

Förändringsledning inom Digisjuk

Hur arbetade projektet med att förbereda verksamheten på förändringarna?

Dnr: 017742-2018

Ansvarig chef: Hanna Larheden
Uppföljning, analys och utvärdering 1

Upplysningar: Analytiker Cecilia Eek
010-116 93 28
cecilia.eek@forsakringskassan.se

Innehåll

Sammanfattning	3
Otillräcklig kunskap och förståelse i verksamheten	3
Otillräcklig förståelse och tidsbrist <i>inom</i> Digisjuk	3
Ytterligare stöd hade behövts till handläggarna	4
Enhetscheferna hade behövt mer information	4
Projektet avslutades innan implementering var klar.....	5
IT-lösningarna anses ha försvårat handläggningen	5
1. Inledning	6
Bakgrund	6
Vad är förändringsledning?	7
Syfte och genomförande av uppdraget	7
Disposition.....	10
2. Verksamhetens syn på IT-lösningarna	11
Positiv syn på digitalisering i allmänhet.....	11
Handläggningen anses ha försvårats av Digisjuk	12
Nya ärendeslag har bidragit till att handläggningen försvårats	13
Det finns vissa skillnader mellan olika VO:n	15
3. Att skapa förståelse hos chefer för förändringsledning	16
Vald modell för förändringsledning	16
Aktiviteter och stöd för att skapa förståelse för förändringsledning	18
Positiv respons från de högsta ledningarna	20
Enhetscheferna har haft begränsad nytta av aktiviteter	20
Enhetschefer förstår sin roll men har svårt att motivera handläggarna	21
Det finns skillnader mellan olika VO:n.....	23
4. Att skapa förståelse för förändringarna i handläggningen ..	25
Aktiviteter och stöd för att skapa förståelse för förändringar	25
Otillräcklig beredskap och förståelse i handläggningen	28
Orsaker till otillräcklig förståelse i verksamheten	30
5. Lärdomar och fortsatt arbete	36
Förslag angående det fortsatta arbetet med Digisjuk	36
Lärdomar från Digisjuk i framtida utvecklingsprojekt.....	38
Bilaga. Enkät om Digisjuk till enhetschefer	41

Sammanfattning

Under 2015–2017 pågick projektet *Digitalisera sjukförmåner* (Digisjuk) på Försäkringskassan. Projektet skulle automatisera sjukpenninghandläggningen och utveckla Försäkringskassans e-tjänster. I projektet användes *förändringsledning*, som är en strukturerad metod för att förbereda verksamheten på förändringar.

Avdelningen för analys och prognos (AP) har fått i uppdrag att analysera arbetet med förändringsledning. AP har skickat en enkät till enhetschefer och genomfört intervjuer, bland annat med nyckelpersoner inom Digisjuk. Vårt övergripande intryck är att alla inblandade i projektet, inklusive förändringsledningsteamet, gjorde sitt yttersta för att implementeringen skulle lyckas. Men förändringen var stor och komplex samtidigt som tiden inför releasen var kort och forcerad. När IT-lösningarna hade levererats förstod inte handläggarna hur de skulle arbeta.

Otillräcklig kunskap och förståelse i verksamheten

Förändringsledningsteamet formulerade en förändringsstrategi som tog sitt avstamp i följande tre produktmål för Digisjuk. Produktmålen gällde inte bara förändringsledningsteamets arbete utan även andra delar av projektet. Målen var:

- att chefer, stödfunktioner och medarbetare har grundläggande förståelse och kunskap om genomförd förändring,
- att ärenden handläggs i enlighet med nya arbetssätt utifrån projektets påverkan,
- att mottagande verksamhet förstår vilka eventuella anpassningar som krävs för att ta emot förändringen och realisera effekthemtagningen.

AP bedömer att det är tveksamt om något av dessa mål uppnåddes i praktiken. Alla kontor förstod inte att de över huvud taget skulle påverkas av förändringen. En femtedel av handläggarna uppskattas än i dag ha svårigheter att arbeta på rätt sätt. Vi har identifierat fem huvudorsaker till att kunskapen och förståelsen var otillräcklig. Dessa presenteras nedan.

Otillräcklig förståelse och tidsbrist *inom* Digisjuk

Förändringarna i handläggningen var stora och svåröverskådliga, kanske större än vad någon förutsåg. Projektmedarbetarna förstod inte fullt ut, eller alltför sent, vilka konsekvenserna skulle bli i handläggningen. Då är det svårt att skapa förståelse för förändringarna hos berörda mottagare. AP bedömer att svårigheten i hög grad berodde på att det infördes fyra nya

ärendeslag i handläggningen och att beslutet fattades sent, i december 2016. Såvitt AP kunnat utröna gjordes ingen konsekvensanalys inför beslutet.

När projektet arbetade med att ta fram informations- och utbildningsmaterial var det inte klart hur exakt hur de nya ärendeslagen skulle se ut eller vilka konsekvenser de skulle få i handläggningen. Det påverkade kvaliteten på både informations- och utbildningsinsatser. Verksamheten hade behövt få information om huruvida förändringen var stor eller liten, om handläggningen skulle förenklas eller försvåras och vilka delar av handläggningen som skulle påverkas.

Genomförda aktiviteter i samband med implementeringen framstår som osynkroniserade. AP bedömer att projektet hade behövt mer tid för att analysera konsekvenser av de nya ärendeslagen och informera verksamheten om detta.

Ytterligare stöd hade behövts till handläggarna

I rapporten har det framkommit att handläggarna inte hade tillräcklig kunskap om hur de skulle arbeta efter förändringarna. I intervjuer har det uttryckts att handläggarna hade behövt ett mer handfast och pedagogiskt stöd. Kanske hade de behövt stöd av någon som satt bredvid och visade hur de skulle arbeta. Andra har uppgett att det hade gjort skillnad om det funnits en demo-version för att visa handläggarna hur de skulle göra. Mer pedagogiska ”steg-för-steg”-instruktioner har också efterfrågats. De instruktionsfilmer som togs fram efter releasen nämns som exempel på ett mer pedagogiskt stöd.

AP konstaterar att det utbildnings- och stödmaterial som togs fram inte skiljer sig nämnvärt från hur Försäkringskassan brukar göra för att genomföra förändringar i handläggningen. Flera av materialen är omfattande och det finns en risk att viktiga detaljer försvinner i mängden av information. När det gäller utformningen på utbildning och stöd till handläggarna gjorde modellen för förändringsledning inte någon större skillnad. Stödmaterialens utformning ingick dock inte i förändringsledningsteamets uppdrag, även om de bidrog med synpunkter.

Enhetscheferna hade behövt mer information

Som nämndes ovan hade projektmedarbetarna inom Digisjuk inte all information själva när de skulle informera verksamheten om konsekvenser i handläggningen. Förutom det bedömer AP att enhetscheferna kom i skymundan i de informationsinsatser som genomfördes. Sannolikt var de inte tillräckligt rustade för att leda handläggarna genom förändringen.

Information om Digisjuk förmedlades framför allt till SF:s ledning, som förväntades sprida information vidare till nästa chefsled som i sin tur skulle sprida den vidare till nästa. Enhetscheferna var sist i ledet av chefer och riskerade därför att information försvann på vägen.

Dessutom skiljer sig enhetschefernas behov av information troligen från de högre chefernas. Den information som spreds via de högre cheferna innehöll inte den mer detaljerade information som enhetscheferna hade behövt för att stötta handläggarna. Den typen av information riktade Digisjuk i stället till stödfunktioner i verksamheten. Det är inte fel i sig men vi bedömer att även enhetscheferna hade behövt en del av den informationen för att kunna axla rollen som förändringsledare fullt ut.

Projektet avslutades innan implementering var klar

Den tillfälliga förvaltningsorganisation (TFO) kompenserade sannolikt för en del av de problem som beskrivs ovan. Efter releasen hanterade TFO bland annat frågor från verksamheten om de nya ärendeslagen och om IT-lösningarna. Men vid årsskiftet avvecklades TFO. Då avslutades även Digisjuk och förändringsledningsteamet upphörde med sitt arbete.

Med det missnöje som finns med förändringarna hade de handläggande kontoren sannolikt behövt mer stöd. SF:s ledning hade behövt säkerställa att implementeringen följdes upp under en längre period för att, vid behov, genomföra justeringar. Dessa justeringar skulle till exempel kunna gälla ytterligare stödmaterial, förändringar i själva IT-lösningen eller stöd till enhetschefer i deras roll som förändringsledare.

IT-lösningarna anses ha försvårat handläggningen

Den femte orsaken som har identifierats gäller inte förändringsledningen utan de levererade IT-lösningarna. Hela 68 procent av enhetscheferna bedömer att handläggningen på deras enhet har försvårats efter Digisjuk (medan 13 procent anser att den har underlättats). Att de nya IT-lösningarna inte tog sin utgångspunkt i verksamhetens behov, och att de anses ha försvårat handläggningen, uppges som en av orsakerna till de svårigheter som handläggarna har i dag.

Intervjupersoner inom Digisjuk har uppgett att det inte går att bygga en perfekt IT-lösning och att det alltid finns problem i början. AP vill ändå betona vikten av att arbetet utgår från verksamhetens behov och att IT-lösningen testas ingående. Viktigt är också att de tänkta användarna involveras i utvecklingsarbetet i så stor hög grad som möjligt. Det är en lärdom att ta med sig i framtida IT-utvecklingsprojekt på myndigheten.

1. Inledning

Bakgrund

Sedan 2015 har Försäkringskassan drivit ett projekt för att automatisera sjukpenninghandläggningen och utveckla Försäkringskassans e-tjänster. Syftet är att möta de försäkrades behov av att kunna sköta sina sjukpenningärenden digitalt, via våra e-tjänster, samt att effektivisera handläggningen. Projektet går under namnet *Digitalisera sjukförmåner* (Digisjuk). I Digisjuk ingick att:

- utveckla de tekniska lösningarna,¹
- ta fram utbildningar och utbildningsmaterial, och att
- skapa förutsättningar för chefer att ta ägarskap för förändringarna och föra in dem i verksamheten.

I tidigare utvecklingsprojekt inom Försäkringskassan har det funnits brister i effekthemtagningen. En av orsakerna uppges vara brist på förändringsledning.² Det bestämdes därför att Digisjuk (som ett av tre utvecklingsprojekt) skulle använda sig av strukturerad förändringsledning.

Trots detta har det konstaterats att Digisjuk, åtminstone inte hittills, har gett avsedda effekter i handläggningen. Fortfarande handläggs en alltför låg andel av sjukpenningärendena maskinellt, jämfört med den ambitionsnivå man hade när projektet startade. Signaler från handläggare har också kommit om att det blivit svårare att manuellt handlägga ärenden i ÄHS. Avdelningen för sjukförmåner (SF) har därför fått i uppdrag av Försäkringskassans generaldirektör att göra en genomlysning av resultaten av Digisjuk.

Det uppdraget kommer i stora delar att genomföras av Försäkringskassans internrevision. En mindre del av uppdraget ska genomföras av Avdelningen för analys och prognos (AP). AP har fått i uppdrag av SF att analysera förändringsledningen i Digisjuk.

¹ Projektet hade två releaser. I mars 2017 lanserades en förbättrad självbetjäningstjänst och i september 2017 lanserades ett nytt system för handläggning. Systemet bestod av ett automatiskt system som hanterar lätta och korta ärenden. Även i det manuella systemet – där de flesta sjukpenningärenden hanteras – gjordes vissa förändringar.

² Det har bland annat konstaterats i en utredning som gjordes 2014/2015 av Ekonomistabens dåvarande verksamhetsområde Utvecklingsstyrning (ESU).

Vad är förändringsledning?

Med förändringsledning avses ett strukturerat tillvägagångssätt för att förbereda och ledsaga individer, grupper och organisationer från nuläget till ett önskvärt framtida läge.

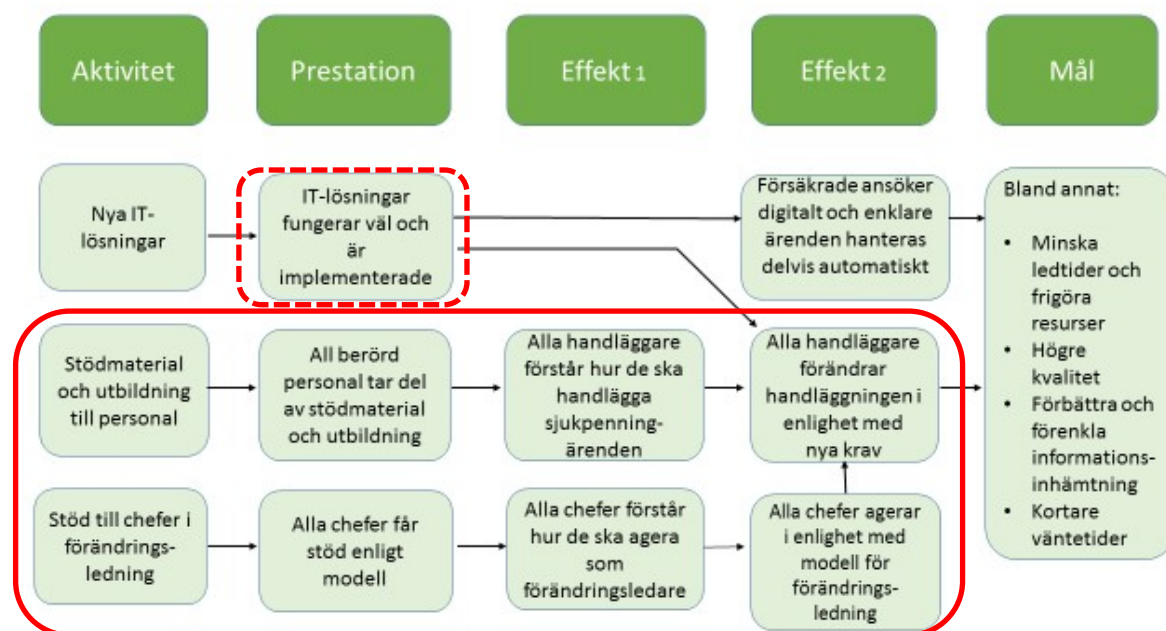
Under hösten 2015 tillsattes ett särskilt förändringsledningsteam till projektet Digisjuk. Sammanlagt arbetade fem personer i teamet, som var verksamt fram till projektets upphörande i slutet av 2017.³

Investeringen i förändringsledning kan bland annat ses mot bakgrund av det identifierade behovet av ökad effekthemtagning vid större IT-projekt. Digisjuk bedömdes som ett komplext högriskprojekt som skulle påverka många medarbetare och chefer.

Syfte och genomförande av uppdraget

AP har följt upp hur förändringsledningen har fungerat i praktiken. Med hjälp av intervjuer och styrande dokument har vi identifierat Digisjunks tänkta effektkedja. Förenklat kan man säga ett Digisjuk består tre olika delar: (1) IT-lösningar, (2) stödmaterial till den handläggande verksamheten och (3) stöd till chefer i förändringsledning (Figur 1).

Figur 1 Verksamhetslogik som beskriver AP:s upplägg för analys



Vi har avgränsat vår analys till att huvudsakligen omfatta det arbete som gjorts för att förbereda och ledsaga verksamheten till den tänkta effekten att handläggarna förändrar handläggningen i enlighet med nya krav (röd linje). Här ingår både stödmaterial och utbildning till handläggare och stöd

³ Under det sista halvåret 2017 kvarstod endast en medlem.

till chefer i förändringsledning. Våra analyser omfattar därmed inte bara förändringsledningsteamets arbete utan även andra delar av Digisjuk.

Som framgår av bilden finns det även en annan faktor som kan påverka om handläggarna ändrar sitt sätt att arbeta i enlighet med de nya kraven. Det handlar om hur IT-lösningarna fungerar (röd streckad linje). Det betyder att vi även behöver analysera verksamhetens syn på IT-lösningarna för att på ett tillfredsställande sätt kunna analysera arbetet med förändringsledning.

Frågeställningar att besvara

Eftersom handläggarnas benägenhet att handlägga på rätt sätt sannolikt påverkas även av IT-lösningarna analyserar vi följande frågeställning:

- Hur ser verksamheten på levererade IT-lösningar och efterföljande förändringar i handläggningen?

När det gäller stödet till chefer i förändringsledning analyserar vi följande frågeställningar:

- Vilka aktiviteter genomfördes och i vilken grad deltog cheferna?
- Vilken nytta har cheferna haft av förändringsledningen?
- I vilken grad förstår cheferna hur de ska agera som förändringsledare?
- I vilken grad agerar cheferna i enlighet med modellen?

När det gäller stödmaterial och utbildningar till personal analyserar vi följande frågeställningar:

- Vilket stöd fick verksamheten för att förändra handläggningen?
- I vilken grad har handläggarna tagit del av stödet?
- Vilken beredskap och förståelse fanns i verksamheten för de förändringar som skulle göras?
- I vilken grad har handläggarna förändrat sitt sätt att arbeta?

Enligt den uppdragsbeskrivning som AP och SF kommit överens om ska AP analysera vilka lärdomar vi kan dra av förändringsledningen i Digisjuk. Utifrån svaren på frågeställningarna ovan analyserar vi därför även följande frågeställningar:

- Finns det återstående behov av förändringsledning inom Digisjuk, och i så fall vilka?
- Vilka lärdomar kan vi dra av förändringsledningen inom Digisjuk inför framtida IT-utvecklingsprojekt på Försäkringskassan?

Avgränsningar

När det gäller handläggningen fokuserar AP framförallt på den manuella handläggningen i ÄHS, där majoriteten av handläggarna arbetar. Det är

framför allt här det kommit reaktioner på IT-lösningar och nya arbetssätt. Den automatiska handläggningen (i HAPO) analyseras i begränsad grad.

Inriktningen att fokusera på förändringar i den manuella handläggningen har även medfört att vi framför allt har studerat det förändringsledande arbete som bedrevs inför IT-releasen i september 2017. Vi har inte analyserat det förändringsledande arbete som bedrevs inför releasen av det nya självbetjäningssystemet i mars samma år.

Vi har fokuserat på de förändringsledande aktiviteterna och deras tänkta effekter. De aktiviteter som genomförts inom Digisjuk har sannolikt gett olika avtryck på olika VO:n, detta beroende på hur VO:na har arbetat vidare med förändringarna. Av tidsskäl har vi inte analyserat det arbete som bedrivits på VO-nivå mer ingående. Däremot gör vi vissa analyser på VO-nivå utifrån en enkät som skickades till enhetschefer.

Datakällor

AP har genomfört intervjuer med nyckelpersoner i projektet och på SF för att förstå hur man arbetat för att föra ut Digisjuk i verksamheten, men även för att förstå hur förändringsledningsteamet konkret har arbetat. Totalt har vi intervjuat 21 personer. Av dem har 12 personer arbetat i Digisjuk (förändringsledningsteam, verksamhetsteam, lösningsteam, huvudprojektledare och projektägare) och 7 personer i handläggningen (BÄST-ambassadörer, enhetschefer och en testperson som även är handläggare). Vi har även intervjuat 2 VO-chefer. Intervjuerna genomfördes under september och oktober 2018.

Vi har skickat en enkät till 208 enhetschefer som arbetar på SF. Av dem visade sig 21 felaktigt ha ingått i urvalsramen. De var tjänstlediga, arbetade inte som enhetschefer eller arbetade inte längre på Försäkringskassan. De 141 enhetschefer som svarade på enkäten utgör 75 procent av den justerade urvalsramen. Enkäten gick att besvara den 1–12 oktober 2018 och innehöll frågor om förändringsledning men även om synen på Digisjuk och efterföljande förändringar i handläggningen.

Vi har även använt oss av resultat från en tidigare enkät om Försäkringskassans inriktning 2017–2021 som gick att besvara i maj–juni 2018. Enkäten skickades till handläggare och chefer på flera avdelningar på Försäkringskassan, bland annat SF, och ett av de frågeområden som ingick var digitalisering.⁴

I några fall använder vi oss av iakttagelser som Internrevisionen har gjort vid sex kontorsbesök.

⁴ Försäkringskassan 2018. Temperaturmätning: implementering av inriktning 2021 i Försäkringskassans kärnverksamhet. PM 2018:5

Vi har även tagit del av olika styrdokument inom Digisjuk, bland annat verksamhetens beslutsunderlag (VBU), projektkontrakt, kommunikationsplan, utbildningsplan, förändringsstrategi och material som förändringsledningsteamet har använt i olika workshops.

Disposition

I kapitel 2 analyserar vi verksamhetens syn på Digisjuk, detta för att få en bild av hur IT-lösningarnas funktionalitet kan tänkas påverka verksamhetens förståelse för IT-lösningar och efterföljande förändringar i handläggningen. I kapitel 3 analyserar vi de insatser som genomförts för att skapa förståelse hos chefer för deras roll som förändringsledare. I kapitel 4 analyserar vi de aktiviteter som syftar till att skapa förståelse i verksamheten för förändringar i handläggningen. I kapitel 5 ger vi förslag angående det fortsatta arbetet med Digisjuk och drar även lärdomar inför framtida IT-utvecklingsprojekt.

2. Verksamhetens syn på IT-lösningarna

I det här kapitlet analyserar vi hur verksamheten ser på Digisjuks IT-lösningar och efterföljande förändringar i handläggningen. Vi konstaterar att synen på digitalisering i allmänhet är positiv. Däremot finns ett missnöje med delar av den digitalisering som genomförts inom ramen för Digisjuk. Det missnöjet har sannolikt betydelse både för chefernas möjligheter att fungera som förändringsledare (kapitel 3) och för handläggarnas förståelse för IT-lösningar och efterföljande förändringar i handläggningen (kapitel 4).

Positiv syn på digitalisering i allmänhet

I en enkät om Försäkringskassans inriktning har chefer och handläggare tillfrågats om i vilken grad de instämmer i ett antal påståenden om digitalisering. Svaren har redovisats i ett tidigare internt PM.⁵ Av svaren framgick att de flesta förstår nyttan av att digitalisera hela, eller delar av, handlägningsprocessen (Tabell 1). Många tror även att mer digitalisering skulle bidra till en bättre service, en snabbare handlägningsprocess och ökad rättssäkerhet. Chefer är i allmänhet mer positiva än handläggare, men även bland handläggare är det höga andelar som instämmer i påståendena.

Tabell 1 Andel chefer och handläggare på SF som instämmer i påståenden om digitalisering av handlägningsprocessen (%)

	Chefer		Handläggare	
	Instämmer	Instämmer inte	Instämmer	Instämmer inte
Jag förstår nyttan av att digitalisera hela, eller delar av moment, i handlägningsprocessen	94	0	73	7
Mer digitaliseringen skulle underlätta mitt arbete i handläggningen	-	-	49	16
Mer digitalisering av tjänster och handläggning skulle bidra till en bättre service för de försäkrade	87	1	56	11
Mer digitalisering av handlägningsprocessen skulle snabba på handlägningsprocessen	80	3	51	15
Mer digitalisering av handlägningsprocessen skulle bidra till ökad rättssäkerhet	71	3	43	19

Anm. De som svarat "instämmer delvis" ingår inte i tabellen.

⁵ Försäkringskassan 2018. Temperaturmätning: implementering av inriktning 2021 i Försäkringskassans kärnverksamhet. PM 2018:5

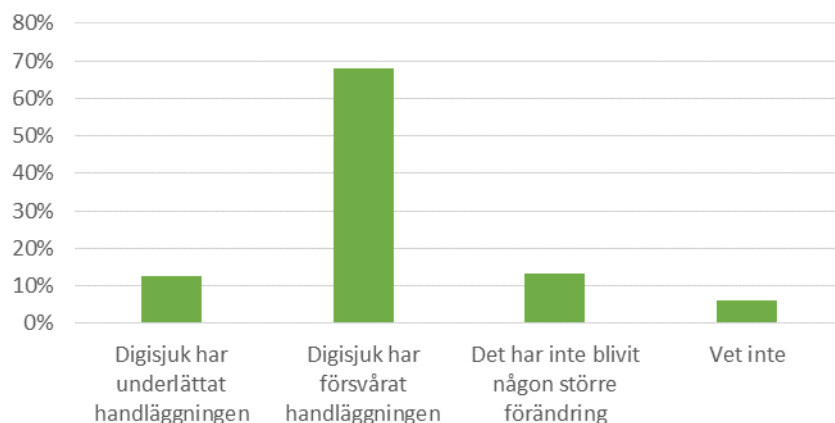
Även om chefer och handläggare är positivt inställda till digitalisering *i allmänhet* är de inte lika positiva till den digitalisering som genomförts. Det framgår både av den enkät som genomfördes om Försäkringskassans inriktning⁶ och i den enkät om Digisjuk som AP, inom ramen för den här undersökningen, skickade till enhetschefer på SF.

Handläggningen anses ha försvårats av Digisjuk

Sju av tio enhetschefer anser att handläggningen har försvårats

I enkäten fanns även en fråga om enhetscheferna, på det stora hela, tycker att handläggningen har underlättats eller försvårats av Digisjuk. Här anger 68 procent att handläggningen har försvårats (Figur 2).

Figur 2 Andel enhetschefer som anser att Digisjuk har underlättat respektive försvårat handläggningen



Knappt 13 procent av enhetscheferna har svarat att Digisjuk har underlättat handläggningen. I denna grupp är enhetschefer med handläggning av K1-ärenden överrepresenterade liksom enhetschefer vars handläggare arbetar i den nya IT-lösningen HAPO. Men det finns även några som har medarbetare som handlägger K2- eller K3-ärenden. Andelen som tycker att Digisjuk har underlättat handläggningen är högre på VO Mitt (24 procent) än på andra VO:n.

Att handläggningen huvudsakligen upplevs ha försvårats har sannolikt påverkat handläggarnas vilja att arbeta så som det är tänkt, men även chefernas möjlighet att agera som förändringsledare.

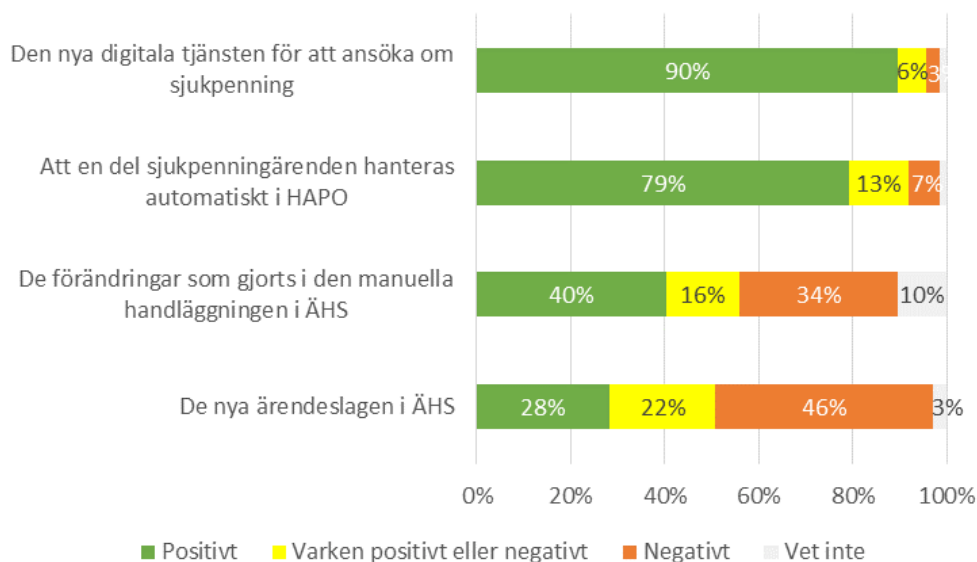
Olika syn på olika delar av Digisjuk

I enkäten till enhetschefer framkommer att enhetscheferna har olika syn på olika delar inom Digisjuk (Figur 3). Överlag är de positiva till den nya digitala tjänsten för att ansöka om sjukpenning. De flesta är även positiva till att en del ärenden hanteras automatiskt i HAPO.

⁶ Ibid.

Andelen negativa är högre när de gäller förändringar som har gjorts i den manuella handläggningen och särskilt när det gäller införandet av nya ärendeslag.⁷

Figur 3 Enhetschefernas syn på olika delar inom Digisjuk



Nya ärendeslag har bidragit till att handläggningen försvårats

Vad är det då som har blivit svårare? I enkäten om Försäkringskassans inriktning fanns fritextsvar om negativa konsekvenser i handläggningen. Nedan presenteras en sammanställning av de huvudsakliga resultaten. Liknande problem tas upp även i den enkät om Digisjuk som riktades till enhetschefer.

Krängligt och tidskrävande med nya ärendeslag⁸

En övervägande del av de som besvarade fritextfrågan uppgav att det har blivit krångligare och mer tidskrävande att handlägga sjukpenningärenden. I fritextsvaren nämns påfallande ofta de nya ärendeslagen som en anledning.

⁷ Ett ärendeslag kan beskrivas som ett användargränssnitt med tekniskt stöd för att handlägga ett ärende. Ärende kan då vara ett juridiskt ärende (allt som har någon form av koppling till ett anspråk), men det kan även vara uppgifter av mer administrativ karaktär. Ett ärendeslag kan innehålla stöd för att hantera dokument, journal, klassificeringar, bevakningar m.m. beroende på syftet. Innan Digisjuk hade sjukpenning *ett ärendeslag* (SJK_PRO) som hanterade allt, både det juridiska ärendet och allt administrativt arbete. I samband med Digisjuk fick sjukpenning en uppdelning med *fyra ärendeslag*, där SJP_ANS hanterar allt med koppling till anspråket (ansökan). Därutöver delades den administrativa hanteringen upp i anmälan (SJP_ANM), läkarintyg som inte går att koppla till ett anspråk (SJP_MU) och handläggning som behöver utföras mellan anspråk och planering för återgång i arbete (SJP_UTM).

⁸ Se fotnot 7 för definition.

Många menar att det har tillkommit arbetsmoment, blivit mer ”dubbelarbete”, ”mer omständligt att handlägga” och att det krävs ”flera klick”. Vanligt är också att man anser att det är svårt att få en överblick. Handläggarna uppger att de måste leta i äldre ärenden och ”kopiera, klippa och klistra”.

Möjligen kan en del av problemet handla om att vissa handläggare inte arbetar så som det är tänkt med de nya ärendeslagen, utan att de i stället handlägger så som de gjorde tidigare. Det kan också vara så att det finns handläggare som inte använder den översiktsskärmbild som ska underlätta och ge överblick i de olika ärendeslag som kan ingå i ett och samma sjukfall. Några av dem som uppger att det blivit svårare att följa ett ärende påpekar dock att de använder översiktsskärmbilden men att det ändå är svårare att få en överblick.

IT-lösningarna uppges ha flera brister

Flera påpekar att IT-lösningarna inte fungerar optimalt. Det uppges ha blivit lättare att göra fel efter att självbetjäningssystemet och det nya sättet att arbeta i ÄHS infördes. Det anses gälla både de digitala ansökningarna och de utredningar som gjorts i HAPO.

Av enkäten framgår att självbetjäningssystemet i sig skapar onödigt merarbete. Bland annat gör försäkrade sjukanmälningar själva trots att de har rätt till sjuklön. Dessutom kommer det in felaktiga inkomstutredningar och ansökningar som är felaktigt ifyllda. De felaktigheter som kommer in via självbetjäningssystemet behöver hanteras manuellt av handläggarna, vilket tar tid.

Flera påpekar att ärenden kan bli liggande i HAPO upp till 30 dagar innan de ”kastats ut”. Lång tid har då gått innan handläggaren kan påbörja sitt arbete, vilket uppges förlänga handläggningstiderna. Att försäkrade behöver vänta längre på Försäkringskassans beslut uppges också generera telefonsamtal som tar tid från handläggningen.

Att systemet inte var fullt fungerande när det lanserades och att det inte är färdigutvecklat är också något som tas upp i fritextsvar. Systemet är inte gjort för att underlätta handläggningen, vilket skapar frustration. Några menar att det snarare är handläggarna som stödjer systemet än tvärtom. En enhetschef skriver: ”Det tar tid för PHL att återfå förtroendet för digitalisering när systemet inte fungerar optimalt”. En annan skriver:

Jag funderar mycket på hur man har kommit fram till att detta skulle vara en bra förändring. Jag förstår konceptet med olika ärendeslag för att kunna automatisera handläggning men all denna tid som går åt till att stötta systemet i att registrera olika saker för att statistik ska bli rätt o.s.v. är inte rätt fokus för oss. Det administrativa stödet skall ju vara just det, ett stöd. I dag slukar det tid och visar inte rätt resultat då det inte är tillräckligt logiskt för handläggarna (...).

Intervjupersoner inom Digisjuk uppger att det inte går att bygga en perfekt IT-lösning och att det alltid finns problem i början. Projektmedarbetarna såg

det som att de byggde ”ett skal”. IT-lösningen sågs som ett första steg för att automatisera handläggningen och de visste att det skulle finnas problem inledningsvis.

AP kan inte bedöma om bristerna i de levererade IT-lösningarna är orimligt stora eller om de faller under det normala. Att göra en sådan bedömning ingår inte i vårt uppdrag. Vi har heller inte analyserat det arbete som gjorts för att förbättra IT-lösningarna under det år som gått sedan releasen. Det viktiga nu är troligen att SF ser till att så fort som möjligt åtgärda de problem som fortfarande återstår i handläggningen.

Chefer lyfter även problem kopplade till kompetens och arbetsmiljö

De problem som nämns ovan tas upp av både handläggare och chefer i fritextsvar i enkäten. Till skillnad mot handläggarna tar cheferna även upp frågor som gäller handläggarnas arbetsmiljö och deras behov av kompetensutveckling. Några chefer menar att alla handläggare inte förstår digitaliseringen och att det tillkommit nya moment att ta till sig och lära sig. Det tar tid att lära sig den nya handläggningsstrukturen. De synpunkter som gäller arbetsmiljö gäller framför allt att handläggarna har en hög arbetsbelastning och att många upplever stress som en följd av förändringarna, men även att det kan vara påfrestande att ändra invanda arbetssätt.

Det finns vissa skillnader mellan olika VO:n

Synen på de genomförda förändringarna varierar mellan olika VO:n. Det framgår när vi gör vissa VO-visa jämförelser av enhetschefernas enkätsvar (se bilaga för jämförelser på VO-nivå). Bland annat finns det vissa skillnader i hur stor andel av enhetscheferna som har upplever att handläggningen har försvårats. Andelen är högst inom VO Stockholm (86 procent) och lägst inom VO Mitt (59 procent).

Alla VO:n är övervägande positiva till de delar av Digisjuk som gäller den nya digitala tjänsten för att ansöka och att en del sjukpenningärenden hanteras automatiskt via HAPO.

När det gäller förändringar i den manuella handläggningen är en högre andel negativa. Högst andel negativa finns inom VO Stockholm (59 procent) i och lägst andel inom VO Nord (24 procent).

Synen på de nya ärendeslagen är övervägande negativ på samtliga VO:n. Undantaget är VO Mitt som har färre negativa (24 procent) än positiva enhetschefer (45 procent). Synen är mest negativ i VO Stockholm (med 68 procent negativa och 9 procent positiva).

Möjligen kan det finnas ett samband mellan enhetschefernas syn på förändringarna och hur mycket olika VO:n har arbetat vidare med dem efter att Digisjuk avslutades. I kapitel 3 diskuteras detta ytterligare.

3. Att skapa förståelse hos chefer för förändringsledning

I det här kapitlet analyseras det stöd i förändringsledning som riktades till chefer. Vilka aktiviteter genomfördes och i vilken grad deltog cheferna? Vilken nytta har de haft av aktiviteterna? Vi analyserar även de tänkta effekterna av de genomförda aktiviteterna. I vilken grad förstår cheferna hur de ska agera som förändringsledare och i vilken grad agerar cheferna i enlighet med modellen?

Vi konstaterar att stödet i förändringsledning framförallt har kommit högre chefer tillgodo. Enhetschefer har inte haft lika stort stöd av genomförda aktiviteter. Det beror på troligen på att den modell som använts för förändringsledning betonar den högsta ledningens roll som förändringsledare. Den högsta ledningen har därför stått i fokus för de insatser som genomförts av förändringsledningsteamet.

Vald modell för förändringsledning

Digisjuk skulle användas för att testa ny modell

Ekonomistabens verksamhetsområde Utvecklingsstyrning (ESU) gjorde under 2014–2015 en utredning om effekthemtagning i Försäkringskassans stora utvecklingsprojekt. Utredningen visade att Försäkringskassan inte hämtar hem de önskade effekterna av projekten. En av orsakerna uppgavs vara brister i förändringsledning; arbetet med att förbereda och ledsaga individerna som skulle genomföra förändringen.

ESU rekommenderade därför att Digisjuk skulle använda sig av förändringsledning för att öka effekthemtagningen. Kompetensforum inventerade marknaden och kom fram till att företaget Professional Science (Prosci) erbjöd en lämplig modell. Digisjuk föreslogs, som ett av tre projekt, vara pilotprojekt för att testa den valda modellen. Det finns olika uppfattning om vem som bestämde i frågan. Vissa menar att det var Försäkringskassans ledningsgrupp som drev frågan⁹ och att det inte var valbart. Andra menar att det var SF som fattade det formella beslutet.

Att Digisjuk var ett pilotprojekt kom att präglade arbetet med förändringsledning inom Digisjuk. Eftersom projektet var en pilot, som skulle kunna

⁹ Frågan drevs via det strategiska initiativet Förstärkt helhetsgrepp över utveckling för ökad effekthemtagning.

utvärderas, ansågs det vara viktigt att man följde modellen och inte gjorde några avsteg.

Viktiga faktorer för att lyckas enligt vald modell

Prosci's modell för förändringsledning utgår från att de viktigaste orsakerna till att förändringar lyckas är:

- Aktivt och synligt sponsorskap från högsta ledningen
- Återkommande och öppen kommunikation om behovet av förändringen
- Strukturerat tillvägagångssätt för att stödja människorna i förändringen (förändringsledning)
- Tydligt avsatta resurser och en öronmärkt budget för förändringsledning
- Engagerade medarbetare som aktivt deltar i förändringsarbetet
- Engagemang och samordning med projektledning
- Engagemang och stöd från chefer på mellannivå

Uppdelning mellan organisatorisk och individuell förändringsledning

Prosci's modell skiljer mellan organisatorisk och individuell förändringsledning. Den *organisatoriska förändringsledningen* är uppdelad i tre faser: förbereda förändring, hantera förändring och förstärka förändring. Under processens gång genomförs en rad aktiviteter anpassade efter vilken fas projektet befinner sig i, bland annat kommunikation, vägledning för chefer, utbildning, praktisk träning och bekräftelse och synliggörande av framgångar.

Den *individuella förändringsledningen* utgår från den så kallade ADKAR-modellen. En förändring i en verksamhet uppstår först när kollektivet av individer som ska realisera förändringen har förmågan att förändra sitt arbetssätt på avsett sätt. Modellen beskriver fem steg som individerna i en förändring behöver ta för att förändringen ska blir framgångsrik (Figur 4).

Figur 4 Prosci's modell för individuell förändringsledning, ADKAR

A (awareness)	Medvetenhet om förändringen. Syftet är att skapa förståelse för varför förändringen är nödvändig.
D (desire)	Vilja att förändras. Syftet är att skapa vilja och acceptans för att genomföra förändringen.
K (knowledge)	Kunskap om förändringen. Syftet är att bygga kunskap för att kunna genomföra förändringen.
A (ability)	Förmåga till förändring. Syftet är att skapa förmåga att omvandla kunskap till färdighet för att genomföra förändringen.
R (reinforcement)	Förstärka och bekräfta förändringen. Syftet är att skapa motivation till att fortsätta förändra och att hålla fast vid förändringen, det vill säga att inte återgå till det gamla.

ADKAR-modellen bygger på den så kallade vattenfallsprincipen, ett strukturerat sätt för chefer att arbeta med framförallt den individuella

förändringsledningen. Tanken är förändringsledning sker via styrkedjan där chefer utifrån organisationsstrukturen bistår nästa chefsled i deras ”ADKAR-resa”. Slutligen är det de operativa enhetscheferna som ska bistå i handläggarnas ADKAR-resa.

Aktiviteter och stöd för att skapa förståelse för förändringsledning

Som nämnts tidigare hade Digisjuk ett särskilt förändringsledningsteam som bidrog till att skapa förståelse för förändringsledning hos cheferna. Teamet var även involverat i det arbete som beskrivs i nästa kapitel; att skapa vilja och förståelse för själva IT-lösningarna och de kommande förändringarna i verksamheten. Teamet bestod av fem personer varav två personer var konsulter med kunskap om Prosci's metod.

Fokus på organisatorisk förändringsledning snarare än individuell

Enligt den förändringsledningsstrategi som teamet formulerade, och som SF:s ledning fattade beslut om, var teamets huvudsakliga uppdrag att stödja och skapa förutsättningar för chefer att bli framgångsrika förändringsledare.¹⁰ Tolkningen har av allt att döma gjorts utifrån Prosci's antaganden om vikten av att chefer tar ansvar för och är drivande i förändringsarbetet.

Enligt den valda modellen var att förändringsledningsteamet framförallt inriktade sig på organisatorisk förändringsledning, det vill säga att bistå Digisjuk med att förbereda, hantera och förstärka de förändringar som skulle genomföras.¹¹

Teamet skulle inte stödja enskilda chefer i att etablera nödvändig förmåga som förändringsledare och att leda och driva förändringsarbetet framåt på det sätt som är aktuellt för dem på deras chefsnivå. I Digisjuks förändringsstrategi framgår att uppdraget att stötta chefer i utvecklingen av individuell förändringsledningsförmåga skulle åligga verksamhetsnära HR.¹²

Förändringsledningsteamet stöttade SF:s högsta ledning

De främsta målgrupperna för teamets arbetsinsatser var TA ledningsgrupp¹³ och SF ledningsgrupp. Teamet betraktade det som särskilt viktigt att stötta SF:s dåvarande avdelningsdirektör i dennes egenskap av ”huvudsponsor” för Digisjuk. Utifrån metodens principer avgjorde teamet att de högsta ledningarnas sponsor- eller ägarskap var avgörande för en framgångsrik implementering.

¹⁰ Förändringsledningsstrategin 2016

¹¹ Till skillnad mot individuell förändringsledning som handlar om att leda varje individ genom förändringen utifrån stegen i ADKAR.

¹² Förändringsledningsstrategin 2016

¹³ TA ledningsgrupp var en del av den tidigare organisatoriska lösningen med livssituationer.

Ett stort antal regelbundna workshops med TA ledning och SF ledning genomfördes för att stötta och coacha dem i förändringsledning, men även för att förbereda dem inför den kommande förändringen. Dessa workshops syftade till att skapa grundläggande förståelse och samsyn hos ledningsgrupperna för vad förändringen skulle innebära liksom vad som var syftet med digitalisering. Man analyserade även vilka yrkesgrupper som berörs och på vilket sätt, genomförde riskanalyser och diskuterade hur förändringar skulle kommuniceras i verksamheten. Återkommande avstämningar genomfördes med avdelningsdirektören i egenskap av huvudsponsor.

När det gäller SF:s ledningsgrupp så fick de dessutom stöd av förändringsledningsteamet för att kunna förändringsleda och stötta områdescheferna, detta genom att förändringsledningsteamet deltog i workshops på verksamhetsledningsnivå (där även områdescheferna deltog). Områdescheferna efterfrågade i sin tur stöd från förändringsledningsteamet för att förändringsleda enhetscheferna. Förändringsledningsteamet stöttade därför genom workshops på områdesledningsnivå där samtliga enhetschefer deltog.

Både verksamhetsområdeschefer och områdeschefer fick alltså stöd för att förändringsleda nästa chefsled, detta trots att förändringsledningsteamet betraktade det som ett avsteg från den valda modellen för förändringsledning. Såvitt vi förstått kom denna förfrågan till förändringsledningsteamet från de berörda cheferna.

Två tredjedelar av dagens enhetschefer har deltagit i workshops

Förändringsledningsteamet bedömde att de inte hade resurser för att aktivt stödja den stora gruppen av enhetschefer i deras roll som förändringsledare. Ett sådant stöd var heller inte i enlighet med den valda modellen för förändringsledning. Förutom det stöd som chefsledet ovanför skulle ge tänkte man sig att verksamhetsnära HR skulle stötta enhetscheferna.¹⁴ Såvitt AP bedömer det är det oklart i vilken mån verksamhetsnära HR har genomfört detta uppdrag. Flera intervjuer med personer på olika positioner i Digisjuk antyder att HR inte var involverade på det sätt som beskrivs i förändringstrategin.

Eftersom förändringsledningsteamet stöttade områdescheferna att coacha cheferna under sig deltog även enhetscheferna i workshops på områdesledningsnivå. Under hösten 2016 åkte förändringsledningsteamet runt i landet och träffade alla 30 områdesledningar. Vid dessa tillfällen hade man heldagar med teori kring förändringsledning och chefernas ansvar som förändringsledare, med Digisjuk som det praktiska exemplet.

I AP:s enkät framgår att 67 procent av dagens enhetschefer har deltagit i workshops eller chefsmöten med Digisjuks förändringsledningsteam. En tredjedel har inte tagit del av dessa aktiviteter. Majoriteten av denna tredjedel anställdes i sin nuvarande chefsroll först den första IT-releasen som genomfördes i mars 2017. Ungefär 80 procent av dagens enhetschefer har

¹⁴ Förändringsledningsstrategin 2016

deltagit i diskussioner med den ledningsgrupp de ingår i även utan medverkan av Digisjunks förändringsledningsteam.

Positiv respons från de högsta ledningarna

SF:s ledningsgrupp har alltså haft tillgång till förändringsledningsteamet för att skapa egen förståelse och samsyn kring vad Digisjuk kommer att innebära för verksamheten och hur de som ledningsgrupp kan hantera exempelvis risker.

Av en tidigare utvärdering¹⁵ framgår att de högsta cheferna var positiva till att ha fått hjälp och verktyg av förändringsledningsteamet. Cheferna uppskattade det systematiska och strukturerade sättet att förbereda sig inför en förändring. De vittnar om att stödet fått dem att känna sig trygga i rollen som förändringsledare. SF ledning uppges uppleva att de som kollektivt på ett positivt sätt axlat ägarskapet för förändringen och att den dåvarande avdelningschefen axlat ägarskapet på ett aktivt och engagerat sätt.

I utvärderingen lyfts särskilt fram att arbetet med Digisjuk och förändringsledning har varit viktigt för dem som individer, men också för dem som en ledningsgrupp. De upplever sig ha blivit mer sammansvetsade som ledningsgrupp generellt sett, med bättre kapacitet att gemensamt hantera pågående stora förändringsarbeten, bland annat Digisjuk även andra projekt som till exempel kundcenteromställningen. ”Det hade inte gått att köpa en sådan här utbildning för oss under så lång tid med så bra resultat” som en verksamhetsområdeschef uttrycker det.¹⁶

Enhetscheferna har haft begränsad nytta av aktiviteter

De enhetschefer som tagit del av aktiviteter eller stödmaterial om förändringsledning tillfrågades om dessa varit till hjälp i implementeringen av Digisjuk. Här svarade 19 procent ”ja, i hög grad”, 65 procent ”ja, i viss grad” och 7 procent ”nej”.

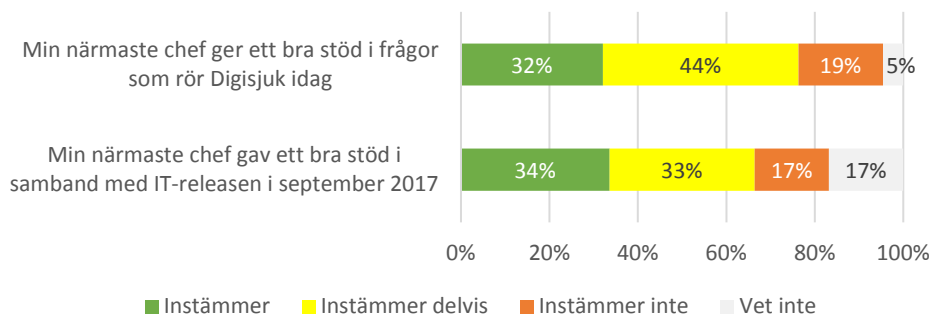
Utifrån modellen för förändringsledning var som sagt tanken att enhetscheferna skulle få stöd i att agera förändringsledare genom chefsledet ovanför. Ungefär 34 procent av enhetscheferna instämmer i påståendet att deras närmaste chef var ett bra stöd i samband med releasen i september 2017, medan 32 procent instämmer i påståendet att deras chef ger ett bra stöd i frågor som rör Digisjuk i dag (Figur 5). Att andelen som svarat ”vet inte” är så hög i frågan om stöd i samband med releasen beror sannolikt på att alla enhetschefer inte arbetade i sin nuvarande roll då. Om vi räknar bort dem som svarat ”vet inte” ökar andelen som tycker att de fick ett bra stöd

¹⁵ Försäkringskassan 2017. Utvärdering avseende Förändringsledningsteamets stöd till verksamhetens effekthemtagning för projektet Digisjuk. Datum 2017-12-13

¹⁶ Ibid, sid 5.

från sin närmaste chef till 40 procent. Andelen som inte instämmer ökar då till 20 procent.

Figur 5 Andel enhetschefer som instämmer i frågor om stödet från sin närmaste chef



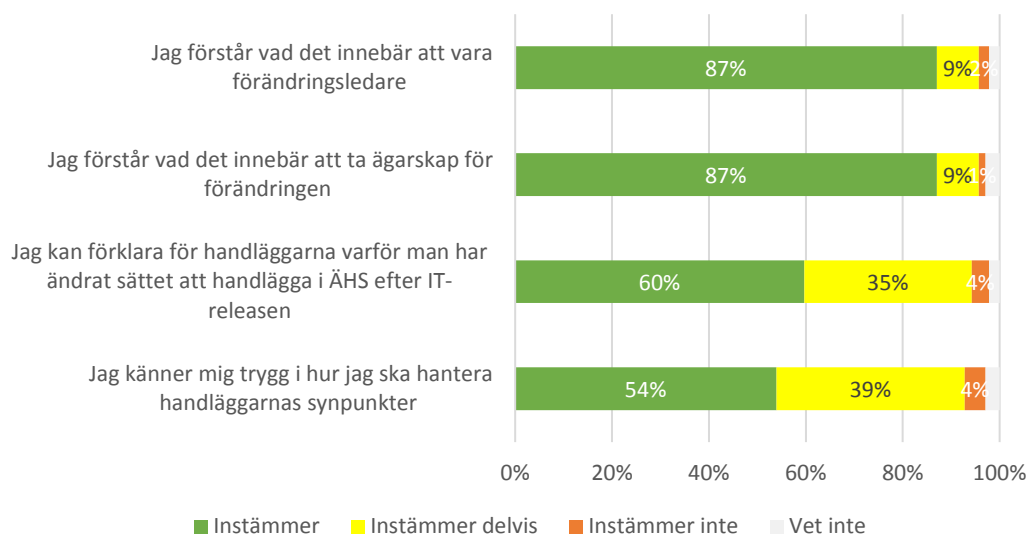
Resultatet tyder på att många enhetschefer inte fick det stöd som förändringsledningsteamet tänkte sig att de skulle få genom det så kallade vattenfallet. Enligt modellen var det områdescheferna som skulle stötta enhetscheferna i förändringsledning.

Vi har inte undersökt i vilken grad områdescheferna upplever sig ha fått ett bra stöd från verksamhetsområdescheferna.

Enhetschefer förstår sin roll men har svårt att motivera handläggarna

Enhetscheferna har i stor utsträckning svarat att de förstår vad det innebär att vara förändringsledare och att ta ägarskap för förändringen. Bilden är mindre samstämmig när det gäller att förklara för handläggarna varför sättet att handlägga i ÄHS har förändrats och om man känner sig trygg med hur man ska hantera handläggarnas synpunkter (se Figur 6).

Figur 6 Andel chefer som instämmer i olika påståenden om rollen som förändringsledare



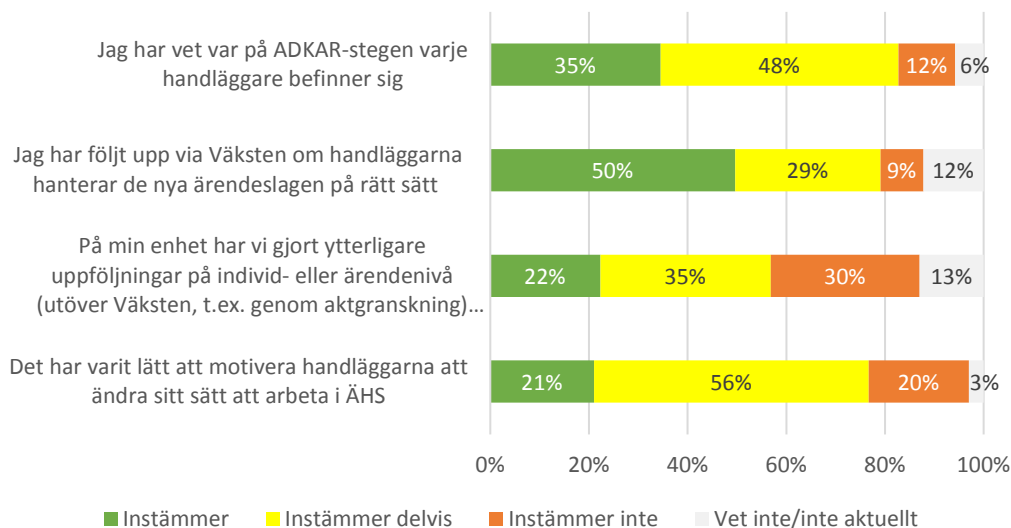
En möjlig tolkning av denna skillnad är att enhetscheferna utvecklat teoretisk förståelse för modellen för förändringsledning och ADKAR, men att den operativa förståelsen för de nya IT-lösningar och förändringarna i handläggningen inte är lika god. Det gör det svårt att i enlighet med ADKAR-modellen hantera medarbetarnas synpunkter och motstånd mot förändringen. Vi återkommer till detta i kapitel 4.

Frågorna ovan mäter hur enhetscheferna ser på rollen som förändringsledare och om de känner sig trygga i den rollen. Det är svårt att via en enkät studera hur enhetscheferna faktiskt agerar i rollen som förändringsledare. Det man egentligen skulle vilja veta är ju hur enhetscheferna motiverar sina medarbetare och hur de hanterar eventuellt missnöje. Av tidsskäl har vi inte genomfört intervjuer med enhetschefer om detta.

I enkäten har vi ställt frågor om hur enhetscheferna har följt upp om handläggarna har förändrat sitt sätt att handlägga (Figur 7). Här varierar resultaten, 50 procent uppger att de har gjort uppföljningar via Væksten, 22 procent att de har gjort uppföljningar på individ- eller ärendenivå (utöver Væksten) och 35 procent uppger att de vet var på ADKAR-stegen varje medarbetare befinner sig. Resultatet tyder på att enhetscheferna inte fullt ut har agerat som förändringsledare.

Endast 21 procent av enhetscheferna instämmer i påståendet att det har varit lätt att motivera handläggarna att ändra sitt sätt att arbeta. Det behöver dock inte betyda att enhetscheferna brister i rollen som förändringsledare utan kan lika gärna bero på att Digisjuk anses ha försvårat handläggningen (se kapitel 2). Det påverkar sannolikt möjligheterna att motivera handläggarna att förändra sitt sätt att arbeta.

Figur 7 Andel enhetschefer som instämmer i påståenden om sitt arbete med förändringsledning



Det finns skillnader mellan olika VO:n

Som nämnts tidigare har vi inte undersökt hur olika verksamhetschefer (och områdeschefer) har arbetat vidare med Digisjuk inom sina respektive VO:n. Däremot har vi gjort vissa analyser på VO-nivå av enkäten till enhetschefer. Utifrån de enkätresultaten kan vi ändå skönja vissa skillnader i hur olika VO:n har arbetat för att implementera Digisjuk. Nedan ges en sammanfattande bild av detta (se även Tabell 6–8 i bilaga).

Utifrån enkätresultatet verkar VO Mitt ha arbetat mer med digitalisering och Digisjuk än andra VO:n. Enhetscheferna i VO Mitt har i högst grad uppgett att deras VO har byggt upp en organisation för att arbeta med frågor som rör digitalisering (82 procent). De är även mer positiva än andra till den tillfälliga förvaltningsorganisationen, informationskanaler i frågor som rör digitalisering samt möjligheterna att lämna synpunkter och förbättringsförslag. Enhetscheferna i VO Mitt är också betydligt mer positiva än andra enhetschefer till det stöd de fått från sin närmaste chef när det gäller Digisjuk. Det kan tyda på att vattenfallet har fungerat bättre på VO Mitt än på andra VO:n.

VO Stockholm har lägst andel enhetschefer som uppger att deras VO:n byggt upp en organisation för att arbeta med frågor som rör digitalisering (9 procent). De instämmer i lägst grad i påståendet att det finns tydliga informationskanaler och att de har särskilt utsedda personer som ger praktiskt stöd till handläggarna i dag.

Möjligen kan det finnas ett samband mellan det arbete som bedrivits på VO-nivå och hur verksamheten i dag ser på de förändringar som genomförts till följd av Digisjuk. I kapitel 2 framgick att VO Mitt, som verkar ha byggt upp en organisation för att arbeta med digitalisering, inte i lika hög grad anser att handläggningen har försvårats. Medan VO Stockholm, som förefaller ha arbetat med digitalisering i lägst grad, är mer missnöjda med förändringarna

i handläggningen. Vi har dock inte haft möjlighet att göra mer ingående analyser av om det finns ett sådant samband.

Däremot verkar det inte verkar finnas några tydliga samband mellan svaren på dessa frågor och de enkätfrågor som gäller enhetschefernas roll som förändringsledare. Andelen enhetschefer som uppger att de förstår vad det innebär att vara förändringsledare och att ta ägarskap för förändringen är hög inom samtliga VO:n. Allra högst är den bland enhetscheferna i VO Stockholm. Enhetscheferna i VO Syd är de som i högst grad uppger att de kan förklara för handläggarna varför man har ändrat sättet att handlägga i ÄHS och som känner sig mest trygga med hur de ska hantera handläggarnas synpunkter. Enhetscheferna i Stockholm har i högst grad (27 procent) instämt i påståendet att det är lätt att motivera handläggarna att ändra sitt sätt att arbeta i ÄHS.

En möjlig tolkning skulle kunna vara att enhetschefernas förmåga att agera förändringsledare inte har påverkats av hur deras VO har arbetat vidare med Digisjuk internt. Återigen har vi inte analyserat eventuella samband mer ingående.

4. Att skapa förståelse för förändringarna i handläggningen

I det här kapitlet beskrivs det stöd som togs fram och som skulle skapa förståelse för IT-lösningarna och de efterföljande förändringarna i handläggningen. Vi analyserar även de tänkta effekterna av detta stöd. Vilken beredskap och förståelse fanns i verksamheten för de förändringar som skulle göras? I vilken grad har handläggarna har förändrat sitt sätt att handlägga sjukpenningärenden?

Kapitlet visar att det inte fanns en beredskap i verksamheten för de förändringarna i handläggningen. Dessutom förstod inte handläggarna rent operativt hur de skulle handlägga. I kapitlet identifierar vi flera orsaker till detta.

Aktiviteter och stöd för att skapa förståelse för förändringar

Högre chefer fick information om förändringar via workshops

Under våren 2017 blev det gradvis tydligare inom Digisjuk hur handläggningen skulle förändras av IT-lösningen och de nya ärendeslagen. Förändringsledningsteamet fortsatte arbetet med regelbundna workshops med SF:s ledning. Den 8 mars hade teamet en workshop där SF ledning informerades om det nya systemet och hur det skulle påverka handläggningen. Dessutom fanns information om de nya ärendeslagen. I samband med det visades även en så kallad "flödesbeskrivning" som grafiskt illustrerar hur ärenden går genom både det automatiska och manuella systemet.

Verksamhetsteamet och förändringsledningsteamet genomförde även regionala chefskonferenser med samtliga VO-ledningar (mars–september) där man berättade om hur det nya systemet skulle se ut. Här deltog även områdeschefer och enhetschefer.¹⁷ Cheferna fick bland annat se en kort film som visade hur handläggningen i ÄHS skulle gå till efter september-releasen.

Parallellt vattenfall med operativ information

För de högre chefernas del räckte det sannolikt med en övergripande förståelse för IT-lösningen och förändringarna i handläggningen. Men den information som i slutändan når handläggarna måste vara mer operativ.

¹⁷ Vi har fått lite olika uppgifter om huruvida enhetscheferna var med på samtliga VO:n eller om det varierade mellan VO:n.

Handläggarna behöver ha en betydligt mer detaljerad förståelse för exakt hur de ska gå tillväga för att handlägga ärenden på rätt sätt. Nedan beskrivs det stöd som riktades till handläggarna.

Webbutbildning och stödmaterial togs fram

Verksamhetsteamet i Digisjuk tog fram flera stödmaterial med operativ information: bland annat en webbutbildning, en användarhandledning och IM-meddelanden. Handläggarna uppmanades att gå utbildningen och att läsa IM-meddelanden via cheferna.¹⁸

Förändringsledningsteamet kom med feedback på stödmaterial till handläggarna och arbetade även med att skapa *förutsättningar* för handläggarna att gå utbildningen. Teamet följde upp på VO-nivå hur många handläggare som hade gått utbildningarna och återkopplade till SF:s ledning om något VO inte hade tillräckligt bra resultat. De såg även till att inga andra utbildningsinsatser gjordes under samma tidsperiod och att avdelningsdirektören gick ut via en vlogg och tog på sig ansvaret för allt produktionsbortfall, detta i syfte att få handläggare att prioritera genomförandet av utbildningen.

BÄST-ambassadörer spelade en viktig roll

För att sprida information om det nya systemet och det nya sättet att handlägga användes BÄST-ambassadörer¹⁹ och specialister. De fick gå webb-utbildningen före handläggarna. I intervjuer med medarbetare inom Digisjuk uppges framförallt BÄST-ambassadörerna ha spelat en viktig roll vid implementeringen.

BÄST-ambassadörerna hade huvudsakligen kontakt med verksamhetsteamet inom Digisjuk. Inledningsvis fick de även coachning (liksom vissa andra stödfunktioner)²⁰ av förändringsledningsteamet för att reflektera över sin roll vid implementeringen av Digisjuk.

BÄST-ambassadörerna stöttade sina handläggarkollegor genom att informera och förklara det nya sättet att arbeta innan releasen. Efter releasen kunde de ställa frågor till projektet i ett särskilt grupprum, för att på så sätt stötta handläggarna. De samlade även ihop frågor och eskalerade dem vidare (via regionala kontaktpersoner) till den tillfälliga förvaltningsorganisationen. En del av frågorna gick till den tillfälliga förvaltningsorganisationen medan andra förmedlades vidare som felanmälningar till IT-

¹⁸ Text i ett APT-material som skickades ut till cheferna i september 2017, samma månad som IT-releasen.

¹⁹ Det har tidigare funnits nätverk med ÄHS- och självbetjäningambassadörer som byggt på individuellt engagemang och lokalt intresse. År 2016 formaliserades "BÄST-ambassadörernas" uppdrag, bland annat med syftet att de skulle skapa bättre förutsättningar för verksamheten inför Digisjuk. Se Uppdragsbeskrivning: Nätverk SB-ÄHS-TP-ambassadörer. Rev B, versionsdatum 2016-04-15

²⁰ Bland de som fick coachning ingick även specialister, controllers och försäkringssamordnare.

avdelningen. BÄST-ambassadörerna hade regelbundna Skype-möten med projektet och kunde ställa frågor både under och efter releasen.²¹

I enkäten till enhetschefer instämmer 69 procent av enhetscheferna i påståendet att BÄST-ambassadörerna har varit till stor nytta vid genomförandet av Digisjuk (se Figur 10 i bilaga).

Många handläggare har gått webbutbildningen

AP har tagit del av uppgifter från HR om antal handläggare som har gått webbutbildningen. I augusti och september 2017 var det 2 854 medarbetare som gick utbildningen. Vid ungefär samma period – september 2017 – var 3 620 sjukpenninghandläggare anställda på SF.

Det innebär att ungefär åtta av tio handläggarna gick utbildningen i samband med releasen.²² Även efter releasen har handläggare fortsatt att gå webbutbildningen.²³ Vi vet inte hur många som har tagit del av IM-meddelanden eller användarhandledning.

Tillfällig förvaltningsorganisation skulle säkra mottagandet

Digisjuk hade i uppdrag att genomföra vissa leveranser, till exempel att ta fram IT-lösningar och stödmaterial. Sen låg det på verksamheten att hantera och ta emot dessa leveranser. För att säkra genomförandet i verksamheten tillsattes en tillfällig förvaltningsorganisation (TFO) inför septemberreleasen. Den var placerad i verksamheten och ingick alltså inte i projektet.

TFO skulle fånga upp verksamhetsfrågor, systemfel med mera och se till att det eskalerades i organisationen. I TFO fanns representanter från handläggningen, chefer i kundmötet, verksamhetsområdet Utveckling och stöd (SFU) samt personer från själva projektet och från IT-avdelningen.

TFO följde upp löpande vilken typ av frågor som kom in från de handläggande kontoren. Utifrån vilka frågor som inkom tog TFO fram ytterligare stödmaterial under den här perioden, till exempel bildspel och korta instruktionsfilmer.

²¹ Sedan Digisjuk avslutades, i december 2017, har deras roll varit oklar. Vissa kontor har fortfarande BÄST-ambassadörer medan andra inte längre har det.

²² Siffran ska tolkas med försiktighet eftersom täljare och nämnare kommer från olika datakällor, med delvis olika tidsperioder. Enligt HR kommer man sällan upp i 100 procent eftersom vissa anställda är tjänstlediga, snart kommer att gå i pension eller av andra anledningar kan vara undantagna från att gå utbildningen.

²³ Fram till och med 2018-09-18 hade totalt 3322 personer gått utbildningen.

Enligt vad som uppgetts till AP i intervjuer låg fokus i TFO på frågor som gällde den manuella handläggningen. Mycket tid uppges ha ägnats åt de nya ärendeslagen. Det var först efter releasen som alla detaljfrågor kom från verksamheten. Innan uppges frågorna ha diskuterats på en mer konceptuell nivå.

Det är en komplex apparat att styra hur ärenden ska styras rätt. Vi ändrade om i ärendeslagen. Det gick åt tid och kraft att skapa förståelse för att nu fungerar det på andra sätt.

De nya ärendeslagen innebar att många saker förändrades i handläggningen. Det uppges ha varit en stor utmaning eftersom alla verksamhetsområden inte gjorde exakt likadant innan förändringen.

I detaljerna kanske det skiljer dig. Den diskussionen kom upp först när de började använda det.

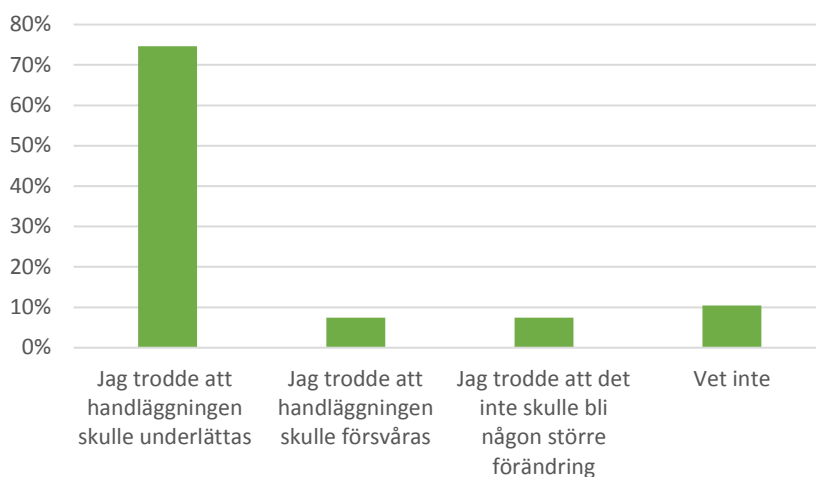
Digisjuk avslutades i årsskiftet 2017/2018. Då stängdes även den tillfälliga förvaltningsorganisation som stöttat verksamheten efter releasen i september. I intervjuer har det uppgetts att det efter avvecklandet av den tillfälliga förvaltningsorganisationen ”dröjde en månad innan det havererade”. Det var då som missnöjet i handläggningen ”började bubbla”.

Otillräcklig beredskap och förståelse i handläggningen

Enhetschefer var inte beredda på försämring

Av AP:s enkät framgår att 75 procent av enhetscheferna trodde att handläggningen skulle underlättas av Digisjuk (Figur 8). Det är intressant mot bakgrund av att det inte var syftet med Digisjuk. Det har framgått i princip i alla intervjuer med personer som var inblandade i projektet. Om det hade nått ut i verksamheten borde de flesta enhetschefer snarare ha förväntat sig att det inte skulle bli någon större förändring.

Figur 8 Andel enhetschefer som före releaserna trodde att handläggningen skulle underlättas respektive försvåras



Resultatet visar även att det finns en diskrepans mellan vad enhetscheferna förväntade sig av Digisjuk och det utfall som beskrevs i kapitel 2, nämligen att handläggningen upplevs ha försvårats. Att handläggningen har försvårats uppges av 68 procent av enhetscheferna. AP konstaterar att enhetscheferna inte var förberedda på de konsekvenser som de nya IT-lösningarna och arbetssätten skulle få på handläggningen.

Handläggarna förstod inte hur de skulle arbeta efter releasen

Flera intervjupersoner inom Digisjuk har uppgett att handläggarna inte förstod hur de skulle handlägga efter september-releasen. Information om hur handläggarna skulle arbeta nådde inte ut. En av personerna berättar:

De handläggare som jag har träffat efteråt, jag har haft svårt att tro att de skulle vara så dåligt informerade. Man hade behövt åka ut och konkret förklara hur förändringen skulle bli. När releasen går vill ju handläggarna veta men det är svårt att nå ut.

Det som uppgetts till AP är att handläggarna inte visste hur de skulle göra rent praktiskt, till exempel vilken flik de skulle klicka på. Intervjuer med BÄST-ambassadörer bekräftar bilden:

Följdfrågorna kom sen när bomben hade släppts. Jag kunde få följdfrågor från mina kollegor som jag inte kunde besvara, fick skriva in frågor i grupprummet, man fick jobba med det... Det är svårt att veta om det beror på mig eller systemet.

Även Internrevisionens iakttagelser från sex kontorsbesök ger en bild av att handläggarna förstod alltför sent vad förändringen skulle betyda rent operativt. Innan och efter sommarsemestern började kontoren förstå allt mer att de kommer att påverkas. Men ingen förstod *hur* deras arbete skulle påverkas konkret. När den nya IT-lösningen kom i september kände de sig inte förberedda. Handläggarna förstod inte hur de skulle handlägga. Enhetscheferna var inte insatta på den nivån utan det var BÄST-handläggare och specialister som skulle hjälpa till. Dock uppges att inte de heller hade sett något mer konkret (i ÅHS eller en testmiljö) före releasen.

En femtedel har fortfarande svårt att handlägga på rätt sätt

I vilken grad har då handläggarna förändrat sitt sätt att arbeta? Den frågan är svår för AP att besvara men ett sätt att åtminstone närma sig frågan är att uppskatta hur många handläggare som har svårigheter att arbeta så som det var tänkt enligt Digisjuk. I enkäten ombads enhetschefer att uppskatta hur många handläggare som har sådana svårigheter (till exempel med de nya ärendeslagen).

Resultatet ställdes i relation till enhetschefernas svar på hur många handläggare som arbetar på deras enhet i dag.²⁴ Utifrån dessa uppgifter har AP

²⁴ I enkäten betonades att handläggare som varit tjänstlediga, sjukskrivna eller föräldralediga mer än två månader inte skulle räknas.

räknat ut att 20 procent av handläggarna uppskattas ha svårigheter att arbeta så som det är tänkt i dag.

Variationen mellan enhetschefer är stor. Medan 36 procent har angett att ingen av deras handläggare har sådana svårigheter har nästan 40 procent uppgett att mer än 21 procent har det. Ungefär 11 procent har svarat att mer än hälften av handläggarna har svårigheter (Tabell 2).

Tabell 2 Enhetschefernas svar på hur många handläggare som har svårigheter att arbeta i ÄHS som det är tänkt

Andel handläggare med svårigheter	Antal enhetschefer	Andel av enhetscheferna (%)
Ingen har svårigheter (0)	47	36
5–20 procent	33	25
21–50 procent	37	28
Mer än 50 procent	14	11
Totalt	131	100

Anm. I tabellen ingår enbart de enhetschefer som uppgett att de har handläggare på sin enhet som arbetar med K1, K2- eller K3-handläggning i ÄHS.

Det är inte någon större skillnad mellan olika VO:n vad gäller andelen handläggare som uppskattas ha svårigheter att arbeta så som det är tänkt i ÄHS efter Digisjuk (se Tabell 5 i bilaga).

Orsaker till otillräcklig förståelse i verksamheten

Verksamheten var alltså inte beredd på vilka konsekvenserna skulle bli av de nya IT-lösningarna. Handläggarna hade heller inte tillräcklig kunskap om hur de skulle arbeta. AP har identifierat sex orsaker som redovisas nedan.

Förståelsen för nya ärendeslag²⁵ var otillräcklig *inom* Digisjuk

I kapitel 2 beskrevs de nya ärendeslagen som en viktig förklaring (men inte den enda) till att handläggningen upplevs ha försvårats. I de intervjuer vi gjort framgår att förståelsen kom sent inom projektet vad gäller vilka konsekvenser de nya ärendeslagen skulle få för handläggningen.

²⁵ Ett ärendeslag kan beskrivas som ett användargränssnitt med tekniskt stöd för att handlägga ett ärende. Ärende kan då vara ett juridiskt ärende (allt som har någon form av koppling till ett anspråk), men det kan även vara uppgifter av mer administrativ karaktär. Ett ärendeslag kan innehålla stöd för att hantera dokument, journal, klassificeringar, bevakningar m.m. beroende på syftet. Innan Digisjuk hade sjukpenning *ett ärendeslag* (SJK_PRO) som hanterade allt, både det juridiska ärendet och allt administrativt arbete. I samband med Digisjuk fick sjukpenning en uppdelning med *fyra ärendeslag*, där SJP_ANS hanterar allt med koppling till anspråket (ansökan). Därutöver delades den administrativa hanteringen upp i anmälan (SJP_ANM), läkarintyg som inte går att koppla till ett anspråk (SJP_MU) och handläggning som behöver utföras mellan anspråk och planering för återgång i arbete (SJP_UTM).

Splittrad bild av orsaken till nya ärendeslag

Beslut om de nya ärendeslagen fattades den 2 december 2016 i FUF sjukförmåner. Från flera intervjupersoner har vi hört att de nya ärendeslagen var en förutsättning för automatisering eller för ”nästa steg” i automatiseringsprocessen. Andra intervjupersoner menar tvärtom att de nya ärendeslagen inte hade något med Digisjuk att göra. Enligt dessa källor beror beslutet snarare på att RA införde en normeringsprincip i handläggningen om att ett anspråk om sjukpenning var ett beslut och därmed ett ärende.²⁶ En orsak till den splittrade bilden kan vara att olika ärendeslag tillkom av olika anledningar.

Ingen risk- eller konsekvensanalys gjordes av nya ärendeslag

De nya ärendeslagen utformades inom Digisjuk medan arbetet med att förstå hur de skulle påverka den manuella handläggningen gjordes av Digisjuk i samarbete med område Process och metod²⁷, Rättsavdelningen och område Verksamhetsstyrning. Den mer konkreta förståelsen för de nya ärendeslagen uppges ha kommit gradvis under våren 2017. Flera intervjupersoner i verksamhetsteamet har uttryckt att de kände en oro. Det fanns flera frågetecken kring hur den manuella handläggningen skulle påverkas, även innan de nya ärendeslagen beslutades. Några har uppgett att de såg de nya ärendeslagen som något som skulle kunna ”ställa till det” i handläggningen och som man måste ”ta höjd för”.

AP har gått igenom flera dokument men kan inte se att någon konsekvensanalys gjordes av de nya ärendeslagen. Vi har då gått igenom beslutsunderlaget från FUF sjukpenning, arbetsmaterial om de nya ärendeslagen och bildspel med information till SF ledning. I dessa underlag finns information om var och ett av de nya ärendeslagen men ingenstans analyseras det vilken typ av konsekvenser man kan förvänta sig i handläggningen, om förändringarna förväntas bli stora eller små eller vilka delar av handläggningen som kommer att påverkas. Så vitt AP kunnat utröna fattade SF beslut (via FUF sjukförmåner) om de nya ärendeslagen utan att någon konsekvensanalys hade gjorts.

Möjligen kompenserade tillfällig förvaltningsorganisation delvis

Ovan beskrevs att TFO skulle säkra implementeringen av de nya IT-lösningarna och efterföljande förändringar i sättet att handlägga. TFO tog om hand om frågor från verksamheten, bland annat vad gäller de nya ärendeslagen. Möjligen kompenserade det, åtminstone delvis, för att förståelsen för konsekvenserna varit otillräcklig inom Digisjuk.

²⁶ I ett bildspel till en workshop med SF:s ledning den 8 mars 2017 motiveras beslutet med att det är en nödvändig förutsättning för automatisering och att det stämmer väl med ”hur vi tänker i processen för sjukpenning och rehabilitering”. Det är en beskrivning som återkommer även i senare bildspel.

²⁷ Flera medarbetare i Digisjunks verksamhetsteam arbetade även på område Process och metod.

Informationsmaterial nämnde inte att handläggningen kunde försvåras

I intervjuer har det framgått att IT-lösningen inte sågs som en slutprodukt, åtminstone inte bland dem som arbetade i projektet. Den sågs som ett första steg, ett ”skal” som man skulle kunna bygga vidare på och förbättra i nästa skede. Det fanns en insikt om att IT-lösningen kommer att ha brister och att handläggarna kommer att tycka att vissa saker är dåliga.

Dock fanns det inga skrivningar, varken i APT-material eller i andra bildspel till chefer, som antydde att det skulle kunna bli stora förändringar i den manuella handläggningen eller att den rent av skulle kunna försvåras. I informationsmaterialen nämndes ingenting om att IT-lösningen bara är ett första steg och att det kan finnas initiala problem. Inte heller de nya ärendeslagen nämndes som en risk. Därför är det inte så förvånande att enhetscheferna trodde att handläggningen skulle underlättas till följd av Digisjuk.

Däremot uppger projektmedarbetare från Digisjuk att de nya ärendeslagen diskuterades i workshops med alla SF:s ledningsgrupper. Workshopparna genomfördes dock ett år före releasen och då var det ännu inte konkret hur de nya ärendeslagen skulle påverka handläggningen. Dessutom uppges att SF:s ledning, i ett senare skede, informerades muntligen om att IT-lösningen kommer att ha ”barnsjukdomar” och att ärendeslagen har ”svåranalysbara konsekvenser”. Muntlig information uppges även ha lämnats i andra sammanhang. Av enkätresultatet att döma verkar inte den informationen ha nått enhetscheferna.

Alltför kort om tid för operativ information

Under våren 2017 arbetade projektet med att ta fram webb utbildning och andra stödmaterial till handläggningen inför releasen i september. Det nya självbetjäningssystemet hade nyligen införts (i mars). Fortfarande pågick diskussioner med Rättsavdelningen om de nya ärendeslagen och det var inte klart hur de skulle påverka handläggningen.

Flera intervju personer uppger att det var mycket kort om tid för att ta fram och föra ut information och utbildningsmaterial till verksamheten inför september-releasen.

På något sätt var det en konstig resa mot releasen. Vi kunde inte beskriva särskilt detaljerat (...). Beslutet om ärendeslagen kom mot slutet. Det förändrade allra mest för verksamheten. (...) Det var ganska tajt innan allt föll på plats.

När webb utbildningen togs fram visste verksamhetsteamet fortfarande inte fullt ut hur de nya ärendeslagen skulle se ut. Det innebar att webb utbildningen inte innehöll all information om de nya ärendeslagen.

Vi fick nämna det vi visste, webb utbildningen beskriver inte fullt ut konsekvenserna i handläggningen. Det gjorde däremot IM-meddelandet som publicerades strax före releasen.

Verksamhetsteamet informerade BÄST-ambassadörer och specialister i maj när de började förstå ännu mer vilka konsekvenser automatiseringen och de

nya ärendeslagen skulle få för handläggningen. Men verksamhetsteamet visste fortfarande inte allt själva. De informerade verksamheten om vad de visste men satt själva fortfarande i diskussioner med Rättsavdelningen.

Webbutbildningen behövde vara klar före releasen men verksamhetsteamet såg även ett behov av att ge verksamheten ytterligare information. Vid releasen hade de återigen Skype-möten med specialister och BÄST-ambassadörer. Vid denna tidpunkt uppges att många kontor fortfarande inte hade förstått att förändringarna inte bara gällde K1-ärenden utan även K2- och K3-ärenden.

Enligt en intervju fick verksamhetsteamet kritik för informationsinsatserna eftersom de hade gått förbi styrkedjan; cheferna skulle ha informeras först. Möjligen kan det ses som en indikation på att information spreds på ett sätt som var ineffektivt och kontraproduktivt. AP kan inte bedöma om det beror på den valda modellen för förändringsledning eller om det beror på andra problem inom SF.

Kanske hade andra typer av stöd eller material behövts

Det är svårt att veta vilken sorts stöd handläggarna hade behövt för att förstå hur de skulle handlägga efter de förändringar som följde på de nya IT-lösningarna. I enkäten är det ganska få enhetschefer som helt instämmer i påståenden om att IM-meddelanden, användarhandledning och webbutbildning är tillräckligt pedagogiska (26, 31 respektive 35 procent). Å andra sidan är det många som instämmer delvis (se Figur 10 i bilaga).

Bland intervjupersonerna är bilden splittrad. Vissa anser att stödmaterialet var alltför stort och övergripande för att handläggarna ska kunna ta det till sig. Men det finns även personer som menar att stödmaterialet var gediget och bra.

Något som också framkommer i intervjuer är att förändringen i handläggningen var så pass stor att den var svår att ta till sig. När förändringarna är stora kanske det behövs andra sätt att informera än genom webbutbildning och skriftliga instruktioner. En BÄST-ambassadör menar att informationen var alltför abstrakt och att det hade behövts en demo-version för att skapa en mer konkret förståelse för förändringen:

Det är också svårt att ta till sig det abstrakta, det fanns inga testmiljöer att klicka runt i och visa, det försvårade också. Det var den blinde som ledde den döve, när man själv inte helt förstår är det svårt att sprida kunskapen. Jag hade behövt testa lite innan för att kunna ge de andra stöd.

Projektmedarbetare inom Digisjuk har dock uppgett att det är både svårt och dyrt att ta fram bra demo-versioner. Alternativa sätt att skapa en mer konkret förståelse har också nämnts i intervjuer. Ett sätt kan vara att ge en mer handfast hjälp till handläggarna när de sitter vid datorn, det vill säga att någon sitter bredvid och visar. Några intervjupersoner nämner också pedagogiska guider eller ”steg-för-steg”-procedurer som ett sätt att ge ett mer konkret stöd. De två instruktionsfilmer som senare lades upp i SF:s

grupprum nämns som ett bra exempel på ett mer pedagogiskt förmedlat stöd.

Enhetscheferna fick för lite information för att kunna stötta

Vår slutsats är att enhetscheferna kom i skymundan och att de inte hade den beredskap och operativa förståelse som hade behövts för att stötta handläggarna. De var den sista länken i styrkedjan och riskerade därmed att missa en del av den information som riktade sig till chefer.

Vattenfallsprincipen är en osäker metod för att föra ut viktig information. Det finns en risk att viktig information stannar, eller feltolkas, på vägen. Om någon chef missar att vidarebefordra information blir flera personer i nästa led, och kanske nästnästa, lidande. Ju fler chefsleden är i en organisation, desto större är den risken. Personalomsättning har också bidragit till att de chefer som tagit del av viktig information inte nödvändigt är desamma som finns kvar när förändringen väl genomförs.²⁸

Förutom det bedömer AP att enhetscheferna hade behövt en annan typ av information än den som spreds via vattenfallet. För de högsta cheferna räckte det troligen med mer övergripande information för att de skulle få en tillräcklig förståelse för den nya IT-lösningen och de nya ärendeslagen. Men enhetscheferna – de som skulle stötta handläggarna – hade behov av mer operativ och detaljerad information. Den informationen riktade projektet i stället till BÄST-ambassadörer och specialister. Det är inte ett problem i sig men även enhetscheferna hade behövt ha åtminstone en del av den informationen.

Även förändringsledningsteamets egen utvärdering visade att cheferna upplevde sig ha tillräckliga teoretiska kunskaper om metoden för förändringsledning, men att de hade behövt mer praktiska kunskaper om IT-lösningen vid dess införande. Flera chefer ansåg att de har behövt fokusera mer på de praktiska konsekvenser som systemet har fört med sig.²⁹ Det är också något som framkommer i fritextsvar i AP:s enkät till enhetschefer. För att enhetscheferna ska kunna stötta sina medarbetare måste de själva förstå förändringen.

IT-lösningar är också en orsak till svårigheter i handläggningen

Vi har redan beskrivit verksamhetens syn på de IT-lösningar som levereras av Digisjuk (kapitel 2). De enhetschefer som har handläggare på sin enheter som har svårigheter att arbeta på rätt sätt ombads att i fritext beskriva vad svårigheterna beror på. Flera tog då upp att systemet inte upplevs som ändamålsenligt, utan som ”krångligt och inte logiskt” och som

²⁸ Bland dagens enhetschefer är det 70 procent som har varit anställda sedan februari 2017 eller tidigare. Det betyder att 30 procent inte var anställda före den första releasen i Digisjuk. Då har de inte heller deltagit i det förberedande arbete med bland annat workshops där deltagarna fick lära sig grunderna i förändringsledning.

²⁹ Försäkringskassan 2017. Utvärdering avseende Försäkringsledningsteamets stöd till verksamhetens effekthemtagnings för projektet Digisjuk, sid 20

”mer komplicerat och tidskrävande”. Det uppges ha blivit ”mycket enklare att göra fel”. Det är många nya moment som kan vara lätta att glömma och som ”kanske inte direkt tillhör handläggning av ärendet utan är mer administrativt för systemet”.

Enhetscheferna uppger även att det kan vara att det är svårt att tänka på ett nytt sätt och ta till sig nya arbetssätt och ny teknik. Att det tidigare arbetssättet finns kvar parallellt med det nya bidrar till svårigheten att ställa om. Det kan också handla om att handläggare inte förstår vad de ska göra eller varför de ska arbeta på ett visst sätt – ”man ser inte logiken/vinsten med det” – och därför inte arbetar så som det är tänkt.

I Digisjuk fanns en referensgrupp med handläggare som projektet vid flera tillfällen diskuterade olika frågor med. Vid ett tillfälle fick referensgruppen testa att göra vissa saker i handläggningen, bland annat utifrån scenarier och olika ärendetyper. Dock fanns ingen demo-version där de kunde testa de nya IT-lösningarna ”på riktigt”. Intervjupersoner inom Digisjuk har dessutom uttryckt att IT-lösningen hade behövt testas mer och vid flera tillfällen, framförallt vad gäller hur den påverkar den manuella handläggningen.

5. Lärdomar och fortsatt arbete

Rapporten har visat att en femtedel av handläggarna fortfarande – ett år efter releasen – bedöms ha svårigheter att arbeta på det sätt som det är tänkt. Den visar också att det finns ett missnöje med delar av de nya IT-lösningarna. Nästan sju av tio enhetschefer anser att handläggningen har försvårats.

Utifrån detta bedömer AP att det finns ett fortsatt behov av förändringsledning. Implementeringen är inte avslutad och förstärkningsfasen, som den kallas i den valda modellen för förändringsledning, pågår fortfarande. Syftet med förstärkningsfasen är att skapa motivation till att fortsätta förändra och att hålla fast vid förändringen, det vill säga att inte återgå till det gamla. Hur bör då SF arbeta vidare i förstärkningsfasen? Och vilka lärdomar kan Försäkringskassan dra av Digisjuk i framtida IT-utvecklingsprojekt?

Förslag angående det fortsatta arbetet med Digisjuk

I detta avsnitt lämnar AP förslag avseende det fortsatta arbetet inom Digisjuk. Viktigt att nämna är dock att vi inte har studerat hur olika VO:n, på egen hand, har arbetat vidare med implementering och förstärkning efter att Digisjuk avslutades. Det är troligt att behoven av ytterligare insatser varierar mellan olika VO:n. Förslagen riktar sig dock huvudsakligen till SF:s ledning. Givet de svårigheter som beskrivs behövs sannolikt en gemensam strategi för att hantera situationen.

Behov av dialog och diskussion med verksamheten

I flera enkätsvar kan man skönja en viss bitterhet över avståndet mellan ”huvudkontoret” och handläggningen. Vi tror att det i det här skedet är viktigt att lyssna och ta verksamhetens missnöje på allvar.

Givet de problem som finns med IT-lösningarna tror vi att SF:s ledning behöver kommunicera sin gemensamma syn på den uppkomna situationen och det fortsatta arbetet med de levererade IT-lösningarna. Hur ser SF på de problem som beskrivs i rapporten? Hur arbetar SF för att åtgärda de problemen? Hur tar SF tillvara verksamhetens synpunkter? Vad blir nästa steg i arbetet med digitaliseringen i stort?

Svaren på dessa frågor kan vara ett stöd för enhetscheferna i det återstående arbetet med förstärkningsfasen.

Enhetscheferna behöver sannolikt mer stöd i förstärkningsfasen

Vid årsskiftet 2017/2018 avslutades Digisjuk. I samband med det lades även den tillfälliga förvaltningsorganisationen ner. Det var den som, tiden efter september-releasen, hanterade frågor från verksamheten. Även förändringsledningsteamet upphörde med sitt arbete. En stor del av det återstående arbetet med förstärkningsfasen har överlåtits till enhetscheferna.

Några tidiga uppföljningar av implementeringen gjordes genom kontorsbesök och aktgranskningar.³⁰ Resultatet skickades som bildspel till cheferna, som stöd i deras arbete med förstärkning. Det senaste bildspelet (såvitt AP känner till) gick ut i april 2018.

Givet de problem som nu finns är det sannolikt svårt för enhetscheferna att fortsätta arbetet med förstärkningsfasen på egen hand. Handläggarna är missnöjda och cheferna har svårt att motivera dem, bland annat eftersom de saknar något positivt att berätta för att förstärka förändringen. Mot bakgrund av missnöjet i handläggningen ser vi att det kan finnas behov av mer stöd till enhetscheferna. Hur behovet ser ut kan variera mellan olika VO:n.

Regelrapport och översiktsskild bör lyftas fram mer

Regelrapporten och översiktsskilden är verktyg som är avsedda att underlätta handläggningen. Vi har förstått att de inte alltid är kända i verksamheten, framförallt inte regelrapporten.

I samband med de ovan nämnda uppföljningarna gick information ut om de nya ärendeslagen och hur handläggarna ska dokumentera, registrera och avsluta ärenden på rätt sätt. Dock nämndes inte regelrapporten och översiktsskilden.

Information om dessa verktyg bör ingå i det förstärkningsarbete som återstår och som nämnts ovan. Regelmotorn har troligen en outnyttjad potential som skulle kunna bidra till att underlätta handläggningen. Flera har dock påpekat att den behöver ”trimmas” för att ge ett bättre stöd.

BÄST-ambassadörernas uppdrag bör fortsätta och förnyas

AP konstaterar att BÄST-ambassadörerna var ett viktigt stöd till handläggarna vid införandet av Digisjuk.³¹ Vid vissa kontor finns det fortfarande BÄST-ambassadörer som stöttar sina kollegor i IT-frågor. Vid andra kontor har rollen försvunnit och BÄST-ambassadörer som har slutat har inte ersatts med nya. Det finns i dag inget sammanhållande nätverk för BÄST-ambassadörer. Det upphörde när att Digisjuk avslutades.

AP:s intryck är att det finns ett fortsatt behov av BÄST-ambassadörerna, bland annat i samband med nya IT-releaser. Vi bedömer att deras uppdrag bör förnyas och nätverket återskapas. Det uppges dock vara viktigt att de får information före sina handläggarkollegor så att de har de bättre möjlighet att förbereda sig inför eventuella kommande releaser.

³⁰ Temperaturmätning och stickprov – Hur har det gått sedan releasen Digisjuk? Temperaturmätning del 2 – Aktgranskning och kontorsbesök (2018-01-11); Förstärkt digitalisering 2018. Reflektion och dialogmaterial (april 2018)

³¹ BÄST-ambassadörerna var ett nätverk av särskilt utsedda handläggare med ett intresse för digitalisering och IT-frågor. I deras uppdrag ingick att underlätta implementeringen och stötta sina handläggarkollegor.

Flera intervjupersoner har uttryckt att SF:s informationskanaler är otydliga när det gäller frågor som rör IT och digitalisering. Även här skulle BÄST-ambassadörerna kunna fylla en viktig funktion.

Lärdomar från Digisjuk i framtida utvecklingsprojekt

Verksamhetens behov måste stå i fokus för nya IT-lösningar

I Digisjuk fanns verksamhetsperspektivet med genom att vissa personer i projektet tidigare hade arbetat som handläggare eller specialister. Dessutom hade projektet en referensgrupp med handläggare. Vid ett tillfälle fick referensgruppen testa att göra vissa saker i handläggningen, bland annat utifrån scenarier och olika ärendetyper. Dock fanns ingen demo-version där de kunde testa de nya IT-lösningarna ”på riktigt”. Projektmedarbetare har uppgett att det är svårt och dyrt att ta fram en bra demo-version.

Intervjupersoner inom Digisjuk har uttryckt att IT-lösningen hade behövt testas mer och vid flera tillfällen, framförallt vad gäller hur den påverkar den manuella handläggningen. Bara 5 procent av enhetscheferna instämmer i påståendet att verksamheten har haft goda möjligheter att påverka de nya IT-lösningarna och förändrade arbetssättet.

En viktig lärdom är att involvera de tänkta användarna mer i utvecklingsarbetet, både för att ta fram och testa nya IT-lösningar. Det är sannolikt viktigt både för IT-lösningens funktionalitet och för legitimiteten hos användarna. Om användarnas behov står i fokus ökar dessutom chansen att de är motiverade att göra de förändringar som krävs.

Agil IT-utveckling påverkar förändringsledning och planering

De nya IT-lösningarna togs fram agilt. Flera stora frågor löstes allt eftersom arbetet fortskred och den slutgiltiga IT-lösningen skiljer sig troligen från vad beställaren tänkte sig när arbetet påbörjades. Under en period arbetade projektet utifrån att handläggningen i HAPO skulle vara helt automatiskt. Det var inte juridiskt möjligt och i stället infördes manuella bedömningar av vissa moment. Ett annat exempel är att det inledningsvis uppges ha varit tydlig att den manuella handläggningen inte fick påverkas. Det ändrades dock i och med införandet av de nya ärendeslagen.

AP har förstått att det finns fördelar med att arbeta agilt med IT-utveckling men vill peka på att det även finns vissa nackdelar som det är bra att vara medveten om och förhålla sig. Vår bedömning är att förändringslednings-teamets stöd till SF:s ledningsgrupp hade blivit mer effektivt om det tidigare hade funnits en IT-lösning att diskutera utifrån. Så länge det inte fanns en färdig IT-lösning var diskussionerna med SF:s ledning i hög grad teoretiska. Vi har hört begreppet ”torrsim” användas för att beskriva en del av förändringsledningsarbetet under våren 2017.

En viktig lärdom är också att ett agilt framtagande av IT-lösningen kräver *upprepade konsekvensanalyser*. När det sker förändringar i den tänkta IT-

lösningen behöver konsekvenserna analyseras. Som nämnts tidigare hade Digisjuk behövt analysera konsekvenserna av de nya ärendeslagen, bland annat för att kunna ge relevant information till verksamheten.

Ytterligare en lärdom är att se till att det finns *tid i planeringen* för att hinna omhänderta och hantera förändringar som görs agilt i IT-lösningen. Sådana förändringar kan påverka tidigare fattade beslut, till exempel vad gäller utbildnings- och informationsinsatser men även release-datum. Ett exempel från Digisjuk är att tiden var allt för kort från att projektmedarbetarna började förstå konsekvenserna av de nya ärendeslagen tills att IT-lösningen skulle implementeras. Det påverkade både informationen till verksamheten och webbutbildningen till handläggarna. Om release-datumet i det läget hade flyttats fram hade verksamheten troligen kunnat vara bättre förberedd.

Enhetschefer är nyckelpersoner vid implementeringen

I enlighet med modellen för förändringsledning stod de högsta cheferna i fokus för förändringsledningsteamets arbete, detta för att de skulle stå rustade att stötta nästa chefsled som i sin tur skulle stötta nästa. Det så kallade vattenfallet användes även för att sprida information om Digisjuk. Enhetscheferna var sist i ledet av chefer och troligen försvann en del information på vägen.

Dessutom är det inte självklart att alla chefsled behöver samma information. Det har framgått att enhetscheferna hade behövt mer konkret och operativ information för att kunna stötta handläggarna. Den typen av information gick i stället till BÄST-ambassadörer och specialister. Det är inte fel i sig men även enhetschefer hade troligen behövt en del sådan information.

AP bedömer att enhetscheferna kom i skymundan när information om Digisjuk spreds till verksamheten. En lärdom inför framtida IT-utvecklingsprojekt är att särskilt beakta enhetschefernas behov av information och stöd, detta för att de ska ha den förståelse som behövs för att stötta handläggarna och att agera fullt ut i rollen som förändringsledare.

Det behövs mer tid och mer analys för att ta fram rätt stödmaterial

Intervjupersoner inom Digisjuk har uttryckt att de var förvånade över att handläggarna hade så dålig kunskap om hur de skulle arbeta efter IT-releasen i september. Som nämndes ovan uppskattas en femtedel av handläggarna ha svårt att arbeta på rätt sätt, trots att mer än ett år har gått.

De förändringar som skulle göras i handläggningen har beskrivits som stora och abstrakta. I intervjuer har det uttryckts att handläggarna hade behövt ett mer handfast och konkret stöd; kanske individuell handledning, en demo-version eller en väldigt pedagogisk ”steg-för-steg”-instruktion.

En lärdom är att i framtida IT-utvecklingsprojekt avsätta mer tid att analysera vilken typ av stöd handläggarna behöver. Den frågan är viktigt att fundera över om man vill skapa engagemang och förståelse för en förändring på handläggarnivå.

Förändringsledningen behöver nå längre ut i verksamheten

Det finns en positiv syn hos chefer och handläggare till digitalisering i *allmänhet*. Det är troligt att förändringsledningsteamets arbete har bidragit till det. Förändringsledningsteamet har också fått positiv respons från högre chefer i en tidigare utvärdering, även om vi också uppfattat att det mot våren 2017 fanns en otålighet och önskan från de högre cheferna att börja prata mer om själva IT-lösningen. Enhetscheferna förefaller dock ha haft begränsad nytta av stödet.

Enligt den förändringsstrategi som formulerades var förändringsledningsteamets huvudsakliga uppdrag var att stödja och skapa förutsättningar för chefer att bli framgångsrika förändringsledare. I praktiken innebar det att teamet framför allt fokuserade på SF:s högsta ledning.

AP anser att framtida IT-utvecklingsprojekt bör eftersträva att förändringsledningen når längre ut i verksamheten. Vi rekommenderar att förändringsledningsteamet har ett tydligare uppdrag att bidra i arbetet att stödja de tänkta användarna (eller åtminstone deras närmaste chefer) så att de har en konkret kunskap om och förståelse för förändringen. En förutsättning är sannolikt att förändringsledningsteamet har en detaljerad kunskap om såväl IT-lösning som handläggning.³²

Viktigt att inte lämna linjen i sticket

Som nämnts tidigare avslutades Digisjuk vid årsskiftet 2017/2018. I samband med det överläts ansvaret för förstärkningsfasen till verksamheten. Mot bakgrund av de svårigheter som uppstod bedömer AP att det var för tidigt att avveckla stödet till verksamheten.

En lärdom i framtida IT-utvecklingsprojekt är att den ledningsgrupp som ytterst ansvarar för projektet (SF:s ledningsgrupp i fallet med Digisjuk) behöver fortsätta att följa upp implementeringen under en längre tid att för, vid behov, genomföra justeringar. Dessa justeringar kan till exempel gälla ytterligare stödmaterial, förändringar i själva IT-lösningen eller stöd till chefer i deras roll som förändringsledare.

³² En liknande fundering har lyfts även i en rapport från VS Utvecklingsstöd. Där förs resonemang om att det, i det inledande arbetet, räcker att förändringsledningsteamet har en övergripande kunskap om IT-lösningen (i faserna *awareness* och *desire*). Däremot behöver förändringsledningsteamet ha ökad förståelse för detaljerna när projektet fortskrider och teamet ska vara ett stöd i att skapa kunskap och förmåga hos mottagarna (i faserna *knowledge* och *ability*). Se *Rapport från test av Prosci. Erfarenheter och lärdomar av att arbeta med strukturerad förändringsledning i utvecklingsprojekt*, publicerad 2017-02-13.

Bilaga. Enkät om Digisjuk till enhetschefer

Om enkäten

Vi har skickat en enkät till 208 enhetschefer som arbetar på SF. Enkäten gick att besvara mellan den 1–12 oktober 2018. Tre påminnelser gick ut under perioden.

Av dem som fick enkäten var det 21 som visade sig ha ingått i urvalsramen felaktigt. Enligt e-postsvar har det framgått att personerna var tjänstlediga, inte arbetade som enhetschefer eller inte längre arbetade på Försäkringskassan. De 141 enhetschefer som svarade på *hela* enkäten utgör 75 procent av den justerade urvalsramen.

Resultat från enkäten

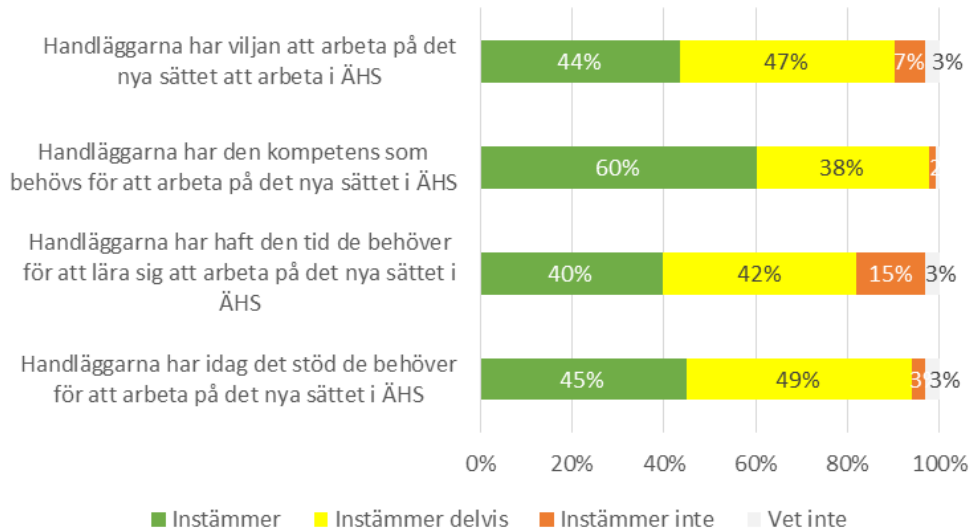
Tabell 3 Bakgrundsfrågor

Fråga	Svarsalternativ	Antal	Andel (%)
Arbetar du som enhetschef på SF?	Ja	147	100
	Nej	0	0
Inom vilket verksamhetsområde arbetar du?	VO SF Nord	22	15
	VO SF Mitt	35	24
	VO SF Väst	35	24
	VO SF Syd	30	20
	VO SF Stockholm	25	17
Vilka arbetsuppgifter har medarbetarna på din enhet?	K1-handläggning i ÄHS	22	22
	K2-handläggning i ÄHS	35	79
	K3-handläggning i ÄHS	35	79
	HAPO-handläggning	30	1
	Stödfunktioner	25	20
Hur många handläggare arbetar på din enhet i dag?	Inget av ovan	2	1
	0–10	9	7
	11–20	105	78
	21–30	19	14
	> 31	2	1
När anställdes du i din nuvarande chefsroll på SF?	Totalt antal	2263	100
	2009 eller tidigare	25	17
	Jan. 2010 – dec. 2014	30	21
	Jan. 2015 – april 2016	27	19
	Maj 2016 – feb 2017	19	13
	Mars 2017 – dec 2017	19	13
Under 2018	25	17	

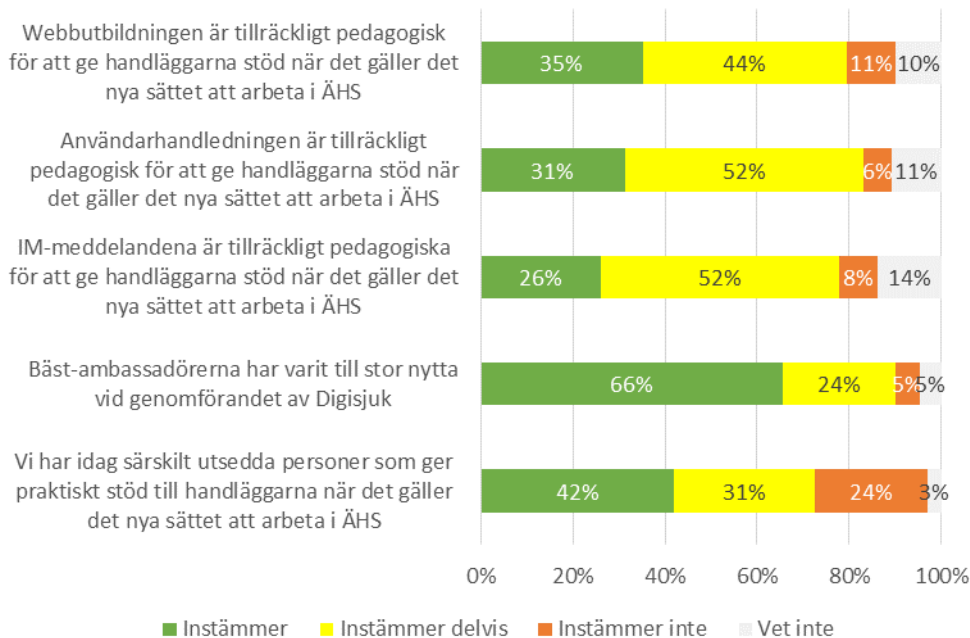
Tabell 4 Enhetschefernas syn på Digisjuk

Fråga	Svarsalternativ	Antal	Andel (%)
Hur ser du på den nya digitala tjänsten för att ansöka om sjukpenning?	Positiv	120	90
	Negativ	4	3
	Varken positiv eller negativ	8	6
	Vet inte	2	1
Hur ser du på att en del sjukpenningärenden hanteras automatiskt i HAPO?	Positiv	106	79
	Negativ	9	7
	Varken positiv eller negativ	17	13
Hur ser du på de förändringar som gjorts i den manuella handläggningen i ÄHS?	Positiv	54	40
	Negativ	45	34
	Varken positiv eller negativ	21	16
Hur ser du på den information som ges via regelmotorn?	Positiv	60	45
	Negativ	11	8
	Varken positiv eller negativ	31	23
Hur ser du på de nya ärendeslagen i ÄHS?	Positiv	32	24
	Negativ	38	28
	Varken positiv eller negativ	62	46
Hur ser du på tillgången till produktionsstatistik?	Positiv	30	22
	Negativ	4	3
	Varken positiv eller negativ	48	36
På det stora hela, har handläggningen på din enhet underlättats eller försvårats av Digisjuk?	Positiv	45	34
	Negativ	29	22
	Varken positiv eller negativ	12	9
	Vet inte	17	13
Trodde du innan releaserna att handläggningen på din enhet skulle underlättas eller försvåras av Digisjuk?	Digisjuk har underlättat	91	68
	Digisjuk har försvårat	18	13
	Ingen större förändring	8	6
	Vet inte	100	75
Hur många handläggare på din enhet har fortfarande svårigheter att arbeta så som det var tänkt i ÄHS efter införandet av Digisjuk?	Jag trodde handläggningen skulle underlättas	10	7
	Jag trodde handläggningen skulle försvåras	10	7
	Jag trodde inte det skulle bli någon större förändring	14	10
	Vet inte	442	20

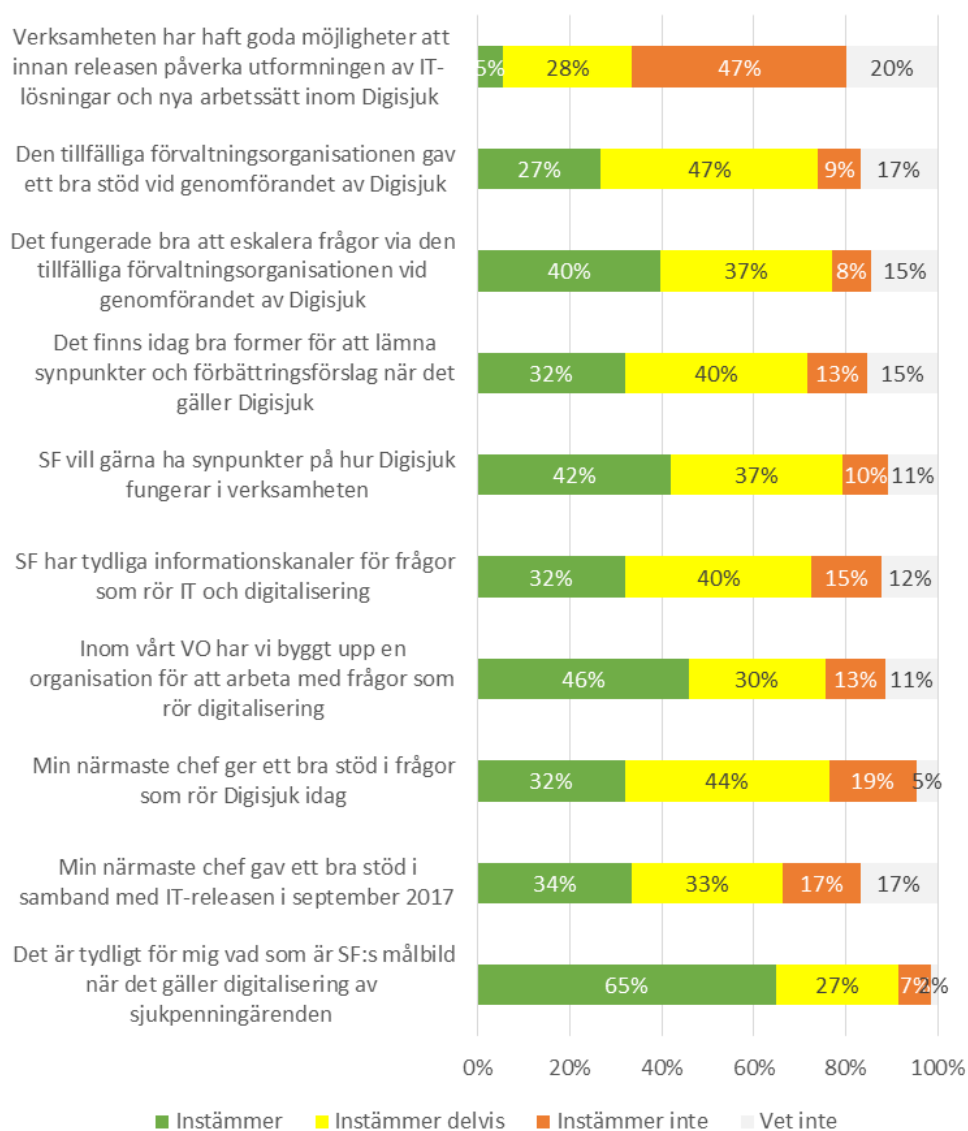
Figur 9 Nedan kommer att antal påståenden om handläggarnas arbete efter releasen av Digisjuk. I vilken grad instämmer du i påståendena?



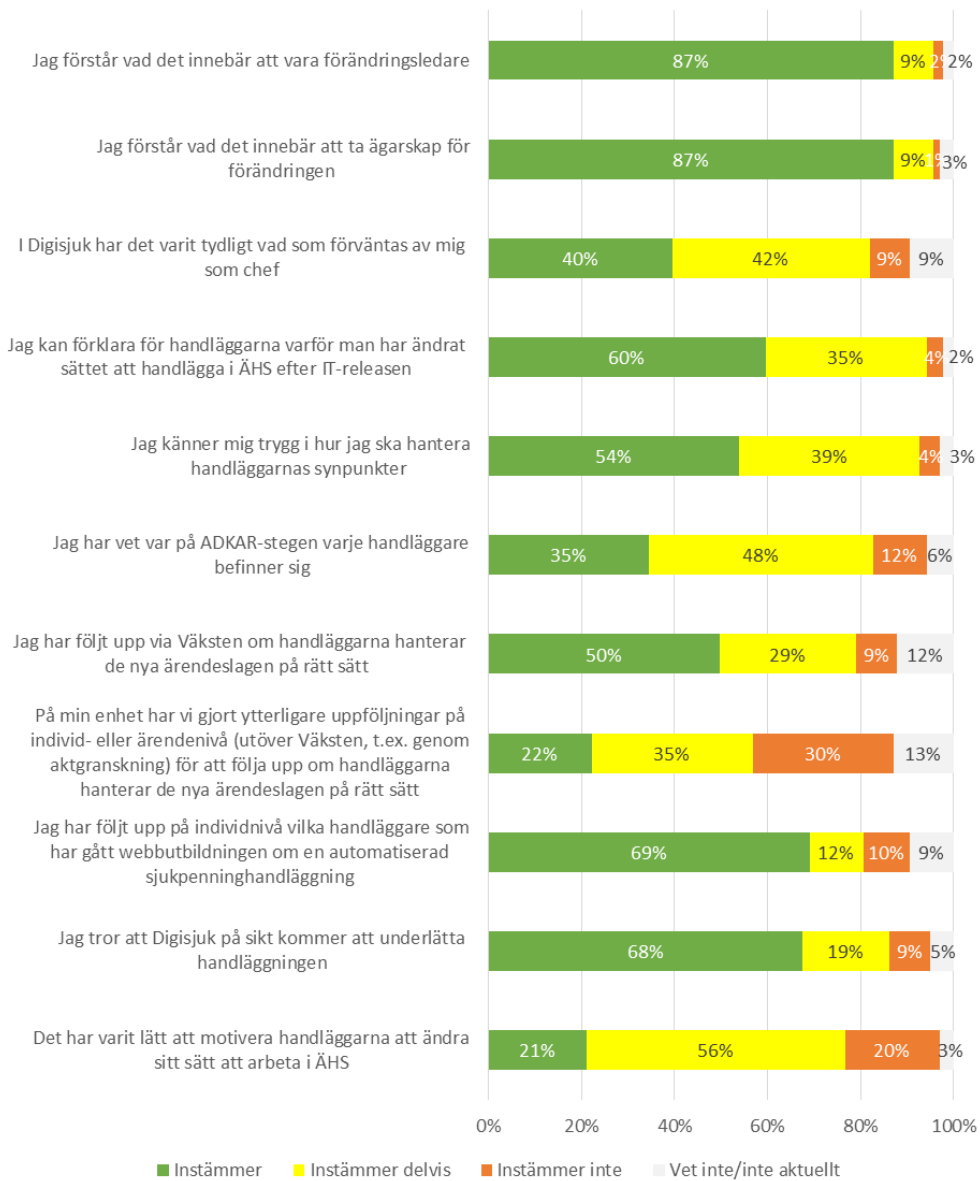
Figur 10 Nedan kommer ett antal påståenden om olika former av stöd till handläggarna för att implementera det nya sättet att arbeta i ÄHS efter genomförandet av Digisjuk. I vilken grad instämmer du i påståendena?



Figur 11 Nedan följer ett antal påståenden om ledning och styrning när det gäller Digisjuk. I vilken grad instämmer du i påståendena?



Figur 12 Nedan följer ett antal påståenden om ditt arbete med förändringsledning inom Digisjuk. I vilken grad instämmer du i påståendena?



Vissa enkätresultat fördelat på VO

Nedan redovisas ett urval av enkätfrågorna fördelat på VO. Frågeformuleringarna överensstämmer i stort med enkäten. Däremot ingår inte alla svarsalternativ, detta för att förenkla och förtydliga resultaten.

Tabell 5 Enhetschefernas syn på Digisjuk och konsekvenser i handläggningen

Fråga	Svarsalternativ	VO SF Nord	VO SF Mitt	VO SF Väst	VO SF Syd	VO SF Stockholm
Antal svarande		22	35	35	30	25
Vilka arbetsuppgifter har medarbetarna på din enhet?	K1-handl.	9 %	37 %	14 %	27 %	20 %
	K2-handl.	86 %	71 %	86 %	77 %	76 %
	K3-handl.	86 %	71 %	86 %	77 %	76 %
	HAPO-handl.	9 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Stödfunktioner	36 %	17 %	17 %	17 %	20 %
När anställdes du i din nuvarande chefsroll på SF?	Efter mars 2017	27 %	32 %	31 %	30 %	29 %
Hur ser du på den nya digitala tjänsten för att ansöka om sjukpenning?	Positiv	95 %	93 %	85 %	93 %	82 %
	Negativ	0 %	0 %	3 %	3 %	9 %
Hur ser du på att en del sjukpenningärenden hanteras automatiskt i HAPO?	Positiv	76 %	86 %	85 %	79 %	64 %
	Negativ	5 %	7 %	6 %	7 %	9 %
Hur ser du på de förändringar som gjorts i den manuella handläggningen i ÄHS?	Positiv	52 %	41 %	39 %	48 %	18 %
	Negativ	24 %	28 %	33 %	28 %	59 %
Hur ser du på de nya ärendeslagen i ÄHS?	Positiv	38 %	45 %	27 %	21 %	9 %
	Negativ	43 %	24 %	39 %	62 %	68 %
På det stora hela, har handläggningen på din enhet underlättats eller försvårats av Digisjuk?	Underlättats	14 %	24 %	9 %	7 %	9 %
	Försvårats	62 %	59 %	73 %	62 %	86 %
Trodde du innan releaserna att handläggningen på din enhet skulle underlättas eller försvåras av Digisjuk?	Underlättats	76 %	76 %	73 %	69 %	82 %
	Försvåras	5 %	10 %	6 %	7 %	9 %
Andel handläggare som uppskattas ha svårigheter att arbeta som det var tänkt i ÄHS efter införandet av Digisjuk		19 %	19 %	22 %	18 %	20 %

Anm. Både frågor och svarsalternativ har förenklats i jämförelse med hur enkäten ser ut.

Tabell 6 Andel som instämmer helt i följande påståenden om implementeringen (%)

Påstående	VO SF Nord	VO SF Mitt	VO SF Väst	VO SF Syd	VO SF Stockholm
Den tillfälliga förvaltningsorganisationen gav ett bra stöd vid genomförandet av Digisjuk	14	43	30	26	14
Det fungerade bra att eskalera frågor via den tillfälliga förvaltningsorganisationen vid genomförandet av Digisjuk	24	54	39	48	27
Min närmaste chef gav ett bra stöd i samband med IT-releasen i september 2017	33	46	18	37	36
Bäst-ambassadörerna har varit till stor nytta vid genomförandet av Digisjuk	33	68	82	67	68

Anm. Både frågor och svarsalternativ har förenklats i jämförelse med hur enkäten ser ut.

Tabell 7 Andel som instämmer helt i följande påståenden om organisation och information om Digisjuk i dag (%)

Påstående	VO SF Nord	VO SF Mitt	VO SF Väst	VO SF Syd	VO SF Stockholm
Inom vårt VO har vi byggt upp en organisation för att arbeta med frågor som rör digitalisering	14	82	58	48	9
Det finns i dag bra former för att lämna synpunkter och förbättringsförslag när det gäller Digisjuk	24	43	45	22	18
Vi har i dag särskilt utsedda personer som ger praktiskt stöd till handläggarna när det gäller det nya sättet att arbeta i ÄHS	29	64	55	33	18
SF vill gärna ha synpunkter på hur Digisjuk fungerar i verksamheten	29	54	58	37	23
SF har tydliga informationskanaler för frågor som rör IT och digitalisering	19	50	33	41	9
Min närmaste chef ger ett bra stöd i frågor som rör Digisjuk i dag	33	64	15	33	14
Det är tydligt för mig vad som är SF:s målbild när det gäller digitalisering av sjukpenningärenden	62	75	55	78	55
Jag tror att Digisjuk på sikt kommer att underlätta handläggningen	68	81	63	77	46

Anm. Både frågor och svarsalternativ har förenklats i jämförelse med hur enkäten ser ut.

Tabell 8 **Andel som instämmer helt i påståenden om förändringsledning och stöd till handläggarna (%)**

Påstående	VO SF Nord	VO SF Mitt	VO SF Väst	VO SF Syd	VO SF Stockholm
Jag förstår vad det innebär att vara förändringsledare	91	88	77	85	100
Jag förstår vad det innebär att ta ägarskap för förändringen	86	81	80	92	100
Jag kan förklara för handläggarna varför man har ändrat sättet att handlägga i ÄHS efter IT-releasen	59	47	60	81	54
Jag känner mig trygg i hur jag ska hantera handläggarnas synpunkter	55	50	51	65	50
Jag har vet på var på ADKAR-stegen varje handläggare befinner sig	23	44	23	42	42
Det har varit lätt att motivera handläggarna att ändra sitt sätt att arbeta i ÄHS	24	18	18	21	27
Handläggarna har i dag det stöd de behöver för att arbeta på det nya sättet i ÄHS	52	50	55	33	32

Anm. Både frågor och svarsalternativ har förenklats i jämförelse med hur enkäten ser ut.