

Budgetunderlag 2011-2013

Del 1

Socialförsäkringens administration

Till Regeringen
Socialdepartementet
103 33 Stockholm

Försäkringskassans budgetunderlag för åren 2011–2013

Försäkringskassan överlämnar härmed budgetunderlag avseende perioden 2011–2013. Budgetunderlaget består av förslag till finansiering av Försäkringskassans verksamhet (del 1) samt sakanslagen som berör socialförsäkrings- och bidragssystemen (del 2).

Sammanfattning

Försäkringskassan har under 2009 genomfört omfattande åtgärder för att minska verksamhetens kostnader och förbättra Försäkringskassans ledning, styrning och kontroll. Omfattande åtgärder har också gjorts för att höja kvaliteten och tillgängligheten i verksamheten. Som framgår av Försäkringskassans årsredovisning för 2009 har en betydande produktivetsförbättring åstadkommit, både jämfört med 2008 och sedan 2004 beroende på att de administrativa kostnaderna minskats mer än volymerna. I reala termer har Försäkringskassans administrativa kostnader minskats med cirka 1,4 miljarder kronor mellan 2004 och 2009. Försäkringskassan planerar även ett fortsatt förnyelsearbete.

Försäkringskassans finansiella situation har under hösten 2009 försämrats genom väsentligt ökade volymer inom förmånen aktivitetsstöd. Denna volymökning är beroende av konjunkturläget med en kraftigt ökad arbetslöshet. För 2010 bedöms administrationen av denna förmån innebära tillkommande kostnader motsvarande 285 miljoner kronor. Försäkringskassans uppfattning är att dessa kostnader måste täckas via anslagsmedel i tilläggsbudget under 2010.

Enligt det finansieringsförslag som redovisas bedöms myndighetens kostnader i reala termer fortsätta minska under perioden. Försäkringskassans beräkningar visar dock att det trots dessa kostnadsminskningar skiljer cirka 600 miljoner kronor årligen mellan de anslagsmedel som framgår av budgetpropositionen för 2010 och Försäkringskassans finansieringsbehov under budgetperioden. För att anpassa sig till den föreslagna anslagsnivån skulle Försäkringskassan behöva vidta ytterligare kraftiga åtgärder för att minska kostnaderna. I huvudsak skulle en sådan kostnadsminskning behöva tas ut genom personalminskningar motsvarande cirka 1 200 årsarbetskrafter. Försäkringskassan har knappast möjlighet att genomföra så betydande personalreduktioner med naturlig avgång. Uppsägningar skulle behöva

tillgripas. Eftersom den nya principen om kostnadsnärlig anslagsavräkning innebär att samtliga omställningskostnader ska anslagsavräknas det år uppsägningarna görs, skulle detta medföra att ytterligare kostnader tillkommer under 2010 som Försäkringskassan saknar finansiering för. Att säga upp en tillsvidareanställd medarbetare i Försäkringskassan leder till en omställningskostnad motsvarande cirka en miljon kronor.

Även konsekvenserna för verksamheten skulle bli mycket stora. Förutsättningarna för en rättssäker och likformig tillämpning skulle försvagas avsevärt. Den kraftiga personalminskningen skulle dessutom leda till sänkta kontrollnivåer och sämre kvalitet i besluten och, som en direkt konsekvens, en uppenbar risk för ökade kostnader i försäkrings- och bidragssystemen till följd av ett ökat antal felaktiga utbetalningar. Till detta kommer att handläggningstiderna förlängs och ärendebalanser byggs upp. Dessutom skulle åtagandena vad gäller kontorsnätet omedelbart behöva omprövas.

För att möta de förväntningar och krav som riktas mot socialförsäkringen och Försäkringskassan har Försäkringskassan arbetat fram en strategisk inriktning som innebär ett fortsatt förnyelsearbete under den närmaste perioden. Långsiktigheten i Försäkringskassans planering och styrning kommer därmed att öka och Försäkringskassan väntas vid slutet av budgetperioden ha tagit påtagliga steg mot att bli en effektivare och mera kundorienterad förvaltningsmyndighet. Det förnyelseskede som Försäkringskassan nu går in i tar framförallt sikte på att trygga kvaliteten i verksamheten på ett sådant sätt att förtroendet för socialförsäkringssystemen och dess administration ska öka och sedan upprätthållas.

En nödvändig förutsättning för att genomföra arbetet med den strategiska inriktningen och det fortsatta förnyelsearbetet är att det finns en stabil och realistisk finansiell bas. Förnyelsearbetet kan på kort sikt inte väntas medföra något minskat finansieringsbehov, eftersom de finansiella resurser som kan frigöras under budgetperioden kommer att behövas för att finansiera de omställningskostnader som kommer att uppkomma. Det är angeläget att en samsyn uppnås mellan regeringen och Försäkringskassans ledning om myndighetens finansiering under den närmaste budgetperioden.

Hemställan

Budgetåret 2010

Mot bakgrund av de beräkningar som görs i budgetunderlaget föreslår Försäkringskassan:

Administration

att Försäkringskassan beviljas tilläggsanslag för 2010 avseende

- Utgiftsområde 10, 2:1 Försäkringskassan med 285 miljoner kronor.

Sakanslag

- att Försäkringskassan beviljas tilläggsanslag för 2010 avseende:
- Utgiftsområde 9, 1:7 Sjukvård i internationella förhållanden med 93 miljoner kronor.
 - Utgiftsområde 10, 1:1.15 Närståendepenning med 15 miljoner kronor.
 - Utgiftsområde 10, 1:1.19 Rehabiliteringspenning med 72 miljoner kronor.
 - Utgiftsområde 10, 1:1.20 Köp av arbetslivsinriktade rehabiliteringstjänster m.m. med 130 miljoner kronor.
 - Utgiftsområde 12, 1:8.1 Bostadsbidrag med 564 miljoner kronor.

Budgetåren 2011–2013

Mot bakgrund av de beräkningar som görs i budgetunderlaget föreslår Försäkringskassan:

- att medel för verksamhetens genomförande år 2011–2013 anvisas i enlighet med sammanställningen på sidan 4 vilket bland annat innebär:

Administration

- att Försäkringskassan tilldelas ett anslagsbelopp på 7 417 miljoner kronor för 2011, 7 245 miljoner kronor för 2012 och 7 141 miljoner kronor för 2013,
- att regeringen ställer sig bakom den föreslagna inriktningen på Försäkringskassans fortsatta förnyelsearbete,
- att den övergångslösning som gäller under 2010 och 2011 med innebörden att Pensionsmyndigheten överlämnar sitt beslut om återkrav till Försäkringskassan för fordringshantering, utsträcks till att omfatta även 2012.

Avgifter

- att lagen (2000:981) om fördelning av socialavgifter ändras så att havandeskapspenningen inte längre blir avgiftsfinansierad,
- att föräldraförsäkringsavgiften tas bort från och med 2011,
- att arbetsgivaravgiften till sjukförsäkringen från och med 2011 sänks till 5,0 procent och att egenavgiften till sjukförsäkringen sänks från och med 2011 till 5,83 procent alternativt till 5,09 procent om längre karenstid för egenföretagare införts under 2010,
- att arbetsskadeavgiften sänks till 0,33 procent för 2011.

Övrigt

- att Försäkringskassan föreslår att Försäkringskassan får ett bemyndigande att räkna upp livräntorna från den frivilliga yrkesskadeförsäkringen från och med 2011 01 01 med en procentsats som motsvarar höjningen av prisbasbeloppet mellan 2010 och 2011.

Försäkringskassans förslag till anslagsnivå för 2011 har inte påverkats av eventuellt anslagsparande från 2010, men däremot av under år 2010 utnyttjad anslagskredit. Försäkringskassan föreslår enligt tabellen nedan en anslagsnivå som ska täcka dels de prognostiserade utgifterna under året, dels ett eventuellt underskott vid årets början.

Beräknat anslagsbehov för finansiering av socialförsäkringens administration och socialförsäkrings- och bidragssystemen år 2011–2013

		Försäkringskassans förslag till anslag 2011	Prognos 2012	Prognos 2013	
Utgiftsområde 9 Hälsovård, sjukvård och social omsorg					
1:4	1:4.1	Tandvårdsersättning	6 033 020	6 064 610	6 123 270
1:6.27	1:6.27	Statlig ålderspensionsavgift för smittbärrpenning	645	519	642
1:7	1:7.1	Sjukvård i internationella förhållanden	591 999	620 896	648 229
3:4	3:4.1	Bilstöd till personer med funktionshinder	244 102	251 719	255 405
3:5	3:5.1	Kostnader för statlig assistansersättning	20 126 000	21 470 000	22 958 000
		Summa	26 995 766	28 407 744	29 985 546
Utgiftsområde 10 Ekonomisk trygghet vid sjukdom och handikapp					
1:1		Sjukpenning och rehabilitering m.m.	22 157 835	23 268 432	22 323 724
1:2		Aktivitets- och sjukersättningar m.m.	57 776 928	53 712 061	51 918 041
1:3	1:3.1	Handikappersättningar	1 247 986	1 271 000	1 310 000
1:4		Arbets-skadeersättningar m.m.	4 318 700	4 076 100	3 865 200
1:5		Ersättning för kroppsskador	46 030	45 040	44 530
1:6	1:6.2	Bidrag för arbetet med sjukskrivningar inom hälso- och sjukvård	1 000 000	1 000 000	0
2:1		Försäkringskassan	7 416 989	7 244 653	7 140 857
		Summa	93 964 468	90 617 286	86 602 352
Utgiftsområde 12 Ekonomisk trygghet för familjer och barn					
1:1		Allmänna barnbidrag	23 458 002	23 636 000	23 913 000
1:2		Föräldraförsäkring	32 887 958	34 084 840	35 924 035
1:3	1:3.1	Underhållsstöd	1 990 918	1 900 000	1 867 000
1:4	1:4.1	Bidrag till kostnader för internationella adoptioner	33 000	34 000	35 000
1:6		Vårdbidrag för funktionshindrade barn	2 738 108	2 768 517	2 816 149
1:8	1:8.2	Bostadsbidrag	3 676 000	3 654 800	3 560 900
		Summa	64 783 986	66 078 157	68 116 084
		Totalt	185 744 220	185 103 187	184 703 982

*) Förslag under förutsättning att tilläggsanslag om 93 miljoner beviljas för 2010.

**) Förslag under förutsättning att tilläggsanslag om 217 miljoner beviljas för 2010.

***) Förslag under förutsättning att tilläggsanslag om 564 miljoner beviljas för 2010.

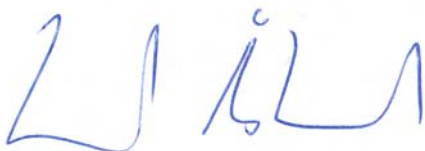
Samverkan

Samverkan mellan Försäkringskassan och de berörda fackliga organisationerna har skett före överlämnade av budgetunderlaget.

Beslut

I styrelsens beslut i detta ärende har deltagit Erik Åsbrink, ordförande samt ledamöterna Rolf Andersson, Catarina Andersson Forsman, Peter Blomqvist och generaldirektör Adriana Lender samt personalföreträdarna Johnny Estius (ST) och Ola Björkholm (SACO).

Därjämte har närvarit stabschef Per Åkesson, ekonomidirektör Sture Hjalmarsson, Ulla Östman Krantz och Boel Enjin, de två senare som föredragande.



Erik Åsbrink



Boel Enjin

Sändlista

Socialdepartementet	40
Finansdepartementet	1
Försvarsdepartementet	1
Näringsdepartementet	1
Riksdagens utredningstjänst	1
Socialförsäkringsutskottet	5
Riksrevisionen	1
Ekonomistyrningsverket	1
Statskontoret	1
Arbetsgivarverket	1
Krisberedskapsmyndigheten	1
JUSEK	1
Fackförbundet ST inom Försäkringskassan	5
SEKO	1
Centralorganisationen SACO	1

1	Förutsättningar för Försäkringskassans fortsatta utveckling.....	8
1.1	Inledning	8
1.2	Hittills genomfört förnyelsearbete.....	8
1.3	Problem som anmäldes i budgetunderlaget 2010–2012 – genomförda åtgärder.....	13
1.4	Fortsatt förnyelse	17
1.5	Nya uppdrag	18
2	En flerårig strategisk inriktning.....	20
2.1	Försäkringskassans uppdrag och verksamhetsidé	20
2.2	Målbild.....	21
2.3	Försäkringsstrategier	22
2.3.1	Sjukförsäkring.....	22
2.3.2	Barn och familj	24
2.3.3	Funktionshinder	25
2.4	Utveckling av administrationen – en förvaltningsstrategi	26
2.4.1	Utgångspunkter.....	26
2.4.2	Kunden i fokus.....	27
2.4.3	Kundkanaler.....	29
2.4.4	Försäkringskassans roll som expertmyndighet	33
2.5	Utvecklande arbetsplats – resurser och ledningsfilosofi	34
2.5.1	Ett sammanhållet ledningssystem	34
2.5.2	Gott ledarskap och medarbetarskap	35
2.5.3	Kompetensförsörjning.....	35
2.5.4	Flexibel resursanvändning	36
3	Försäkringskassans finansiering	37
3.1	Försäkringskassans strukturella finansieringsproblem.....	37
3.2	Den Nya Försäkringskassan	42
3.3	Anslag, avgiftsinkomster och övriga inkomster som disponeras	45
3.4	Anslagskredit	45
3.5	Kredit på räntekonto	45
3.6	Investeringsbehov i anläggningstillgångar	45
3.7	Bemyndiganden	46
3.8	Lokalkostnader	46

1 Företsättningar för Försäkringskassans fortsatta utveckling

1.1 Inledning

Försäkringskassan är en av de största förvaltningsmyndigheterna i Sverige. Verksamheten är omfattande såväl vad avser verksamhetens omfattning som ekonomisk omslutning. Försäkringskassan administrerar politiskt prioriterade områden av stor betydelse för enskilda och hushåll samt företag. Försäkringskassan är till följd av detta medialt och politiskt exponerad. Brister i verksamheten uppmärksammas snabbt. Kraven på Försäkringskassan, dess medarbetare, styrelse och ledning för att fullgöra myndighetens uppdrag är höga.

Försäkringskassan är inne i en omfattande förnyelse. Stora förändringar i organisation och arbetsformer har genomförts som redan nu lett till effektiviseringar och ett fortsatt förnyelsearbete planeras. Till detta kommer förändringar i verksamheten till följd av statsmaktsbeslut. Detta redovisas i det följande.

1.2 Hittills genomfört förnyelsearbete

En helt ny organisation etablerades 2008 som innebär att den tidigare länsstrukturen övergetts till förmån för en organisation baserad på en nationell struktur i kundkanaler. Första prioritet under 2009 har varit att stabilisera verksamheten i den nya organisationen. Till följd av insatta åtgärder, såväl förbättringar av den interna ledningen och styrningen som en förstärkning av Försäkringskassans budget efter statsmaktsbeslut, har förbättringar av resultaten åstadkommit och nyttan av det arbete som lagts ned på att bygga en ny myndighet börjar märkas. Bl.a. kan följande noteras.

Servicenivån för de som kontaktar Försäkringskassan per telefon har förbättrats avsevärt de senaste två åren. Även i jämförelse med andra organisationer och företag står sig Försäkringskassans service via telefon väl. Åttio procent av alla ärenden som påbörjas via telefon klaras av på den första kontakten och andelen som är nöjda med kontakten ligger kring åttiofem procent.

Försäkringskassan har infört personliga handläggare inom sjukförsäkringsadministrationen och funktionshinderområdet. Nästan åtta av tio som haft kontakt med en personlig handläggare är mycket nöjda eller nöjda med kontakten.

Under 2009 har regeringen gett Försäkringskassan i uppdrag att införa serviceåtaganden för de vanligaste förmånerna. Om den försäkrade har lämnat alla uppgifter ska det till exempel inte ta mer än trettio dagar att fatta beslut om sjukpenning. Mot bakgrund av kortare handläggningstider för flera förmåner bedömer Försäkringskassan att myndigheten är på god väg att leva upp till sina serviceåtaganden.

Inom sjukförsäkringen är utvecklingen nu att ärendevolymer avseende sjukpenning är på väg att stabiliseras på en låg nivå. Inflödet av nya sjukfall har fallit kraftigt samtidigt som återgången i arbete sker allt tidigare. Beståndet i sjukersättning har också minskat under 2009 och nådde för första gången sedan 2003 under 500 000 personer. Ohälsotalet har fortsatt att minska i snabb takt och har fallit från en topp på 43,2 dagar 2003 till 32,8 dagar 2009. Detta har medfört fortsatt minskade försäkringskostnader inom området. Även spridningen i ohälsotalet visar en tydlig minskning. Detta gäller såväl den geografiska spridningen som skillnaderna mellan kvinnor och män. Detta är en indikator på att skillnader i tillämpningen har minskat.

En ytterligare viktig aspekt vad avser utvecklingen inom sjukförsäkringen är att försäkringens förväntade betalningar till personer som är sjukskrivna eller har sjuk- eller aktivitetsersättning, den s.k. ohälsoskulden, har minskat betydligt under senare år. Vid slutet av 2004 var ohälsoskulden 790 miljarder kronor, den högsta omfattningen av ohälsoskulden som beräknats, medan den vid slutet av 2009 preliminärt beräknas till 650 miljarder kronor. Nedgången är storleksmässigt mer än ett helt års samlade utgifter på ohälsområdet. Skuldens nedgång har skett i successivt snabbare takt – 2008 sjönk den med över 30 miljarder kronor och 2009 beräknas den sjunka med närmare 55 miljarder kronor. Ohälsoskulden utgör inte en prognos i egentlig mening, utan bör ses som en ”diagnos” på systemets ekonomiska läge vid beräkningstidpunkten. Fortfarande är ohälsoskulden dock, även beräknad i fast penningvärde, nästan 50 procent större år 2009 än år 1996 som är startår för beräkningarna.

Av Försäkringskassans årsredovisning för 2009 framgår att produktiviteten har ökat under åren 2004–2009, vilket innebär att förvaltningskostnaden per handlagt ärende har minskat. Jämfört med 2008 har produktiviteten ökat väsentligt.

Parallellt med det omfattande organisatoriska förnyelsearbetet har Försäkringskassan genomfört en rad åtgärder för att effektivisera administrationen. Dessa har gjorts för att möta det reellt sett minskade finansiella utrymmet som enligt avsnitt 3 uppgår till cirka 1,4 miljarder kronor under åren 2004–2009. Åtgärderna har också gjorts i syfte att höja kvaliteten och tillgängligheten i verksamheten. Exempel på sådana åtgärder är

- *Effektiviseringar av Försäkringskassans produktionsprocesser genom systematiska processgenomgångar och processbeskrivningar för alla förmåner. Detta arbete startade redan på hösten 2004 och har bedrivits*

konsekvent och systematiskt under hela perioden därefter. Härigenom har påtagliga positiva effekter uppnåtts såväl vad avser att öka likformigheten i Försäkringskassans arbetssätt och beslut som vad avser kostnadseffektiviteten i handläggningen. Kostnaderna i handläggningen beräknas ha minskat med i storleksordningen 120 miljoner kronor, motsvarande cirka 250 årsarbetskrafter till följd av dessa åtgärder.

- *Automatiserad ärendehandläggning* av tillfällig föräldrapenning och sjukpenninggrundande inkomst, SGI infördes under åren 2005–2006. Automatiseringen innebär att cirka 10–12 procent av samtliga begäranden om ersättning för vård av sjukt barn sker helt automatiskt utan att handläggare är inblandade. Ett ytterligare stort antal ärenden avseende tillfällig föräldrapenning bereds delvis automatiskt. Även vissa SGI ärenden bereds helt automatiskt. Detta har lett till en minskad resursåtgång för tillfällig föräldrapenning motsvarande cirka 50 årsarbetare eller 20 miljoner kronor per år. Den minskade resursåtgången för SGI hanteringen är svår att beräkna men uppskattas till cirka 25 årsarbetare eller 10 miljoner kronor.
- Försäkringskassan har bedrivit ett *aktivt arbete med kontroller*, bland annat att vidareutveckla de enhetliga handläggningsprocesserna, strukturera arbetet med riskhantering gällande felaktiga utbetalningar, genomfört kontrollåtgärder i handläggningen, samt genomfört riktade efterhandskontroller. Dessa insatser har varit framgångsrika och sammantaget bidragit till en mer systematisk kontrollverksamhet. Under 2009 har Försäkringskassan ställt återkrav och stoppat utbetalningar till ett värde av drygt 950 miljoner kronor, en ökning med drygt 370 miljoner kronor jämfört med 2008. Beloppen som återkrävs ökar också. 2007 var genomsnittsbeloppet 5 483 kronor. 2008 var det 10 570 kronor och 2009 var det 29 168 kronor. Effektiviteten vad avser att identifiera fall för återkrav har således ökat väsentligt. Detta gäller även vad avser inbetalade belopp. Sedan 2007 har dessa ökat från cirka 650 miljoner kronor till drygt en miljard kronor. Fordringsstocken ökar dock fortfarande, men i avtagande takt.
- *Styrnings- och ledningsfunktionerna har utvecklats* för den nya nationella kundmötesorganisationen. Det finns sedan förstatligandet ett enhetligt system för att leda och styra handläggningen samt följa upp resultaten. Viss lednings- och beslutsstödsinformation tillhandahålls ner på handläggarnivå. Detta har gett förutsättningar för en effektivare produktionsstyrning och användning av individuella mål i styrningen och ledningen av verksamheten.
- *Elektroniska akter* har införts successivt i och med att förmånerna förts över till Försäkringskassans ärendehanteringssystem, ÄHS. Detta möjliggör geografiskt oberoende handläggning och effektiv ärendestyrning. Effektiviseringar har också åstadkommit genom att akthanteringen minskat t.ex. fysiskt skicka akter samt arkivering. Införande av elektroniska akter beräknas successivt medföra minskade

kostnader från och med 2009 motsvarande cirka 30 miljoner kronor årligen. De första förmånerna fördes över till ÄHS under början av 2000 talet och därefter har successivt samtliga volymstarka förmåner förts över. Vissa mindre volymtunga områden, t.ex. funktionshinderområdet återstår ännu att föra över. Detta har hittills inte kunnat prioriteras av resursskäl, men kommer att bli nödvändigt för att skapa möjligheter för en utveckling där kunderna ska kunna få information om ärendestatus, m.m. över Internet.

- *Automatisering av informationsutbytet mellan Försäkringskassan och andra myndigheter* har utvecklats under de senaste åren. Automatisk hantering av frågor från Försäkringskassan till arbetslöshetskassorna har en volym på cirka 700 000 ärenden per månad. Den största delen av dessa är automatgenererade frågor avseende tillfällig föräldrapenning och SGI ärenden. En annan automatiserad funktion är överföring av information mellan Kronofogdemyndigheten, Försäkringsbolag och Försäkringskassan. De minskade kostnaderna beräknas till cirka 15 miljoner kronor årligen från och med 2009.
- Utveckling av *mera kundanpassade brev och blanketter* har gett vinst i form av minskat behov av kompletteringar. Även mallbrevsfunktion och central utskrift av brev och har gett besparingar. Översättningar av informationsmaterial till kunder finns översatt till en stor mängd olika språk och medför ett minskat kontaktbehov från kunderna. Funktionen central utskrift som infördes 2009 beräknas ge minskade kostnader motsvarande cirka 20 miljoner kronor årligen.
- *Utveckling av Försäkringskassans hemsida* med möjlighet till elektronisk anmälan eller informationssökning i en rad förmåner. Successivt har hemsidan byggts ut till att omfatta fler förmåner och fler funktioner. I dagsläget går det att anmäla vård av sjukt barn, begära föräldrapenning, ansöka om bostadsbidrag samt göra sjukanmälan. Utöver dessa funktioner finns omfattande information kring socialförsäkringarna. Utbyggnaden av sådana självbetjäningstjänster har medfört minskade kostnader i och med att kunderna själva kan uträtta ärenden utan att behöva kontakta handläggare. Mer än 900 000 EU sjukförsäkringskort beställs per år varav drygt 720 000 via självbetjäning på webb eller telefon.
- Utveckling av Försäkringskassans hemsida med en särskild funktion – ”*fråga Hanna*” – för att besvara de mest frekventa frågorna. Under 2009 besvarades drygt 2,4 miljoner frågor via funktionen. Fråga Hanna funktionen ger stora besparingar. Den beräknas motsvara cirka 150 årsarbetare hos kundcenter, motsvarande cirka 80 miljoner kronor som har kunnat frigöras för att öka kvaliteten i telefonkundtjänsten. Varje månad är det sammantaget drygt 400 000 kunder som använder någon av Försäkringskassans självbetjäningstjänster.

- *Försäkringskassans arbete med sjukförsäkringen* har genomgått stora förändringar. Rollerna och ansvarsfördelningen inom sjukförsäkringsområdet har förtydligats vilket gett en effektivare handläggning. En utökad samverkan med strategiska partners, till exempel Socialstyrelsen i införandet av beslutsstöd och hälso- och sjukvårdshuvudmännen i syfte att få dem att stärka sina prioriteringar av sjukskrivningsfrågor i vården har bidragit till det goda resultatet med en minskad ohälsa i landet. Motsvarande gäller samarbetet med Arbetsförmedlingen med gemensamma handlingsplaner för insatser för vissa grupper. Detta samarbete, som utvecklats successivt alltsedan 2003 har underlättat införandet av rehabiliteringskedjan genom vilken ytterligare effektiviseringar kunnat ske.
- En mycket omfattande *migrering av gamla IT-system till en modern IT-plattform* har genomförts. Denna åtgärd har varit nödvändig av säkerhets- och sårbarhetsskäl, men innebär samtidigt att förutsättningarna för att effektivisera utveckling, drift och förvaltning avsevärt förbättrats.
- *Omfattande utbildningssatsningar har gjorts*. Försäkringskassan har idag 203 utbildningar i sin utbildningskatalog. Under 2009 genomfördes 29 390 utbildningsdagar varav 44 procent genomfördes genom webb-utbildning. Webbaserade utbildningar effektiviserar såväl distribution, som användning av utbildningsmaterial och kunskapskontroll samt minskar administrativa omkostnader såsom resor, m.m.

Förutom centrala insatser görs insatser lokalt för att utveckla och bibehålla kompetensen hos medarbetarna. Inför 2010 planeras för en större central satsning inom utbildning och kompetensutveckling än 2009.

Ledarskapsutbildningar har genomförts under 2009 inom bland annat arbetsgivarrollen, säkerhet och rehabilitering för egen personal. Längre utbildningar för såväl nya chefer som befintliga har hållits. Under 2009 har flera ledarutvecklingsprogram arbetats fram och har påbörjats under inledningen av 2010. Cirka 30 procent av den centrala utbildningsbudgeten för 2010 kommer att utnyttjas för att rusta chefer i deras ledarskap.

- Även inom ett flertal *administrativa stödfunktioner* har effektiviseringar skett. Antalet medarbetare som arbetar inom personaladministration, lönehantering, ekonomi, inköps- och lokalfunktioner har minskat i den nya organisationen genom att sådan verksamhet kunnat koncentreras. En omfattande intern helpdesk funktion har byggts upp som stöd för all personal, chefer och medarbetare. Funktionen stödjer en effektiv hantering av såväl verksamhet som IT och HR.

1.3 **Problem som anmäldes i budgetunderlaget 2010–2012 – genomförda åtgärder**

Försäkringskassan redovisade i förra årets budgetunderlag för perioden 2010 till 2012 aktuell status på ett antal viktiga områden. I detta avsnitt redovisas vilka åtgärder som vidtagits för att komma tillrätta med problemen.

➤ *Tandvårdsreformen*

Inom tandvården infördes ett nytt ersättningssystem 2008 som förutom ett högkostnadsskydd också innebar att alla vuxna får ett allmänt tandvårdsstöd. Reformen genomfördes under stark tidspress, var mycket omfattande samt krävde stora utbildningsinsatser. Ett flertal anpassningar i Försäkringskassans olika IT-system var också nödvändiga. Kostnaderna för IT-stödet för tandvårdsreformen blev högre än beräknat och vissa initiala problem som främst drabbade vårdgivarna uppstod.

Under hösten 2008 startade Försäkringskassan ett stabiliseringsprojekt för att stabilisera driften av IT-stödet. Inom projektet har det vidtagits ett antal åtgärder som inneburit att driftsituationen sedan november år 2009 är stabil. Sedan dess har Försäkringskassan inte haft några driftstopp under dagtid. Därutöver har Försäkringskassan under år 2009 inrättat en fördjupad odontologisk rådgivning för vårdgivare. I november år 2009 fick Försäkringskassan ett regeringsuppdrag för att arbeta fram ett serviceåtagande för aktörer inom tandvården. Detta arbete ska vara klart i juni år 2010.

I början av år 2009 fick de av Försäkringskassan godkända journal-systemsleverantörerna permanent tillgång till Försäkringskassans testmiljö för IT-system.

I juni år 2009 lanserades en ny version av IT-stödet för det statliga tandvårdsstödet. Versionen innehöll en rad förbättringar för vårdgivarna.

➤ *Förändrad beräkning av sjukpenninggrundande inkomst, SGI*

Försäkringskassan framhöll att det finns ett par väsentliga åtgärder för att förebygga och förhindra felaktiga utbetalningar och bidragsbrott men som kräver lagändring. Den ena är en förändring av beräkningen av SGI och den andra är behovet av att Skatteverket tar in månatliga uppgifter om inkomster och att Försäkringskassan kan få direktåtkomst till dessa. Med dessa förändringar skulle utrymmet för felaktiga utbetalningar bli betydligt mindre än med dagens regler. Förändringarna kräver statsmaktsbeslut. Regeringen har tillsatt utredningen om elektroniska inkomstuppgifter per individ och månad (S 2009:8) Inga beslut är ännu fattade och Försäkringskassans behov av en reformerad SGI kvarstår därmed.

➤ *Ökad direkthandläggning*

Försäkringskassan framhöll att en av utmaningarna framöver kommer att vara mer direkthandläggning i Kundcenter. Genom att avsluta fler ärenden direkt, i första kundmötet, upplever kunden ökad service och tillgänglighet samtidigt som arbetet effektiviseras.

Hittills genomförda insatser har haft som mål att avsluta fler ärenden direkt i första kundmötet. Där har kompetensutvecklingsinsatser gjorts i form av utbildning i samtalsteknik, bemötande och sekretesskunskap. Dessutom har en satsning gjorts kring coaching, medlyssning och återkoppling. Den fortsatta inriktningen redovisas i avsnitt 2.4.3 i det följande. Viss försöksverksamhet har genomförts och fullskaleförsök är för närvarande under planering.

➤ *Ökad proaktivitet i processerna*

Att bygga in proaktivitet i processerna redovisades som en annan utmaning. Om vissa dokument exempelvis saknas i ett från kunden inkommet ärende, ska det vidtas aktiva åtgärder för att komma i kontakt med kunden på ett snabbt och för kunden bekvämt sätt.

Omfattande satsningar har genomförts under 2009 för vidareutveckling av arbetsprocesserna. Elektronisk informationsöverföring, bland annat från hälso- och sjukvården, planeras för närvarande för genomförande så snart som möjligt.

Den fortsatta utvecklingen redovisas i avsnitt 2 i det följande.

➤ *Bättre kundbemötande*

Ytterligare ett utvecklingsområde avsåg bemötandet. En alltför stor del av de under 2008 kraftigt ökade antal JO-anmälningar mot Försäkringskassan handlade om bristande tillgänglighet, där bemötandet är en viktig aspekt. Bemötandenaspekten kan bli ännu viktigare med en sjukförsäkringsreform som ställer tydligare krav på den försäkrade. En väl genomtänkt bemötandestrategi är angelägen, liksom utbildningar och interna informationsinsatser. Dessutom krävs en rimlig arbetsmiljö för medarbetarna. Även kundklagomål är en viktig del i Försäkringskassans arbete med kunder. Alla klagomål och övriga synpunkter från kunder avsågs kunna användas aktivt för att upptäcka, värdera och bedöma kundhanteringsprocessens förbättringspotential. För att detta ska uppnås behöver Försäkringskassan aktivt ta kontakt med den klagande.

Riktlinjer för bemötande i Försäkringskassan har beslutats i juni 2009. Projektet ”Piloten i Norrköping- en ny kundbemötandemodell” implementeras för närvarande vid Lokala försäkringscentra.

Introduktionsutbildning har utvecklats så att alla nyanställda får ett pass om statstjänstemannarollen, och kundbemötande finns alltid med.

Bemötandefrågorna har tagits med som ett genomgående tema i alla utbildningar. Utbildning i bemötande och SASSAM-tekniken har genomförts. Utbildningar i samtalsteknik har genomförts för över 2400 medarbetare deltagit. Cirka 2 300 medarbetare har fått en webbaserad utbildning i Mänskliga rättigheter. Utbildningsinsatserna fortsätter under 2010.

Inom självbetjäningstjänster har utbildningsinsatser funnits och drygt 1900 medarbetare har deltagit via webbutbildning. Inför 2010 fortsätter utbildningar inom självbetjäning med betoning på att behärska och marknadsföra tjänsterna.

Utbildning i förvaltningsrätt och att skriva beslut och dokumentation har hållits. 2450 medarbetare har utbildats i förvaltningsrätt och 1220 i att skriva beslut och dokumentation. Insatsen fortsätter under 2010.

Samarbetet med Skatteverket har inletts genom införandet av Servicekontor och där har i samarbete med Skatteverket omfattande utbildningsinsatser genomförts. Ett exempel är alla de nya medarbetare som introducerats. Och den kompetensbreddning som skett hos de medarbetare som arbetat inom en av myndigheterna och nu axlar rollen att ge service till flera myndigheters kunder. Även under 2010 planeras stora insatser för att stödja uppdraget.

- *Bristande kapacitet i uppföljning och prognosverksamhet*
Försäkringskassan anmälde bristande kapacitet och till följd av detta en oroande sårbarhet. Området präglas av en hög grad av nyckelpersonsberoende. Under 2009 har medarbetare med central kompetens lämnat Försäkringskassan. Den nyinrättade Inspektionen för socialförsäkringen har rekryterat flera av dessa. Motsvarande gäller den nyinrättade Pensionsmyndigheten. Under 2010 kommer Försäkringskassan att förstärka antalet medarbetare inom detta område och medel för detta har avsatts i internbudgeten för 2010.
- *Förbättrad tillgänglighet till IT-systemen*
Utöver försäkringsorienterad verksamhetsutveckling framhölls att det är viktigt att förbättra IT-drift och tillgänglighet till stödsystem. Bättre drift och tillgänglighet handlar om att minska driftavbrott i antal och löptid, öka katastroftålighet och informationssäkerhet, säkerställa tillgänglighet till information samt möjliggöra bättre tillgänglighet för självbetjäningstjänsterna.

Under 2009 har stabiliseringsinsatser resulterat i säkrare drift och tillgänglighet i IT-systemen. Tillgänglighet under 2009 nådde 99,8 procent under kontorstid samt att de handläggningspåverkande stoppen minskade till cirka 25 procent av nivån 2008. Detta innebär att produktionsbortfallet minskat med 52 miljoner kronor. Målet var 20 miljoner kronor.

Försäkringskassan mäter vidare antalet avbrottsminuter. Målet var att underskrida 8 000 minuter. Resultatet blev 6 884 minuter.

Till detta kommer de mycket omfattande releaserna avseende migreringsprojektet Fenix samt flytten av pensionsverksamheten till Pensionsmyndigheten.

I samband med Utvecklingsplaneringen för 2010 har insatser genomförts för att förbättra arbetet på strategisk nivå med att prioritera myndighetens verksamhetsutvecklingsinsatser på lång och kort sikt. Ett arbete har även gjorts för att skapa bättre möjligheter för IT att kapacitetsplanera för utvecklingen på lång och kort sikt.

➤ *Mera flexibel bemanning*

Försäkringskassan framhöll behovet av ökad flexibilitet i sin bemanning.

Ett verksamhetsprojekt har bedrivits under 2009 i syfte att öka flexibilitet i resursutnyttjande/bemanning för att skapa ytterligare förutsättningar för kärnverksamheten att nå sina mål. En planering har nu lagt för att under år 2010 föra in

- aktiv bemanningsplanering, som är långsiktig, strukturerad och iterativ och som utgår från kärnverksamhetens långsiktiga produktionsplanering
- att verksamheten får tillgång till olika ”verktyg” som bidrar till flexibilitet t.ex. strukturerad utveckling av sekundärkompetens (prövas f.n. i pilot), verksamhetsanpassning av arbetstid och utveckling av resursbanker.

I avsnitt 2.5.4 redovisas Försäkringskassans långsiktiga strategi för flexibilitet.

➤ *Behov av mera proaktivt omställningsarbete*

För att möta behovet av en strukturell och flexibel omställning framhöll Försäkringskassan att ett mera proaktivt omställningsarbete behöver ske, vilket ska leda till breddning av kompetenser och öppna för s.k. kompetensväxling. Under perioden bedöms pensionsavgångarna och annan naturlig avgång vara betydande vilket understryker behovet av ett proaktivt arbete med kompetensväxling.

Under 2009 har formerna för och inriktningen av Försäkringskassans omställningsarbete setts över och beslut har fattats om nya riktlinjer för personalomställning. Implementering pågår för närvarande i hela organisationen. En ökad helhetssyn och aktiva omplaceringsåtgärder är utgångspunkten. Förutom verksamhetsbehov ska omställningsinsatserna ta sin utgångspunkt i medarbetarnas motivation. Detta ingår också som en del av den kompetensförsörjningsplan som tas fram för respektive kundmötesorganisation.

- *Förslag till förändrad finansieringsform av samverkan*
Försäkringskassan erinrade om sin tidigare skrivelse (2008-10-08 dnr 55786-2008) till regeringen med förslag till förändrade principer för finansiering av Försäkringskassans kostnader avseende samverkan och finansiell samordning inom rehabiliteringsområdet. För att skapa stabilitet och långsiktighet i Försäkringskassans arbete med samverkan inom rehabiliteringsområdet föreslog som ett alternativ till skrivelsens förslag att en andel av de tilldelade medlen på sjukpenningsanslaget permanent skulle överföras till förvaltningsanslaget. Förslagen har inte genomförts.

Försäkringskassan konstaterar att nuvarande finansieringsform innefattar risker. Konstruktionen innebär att myndigheten har lönekostnader för personal finansierade med medel som successivt minskar. Försäkringskassan avser att återkomma till regeringen med en analys.

- *Förslag till ny finansieringsform för kontrollverksamheten*
Försäkringskassans resursproblem aktualiserade frågan om nya former för finansiering av myndighetens kvalitetshöjande arbete. I andra länder, till exempel Storbritannien där Department of Work and Pensions (DWP) ytterst ansvarar för effektiviteten i socialförsäkringarna, ges lokala myndigheter ökade anslag för proaktiva åtgärder mot bidragsbrott. Försäkringskassan föreslog att regeringen gav Försäkringskassan i uppdrag att utreda möjligheterna för ett sådant eller ett liknande förfarande.

Förändringen förutsätter statsmaktsbeslut. Ett uppdrag har lämnats till Statskontoret.

1.4 Fortsatt förnyelse

Försäkringskassan går in i perioden 2010–2013 med fortsatt stora utmaningar, men också med en mer effektiv organisation där den lägre kostnadsnivån av hittills genomfört förnyelsearbete börjat stabiliseras. Det fortsatta förnyelsearbetet sker från den utgångspunkten och det är nu dags att gå vidare och etablera Den Nya Försäkringskassan. Förnyelsearbetet ska genomföras utan att resultaten i verksamheten åsidosätts och med en ekonomi i balans.

För att möta de förväntningar och krav som riktas mot socialförsäkringen och Försäkringskassan fordras ett fortsatt brett förnyelsearbete. Ett sådant förnyelsearbete behöver pågå över flera år framöver. Detta kräver god framförhållning men också förmåga till anpassning. Nödvändiga förutsättningar för detta är en genomtänkt verksamhetsidé och en utvecklingsstrategi som grund för prioriteringar. Långsiktigheten i Försäkringskassans planering och styrning behöver öka för att öka säkerheten i investeringar och andra långsiktiga kostnadsåtaganden. Försäkringskassan måste kunna upprätthålla en långsiktig administrativ utveckling parallellt med politiskt initierade förändringar av försäkringen.

Mot den bakgrunden inför Försäkringskassan en mera långsiktig ansats i form av ett särskilt flerårigt inriktningsbeslut. Inriktningsbeslutet ersätter den tidigare verksamhetsstrategin och har tidshorisonten fyra till fem år. Det avser Försäkringskassans uppdrag, verksamhetsidé, målbild, försäkringsstrategier samt förvaltningsstrategier som anger förutsättningarna för den administrativa utvecklingen under den aktuella perioden. Försäkringskassans strategiska inriktning kommer att uppdateras årligen inom ramen för Försäkringskassans planeringsprocess.

Försäkringskassans strategiska inriktning redovisas under avsnitt 2. Sammantaget innebär denna att Försäkringskassan vid slutet av budgetperioden ska ha tagit påtagliga steg mot att bli en effektivare och mera kundorienterad förvaltningsmyndighet. Det förnyelseskede som Försäkringskassan nu går in i tar framförallt sikte på att trygga kvaliteten i verksamheten på ett sådant sätt att förtroendet för socialförsäkringssystemen och dess administration ska öka och sedan upprätthållas.

1.5 Nya uppdrag

Flera väsentliga förändringar påverkar Försäkringskassans verksamhet de kommande åren; En ny pensionsmyndighet har bildats, en helt ny ersättning, etableringsersättningen ska hanteras och två nya EU-förordningar ska börja tillämpas. Även en ny socialförsäkringsbalk är under införande. De ekonomiska konsekvenserna av dessa förändringar och reformer har beaktats i budgetunderlagets del 3 om Försäkringskassans finansiering.

Bildandet av Pensionsmyndigheten innebär en genomgripande förändring av Försäkringskassans verksamhet. En förutsättning för att Pensionsmyndigheten ska kunna fullgöra sitt uppdrag är ett nära samarbete mellan myndigheterna. Ett sådant samarbete innebär för Försäkringskassans del både utmaningar och möjligheter.

Under överskådlig tid kommer ett nära samarbete mellan Pensionsmyndigheten och Försäkringskassan att vara nödvändigt. Vissa samarbetsområden är nödvändiga för att Pensionsmyndighetens verksamhet överhuvudtaget ska fungera medan andra samarbeten ingås på frivillig basis då ett sådant ger fördelar för båda parter.

Samarbetet mellan myndigheterna är uppdelade i ett antal tjänster som Försäkringskassan ska leverera till Pensionsmyndigheten. Dessa tjänster omfattar: Administrativt stöd och service, Utbetalningstjänster, Tjänster som avser fordringshantering, Personligt möte och IT-tjänster.

Under 2010 och 2011 gäller övergångsvis att Pensionsmyndigheten överlämnar sitt beslut om återkrav till Försäkringskassan för fordringshantering. Försäkringskassan och Pensionsmyndighet bedömer att denna övergångslösning bör utsträckas till att omfatta även 2012 i syfte att möjliggöra

utredning av konsekvenserna och IT-utvecklingsbehov för en varaktig återkravshantering av pensionsförmånerna.

När det gäller samarbetet kring IT-utveckling förutsätter detta en mycket god långsiktig samplanering från båda myndigheternas sida för att minska riskerna för resurs- och kapacitetskonflikter mellan myndigheternas respektive behov. Pensionsmyndighetens utvecklingsbehov bedöms under perioden vara av en sådan omfattning att denna typ av konflikter i huvudsak bör gå att undvika.

Från och med 1 december 2010 införs *nya bestämmelser om nyanlända invandrades etablering i arbets- och samhällslivet* (prop. 2009/10:60, beräknat riksdagsbeslut 17 mars 2010). Arbetsförmedlingen ska svara för att en etableringsplan upprättas. Planen ska pågå i högst 24 månader. Den nyanlände som deltar i aktiviteter enligt planen kan få etableringsersättning.

Arbetsförmedlingen beslutar om etableringsersättning och Försäkringskassan betalar ut ersättningen i efterskott för månad. Det gör förmånens administration snarlik den tjänst som Försäkringskassan kommer att leverera till Pensionsmyndigheten i form av utbetalningstjänster.

Den 1 maj 2010 ska *två nya EU-förordningar* för samordning av socialförsäkringsförmåner börja tillämpas¹. Förordningarna innefattar ett antal förändringar, där en viktig skillnad mot i dag är att information ska skickas elektroniskt mellan medlemsstaterna från och med maj 2012. Förordningarna kommer att innebära en betydande utökning av Försäkringskassans åtaganden och arbete i förhållande till de andra medlemsstaterna.

Försäkringskassan har påbörjat arbetet med införandet de nya samordningsbestämmelserna. Arbetet har innefattat uppdatering av styrande och stödjande dokument, utbildning till handläggare, externt informationsmaterial och framtagande av nytt IT-stöd. Behovet av nya IT-stöd är förhållandevis omfattande. Det gäller framförallt en utveckling inom förmånerna internationell vård, EU familjeförmåner likväl som grundfrågan om försäkringstillhörighet.

Socialförsäkringsbalken träder i kraft den 1 januari 2011. Det kommer att bli ett samlat lagverk i stället för de cirka 30 olika lagar som balken ersätter. Det blir lättare att samordna och upprätthålla enhetlighet samt lättare att undvika förbiseenden, inkonsekvenser och dubbelregleringar. Införandet innebär ett omfattande arbete för Försäkringskassan.

¹ Europaparlamentets och Rådets förordning (nr 883/2004) om samordning av de sociala trygghetssystemen i EU, respektive Europaparlamentets och Rådets förordning (nr 987/2009) om tillämpningsbestämmelser till EG förordning 883/2004.

2 En flerårig strategisk inriktning

2.1 Försäkringskassans uppdrag och verksamhetsidé

Socialförsäkringarna är samhällets grundläggande ekonomiska trygghets-system. Försäkringskassans uppdrag utgår från statsmakterna – riksdag och regering. Uppdraget är att rättssäkert och effektivt administrera försäkrings- och bidragssystemen och ge god service och att därigenom verkställa statsmakternas mål om ekonomisk trygghet för enskilda och hushåll i olika livssituationer.

Försäkringskassans uppdrag utgår från en rättighetslagstiftning. Lagstiftningen ger ramarna för de tjänster som Försäkringskassan kan leverera till medborgarna och övriga försäkrade. Att upprätthålla ramarna för försäkringen är grundläggande för förtroendet för Försäkringskassan.

Försäkringskassans uppdrag har stor betydelse för barnfamiljer, personer med funktionsnedsättning eller nedsatt arbetsförmåga, med flera grupper, som alla har olika krav, förväntningar och behov av service. Det svenska socialförsäkringssystemet är obligatoriskt. Därför krävs för väl fungerande socialförsäkringar att alla – även de som inte för tillfället uppbär en förmån – har förtroende för att försäkringarna träder in när de ska och för Försäkringskassans förmåga att administrera dem på ett korrekt sätt.

Förändringar i försäkringen, en förändrad arbetsmarknad, andra familjekonstellationer än tidigare, nya tekniska möjligheter, m.m. förändrar krav och förväntningar såväl på försäkringarnas innehåll och omfattning som på hur Försäkringskassan bör tillgängliggöra dem. För grupper i samhället som behöver ett utökat stöd, till exempel för att återvända till arbetsmarknaden efter längre sjukfrånvaro, krävs ibland omfattande insatser, ofta i samverkan med andra. För jäktade småbarnsföräldrar som efterfrågar familjeförmåner är förväntningarna av annat slag. De vill inte ha kontakt med oss i onödan, utan enkelt själva hantera sin föräldrapenning hemma vid datorn. Det är Försäkringskassans ansvar att tjänsterna levereras med rätt kvalitet och god service utifrån de förväntningar medborgarna har och försäkringarnas beskaffenhet kräver.

En utveckling i denna riktning kan även ställa krav på ett förenklat och mer tydligt regelverk som är lättare än idag att kommunicera till stora medborgargrupper och som ger förutsättningar för en effektivare administration. Regelförändringar kan även aktualiseras av brister i måluppfyllelse eller dylikt. Försäkringskassan har enligt sin instruktion ett ansvar för kvalificerad kunskapsuppbyggnad inom sitt område och ska följa, analysera och förmedla socialförsäkringens utveckling och effekter för enskilda och samhälle. Myndighetsförordningen ger myndigheterna ett generellt uppdrag att utveckla sin verksamhet och även föreslå förändringar i detta syfte.

Försäkringskassan uttrycker sitt uppdrag och vad vi vill stå för i sin verksamhetsidé. Den lägger grunden för Försäkringskassans prioriteringar och långsiktiga utvecklingsambitioner.

Försäkringskassans verksamhetsidé

Försäkringskassan ansvarar på riksdagens och regeringens uppdrag för stora delar av socialförsäkringen. Vi beslutar om försäkringar och bidrag för familjer, personer med funktionsnedsättning och sjuka som inte kan arbeta. Vi arbetar aktivt, tillsammans med andra, för att ge sjuka och personer med funktionsnedsättning möjlighet att delta i arbetslivet. Genom vårt uppdrag underlättar vi för människor när livet tar en ny vändning. Vi strävar efter att hantera alla ärenden enkelt, snabbt och rätt. Respekt och engagemang präglar vårt arbete.

Försäkringskassan är också en expertmyndighet. Vi har kunskap om socialförsäkringens effekter för individ och samhälle och agerar aktivt för att socialförsäkringen och våra arbets sätt anpassas till ändrade behov i samhället.

2.2 Målbild

I samband med att Försäkringskassan bildades 2005 sattes övergripande mål för administrationen. Inriktningen var att Försäkringskassan skulle nå toppklass, få fler i arbete och bli en utvecklande arbetsplats. Målen har varit utgångspunkt för Försäkringskassans förnyelsearbete men utvecklats successivt. Utgångspunkten för Försäkringskassans fortsatta förnyelsearbete är att den grundläggande inriktningen ligger fast, men ambitionerna förtydligas och höjs.

Målbilden är att Försäkringskassan

- har statsmakternas och medborgarnas fulla förtroende när det gäller kvalitet, effektivitet och rättssäkerhet,
- uppnår allmänhetens förväntningar när det gäller bemötande och service,
- bidrar aktivt till stabilt låg sjukfrånvaro,
- bidrar aktivt till att minska utanförskapet för personer med funktionsnedsättning,
- betalar ut föräldraförmåner på ett effektivt och serviceinriktat sätt och bidrar inom sitt verksamhetsområde till att uppfylla de politiska målen för barnfamiljer,
- åtnjuter förtroende som Sveriges ledande expert inom socialförsäkringsområdet,
- säkerställer att felaktiga utbetalningar inte görs och motverkar bidragsbrott,
- tar ansvar för en effektiv administration med en ekonomi i balans samt
- är en utvecklande arbetsplats med stolta medarbetare.

2.3 Försäkringsstrategier

Analysen av de tre försäkringsområdena sjukförsäkring, barn och familj och funktionshinder gör det tydligt att det finns väsentliga skillnader när det gäller de politiska målen och förväntningarna på de olika försäkringsområdena. Verksamhetslogiken skiljer sig också åt. Detta leder till behov av olika prioriteringar och insatser inom Försäkringskassan för att uppnå god kvalitet i verksamheten och motsvara förväntningar på myndighetservice. De försäkrades behov av stödinsatser är exempelvis olika stort och har olika karaktär inom olika områden. Utöver det grundläggande kravet på korrekta myndighetsbeslut och en god service, som alltid gäller, ska sådana skillnader bejakas.

2.3.1 Sjukförsäkring

Regeringens övergripande mål är att frånvaron från arbetet på grund av sjukdom ska ligga på en långsiktigt stabil och låg nivå. Sjukfrånvaron ska inte variera kraftigt över tid och de regionala skillnaderna ska minska. Antalet människor i utanförskap ska minska genom tidiga och aktiva insatser i sjukskrivningsprocessen.

Sjukfrånvaron är på väg att stabiliseras på en rimlig låg nivå. Samtidigt finns det fortfarande omotiverade skillnader inte minst mellan olika delar av landet.

Risken att bli sjuk och drabbas av inkomstförlust finns för alla. För de flesta är sjukpenningen, och oftast bara sjuklönen, kortvarig och det viktigaste är att kontakten är enkel och smidig och att ersättningen kommer i tid. För dem som drabbas av mer allvarlig sjukdom blir däremot relationen till sjukförsäkringen och Försäkringskassan av mycket stor betydelse och beslut som fattas kan få avgörande konsekvenser för deras försörjning under lång tid och framtida livsval.

Verksamhetens inriktning och mål för perioden

Försäkringsverksamhet bygger på förtroende. Sjukförsäkringen måste vara begriplig och legitim. Sjukförsäkringen ska finnas där när den behövs och vetskapen om att den gör det skapar trygghet i vardagen. De som är försäkrade ska kunna känna förtroende både för att rätt personer får ersättning och för att försäkringen fungerar väl om man själv skulle drabbas av sjukdom och arbetsförmåga. Försäkringskassan ska tillhandahålla försäkringen så att den inger det förtroendet.

Den strategiska inriktningen för perioden är att tillhandahålla och kommunicera bilden av en väl skött försäkring samt att ytterligare effektivisera sjukskrivningsprocessen. Flödet för de korta och enkla fallen ska snabbas upp och professionaliteten ökas i de fall som förväntas kunna bli längre och där aktiva stödinsatser fordras. Samarbetet med partners ska effektiviseras ytterligare.

Försäkringskassans mål är att bidra aktivt till en stabilt låg sjukfrånvaro. Uppföljning visar att sjuktalet för riket som helhet redan nu närmar sig en sådan nivå. Samtidigt finns det fortfarande regionala obalanser som kräver uppmärksamhet. Vad gäller utvecklingen av sjukersättningen och aktivitetsersättningen har dessa ännu inte stabiliserats och det behöver definieras tydligare vad som är en rimlig stabil nivå. Resultatmätt och resultatindikatorer ska utvecklas för att stödja utvecklingen av en effektiv försäkring.

Strategiska överväganden

Försäkringskassan ska ta fram tydliga mått på vad som kan förväntas av utfall i en väl fungerande försäkring. Ledning och styrning ska utvecklas för att nå dit och myndighetens kapacitet för uppföljning och analys ska utvecklas.

Handläggningen av sjukfallsärenden ska differentieras ytterligare. En utveckling inleds för att skapa system för riskklassificering med ambitionen att underlätta vägvalen kring vilka bedömningar och insatser som är önskvärda i ett givet sjukfall. Förutsättningar skapas därigenom att anpassa kontroller, kontrollnivåer och bedömningar till ärendenas komplexitet.

Arbetet med bedömningsunderlag och god kvalitet i handläggningen av sjukförsäkringen ska utvecklas. Försäkringskassan ska förbättra kvaliteten i bedömningen av arbetsförmåga i förhållande till den reguljära arbetsmarknaden. Ett centralt inslag i detta är framtagande av ett kvalitetssäkrat bedömningsinstrument. Även kvaliteten i bedömningarna av arbetsförmågan i relation till befintlig arbetsgivare ska förbättras genom en utvecklad samverkan med hälso- och sjukvård samt den reformerade företagshälsovård som kommer att byggas upp under perioden. För försäkrade med svag eller ingen förankring på arbetsmarknaden ska Försäkringskassan utveckla samverkansformerna med relevanta aktörer som kommuner, arbetsförmedling och hälso- sjukvård i syfte att tydliggöra de olika parternas ansvar i sjukskrivningsprocessen.

De försäkrade ska ges en tydlig bild av sin försäkringsstatus och av utvecklingen i eventuella ersättningsärenden genom en utveckling av ”mina sidor” på nätet.

Sjukskrivningsprocessen involverar många aktörer. Försäkringskassan ska sträva efter att utifrån en tydlig egen roll utveckla samarbetet med andra aktörer. Såväl Försäkringskassans arbete med bedömningar som arbetet med att främja återgång i arbete kräver starka och aktiva partners. Det ska finnas långsiktiga strategier för samverkan med såväl sjukvården och arbetsgivare som aktörer inom arbetsmarknadspolitiken och med inblandade myndigheter såsom Arbetsförmedlingen, Socialstyrelsen, Statens beredning för medicinsk utvärdering, m.fl. Kapaciteten för elektroniskt informationsutbyte ska öka för att förenkla och säkerställa god kvalitet i kommunikationen med partners, i synnerhet hälso- och sjukvården.

Sjukförsäkringens karaktär förutsätter att Försäkringskassan har möjligheter till lokal närvaro. Detta fordras för ett effektivt samarbete med främst arbetsgivare och hälso- och sjukvård. Exempelvis genomförandet av avstämningsmöten förutsätter lokal närvaro.

2.3.2 Barn och familj

Den ekonomiska familjepolitiken syftar till att föräldrar ska kunna kombinera arbetslivet med föräldraskapet utan att för den skull förlora för mycket i ekonomisk standard.

Den helt dominerande delen av Försäkringskassans kunder inom det familjepolitiska området är personer i förvärvsaktiva åldrar som är vana vid modern teknik. De betalar räkningar och handlar varor och tjänster över nätet. De är vana vid att kontakter sker enkelt och snabbt och förväntar sig svar direkt. Detta gäller givetvis även myndighetskontakterna. Försäkringskassans produktion och produkter ska vara bättre anpassade till en mer IT-influerad vardag.

Verksamhetens inriktning och mål för perioden

För att upprätthålla tilltron till försäkrings- och bidragssystemet på området behöver Försäkringskassans tillgänglighet och service öka och utvecklas. Utvecklingen under perioden ska inriktas på att underlätta för kunderna att snabbare och enklare kunna tillvarata sina rättigheter. Självbetjäningstjänsterna ska utökas, kundinformationen personaliseras och en automatisering av Försäkringskassans handläggning inledas.

Försäkringskassans mål för perioden är att betala ut barn- och föräldraförmåner på ett effektivt och serviceinriktat sätt och inom sitt verksamhetsområde bidra till att uppfylla de politiska målen för barnfamiljer. Försäkringskassan ska ge service och tillhandahålla verktyg och hjälpmedel så att kunderna kan ta tillvara sina rättigheter. Genom ökad automatisering sker en rationalisering av administrationen samtidigt som kvaliteten i utbetalningarna ökar.

Strategiska överväganden

Försäkringskassans verksamhetsområde barn och familj är starkt beroende av ett modernt och väl fungerande IT-stöd. Huvuddelen av de familjepolitiska försäkrings- och bidragssystemen har en sådan uppbyggnad att de lämpar sig väl för en långtgående automatisering. Försäkringskassans inriktning på området är att så långt möjligt ge förutsättningar för kunden att själv administrera sina ärenden. Det sker genom att självbetjäningstjänsterna byggs ut. De utvecklas med personaliserad information och utökat antal tjänster. Självbetjäningen ska ge kunderna möjlighet att själva administrera sina ärenden, få en bild av sin ekonomiska situation och vara ett sätt för Försäkringskassan att kommunicera med kunden. Denna utveckling medför att nya e-tjänster och system för informationsutbyte och hantering av uppgifter behöver tas fram under perioden.

Under perioden ska handläggningen av föräldraförsäkring, bostadsbidrag, och tillfällig föräldrapenning automatiseras. Detta innebär att självbetjäning introduceras även för bostadsbidrag.

Regeländringar kan komma att behövas för att möjliggöra maximala effekter av automatiseringen för kunden och för Försäkringskassans administration. Försäkringskassans tjänster ska ge mervärde för kunden och hela den ekonomiska bilden vid föräldraskap och separation.

2.3.3 Funktionshinder

De handikappolitiska målen syftar till att ge personer med funktionsnedsättning rätt till full delaktighet, gott bemötande och möjlighet att själv bestämma över sina liv. Några specifika mål för Försäkringskassan på området är inte angivna av statsmakterna.

Försäkringskassan vet idag utifrån kundundersökningar att personer med funktionsnedsättning inte är nöjda med Försäkringskassan. Försäkringskassan behöver bli bättre på att förebygga och stötta kunder i framtida behov. Det är därför avgörande att kontakterna med myndigheten sker transparent med en öppenhet och förutsägbarhet i handläggningen.

Verksamhetens inriktning och mål för perioden

Personer med funktionsnedsättning har ett i många fall, livslångt engagemang med Försäkringskassan. Försäkringskassans strategiska vägval på området är att anlägga ett kundorienterat perspektiv på administrationen av stöden till personer med funktionsnedsättning med den utgångspunkten. Försäkringskassan behöver utveckla administrationen av stöden till personer med funktionsnedsättning. Det ska göras med en förnyad roll och utökat ansvar för personlig handläggare för funktionshinder. Detta innebär att uppgiften vidgas och ambitionerna höjs. Förutom det förebyggande arbetet som kan ske tidigt och kontinuerligt bör övergången till aktivitetsersättning och arbetet med aktiviteter integreras i yrkesrollen.

Försäkringskassans mål inom området är att bidra aktivt till att minska utanförskapet för personer med funktionsnedsättning. Det kortsiktiga målet är att personer med funktionsnedsättning ska bli nöjdare kunder hos Försäkringskassan.

Strategiska överväganden

Rollen som personlig handläggare ska stärkas så att kundens behov bättre kan mötas. Den personliga handläggaren ska ges ett utökat ansvar. En viktig del är att förbättra det förebyggande arbetet för att ge möjligheter till egen försörjning. Försäkringskassan har under ett antal år bedrivit samordnade insatser för personer med funktionsnedsättning men kompetensen behöver utvecklas och samarbetet förstärkas. Det krävs en särskild kompetens för att möta kunden och ha ett helhetsansvar och det kommer att vara avgörande för framgångarna med den personliga handläggaren.

För att ge förutsättningar för kontinuitet i kundbemötandet ska arbetsprocesserna kundorienteras ytterligare och ansvarsfördelningen mellan den personliga handläggaren och övriga yrkesroller ses över.

Som ytterligare led i arbetet med att stärka kunden och öka transparensen avser Försäkringskassan att förbättra informationen om vad som ger rätt till ersättning och hur utredningen görs. Det ger kunden möjligheter att ta tillvara sina rättigheter men också se sina skyldigheter och ger Försäkringskassan bättre möjligheter att möta kundens förväntningar. Försäkringskassan avser även att göra utredningarna mer transparanta och likformiga och satsar därför bland annat på att bedömningsgrunderna görs efter strukturella nationella metoder.

Även inom funktionshinderområdet förutsätts det att Försäkringskassan har möjligheter till lokal närvaro. Det gäller såväl möjligheten att fysiskt kunna möta kunden som till exempel kommuner och andra viktiga lokala aktörer.

2.4 Utveckling av administrationen – en förvaltningsstrategi

2.4.1 Utgångspunkter

Förvaltningsstrategin ska säkerställa att det administrativa utvecklingsarbetet har en tydlig linje och utgår från Försäkringskassans uppdrag, verksamhetsidé, målbild och försäkringsstrategier. Förvaltningsstrategin syftar till att tjänsterna ska nå de försäkrade med hög kvalitet. Med kvalitet menas såväl att förvaltningsbesluten ska vara rätt som att insatser i övrigt i försäkringsverksamheten ska vara effektiva givet statsmakternas mål med försäkringarna. I begreppet hög kvalitet ingår också att tjänsterna levereras snabbt och utifrån de försäkrades behov och förväntningar. Med kvalitet menas även att beslutsprocesserna är rationella och effektiva i den meningen att verksamheten ska ha en hög produktivitet och involvera partners på ett sätt som ökar effektiviteten och värdet i processen.

Inriktningen är att utveckla Försäkringskassan till en modern myndighet, anpassad efter de krav som medborgarna ställer ligger fast. Detta innebär att nya steg tas i ambitionerna att möta olika kundkategoriers särskilda behov och förväntningar utifrån deras specifika förutsättningar.

Försäkringskassans arbete att med IT-tjänster förbättra servicen till medborgare ska ligga i linje med regeringens e-förvaltningsplan, att effektivisera verksamheter och förenkla kontakten mellan myndigheter, medborgare och företag.

Tidigare gällande verksamhetsstrategi ligger fast vad avser indelningen i nationella kundkanaler för försäkringsverksamheten, men en vidareutveckling sker för att ytterligare öka effektiviteten i försäkringen, kvaliteten i besluten och servicegraden i förhållandet till enskilda försäkrade

samt för att ytterligare öka administrationens kostandseffektivitet. I Försäkringskassans fortsatta administrativa utveckling mot ökad kvalitet och effektivitet i verksamheten ska – utöver det grundläggande kravet på korrekta myndighetsbeslut och en god service, som alltid gäller – skillnader i mål och förväntningar på olika försäkringsområden uppmärksammas och bejakas och inarbetas i Försäkringskassans produktionsprocesser, HR-, IT-kommunikations- och ledningssystem. Verksamhetsledningen ska samordnas och stärkas. Resultatstyrningen ska utvecklas med mått och indikatorer som belyser försäkringarnas effektivitet.

Försäkringskassan ska bedriva ett aktivt arbete med att minska risken för felaktiga utbetalningar genom att bland annat vidareutveckla handläggningsprocesserna, strukturera arbetet med riskhantering gällande felaktiga utbetalningar samt genomföra kontrollåtgärder i handläggningen. Målet för de fortsatta insatserna är att skapa en flexibel kontrollstruktur som bygger på riskanalyser. Automatisering ska öka kvaliteten i besluten och minska risken för felaktiga utbetalningar.

Ett tydligt regelverk är en viktig förutsättning för att medborgarna ska förstå sina rättigheter och skyldigheter. Det skapar förutsättningar för en effektiv och säker handläggning. Försäkringskassan ska därför på ett aktivt sätt bidra till en utveckling av såväl försäkringarna som administrationen mot bakgrund av erfarenheterna från uppföljnings- och utvärderingsverksamheten och annan kunskapsinhämtning om försäkringssystemens måluppfyllelse och effektivitet. Förenklingar eftersträvas.

2.4.2 Kunden i fokus

Kunden ska stå i fokus för allt vi gör. Genom vårt uppdrag ska vi underlätta för människor när livet tar en ny vändning. Vi ska sträva efter att hantera alla ärenden enkelt, snabbt och rätt. Respekt och engagemang ska präglade vårt arbete.

Försäkringskassans mål avser att uppnå allmänhetens förväntningar när det gäller bemötande och service och att ha statsmakternas och medborgarnas fulla förtroende när det gäller kvalitet, effektivitet och rättssäkerhet.

Ett led i att åstadkomma detta är de serviceåtaganden som Försäkringskassan gör gentemot medborgarna och statsmakterna. Serviceåtaganden finns idag för ärendeslag med stora volymer. Serviceåtagandena ska breddas till att avse större delar av verksamheten och utvecklas vidare så att de omfattar även sådan myndighetservice inom främst sjukförsäkringen och funktionshinderområdet som inte direkt avser utbetalningar. Samklang mellan serviceåtaganden och kundförväntningar ska eftersträvas.

Grunden för kopplingen av ärendehandläggningen till respektive kanal i organisationen är olika kundgruppers behov och att verksamheten ska administreras effektivt. Kunderna ska stimuleras att använda den kanal som är optimal för deras behov och effektiv för försäkringen och för Försäk-

ringskassan. Det ska öka kundnöjdheten och frigöra resurser från rutin-uppgifter till kvalificerade kundmöten för kunder med särskilda behov.

Effektiv och lika behandling i hela landet

En effektiv försäkringsadministration bygger på att vi nationellt har en enhetlig organisation, enhetliga arbets- och förhållningssätt samt ändamålsenliga stödsystem. Detta i kombination med tydliga gränssnitt mellan yrkesroller och kanaler, hög kompetens och effektiv styrning och ledning ska säkra en effektiv och lika behandling i landet och ge förutsättningar för en korrekt och enhetlig rättstillämpning samt hög kostnadseffektivitet.

Ett enhetligt arbetssätt uppnås genom enhetliga arbetsprocesser. Processtyrningen ska utvecklas för att säkerställa att våra tjänster levereras med rätt kvalitet och kostnadseffektivt. Automatisering av handläggning möjliggör såväl snabbare och säkrare beslut och utbetalningar som effektivare resursutnyttjande.

Yrkesroller med definierade kvalifikationskrav och kompetensnivåer ska vara desamma oberoende av i vilken enhet i landet en medarbetare befinner sig. Yrkesrollerna ska vidareutvecklas under perioden. Detta gäller såväl rollen som personlig handläggare, som behöver differentieras beroende på ansvarsområde, som yrkesroller i kundcenter och Nationella försäkringscenter.

Inom ramen för arbetsprocesserna och yrkesrollerna måste det finnas utrymme för att möta varje kund utifrån dennes särskilda behov. Särskilt gäller detta inom sjukförsäkringsområdet och funktionshinderområdet. Grundläggande här är dock att detta sker inom ramarna för försäkringslagstiftningen. Styrmedlen i styrningen och ledningen av försäkringen ska utvecklas i syfte att även uppmärksamma det utrymme som handläggare i olika roller har för att anpassa tjänsten och insatserna till den enskildes situation. Försäkringsstyrningen ska i ökad utsträckning ta sikte på handläggarens ansvar i kundens livssituationer.

Kunder som behöver mer stöd och samarbetet med partners

Både inom sjukförsäkringsområdet och inom funktionshinderområdet finns, som framgår av försäkringsstrategierna, kunder med särskilda stödbehov och där flera aktörer ofta är involverade i processen kring kunden. Förvaltningsstrategin ska stödja ambitionen att möta kunder med särskilda behov och underlätta kontakter och samarbete med samarbetspartners och berörda myndigheter.

Försäkringskassan har enligt regleringsbrevet också ett samlat ansvar, sektoransvar, för handikappfrågor med anknytning till sitt verksamhetsområde. Försäkringskassan ska inom ramen för detta ansvar vara samlande, stödjande, och pådrivande i förhållande till övriga berörda parter.

Partners är inte kunder. Försäkringskassans synsätt på partnersamarbete är att partners är viktiga resurser i Försäkringskassans arbetsprocesser. Det innebär dock ingen förändring i ambitionen att partners ska behandlas med respekt och god service. För att partnersamarbete ska vara effektivt ska det alltid utgå från synsättet att alla inblandade ska vara vinnare på samarbetet.

Allt eftersom partnersamverkan utvecklas och finner sina former och partnersamarbetet kvalitetssäkras kan partners ges ett större ansvar i processerna och Försäkringskassans handläggare i stället lägga mera tid på sådant som bara Försäkringskassan kan ta ansvar för.

2.4.3 Kundkanaler

Självbetjäning och automatisering

Huvudsyftet med självbetjäning är att underlätta för kunden och att ge den allt större grupp som vill utnyttja den moderna tekniken i sina kontakter med Försäkringskassan möjlighet att göra detta. Samtidigt ger det Försäkringskassan möjlighet att kunna fokusera en större andel av personalresurserna på kunder och situationer där det krävs mer personligt stöd och vägledning. Självbetjäning möjliggör också en effektivare handläggning även i övrigt genom att information samlas in elektroniskt, vilket minskar behovet av kompletteringar.

Självbetjäning för privatpersoner finns idag främst avseende föräldrapenningen och tillfällig föräldrapenning samt för hämtning av blanketter. Därutöver finns en rad självbetjäningstjänster för arbetsgivare och vårdgivare. Självbetjäningen har hittills uppnåtts genom att själva kommunikationsgränssnittet mot kund automatiserats. Automatiseringsgraden i handläggningen är dock ännu förhållandevis låg.

Målet för perioden är att avsevärt öka självbetjäningsgraden och väsentligt öka automatiseringsgraden i handläggningen av flertalet familjeförmåner. Dessa kundgrupper är vana vid att använda Internet för att betala räkningar, göra inköp, söka information, etc. och ser gärna att de själva kan administrera sin föräldrapenning m.fl. förmåner. Flertalet familjeförmåner lämpar sig också väl för automatisering genom att bedömningsinslagen i handläggningen är små eller saknas helt. Automatiseringen inleds med föräldrapenning där syftet är att nå en i princip fullständigt automatiserad handläggning för flertalet kunder. Vidare automatiseras handläggningen av tillfällig föräldrapenning och bostadsbidrag under perioden. Automatiseringen ska fullt utbyggd innebära att i princip hela handläggningen för flertalet kunder sker över Internet on-line. Besked kommer omedelbart liksom information om när utbetalning sker. Rationaliseringar som uppkommer genom självbetjäningstjänsterna kan därmed tas hem.

Automatisering av handläggning ska också vara en del i strävan att minska felaktiga utbetalningar. Effektiv automatisering förutsätter därför att kontrollsystemen vidareutvecklas. Kontrollerna ska byggas in i systemen i

väsentlig utsträckning och kompletteras med manuella kontroller utifrån riskgruppsidentifiering och andra mönstersökningsmetoder. Detta avses höja kontrollnivån totalt sett.

På sikt ska självbetjäningstjänster med en bakomliggande automatisk handläggning finnas för samtliga förmåner där det är möjligt och lämpligt. Under perioden prioriteras barn- och familjeområdet. Kunden ska kunna kombinera val av självbetjänande kanaler – Internet, telefon och SMS. Via ”Mina sidor” på Försäkringskassans webbplats ska respektive kund på sikt kunna få information om sina egna ärenden och svar på de vanligaste frågorna. I kombination med utvecklade serviceåtaganden där utbetalningen av ersättning knyts till tidpunkten för inkomstbortfallet innebär detta även att kunden slipper ringa till Kundcenter för att få uppgift om när utbetalningen sker.

Kundcenter

Försäkringskassan har nu ett uppbyggt Kundcenter i form av ett nationellt center för telefoni och e-post med ett telefonnummer och med öppettider vardagar, kvällar och helger. Kundcentret är huvudingången till Försäkringskassan för alla ärenden via telefon och e-post. Kundcentrets huvuduppgift har hittills varit att ge allmän information och status för samtliga förmåner samt att vara stöd i ansökningsprocessen och självbetjäningen. Kundcenter handlägger även ärenden som går att avsluta direkt i telefon. Genom kompetensstyrning av samtalen styrs kunderna till medarbetare som är specialiserade på aktuellt område. Kundcenter för privatpersoner finns på fyra orter.

Målet för perioden är att utveckla Kundcenter till ett front-office där flertalet ärenden som kan handläggas snabbt handläggs fullt ut oberoende av på vilket sätt de kommer in till myndigheten. Front-office handlägger därmed inte enbart telefonärenden och ärenden som inkommer via e-post.

Nationella försäkringscenter

Nationella försäkringscenter handlägger idag ärendeslag med större volymer och som inte kräver ett personligt möte. Genom att koncentrera handläggningen till större enheter har möjliggjorts en ökad likformighet och mera korrekt rättstillämpning i hela landet. Sedan handläggningen av ålderspensioner och bostadstillägg till pensionärer togs över av Pensionsmyndigheten den 1 januari 2010 finns nu 17 nationella försäkringscenter.

En förändring av de Nationella försäkringscentren till renodlade back-office genomförs under perioden. I kombination med automatisering av handläggningen av familjeförmånerna medför det att ärendevolymer i Nationella försäkringscenter kommer att minska. Samtidigt kommer kompetensbehovet att öka när verksamheten koncentreras kring de mera utredningskrävande ärendena.

Försäkringskassans handläggningsrutiner i sjukfallens tidigare fas ska ses över i anslutning till den fortsatta utvecklingen av sjukförsäkringsprocessen.

Lokala försäkringscenter

Lokala försäkringscenter handlägger sjukförsäkringsärenden som kräver utrednings- eller samordningsinsatser samt ärenden som rör funktionshinder. I dessa ärenden finns behov av personliga möten och i många fall också kontakter med samverkansparter. Totalt i landet finns 59 Lokala försäkringscenter med tillhörande lokalkontor.

Kunder med mer omfattande ärenden får en personlig handläggare. Det gäller dels sjukskrivna som är i behov av insatser för att kunna återgå i arbete dels personer med funktionsnedsättning.

Den personliga handläggaren i sjukförsäkringen ska stödja kunden genom hela ärendet. På funktionshinderområdet ska Försäkringskassans åtagande med personlig handläggare avse hela den period funktionshindret pågår – ofta mycket länge, ibland livsvarigt – således oberoende av vilken specifik ersättning som betalas ut.

Det ingår även i rollen som personlig handläggare att vägleda i alla kontakter med Försäkringskassan.

Målet för perioden är att rollen som personlig handläggare utvecklas och ambitionerna gradvis höjs. Detta kommer att aktualisera nya kompetensbehov och en ny arbetsorganisering kring dessa handläggare så att de dels får expertstöd vid beslutsfattande i komplicerade ersättningsärenden, dels avlastas rutinuppgifter – allt i syfte att maximera tiden för kundkontakt och insatsplanering. Ansvars- och befogenhetsfördelning ska ses över i detta syfte. Förändringar i yrkesroller kan komma att aktualiseras.

Teknikstöden för de personliga handläggarna ska utvecklas under perioden. De kommer att behöva en kundbild där hela kundengagemanget kan följas. Kundbilderna ska motsvara informationsuppbyggnaden på kundens `Mina sidor´ så att kunden kan följa sitt ärende och att dialogen med Försäkringskassans handläggare över telefon eller via video el. dyl. underlättas. För att möjliggöra detta måste merparten ärenden ligga i ÄHS. En sådan utbyggnad prioriteras under perioden.

Kontorsnätet

Kontorsnätet är organisatoriskt knutet till Lokala försäkringscenter.

För många försäkrade är det personliga mötet av stor vikt. Kunderna ska kunna möta Försäkringskassan i spontana kundmöten på servicekontor och på särskilda serviceplatser. Försäkringskassan fullföljer den planerade inriktningen med etablering av servicekontor och avvecklar därmed sina lokalkontor. *Servicekontor* blir basstrukturen för Försäkringskassans

personliga kundmöten och kompletteras med *serviceplatser* på mindre orter. Successivt införs *distansservice*.

Genom samverkan med andra myndigheter kan servicen för det personliga mötet upprätthållas på ett mera kostnadseffektivt sätt. Det innebär att en bättre service i form av lokal närvaro och tillgänglighet till en lägre kostnad kan erbjudas.

Servicekontor

Servicekontor etableras i samarbete med Skatteverket och Pensionsmyndigheten, eventuellt även med Arbetsförmedlingen. Under våren 2010 kommer försök med pilotkontor där Arbetsförmedlingen ingår i tjänstesamverkan att genomföras på sju orter.

För närvarande finns 80 gemensamma servicekontor. Ytterligare 44 kommer att etableras under 2010–2011. Flera servicekontor etableras i Arbetsförmedlingens lokaler.

Servicekontoren är bemannade av för myndigheterna gemensamma servicehandläggare. På ett servicekontor kan kunden få allmän information och vägledning samt ärendespecifik information både inom socialförsäkringen, pensionsområdet och skatterelaterade ärenden av samma tjänsteman (servicehandläggare). De servicehandläggare som arbetar på servicekontoren är anställda av antingen Försäkringskassan eller Skatteverket men arbetar på uppdrag av de andra myndigheterna.

Serviceplatser

Basstrukturen med servicekontor kompletteras med serviceplatser. Begreppet serviceplats införs istället för samverkanskontor för att tydligare beskriva vilken service kunden kan förvänta sig. Grundkonceptet är att Försäkringskassan köper en enkel servicenivå av en kommun eller annan myndighet. Vid behov av fördjupad information ska Försäkringskassan kunna erbjuda kunderna bokade möten. Serviceplatser ska, vid behov, även kunna utgöra plattform för en högre servicenivå under någon dag/vecka genom att Försäkringskassan bemannar med kundmottagare. Serviceplatser ska även inrymma infrastruktur för bokade personliga möten.

Distansservice

Kundmötet vid Serviceplatserna ska i takt med samhällets och teknikens utveckling övergå till personligt möte på distans, så kallad distansservice.

Arbetsförmedlingen erbjuder redan i dag på en del av sina kontor kunderna service på distans. Tekniken är enkel för kunden, som har sitt möte med en handläggare via en dataskärm med video.

Serviceplatser med distansservice kan erbjuda fördjupad information/vägledning via bokade besök på distans med såväl kundmottagare som personliga handläggare och specialister på nationellt försäkringscenter eller kundcenter. Distansservice ger ökad tillgänglighet och en ökad servicenivå

för kunderna på mindre orter. Det innebär också minskad risk för ensam-
arbete, färre tjänsteresor samt kortare eller inga resor alls för kunderna.

Arbetsförmedlingen, Pensionsmyndigheten och Försäkringskassan är
överens om att utveckla en gemensam distanslösning

2.4.4 Försäkringskassans roll som expertmyndighet

Försäkringskassan ska enligt sin instruktion ansvara för en kvalificerad
kunskapsuppbyggnad inom sitt ansvarsområde och följa, analysera och
aktivt förmedla kunskap om socialförsäkringssystemet. Det innebär att
Försäkringskassan ska ha kunskap om de samlade effekterna av försäk-
rings-, bidrags- och skattesystemen för individer och samhället.

Försäkringskassan ska vara landets expertmyndighet inom socialförsäk-
ringsområdet. Försäkringskassan ska vara den man vänder sig till för att få
fakta om socialförsäkringen och dess administration och Försäkringskassans
experter ska vara sakkunniga deltagare i samhällsdiskussionen om social-
försäkringen.

Målen om rättssäkerhet och effektivitet ska vara styrande i utvecklingen av
försäkringen, bidragen och dess administration. En förutsättning för en
framgångsrik långsiktig utveckling av försäkringen och dess administration
är att den är kunskapsstyrd.

Försäkringskassans expertroll ska utvecklas med tanke på såväl myndig-
hetens roll som expertmyndighet för statsmakterna som ansvaret för
implementeringen av lagar på ett rättssäkert och effektivt sätt. Försäkrings-
kassan ska också ta initiativ till uppföljning, utvärdering och förändringar i
system som kräver insatser av flera myndigheter.

Med lagen och lagstiftarens intentioner som utgångspunkt ska Försäkrings-
kassan skapa administrativt effektiva rutiner för såväl försäkringens kunder
som socialförsäkringens samarbetspartners. Inte minst handlar det om att
inom området bidra till och utveckla effektiva rutiner för elektronisk
hantering av beslutsunderlag och information till försäkringens kunder.
Försäkringskassans expertroll omfattar sålunda hela processen bakom beslut
och konsekvenserna av dessa för individer och samhälle inom sjukförsäk-
ringen, familje- och handikappolitiken och andra områden som Försäkrings-
kassan svarar för. I ansvaret ingår också att ta initiativ till samarbete med
andra myndigheter, organisationer och institutioner, t.ex. universitet och
högskolor, i effektiviseringsarbetet. Dessutom ska Försäkringskassan vara
expertmyndighet och svara för att följa upp hur Sverige uppfyller sina
förpliktelser till följd av EU medlemskapet.

I sin roll som expertmyndighet ska Försäkringskassan svara för såväl
inhämtande som produktion och spridning av kunskap. Försäkringskassan
ska aktivt delta i forskarsamhällets produktion av kunskap och diskussioner
av forskning inom området samt vara en huvudkälla för kommunikation av

innebörden av forskningsresultat för försäkrings- och bidragssystemen samt deras administration. Försäkringskassan, som redan idag svarar för forskningsmedel, ska i det sammanhanget eftersträva att i sin utlysning av medel ange för försäkringen för tillfället viktiga prioriterade områden. Försäkringskassan ska aktivt söka samarbete med andra myndigheter och organisationer i syfte att effektivisera socialförsäkringen och administrationen.

2.5 Utvecklande arbetsplats – resurser och ledningsfilosofi

Försäkringskassan ska vara en effektiv administration och en utvecklande arbetsplats med stolta medarbetare. Detta fordrar att Försäkringskassan kännetecknas av en professionell myndighetsutövning utifrån sitt uppdrag. Detta i sin tur fordrar en väl fungerande ledning och styrning som anger en tydlig inriktning och som säkerställer att denna förverkligas. Det kräver bl.a. ett gott ledarskap och ledningssystem som gör det möjligt att ta ett helhetsansvar.

2.5.1 Ett sammanhållet ledningssystem

Förmågan att ta ett helhetsansvar för styrning och ledning påverkas dels av i vilken grad hela organisationen delar gemensamma värden och framtidsvisioner, dels av i vilken grad man har gemensamma bilder av uppdraget och de behov som ska tillgodoses. Utgångspunkt för detta ska vara verksamhetsidén och målbilden samt även i övrigt vad som fordras för realisering av gällande inriktningsbeslut.

Ledningsfilosofin utgör en grundläggande del i ledningssystemet. Vid Försäkringskassan ska det finnas ett sammanhållet ledningssystem. Det innebär att styrning, ledning och uppföljning ska ske sammanhållet och samordnat för alla egenskaper som bedöms ha avgörande för uppfyllandet av verksamhetens mål, dvs. som säkerställer att Försäkringskassans prestationer tillfredsställer våra kunders och uppdragsgivares krav, behov och förväntningar samt att vi utnyttjar effektiva och ändamålsenliga arbetssätt. Exempel på sådana egenskaper är

- Produktkvalitet (rätt beslut, rätt bemötande)
- Processkvalitet (hög produktivitet)
- Resurskvalitet (bemanning, organisation, ansvars- och befogenhetsfördelning, kompetens; tillgänglighet, säkerhet och effektivitet i IT-system, etc.)
- Samhällsnytta (måluppfyllelse av politiska mål)

Ledningssystemet inklusive ledningsfilosofin utvecklas under 2010 i syfte att säkerställa förutsättningarna för en mera sammanhållen styrning utifrån ett helhetsansvar.

2.5.2 Gott ledarskap och medarbetarskap

Ett gott ledarskap är en av förutsättningarna för att lyckas. Ledarskapet består av såväl det formella chefskapet där ansvar och befogenheter är tydliga och i balans som det relationsskapande ledarskapet där samspelet mellan ledare och medarbetare driver organisationen framåt. Ett utvecklat ledarskap innebär att ha förmåga att driva verksamheten mot uppsatta mål utifrån Försäkringskassans värden. För ledaren innebär det att, med utgångspunkt i uppdraget, förmedla ett sammanhang där de kvalitativa värdena stödjer effektivt utifrån ett helhetsperspektiv. Härigenom skapas förutsättningar för medarbetarens egen förmåga och vilja att bidra till verksamhetens utveckling.

Försäkringskassan ska även kännetecknas av ett gott medarbetarskap. Medarbetarskap är en relation som är beroende av samspelet individ, grupp, chef och sammanhang. Ett utvecklat medarbetarskap på Försäkringskassan innebär medarbetare som är motiverade, delaktiga och tar ansvar för sitt arbete, både för sin egen uppgift och för helheten. Medarbetaren bidrar till att uppnå goda verksamhetsresultat och agerar alltid utifrån vår värdegrund. Chefen utövar de formella chefsuppgifterna och verkar för att sammanlänka organisationens och medarbetarnas ansträngningar genom att inbjuda till delaktighet och genom att ta tillvara medarbetarnas engagemang. Medarbetarskapet innebär vidare att ta tillvara de möjligheter som ges att bidra till organisationens och individens utveckling.

Ett gott ledarskap och medarbetarskap förutsätter att befogenheter är anpassade till det ansvar man har. De utvecklingsbehov som förutsätts för att realisera inriktningen i försäkringsstrategierna ställer på flera områden stora krav på ansvarstagande långt ut i organisationen. Försäkringskassans inriktning är att medarbetarnas ansvar ska breddas och befogenheterna anpassas till detta. Syftet ska vara att öka effektiviteten i verksamheten såväl vad avser förutsättningarna för måluppfyllelse som flexibiliteten i resursutnyttjandet. Som en effekt av detta förväntas även arbetstillfredsställelsen öka.

Målet ska vara att behålla och vidareutveckla en god arbetsgivarpolitik med en styrning som inkluderar resultat, lärande, hälsa och låg sjukfrånvaro för medarbetarna.

2.5.3 Kompetensförsörjning

En nyckelfaktor för den fortsatta utvecklingen är ansvar och befogenheter i balans. Generellt behöver chefers verksamhetskompetens uppmärksammas som en förutsättning för en effektiv ledning och styrning mot uppsatta resultatmål i respektive kundkanal. Chefens förmåga att stödja lärandet på arbetsplatsen ges ökad betydelse och utvecklas. Viktiga områden för medarbetar- och ledarutveckling inkluderar professionalisering och kvalitet i yrkesutövning oavsett position.

En kompetensförsörjningsplan för perioden för respektive kundkanal som stödjer realiseringen av inriktningsbeslutet tas fram under 2010.

En förutsättning för att personalomställningar ska stödja verksamhetens behov är en god arbetsgivarpolitik. Kompetensförsörjningen ska planeras, ledas och styras på ett medvetet sätt och med god framförhållning på alla nivåer i organisationen. På motsvarande sätt ska yrkesrollerna utvecklas under perioden. Utgångspunkten för kompetensförsörjningen är medarbetarsamtalen och kompetensförsörjningsplanen. I den senare ingår även att möta generationsväxlingen.

Med utgångspunkt i kompetensförsörjningsplanen ska medarbetarsamtalen ta tillvara såväl intresse som motivation inför framtiden. Personalminskningar ska i första hand ske genom aktiva omplaceringsåtgärder. För att lyckas med detta krävs det även att medarbetarna är beredda att byta arbete. I de fall avveckling är ofrånkomligt ska det ske på ett öppet och respektfullt sätt.

Sammanfattningsvis innefattar utmaningen för perioden i huvudsak

- förändrade kompetensbehov för de personliga handläggarna och nya personalkategorier,
- kompetensförskjutning mot front-office samt utredningskrävande handläggning till följd av ökad automatisering och självbetjäning,
- etablering och användning av kompetensbreddning utifrån långsiktiga behov,
- personalomställning och generationsväxling.

2.5.4 Flexibel resursanvändning

Försäkringskassan eftersträvar ett effektivt resursutnyttjande. Detta förutsätter en förmåga att möta variationer i arbetsvolymerna.

Användningen av IT kommer att öka successivt och blir en allt viktigare produktionsresurs vid Försäkringskassan. Detta kommer att bli allt mera påtagligt under perioden då handläggningen av flera volymtunga ärendeslag automatiseras. Inriktningen kommer att vara att datorn ska göra det datorn kan, människan det bara människan kan göra. En större andel av Försäkringskassans förvaltningsbudget kommer att behöva disponeras för finansiering av IT.

Den viktigaste resursen är och förblir vår personal. Kraven på en effektiv resursanvändning ökar emellertid vilket förutsätter både framförhållning och flexibilitet. Ovan har beskrivits inriktningen att bredda medarbetarnas ansvar och befogenheter. Inriktningsbeslutet medverkar även i övrigt till en effektivare resursanvändning.

Försäkringskassans strategi för att uppnå en så hög grad av flexibilitet som möjligt är

- att bredda medarbetarnas ansvar och befogenheter,
- att upprätthålla en viss volym medarbetare i alternativa anställningsformer,
- att automatisera volymtunga ärendeslag, primärt inom området barn- och familj som trendmässigt ökar i volym och är känsligt för säsongsvariationer,
- att utveckla front/back-office konceptet och kraftigt öka ärendevolymer i front-office. Därmed kan den flexibilitet som följer av att stora ärendevolymer hanteras i samma organisation utnyttjas fullt ut.

Det är i sammanhanget viktigt att markera att flexibiliteten har sin begränsning. Medarbetare har investerat i utbildning och har berättigade krav på arbetsuppgifter som motsvarar deras kompetens och ger möjligheter till utveckling. Försäkringskassan måste beakta detta i sina planeringsförutsättningar för att kunna konkurrera om välutbildad arbetskraft. Behovet av medarbetare med hög kompetens inom sina områden sätter alltså gränser för flexibiliteten i personalutnyttjandet. Försäkringskassans inriktning är att medarbetarna ska behärska mer än ett ärendeslag för att så långt möjligt säkerställa en flexibel resursanvändning.

Behovet av flexibilitet inom sjukförsäkringsområdet har aktualiserats under det senaste året. Försäkringskassan räknar med att det fortsatta effektiviseringsarbete som planeras inom detta område kommer att medverka till att målet om en stabilt låg sjukfrånvaro kan uppnås. Därmed minskar detta problem inom sjukförsäkringen. Frågan aktualiseras i tidigare nämnd översyn av sjukskrivningsprocessen.

3 Försäkringskassans finansiering

3.1 Försäkringskassans strukturella finansieringsproblem

Försäkringskassan har under senare år haft svåra finansieringsproblem. Bakgrunden och orsakerna till dessa har kommunicerats med regeringen i Försäkringskassans budgetunderlag för 2010–2012 och i ett svar på ett särskilt regeringsuppdrag; Åtgärder för effektiviserad ledning och styrning inom Försäkringskassan (dnr 42291-2009). Därutöver har en utökad finansiell rapportering lämnats löpande under 2009.

Det har konstaterats två väsentliga orsaker till den svåra finansiella situationen. Den ena är problem inom Försäkringskassan avseende ledning,

styrning och kontroll. Den andra är en strukturell underfinansiering av Försäkringskassans administration.

Ett stort antal åtgärder har vidtagits under 2009 när det gäller problemen med ledning, styrning och kontroll, bl.a.

- Det tidigare förändringsprogrammet har avvecklats som en självständig organisation och förändringsarbetet har linjelagts.
- Åtgärder har vidtagits för att kvalitetssäkra beredningsprocesser och underlag inför beslut.
- En särskild Utvecklingsstab har inrättats med uppgift att hålla samman Försäkringskassans utvecklingsportfölj.
- En ny ordning har införts där verksamhetsansvar även innefattar utvecklingsansvar.
- Ledningsgruppens sammansättning och arbetsformer har setts över och förtydligats.
- En översyn har gjorts av styrnings- och ledningsorganisationen inom Försäkringskassans huvudkontor. Arbetet har inriktats på att uppnå samsyn inom ledningsgruppen om ansvar och samarbeten. Som en del i detta har vissa ansvarsgränser mellan olika organisatoriska delar tydliggjorts.
- Insatser har gjorts för att minska utestående frågor och åtgärder som har sitt ursprung i internrevisionens rekommendationer. Internrevisionen noterar i sin sammanfattande bedömning att verksamheten under år 2009 på ett helt annat sätt än tidigare år åtgärdat de problemområden som internrevisionen iakttagit. Dialogen mellan verksamheten och internrevisionen har också förbättrats.
- Rutinerna för myndighetens riskhanteringsarbete har förbättrats väsentligt och ett strukturerat arbetssätt för uppföljning av myndighetens riskhantering har införts. En gång per månad görs återrapportering i ledningsgruppen av myndighetens övergripande risker. Även styrelsen får en sådan uppföljning vid varje sammanträde.
- Rutinerna för Försäkringskassans utgiftsprognoser har förbättrats så att styrelsen numera informeras om alla prognoser för förvaltningsanslaget i anslutning till att de lämnas till regeringen.
- Försäkringskassans ekonomiska situation behandlas som en särskild punkt på styrelsens sammanträden i anslutning till att månadsuppföljningen av verksamhetsresultaten görs.
- Uppföljningar av ekonomiskt utfall och prognos görs månadsvis mot Försäkringskassans interna budget.
- En flerårig planering är under införande för att öka kontrollen över investeringar och andra långsiktiga kostnadsåtaganden.

Syftet med åtgärderna har varit att ledning och styrning ska säkerställa att den tidigare uppkomna situationen inte ska upprepas.

En ny kalkylmodell och ett ambitiöst sparprogram

Inför 2009 skapades en ny kalkylmodell för att beräkna Försäkringskassans kostnader 2009–2012 utifrån prognostiserade ärendevolymer, ingående processmoment och därmed resursbehov och samlade kostnader för olika delar av verksamheten och totalt. Den tidigare kalkylmodellen hade blivit obsolet med anledning av den stora omorganisation som genomfördes under 2008. Den nya kalkylmodellen har sedan varit utgångspunkten för Försäkringskassans interna finansiella styrning och den månadsvisa finansiella uppföljning som lämnats till Socialdepartementet under 2009. Erfarenheterna av den nya kalkylmodellen är goda och den bedöms hålla en god kvalitet.

Inför 2009 gjordes beräkningar som visade att Försäkringskassans kostnader väntades överstiga det förvaltningsanslag som fanns föreslagen i regeringens budgetproposition med 1,1 miljarder kronor. Utifrån dessa beräkningar gjordes bedömningen att det skulle vara möjligt att minska Försäkringskassans kostnader med cirka 450 miljoner kronor. En bedömning gjordes också att det var nödvändigt att hemställa om en anslagsnivåhöjning i förhållande till regeringens tilldelade medel om 600 miljoner kronor.

Den huvudsakliga strategin i sparprogrammet var att inte återrekrytera efter medarbetare som slutat genom naturlig avgång. För att möta denna lägre bemanning och inte äventyra verksamhetens resultat infördes effektivare arbetsmetoder genom förbättringar i processerna, tydligare processmetodik och förbättrade IT-applikationer.

Sparprogrammet realiserades under 2009 genom neddragningar i den interna budgeten samtidigt som det arbetades intensivt med flertalet av de åtgärder som redovisas under avsnitt 1.2. Noggranna uppföljningar av utfall mot budget gjordes varje månad för att säkerställa att respektive organisatorisk del höll sig inom den beslutade budgetramen. För att även säkerställa att de förbättrade processerna och IT-stödet infördes enligt plan, sattes mål upp i det övergripande styrkortet med innebörden att en besparing på 150 miljoner kronor skulle uppnås enbart genom förbättrade processer och nytta av IT-utveckling. Därutöver ingick åtgärderna som väsentliga aktiviteter i verksamhetsplanerna inom myndigheten.

En försvårad finansiell situation

Efter det att Försäkringskassans initiala bedömning gjorts om behov av ett sparprogram på 450 miljoner kronor och en hemställan på 600 miljoner kronor, försämrades den finansiella situationen genom väsentligt ökade volymer inom förmånen aktivitetsstöd. Denna volymökning är beroende av konjunkturläget med en kraftigt ökande arbetslöshet. Situationen hanterades under 2009 genom att anslagskrediterna utnyttjats till en del. Ekonomistyrningen var mycket aktiv och bidrog till att utnyttjandet av krediterna blev mindre än vad kostnadsökningen till följd av de ökade volymerna inom förmånen aktivitetsstöd i sig skulle motivera.

För 2010 bedöms administrationen av denna förmån innebära tillkommande kostnader motsvarande 285 miljoner kronor. Försäkringskassan har också beviljats en utökad anslagskredit för 2010 motsvarande dessa tillkommande kostnader. En utökad anslagskredit är enligt Försäkringskassan inte en långsiktig lösning då det innebär att myndighetens finansiella och verksamhetsmässiga handlingsutrymme begränsas på ett sätt som ökar risknivån på ett oacceptabelt sätt.

Försäkringskassans uppfattning är att dessa kostnader måste täckas via anslagsmedel i tilläggsbudget under 2010. För 2011 beräknas motsvarande kostnader uppgå till 354 miljoner kronor och för 2012 till 275 miljoner kronor i enlighet med den utgiftsprognos som Försäkringskassan lämnat till regeringen under januari 2010. Motsvarande kostnad för 2013 beräknas uppgå till 229 miljoner kronor.

Därtill kommer det generella rationaliseringskrav som ingår i den statliga pris- och löneomräkningen. Används Konjunkturinstitutets antaganden från december 2009 kommer pris- och löneomräkningen för Försäkringskassans räkning att uppgå till 2,1 procent 2011, 2,9 procent 2012 och 3,6 procent 2013. Normalt får inga myndigheter full kompensation för dessa kostnader utan ett årligt rationaliseringskrav om 1,5 – 2,0 procent är vanligt.

Försäkringskassans beräkningar inför 2010 visar att det skiljer cirka 600 miljoner kronor årligen mellan de anslagsmedel som framgår av budgetpropositionen och Försäkringskassans finansieringsbehov. En allt större ackumulerad avvikelse från tillgängliga medel över tiden innebär att den finansiella obalansen förstärks. Därmed blir verksamhetsriskerna oacceptabla samtidigt som det saknas förutsättningar för att bedriva ett långsiktigt förnyelsearbete.

I beräkningarna har hänsyn tagits till minskade volymer i sjukförsäkringen med tillägg för de årsarbetare som krävs ytterligare för att hantera det nya regelverk för stöd till personer som lämnar sjukförsäkringen.

Tabell 1 Anslagsöversikt¹⁾. Tkr i löpande priser

	Ingående överföringsbelopp	Anslag	Tillgängliga medel	Prognos för hela året	Årets över/underskridande	Avvikelse från tillgängliga medel
2009	-279 997	7 690 767 ²⁾	7 410 770	7 459 445	231 322	-48 675
2010	-48 675	7 180 610 ³⁾	7 131 935	7 465 793	-285 183	-333 858
2011	-333 858	6 995 309 ⁴⁾	6 661 451	7 593 845	-598 536	-932 394
2012	-932 394	7 040 415 ⁴⁾	6 108 021	7 563 871	-523 456	-1 455 850

¹⁾ År 2013 finns inte med då anslaget för detta år inte är känt, det finns därför inte något jämförelsevärde för det aktuella året

²⁾ Tilldelade medel för 2009 (7 039 295 tkr) med tillägg för 950 000 tkr som tilldelats Försäkringskassan under 2009. Justering har gjorts för övergångseffekten till följd av kostnadsmässig avräkning av myndigheternas förvaltningsutgifter med motsvarande -298 528 tkr.

³⁾ Tilldelade medel enligt Försäkringskassans regleringsbrev för 2010 (regeringsbeslut 2009-12-17).

⁴⁾ Förslag på tilldelade medel enligt budgetpropositionen för 2010.

För att anpassa sig till den föreslagna anslagsnivån för perioden 2011–2013 skulle Försäkringskassan behöva vidta ytterligare kraftiga åtgärder för att minska kostnaderna. I huvudsak skulle en sådan kostnadsminskning behöva tas ut genom personalminskningar motsvarande cirka 1 200 årsarbetskrafter. Försäkringskassan har knappast möjlighet att genomföra så betydande personalreduktioner med naturlig avgång. Uppsägningar skulle behöva tillgripas. Eftersom den nya principen om kostnadsmässig anslagsavräkning innebär att samtliga omställningskostnader ska anslagsavräknas det år uppsägningarna görs, skulle detta medföra att ytterligare kostnader tillkommer under 2010 som Försäkringskassan saknar finansiering för. Att säga upp en tillsvidareanställd medarbetare i Försäkringskassan leder till en omställningskostnad motsvarande cirka en miljon kronor.

Även konsekvenserna för verksamheten skulle bli mycket stora. Förutsättningarna för en rättssäker och likformig tillämpning skulle försvagas avsevärt. Den kraftiga personalminskningen skulle dessutom leda till sänkta kontrollnivåer och sämre kvalitet i besluten och, som en direkt konsekvens, en uppenbar risk för ökade kostnader i försäkrings- och bidragssystemen till följd av ett ökat antal felaktiga utbetalningar. Till detta kommer att handläggningstiderna förlängs och ärendebalanser byggs upp. Dessutom skulle åtagandena vad gäller kontorsnätet omedelbart behöva omprövas.

Försäkringskassan menar att det förvaltningsanslag som tilldelas myndigheten måste ge rimliga förutsättningar för att verksamheten ska kunna bedrivas utan att tilläggsfinansiering ska behöva tillgripas under löpande budgetår och på en nivå som Försäkringskassans styrelse och ledning kan ta ansvar för, givet de åtaganden som statsmakternas förväntningar på administrationen innebär.

Detta innebär inte att det inte är möjligt att öka kostnadseffektiviteten, endast att anslagsminskningar måste mötas med rationaliseringar eller andra åtgärder i verksamheter som sänker kostnaderna. Det redovisade fleråriga inriktningsbeslutet syftar till fortsatta administrativa effektiviseringar med verksamhetsrisker under kontroll och ekonomi i balans. Ett sådant långsiktigt förändringsarbete kräver för att kunna genomföras effektivt långsiktigt även stabila finansiella förutsättningar för att klara de investeringar och andra kostnadsåtaganden som myndigheten behöver göra under den kommande fyra till femårsperioden.

En kortfattad tillbakablick

Finansieringen av Försäkringskassans administration sedan myndighetens tillkomst framgår av följande tabell. Som jämförelse redovisas även 2004.

Tabell 2 Finansiering av förvaltningskostnader. Mkr i löpande priser och uppskattade fasta priser

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Anslag	6 945	7 051	7 753	7 430	7 695	7 459
- Varav						
Ingående överkott/kredit	19	-20	184	62	472	-280
Anslag enl. RB	6 906	7 238	7 631	7 148	6 669	7 039
Tilläggsbudget		17		700	274	950
Indragning				9		299 ¹⁾
Utgående överskott/kredit	-20	184	62	472	-280	-49
AP-fond	904	910	806	520	265	555
Samverkan	432	452	642	782	484	257
Övriga intäkter	201	165	191	196	119	144
Finansiella intäkter	12	5	12	4	13	-9
Årets kapitalförändring	-40	-7	-38	293	238	1
Summa (löpande priser)	8 454	8 576	9 366	9 225	8 814	8 407
Index basår 2009 ²⁾	0,86	0,89	0,92	0,95	0,98	1,00
Summa (fasta priser)	9 816	9 678	10 152	9 719	8 977	8 407

¹⁾ Justering av övergångseffekten till följd av kostnadsmässig avräkning av myndigheternas förvaltningsutgifter med motsvarande -299 mkr.

²⁾ Implicit prisindex för statlig administration från SCB har använts vid fastprisräkning, basår 2009.

Av tabellen framgår att administrationens årliga kostnadsnivå. I reala termer har Försäkringskassans administrationskostnader reducerats mellan 2004 och 2009 med cirka 1,4 miljarder kronor. Verksamheten genomfördes 2009 med 12 300 årsarbetskrafter mot 15 900 2004 samtidigt som verksamhetsresultaten sammantaget är goda. I avsnitt 1.2 redovisas åtgärder som har vidtagits för att rationalisera verksamheten.

3.2 Den Nya Försäkringskassan

Försäkringskassan har fattat beslut om en flerårig strategisk inriktning. Det finns fortsättningsvis ett behov av att ett antal förstudier och andra utredningsinsatser genomförs innan ekonomiska kalkyler kan göras. De finansiella konsekvenserna är därmed i nuläget inte klargjorda. Ett principiellt viktigt ställningstagande inför den kommande planeringen är att förnyelsearbetet ska genomföras utan att resultaten i verksamheten åsidosätts och med en ekonomi i balans. Förnyelsearbetet bedöms i nuläget inte heller medföra något minskat anslagsbehov under den aktuella perioden eftersom de finansiella resurser som kan frigöras under perioden är nödvändiga för att finansiera de omställningskostnader som kommer att uppkomma.

Försäkringskassan kommer nu närmast arbeta vidare med att förverkliga innehållet i inriktningsbeslutet. Det kommer att bedrivas förstudier och ett

omfattande planläggnings- och kalkyleringsarbete som innebär att de olika insatserna fördelas över tiden. Det är angeläget att detta kan ske i nära samförstånd med Socialdepartementet och att en samsyn därmed kan uppnås mellan regeringen och Försäkringskassans ledning om myndighetens finansiering under den närmaste budgetperioden.

Förutsättningar för IT-utveckling

En betydande del av förnyelsearbetet består av IT-utveckling, dvs. investeringar i immateriella anläggningstillgångar. Det fordrar anslagsmedel till förstudier men framförallt lånemedel för de IT-applikationer som aktiveras.

De förstudier som föregår verksamhetsutvecklingen finansieras alltid med anslag, och i Försäkringskassans fall även mindre regelförändringar. Historiskt har en summa anslagsmedel inom ramen för förvaltningsanslaget avsatts för förstudier, mindre regelförändringar och reformer. Erfarenheten har visat att så länge inga större regelförändringar och reformer genomförs, eller många förändringar genomförs samtidigt, har de avsatta anslagsmedlen varit tillräckliga och legat på en tämligen jämn nivå.

Erfarenheterna från tidigare års förnyelsearbete är att det inte enbart är de finansiella förutsättningarna som begränsar förnyelsearbetets omfattning. Försäkringskassans förnyelsearbete fordrar en viss mix av verksamhets- och IT-kompetens, kapacitet för att styra och leda förnyelsearbetet parallellt med den löpande verksamheten samt möjligheter för verksamheten att ta till sig de nya IT-systemen. Förnyelsearbetets omfattning kan därför inte enbart skalas upp genom att förstärka den egna kompetensen med externa konsulter, de måste ledas och styras av egen personal. Det finns därmed en yttre gräns för vad den befintliga verksamheten kan prestera i utvecklingsvolym.

Försäkringskassan bedömer erfarenhetsmässigt att den egna kapaciteten är tillräcklig för en utvecklingsvolym upp till omkring 600 miljoner kronor. En komplicerande faktor är dock att denna utvecklingsram måste inrymma även andra utvecklingsbehov, där Försäkringskassan inte själv råder över alla besluten.

Den modell som Försäkringskassan använder för att prioritera mellan utvecklingsbehov innehåller två typer av projekt som prioriteras högre än de projekt som motiveras av Försäkringskassans förnyelsearbete. Dessa är regler och reformer som meddelas av regeringen och kritiska projekt som kommer av behovet att säkra befintliga IT-system, åtgärda påpekanden från granskande myndigheter, säkra att lagar och förordningar efterlevs samt vissa migreringar.

Ökar omfattningen inom de två prioriterade projektyperna, måste projekten som avser Försäkringskassans förnyelsearbete stå tillbaka. Därför kommer tillkommande reformer att direkt konkurrera om utvecklingskapaciteten för att genomföra Försäkringskassans förnyelsearbete.

Utvecklingskapaciteten skulle kunna skalas upp över tiden, men kräver både en långsiktig planering och tillkommande finansiering. De kompetenser som i så fall behöver byggas upp är både verksamhetskompetens och IT-kompetens.

Då möjligheten att omfördela ytterligare anslagsmedel till förstudier för IT-utveckling inom ramen för dagens anslagsnivåer är mycket begränsad, kan inga större kommande regelförändringar och reformer rymmas inom disponibelt anslag. Vidare innebär omfattande regelförändringar att förstudier, som är nödvändiga för myndighetens verksamhetsutveckling, får stå tillbaka och därmed hindras förnyelse av verksamheten.

Det fortsatta förnyelsearbetet beräknas pågå under flera år framöver och medför för att kunna bedrivas effektivt behov av framförhållning. Ramen för investeringar och andra kostnadsåtaganden som kommer att aktualiseras, till exempel för den nämnda förstudieverksamheten, behöver därför vara långsiktigt känd och jämn.

Försäkringskassan ser det därför som nödvändigt att myndigheten kompenseras med extra anslagsmedel vid större regelförändringar och reformer eller då flera regelförändringar ska genomföras samtidigt.

Som exempel på omfattande anpassningar av verksamheten som för närvarande pågår är de två nya EU-förordningarna² för samordning av socialförsäkringsförmåner som ska börja tillämpas inom EU den 1 maj 2010 och den nya socialförsäkringsbalken som träder i kraft den 1 januari 2011. Dessa medför ett omfattande arbete med att anpassa styrande och stödjande dokument, interna utbildningar till samtliga sakområden och extern information. Även IT-stödet anpassas. Kostnaderna för grundinvesteringen för uppdatering och nyutveckling av Försäkringskassans IT-stöd med anledning av de två EU-förordningarna samt för Försäkringskassans del av den svenska kontaktpunkten beräknas uppgå till totalt 160 miljoner kronor. Kostnaderna för att uppdatera berörda verksamhetsprodukter kopplade till den nya socialförsäkringsbalken har beräknats till 52 miljoner kronor. Löpande kostnader och avskrivningskostnader avseende dessa investeringar kommer att belasta Försäkringskassans anslag under perioden. De ovan nämnda förändringarna ingår i den finansiella ram som Försäkringskassan föreslår i detta budgetunderlag.

² Europaparlamentets och Rådets förordning (nr 883/2004) om samordning av de sociala trygghetssystemen i EU, respektive Europaparlamentets och Rådets förordning (nr 987/2009) om tillämpningsbestämmelser till EG förordning 883/2004.

3.3 Anslag, avgiftsinkomster och övriga inkomster som disponeras

Nedan redovisas Försäkringskassans bedömningar av finansieringsbehov för att verksamheten ska kunna genomföras i enlighet med myndighetens uppdrag.

Tabell 3 Förslag till finansiering år. Tkr i 2010 års prisnivå.

	2009	2010	2011	2012	2013
	Utfall	Prognos	Beräkning	Beräkning	Beräkning
Anslag					
Anslag - anslagspost 1	7 459 445	7 465 793	7 416 989	7 244 653	7 140 857
Avgiftsinkomster					
Ersättning från AP-fonderna och PPM	554 624	0	0	0	0
Övriga inkomster					
Ersättning från ADB-bearbetningar	1 309	1 000	1 000	1 000	1 000
Ersättning från affärsdrivande verk	2 193	2 000	2 000	2 000	2 000
Ersättning från försvaret	2 922	3 700	3 700	3 700	3 700
Ersättning från småföretagsförsäkringen	914	1 000	1 000	1 000	1 000
Administration av statlig fodran	12 141	10 000	10 000	10 000	10 000
Ersättning tjänstesamverkan	37 975	70 000	70 000	70 000	70 000
Intäkter från Pensionsmyndigheten	0	454 177	423 507	401 391	343 026
Övrigt	86 081	55 000	55 000	55 000	55 000
Summa	8 157 604	8 062 670	7 983 196	7 788 743	7 626 583

3.4 Anslagskredit

Försäkringskassan föreslår att en anslagskredit som motsvarar 5 procent av förslaget anslagsbelopp för åren 2011–2013. Försäkringskassan måste kunna hantera och reducera risker samt hantera oförutsedda kostnader.

3.5 Kredit på räntekonto

Försäkringskassan föreslår en kredit på räntekonto som uppgår till 10 procent av anslaget.

3.6 Investeringsbehov i anläggningstillgångar

Investeringsbudgeten 2010 för anläggningstillgångar beräknas uppgå till 640 miljoner kronor varav 450 miljoner beräknas till immateriella anläggningstillgångar och 190 miljoner kronor till materiella anläggningstillgångar.

Av de immateriella anläggningstillgångarna avser 400 miljoner kronor investeringar inom Försäkringskassan och 50 miljoner kronor investeringar för Pensionsmyndighetens räkning.

I Försäkringskassans investeringar ingår IT-utveckling, hård- och mjukvara för IT-drift, inventarier samt förbättringsutgifter på annans fastighet. Merparten av investeringarna hänförs till IT-projekt och under perioden kommer fokus till stor del vara på förnyelsearbetet inom myndigheten.

Tabell 4 Förslag till total låneram. Tkr i 2010 års prisnivå

	2009	2010	2011	2012	2013
	Utfall	Prognos	Beräkning	Beräkning	Beräkning
IB lån i RGK	2 025 369	1 883 462	1 813 124	1 780 761	1 739 810
Nyupplåning	547 017	640 000	700 000	740 000	790 000
- varav för investering i immateriella anläggningstillgångar	337 330	450 000	510 000	550 000	600 000
Amortering	688 924	710 338	732 363	780 951	755 184
UB lån i RGK	1 883 462	1 813 124	1 780 761	1 739 810	1 774 627
Beslutad/föreslagen låneram	2 200 000	2 300 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Ränteutgift	12 886	10 459	23 832	47 260	46 748
Ränteantaganden nyupplåning (%) ¹⁾	0,68%	0,50%	1,25%	2,50%	2,50%
Finansiering räntor och amortering					
- Anslag 2:1	592 287	720 797	756 195	828 210	801 931
- AP-fonden	109 523	0	0	0	0

¹⁾ Försäkringskassans antar att den reprotänta som finns i återgiven Prop. 2009/10:1 Bilaga 2, sidan 5, gäller som genomsnittsränta även om uppgiften är vid respektive års utgång. Ränta för 2013 antas bli samma som för 2012.

3.7 Bemyndiganden

Ramen för ekonomiska åtaganden med syfte att stödja forskningen inom socialförsäkringsområdet föreslås vara oförändrad jämfört med 2009.

Tabell 5 Förvaltningsanslag för att stödja forskning. Tkr i 2010 års prisnivå

	2009	2010	2011	2012	2013
	Utfall	Prognos	Beräkning	Beräkning	Beräkning
Ingående åtagande	8 900	8 900	8 900	8 900	8 900
+ Nya åtaganden	7 900	7 900	7 900	7 900	7 900
- Infriade åtaganden	7 900	7 900	7 900	7 900	7 900
Utestående åtaganden	8 900	8 900	8 900	8 900	8 900
Tilldelad/föreslagen bemyndiganderam	8 900	8 900	8 900	8 900	8 900

3.8 Lokalkostnader

Försäkringskassan arbetar kontinuerligt och aktivt med att effektivisera tillgängliga lokalytor. Lokalbeståndet kommer i december 2010 att minska med lokalerna för Försäkringskassans tidigare huvudkontor. Dessa har en årskostnad på 27 miljoner kronor.

Inför årsbokslutet 2008 gjordes en reservation för uppsagda lokaler avseende 2010 års hyreskostnader på 26 miljoner kronor. Detta värde ökades i bokslutet 2009 med 16 miljoner kronor. Därutöver gjordes en reservation för uppsagda lokaler avseende 2011 års hyreskostnader på 7 miljoner kronor.

Tabell 6 Förändrade lokalkostnader (kostnadsmässig). Tkr i 2010 års prisnivå

År	2009	2010	2011	2012	2013
	Utfall	Prognos	Beräkning	Beräkning	Beräkning
Lokalkostnader	718 000	626 399	626 669	621 000	599 000

Tabell 7 Förändrade lokalkostnader (utgiftsmässig). Tkr i 2010 års prisnivå

År	2009	2010	2011	2012	2013
	Utfall	Prognos	Beräkning	Beräkning	Beräkning
Lokalkostnader	695 000	668 000	634 000	621 000	599 000
Förändring		-27 000	-34 000	-13 000	-22 000