

Socialdepartementet

103 33 Stockholm

Särskild redovisning av kvaliteten i handläggningen

Regeringen har genom regleringsbrevet 2015 gett Försäkringskassan i uppdrag att särskilt redovisa hur myndigheten arbetar med att utveckla och införa en ny kvalitetsutvecklingsmodell som syftar till att följa upp och analysera kvaliteten i handläggningen på ett mer enhetligt, systematiskt och utvecklingsinriktat sätt än tidigare. Försäkringskassan ska redovisa kvaliteten i handläggningen i enlighet med den nya modellen.

I redovisningen av kvaliteten ska ingå:

- en beskrivning av hur myndigheten säkrar rättssäker handläggning,
- en beskrivning av hur myndigheten säkrar rätt beslut och rätt utbetalning samt
- hur myndigheten arbetar för att minska de oavsiktliga felen.

Uppdraget ska redovisas till Regeringskansliet (Socialdepartementet) senast den 29 februari 2016.

Beslut i detta ärende har fattats av generaldirektör Ann-Marie Begler i närvaro av tillförordnad avdelningschef Tomas Höglund, rättschef Eva Nordqvist, områdeschef Håkan Sörberg och verksamhetsutvecklare Anna Levisson, den senare som föredragande.

Ann-Marie Begler

Anna Levisson

Innehåll

Sammanfattning	3
1. Inledning	4
1.1 Läsanvisningar	4
2. Förutsättningar för systematisk kvalitetsutveckling	5
2.1 Försäkringskassans uppdrag	5
2.2 Försäkringskassans kontrollpolicy	6
2.3 Kontrollstrukturer	8
3. Modellen för systematisk kvalitetsutveckling	8
3.1 En tillbakablick	9
3.2 Kvalitetsuppföljning	10
3.2.1 Lokala kvalitetsuppföljningar.....	10
3.2.2 Uppföljningar av systematiska avvikelser	11
3.2.3 Fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningar	12
3.3 Kvalitetsanalys	12
4. Avancerad analys och urvalsprofiler	14
5. Införandet av modellen för systematisk kvalitetsutveckling	16
6. Slutsatser från 2015 års kvalitetsarbete	17
6.1 Myndighetsgemensamma utvecklingsområden	17
6.2 Bedömning av kvaliteten i handläggningen på Försäkringskassan	18
6.3 Fortsatta utmaningar i arbetet med modellen för systematisk kvalitetsutveckling	19

Sammanfattning

Arbetet enligt modellen för systematisk kvalitetsutveckling ger Försäkringskassan förutsättningar att samlat och systematiskt följa upp, analysera och utveckla kvaliteten i vår handläggning. En rättsosäker handläggning, felaktiga beslut och utbetalningar samt oavsiktliga fel indikerar kvalitetsbrister i handläggningen. För att identifiera och förebygga dessa brister utförs bland annat en rad kontroller under ärendets gång. Arbetet enligt modellen för systematisk kvalitetsutveckling innebär därför att vi följer upp och utvärderar om kontroller genomförs och är ändamålsenliga. Det blir en förutsättning för att vi ska kunna utveckla och bedöma kvaliteten i handläggningen. Modellen utgörs av tre verktyg för uppföljning som kompletterar varandra och möjliggör en systematisk kvalitetsanalys.

2015 införde ett tjugotal förmåner och ärendeslag modellen. I slutet av året bedömde vi att det fanns tillräckliga underlag för att kunna uttala oss om kvaliteten i handläggningen på myndighetsövergripande nivå. I en majoritet av förmånerna bedömde vi att kvaliteten i handläggningen var tillfredsställande eller god. Den upplevda kvaliteten avseende aspekterna service, bemötande och kompetens ökar i hela myndigheten medan ökningen av kundernas upplevelse av korrekt rättstillämpning är svagare. Med anledning av identifierade utvecklingsområden och den uppmätta rättsliga kvaliteten inom sjukersättning, sjukpenning och assistansersättning bedöms den sammantagna kvaliteten i handläggningen som ej tillfredsställande. De utvecklingsområden som vi bedömt har störst påverkan på kvaliteten i handläggningen är likformighet, efterlevnad av förvaltningslagen, aktivt förhållningssätt samt tillgänglighet via telefon på kundcenter.

Arbetet enligt modellen för systematisk kvalitetsutveckling har under året utvecklats i positiv riktning och organisationen har mognat under införandets gång. Det kan dock konstateras att det krävs fortsatt uthållighet i arbetet och att Försäkringskassan även under kommande år behöver fortsätta arbeta fokuserat för att uppnå effekterna med modellen. Utöver detta behöver själva modellen vidareutvecklas. Det rymmer ett antal fortsatta utmaningar eftersom modellen behöver samspela med annat förändrings- och utvecklingsarbete inom myndigheten.

1. Inledning

Sedan 2015 arbetar Försäkringskassan med kvalitet i handläggningen utifrån modellen för systematisk kvalitetsutveckling. Arbetet enligt modellen ger oss förutsättningar att samlat och systematiskt följa upp, analysera och utveckla kvaliteten i handläggningen som en integrerad del i det strategiska och dagliga operativa arbetet. Arbets sättet säkerställer även att vi kan uttala oss om kvaliteten i handläggningen.

Med kvalitet avses att, inom ramen för en korrekt tillämpning av gällande lagstiftning, möta kundernas behov och överträffa förväntningarna på service, bemötande och kompetens.¹

Centralt för god kvalitet i handläggningen är att vi har en betryggande rättstillämpning. Det innebär att de beslut vi fattar är korrekta och lätta att förstå, att de utbetalningar vi gör stämmer överens med besluten och att vi bedömer och fattar beslut likformigt över hela landet. Vi behöver också i varje kundmöte sträva efter att möta kundens behov av stöd och insatser samt överträffa de förväntningar som kunderna har när det gäller service, bemötande och kompetens.

Som ett led i att säkerställa att vi fattar korrekta beslut, att våra utbetalningar stämmer överens med besluten och att handläggningen är rättssäker genomförs olika kontroller i handlägningsprocesserna. För att kunna identifiera fel och utveckla kvaliteten i handläggningen behöver vi följa upp och utvärdera om våra arbets sätt och kontroller fungerar och är ändamålsenliga. Arbetet enligt modellen för systematisk kvalitetsutveckling är ett sätt att möjliggöra detta.

1.1 Läsanvisningar

I avsnitt 2 beskrivs förutsättningar för systematisk kvalitetsutveckling på Försäkringskassan. Där ingår en beskrivning av myndighetens uppdrag, hur vi genom olika typer av kontroller bidrar till att säkerställa en rättssäker handläggning, rätt beslut, rätt utbetalningar och att minska och förebygga att fel i handläggningen uppstår. Under avsnitt 3 redogörs för bakgrunden till modellen för systematisk kvalitetsutveckling och en beskrivning av hur modellen möjliggör uppföljning, analys och utveckling av kvaliteten i handläggningen. I avsnitt 4 beskrivs hur myndigheten arbetar med träffsäkra kontrollsystem genom avancerad analys och urvalsprofilering. Avsnitt 5 beskriver hur modellen införts i myndigheten och hur vi genom mindre pilotprojekt försökt skapa ett dragande förhållningssätt lokalt ute i verksamheten. Slutsatser från 2015 års kvalitetsarbete presenteras i avsnitt 6.

Rapporterna om *Kvalitetet i handläggningen* och *Felaktiga utbetalningar*² beskriver arbeten som angränsar till varandra. Denna rapport beskriver hur vi

¹ Försäkringskassans kvalitetsdefinition.

² Dnr 005742-2015.

inom ramen för arbetet enligt modellen för systematisk kvalitetsutveckling arbetar för att säkerställa en rättssäker handläggning med korrekta beslut och utbetalningar och hur det bidrar till att minska oavsiktliga fel. I rapporten om *Felaktiga utbetalningar* beskrivs vår kontrollutredningsverksamhet och arbetet med att motverka bidragsbrott. I redovisningskraven till den rapporten ingick att beskriva hur Försäkringskassan arbetar med träffsäkra kontrollsystem genom avancerad analys och urvalsprofiler. Vi har valt att redovisa detta område i båda rapporterna. Det beror på att träffsäkra kontroller används inom vår kontrollutredningsverksamhet och att området ger oss nya möjligheter att utveckla kvaliteten i handläggningen och därmed blir ett viktigt verktyg i vårt kvalitetsarbete i ett större perspektiv.

2. Förutsättningar för systematisk kvalitetsutveckling

I det här avsnittet beskrivs Försäkringskassans övergripande uppdrag, förutsättningar som ligger till grund för den systematiska kvalitetsutvecklingen och hur vi arbetar med olika typer av kontroller och risker³ i syfte att säkerställa en rättssäker handläggning, rätt beslut och rätt utbetalningar samt att minska oavsiktliga fel. Att säkerställa detta är en komplex utmaning som handlar om ett flertal samverkande faktorer. Vårt sätt att organisera och styra myndigheten, automatisering av handläggningen, löpande kompetensutveckling och introduktion av nya medarbetare, utformning av IT-stöd, ökad digitalisering, styrande och stödjande dokument samt olika typer av kontroller är alla faktorer som kan påverka vår förmåga att säkra en rättssäker handläggning, rätt beslut och rätt utbetalningar och att minska oavsiktliga fel. Nedan följer en beskrivning av myndighetens förhållningssätt till kontroll, hur och varför kontroller i handlägningsprocesserna följs upp inom ramen för arbetet enligt modellen samt hur det förväntas bidra till ökad kvalitet i handläggningen.

2.1 Försäkringskassans uppdrag

Försäkringskassans huvudsakliga uppgift är att administrera det drygt fyrtio förmåner och ärendeslag som ingår i det svenska socialförsäkringssystemet.⁴

³ Med **kontroller** avses förebyggande och upptäckande åtgärder som leder till att risker för felaktiga försäkringsbeslut och utbetalningar i Försäkringskassans processer minskar. Kontroll definieras som en aspekt i hela beslutsprocessen: från information till den försäkrade, genom hela beslutskedjan, fram till efterkontroller som är en viktig del för att säkerställa att de genomförda kontrollerna i processen har lett till att slutresultatet blev rätt. (Kontrollpolicy 2012:01 dnr 090548-2010). Kontrollerna likställs med kvalitetssäkrande moment. En **risk** definieras i detta sammanhang som en händelse eller ett tillstånd som utgör ett hot mot att vi kan fullgöra vårt uppdrag eller mot att vi når våra mål. En risk mäts i termer av sannolikhet och konsekvens. (IM 2014:103 *Riskanalyser enligt FISK för verksamhetsåret 2015*).

⁴ De ålderspensionsrelaterade förmånerna i socialförsäkringssystemet administreras sedan år 2010 av Pensionsmyndigheten.

Detta ska enligt regleringsbrevet göras effektivt och med hög kvalitet så att medborgarna har förtroende för såväl myndigheten som socialförsäkringen.

Enligt 2-4 §§ *myndighetsförordningen (2007:515)* ansvarar myndighetens ledning inför regeringen för att vår verksamhet bedrivs effektivt och enligt gällande rätt, att den redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt samt att vi hushållar väl med våra resurser. Myndigheten ska säkerställa att den interna styrningen och kontrollen fungerar betryggande. Med intern styrning och kontroll menas, enligt *förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll*, den process som består av momenten riskanalys, kontrollåtgärder, uppföljning och dokumentation. Processen syftar till att myndigheten med rimlig säkerhet ska kunna fullgöra verksamhetskraven enligt myndighetsförordningen.

Arbetet enligt modellen för systematisk kvalitetsutveckling är en av flera processer inom myndigheten som tillsammans skapar förutsättningar för intern styrning och kontroll genom att vi samlat och systematiskt *följer upp* och analyserar kvaliteten i handläggningen och därigenom möjliggör att vi kan leva upp till vårt uppdrag. Intern styrning och kontroll är i sig en grundförutsättning för att vi ska kunna *uttala oss* om kvaliteten i handläggningen. I 2 § 3-5 *förordningen (2009:1174) med instruktion för Försäkringskassan* beskrivs specifikt att myndigheten ska säkerställa att det inte görs felaktiga utbetalningar. Vi ska också motverka bidragsbrott, följa, analysera och förmedla socialförsäkringssystemets utveckling och effekter samt ansvara för att det sker en kvalificerad kunskapsuppbyggnad.

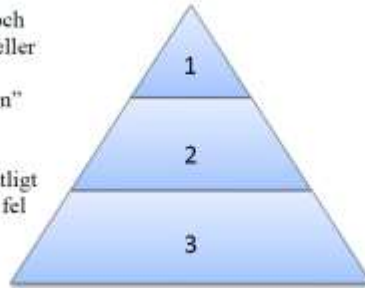
2.2 Försäkringskassans kontrollpolicy

Försäkringskassans kontrollpolicy syftar till att skapa ett gemensamt förhållningssätt till kontroll inom myndigheten. Policyn är ett grundläggande principiellt dokument som styr arbetet med att åstadkomma en rättssäker handläggning, rätt beslut och rätt utbetalningar samt hur vi arbetar för att minska oavsiktliga fel. Kontrollpolicyn är därför också vägledande för hur vi arbetar med att följa upp och utveckla kvaliteten i handläggningen. En av policyns utgångspunkter är att kunderna vill göra rätt för sig men att vi samtidigt är medvetna om att det finns risk för att socialförsäkringen används felaktigt. För att hantera riskerna för fel betonas bland annat vikten av ett riskmedvetet arbetssätt inom hela myndigheten och att arbeta förebyggande så långt det är möjligt. För att skapa och upprätthålla förtroende för myndigheten bör kontroller anpassas i förhållande till risken för fel.⁵

⁵ Kontrollpolicy 2012:01 (dnr 090548-2010).

Figur 1 Val av åtgärder bör utgå från orsakerna till felen.
Riskgrupper, graderade

1. Individer som systematiskt och återkommande undanhåller eller lämnar felaktig information
2. Individer som "tänjer gränsen" för vad som är tillåtet inom socialförsäkringen
3. Individer som genom oavsiktligt slarv eller oaksamhet anger fel uppgifter som leder till fel beslut och utbetalningar


Åtgärd (kontroll)

1. Kontrollutredning, riktade kontroller, samverkan med andra myndigheter
2. Tätare kontroller, stickprovskontroller, information
3. Förenkla och hjälp den försäkrade att göra rätt. Information

Kontrollpolicyns principer innebär bland annat att vi arbetar på olika sätt med olika typer av risker och att vi utför kontroller för att begränsa risker så tidigt som möjligt, integrerat i de olika handläggningsprocesserna. De flesta kontroller utgörs därför av olika handläggningsmoment. Det medför att handläggningsprocesserna är centrala för att säkra en rättssäker handläggning, rätt beslut och rätt utbetalning och för att upptäcka oavsiktliga fel. Avancerad analys och urvalsprofiler är ytterligare ett verktyg för att hantera risker för felaktiga beslut och utbetalningar inom samtliga riskgrupper (se avsnitt 4). Även Försäkringskassans utbetalningskontroll⁶ identifierar avvikelser i utbetalningsprocesserna, vilket bland annat gör att vi kan kontrollera felaktiga utbetalningar i efterhand och upptäcka oavsiktliga fel i utbetalningarna.

I arbetet med att motverka bidragsbrott och felaktigt nyttjande av socialförsäkringen gör Försäkringskassan särskilda kontrollutredningar som ett led i att säkra rätt beslut och rätt utbetalning. Detta arbete beskrivs mer utförligt i rapporten om *Felaktiga utbetalningar*.⁷

Kontroller genomförs således på olika sätt för att motverka och upptäcka risker för fel i handläggningen (se figur 1 ovan) men syftar sammantaget till att säkerställa en rättssäker handläggning, rätt beslut och rätt utbetalningar och för att minska oavsiktliga fel.

⁶ Försäkringskassan genomför löpande utbetalningskontroller av verkställda utbetalningar i syfte att upptäcka och förebygga fel och interna överträdelser samt för att täcka upp för att dualitetsprincipen inte följs. Utbetalningskontrollen ska motverka felaktiga utbetalningar genom att risker som inte kan förebyggas istället kontrolleras i efterhand. Utbetalningskontrollen innefattar dels ett slumpmässigt urval av utbetalningar, dels kontroll av riskfyllda transaktioner. Riskfyllda transaktioner är utbetalningar av höga belopp, utbetalningar där olika indatakontroller är forcerade samt korrigeringar av uppgifter i databaser. Det slumpmässiga urvalet omfattar en fastställd andel av de verkställda utbetalningarna. Granskningen av de riskfyllda transaktionerna kan antingen vara 100 procent om det bedömts som hög risk, eller utgöra en andel av det totala antalet utförda transaktioner. Totalt omfattas 32 förmåner av utbetalningskontrollen.

⁷ Regeringsuppdrag om felaktiga utbetalningar, dnr 005742-2015.

2.3 Kontrollstrukturer

Med anledning av att många kontroller för att säkerställa rättssäker handläggning, rätt beslut och rätt utbetalning utgörs av handläggningsmoment, behöver Försäkringskassan säkerställa att dessa genomförs och är ändamålsenliga. Kontrollerna finns kartlagda och beskrivna i förmånernas kontrollstrukturer. En kontrollstruktur är en nulägesbeskrivning av förmånens grundläggande villkor och de kontroller som myndigheten gör för att säkerställa att villkoren uppfylls. Vilka kontroller som görs och hur de utförs varierar mellan förmånerna, eftersom förmånslagstiftningen ställer olika krav på vad som ska vara uppfyllt för att en person ska ha rätt till ersättning. Det innebär att varje förmån har en egen kontrollstruktur. I dagsläget finns det kontrollstrukturer framtagna för 27 förmåner och ärendeslag.⁸

Kontrollstrukturerna innehåller både manuella kontroller och applikationskontroller som är inbyggda i olika IT-stöd. De viktigaste kontrollerna kallas nyckelkontroller. Nyckelkontrollerna är de kontroller i handläggningen som Försäkringskassan bedömer har avgörande betydelse för att säkerställa att rätt beslut fattas och rätt ersättning betalas ut. Utan dessa kontroller skulle de ekonomiska riskerna öka betydligt.

Kontrollstrukturerna i sig besvarar inte frågan om hur kontrollerna fungerar i praktiken, så för att veta om kontrollerna har genomförts och är ändamålsenliga behöver de utvärderas regelbundet. Uppföljning av kontrollstrukturer och analys av resultaten ingår därför sedan 2015 i arbetet enligt modellen för systematisk kvalitetsutveckling genom den årliga riskanalysen för felaktiga utbetalningar.⁹ Detta beskrivs mer utförligt i avsnitt 3.3.

3. Modellen för systematisk kvalitetsutveckling

Modellen för systematisk kvalitetsutveckling omfattar hur vi följer upp, analyserar och utvecklar kvaliteten i vår handläggning (se figur 2). Modellen utgörs av tre verktyg för uppföljning som samverkar och möjliggör en systematisk kvalitetsanalys. För att skapa systematik, ökat lärande, utveckling och ständiga förbättringar efterfrågar vi kontinuerligt kunskap för analys och återföring.

I detta avsnitt ges först en tillbakablick och bakgrundsbeskrivning avseende modellen för systematisk kvalitetsutveckling. Därefter beskrivs hur modellen möjliggör uppföljning, analys och utveckling av kvaliteten i handläggningen.

⁸ Rehabiliteringsersättning, sjukpenning, aktivitetsersättning, assistansersättning, bilstöd, bostadstillägg, handikappersättning, vårdbidrag, barnbidrag, bostadsbidrag, EU-familjeförmåner, föräldrapenning, graviditetspenning, tillfällig föräldrapenning, underhållsstöd, aktivitetsstöd och utvecklingsersättning, etableringsersättning, statligt tandvårdsstöd, arbetsskada, sjukersättning, återbetalning, försäkringstillhörighet, sjukpenninggrundande inkomst, ersättning för höga sjuklönekostnader och internationell vård (internationell vård, intyg om vårdförmåner och internationell tandvård).

⁹ Informationsmeddelande 2015:034.

3.1 En tillbakablick

Ett övergripande mål för Försäkringskassan som gällt under lång tid är att handläggningen ska präglas av god service och hög kvalitet i tillämpningen av socialförsäkringen så att rätt person får rätt ersättning i tid. För att säkerställa att verksamheten lever upp till detta mål har Försäkringskassan på olika sätt följt upp kvaliteten i handläggningen. De kvalitetsuppföljningar som genomförts tidigare tenderade att endast ha ett kontrollerande syfte utan fokus på utveckling och lärande. Uppföljningarna upplevdes därför inte generera något större värde för de medarbetare som mötte kund.

Ett exempel på sådan uppföljning var den kontinuerliga kvalitetskontrollen som genomfördes fram till 2012. De resultat och den återkoppling som gavs utifrån denna kvalitetsuppföljning upplevdes inte tillräckligt relevant på lokal nivå. En orsak var att resultaten inte fångade in flera aspekter av kvalitet, utan mest fokuserade på att kvantifiera att olika handläggningsmoment genomförts vilket inte gav någon nyanserad bild av kvaliteten i handläggningen. En annan orsak var att resultaten inte bidrog till förståelse och lärande kring hur kvaliteten kunde utvecklas. Samma problematik fanns för andra typer av kvalitetsuppföljningar, som till exempel riktade kvalitetskontroller och uppföljning av processefterlevnad. Det fick bland annat till följd att olika lokala kvalitetsverktyg togs fram inom de olika avdelningarna för att ge ett bättre stöd för det lokala lärandet.

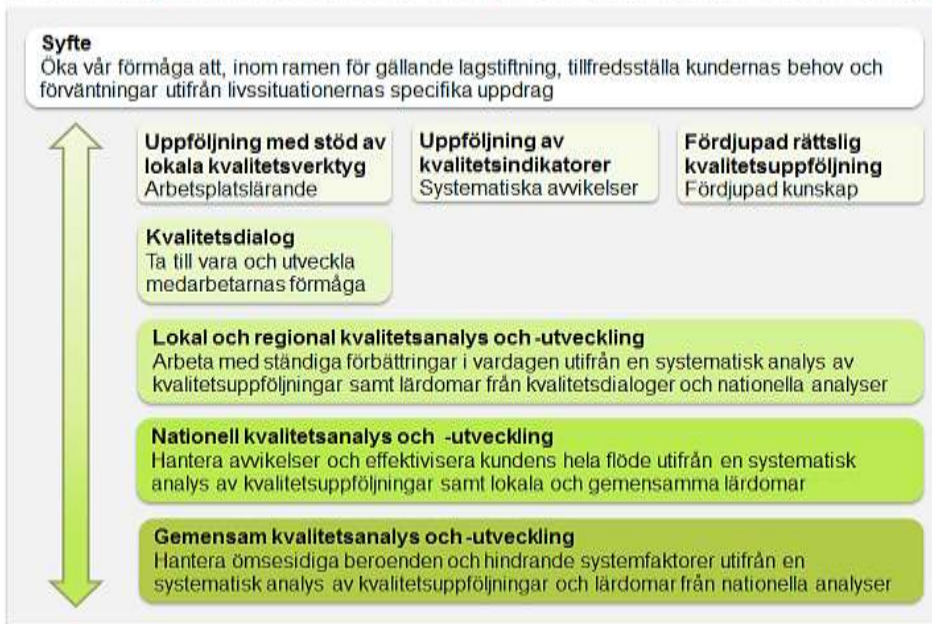
Ett annat problem var att de kvantitativa målen och måtten som tidigare fanns medförde olika slags snedvridningseffekter. Det var särskilt märkbart när det gällde uppföljningen av handläggningstider. Exempelvis kunde kunder vars ärenden hade passerat målvärdet få vänta längre på beslut eftersom ärenden som närmade sig en angiven tidsgräns prioriterades. Mätningarna utgick från ett internt ”inifrån-och-ut”-perspektiv, där olika delar mättes var för sig. Det fanns också flera olika definitioner i verksamheten av vad som menades med god kvalitet.

Sammanfattningsvis saknades ett myndighetsövergripande och kundrelaterat kvalitetsbegrepp och en sammanhängande kvalitetsutvecklingsmodell. Det fanns inte uttalat hur de olika uppföljningarna som gjordes kompletterade varandra och det saknades ett väl fungerande system för att ta vara på och analysera information som genererades i de olika uppföljningarna. I ett system- och lärandeperspektiv var detta problematiskt. Under 2013 fattades därför beslut om Försäkringskassans kvalitetsdefinition samt om att utveckla och införa en ny kvalitetsutvecklingsmodell, för att på ett mer systematiskt sätt kunna följa upp och utveckla kvaliteten i handläggningen.¹⁰ Nedan beskrivs modellen.

¹⁰ För ytterligare läsning, se förstudierapport *Systematisk kvalitetsuppföljning för lärande och utveckling ur ett kundperspektiv – resultat av en förstudie* (dnr: 007549-2013).

Figur 2 Försäkringskassans modell för systematisk kvalitetsutveckling.

Försäkringskassans modell för systematisk kvalitetsutveckling



3.2 Kvalitetsuppföljning

För att kunna ta ställning till och därigenom utveckla kvaliteten i handläggningen behöver vi ha tillräckliga kunskapsunderlag för att kunna göra ett ställningstagande. Som illustreras i figur 2 följer vi kvaliteten genom lokala kvalitetsuppföljningar, uppföljningar av systematiska avvikelser och fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningar. Kvalitetsuppföljningarna kompletterar varandra och följer på olika sätt upp genomförandet av de kontroller som finns i handläggningen. Att följa kontrollernas genomförande är en förutsättning för att vi kontinuerligt ska kunna analysera och utveckla deras ändamålsenlighet som ett led i att utveckla kvaliteten i handläggningen.

3.2.1 Lokala kvalitetsuppföljningar

Syftet med våra lokala kvalitetsuppföljningar är att vi sammantaget får en bild av kvaliteten i handläggningen genom att ett stort antal handlagda ärenden systematiskt följs upp. De lokala kvalitetsuppföljningarna genererar också kunskapsunderlag för arbetsplatslärande och bidrar till en förståelse för vilka styrkor och utvecklingsområden som finns i den lokala handläggningen och kundmötet.

Lokala kvalitetsuppföljningar ska genomföras löpande som stöd för reflektion, kvalitetsdialog och analys av kvaliteten i kundmötet. Den här sortens kvalitetsuppföljning sker i dialog med den enskilda handläggaren eller teamet.

Det lokala kvalitetsuppföljningsverktyget Væksten har hittills tagits fram för 27 förmåner och ärendeslag¹¹ och används främst av handläggare, specialister och

¹¹ Rehabiliteringsersättning, sjukpenning, aktivitetsersättning, assistansersättning, bilstöd, bostadstillägg, handikappersättning, vårdbidrag, barnbidrag, bostadsbidrag, EU-

chefer inom de avdelningar som möter kund. Väksten består av ett antal kvalitetsområden baserade på förmånsspecifik lagstiftning, förvaltningslagen och våra kundlöften.¹² De förmånsspecifika kvalitetsområdena bygger på förmånernas respektive kontrollstruktur (se avsnitt 2.3) vilket innebär att varje förmån och ärendeslag har en egen Väksten.

Till varje kvalitetsområde finns hjälptexter som beskriver de kontroller och andra handläggningsmoment som behöver genomföras för att säkerställa att villkor i lagen uppfylls och att kundlöften efterlevs. Hjälptexterna till de förmånsspecifika kvalitetsområdena baseras på de kontroller och nyckelkontroller som finns beskrivna i förmånens kontrollstruktur. Kvalitetsuppföljningar med Väksten bygger på att bedömningar görs huruvida den förmånsspecifika lagstiftningen följs, ifall förvaltningslagens bestämmelser efterlevs samt om handläggningen karaktäriseras av att Försäkringskassan strävat efter att leva upp till våra kundlöften. Varje område kan antingen bedömas som en styrka, ett utvecklingsområde alternativt att området inte är aktuellt för ärendet i fråga.

De lokala uppföljningarna med Väksten genererar alltså kunskap om vilka kvalitetsområden som betraktas som styrkor alternativt utvecklingsområden. Svartalternativen speglar dels om kontroller och nyckelkontroller har genomförts i förhållande till varje kvalitetsområde, dels om handläggaren haft praktiska förutsättningar att utföra dem. På så sätt fångar lokal kvalitetsuppföljning upp både individuella utvecklingsområden och hindrande systemfaktorer som påverkar handläggningen.

3.2.2 Uppföljningar av systematiska avvikelser

Uppföljning av systematiska avvikelser i handläggningsprocessen möjliggörs genom att vi följer upp olika kvalitetsindikatorer. Syftet med kvalitetsindikatorer är att få information om avvikelser som kan vara svåra att upptäcka genom lokala kvalitetsuppföljningsverktyg, till exempel skillnader i avslagsfrekvens mellan olika enheter eller mellan kön. En indikator ska inte ses som ett resultatmått, utan ger tillsammans med andra indikatorer signaler om hur handläggningen fungerar och upplevs av våra kunder. Uppföljningen ska ske löpande för att vi snabbt ska kunna fånga upp, analysera och hantera kvalitetsavvikelser. På så sätt kan kvalitetsindikatorer ge viktiga impulser huruvida vår handläggning är rättssäker och om vi säkrar rätt beslut och rätt utbetalning.

familjeförmåner, föräldrapenning, graviditetspenning, tillfällig föräldrapenning, underhållsstöd, aktivitetsstöd och utvecklingsersättning, etableringsersättning, tandvårdsstöd, arbetsskada, sjukersättning, fordringshantering, försäkringstillhörighet, sjukpenninggrundande inkomst, återkrav, internationell vård (internationell vård, intyg om vårdförmåner och internationell tandvård).

¹² Våra kundlöften är: Du känner alltid att vi möter dig med respekt och förståelse, Du känner alltid att vi gör din vardag tryggare, Du känner alltid att vi gör det enkelt för dig.

Vissa kvalitetsindikatorer är gemensamma för flertalet förmåner och ärendeslag och andra är förmånsspecifika och följs inom en enskild förmån eller ärendeslag. En uppsättning gemensamma kvalitetsindikatorer har anpassats för att kunna presenteras i en portal på intranätet. Indikatorerna har alla gemensamt att de kan signalera att någon del av handläggningen har blivit fel, eller uppfattas bli fel av våra kunder.

De gemensamma kvalitetsindikatorer som är presenterade fram till och med februari 2016 är pågående ärenden, avslutade ärenden, återkrav, tillgänglighet i kundcenter, väntetid på kundcenter, inkomna och besvarade samtal och e-post samt slutligen de så kallade förtroendeparametrarna och nöjd kund-index från Försäkringskassans nationella kundundersökning.

Gemensamma kvalitetsindikatorer som kommer att presenteras framöver, men som ännu inte anpassats för detta är omprövningar, lokala kundundersökningar, utbetalningskontrollen och variation i avslagsfrekvens.

3.2.3 Fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningar

Inom modellen för systematisk kvalitetsutveckling genomförs även fördjupande rättsliga kvalitetsuppföljningar. Till skillnad från de lokala kvalitetsuppföljningarna och uppföljningar av systematiska avvikelser som genomförs löpande, är de fördjupande rättsliga kvalitetsuppföljningarna inte heltäckande. De genomförs cirka 4-8 gånger per år och täcker således in en begränsad del av den totala handläggningen. De kompletterar de andra uppföljningarna och syftet är att de ska ge fördjupad kunskap inom områden där det finns tecken på brister i rättstillämpningen. De fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningarna fokuserar på följande områden: materiellt korrekta beslut, formellt korrekta beslut, korrekt handläggning samt tydliga och begripliga texter. Uppföljningarna består av aktgranskningar av för ändamålet statistiskt säkerställda representativa urval av akter.

Prioriteringen av vilka fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningar som ska göras grundas främst på resultaten från kvalitetsanalyserna (se avsnitt 3.3) men även på andra underlag som kan behöva vägas in, som regeringsuppdrag och externa granskningsrapporter. Uppföljningarna ska också täcka en stor del av Försäkringskassans handläggning över tid. Resultatet av de fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningarna redovisas i särskilda rapporter.

3.3 Kvalitetsanalys

För att skapa lärande och utveckling behöver vi kontinuerligt analysera identifierade utvecklingsområden. Resultat från kvalitetsuppföljningarna analyseras och hanteras därför som en integrerad del i det strategiska och operativa arbetet. Två gånger per år sammanställs arbetet i nationella och gemensamma kvalitetsanalyser. Granskningsrapporter från till exempel Internrevisionen, Inspektionen för socialförsäkringen och Riksrevisionen kan också utgöra underlag för kvalitetsanalyserna.

Kvalitetsanalyserna utgör ett underlag för att bedöma kvaliteten i handläggningen – de ger grund för att svara på frågan om kvaliteten i handläggningen är tillfredställande samt vilka kvalitetsförbättrande åtgärder som kan behöva vidtas till följd av identifierade utvecklingsområden.

Den grundläggande principiella strukturen för allt analys- och utvecklingsarbete är att vi åtgärdar utvecklingsområden inom den närmaste organisatoriska nivå som har förutsättningar för detta. Livssituationerna¹³ strukturerar arbetet med uppföljning, analys och kunskapsåterföring utifrån sina respektive verksamheter.¹⁴

Syftet med *lokala* och *regionala kvalitetsanalyser* är att utgöra löpande underlag för arbetsplatslärande utifrån lokala kvalitetsuppföljningar, kvalitetsdialoger, fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningar och tillgängliga kvalitetsindikatorer. Med lokal nivå menas team, kontor/enheter, områden/region eller motsvarande där handläggare möter kund. Lokala och regionala kvalitetsanalyser utgör också underlag till de nationella kvalitetsanalyserna. Avvikelse som inte kan hanteras inom det egna teamet eskaleras till närmsta ledningsgrupp eller förvaltnings- och utvecklingsforum, enligt den struktur för styrning och utveckling som finns inom respektive livssituation.

Syftet med *nationella kvalitetsanalyser* är att identifiera och hantera avvikelser i respektive avdelning för att effektivisera kundens hela ärendeflöde. De nationella kvalitetsanalyserna görs inom livssituationerna och bygger på lokala och regionala kvalitetsanalyser, den sammanfattande riskbilden från förmånernas riskanalyser för felaktiga utbetalningar samt andra interna och externa granskningsrapporter. De nationella kvalitetsanalyserna utgör en samlad analys och bedömning av kvaliteten avseende all handläggning som bedrivs inom varje livssituation.

Syftet med de *gemensamma kvalitetsanalyserna* är att beskriva kvaliteten i handläggningen med utgångspunkt i nationella kvalitetsanalyser och att göra en myndighetsgemensam bedömning av kvaliteten i handläggningen. Syftet är också att identifiera vilka utvecklingsområden som berör flera livssituationer. Med utgångspunkt i dessa utvecklingsområden ges förslag till prioriteringar och åtgärder ur ett myndighetsperspektiv.

Sedan 2015 ingår som nämnts förmånernas riskanalyser för felaktiga utbetalningar i arbetet enligt modellen för systematisk kvalitetsutveckling. En riskanalys för felaktiga utbetalningar ska beskriva de risker som finns i

¹³ Försäkringskassan är organiserad utifrån kundernas livssituationer. Livssituationerna är: *Tillfälligt nedsatt arbetsförmåga*, *Leva med funktionsnedsättning*, *Väntar eller har barn*, *Ny i Sverige eller arbetssökande*, *Varaktigt nedsatt arbetsförmåga* och *Utan behov av ersättning*. Nationella analyser skrivs inom samtliga livssituationer bortsett från livssituationen *Utan behov av ersättning*.

¹⁴ Strukturen framkommer i livssituationernas respektive analys- och återföringsbeskrivningar.

handläggningen trots förmånens kontrollstruktur. Genom att förmånernas kontrollstrukturer även är grunden för hur det lokala kvalitetsuppföljningsverktyget Væksten är konstruerat (se avsnitt 3.2.1) kan vi bland annat därigenom följa och utvärdera om merparten av de kontroller och nyckelkontroller som ska göras i handläggningen har genomförts och är ändamålsenliga. När vi gör riskanalyser för felaktiga utbetalningar grundar vi dem därför på fakta och kunskap från samtliga kvalitetsuppföljningar som gjorts inom ramen för modellen. Att kontinuerligt analysera, lära och utvecklas utifrån kontrollstrukturerna gör alltså att vi identifierar risker som kvarstår trots de nuvarande handläggningskontrollerna. Riskanalysen för felaktiga utbetalningar är därför en viktig del av modellen eftersom den skapar förutsättningar för att förbättra kvaliteten i handläggningen och därigenom också vår interna styrning och kontroll. Under 2015 har riskanalyser för felaktiga utbetalningar genomförts för 25 förmåner och ärendeslag.¹⁵

4. Avancerad analys och urvalsprofiler

I de tidigare avsnitten har vi beskrivit hur Försäkringskassan på en övergripande nivå arbetar för att åstadkomma en rättssäker handläggning med rätt beslut, rätt utbetalningar och minskade oavsiktliga fel. Genom vårt analysarbete identifierar vi viktiga utvecklingsområden som vi sedan hanterar på olika sätt. Som vi nämnde i avsnitt 2 finns det olika faktorer som påverkar vår förmåga att hantera identifierade kvalitetsbrister. I det här avsnittet beskriver vi hur vi arbetar inom ett område som ger oss nya möjligheter att utveckla kvaliteten i handläggningen.

Ibland har området kallats för smarta eller träffsäkra kontroller, men begreppen ger egentligen en alltför snäv bild av arbetet. Vi vill istället tala om avancerad analys och urvalsprofiler.

Detta är ett område som har vuxit på senare tid, inte bara inom Försäkringskassan utan även inom andra myndigheter, organisationer och företag. Den ökade digitaliseringen i samhället har både skapat större mängder analyserbar data och drivit fram nya tekniska lösningar för analys. Idag finns det goda möjligheter att bättre förstå och kunna förutsäga människors behov och beteenden, och använda kunskapen i till exempel tjänstutveckling eller kundinteraktioner.

¹⁵ De 25 förmånerna och ärendeslagen utgör cirka 98 procent av myndighetens försäkringsutgifter under 2014, motsvarande 212,3 av 217,4 miljarder kronor. Återbetalning färdigställde under hösten 2015 sin kontrollstruktur och Væksten. Återbetalning har därför ej varit prioriterad för höstens riskanalys för felaktiga utbetalningar. Kontrollstrukturen för *Ersättning för höga sjuklönekostnader* kommer med anledning av regelförändringar att förändras från 1 januari 2016 varpå ingen Væksten för förmånen finns framtagen och därför ej heller inkluderats i arbetet med riskanalyser för felaktiga utbetalningar under 2015.

Försäkringskassan använder den här typen av analyser primärt för att sortera fram ärenden eller kunder i handläggningen. Genom att ta hänsyn till mönster och samband i våra kunddata skapar vi urvalsprofiler som hjälper oss att identifiera ärenden som vi bör hantera på ett visst sätt. Det kan vara ärenden som har en förhöjd risk för fel eller kunder som har behov av olika insatser.

Urvalsprofiler ger oss större möjligheter att anpassa vår handläggning till kundens unika situation och ärendets egenskaper. Exempelvis blir det lättare att sortera ut och styra utredningskrävande ärenden till särskilda handläggargrupper, medan ärenden med lägre risker eller behov av kundkontakter kan hanteras helt automatiskt.

Vår bedömning är att urvalsprofiler kommer att få en allt större betydelse inom flera delar av Försäkringskassans handläggning. Till exempel är profilerna sannolikt en förutsättning om vi ska kunna nå en hög automatiseringsgrad i förmåner som har mer komplexa regelverk med många bedömningsmoment.

För information om de urvalsprofiler som Försäkringskassan tidigare har implementerat samt de metoder och verktyg vi använder, hänvisar vi till tidigare svar på regeringsuppdrag.¹⁶ Under 2015 fortsatte utvecklingen. Vi tog fram nya urvalsprofiler inom assistansersättning och det statliga tandvårdsstödet. Vi testade eller implementerade också profiler inom kontrollutredning, bostadstillägg, sjukersättning och tillfällig föräldrapenning.

Sedan en tid tillbaka driver Försäkringskassan även ett IT-utvecklingsprojekt för att öka möjligheterna att implementera urvalsprofiler i handläggningen. Vi tar fram en teknisk lösning som vi kallar *Ramverk för bedömning av kundbehov och risk*, där vi knyter samman analysverktyg med Försäkringskassans informationslager och handläggningssystem. Med hjälp av ramverket kommer vi få bättre möjligheter att helt maskinellt tillämpa urvalsprofilerna på såväl nya som pågående och avslutade ärenden. Det kommer bland annat innebära att vi får bättre förutsättningar att realisera ambitionerna i vår kontrollpolicy om en riskanpassad handläggning med tidiga åtgärder. Redan i samband med en ansökan kommer handläggarna kunna få en impuls i handläggningssystemen med instruktioner som beskriver hur ärendet ska hanteras.

Teknik- och metodutvecklingen går snabbt framåt och det finns idag en mängd olika tillämpningsområden för avancerad analys av stora informationsmängder. Den kunskap som är möjlig att utvinna ur Försäkringskassans datalager och informationsflöden kan användas till allt från att identifiera brister i våra processer till att utveckla produktionsplaneringen eller ta fram och implementera olika slags beslutsstöd i handläggningen. Försäkringskassan kommer fortsätta att undersöka vilka ytterligare tillämpningsområden som

¹⁶ Dnr 003042-2013 samt dnr 003421-2014.

finns inom avancerad analys och vilka förutsättningar vi har att arbeta inom dem.

5. Införandet av modellen för systematisk kvalitetsutveckling

Modellen för systematisk kvalitetsutveckling, som redogjorts för i avsnitt 3, har under 2015 införts för 27 förmåner och ärendeslag och den stora införandefasen är avslutad. Under 2016 kommer modellen att införas för ytterligare förmåner och ärendeslag.

De lokala kvalitetsuppföljningarna med stöd av Væksten har genomförts inom samtliga livssituationer och resultatet ger en mångfacetterad bild av kvaliteten i handläggningen. Det har varit svårt att identifiera övergripande styrkor, då dessa ofta är förmånsspecifika. Uppföljningarna visar däremot att vi har ett antal utvecklingsområden som är gemensamma för flera livssituationer. Flera av de utvecklingsområden som identifierats bekräftas i de fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningarna och andra granskningar som gjorts under året. Under 2015 har åtta fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningar genomförts.¹⁷ Væksten är det uppföljningsverktyg som används mest på lokal nivå och den återkoppling vi fått om Væksten och kvalitetsdialogerna är att medarbetare och chefer tycker att arbetet känns positivt och utvecklande. Visualisering och stöd för användning av de gemensamma kvalitetsindikatorerna har delvis följt årets plan. Det återstår dock arbete under 2016 med att presentera ytterligare fyra kvalitetsindikatorer (se avsnitt 3.2.2).

Myndighetens chefer har ansvarat för att införa modellen för systematisk kvalitetsutveckling. Representanter från samtliga berörda avdelningar har stöttat i arbetet.¹⁸ Införandet har genomförts i två etapper. Den första etappen som bedrivits genom pilotprojekt handlade om att skapa förståelse för syftet med modellen. Här skapades införandegrupper bestående av olika yrkesroller. Vid särskilda införandedagar fick införandegrupperna kunskap om bakgrunden till modellen, syftet, delarna i modellen och det fortsatta praktiska genomförandet. Inom pilotperioden fick de sedan testa och utvärdera modellen i liten skala. Införandegrupperna fungerade sedan vid det breda införandet som ambassadörer inom sina verksamheter enligt *train the trainer*-metodiken.

¹⁷ Tillfällig föräldrapenning för allvarligt sjuka barn – Den första bedömningen (2015:08) Assistansersättning – fritids- och samhällsaktiviteter, dubbel assistans, assistans under tid i barnomsorg, skola och daglig verksamhet samt tillsyn, både som grundläggande och som andra personliga behov (2015:07), Sjukpenning i förebyggande syfte (2015:06), EU-rättslig bosättningsbedömning (2015:05), Beslutsunderlag och beslut i sjukersättningsärenden (2015:04), Sjukpenningärenden som avslutas för att dagarna tar slut (2015:03), Personkrets och grundläggande behov (2015:02).

Ytterligare en fördjupad rättslig kvalitetsuppföljning har genomförts men ännu inte beslutats.

¹⁸ Avdelningen för analys och prognos, Rättsavdelningen, Avdelningen för gemensamma försäkringsfrågor, Avdelningen för verksamhetsstöd och HR-avdelningen.

Målet med den metodiken är att ge medarbetarna rätt verktyg för att utföra sitt arbete. Ett mål är också att stötta, motivera och entusiasmera dessa medarbetare i att bygga egen kompetens, för att de i sin tur ska kunna genomföra träning för andra medarbetare. Syftet med metodiken är att behålla kompetensen och systematiskt skapa kontinuerligt lärande i verksamheten nära kundmötet.

Syftet med att införa modellen för systematisk kvalitetsutveckling på det här sättet är att skapa bred förståelse och förankring av syftet med kvalitetsutvecklingsarbetet. Metoden är tänkt att skapa ett dragande förhållningssätt där olika organisatoriska nivåer aktivt deltar i arbetet för att därigenom öka efterfrågan, delaktighet och ägarskap både i själva införandeprocessen och i den löpande kvalitetsutvecklingen.

Myndighetens arbete enligt modellen för systematisk kvalitetsutveckling har under 2015 utvecklats i positiv riktning och organisationen har mognat under införandets gång. Det kan dock konstateras att det krävs fortsatt uthållighet i arbetet och att myndigheten även under kommande år behöver fortsätta arbeta fokuserat för att uppnå effekterna med modellen. Utöver detta behöver modellen som sådan vidareutvecklas vilket rymmer ett antal fortsatta utmaningar eftersom modellen behöver samspela med annat förändrings- och utvecklingsarbete inom myndigheten.

6. Slutsatser från 2015 års kvalitetsarbete

I detta avsnitt beskrivs de myndighetsgemensamma utvecklingsområden som identifierats i kvalitetsanalyserna under hösten 2015. Därefter följer den samlade bedömningen av kvaliteten i handläggningen som gjordes på myndighetsgemensam nivå vid samma tidpunkt. Avslutningsvis beskrivs fortsatta utmaningar för arbetet med modellen för systematisk kvalitetsutveckling.

6.1 Myndighetsgemensamma utvecklingsområden

Här beskrivs kortfattat de utvecklingsområden som vi bedömt har störst påverkan för kvaliteten i handläggningen.¹⁹ Bilden av de bakomliggande grundorsakerna till utvecklingsområdena är komplex och långt ifrån entydig. Mer djupgående grundorsaksanalyser kommer att genomföras för att identifiera om det finns åtgärder som behöver vidtas på myndighetsnivå.

Ett utvecklingsområde av betydelse i den rättsliga kvaliteten är *likformigheten*, det vill säga om lika ärenden behandlas lika. Stort bedömningsutrymme i kombination med bristfälligt bedömningsstöd påverkar likformigheten negativt. Detta är tydligt inom sjukersättning, sjukpenning och

¹⁹ För fördjupad läsning, se Gemensam kvalitetsanalys för Försäkringskassan december 2015 (Dnr 057980-2015).

assistansersättning, som alla är förmåner med stort bedömningsutrymme och där det också finns brister i likformigheten. Inom dessa tre förmåner har det i lokala och fördjupade rättsliga kvalitetsuppföljningar framkommit att det också finns andra utvecklingsområden när det gäller rättslig kvalitet.

Ett annat utvecklingsområde är vår förmåga att följa *förvaltningslagen*. Det gäller främst om inkomna handlingar, korrigering av ärendehistorik och motivering av beslut dokumenteras i journal respektive beslutsbrev. Området handlar även om utredningsskyldigheten, som är en grundläggande del av *förvaltningslagen*.

Ett tredje utvecklingsområde är förmågan att ha ett *aktivt förhållningssätt* i handläggningen, det vill säga att handlägga ärenden skyndsamt och utan onödiga liggtider. Detta försvåras av hög arbetsbelastning som gör att akuta problem prioriteras. Det riskerar att skapa en ond cirkel som inte ger handläggarna utrymme att arbeta tidigt och aktivt.

Under året har vi också haft stora problem med tillgänglighet och väntetider i telefon på kundcenter varför *tillgänglighet via telefon på kundcenter* betraktas som ett fjärde utvecklingsområde. I detta sammanhang mäts tillgängligheten främst genom antalet minuter det i genomsnitt tar att komma fram till kundcenter och andel telefonsamtal som besvaras. Avdelningen för gemensamma kundfrågor är därför en central aktör inom utvecklingsområdet. Där pågår ett arbete med att kategorisera vad kunderna ringer om för att skapa indikatorer för att kunna identifiera mönster i inkommande telefonsamtal.

6.2 Bedömning av kvaliteten i handläggningen på Försäkringskassan

För att kunna ta ställning till och därigenom bedöma kvaliteten i handläggningen bedömer vi först om vi har tillräckliga kunskapsunderlag för att kunna göra ett ställningstagande. Om det inom ramen för arbetet enligt vår modell saknas information om merparten av kunskapsunderlagen, eller för ett kunskapsunderlag som har avgörande påverkan på kvaliteten, kan kvaliteten i handläggningen inte bedömas. Kunskap om våra nyckelkontroller är ett exempel på kunskap som har avgörande påverkan på kvaliteten i handläggningen.

Om slutsatsen är att vi har tillräckliga kunskapsunderlag bedömer vi därefter nivån på kvaliteten i handläggningen utifrån den tregradiga skalan god kvalitet, tillfredsställande kvalitet och ej tillfredsställande kvalitet.²⁰ Som underlag för bedömningarna använder vi oss av såväl uppmätta som upplevda kunskapsunderlag.

²⁰ Se *Bilaga 1 Principer för bedömning av kvaliteten i handläggningen* i Gemensam kvalitetsanalys för Försäkringskassan december 2015 (Dnr 057980-2015).

Försäkringskassan bedömer att det finns tillräckliga underlag för att vi ska kunna uttala oss om kvaliteten i handläggningen på myndighetsövergripande nivå eftersom det både finns kunskap om nyckelkontrollernas genomförande och att vi samlat och systematiskt har analyserat kvaliteten i handläggningen.

I en majoritet av våra förmåner och ärendeslag bedöms kvaliteten i handläggningen som tillfredsställande eller god.²¹ Positivt är att den upplevda kvaliteten avseende aspekterna service, bemötande och kompetens ökar i hela myndigheten. När det gäller kundernas upplevelse av korrekt rättstillämpning är ökningen däremot svagare.

Beträffande uppmätt rättslig kvalitet har livssituationerna däremot bedömt kvaliteten i sjukersättning, sjukpenning och assistansersättning som ej tillfredsställande. Då dessa tre förmånens försäkringsutgifter utgör närmare hälften av Försäkringskassans totala försäkringsutgifter har de avgörande påverkan på den samlade kvalitetsbedömningen.²² Detta förstärks av att de utvecklingsområden som identifierats inom sjukersättning, sjukpenning och assistansersättning avser kvalitetsavvikelser av rättslig karaktär som kan leda till felaktiga beslut och utbetalningar. Mot bakgrund av ovanstående bedömdes kvaliteten i handläggningen på Försäkringskassan som ej tillfredsställande under 2015.²³

6.3 Fortsatta utmaningar i arbetet med modellen för systematisk kvalitetsutveckling

En bättre förståelse inom organisationen för hur modellen fungerar och ska användas har skapats under året. Modellen fungerar som ett stöd i bedömningen av handläggningens kvalitet, samtidigt har vi identifierat ett antal fortsatta utmaningar. För att åstadkomma tänkta effekter med modellen behöver vi göra det lättare att använda uppföljningarna för att utvärdera nyckelkontrollerna. Eftersom nyckelkontrollernas genomförande i huvudsak styrs av produktionsprocesserna är det av stor betydelse att processerna är uppdaterade enligt gällande standard. För att tillämpningen av modellen ska bli mer enhetlig finns det behov av gemensamma principer för urval av ärenden för de lokala kvalitetsuppföljningarna.

För att säkerställa att modellen tillämpas på lokal nivå behöver arbetet med att följa upp systematiska avvikelser i handläggningen intensifieras. Dessutom behöver lokala kvalitetsuppföljningar göras löpande så att även de lokala kvalitetsanalyserna kan göras kontinuerligt och bli integrerade i det dagliga arbetet. Trots utvecklingsbehoven avseende modellen bedömer vi att

²¹ Dessa förmåner omfattar cirka 53 procent av försäkringsutgifterna 2014.

²² Sjukersättning, sjukpenning och assistansersättning utgjorde ca 47 procent av försäkringsutgifterna 2014.

²³ Gemensam kvalitetsanalys för Försäkringskassan december 2015 (Dnr 057980-2015).

myndigheten har förmåga att uttala sig om kvaliteten i handläggningen för 2015.²⁴

²⁴ Gemensam kvalitetsanalys för Försäkringskassan december 2015 (Dnr 057980-2015).