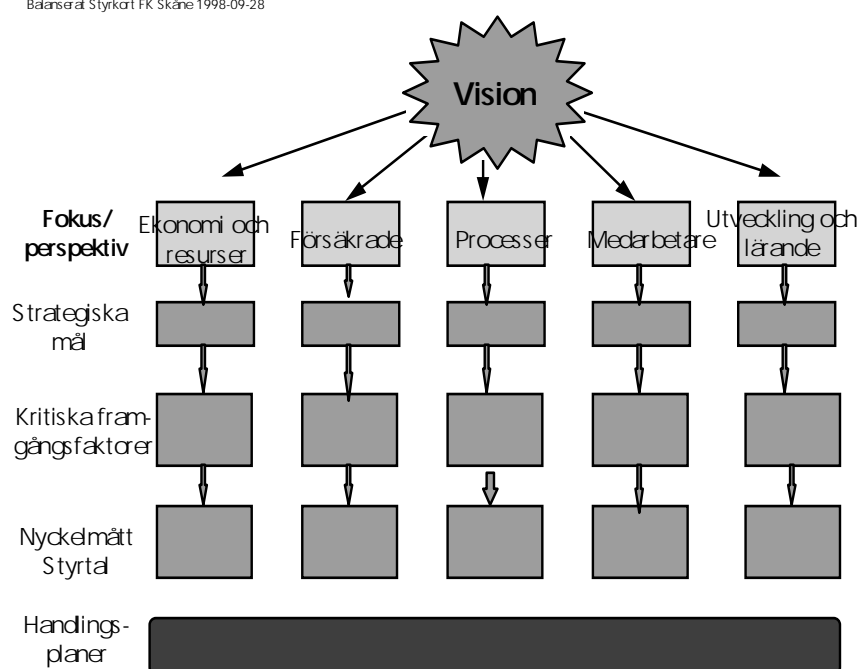
Genom att i en kompakt form presentera de allra viktigaste styr-talen får ledningen en möjlighet att göra avvägningar mellan olika angelägna intressen. Man kan se det som en balansgång mellan olika insatser där det gäller att få balans i hur målen nås inom det olika perspektiven. Det gäller också att se sambandet mellan de olika perspektiven, t ex hur kan en viss utvecklingsinsats antas påverka hur kunderna ser på oss, hur påverkar det kvaliteten i processen, hur påverkar det användningen av resurserna?

Vanligt är att komplettera ursprungsmodellen med ett femte perspektiv (fokus) som gäller *medarbetarna*.

I processen att ta fram ett balanserat styrkort utgår man från verksamhetens vision och strategiska mål. Det är därför viktigt att ledningen engageras i arbetet med styrkortet. Utifrån de strategiska målen identifieras kritiska framgångsfaktorer och lämpliga styrtalet. Målnivå för respektive styrtalet bestäms och konkreta handlingsplaner kopplade till framgångsfaktorerna fastställs. Arbetsmodellen på en övergripande nivå framgår av skissen nedan.

För att på ett framgångsrikt knyta samman visionen med det dagliga arbetet är det viktigt att utvecklingen av BSC sker från två håll. Vision och strategiska mål måste vara tydliga och förmedlas av ledningen ut i organisationen. När det gäller att ta fram kritiska framgångsfaktorer, relevanta styrtalet och handlingsplaner måste hela organisationen engageras. Ett styrkort måste hela tiden vara levande och till sitt innehåll ständigt vara föremål för granskning och prövning.

Balanserat Styrkort FK Skåne 1998-09-28



2 Skånekassans styrkort

2.1 Våra utgångspunkter

I arbetet med att identifiera fokusområden, strategiska mål och kritiska framgångsfaktorer har vi utgått från följande dokument.

- SFA-visionen 2005
- Skånekassans gemensamma plattform
- Regleringsbrevet 1998
- Aktuella projektbeskrivningar inom Fk Skåne
 - Policy – försäkrad
 - Ohälsförsäkringarna
 - Kvalitetsutveckling Fk Skåne
 - Kompetensförsörjning Fk Skåne

Utöver de ursprungliga fokusområdena har vi kommit fram till att ett särskilt medarbetarfokus bör finnas med eftersom plattformen poängterar flera viktiga ställningstagande vad gäller synen på ledning och medarbetare.

2.2 Fokusområden

I Fk Skåne bör vi arbeta utifrån fem fokusområden. Styrkortet ska innehålla mål, framgångsfaktorer och styrtal som är påverkbart för kassan och enheterna. Det innebär att mer övergripande SFA-frågor, t ex teknikutvecklingen, inte tas med. Ambitionen är också att styrtalen ska kunna fastställas på enhetsnivå. Några undantag kan dock förekomma.

I arbetet med att fastställa framgångsfaktorer och styrtal upptäcker man att en del av dem kan hänföras till flera fokus. För att få en någorlunda tydlig indelning har vi därför försökt dra vissa gränser mellan fokusområdena.

➤ *Ekonomi och resurser*

Utöver det som gäller tydliga ekonomiska förhållanden såsom budget och medelsanvändning har vi hänfört även det som gäller effektiv resursanvändning till detta fokus. Det gäller då i första hand effektivitet och produktivitet i processerna som avspeglas i t ex styckkostnader. Fokusområdet har därmed ett uppdragsgivareperspektiv.

➤ *Processerna*

Till detta fokus har vi hänfört det som gäller handläggningen av olika förmåner, arbetet med rehabilitering och vår informationsverksamhet gentemot försäkrade och omvärld. Målen inom området bygger till stor del på regleringsbrevets mål, d v s hur vi sköter handläggningen ur ett kvalitetsperspektiv, hur våra rutiner fungerar, när våra tjänster levereras etc. Området omfattar därmed vår kärnverksamhet och hur vi bedriver denna.

➤ *Försäkrade*

Till detta fokus hänförs det som gäller vårt förhållande gentemot de försäkrade och hur vi levererar våra tjänster, d v s frågor om hur de försäkrade uppfattar oss, frågor om bemötande, tillgänglighet och liknande. Området fokuserar på den kvalitet som finns i leveransen av tjänsterna och vilket förtroende de försäkrade har för vårt arbete.

➤ *Medarbetare*

Under detta fokusområde hänförs lednings- och medarbetarfrågor. Målen inom området ska ta sikte på exempelvis hur ledningen fungerar, hur medarbetarna upplever sin arbetssituation och liknande som visar hur arbetsförhållandena ter sig.

➤ *Utveckling och lärande*

Detta fokusområde rör framtidsfrågorna och vår förmåga att förbättra verksamheten och förnya oss. Hit ska hänföras det som gäller kompetensutveckling, metodutveckling etc. D v s sådant som tar sikte på att förbättra och förändra verksamheten i positiv riktning inom övriga fokusområden.

3 Styrkortets strategiska mål, framgångsfaktorer och styrtalet

3.1 Ekonomi och resurser

| | |
|---------------------------|---|
| <i>Strategiska mål:</i> | Vår ekonomi ska vara i balans över tiden |
| | Vi handlägger försäkringen effektivt och rättssäkert till lägsta möjliga kostnad (den gemensamma plattformen – Effektivt resursutnyttjande) |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | Tydliggjorda krav på respektive budgetansvarig |
| | En allmänt accepterad medelsfördelning till resultateterna |
| | Ett effektivt redovisnings- och uppföljningssystem för att snabbt upptäcka avvikelser |
| <i>Styrtalet</i> | Avvikelse från budget |
| | – totalt |
| | – anslag (läns-mått) |
| | – avgiftsintäkter (läns-mått) |
| | – ”Öronmärkta” medel |
| | Stycktid för vissa ”tunga” ärendeslag (sjukpenning, underhållsstöd, bostadsbidrag, föräldrapenning, förtidspension) |
| | Förhållandet mellan tid för administration och försäkringsverksamhet (enligt tidsredovisning) |

Motiv

Målet att vi över tiden ska hålla vår budget är självskriven. Mellan åren kan vissa över/underskridande accepteras men på sikt måste en balans finnas. RFV har i bl a underlagen för resultatdialogen angivit att visst anslagssparande kan vara bra, dock inte över 3%.

I Skånekassans gemensamma plattform anges som en viktig grundprincip gentemot våra uppdragsgivare att handläggningen sker effektivt, rättsäkert och billigt.

För att nå målen måste medel för olika verksamheter och till resultatenheter fördelas så att de stämmer med resursbehoven, d v s träffsäkert. En god hushållning med medel kräver att det finns tydliga spelregler för hur medlen ska användas och tydliga krav på den ansvarige.

Styrtalen speglar budgetsituationen över tiden samt effektiviteten i handläggningen. Talet som visar förhållandet administration/försäkringsverksamhet kan utgöra ett mått på hur vi prioriterar kärnverksamheten försäkringen.

Samtliga föreslagna styrtal går att följa minst kvartalsvis.

3.2 Försäkrade

Strategiska mål: Vi ska ha en hög tillgänglighet och ge möjligheter att nå oss på olika sätt; telefon, brev, internet, besök etc

Framgångsfaktorer: Generös öppettid för att kunna nå kundtjänst .

Korta väntetider

Styrtal: Kundenkäten
– tillgänglighet

Svarstider telefon i kundtjänst
– väntetider
– borttappade samtal
– återkopplade samtal

Motiv

Värderingsplattformen betonar att tillgängligheten är viktig och att vi kan möta våra försäkrade på olika sätt. Kravet är att tillgängligheten ska ligga i nivå med eller över de försäkrades förväntningar.

Styrtalen visar dels över tiden hur de försäkrade bedömer vår tillgänglighet – årsvisa mätningar – och kontinuerligt hur pass lätt man når oss via telefon.

När tekniken förändras kan vi också se hur kontakterna sker via t ex internet.

| | |
|---------------------------|---|
| <i>Strategiska mål:</i> | Vi ska uppfylla den försäkrades förväntningar på bemötandet |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | God kunskap om den försäkrades förväntningar och upplevelser (ta med den försäkrade i kartläggningen) |
| | Tydliga uppdrag – möjliga att kommunicera internt och externt |
| | Informera om när ersättning och beslut förväntas vara den försäkrade tillhanda (kvalitetsdeklaration) |
| <i>Styrtal:</i> | Kundenkäten – bemötande |
| | Klagomålshanteringen – något mått (Projekt Policy försäkrad hanterar frågan) |

Motiv

I värderingsplattformen uttrycks på flera sätt vår ambition att ge de försäkrade ett korrekt bemötande och att den försäkrades intresse har högsta prioritet.

En avgörande framgångsfaktor är att vi vet vad den försäkrade förväntar sig på olika sätt.

Projektet Policy försäkrad har för avsikt att formulera ett resultatmål baserat på kundenkäten vad gäller bemötandet.

Resultatet kan avläsas i styrtalen från kundenkäten – årsvis – och mera löpande i ett mått som behandlar de klagomål och även positiva omdömen som fångas under året.

3.3 Processerna

| | |
|---------------------------|--|
| <i>Strategiska mål:</i> | Vi ska göra rätt från början – nollfelsprincipen – och de försäkrade ska kunna lita på att vi handlägger försäkringen rättssäkert. |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | Ständig uppföljning och utvärdering Fortsatta projekt för effektivare och säkrare handläggning |
| <i>Styrtal:</i> | Andelen fel – felaktigt och bristfälligt underlag – felaktigt rättstillämpning |

Motiv

Målet står i överensstämmelse med regleringsbrevets mål och satsningarna på rätt ersättning och kommer även till uttryck i värderingsplattformen.

Framgångsfaktorerna är bl a kompetensutveckling (fokus utveckling och lärande) men framförallt en utveckling av arbetssätt och metoder kombinerat med ständig uppföljning.

Styrtalen visar aggregerat resultatet av kvalitetskontrollerna och går att följa löpande månadsvis.

| | |
|---------------------------|---|
| <i>Strategiska mål:</i> | Vår handläggning är effektiv och vi arbetar offensivt med det som är värdeskapande. |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | Fortsatta projekt för effektivare, mer enhetlig och säkrare handläggning Ökat samarbete mellan lokalkontor Enhetlig tidsmätning |

| | |
|-----------------|--|
| <i>Styrtal:</i> | Genomströmningstider för – SFN-ärende (förtidspension/sjukbidrag, vårdbidrag, arbetsskadelivränta) – bostadsstöden (BOB/BTP) |
|-----------------|--|

Motiv

I värderingsplattformen uttrycks på olika sätt att vi vill ge den försäkrade en bra service och att vi ska arbeta med sådant som skapar mervärde för den försäkrade. Att leverera tjänster i rätt tid är ett viktigt område. Framgångsfaktorer är projekt för utveckling av arbetssätt, ökad spridning av erfarenheter men också en bättre tidsmätning så att slutsatser kan dras om var handläggningen sker mest effektivt.

Ett mått är genomströmningstiderna. Även stycktiderna kunde använts men har hänförts till fokus Ekonomi och resurser.

| | |
|---------------------------|---|
| <i>Strategiska mål:</i> | Våra metoder och angreppssätt i ohälsarbetet är effektiva. |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | Fortsatta projekt för effektivare och säkrare handläggning Ständig uppföljning och utvärdering Certifiering av rehab-handläggare |
| <i>Styrtal:</i> | Resultat av SAR-tjänst i förhållande till nybeviljade förtidspensioner/sjukbidrag Resultat av Qben-granskningar – ohälsa Antal fall (sjukfall _{≥60} dagar+sjukbidrag+förtidspensioner)/1000 invånare |

Motiv

Vi har valt att särskilt lyfta fram processen rehabilitering. Regleringsbrevets mål ligger som en bas där kassans strategiska mål är att lyfta fram effektiva metoder och angreppssätt. Även här handlar det om att skapa mervärde för de försäkrade.

Projektet ohälsöförsäkringarna behandlar bl a framgångsfaktorerna vilket kan innebära justeringar av förslaget ovan.

Styrtalet resultat av SAR-tjänst relaterat till nybeviljade förtidspensioner/sjukbidrag kan följas löpande. Talet täcker in både de som når ett lyckat resultat efter rehabilitering och de som inte kan återgå i arbete.

Måttet måste testas eftersom vi inte använt det tidigare.

Öben-granskningar är ett kvalitetsmått när det gäller bl a rehabiliteringsfallen. För jämförbarhet krävs att

att enheterna granskar efter samma kriterier inom något område.

Ett årligt mått.

Medarbetare

Strategiska mål: Vi arbetar i en lärande organisation och utvecklar vår verksamhet genom att allas kompetens tas till vara.

Framgångsfaktorer: Bra ledarskap som kan driva förändringsarbetet – från ord till handling

Delegerat egenansvar och befogenheter för arbetsuppgifter och kompetensutveckling

Större rörlighet bland personalen

Styrtalet: Mått på ledarskapet (PSO)

Resultat av Kvalitetsrevisionen

| | |
|---------------------------|---|
| <i>Strategiska mål:</i> | Skånekassan är en attraktiv arbetsplats |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | Delaktighet |
| | Flexibla arbetsformer och arbetstider |
| | Ökad jämställdhet |
| | Bra arbetsmiljö – fysisk och psykosocial |
| | ”Stolt” över att arbeta på fk |
| <i>Styrtal:</i> | Medarbetarnas uppfattning om den psykosociala arbetsmiljön (PSO/Tempen) |
| | Sjukfrånvaro |
| | Köns-åldersfördelning |

Motiv

Både målen och framgångsfaktorerna enligt ovan har sin grund i Skånekassans värderingsplattform.

Styrtalen vad gäller ledarskap och medarbetarnas uppfattning om sin arbetsmiljö kan följas genom årliga mätningar av den psykosociala arbetsmiljön. Kvalitetsrevisionen ger både en uppfattning om kvalitetsarbetet i stort på enheterna men också en värdering av hur ledningen arbetar med kvalitetsfrågorna. Båda talen är årliga mått.

Sjukfrånvaron och köns-/åldersfördelningen kan följas löpande under året.

3.5 Utveckling och lärande

| | |
|---------------------------|--|
| <i>Strategiska mål:</i> | Vi ska ha en hög kompetens i försäkringen och vara professionella i vår yrkesroll och vårt bemötande. |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | Kompetensutveckling – försäkringsmässig och personlig God omvärldskunskap – socialförsäkringens roll i skydds nätet |
| <i>Styrtal:</i> | Andel av tiden för utveckling och lärande (enligt tidsredovisningen) |

| | |
|---------------------------|--|
| <i>Strategiska mål:</i> | Vår kompetens inom IT ska utvecklas för optimal användning av våra IT-system |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | Kontinuerlig kompetensutveckling IT |
| <i>Styrtal:</i> | Antal som klarat IT-körkort |

| | |
|---------------------------|--|
| <i>Strategiska mål:</i> | Kompetensförsörjning i takt med behoven |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | Fortlöpande kartläggning av kompetensbehov och kompetensprofiler |
| <i>Styrtal:</i> | ”Gapet” mellan kompetensbehov och kompetensprofiler |

| | |
|---------------------------|--|
| <i>Strategiska mål:</i> | Vår avsatta tid för utveckling och lärande ska öka till 10% av vår totala arbetstid. |
| <i>Framgångsfaktorer:</i> | Kompetensutveckling (IT, försäkringsmässig och personlig) Utökad projektverksamhet och nätverksarbete |

| | |
|-----------------|--|
| <i>Styrtal:</i> | Andel av tiden för utveckling och lärande (enligt tidsredovisningen) |
|-----------------|--|

Motiv

En ökad satsning på humankapitalet och utveckling och lärande är avgörande för att förbättra oss inom övriga fokusområden. Vi måste satsa på högre kvalitet i handläggningen och en hög kompetens inom IT. Vi måste också se till att våra framtida kompetensbehov täcks in och att gapet mellan behoven och aktuella kompetensprofiler är så litet som möjligt. I Skånekassans arbetsätt ligger att arbeta i olika projekt och nätverk. Som en inriktning föreslås att andelen tid för utveckling och lärande ska öka till 10% av arbetstiden.

Styrtalen ska visa dessa satsningar på olika sätt. Andelen tid för lärande kan följas löpande genom tidsmätningarna. Antal som klarat IT-kort registreras också löpande.

Gapet mellan kompetensbehov och kompetensprofil redovisas endast årligen. Utvecklingsarbete pågår.

4 Styrkortet version 1.0



5. Verksamhetsplanering och uppföljning

Styrkortets huvuduppgift är att styra mot de mål som finns för verksamheten och ge en sammanfattande bild av verksamheten. Därför blir också styrkortet den grund som verksamhetsplaneringen vilar på.

Ett väl utformat styrkortet kan ligga till grund för både verksamhetsplanering och rapporteringen av verksamheten

➤ *Planering*

genom styrkortets utformning utkristalliseras det som ledningen bedömer vara de viktigaste strategiska målen för verksamheten på lite längre sikt, d v s ca 3 år eller längre. I styrkortet kan också ingå viktiga mål på kortare sikt och då kopplat till särskilda satsningar. Justeringar m h t ändrade förutsättningar görs årligen. Fokusområdena blir därmed utgångspunkten för den årliga planeringen och ger den övergripande strukturen för verksamhetsplanen. Samtliga målsättningar och handlingsplaner för såväl den regionala nivån som på enhetsnivå kan därmed rymmas inom fokusområdena.

➤ *Uppföljning*

styrkortet ger också strukturen för uppföljningen där som miniminivå gäller att följa och kommentera utvecklingen av styrtalen på regional och enhetsnivå.

Utvecklingen av kortets styrtal ska ge indikationer på om uppföljningen och analysen behöver fördjupas inom något eller några områden, antingen för hela kassan eller för enskilda enheter.

Behovet av en gemensam struktur

I den nya Skånekassan finns 38 lokalkontor (36 resultatenheter) med långtgående decentraliserat ansvar för verksamheten. En långtgående decentralisering kräver samtidigt en kvalificerad och

regelbunden uppföljning för att ledningen och styrelsen ska kunna ta sitt övergripande ansvar för verksamheten.

En sådan uppföljning underlättas väsentligt genom en gemensam struktur för hur rapporteringen ska gå till men också av att verksamhetsplanen utformas efter en gemensam grundstruktur. Avsikten är inte att detaljstyra utan att ge vissa ramar inom vilka respektive enhet sedan fritt kan utforma sin verksamhetsplan och uppföljning.

Planeringsförutsättningar

Grunden

Verksamhetsplaneringen ska inte endast ta sikte på nästkommande budgetår utan måste ha en längre tidshorisont. Därför utgör SFA-visionen 2005, Skånecassans gemensamma plattform och policys basen.

Årliga förutsättningar

Regleringsbrevet ger förutsättningarna för det kommande året. Verksamhetsmålen är dock oftast de samma över flera år och är väl kopplade till vision, plattform och policys.

Resultat och resultatutvecklingen under det gångna året i kombination med aviserade insatser eller förändringar ger underlag för verksamhetsanalysen inom samtliga fokusområden.

Med detta som grund anges de särskilda mål och satsningar som ska gälla generellt för kassan under verksamhetsåret. Detta kan påverka styrtalens utformning och målnivåer.

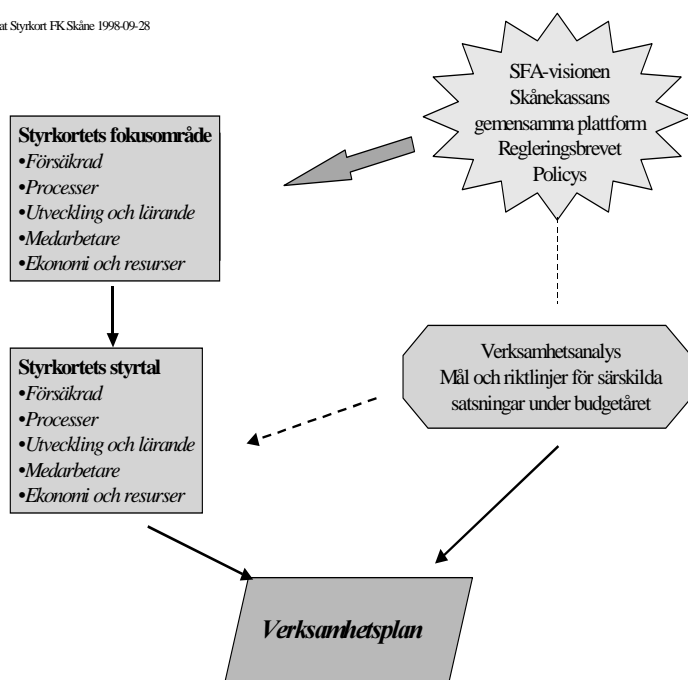
Planeringsarbetet

Det synsätt som kommer till uttryck genom det balanserade styrkortet är att de fokusområden som identifierats alla är viktiga för

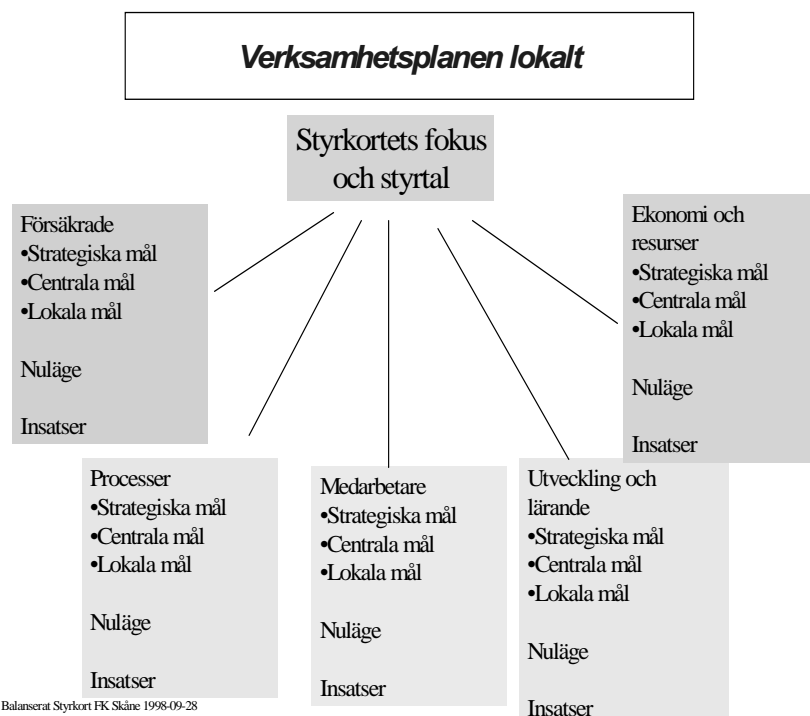
verksamheten och ska ses i en helhet. Det är därför också viktigt att enheterna i planeringsarbetet gör sin egen, lokala analys av läget inom respektive fokusområde. De styrtal som ingår det övergripande kortet är gemensamma men ger också en stor möjlighet för enheterna att komplettera med egna styrtal i uppföljningen. Den lokala analysen får visa vilka ytterligare styrtal som bör följas.

Det lokala styrkortet blir då ramen för enhetens planering. Det är fullt möjligt att även för arbetsgrupper inom enheten konstruera ett styrkort men det bör då rimligen endast ta sikte på den arbetsgruppens specifika verksamhet. Det väsentliga är dock att arbetsgruppens styrkort drar åt samma håll som enhetens gemensamma styrkort.

Balanserat Styrkort FK Skåne 1998-09-28



Både centralt och lokalt byggs verksamhetsplanen upp efter strukturen i bilden nedan



Verksamhetsuppföljningen ska utgå från styrkortet och dess fokusområden. Men den kan inte enbart och alltid endast begränsas till de styrkort som finns i styrkortet utan måste också kompletteras med annan information.

Behovet av djup i uppföljningen är olika vid olika tidpunkter och arbetsgruppen för "Övergripande frågor" har i sin rapport angett följande:

Kraven på utvärdering och resultatanalys ökar. Lokalkontoren har ett eget resultatansvar och måste kunna bedöma måluppfyllelsen utifrån de krav som ställs på kassan totalt. Dessa krav är i punktform

- Vilka insatser har kontoren/kassan gjort
- Kommentera och bedöm måluppfyllelsen. Den ska även kommenteras och bedömas i förhållande till andra faktorer i samhället.
- Kommentera och bedöm översiktligt vilka genomförda insatser som haft betydelse för måluppfyllelsen.
- Kommentera eventuella åtgärder med anledning av resultaten.

Det är viktigt att kontoren löpande följer verksamheten ur egen styrnings-synpunkt men också så att de i relevanta delar kvartalsvis kan sammanfatta till Ck enligt punktsatserna ovan. Kontorens kommentarer och analyser är en grundförutsättning för att kunna ge styrelsen en kvalitativt bra kassagemensam analys och för att kunna uppfylla årsredovisningskraven.

Särskilt viktiga i detta sammanhang är

- halvårsuppföljningen som dels bör ge klara indikationer på hur årets verksamhet går men också ge tid för ev behov av korrigeringsåtgärder för resten av året
- 3-kvartalsuppföljningen som såväl måste ge basunderlag för nästa års verksamhetsplanering som för Ck:s arbete med resultatanalysen i årsredovisningen

Uppföljningarna kommer också att utgöra en viktig del i det underlag som sakområdesansvariga har till de resultatdialoger och andra diskussioner man har med "sina" kontor. En regelbunden uppföljning är därför ett viktigt styrinstrument för både kontors- och kassaledning.

Revisonsenheten har sin rapport 1998-08-26 rekommenderat en kvartalsvis skriftlig rapportering som framförallt fokuserar på åtgärder och om-disponeringar som måste göras för att nå måluppfyllelse.

Med ovanstående som utgångspunkt bör därför en gemensam struktur baserad på styrkortet användas för uppföljningen från enheterna. Huvudprincipen kan då vara för uppföljningen :

- första och andra kvartalet – i allmänhet uppföljning och kommentarer till de styrtalet som finns i styrkortet. Kommentarer krävs då måluppfyllelse inte föreligger och ska då framförallt vara framåtsyftande vad gäller förväntad utveckling och vad man tänker vidtaga för att nå måluppfyllelse.
- tredje kvartalet – en utvidgad uppföljning med redovisning av vidtagna åtgärder och kommentarer och analys av resultatet. Även i denna uppföljning ska det finnas bedömning av prognos vad gäller resultatutvecklingen. Uppföljningen kommer då att innehålla mer än enbart styrtalet, framförallt de mål som finns i regleringsbrevet men som inte finns med i styrkortet.
- fjärde kvartalet – inskränker sig till styrkortet. Samtidigt gör enheterna en ny verksamhetsplanering som då kommer att innehålla fördjupade analyser om kontorets läge inom de olika fokusområdena.

Skånekassan
Åsa Andersson

1998-11-06

Kvalitetssystem för den nya skånekassan

Vårt övergripande mål är att tillfredsställa våra försäkrades och uppdragsgivares krav, behov och förväntningar. Våra försäkrade och uppdragsgivare kräver att vår verksamhet håller hög kvalitet inom alla områden. Det är dessutom viktigt för den enskilde medarbetarens yrkesstolthet att verksamheten är känd för hög kvalitet.

Vad är kvalitet?

Vi utgår från den gängse definitionen i den internationella standard som ges ut av International organization for standardization, ISO;

”Alla sammantagna egenskaper hos en produkt eller tjänst som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov”.

Definitionen säger oss direkt att kvalitet skall ses ur ett helhetsperspektiv och är något som kunden i första hand har att bedöma. Den lämnar också öppet för oss som leverantör av tjänsterna att på förhand tolka ”underförstådda” behov.

En tjänsts kvalitet är beroende av **vad** som görs (**rätt tjänst**) och **hur** den görs (**rätt sätt**). För att en tjänst skall få hög kvalitet krävs dessutom en väl genomtänkt organisation som ger utrymme för flexibilitet och hänsyn till olika kunders önskemål och behov (**i rätt tid**).

Varför kvalitetssystem?

För att nå vårt mål att leverera tjänster med hög kvalitet är det viktigt att vi systematiskt och kontinuerligt arbetar med de faktorer som påverkar kvaliteten på våra tjänster. Bristfällig och felaktig handläggning leder till betydande olägenheter och kostnader. Ett processinriktat kvalitetsarbete bör leda till att kvaliteten i handläggningen förbättras samtidigt som medarbetarnas kvalitetsmedvetande stärks och med det handlägningsprocesserna kan effektiviseras och kostnaderna reduceras.

Kvalitetsarbete kräver ett tråget, långsiktigt och systematiskt förhållningssätt där alla i organisationen är engagerade i förbättringsprocessen. I alla verksamheter finns det alltid något som kan bli bättre och ofta leder arbetet med kvalitetsförbättringar i sig till att man upptäcker nya förbättringsbehov.

De senaste årens arbete med kvalitetsförbättrande åtgärder har grundlagt ett gynnsamt kvalitetsklimat i organisationen. Detta måste vi tillvarata och utveckla i den nya Skånekassan. Vi presenterar i det följande ett för Skånekassan gemensamt kvalitetssystem bestående av

- en övergripande vision
- riktlinjer för arbetet
- arbetsbeskrivningar
- mätinstrument och uppföljnings-/utvärderingsåtgärder
- ansvarsfördelning

Kvalitetssäkring – utveckling

Vi skall i allt vårt arbete fokusera på den försäkrade. Ansvaret ligger hos ledningen som måste vara engagerad och kunnig om kvalitet och som tillsammans med samtliga medarbetare skapar en organisation där kvalitetstänkande genomsyrar allt arbete. De målsättningar vi sätter upp, både centralt och lokalt, de åtgärder vi vidtar och de uppföljningar vi gör måste hela tiden avspegla och

konkretisera och kunna återföras till den övergripande visionen och de riktlinjer vi antagit.

Helhetsperspektivet på kvalitet borgar för att alla delar i organisationen målsätts planeras, följs upp och utvärderas.

Centralt i kassan har vi ett övergripande ansvar för att alla policies, verksamhetsplan och handlingsplaner i övrigt har sin utgångspunkt i vår kvalitetspolicy och att alla medarbetare lätt kan se att så är fallet.

Dessa styrdokument skall vara formulerade så att åtgärderna går att målsätta och följa upp utifrån kvalitetsaspekter.

De mätinstrument vi bestämmer oss för att använda på olika områden skall också de ha sin utgångspunkt i vårt kvalitetsarbete. Det vi mäter skall också analyseras och värderas för att kunna återföras i organisationen som ett led i den ständiga förbättringsprocessen.

Kvalitetsmålen skall konkretiseras i vår verksamhetsplan. De övergripande målen skall ha genomslag i samtliga enheters verksamhetsplaner och både planering och uppföljning skall följa en gemensam struktur. Ett utmärkt redskap för detta är det s.k. balanserade styrkortet som fokuserar på strategiska mål och framgångsfaktorer i organisationen. Våra fokus och strategiska mål skall spegla kvalitetspolicyen och mätinstrumenten skall utformas så att de kan användas i kvalitetsförbättringsarbetet. Detta gäller både centralt och lokalt.

De mätinstrument som vi beslutar oss för att använda skall kunna användas både för kassan som helhet och för de enskilda enheterna och resultaten skall också kunna avläsas på dessa båda nivåer. Resultaten skall sedan användas i kontinuerliga resultatdialoger med samtliga enheter samt av enheterna själva i sitt uppföljningsarbete. Det skall också kunna ligga till grund för särskilda åtgärdsplaner både på central och lokal nivå.

Mätinstrument – behov och metoder

Det finns stora behov i organisationen av gemensamma och välutvecklade mätinstrument både av kvantitativ och kvalitativ art.

Vissa av de instrument som finns inom olika områden idag behöver vidareutvecklas och andra behöver uppfinnas. Nedan anges de som idag kan användas gemensamt för att följa kvalitetsutvecklingen i organisationen och inom vilka områden de kan användas. Förslag till vidareutveckling och förbättring anges också.

Kundenkäter, genomförs årligen och kan brytas ner på varje lokalkontorsområde. Skall användas som mät- och analysinstrument samt bör kunna ligga som utgångspunkt för både central och lokala åtgärdsplaner inom områden som bemötande och tillgänglighet.

Svarstider telefon, mål skall sättas upp och mätas dagligen, statistik kvartalsvis, mäter tillgänglighet.

Klagomålshantering, JO/JK anmälningar, antal omprövningar/överklaganden, skall utformas instrument för att mäta klagomål. Bör finnas med i kvartalsuppföljning och som underlag för åtgärdsplaner. Mäter t.ex. bemötande, kompetens, effektivitet.

Handläggningstider/genomströmningstider, mål skall sättas upp och mätas kvartalsvis. Bildar underlag för analys och åtgärder. Mäter rätt tid, effektivitet.

Gängse kvalitetskontroller enligt RFV:s föreskrifter, mäter kvaliteten i ärendehandläggningen, rätt tjänst. Systemet är idag kritiserat på många punkter som krångligt, mäter fel saker m.m. Viktigt att vi vidtar åtgärder för att påverka till en förändring av instrumentet och till att det blir enklare att använda. Enligt uppgift kommer förenkling redan 1999 med nytt urvalssystem. Systemet skall dock användas framtagna policy kommer att ses över.

Kompassen, är ett instrument att mäta arbetsprocesser både ur effektivitets- och kvalitetssynpunkt, gör vi rätt saker, vid rätt tidpunkt, på rätt sätt. Kompassen skall användas som ett förbättringsinstrument i hela kassan. Arbetsprocesser skall kartläggas och åtgärder skall vidtas med målet att de mest effektiva processerna skall få genomslag på samtliga kontor. Kommer att följas upp i resultatdialoger, andra uppföljningsinstrument samt via revisorernas arbete.

Stycketider och styckkostnader, kommer att följas i kompassenarbetet samt i kvartalsuppföljningar och resultatdialoger. Bör kunna ligga till grund för intern benchmarking.

Kvalitetsrevision, är ett kvalitativt uppföljningsinstrument som mäter inställningen till och engagemanget för kvalitetsarbete på samtliga enheter i kassan. Instrumentet skall ses över och ev. kompletteras med frågeställningar som har bäring i den nya kvalitetspolicyn. Skall genomföras en gång om året på samtliga enheter i kassan. Resultatet ligger sen till grund för dialog och åtgärdsplaner. Kan ses som bl.a. en mätning av "kvalitetsaktiviteten" i organisationen.

Uppföljningar enligt Q-benmodellen, systematiska uppföljningsinstrument av kvaliteten i olika ärendeslag. Införs på fler och fler områden. Skall användas som modell för uppföljningsarbetet.

Psykosocial arbetsmiljömätning, skall genomföras årligen i november månad för att ligga till grund för åtgärder i verksamhetsplan. Skall även ligga till grund för vissa centrala åtgärder då behov föreligger samt för uppföljning av enheternas arbetsmiljöarbete.

Kompetensanalys, mätning och uppföljning bör i princip ske årligen. Mäter utvecklingsbehov samt resultat av insatta åtgärder i förhållande till kompetensbehovet i organisation och på individ.

Avsatta resurser för kompetensutveckling, mätinstrument behöver utvecklas.

Mätning av ledarskap, instrument skall utvecklas.

Skåne läns allmänna försäkringskassa
Kvalitetsutveckling – FK Skåne

98-12-16

Vi har alltid den försäkrade i fokus för vårt arbete

innebär att.....

- vi hjälper den försäkrade med att få den ersättning som han eller hon har rätt till
- vi möter våra försäkrade efter deras olika behov och förutsättningar
- vi erbjuder våra försäkrade en god tillgänglighet.

Styrdokument

Skånekassans gemensamma plattform

Innehåller grundprinciper grupperat i fyra områden : försäkrade, medarbetare, ledarskap samt uppdragsgivare / försäkringen - vår produkt. I plattformen framkommer också att följande skall känneteckna oss...: kundorientering, kompetens, kvalitet, kostnadsmedvetande, effektivitet, ifrågasättande, helhetssyn etc.

Kundpolicy inom 2005

Ett av RFV:s projekt inför kassan 2005. Beskriver olika scenarier hur mötet med den försäkrade kan tänkas se ut i framtiden. Mötet skall bygga på kvalitet, korrekt och tillförlitlig service. En effektiv och flexibel organisation och vi skall kunna vara tillgängliga på det sätt den försäkrade önskar. F n finns det åtta ärendeslag beskrivna vad avser framtida mötet.

Policy - försäkrad för Skånekassan

Är en fortsättning/fördjupning på RFV:s projekt ovan. Skånekassan kommer under hösten att arbeta fram en policy för vårt möte med den försäkrade.

Balanserat styrkort

Är ett mätinstrument som fokuserar på olika områden i verksamheten. Anger strategiska målsättningar, vilka framgångsfaktorer som vi tror på hur vi skall mäta att vi förbättrar oss.

Mätinstrument

- Klagomålshantering
- Kundenkäter
- Svarstider – telefon

Vi utför rätt tjänst i rätt tid med rätt bemötande

innebär att.....

- vi ser till att rätt ersättning betalas ut inom fastställda tider
- vi är bra på att förklara regler och informera om bestämmelser
- vi bemöter alltid våra försäkrade vänligt och korrekt

Styrdokument

Skånekassans gemensamma plattform

Kundpolicy inom 2005

Policy - försäkrad för Skånekassan

Rätt ersättning

Innebär att vi följer de anvisningar som finns i RFFS 1998:22 vad avser god kvalitet i ärendehantering. Utöver detta finns ett handlingsprogram som utöver kvalitetsgranskningen också innefattar t ex åtgärder mot fusk och missbruk

Balanserat styrkort

Mätinstrument

- Genomströmningstider/handläggningstider
- Stycktid
- Kontroller enligt RFFS 1998:22
- Kundenkäter (bemötande)
- Klagomålshantering inkl JO/JK anmälningar
- Antal omprövningar och överklagande

Vårt kvalitetsarbete är inbyggt i samtliga våra tjänster och genomsyrar det dagliga arbetet

innebär att.....

- vi utgår ifrån att vårt arbete är till nytta för de försäkrade
- vi arbetar ständigt med förbättringar
- vi utvecklar vår arbetsorganisation och kompetens för att säkerställa god kvalitet och ett bra resultat för de försäkrade

Styrdokument

Skånekassans gemensamma plattform

Policys för vissa specifika ärendeslag

Skånekassan kommer att ha policys för vissa specifika ärendeslag som t ex handikappområdet, underhållsstöd etc.

Skånekassans policy för ohälsarbetet

Balanserat styrkort

Mätinstrument

- Kvalitetsrevision
- Uppföljning enligt Q-ben-modellen
- Flödesanalyser enligt kvalitets- och effektivitetsinstrumentet, kompassen
- Kontroller enligt RFFS 1998:22

Vi handlägger försäkringen rättssäkert, enkelt, och till lägsta möjliga kostnad

innebär att.....

- vi skall göra rätt från början (nollfelsprincipen)
- vi åtgärdar de fel som ändå kan uppstå på ett effektivt och rationellt sätt.
- vi har ett effektivt resursutnyttjande

Styrdokument

Skånekassans gemensamma plattform

Kvalitets- och effektivitetsprojekt

Rätt ersättning

Strategi för klagomålshantering (saknas idag)

Balanserat styrkort

Mätinstrument

- Flödesanalyser enligt kvalitets- och effektivitetsinstrumentet, kompassen
- Kontroller enligt RFFS
- Tidsredovisningen (gapet mellan administrationstid och ärendetid)
- Styckkostnad och stycktid
- Klagomålshantering Genomströmningstider/handläggningstider
- Antal omprövningar och överklagande som ändras

Vi utvecklar fortlöpande våra ledare och våra medarbetare till att ha rätt kompetens för sin roll. *Kunnande, förmåga och vilja präglar vårt arbete*

innebär att.....

- vi har som ledstjärna ständig utveckling och förändring i arbetet
- vi kombinerar våra försäkringskunskaper och vår myndighetsroll för att kunna möta den försäkrade på ett professionellt sätt
- vi låter alltid kompetensförsörjningen vara i takt med behoven
- vi arbetar i en lärande organisation där allas kompetens tas tillvara och utvecklas

Styrdokument

Skånekassans gemensamma plattform

Kompetensförsörjningsprogram för Skånekassan

Programmet beskriver vad som menas med kompetensutveckling, hur kompetensutveckling ska gå till och kassans syn på en lärande organisation och vad som krävs för att utveckla lärandet. Till hjälp finns ett verktyg för att kartlägga social kompetens, yrkeskompetens, organisationskunskap och omvärldskunskap. Inom programmet finns fastställda kompetensprofiler för olika tjänster.

Policy för IT-strategi

Balanserat styrkort

Mätinstrument

- Psykosocial mätning
- Antal av personal som klarar IT-körkort
- Andel avsatta resurser för utveckling och lärande
- Gapet mellan kompetensbehov och profil
- Kvalitetsrevision
- Mätning av ledarskapet



**SKÅNE LÄNS ALLMÄNNA
FÖRSÄKRINGSKASSA**

Projekt policy försäkrad

Policy försäkrad för Skånekassan

Projektets uppdrag

Projektet policy försäkrad har, enligt direktiven (1998-05-29), haft i uppdrag att utifrån det centrala kundpolicyprojektet, ta fram ett förslag till policy försäkrad för Försäkringskassan Skåne. Projektet skall vidare utarbeta förslag till implementeringsplan.

Projektarbetet

I projektgruppen har ingått Bengt-Olle Andersson som projektledare, Ulla Eliason, Lk Höganäs, Gunnel Gustavsson, Lk Osby, Monica Rubin, Lk Kristianstad och Ewa Sjöberg, Lk Mobilia.

Projektets styrgrupp har utgjorts av förvaltningsledningen. Ledningskonferensen har utgjort referensgrupp till projektet. Därtill har funnits en referensgrupp med företrädare för de fackliga organisationerna.

I enlighet med projektdirektiven har enheterna utsett kontaktperson till projektet. Vissa enheter har valt att ha flera kontaktpersoner.

Enkät till enheterna

I syfte att dels få en bild av i vilken utsträckning det pågår aktiviteter kring kundpolicyfrågor i de båda Skånekassorna, dels få enheternas uppfattning om vilka frågor som är viktiga att satsa på för Skånekassan, genomfördes inledningsvis en enkät till enheterna. Eftersom kundenkäten 1997 behandlade i princip alla de frågor som har betydelse i mötet med de försäkrade, dvs. bemötande, tillgänglighet, kompetens etc., gjordes en direkt koppling till denna enkät. Enheterna fick bland annat besvara frågeställningen om vilka åtgärder som enheten har vidtagit eller planerar att vidtaga med anledning av resultatet av enkäten. Projektet kan konstatera att det i varierande grad pågår aktiviteter på samtliga enheter.

Centrala kundpolicyrapporten

Det centrala Projektet Kundpolicy beskriver hur socialförsäkringsadministrationen skall möta de försäkrade i perspektivet 2005. Projektet har i dessa beskrivningar utgått från de försäkrades behov, krav och förväntningar. Projektet beskriver också konsekvenser för administrationen av dessa kundmöten såsom arbetsmetodik, arbetsorganisation, teknik m m.

Sammanfattande beskrivning av den centrala kundpolicyen

Vårt uppdrag är att administrera en allmän försäkring som ger trygghet under livets olika skeden. Det gör vi genom att vara kompetenta och tillgängliga när kunden vill och behöver oss. Och kunden väljer själv det sätt han eller hon vill möta oss på.

Vi skall öka tillgängligheten för våra kunder och få mer tid över för kunder med särskilda behov. Detta gör vi genom att förenkla

och utveckla formerna för kundmöten och få kunderna att använda självbetjäning i kontakterna med oss.

Vi erbjuder våra kunder

- möjligheter för alla att nyttja sina rättigheter inom den allmänna försäkringen,
- valfrihet genom självbetjäning dygnet runt och personlig service när kunden behöver oss,
- ett bemötande av hög kvalitet med respekt för kundens integritet och rätt till självständighet
- beslut som präglas av snabbhet och rättssäkerhet,
- kunskap och information om rättigheter och skyldigheter.

Kundmöte har definierats som alla de tillfällen när en aktiv handling leder till en kontakt mellan den försäkrade och försäkringskassan. Det innebär att både tekniska och personliga kundmöten har definierats som kundmöten. Det centrala kundpolicyprojektet har urskiljt två principiella typer av kundmöten. Det är dels självbetjäning som innebär att kunden utför sitt eget ärende och dels den kund som betjänas av en handläggare.

Utnyttjandet av modern teknik och moderna organisationssätt skall ge möjligheter till väsentligt kortare handläggnings- och genomströmningstider och ökad tillgänglighet. Genom kundservicefunktioner, telefonsvar och introduktion av internet som kommunikationsalternativ kommer delar av arbetsprocesserna att kunna läggas över på kunden. Detta kommer för personalen sammantaget innebära att sättet att arbeta förändras radikalt. Det kommer att föra med sig väsentligt nya kompetenskrav, behov av delvis nya yrkesroller och förändrade attityder.

I rapporten beskrivs tre olika framtida kundmöten: bostadsbidrag till barnfamiljer, vårdbidrag och rehabilitering.

Projekt policy försäkrad har emellertid valt att inte beröra frågor som gäller arbetsorganisationen, medarbetarnas kompetens och

teknikstödet. När det gäller det framtida kompetensbehovet och IT-strategin behandlas dessa frågor av andra projekt. Projektet har istället valt att behandla frågor som gäller mötet med den försäkrade, dvs. frågor som gäller bland annat tillgänglighet och bemötande.

Vi är till för de försäkrade

förslag till grundprinciper policy försäkrad

Projektet policy försäkrad kan konstatera att det idag finns vissa skillnader i förhållningssätt mellan olika enheter och även mellan olika handläggare. Projektet anser att detta är otillfredställande. Det är viktigt att kassan har ett medvetet förhållningssätt gentemot de försäkrade. Ett förhållningssätt som är gemensamt för hela kassan och är känt och accepterat av varje anställd. Det bör vara självklart att den försäkrade skall få ett likvärdigt bemötande oavsett vilken enhet eller vilken handläggare som han eller hon möter.

I bilaga 1 lämnar projektet förslag till grundprinciper - policy försäkrad att gälla för Skånekassan. Projektet beskriver också vilka krav som dessa principer ställer på organisationen och lämnar i viss mån även förslag till åtgärder. Bland annat föreslår projektet att kassan anger mål för bemötande och utökad tillgänglighet vad gäller framförallt telefontider men även utökade möjligheter till personliga möten.

Projektet anser att grundprinciperna skall kunna kommuniceras både internt och externt.

I försäkringskassan Skåneland går tillämpning och bemötande hand i hand

I centrum för de försäkrades önskemål står bemötandet som det som är viktigast i kontakterna med kassan. Det bör därför vara självklart för Skånekassan att bemötandet blir lika viktigt som att vi tillämpar lagstiftningen rätt.

I bilaga två redovisas exempel från de frisvar som försäkrade gav i kundenkäten 1997. De försäkrade redovisar här sin syn på det bemötande som de fått på kassan. I exempelsamlingen tydliggörs också skillnaderna i förhållningssätt mellan olika enheter och handläggare.

I bilaga tre "För diskussion om bemötande" beskrivs tolv händelser. Endast i ett av exemplen redovisas hur vi agerat.

Syftet med dessa båda bilagor är att de skall utgöra underlag för diskussioner på enheterna om bemötande, förhållningssätt, attityder etc.

Etik och moral i Skånekassan

Etik och moral tillhör de frågor som har uppmärksammats under senare år, inte endast inom socialförsäkringsområdet utan även i samhället i övrigt. Ett etiskt och moraliskt förhållningssätt hör också nära samman med hur vi i övrigt bemöter de försäkrade. Även här är det viktigt att vi har ett för hela kassan gemensamt förhållningssätt. Projektet lämnar dock inte något förslag till underlag för diskussioner om etiska frågor utan kan konstatera att sådana underlag redan har tagits fram centralt, vilket också har presenterats/diskuterats vid en för de båda kassorna, gemensam konferens i september 1998.

Vi tillvaratar de försäkrades synpunkter

Försäkringskassan Skåne bör präglas av ständiga förbättringar och utveckling inom alla områden. Det skall vara självklart att de försäkrades synpunkter tas tillvara i detta förbättringsarbete. Projektet lämnar därför flera förslag som både syftar till att underlätta för den försäkrade att lämna sina synpunkter och så att kassan kan tillvarata dessa.

Förslag till systematiserad klagomålshantering

Projektet föreslår införandet av en s.k. förbättringsbok där varje enhetschef registrerar inkomna synpunkter i en excelfil. Namnet *förbättringsbok* anger syftet, dvs. att den skall vara ett viktigt inslag i enhetens och kassans förbättringsarbete. Naturligtvis är det självklart att vi, i den mån det är möjligt, snabbt rättar till eventuella fel och även ber om ursäkt när vi har gjort fel.

Förslag till lokal/regional kundenkät

Projektet gör bedömningen att det kan finnas skäl att komplettera den årligen återkommande centrala kundenkäten med en lokal och regional enkät och lämnar därför förslag till hur denna bör utformas.

Även via internet

Projektet har beskrivit vad som bör ingå i Skånekassans hemsida. Ett av förslagen som vi lämnar är att den försäkrade skall kunna lämna synpunkter eller ställa frågor vi internet (e-mail).

Förslag om kundpaneler

Ett sätt att kartlägga kunders krav och förväntningar är att organisera s.k. kundpaneler. I kundpanelerna samlas ett mindre antal personer som, utifrån sin erfarenhet, får ge sin syn på de frågor som är aktuella för ställningstagande. Projektet föreslår att kundpaneler skall användas för vissa tillfälliga och avgränsade projekt i syfte att öka kundperspektivet i kassans utvecklingsarbete.

Vi förbättrar tillgängligheten

Öppethållande och telefontider i Skånekassan

Projektet föreslår i princip oförändrade öppethållandetimes, dvs. måndag kl. 10.00 - 17.30 och tisdag - fredag kl. 10.00 - 15.00. Däremot skall det ges utökad möjlighet till tidsbeställda besök.

Telefontiden utökas för kundtjänsten till kl. 08.00 - 18.00 måndag - fredag. Enheternas telefontid blir måndag kl 09.00 - 17.30 och tisdag - fredag kl. 09.00 - 15.00 (växel kl. 09.00 - 16.00).

Utökar kundtjänsten

Skånekassan får fr.o.m. den 1 januari 1999 en gemensam kundtjänst och gemensam växel med placering på minst tre orter, dvs. förutom nuvarande, Mobilia, Lund och Kristianstad, kan kundtjänsten även vara placerad på annat lokalkontor när behovet av utökning är påkallad, exempelvis i samband med pensionsutskicket.

Tillgängligheten ökar genom att samtalen hamnar i den växel eller den kundtjänst som har kortast kö, oavsett varifrån man ringer i Skåne län.

Kundtjänsten föreslås få utökade uppgifter i Malmöhus län där man även skall göra preliminärberäkningar av bostadsbidrag till barnfamiljer och bostadstillägg till pensionärer.

Projektet lämnar förslag till sexveckors schemaläggning av arbetstiden för kundtjänsten. Schemaläggningen innebär att endast en kundtjänst är bemannad under tider när samtalsfrekvensen är låg. Härigenom skapas också möjlighet till kontinuerliga kompetensutvecklingsinsatser för kundtjänsten.

Förbättrar telefonkulturen

Projektet lämnar förslag på telefonkultur för Skånekassan.

Policydokument i de båda Skånekassorna

Det finns flera policydokument i de båda Skånekassorna som har anknytning till projekt policy försäkrads uppdrag.

- Hembesökspolicy (fk 1200) projektet föreslår att detta policydokument skall gälla för Skånekassan.
- Kundpolicy och Försäkringspolicy (fk 1100) projektet föreslår policydokumenten upphör. De behandlar samma områden som projektets förslag till grundprinciper.

Implementering av policy försäkrad

Om vi är överens om att det är så här vi skall möta våra försäkrade i framtiden så förpliktar detta. Det är en förväntan bland de försäkrade och därmed en nödvändighet

att vi skapar ett enhetligt förhållningssätt inom Skånekassan och att vi har en samsyn i dessa frågor.

Kundpolicyn för socialförsäkringsadministrationen innebär så mycket mer än frågan om förhållningssätt, attityder, bemötande och tillgänglighet. Utökade möjligheter förde försäkrade att möta oss, samtidigt som vi får väsentligt förändrade teknikstöd, påverkar hela vårt sätt att arbeta. Det påverkar vår arbetsorganisation och vårt behov av kompetens. Som framgår ovan har projektet valt att inte behandla frågor om arbetsorganisation och kompetens bland annat av den anledningen att vissa av dessa frågor behandlas i andra projekt, exempelvis kompetensförsörjningsprojektet.

Vad har vi gjort?

- Som ett led i implementeringsfasen har alla anställda i Skånekassan under hösten 1998 informerats om kundpolicyn och business case. Enhetscheferna i Skåne och projekt policy försäkrads kontaktpersoner har informerats vid konferenser. Enhetscheferna och kontaktpersonerna har också blivit informerade om det arbete som har bedrivits i projekt policy försäkrad.

Vad bör vi göra?

- Projektet föreslår att projektrapporterna presenteras samlat på enheterna i början av år 1999 på ett liknande sätt som kundpolicy och business case har presenterats under hösten 1999.
- Grundprinciperna bör anslås på alla lokalkontor (tillsammans med handläggningstiderna) för att de härigenom skall bli kända även för allmänheten. Projektet föreslår att förslaget till grundprinciper ingår som en del i Skånekassans gemensamma plattform (ersätter tidigare skrivningar). Plattformen bör utges i pocketformat och ges till alla anställda.
- Kontaktpersonerna för projektet bör i början av år 1999 samlas under en dag för att diskutera dels de etik och moralexempel

som presenterades på konferensen den 10 september 1998 och som därefter har diskuterats på enheterna, dels diskutera de tolv exempel med koppling till bemötande som projektet redovisar i bilaga 3 till denna rapport. Även dessa exempel bör dessförinnan diskuteras på enheterna. Syftet med denna konferens är att skapa ett gemensamt förhållningssätt inom Skånekassan. Exempelsamlingen bör även diskuteras på en ledningskonferens.

- Centralkontoret bör i likhet med vad som gäller ansvaret för att vi har en likvärdig tillämpning av lagstiftningen, även ta ett ökat ansvar för att vi får ett gemensamt förhållningssätt inom Skånekassan - ***I försäkringskassan Skåneland går tillämpning och bemötande hand i hand.*** Frågor om bemötande och etik och moral bör, som ett led i detta ansvarstagande, ges ökat utrymme, bland annat finnas med som ett naturligt inslag i konferens- och utbildningsverksamheten.
- Det är viktigt att det skapas förutsättningar för att uppfylla de krav som ställs i kundpolicyn, förslaget till grundprinciper etc. Projektet anser exempelvis att arbetsmiljön har stor betydelse för hur vi bemöter våra försäkrade.
- Att skapa en god telefonkultur är viktigt, inte minst ur den försäkrades synvinkel. Projektet föreslår att möjligheten att införskaffa bärbara telefoner utreds snarast. Dessutom bör de personer som har en föredömlig telefonkultur uppmärksammas och som belöning få delta på socialförsäkringsstämman hösten 1999.
- Det centrala kundpolicyprojektets rapport bör användas i det fortsatta utvecklingsarbetet i Skånekassan. Exempel härpå är beskrivningen av framtida kundmöten för bostadsbidragsärenden, vårdbidrag och rehabiliteringsverksamheten.



Centralkontoret
Ronny Andersson, 046 - 37 60 55

Datum Personnr/diariernr
1998-10-27

Projektet Ohälsöförsäkringarna - analys

Uppdraget

Projektets syfte är att kritiskt granska och pröva vårt sätt att arbeta med ohälsöförsäkringarna samt att lämna förslag till nya och effektivare metoder och angreppssätt. Arbetet bör resultera i ett handlingsprogram för FK Skåne.

Föreliggande analys utgör första steget i projektet och ska efter diskussioner vid ledningskonferens fastställas för att därefter tillsammans med resultatet av kvalitets- och effektivitetsprojektet Kompassen utgöra grund för handlingsplanen. Då det är viktigt att ta tillvara vad som kommer fram vid sammanställningen och work-shoparna kring ohälsoområdet inom projektet Kompassen har tidpunkten för leverans av handlingsplanen flyttats fram till januari 1999.

I analysen ges en generell bild över situationen inom framförallt den samordnade rehabiliteringen medan andra försäkringsförmåner behandlas mera sparsamt eller inte alls. Problemen kan självklart variera i omfattning mellan olika lokalkontor beroende på flera faktorer som t ex kontorets storlek, befintlig kompetens samt strukturella faktorer som arbetslöshet, invandrargrad m m.

Projektorganisation

Projektgrupp: Ronny Andersson, proj led
Kerstin Andersson
Britt Inger Ekström
Lena Frost-Reisnert
Rose-Marie Gunnarsson
Yvonne Hilner
Roland Nilmarker
Bo Petersson

Referensgrupp: Lars Bjerstedt, enhetschef, Dalby
Stellan Björnberg, AMI-chef, Helsingborg
Bengt Jartsell, socialchef, Bjuv
Ido Leden, överläkare Lasarettet, i Kristianstad
Ann-Christine Munther, kundpolicyprojektet,

RFV

Fackliga representanter, FF och SACO

Styrgrupp: Bengt-Olle Andersson
Bert-Ove Nilsson
Siw Thorén
Rolf Thulin

Utöver dessa har 13 rehabiliteringshandläggare, 2 enhetschefer och SU-avd Malmöhus på olika sätt medverkat i analysarbetet. Dessutom har frågan diskuterats vid ett antal lokalkontorsträffar som SU-avd arrangerat under september månad. Vid styrgruppsmöte i Malmö belystes särskilt de problem som finns i Malmö kommun.

Vidare har ett antal skilda rapporter använts som t ex RFV:s och Statskontorets rapporter, Kundpolicy- och Kompetensutvecklingsprojekten inom 2005, Anders Heides rapporter om den försäkrades upplevelser vid kontakterna med försäkringskassan, uppföljningar i form av Qubar, Qufar och SGI-uppföljningar samt dialogkonferenser i Malmöhus. Vid ledningskonferens den 3 september pre-

senterades upplägget av analysen och den 28 oktober redovisades föreliggande rapport.

Bakgrund

I rehabiliteringsutredningen 1988 lämnades ett antal förslag till hur rehabiliteringen framgent skulle bedrivas. I förslagen angavs bl a

- begreppet rehabilitering skulle definieras
- skyldighet för arbetsgivare och övriga rehabiliteringsaktörer att klarlägga behovet av rehabilitering
- försäkringskassan skulle få ett samordnande ansvar för rehabiliteringsarbetet
- försäkringskassorna fick möjlighet att köpa yrkesinriktade rehabiliteringstjänster

Ytterligare ett antal förslag framlades och kassornas arbete med rehabilitering fastslogs i prop 90/91:141 vars innehåll fortfarande är basen för kassornas arbete med rehabilitering. Detta var utgångspunkten för kassornas ökade ansvar för rehabiliteringsarbetet. Vid denna tidpunkt var den samhällsekonomiska situationen fortfarande gynnsam. Detta gjorde att kassorna i stort sett fick de resurstillskott som efterfrågades för att klara av det utökade uppdraget.

I början av 1990 talet efterlyste Riksförsäkringsverket nya grepp för att bekämpa ohälsan. Malmöhuskassan blev utsedd att vara en försökskassa och erhöll ytterligare 34 miljoner extra medel för rehabilitering. Ett stort antal personer flyttades från andra försäkringsförmåner för att arbeta med rehabilitering. Försöket föll väl ut och enligt kassans egen beräkning sparades 88 miljoner kronor. Under försöksperioden skapades ett engagemang för rehabiliteringsarbetet i organisationen. Kristianstadkassan och dåvarande Malmöhuskassan bedrev också ett antal framgångsrika projekt.

Några år in på 1990-talet ökade arbetslösheten kraftigt och genomgripande strukturförändring skedde på arbetsmarknaden. Efter de inledande framgångsrika åren skedde en successiv förändring i rehabiliteringsarbetet. Ohälsotalet ökade, entusiasmen i rehabiliteringsarbetet avtog, trots försök till ett antal nya satsningar inom kassorna. Försäkringskassans arbete med rehabilitering ifrågasätts nu allt mer både av statsmakterna och av våra samverkanspartners men även av många av våra försäkrade.

Rehabiliteringsuppdraget ska inte ses avskilt från andra försäkringsförmåner som förtidspension, sjukbidrag, sjukpenning m m. Reglerna och situationen att tillämpa reglerna har även här förändrats under 1990-talet. I samband med den ökande arbetslösheten och förändrade regler för ersättning minskade antalet ersatta dagar dramtiskt ett antal år för att under den allra senaste tiden åter öka.

Under 1998 hade "Skåne-kassan" totalt 18 520 pågående sjukfall. Enligt uppskattning gjord av handläggare på lokalkontoren i Kristianstad, Helsingborg och Hässleholm var 15 % (2 778) kortare än 29 dagar, 65 % (12 038) bevaknings-/utredningsärenden och den resterande andelen 20 % (3 704) utgjorde ärenden som var föremål för samordnad rehabilitering (Bilaga 1 och 2). Enligt samma uppskattning är 383 årsarbetare verksamma inom ohälsområdet (20 % av Skånekassans totala antal årsarbetare). Av dessa arbetar ca 25 %, ungefär 100 årsarbetare, med samordnad rehabilitering.

Sammanfattningsvis kan konstateras att förutsättningarna för att bedriva en effektiv verksamhet inom ohälsområdet har under 1990-talet dramatiskt förändrats. Frågan är här given. Har vi lyckats anpassa våra resurser, kompetens, arbetssätt och metoder i takt med utvecklingen?

Förstå, kunna och vilja

I vår analys har vi identifierat en mängd olika problemställningar som påverkar vårt sätt att arbeta inom ohälsoområdet. Det har varit externa faktorer som t ex olika målsättningar hos olika myndigheter, minskade resurser, ett stort antal arbetslösa, förändrad diagnosbild, komplexa ärenden, antalet lönebidragsanställningar har minskat. Vad gäller de interna orsakerna har vi identifierat förbättringsområden som vårt förhållningssätt gentemot den försäkrade, ledning och styrning av arbetet, otydligheter i uppdraget, arbetssätt och metodik, kompetensbrister m m.

För att få struktur och överskådlighet på analysresultat kan ofta en teoretisk modell vara användbar. Inom den samhällsvetenskapliga forskningen har frågan om implementering utgjort ett centralt forskningsområde under senare delen av 1900-talet. Vi, d v s försäkringskassan, betraktas som en tillämpare/genomförare av politiskt fattade beslut enligt detta perspektiv. Vi har att genomföra de av statsmakten fattade besluten i form av lagstiftning m m. Huvudfrågeställningen i implementationsforskningen är: varför genomförs inte fattade beslut enligt intentionerna?

Ett sätt att studera detta har presenterats av professor Lennart Lundquist. Han lyfter där fram tre begrepp: förstå, kunna och vilja. För att tillämparen, fortsättningsvis kallad försäkringskassan eller vi, ska ha någon möjlighet att genomföra besluten krävs att vi *förstår* besluten. Problem uppstår här då dessa bygger på politiska kompromisser, är formulerade på ett otydligt sätt, innehåller motstridiga målsättningar m m. I begreppet *kunna* hänförs sådant som resurser i form av pengar, personal och teknik men även kompetensen är här avgörande. Det tredje begreppet *vilja* handlar både om organisationens och individernas värderingar i förhållande till uppdragsgivarens intentioner. Det är inte ovanligt att det i organisationen formuleras målsättningar, mer eller mindre uttalade, som avviker från uppdragsgivarens. De enskilda individernas verklighetsuppfattning och värderingar är ofta andra än uppdragsgivarens.

Utifrån dessa tre begrepp följer nedan en sammanfattande redovisning av alla de i analysarbetet uppmärksammade synpunkterna på ohälsouppdraget. Redovisningen är ett koncentrat av vad som framkommit och avslutas med projektgruppens slutsatser om vilka problem som är viktigast att åtgärda i kommande handlingsplan.

Förstå

Trots att frågan uppmärksammats en längre tid finns det fortfarande en hel del *otydligheter vad gäller rehabiliteringsuppdraget*. Otydligheterna avser både själva uppdraget men också definitioner av olika begrepp såsom arbetslivsinriktad rehabilitering, samordnad rehabilitering, arbetsförmåga, arbetsför och anställningsbar m m. Att det finns oklarheter i detta bekräftas av att RFV inom ramen för en åtgärdsplan för ohälsoområdet har startat två delprojekt med uppdragen att precisera rehabiliteringsuppdraget och finna en gemensam definition av grundläggande begrepp. Oklarheterna i uppdraget medför givetvis svårigheter i att finna strategier, metoder, arbetssätt för en effektiv rehabilitering.

Mötet mellan den försäkrade och rehabiliteraren beskrivs i Strategier för kompetensutveckling, Utvecklingsprojektet 2005 på följande sätt:

”Här möts kunden och specialisten ”rehabiliteringssamordnaren”, där det personliga mötet/mötena är avgörande för hur rehabiliteringsprocessen fortskrider och tekniken kan vara det som stöder. Mötesplatsen är den plats som är lämplig just för tillfället.”

För att detta möte ska fungera krävs bl a att rehabiliteraren kan förstå och använda kunskapen om människors olika förutsättningar och behov samt visa empati och hantera konflikter.

I skilda uppföljningar, som t ex Köp 97, kan tyvärr konstateras att alla rehabiliterare inte har denna förmåga. Detta får allvarliga konsekvenser för möjligheterna att lyckas i den fortsatta beslutspro-

cessen oavsett om det gäller rehabilitering eller beslut om sjukbidrag/förtidspension. Värst är det för den försäkrade som i vissa fall t o m kan känna sig förnedrad i mötet med handläggaren.

Då vi har en samordnande roll i rehabiliteringsprocessen är det av stor vikt att vi känner till *andra myndigheters verksamhet och målsättningar*. Vi måste också respektera andra yrkesgruppers kompetens och känna förståelse för att de liksom vi har olika restriktioner att ta hänsyn till. I projektets kontakter med olika rehabiliterare och vid dialogkonferenserna framkommer att denna förståelse och respekt inte alltid är för handen. Det brister också ibland i kunskaperna om vilket uppdrag andra myndigheter har och vilken kompetens där finns. Självklart gäller denna problematik även i omvänd ordning.

Ett exempel på detta är den regionala överenskommelsen mellan försäkringskassan och länsarbetsnämnden. På grund av bl a skilda målsättningar mellan myndigheterna, oklara definitioner och bristande förankring råder fortfarande viss oenighet mellan myndigheterna om hur de arbetslösa sjukskrivna ska rehabiliteras.

Vid projektgruppens kontakter med rehabhandläggarna och dialogkonferenserna har det *framförts synpunkter på styrningen och ledningen av rehabiliteringsarbetet*. Detta har gällt bristande styrning och uppföljning av kontorsledningen om hur rehabiliteringsresurserna används. Att information från ledningsträffar, temadagar, funktionsträffar m m inte förs vidare i den utsträckning som är önskvärt. Att överenskomna handlingsplaner inte genomförs och ibland inte ens är kända ute på kontoren. Från handläggarna efterfrågas också tydligare prioriteringar från kassaledningens sida. Det tycks således finnas ett ganska stort behov av att man från ledningens sida blir mer aktiv inom rehabiliteringsområdet. Utan styrning och stöd från ledningen känner sig rehabiliterarna övergivna och har svårt att både förstå sin roll och känna säkerhet i sitt arbete.

En annan källa till irritation hos handläggarna är de *uppföljningar och kvalitetsgranskningar* som genomförs. Här är det synnerligen viktigt att dessa motiveras på ett tydligt sätt så att handläggarna ser att dessa ger något tillbaka i utvecklingsarbetet. Uppföljningar och granskningar ska av medarbetarna upplevas som en del av en lärande organisation. Kritiken avser också det sätt på vilket uppföljningarna görs. Allt för mycket tid går åt att registrerar och dokumentera. Behovet av ett välfungerande teknikstöd är uppenbart.

Kunna

Vid projektets kontakter med handläggarna och i samband med dialogkonferenserna har det framförts synpunkter på *resursfördelningen* till ohälsområdet och i synnerhet rehabiliteringsarbetet. Man anser att vid de genomförda personalminskningarna har rehabiliteringsområdet drabbats särskilt hårt. Inte bara genom själva neddragningarna utan också genom att en del handläggare som saknar den rätta kompetensen omplacerats till rehabiliteringsområdet. Enligt Malmöhuskassans årsredovisning för 1997 svarade verksamhetsområdet 2. Åtgärder mot ohälsa för 19 % av de totala administrationskostnaderna. Motsvarande andel var 1996 23 % och 1994/95 27 %.

Som ovan nämnts finns betydande kritik mot *befintligt teknikstöd* inom ohälsområdet. Detta upplevs mer som en belastning än som ett stöd i arbetet. Som ett tydligt exempel på teknikproblemen kan Lokala S nämnas.

Ett betydande problemområde - och ett känsligt sådant - är *kompetensfrågan*. Relativt många saknar tillräckliga grundläggande förutsättningar för att arbeta med rehabilitering. Hur många vet vi inte då kravprofil har sänkts och några utvärderingar inte är genomförda. I granskningar av rehabiliteringsärenden framkommer bl a bristande förmåga att fatta beslut rörande sjukpenningrätt, förtidspension m m. Det saknas även tillräckliga försäkringsmässiga baskunskaper inom de olika försäkringsområdena vilket

hämmar förmågan att se till helhetsbilden. Ett antal handläggare som arbetar med rehabilitering har inte erhållit tillräcklig grundutbildning inom ohälsområdet. Det finns även brister i den pedagogiska förmågan.

Skälen till detta är många. Omfattande omplaceringar genomfördes vid genomförandet av den s k Kampen mot ohälsan, senare tids personalminskningar har medfört omplaceringar och kritiken mot ohälsoarbetet har varit stark. Allt detta har bidragit till de problem vi idag har inom kompetensområdet. Det har dessutom saknats tydliga kravprofiler för vilken typ av kompetens som krävs för att fungera som rehabiliteringshandläggare.

Ett fjärde problemområde, och som till viss del är kopplat till kompetensfrågan, är *arbetsätt och arbetsmetodik*. Detta är inte särskilt förvånande då det, i motsats till den medicinska rehabiliteringen, saknas konsensus om vilka metoder som ska användas vid olika situationer. Här krävs utvecklingsarbete både lokalt, regionalt och centralt. Vi behöver också bli bättre på att initiera forskning och ta tillvara den forskning som trots allt finns inom området.

Mer anmärkningsvärt är dock att vi också uppvisar brister i den försäkringsmässiga och förvaltningsrättsliga handläggningen. Enligt RFV:s, Statskontorets och våra egna uppföljningar framkommer brister i dokumentationen av beslutsunderlagen. Vi har, enligt JO, brister i vår informationsskyldighet till de försäkrade. Otillräckliga sgi-utredningar har medfört felaktiga sgi-placeringar. Vi är otydliga i kommunikationen med den försäkrade och ibland dåliga på att ställa krav på försäkrade och arbetsgivare, i de fall när detta är befogat.

En fråga som har uppmärksammats i analysen är hur vi utnyttjar möjligheterna till köp av tjänst. I takt med att förutsättningarna att lyckas i rehabiliteringsarbetet försämrats utnyttjas möjligheten till köp av tjänst allt mindre. Dessutom har köpen ändrats till färre

aktiva åtgärder och fler utredningar. Vi vet dessutom för lite om vilka som får del av insatserna och vilket resultat de leder till.

I rehabiliteringsarbetet är, vid sidan av den försäkrade, *arbetsgivaren* vår viktigaste resurs. I vår analys har bl a följande problemområden identifierats (Bilaga 3):

- då kassan konstaterar att en försäkrad klarar ”annat arbete” men inte den ordinarie anställningen, sägs ofta den försäkrade upp eller tvingas att säga upp sig själv
- det finns kunskapsbrist hos arbetsgivaren om vinsterna med rehabiliteringsarbetet
- större arbetsgivare börjar bli centralstyrda med dålig struktur på rehabiliteringsarbetet som följd - närheten lokalt saknas

Vilja

De senaste årens ganska *starka kritiska röster* mot vårt sätt att arbeta inom rehabiliteringsområdet har negativt påverkat det engagemang och den stolthet handläggarna har känt för sitt arbete. Detta påverkar givetvis förutsättningarna för att göra en bra insats i sitt arbete.

I en del fall har handläggaren inte *tillräcklig förståelse eller respekt för den lagstiftning* som styr handläggningen. Det förekommer i enstaka fall att handläggaren ser rehabiliteringsärendet mer som en privat affär mellan sig och den försäkrade än som en process omgärdad med lagstadgade rättigheter och skyldigheter både för den försäkrade och handläggaren. Ett av projekten inom RFV:s åtgärdsplan inom ohälsområdet har som syfte att studera vilka orsaker som finns till varför lagstiftningen inte följs. Faktorer som otydlig lagstiftning, bristande kunskaper och förståelse hos handläggaren men även eget tyckande kan här spela in.

Försäkringskassan får ibland kritik för hur vi fördelar våra rehabiliteringsinsatser och hur vi drar in sjukpenningrätten (bl a i studie

av A Hetzler). Det är synnerligen viktigt att våra personliga värderingar inte styr vårt professionella arbete.

Positiva sidor

Syftet med analysen har, enligt direktiven, varit att kritiskt granska ohälsarbetet och rapporten präglas därför av problemen inte av förtjänsterna. Det är viktigt att vi ser på problemen som förbättringsområden. Vi får inte inta en försvarsattityd där vi inte vill se de problem som faktiskt finns. Men det är också viktigt att vi framhåller de positiva delarna i arbetet.

Samordnar rehabiliteringen till ett stort antal individer.
Ger ersättning till individer med behov.
Gott samarbete med myndigheter och arbetsgivare
Tendenser till förbättrad kvalitet.
Finns fortfarande många engagerade och kompetenta medarbetare.

Slutsatser

Det är ännu för tidigt att ta definitiv ställning till vilka problemområden som är de mest centrala att åtgärda. Projektgruppens analys ska först kompletteras med enhetschefernas synpunkter och med resultatet av analysen inom effektivitets- och kvalitetsprojektet Kompassen.

Utifrån den analys vi genomfört vill vi dock särskilt framhålla några problemområden som strategiska. Ska vi lyckas med att finna nya metoder och arbetssätt för att effektivisera ohälsarbetet bör vi kraftsamla kring följande fyra områden:

- Tydliggöra rehabiliteringsuppdraget
- Kompetensutveckling
- Förhållningssätt gentemot den försäkrade
- Aktivare stöd och styrning från ledningen på alla nivåer

Vår erfarenhet av genomförande av handlingsplaner visar att det är svårt, för att inte säga omöjligt, att genomföra allt för många aktiviteter. Vi menar därför att de föreslagna fyra områdena genomförs stegvis under perioden 1999-2001.

Fortsatta arbetet

Under oktober och november kommer samtliga lokalkontor att analysera ärendeprocesser inom ohälsoområdet. Analyserna ska presenteras vid Work-shop den 16 och 17 december. Vad som där framkommer ska komplettera vår analys. Vi ska då dessutom presentera vår analys för samtliga rehabiliteringshandläggare och på något sätt inbjuda till synpunkter på kommande handlingsplan.

För att komplettera processanalysen ska vi inom projektets ramar genomföra en analys av hur den enskilde rehabiliteringshandläggaren använder sin tid i arbetet. Vi ska låta 20 handläggare föra detaljerad dagbok över sina aktiviteter under en slumpmässigt utvald arbetsdag.