

Arbetsförmedlingens internationella utvecklingssamarbete

Årsrapport 2019

Innehåll

1	Inledning	5
2	Arbetsförmedlingens roll i det internationella utvecklingsamarbetet	6
2.1	Arbetsmarknadsanalys och prognos.....	6
2.2	Digitalisering, effektivitet och tillgänglighet.....	7
2.3	Kapacitet och förvaltningskultur	7
2.4	Sårbara grupper	8
2.5	Arbetskraftens rörlighet.....	8
2.6	Samverkan mellan myndigheter och organisationer	9
2.7	Dialog mellan arbetsmarknadens parter	9
2.8	Översikt över Arbetsförmedlingens externt finansierade projekt inom det internationella utvecklingsamarbete 2019.....	10
3	Uppdrag från Sida	13
3.1	Productive Employment and Decent Work for Sustainable Development – in line with Agenda 2030	13
3.1.1	Resultat och erfarenheter.....	13
3.2	ITP on Social Protection	14
3.2.1	Resultat och erfarenheter.....	15
3.3	Career Guidance and Counselling in Secondary Schools – the Bridge to Employment	16
3.3.1	Resultat och erfarenheter.....	17
3.4	Skills Development and Employment for Youth in Cambodia II	17
3.4.1	Resultat och erfarenheter.....	18
3.5	A strengthened private sector and improved functioning of the Employment Service in Belarus.....	18
3.5.1	Resultat och erfarenheter.....	19
3.6	Support to the Ministry on Labour and Social Protection of the Population in Modernising Public Employment Services	20
3.6.1	Resultat och erfarenheter.....	20
3.7	Enhanced Labour Market Information in Tanzania.....	20
3.7.1	Resultat och erfarenheter.....	20
4	EU-finansierade utvecklingsamarbetesprojekt	21
5	Utvärderingar och revisioner	22
6	Tematiska frågor	24
6.1	Anti-korruption	24
6.2	Jämställdhet	24
6.3	Förebygga konflikter.....	24
6.4	Hållbarhet.....	25
7	Verksamhetsutveckling	26

7.1	Utvecklingsarbete	26
7.2	Kompetensutveckling	27
8	Reflektioner	29

1 Inledning

Arbetsförmedlingens övergripande mål för det internationella utvecklingssamarbetet är att bidra till målen i Agenda 2030 i enlighet med policyramverket för Sveriges bistånd och politiken för global utveckling. Myndighetens internationella utvecklingssamarbete består till största delen av internationella utvecklingsprojekt.

Rapporten ger en översikt över myndighetens Sida-finansierade utvecklingssamarbete under 2019, i enlighet med i ramöverenskommelsen mellan Arbetsförmedlingen och Sida. Arbetsförmedlingen har under 2019 bedrivit internationellt utvecklingssamarbete i ett tiotal länder. Samarbetet är inriktat på att stärka kapaciteten hos arbetsmarknadsmyndigheter och andra relevanta aktörer för att utveckla arbetsmarknaders funktionssätt och den offentliga förvaltningen.

Kraven på arbetsmarknadsmyndigheter att bidra till en hållbar utveckling på arbetsmarknaden kommer att öka, speciellt gällande omställningen av arbetskraften för att möta framtida kompetensbehov. Inom arbetsmarknadsområdet ökar kopplingarna till FN:s avtal Global Compact for Safe, Orderly and Legal Migration från 2018. Arbetsmigration på ett tryggt och säkert sätt är viktigt i en allt mer globaliserad arbetsmarknad.

Under Arbetsförmedlingens långa engagemang i Kambodja syns en förbättrad dialog mellan olika ministerier. Kapaciteten hos den offentliga arbetsförmedlingen har ökat markant och yrkesvägledning har fått ett större fokus vilket leder till utveckling av arbetsmarknadens funktionssätt. I Arbetsförmedlingens projekt i Vitryssland visar att arbetet med sårbara grupper är viktigt för en modern arbetsförmedling och att digitala lösningar ger kostnadseffektivitet och modernisering av arbetsförmedlingens service.

Arbetsförmedlingen anser att ett effektivt sätt att bedriva biståndsarbete är genom International Training Programmes (ITP). Arbetsförmedlingens ITP-projekt för sociala trygghetssystem står för ett innovativt sätt att utföra utvecklingssamarbete genom samarbetet med flera svenska myndigheter och ett sydafrikanskt forskningsinstitut. Resultat och effekter kommer ha betydelse för hur Arbetsförmedlingen utformar det internationella utvecklingssamarbetet i framtiden.

Beslut om att godkänna rapporten har fattats av Arbetsförmedlingens generaldirektör Maria Mindhammar. Ärendet har föredragits av Eva Theisz, enhetschef, Ledningsstaben.

Maria Mindhammar

Eva Theisz

2 Arbetsförmedlingens roll i det internationella utvecklingssamarbetet

Arbetsförmedlingens kunskap och kompetens efterfrågas i det internationella utvecklingssamarbetet tack vare arbetsmarknadspolitikens betydelse för tillväxt och fattigdomsbekämpning. Att öka sysselsättningen är ett effektivt sätt att minska fattigdom, vilket är det primära målet för svensk biståndspolitik.

Svensk arbetsmarknadspolitik är internationellt känd för sin starka förankring i den ekonomiska politiken och fungerar som förebild för många länder. Biståndsgivare betonar i ökad utsträckning den aktiva arbetsmarknadspolitikens centrala roll för fattigdomsbekämpning.

I många utvecklingsländer har en hög ekonomisk tillväxttakt inte resulterat i motsvarande ökning av produktiv sysselsättning och fattigdomsminskning. I stället ökar skillnaden mellan städerna, med god ekonomisk utveckling och landsbygden, där fattigdomen fortsätter vara hög. Fler och mer produktiva arbeten inom den formella sektorn och bättre arbetsvillkor prioriteras högt i många utvecklingsländer. Prioriteringarna ökar behovet av en väl fungerande arbetsmarknad och en professionell arbetsförmedling där tillgången och efterfrågan på arbetskraft matchas effektivt.

2019 har Arbetsförmedlingen bidragit med stöd till utveckling av arbetsmarknaden i andra länder. Följande områden har varit tongivande:

2.1 Arbetsmarknadsanalys och prognos

Arbetsmarknadsanalys och prognos är Arbetsförmedlingens främsta tjänsteexport. Analys av den nationella arbetsmarknaden ger möjlighet för länder att föra en effektivare arbetsmarknadspolitik med starkare koppling till tillväxt. För att veta hur tillgång och efterfrågan på arbetskraft kommer att se ut krävs ett väl utvecklat system för arbetsmarknadsinformation och prognoser. Information om utvecklingen på arbetsmarknaden utgör grunden för yrkesvägledning och är ett viktigt underlag för yrkesutbildningens inriktning. Arbetsförmedlingen har lång erfarenhet av att ge stöd i arbetet att utveckla arbetsmarknadsinformation i alla delar.

En viktig del av informationen om arbetsmarknaden är årligt återkommande prognoser. Prognoserna publiceras och blir underlag för beslut på olika nivåer, från enskilda individer som ska välja utbildning eller yrke till beslut på nationell nivå om omfattning och inriktning på olika utbildningar. Att bygga upp en väl fungerande prognosverksamhet är ett grundläggande steg för att utveckla en modern arbetsförmedling. Utvecklingen av ett arbetsmarknadsanalyssystem kan ske till förhållandevis låg kostnad med stöd av experter från Arbetsförmedlingen. Ett implementerat system kan sedan upprätthållas för att få återkommande prognoser. Prognostisering av den nationella arbetsmarknaden blir viktig i att minska skillnaderna mellan landsbygd och städer genom att erbjuda information om yrken i hela landet, ofta via digitala kanaler.

I Arbetsförmedlingens internationella utvecklingssamarbete är arbetsmarknadsanalys och prognos mest efterfrågat av alla komponenter och ingår i alla utvecklingsprojekt som Arbetsförmedlingen bedriver just nu. Arbetet med arbetsmarknadsanalyser blir hållbart genom en stark lokal förankring med återkommande analyser varje år. Det ger statistik som blir viktigt i utvecklingen av mottagarlandets politik gällande arbete och ekonomi.

2.2 Digitalisering, effektivitet och tillgänglighet

Oavsett resurser och förutsättningar arbetar de flesta offentliga arbetsförmedlingar i världen med att göra sina tjänster mer tillgängliga och effektiva. Vanligtvis innebär det att utveckla tjänster som kan levereras genom olika internetbaserade lösningar. Utvecklingen gör att de offentliga arbetsförmedlingarna kan ägna mer resurser åt dem som behöver det mest. Ofta medför det att arbetsförmedlingen går från att vara enbart en kontrollerande instans till att vara en funktion som tillhandahåller information och service till medborgarna. Det blir ett mer transparent system och ett bidrag till en modernisering och demokratisering av statsförvaltningen.

Genom att komplettera arbetsförmedlingens traditionella lokalkontor med teknikutnyttjande och nya servicekanaler kan tjänsterna erbjudas på ett mer kostnadseffektivt och hållbart sätt. Tjänsterna får en större geografisk spridning vilket gynnar landsbygden som har en större utbredd fattigdom än städerna. Det är lätt att visa på tydliga resultat och ger hållbarhet över tid genom de låga driftskostnaderna. Digitalisering ger möjligheter för unga personer att göra ett aktivare och mer informerat val om möjliga arbeten, val som baseras på statistik istället för på tradition eller familjens uppfattning. Det är speciellt viktigt för unga kvinnor vilket är tydligt i Arbetsförmedlingens utvecklingssamarbete med Kambodja.

2.3 Kapacitet och förvaltningskultur

Svensk myndighets- och förvaltningskultur präglas av saklighet, opartiskhet och transparens, faktorer som är avgörande för en välfungerande stat, för välfärdsuppbyggnad och för att motverka korruption. Som en del av den svenska statsförvaltningen bidrar Arbetsförmedlingen till att bygga upp en god förvaltningskultur i de länder myndigheten samarbetar med. Att införa moderna rutiner, ledarskap, strategisk planering och mål- och resultatstyrning stärker den offentliga arbetsförmedlingen i ett land. Att säkerställa intern och extern kommunikation och information hos samarbetspartners bidrar till att stärka deras kapacitet och ställning på arbetsmarknaden.

En större transparens ger ett större förtroende för den statliga institutionen hos medborgarna. Den statliga tjänstemannens roll utvecklas från att vara en kontrollfunktion till att tjäna allmänheten. Det sker inte minst genom de internationella utbildningsprogrammen, där nyckelpersoner från de deltagande länderna bidrar till att stärka detta förhållningssätt i sina egna myndigheter. En av de mest uppskattade delarna av deltagarna i ITP-programmen är förändringsledning.

Under 2019 har Arbetsförmedlingen fördjupat kunskaperna hos alla medarbetare inom utvecklingssamarbetet gällande metoden Result Based Management (RBM). Alla som möter ITP-deltagare har fått utbildning inom RBM för att kunna stötta deltagarnas förändringsledning på bästa sätt.

2.4 Sårbara grupper

En väl fungerande arbetsförmedling bidrar till att fler människor, oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, funktionshinder eller individuella ekonomiska och andra förutsättningar får möjlighet till utbildning, arbete och egen försörjning. I FN:s konvention för funktionsnedsattas rättigheter (CRPD) är rätten till arbete deklarerad i artikel 27. Det är en ekonomisk vinst att inkludera funktionsnedsatta på arbetsmarknaden och i arbetsmarknadsåtgärder. Det reducerar risken för fattigdom för den enskilde och dennes familj, ger minskade utbetalningar av socialbidrag samtidigt som det ökar produktionskapaciteten i samhället. För rehabiliteringspersonal är ofta målet att den funktionsnedsatta ska få ökad arbetsförmåga. Den offentliga arbetsförmedlingen behöver arbeta med att förändra omgivningens syn på funktionsnedsattas arbetsförmåga. Det blir ett viktigt bidrag till landets ekonomiska utveckling genom att aktivera en grupp i arbetskraften som ofta är inaktiv. En modern arbetsförmedling behöver arbeta med social inkludering, social hållbarhet och förändringen av attityden kring funktionsnedsattas plats på arbetsmarknaden.

Under 2019 har Arbetsförmedlingen påbörjat utvecklingen av en modul som innehåller komponenter för arbetet med sårbara grupper. Modulen innehåller kartläggning av rättsligt ramverk och kultur/medvetenhet, utbildning inom rehabilitering, bedömning av arbetsförmåga, arbetsplatsanpassning, yrkesutbildning för funktionsnedsatta, inkluderande kompetens hos medarbetare, arbetsförmedlingens åtgärder och service samt praktisk process. Arbetsförmedlingen arbetar med att utveckla moduler för fler delar av utvecklingssamarbetet.

2.5 Arbetskraftens rörlighet

Genom FN:s ramverk Global Compact for Legal, Safe and Orderly Migration finns ett större fokus på legal arbetskraftsrörlighet med anständiga arbetsvillkor, oavsett arbetsland eller yrke. För att en arbetsmarknad ska fungera väl krävs både geografisk och yrkesmässig rörlighet. Den offentliga arbetsförmedlingens insatser har stor betydelse för båda. Att stimulera människor att flytta dit arbeten finns, såväl inom ett land som mellan olika länder, är ett kraftfullt sätt att bryta fattigdom. För yrkesmässig rörlighet krävs ett välfungerande system för yrkesutbildning, liksom god tillgång till information om arbetsmarknaden. Att stödja och underlätta rörlighet är att främja förutsättningarna för en trygg och rättssäker migrationsprocess. Det bidrar till en hållbar och säker arbetskraftsrörlighet.

Lika viktigt är det att stärka möjligheterna till cirkulär migration – att under ordnade och former kunna arbeta i ett annat land under en period – för att sedan återvända

till ursprungslandet. Arbetskraftsmigration leder ofta till ökad ekonomisk tillväxt i hemlandet genom att den som utvandrat skickar hem intjänade pengar till anhöriga under anställningen och återvänder hem med intjänade pengar som både investeras och spenderas i hemlandet. Den stora andelen av människor som migrerar för att arbeta i ett annat land återvänder tillbaka till sitt hemland efter en tid. Hemlandet behöver ha tydliga och officiella system för att tillgodogöra arbetad tid i annat land genom erkännande av kvalifikationer. Annars är risken stor att personens som migrerat befinner sig i en mer utsatt situation än före migrationen.

2.6 Samverkan mellan myndigheter och organisationer

Utvecklingsprojekt som berör flera politikområden, som till exempel arbetsmarknadspolitik, utbildningspolitik, socialpolitik, näringslivspolitik och migrationsfrågor prioriteras i allt högre grad i utvecklingssamarbetet. Projekten ställer krav på samverkan mellan olika myndigheter och organisationer. Det gäller för prioriterade områden som ungdomars övergång mellan utbildning och arbete, och i att främja säker arbetskraftsrörlighet över nationsgränser.

Samverkan mellan projektländernas egna myndigheter har under senare år blivit en allt viktigare del i projekten. I de flesta länder där Arbetsförmedlingen bedriver utvecklingssamarbete finns det betydande svårigheter i samarbetet mellan utbildningsväsende och arbetsmarknad. Tillgång till yrkesvägledning, god arbetsmarknadsinformation och effektiva arbetsförmedlingstjänster underlättar inträdet på arbetsmarknaden framför allt för unga personer. Det bidrar till en bättre fungerande arbetsmarknad och därmed till tillväxt och välbefinnande.

Arbetsförmedlingens har erfarenheter av hur samarbetet mellan utbildning och arbetsmarknad kan utvecklas och vara en naturlig del i projektdesignen.

Arbetsförmedlingens ITP för sociala trygghetssystem visar på ett innovativt sätt för svenska myndigheter att arbeta tillsammans. Samtidigt ställer det krav på deltagarländerna att samarbeta mellan olika ministerier för att uppnå bästa resultat. Det blir tydligt att både i projektutförande och i projektledning är samverkan av stor betydelse för att nå hållbara resultat.

2.7 Dialog mellan arbetsmarknadens parter

Den svenska modellen med en avreglerad arbetsmarknadsmodell är av stort intresse för Arbetsförmedlingens samarbetsländer. En stabil arbetsmarknad med tydliga spelregler är ofta en förutsättning för att företag ska investera i ett land. En väl fungerande social dialog mellan arbetsmarknadens parter bidrar till ett gott företagsklimat, ökad sysselsättning samt ekonomisk och samhällelig utveckling. Att dela med sig av erfarenheter av social dialog bidrar till att utveckla arbetsmarknadens funktionssätt och anständiga arbetsvillkor, samtidigt som civilsamhället stärks genom parterna. Viktigast av allt är att den sociala dialogen bidrar till ökad tillit i samhället. I de internationella utbildningsprogram som Arbetsförmedlingen bedriver är den sociala dialogen en viktig beståndsdel.

2.8 Översikt över Arbetsförmedlingens externt finansierade projekt inom det internationella utvecklingssamarbete 2019

Sida-projekt Land	Projektnamn	Mål	Budget (SEK)	Tidsram	Avslutas 2020
Etiopien, Kenya, Tanzania, Mocambique, Kambodja, Bangladesh	International Training Programme, <i>Productive Employment and Decent Work for Sustainable Development-in line with Agenda 2030, program 2</i>	Öka förståelsen för arbetsmarknadspolitikens centrala roll i fattigdomsbekämpningen och ge inblick i arbetsmarknadens funktionssätt. Programmet bygger på två tematiska områden vilka är arbetsmarknadsinformation/prognoser och arbetsmarknadsrelationer/social dialog.	6 303 400	2017- 2019	
Etiopien, Kenya, Tanzania, Mocambique, Kambodja, Bangladesh	International Training Programme, <i>Productive Employment and Decent Work for Sustainable Development-in line with Agenda 2030, program 3</i>	Öka förståelsen för arbetsmarknadspolitikens centrala roll i fattigdomsbekämpningen och ge inblick i arbetsmarknadens funktionssätt. Programmet bygger på två tematiska områden vilka är arbetsmarknadsinformation/prognoser och arbetsmarknadsrelationer/social dialog.	6 303 400	2017- 2020	X
Kenya, Uganda, Rwanda, Mocambique, Kambodja, Bangladesh	International Training Programme, <i>Productive Employment and Decent Work for Sustainable Development-in line with Agenda 2030, program 4</i>	Öka förståelsen för arbetsmarknadspolitikens centrala roll i fattigdomsbekämpningen och ge inblick i arbetsmarknadens funktionssätt. Programmet bygger på två tematiska områden vilka är arbetsmarknadsinformation/prognoser och arbetsmarknadsrelationer/social dialog.	6 303 400	2018- 2020	X
Kenya, Uganda, Rwanda, Mocambique, Kambodja, Bangladesh	International Training Programme, <i>Productive Employment and Decent Work for Sustainable Development-in line with Agenda 2030, program 5</i>	Öka förståelsen för arbetsmarknadspolitikens centrala roll i fattigdomsbekämpningen och ge inblick i arbetsmarknadens funktionssätt. Programmet bygger på två tematiska områden vilka är arbetsmarknadsinformation/prognoser och arbetsmarknadsrelationer/social dialog.	6 303 400	2018- 2021	
Kenya, Uganda, Rwanda, Mocambique, Kambodja, Bangladesh	International Training Programme, <i>Productive Employment and Decent Work for Sustainable Development-in line with Agenda 2030, program 6</i>	Öka förståelsen för arbetsmarknadspolitikens centrala roll i fattigdomsbekämpningen och ge inblick i arbetsmarknadens funktionssätt. Programmet bygger på två tematiska områden vilka är arbetsmarknadsinformation/prognoser och arbetsmarknadsrelationer/social dialog.	6 303 400	2019- 2021	

Etiopien, Kenya, Tanzania, Uganda, Zambia,	International Training Programme, <i>Social Protection, program 1</i>	Stärka kapaciteten att utveckla och införa sociala trygghetssystem, uttrycka långsiktiga målsättningen med sociala trygghetssystem i landet	4 772 500	2019-2020	X
Mocambique, Rwanda, Kambodja, Bangladesh, Zimbabwe	International Training Programme, <i>Social Protection, program 2</i>	Stärka kapaciteten att utveckla och införa sociala trygghetssystem, uttrycka långsiktiga målsättningen med sociala trygghetssystem i landet	4 772 500	2019-2021	
Etiopien, Kenya, Tanzania, Uganda, Zambia,	International Training Programme, <i>Social Protection, program 3</i>	Stärka kapaciteten att utveckla och införa sociala trygghetssystem, uttrycka långsiktiga målsättningen med sociala trygghetssystem i landet	4 772 500	2019-2021	
Kambodja III	<i>Career Guidance and counselling in Secondary School - The Bridge to Employment, phase 3</i>	Minska antalet ungdomar som hoppar av sin utbildning och bidra till att arbetsmarknaden i Kambodja fungerar bättre	14 412 073	2019-2021	
Vitryssland	<i>A strengthened private sector and improved functioning of the Employment Service in Belarus</i>	Att förbättra den offentliga förmedlingens funktionssätt för att förstärka den privata sektorn, bidra till ett bättre affärsklimat med ökade investeringar som en grund för ekonomisk utveckling	11 697 548	2014 – 2020	
Kambodja II	<i>To support skills development and employment for youth in Cambodia, phase 2</i>	Att bidra till en välfungerande arbetsmarknad och att stödja utvecklingen av ungdomars yrkesutbildning och sysselsättning	10 214 000	2017-2019	
Tanzania	<i>Skills development and employment in Tanzania – A contribution to the “missing link”</i>	Utveckla arbetsmarknadsinformationen och förbättra tillgången till yrkesvägledning för unga.	16 946 850	2018-2019	
Azerbajdzjan	<i>Support to the Ministry on Labour and Social Protection of the Population in modernising Public Employment Services in the Republic of Azerbaijan</i>		486 175	2016-2019	
Totalt Sida-projekt SEK			99 196 371		

EU-projekt	Projektamn	Mål	Budget Euro (€)	Tidsram
Azerbajdzjan	<i>Support to the Ministry on Labour and Social Protection of the Population in modernising Public Employment Services in the Republic of Azerbaijan</i>	Stödja moderniseringen av den offentliga arbetsförmedlingen genom att utveckla dess organisation och tjänsteutbud	1 200 000	2017-2020
Västafrika	<i>Appui aux SPE de l'Afrique de l'Ouest (Pays CEDEAO + Mauritanie) dans l'organisation de la mobilité et de la migration légale</i>	Främja säker och laglig rörlighet genom att stärka kapaciteten hos de deltagande ländernas arbetsförmedlingar	2 146 500	2017-2020
Tunisien	<i>Mobility partnership</i>	Säker och laglig rörlighet Tunisien – EU, Arbetsförmedlingens insatser är fokuserade på arbetsgivarkontakter	50 000	2017-2019
Totalt EU-projekt Euro (€)			3 396 500	

3 Uppdrag från Sida

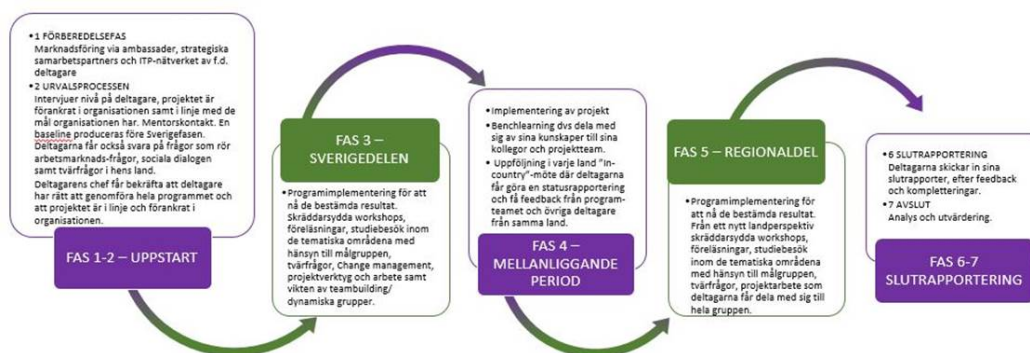
3.1 Productive Employment and Decent Work for Sustainable Development – in line with Agenda 2030

Arbetsförmedlingen genomför under perioden 2016-2022 det internationella utbildningsprogrammet *Productive Employment and Decent Work for Sustainable Development – In line with Agenda 2030*. Det övergripande målet är att ge deltagarna ökad kunskap om och verktyg för att främja en väl fungerande arbetsmarknad. Programmet bygger på två övergripande tematiska områden:

- arbetsmarknadsinformation/prognoser
- arbetsmarknadsrelationer/social dialog

ITP omfattar nio separata program med ca 30 deltagare per program från Bangladesh, Kambodja, Kenya, Moçambique, Rwanda och Uganda.

Programupplägget har sju faser: start, urvalsprocess, Sverigefas, mellanperiod med besök i deltagarländer, regionalt uppföljningsseminarium, slutrapportering och avslut. Deltagarna ska inom ramen för programmet genomföra förändringsprojekt i sina organisationer med syfte att stärka organisationerna och bidra till landets reformprocesser.



3.1.1 Resultat och erfarenheter

Under 2019 genomfördes följande:

Program 2	Avslut.
Program 3	Regional uppföljning i Nairobi, Kenya i maj och avslut.

Program 4	Sverige-fas i mars-april, statusuppdateringsmöten (in country-möten) juni och september, regional uppföljning i Kampala, Uganda i november.
Program 5	Sverige-fas i september-oktober
Program 6	Utskick av broschyrer och ansökningshandlingar till svenska ambassader och andra relevanta aktörer.

2019 deltog 56 personer i den två programomgångarna, totalt i hela ITP har 128 personer deltagit. Det har skapat en kritisk massa som sannolikt kommer att bidra till att påverka nationell lagstiftning, utveckling av arbetsmetoder och implementering av nya arbets sätt. En stor del av deltagarna har mandat för att genomföra utveckling på strategisk nivå inom sina organisationer som kommer att bidra till förbättrade levnadsvillkor och till att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt.

Under 2019 omarbetade Arbetsförmedlingen resultatramverket för projektet för att bli mer uppföljningsbart. Projektet kartlades för att få tydligare Result Based Management fokus i utförande och nya mentorer rekryterades.

Arbetsförmedlingen fick stöd av Sida att inleda ett samarbete med Niras för projektet med fokus på utveckling av RBM metodiken. Arbetsförmedlingen inledde en diskussion med Sida att vänta med programomgång sju för att införa inleda förändringar på ett hållbart sätt. Stödet från Sida har varit avgörande för utvecklingen av projektet.

I uppföljningen av tidigare programomgångar blev det tydligt att deltagarna önskar mer och tydligare stöd mellan programfaserna. Utbildningsdelarna inom förändringsledning är uppskattat av deltagarna som önskar fortsatt stöd för att implementera förändringsledning i praktiken vid återvändande till hemlandet. Lärdomar från landbesöken är behovet av att utveckla synergier mellan projekten samt behov av nätverk och samverkan med lokala och nationella aktörer för att kunna genomföra relevanta aktiviteter.

Productive Employment and Decent Work är det projekt som drabbades mest av reformeringen av Arbetsförmedlingen 2019. Projektet tvingades byta projektledare och mentorerna kunde inte fullfölja sina uppdrag på grund av att de fick nya ordinarie arbetsuppgifter med större arbetsbelastning. Trots de stora förändringarna genomförde Arbetsförmedlingen alla uppdrag inom projektet enligt planering och fortsatte att utveckla projektstrukturen.

3.2 ITP on Social Protection

Arbetsförmedlingen bedriver tillsammans med det sydafrikanska forskningsinstitutet Economic Policy Research Institute (EPRI) det internationella utbildningsprogrammet *ITP on Social Protection* med fokus på att stärka kapaciteten

att utveckla och införa sociala trygghetssystem, framför allt i ett antal länder i Afrika och Sydostasien. Projektarbetet sker i nära samarbete med Försäkringskassan, Pensionsmyndigheten och Skatteverket.

Utbildningsprogrammet ska leda till sociala trygghetssystem som motverkar fattigdom, utsatthet och ojämlikhet och till inkluderande social utveckling och rättvis ekonomisk tillväxt. Programmet syftar till att åstadkomma förstärkt kapacitet hos de deltagande organisationerna, förbättrade resultat vad gäller social trygghet och stärkt rättighetsbaserat perspektiv i arbetet för jämlikhet.

I första programomgången deltog Etiopien, Kenya, Uganda, Tanzania och Zambia. Programmet innebär att varje deltagande land ska ta fram ett övergripande utvecklingsprogram som uttrycker de långsiktiga målsättningarna med social trygghet i landet. Inom utvecklingsprogrammet drivs landspecifika förändringsprojekt av deltagarna för att nå de långsiktiga målen. Som stöd finns nationella styrgrupper i varje land, och de svenska myndigheterna bidrar med sakkunskap och stöd i förändringsarbetet.

3.2.1 Resultat och erfarenheter

Rekrytering	Av nationella styrgrupperna och deltagare till första programomgången.
Program 1	Regionalfas 1 i Kapstaden i juni, Sverige-fas i september och uppföljningsmöten i respektive land i november och december.
Program 2	Identifiering och möten med potentiella aktörer (ministerier, civilsamhällesorganisationer etc) som kan delta i den nya gruppen av länder och styrgrupper.

Under 2019 deltog 25 personer i det första programmet. Alla fem deltagande länder har tagit fram omfattande förändringsprogram som visar stor potential att förbättra sociala trygghetssystemen i respektive land. Framstegen för att bygga utvecklingssynergier syns i uppbyggnaden av de tvärgrupper som skapas mellan olika ministerier i länderna, som utgör landets styrgrupp. De nationella styrgrupperna leds av personer med mandat att skapa förändring i landet. Omfattningen av förändringsprogrammen och upprättandet av styrgrupperna visar på ländernas engagemang i projektet. Förändringsprogrammen har fokus på transparens och att stärka den organisatoriska integriteten för att skapa en god offentlig förvaltning. I förändringsprogrammen är kvinnor/flickor de huvudsakliga mottagarna. Erfarenheter från tidigare ITP har tagits till vara. Det gäller inte minst vikten av utbildning i förändringsledning och resultatstyrning, som har en stor roll i ITP on Social Protection.

Det innovativa sättet att arbeta flera svenska statliga myndigheter tillsammans och med ett sydafrikanskt forskningsinstitut ger en bra plattform för projektet. EPRI står

för det evidensbaserade arbetssättet och den lokala kännedomen samtidigt som expertisen från flera svenska myndigheter går samman för att nå hållbara resultat. Arbetssättet kräver mer tid till att sätta samarbetsformer och metoder. Den ansvarsfördelningsmatris som användes (RAKI-modellen) i utvecklingen av samarbetet mellan Arbetsförmedlingen och EPRI har varit viktig i projektet, det har varit styrande när samarbetet fortsatt att utvecklas. Det finns fortfarande mer att göra i samarbetet mellan de svenska myndigheterna för att deltagande länder ska få så stor nytta av all expertis som möjligt. Eftersom utvecklingen av nationella sociala trygghetssystem är komplext är den samlade expertisen och lokala förankringen förväntade framgångsfaktorer för projektet.

Enligt önskemål från deltagarna kommer projektet utöka utbildningsinsatserna inom förändringsledning och resultatstyrning. De är båda viktiga och komplexa komponenter som behöver få mer tid i programmet för att deltagarna ska kunna tillgodogöra sig kunskaper och använda dem i praktiken. Projektet fortsätter att fokusera på att bygga tvärasektoriella team med deltagare som kompletterar varandra för att skapa ett hållbart nationellt ägarskap av förändringsprojekten.

3.3 Career Guidance and Counselling in Secondary Schools – the Bridge to Employment

Arbetsförmedlingen startade under 2019 projektet *Career Guidance and Counselling in Secondary Schools – the Bridge to Employment*, tillsammans med den finländska organisationen Finn Church Aid. Projektet är en utveckling av det samarbete mellan Arbetsförmedlingen, Finn Church Aid och den kambodjanska regeringen som inleddes 2018 och kommer pågå i tre år. Projektpartners i Kambodja är Ministry of Education Youth and Sport och National Employment Agency (NEA).

Idag är det svårt för unga i Kambodja att få tillräckligt med information och råd för att kunna göra självständiga och välgrundade yrkesval. Kopplingen mellan utbildningssektorn och arbetsmarknaden är svag. Projektet är inriktat på att öka tillgången till kvalificerad yrkesvägledning och arbetsmarknadsinformation, och på sikt överbrygga skillnaderna mellan arbetsmarknadens behov och arbetskraftens kunskap och färdigheter.

Det övergripande målet för projektet är att minska antalet ungdomar som hoppar av sin utbildning och att bidra till att arbetsmarknaden i Kambodja fungerar bättre.

Projektet består av tre delar:

- Etablera kvalificerad yrkesvägledning för studenter i två provinser.
- Bidra med beslutsunderlag till den kambodjanska regeringen avseende kostnadseffektiviteten i yrkesvägledning.
- Utveckla en nationell strategi för yrkesvägledning.

3.3.1 Resultat och erfarenheter

Under 2019 har relationerna mellan de involverade ministerierna, den offentliga arbetsförmedlingen i Kambodja NEA och projektpartners stärkts. Projektet har fokuserat på implementeringen av yrkesvägledning i skolor genom att utbilda skolpersonal till studie- och yrkesvägledare. Ministeriet för utbildning, ungdomar och sport har godkänt en strategisk plan för utbildning för 2019–2023. Ett utkast till en nationell yrkesvägledningspolicy har utarbetats och förberedelser för att etablera två nya mobila arbetsförmedlingar har startats. Yrkesvägledning inkluderades i utbildningen av högstadie- och gymnasielärare på tolv lärosäten.

20 skolor har blivit utvalda att delta i projektet, rektorerna för skolorna har utbildats i yrkesvägledning, godkänt åtagandet och nio av skolorna har redan påbörjat yrkesvägledning i klassrummen. Nio huvudutbildare har fått utbildning i yrkesvägledning och hur de lär ut yrkesvägledning till andra. 60 personer, varav hälften kvinnor, har påbörjat fem dagars utbildning till yrkesvägledare. 20 personer från utbildningsministeriet och fem personer från NEA har fått basutbildning i yrkesvägledning.

Projektet bygger på Finska kyrkans och Arbetsförmedlingens tidigare erfarenheter från Kambodja och de bägge organisationernas långa erfarenhet av utbildningssystem, arbetsmarknadspolitik och arbetsförmedling. Kombinationen ger ett stabilt projekt med god lokal förankring som bygger vidare på tidigare erfarenheter. Projektet har nått ut till målgruppen enligt förväntan. Mer informerade yrkesval av unga kommer få effekter på Kambodjas arbetsmarknad som är en arbetsmarknad i förändring.

Projektpartners har beslutat att stärka projektledningen för att få en bättre implementering och nå målen i projektet under 2020. 2020 blir ett år med högre implementeringsgrad och resultatfokus. Det finns önskemål från berörda myndigheter och ministerier samt Sveriges ambassad i Kambodja att utöka projektet till fler provinser.

3.4 Skills Development and Employment for Youth in Cambodia II

Projektet *Skills Development and Employment for Youth in Cambodia II* som avslutades i februari 2019, syftade till att förstärka samarbetet mellan arbetsmarknadsministeriet och utbildningsministeriet och därmed bidra till en bättre fungerande arbetsmarknad i Kambodja. Projektet leddes av Arbetsförmedlingen i samarbete med Ministry of Education Youth and Sport och National Employment Agency.

Projektet bestod av två sammanlänkade komponenter:

- Etablering och drift av två arbetsförmedlingskontor och ett mobilt arbetsförmedlingskontor samt två yrkesvägledningsenheter i två provinser.

- Förstärkning och vidareutveckling av den nationella arbetsförmedlingen NEA inom områdena arbetsmarknadsanalys och prognos samt yrkesvägledning.

3.4.1 Resultat och erfarenheter

Projektet etablerade två nya jobbcenter samt ett mobilt kontor i Kambodja samt två yrkesvägledningscenter på skolor. Utvecklandet av yrkesprognoser ledde till systematik i arbetet och informationen paketerades för att bli läsbart för målgruppen unga. Projektet har uppnått och överträffat de flesta projektmål, så som:

- 9 678 unga arbetssökande, varav 5 437 kvinnor, fick anställning under projektperioden (mål: 5 500 varav minst hälften kvinnor).
- 31 153 unga personer registrerade som arbetssökande hos NEA, varav 17 191 var kvinnor (mål: 25 000, varav hälften kvinnor).
- 8 111 unga personer, varav 4 465 kvinnor, fick yrkesvägledning via NEA alternativ yrkesvägledningscenter (mål: 4 000, varav hälften kvinnor).

Projektmålet om funktionsnedsatta uppnåddes inte. Det målet är omformulerat i ett nytt projekt som bara inriktar sig på gruppen funktionsnedsatta. Projektförslaget är skickat till Sveriges ambassad i Kambodja i mars 2020.

Arbetsförmedlingens ser utvecklingen av den offentliga arbetsförmedlingen som en framgångsfaktor i projektet. Det är tydligt hur NEA har utvecklats både i storlek och i metodik. De årliga arbetsmarknadsanalyserna med prognos står för den viktigaste komponenten i att NEA kan spegla hur den nationella arbetsmarknaden ser och kommer att se ut. Det bidrar till hur Kambodja utvecklar den nationella arbetsmarknadspolitiken, vilket stärker förutsättningarna för landets tillväxt. Projektet har nått ut till fler individer än vad som prognostiserades i projektansökan, varför fler kan göra informerade utbildnings- och yrkesval. Erfarenheterna från projektet har också tagits tillvara och inkluderats i projektet Career Guidance and Counselling in Secondary Schools – the Bridge to Employment, särskilt kopplingen mellan utbildning och yrkesval.

3.5 A strengthened private sector and improved functioning of the Employment Service in Belarus

Det övergripande målet för projektet är att stärka den privata sektorn och utveckla den offentliga arbetsförmedlingens service i Vitryssland, så att den bättre kan tillgodose arbetsgivares och arbetssökandes behov. Målet är att bidra till ett bättre affärsklimat, ökade investeringar och en utvecklad privat sektor.

Arbetsförmedlingens samarbetspartners är Minsk stads arbetsmarknadsavdelning, arbetsförmedlingen i Minsk, kommittén för arbetsmarknad, sysselsättning och socialt skydd och kommunstyrelsen i Minsk samt motsvarande avdelningar i län Vitebsk och Grodno och den lokala arbetsförmedlingen i respektive län. I projektet medverkar även experter från Litauen och Moldavien.

Projektet innehåller tre huvudkomponenter:

- Utveckla kontakter med privata arbetsgivare och förbättra analys och prognosmodeller för en ökad förståelse av vilka behoven är på arbetsmarknaden.
- Utveckla tjänster och metoder för sårbara grupper med särskilda svårigheter att komma in på arbetsmarknaden, som ungdomar, personer med funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmåga och personer som avtjänat fängelsestraff.
- Utveckla intern och extern information om arbetsförmedlingens service, liksom informationsmaterial och tjänster inriktade mot arbetsgivare och arbetssökande.

3.5.1 Resultat och erfarenheter

Projektaktiviteterna avslutades under 2019, i överenskommelse med Sida avslutades projektet efter revision i februari 2020. Projektet byggde på tidigare samarbete mellan regionen Minsk och Arbetsförmedlingen med utökning till två andra regioner Grodno och Vitebsk.

Två arbetsmarknadsprognoser publicerades inom projektets ram och det arbetspsykologiska verktyget Vägvisaren introducerades under projekttiden. Resultaten från arbetsmarknadsprognoserna implementerades i Vägvisaren för att ge bättre yrkesvägledning till arbetssökande.

Medarbetare på arbetsförmedlingen utbildades i arbetsgivarrelationer och för att arrangera jobbmässor online. Onlinemässor är kostnadseffektiva, ger en bättre geografisk spridning av tjänsterna och den offentliga arbetsförmedlingen får ett mer komplett serviceutbud.

Intresset var stort från medarbetarna på den offentliga arbetsförmedlingen i Vitryssland att lära sig mer om mjuka kompetenser. Experter introducerade ett verktyg för medarbetarna på vitryska offentliga arbetsförmedlingen som hjälper till att analysera en persons arbetsförmåga. Utbildningen i verktyget gav de som utbildades en ny syn på personer med funktionsnedsättning.

I projektet genomfördes totalt sju studiebesök, varav fyra till Sverige och tre till Litauen. Projektet hjälpte till att ta fram en kommunikationsplan som inkluderade arbete med att stärka varumärket av den offentliga arbetsförmedlingen.

Projektet arbetade mycket med den lokala förankringen i starten och det visade sig vara svårt att få samma förankring av projektet i alla tre regioner. Aktivitetsplanen var en framgång för att få och bibehålla en effektiv dialog. Det är tydligt att projektet haft effekt på att chefer och medarbetare agerar med mer transparens inom den vitryska offentliga arbetsförmedlingen. Projektet ger en möjlighet för fortsatt samarbete mellan den offentliga arbetsförmedlingen i Vitryssland och Arbetsförmedlingen.

3.6 Support to the Ministry on Labour and Social Protection of the Population in Modernising Public Employment Services

För att stärka den offentliga arbetsförmedlingen i Azerbajdzjan utlyste EU-kommissionen under 2016 ett twinning-projekt, *Support to the Ministry of Labour and Social Protection of the Population in modernising the Public Employment Services in the Republic of Azerbaijan*. Arbetsförmedlingen samarbetade med Österrikes myndighet för ekonomiskt samarbete och utveckling, Litauens arbetsmarknadsministerium och Central Project Management Agency.

Projektet hade följande tre mål:

- Ta fram en ny sammanhållen servicemodell för den azeriska arbetsförmedlingen och en förbättrad modell för ledning och styrning.
- Ta fram tjänster som motsvarar arbetsmarknadens behov med fokus på aktiva arbetsmarknadsåtgärder.
- Stärka kapaciteten hos medarbetarna att implementera den nya servicemodellen.

I projektet ingick studiebesök till de tre samarbetsländerna i syfte att ge delegationen från Azerbajdzjan ökad kunskap om olika modeller för offentliga arbetsförmedlingar i Österrike, Litauen och Sverige. För att förbereda och genomföra studiebesöket i Sverige fick Arbetsförmedlingen ekonomiskt stöd från Sida.

3.6.1 Resultat och erfarenheter

Kunskaperna som inhämtades under besöket togs till vara i en rapport om olika offentliga arbetsförmedlingar i EU. Rapporten användes som underlag i utvecklingen för Azerbajdzjans offentliga arbetsförmedling. Det kompletterande ekonomiska stödet från Sida har varit viktigt för att Arbetsförmedlingen ska kunna delta i EU:s twinningprojekt med full kostnadstäckning.

Från 2019 deltar Arbetsförmedlingen i ett EU-finansierat projekt för teknisk support i Azerbajdzjan. Projektet sker i ett konsortium med en belgisk konsultfirma som huvudansvarig och tillsammans med estniska myndigheten för yrkeskvalifikation. Den komponent som Arbetsförmedlingen ansvarar för består i huvudsak av att utveckla arbetsmarknadsanalys och prognostisering. Projektet bygger på erfarenheterna från twinningprojektet.

3.7 Enhanced Labour Market Information in Tanzania

Arbetsförmedlingen beslutade, efter överläggningar med Sida, den 26 november 2018 att avsluta projektet. Under 2019 skedde endast slutredovisning av det föreslagna projektet.

3.7.1 Resultat och erfarenheter

Arbetsförmedlingen beklagar det nödvändiga beslutet att avsluta insatsen och gjorde bedömningen att det inte fanns förutsättningar för ett framgångsrikt projekt.

4 EU-finansierade utvecklingssamarbetsprojekt

Arbetsförmedlingen bedriver två utvecklingssamarbetsprojekt finansierade av EU.

I **Västafrika** är Arbetsförmedlingen engagerad i ett projekt som syftar till att främja säker och laglig regional arbetskraftsrörlighet. Projektet är ett samarbete mellan Frankrike, Marocko, Tunisien, Senegal, Mauretanien, Kap Verde, Togo och Ghana.

I **Azerbajdzjan** bedrev Arbetsförmedlingen ett twinningprojekt som fick extra finansiering av Sida (se ovan). Arbetsförmedlingen var i slutet av 2019 i startgropan för ett nytt EU-finansierat projekt för tekniskt stöd i Azerbajdzjan som bygger på twinningprojektets erfarenheter där Arbetsförmedlingen främst stödjer utvecklandet av arbetsmarknadsanalyser och prognostisering.

I **Tunisien** är Arbetsförmedlingen med i ett partnerskap för rörlighet, vars aktiviteter startade 2016. Arbetsförmedlingens insatser har framför allt varit inriktade på utbildning för arbetsförmedlare i hur man arbetar med arbetsgivare.

5 Utvärderingar och revisioner

Under 2019 befann sig Arbetsförmedlingen i en exceptionell situation med stora personalneddragningar. Omställningen påverkade även utvecklingssamarbetet då myndigheten inte kunde förlänga ITP-projektledarens anställning och flera mentorer fick nya arbetsuppgifter.

Den årliga revisionen granskade samtliga Sida-finansierade projekt och granskningen resulterade i påpekanden kring anlitande av experter för projektet i Vitryssland. Arbetsförmedlingen skickade in en åtgärdsplan till Sida som förtydligade Arbetsförmedlingens rutiner kring hantering av experter i projekt. Åtgärdsplanen ledde till förtydligande i arbetssätt vilka nu är implementerade i Arbetsförmedlingens rutiner, enligt följande:

Interna experter rekryteras genom ett förfarande med en intresseanmälan på Arbetsförmedlingens intranät under lediga arbeten. Efter anmälan gör ansvariga på Ledningsstaben ett urval. Projektets tematik, längd och budget avgör i vilken omfattning respektive expert deltar i ett projekt. Arbetsförmedlingen har ett 30-tal medarbetare i expertdatabasen. För varje intern expert som anlitas upprättas ett internt beslut. Deltagande i projekt är en del av ordinarie anställning i myndigheten.

Arbetsförmedlingen kan anlita externa experter (konsulter) från privata leverantörer eller andra myndigheter i Sverige. Vid köp av tjänster från privata leverantörer gäller myndighetens upphandlingsregler. Reglerna omfattar även konsultupphandling inom EU. När experter anlitas från andra myndigheter upprättas en tjänsteköpsöverenskommelse.

Arbetsförmedlingen har ett särskilt starkt samarbete med arbetsmarknadsmyndigheterna i de andra EU-länderna. I samarbetet ingår att bistå med experter till internationella utvecklingssamarbetsprojekt som bedrivs av en arbetsmarknadsmyndighet. Samarbetet mellan myndigheterna och medarbetarnas deltagande i internationella projekt är en del av ordinarie arbete och berörs inte av upphandlingsreglerna inom EU. Det sker genom en överenskommelse mellan de båda myndigheterna.

Externa experter i mottagarlandet som anställs på hel- eller deltid i Arbetsförmedlingens projekt omfattas av de regler för utannonsering av tjänster som finansören kräver. I vissa fall kan Arbetsförmedlingen anlita externa experter (konsulter) från tredje land. Här finns inga upparbetade processer utan myndigheten har använt sig av sitt internationella kontaktnät. Det finns ett behov inom Arbetsförmedlingen att tydliggöra processen hur internationella konsulter ska anlitas för expertsinstatser inom utvecklingssamarbetsprojekt.

Revisionen av Skills Development and Employment for Youth in Cambodia II ledde till anmärkningar på administration hos Donasco & Co, som upphandlats för att förmedla och kontrollera utbetalningar. Bristerna förklaras av personalomsättning. Donasco påbörjade därefter en översyn av alla transaktioner. Transaktionerna hade

godkänts via e-post, men saknade underskrifter, vilket påpekades i revisionen. Revisorn ansåg att åtgärderna var tillräckliga efter återkoppling från projektet. Arbetsförmedlingen gör i samråd med Sida/ambassaden i Phnom Penh fortsatt bedömningen att använda ett externt företag för utbetalningar från projektet till mottagare i Kambodja, är en viktig del i arbetet med att minska risken för korruption i projektet.

Arbetsförmedlingen har beslutat att under 2020 upphandla ett ramavtal för det internationella utvecklingssamarbetet. Syftet är att underlätta upphandlingen av varor och tjänster relevanta för projekten. Då avtalet ska omfatta tjänster som kan vara relevanta för fler verksamheter än utvecklingssamarbetet ska dialog föras med fler avdelningar och enheter inom Arbetsförmedlingen.

Arbetsförmedlingen har inför revision 2020 tagit fram en checklista som kommer användas för att säkerställa att relevanta avtal och underlag upprättats och finns tillgängliga i enlighet med god revisions sed. Arbetsförmedlingen arbetar vidare med att införliva rekommendationer från granskningar och revisioner i verksamheten.

6 Tematiska frågor

6.1 Anti-korruption

En aktiv arbetsmarknadspolitik är en viktig del för ett lands ekonomiska tillväxt. För att genomföra sina insatser behöver Arbetsförmedlingen en aktiv samarbetspartner i mottagarlandet, en statlig struktur som är villig att utvecklas och förändras. I många av de länder där Arbetsförmedlingen driver projekt är dock korruptionen ständigt närvarande. Användandet av en tredje part i Kambodja som sköter de ekonomiska transaktionerna i projektet har visat sig vara en framgång. Arbetsförmedlingen arbetar med att utveckla ekonomiska- och upphandlingsrutiner på ett hållbart sätt som motverkar korruption. I de senaste åren har kontanthantering inom projekten minskat och arbetet med att harmonisera ekonomihanteringen i projekt med de interna systemen fortsätter. I de ITP som Arbetsförmedlingen är anti-korruption en viktig utbildningskomponent. Deltagarna behöver stöd för att motarbeta korruption när de ska implementera förändringsprojekten vilket kräver en systematisk och kontinuerlig uppföljning av arbetet. Där blir RBM metodiken ett viktigt verktyg.

6.2 Jämställdhet

Lika möjligheter för kvinnor och män är en nyckelfaktor för framgångsrik fattigdomsbekämpning och en förutsättning för hållbar och demokratisk utveckling. Jämställdhetskomponenter finns i alla Arbetsförmedlingens utvecklingssamarbetsprojekt. Resultat syns i bägge projekten i Kambodja som haft ett systematiskt jämställdhetsarbete. Resultaten för slutlig målgrupp har överträffat förväntningarna med över 50% kvinnor som fått stöd. Minst 50% av de som utbildas i pågående yrkesvägledningsprojekt är också kvinnor. Inom ITP on Social Protection är det en tydlig jämn könsfördelning i de lokala styrgrupperna. Vid rekryteringen av deltagare till båda ITP som Arbetsförmedlingen bedriver är jämn könsfördelning mellan deltagarna prioritet. De förändringsprojekt som deltagarna presenterar för att bli antagna till programmen bedöms utifrån vilket jämställdhetsfokus projektet har.

6.3 Förebygga konflikter

Som en del av den svenska statsförvaltningen bidrar Arbetsförmedlingen till att stärka en god offentlig förvaltningskultur i samarbetsländerna, vilket bidrar till ökade förutsättningar för transparens och demokratiskt ansvarsutkrävande. En förstärkning och utveckling av statliga myndigheter bidrar till demokratisering till exempel genom att offentlighetsprincipen stärks. Myndigheter som Arbetsförmedlingen samarbetar med gör ofta en förflyttning från att kontrollera medborgarna till att ge mer service till medborgarna. Det är en demokratisering som ökar medborgarnas förtroende för staten.

Arbetsförmedlingen arrangerar årligen en expertdag för alla som rekryterats till utvecklingssamarbetet. Under expertdagen 2019 hölls en workshop om mänskliga

rättigheter och demokrati genom ett avrop från Sidas ramavtal. På workshopen deltog också alla medarbetare inom utvecklingssamarbetet. Workshopen tydliggjorde Arbetsförmedlingens bidrag till att stärka de mänskliga rättigheterna för individer och bidrag till demokratiseringen i mottagarländerna.

6.4 Hållbarhet

Arbetsförmedlingen har en hållbarhetsgrupp och under 2019 beslutade myndigheten om en hållbarhetsstrategi som omfattar såväl den nationell som internationell verksamhet. I nätverket för lärande diskuterades vägar till hållbart resande och olika alternativa digitala lösningar. Lärdomar från nätverket har spridits inom Arbetsförmedlingens hållbarhetsgrupp. Arbetsförmedlingen har gjort förändringar för att resa mindre i samarbetet med EPRI i ITP on Social Protection. Det är tydligt att vissa arbetsuppgifter måste ske på plats men en del har kunnat lösas digitalt. Utvecklingen av jobbmässor online i flera projekt, bland annat i Vitryssland, bidrar till mindre resande på ett konkret sätt.

I Arbetsförmedlingens grunduppdrag ingår arbete med ekonomisk och social hållbarhet. Sysselsättning är en av de mest effektiva fattigdomsbekämparna både i Sverige och i andra länder. I Sverige är den arbetsmarknadspolitiska politiken starkt kopplad till den ekonomiska politiken och ger tillväxt i landet. I de länder som Arbetsförmedlingen samarbetar med inom utvecklingssamarbetet är det viktigt att visa på de positiva effekter hållbar och formell sysselsättning ger för landets ekonomi. En aktiv arbetsmarknadspolitik motverkar socialt utanförskap och genom en formalisering av arbetsmarknader sker utveckling av de sociala trygghetssystemen inom ett land.

7 Verksamhetsutveckling

7.1 Utvecklingsarbete

Arbetsförmedlingen arbetar systematiskt med att utveckla sin kapacitet att bedriva internationellt utvecklingssamarbete och har under 2019 fortsatt stärka strukturer, processer och intern styrning. Ett strategiskt inriktningsdokument, beslutat av generaldirektören, ligger till grund för myndighetens internationella utvecklingssamarbete.

Under 2019 påbörjade Arbetsförmedlingen utvecklingen av ett koncept med moduler för arbetet med sårbara grupper. En erfaren expert har tagit fram moduler gällande den offentliga arbetsförmedlingens roll för inkludering av funktionsnedsatta på arbetsmarknaden. Vidare arbete kommer att göras inom de mest relevanta områden exempelvis arbetsmarknadsanalys och prognos. Tanken är att konceptet med moduler ska göra det tydligare vilka typer av stöd Arbetsförmedlingen kan erbjuda och på vilket sätt. Modulerna kommer också att ligga till grund för vilka samarbeten som Arbetsförmedlingen kommer prioritera. Arbetsförmedlingen har inspirerats från Statistikmyndigheten SCB och kommer dela underlagen med andra intresserade myndigheter.

På uppmaning av Sida gjordes en översyn av resultatramverket för ITP Productive Employment and Decent Work. ITP har kommit halvvägs i sitt genomförande och behövde förtydliga resultatramverket utifrån en förändrad omvärld. Resultatramverket är nu tydligare kopplat till RBM och förväntas ge möjligheter till tydligare resultat- och effektrapportering.

Under 2019 har Arbetsförmedlingen använt flest experter inom digitalisering och innovation. Det visar på betydelsen av moderna och kostnadseffektiva verktyg för samarbetspartners. Flest experttimmar har dock använts till arbetsmarknadsanalys och prognos, vilket fortsätter att vara Arbetsförmedlingens största tjänsteexport. Områdena styrning och ledning och sårbara grupper har också haft flera expertinsatser.

Arbetsförmedlingens satsning på ett nytt mer formellt och transparent sätt att bygga upp en expertdatabas har fallit väl ut. Tillgången på experter har ökat, och förankringen lokalt hos personalansvarig chef har blivit större. Alla experter har också uppdaterade CV:n och gett samtycke till att skickas som förslag på experter i prospekteringar vilket effektiviserat arbetet. Systemet är mer transparent och överskådligt, Arbetsförmedlingen delar erfarenheter från utvecklingen av systemet med andra svenska myndigheter.

Arbetsförmedlingen fortsätter att sträva efter att ständigt förbättra sitt internationella utvecklingssamarbete. 2020 kommer myndigheten integrera rekommendationer från revisioner och granskningar i de administrativa och

ekonomiska rutinerna, utveckla mer systematisk bevakning av utlysningar av projekt och vidareutveckla moduler för utvecklingssamarbetet.

7.2 Kompetensutveckling

Kompetensutvecklingsinsatserna under 2019 har haft särskilt fokus på resultatuppföljning, rapportering och omhändertagande av revisionsrekommendationer.

Under hösten fick alla projektmedarbetare en utbildning i RBM. Det var för att stärka projektrapporteringen och få en gemensam plattform. Alla har tidigare utbildning i RBM så insatsen syftade till att fräscha upp och fördjupa de kunskaperna. Satsningen på att sprida RBM-metodik fortsatte med insats för ITP-mentorerna.

För att ytterligare stärka den gemensamma plattformen för medarbetarna inom det internationella utvecklingssamarbetet genomfördes en workshop kring statstjänstemannarollen i internationella sammanhang, där olika självupplevda scenarios diskuterades i grupper. Alla medarbetare deltog även i en Wordutbildning för att öka kvalitén i och harmonisera rapporteringen av utvecklingssamarbetsprojekt.

Kompetensutveckling har också skett genom myndigheternas nätverk för lärande. Arbetsförmedlingen stod under 2019 som värd eller medarrangerade seminarium om biståndstrender och demokrati samt jämställdhet. Arbetsförmedlingen arbetade också med workshops om anti-korruption och om rapporten om myndigheternas arbete med kapacitetsutveckling inom internationellt utvecklingssamarbete av Lunds universitet. Utöver det deltog Arbetsförmedlingen i workshops om hållbart resande och klimatsmarta arbetssätt, om kapacitetsutveckling och former för samarbete mellan myndigheter som bedriver utvecklingssamarbete. Arbetsförmedlingen är med i nätverkets ordförandegrupp och deltar i de fasta arbetsgrupperna för ekonomer och administratörer och för anordnare av internationella utbildningsprogram.

En förutsättning för goda insatser i utvecklingssamarbetsprojekt är väl förberedda experter. Ett transparent system för rekrytering till uppdrag inom utvecklingssamarbete har lett till en större och bredare expertpool. Idag ingår ett 30-tal medarbetare i poolen. Varje expert som ska delta i insats får en genomgång av svensk biståndspolitik, projektmetodik och myndighetens riktlinjer för tjänsteresor och utlandsuppdrag. Arbetsförmedlingen satsade under året även på gemensam kompetensutveckling för och erfarenhetsutbyte mellan experterna. I augusti 2019 samlades alla experter för information om myndigheternas roll i det internationella utvecklingssamarbetet och Arbetsförmedlingens aktuella projekt. Under dagen tog deltagarna del av en workshop om mänskliga rättigheter och demokrati i statsförvaltningen genom ett avrop från Sidas ramavtal. Frågor som diskuterades var vad det betyder att arbeta för mänskliga rättigheter och demokrati i arbetet med internationell kapacitetsutveckling, hur projektarbete får in mänskliga rättigheter perspektivet i praktiken och hur demokratistärkning inkluderas i projekt.

Arbetsförmedlingens personal inom det internationella utvecklingssamarbetet deltog under 2019 i utbildningar på Sida Partnership Forum samt på seminarier på Sida och Utrikespolitiska institutet. Fyra medarbetare deltog i en utbildning på SPF med tema hållbart lärande - bortom workshop. Arbetsförmedlingen anser att lärdomarna från hållbart lärande kan användas i sammanhang utanför det internationella utvecklingssamarbetet. De som deltog på hållbart lärande håller under våren 2020 i tre utbildningsinsatser på temat för kollegorna på Internationella enheten. Enheten ordnar regelbundet omvärldsbevakningsseminarier för personalen och varje år en fortbildningsdag med internationellt perspektiv för hela myndigheten i samband med FN-dagen. 2019 var temat anständigt arbete som fattigdomsbekämpare. En representant från ILO i Geneve medverkade och höll ett föredrag på temat. FN-dagen på Arbetsförmedlingen var mycket välbesökt och uppskattat av myndighetens medarbetare.

8 Reflektioner

Arbetsförmedlingens omställning präglade all verksamhet i myndigheten under 2019. Det internationella utvecklingssamarbetet påverkades i mindre grad än andra delar av myndighetens verksamhet. Störst påverkan hade reformen på ITP Productive Employment and Decent Work. Reformeringen av myndigheten pågår vilket kan komma att påverka det internationella utvecklingssamarbetet framöver. Arbetsförmedlingens bedömning är att de vanligaste exporttjänsterna som arbetsmarknadsanalys och prognos, digitala tjänster och arbete med sårbara grupper kommer fortsätta vara del av Arbetsförmedlingens prioriterade verksamhet även i en reformerad myndighet. Trots att 2019 var ett turbulent år har verksamhetsutveckling inom det internationella utvecklingssamarbetet varit prioriterat.

Kopplingar till FN:s ramverk Global Compact for Safe, Orderly and Legal Migration från 2018 ökar inom Arbetsförmedlingens utvecklingssamarbete. Största andelen människor som idag rör sig över gränser gör det i syfte att arbeta. Arbetsförmedlingen gynnas av lång erfarenhet av mobiliteten inom EU vilket är till nytta i utvecklingssamarbetsprojekt med komponenter för migration/cirkulär migration.

I de flesta länder finns det betydande svårigheter i samarbetet mellan utbildningsväsende och arbetsmarknad. Arbetsförmedlingens utvecklingssamarbete i allmänhet och projekten i Kambodja i synnerhet har inneburit erfarenheter av hur samarbetet kan utvecklas mellan utbildning och arbetsmarknad. I Arbetsförmedlingens utveckling av moduler skulle kopplingen mellan utbildning och arbetsmarknad kunna utgöra ett tematiskt koncept. Konceptet behöver utvecklas i samarbete med andra myndigheter i Sverige som har ansvar för utbildningsväsendet. Arbetsförmedlingen fortsätter gärna dialogen med Sida för att få stöd i utvecklingen av ett sådant koncept.

Internationella utbildningsprogram är en modell som Arbetsförmedlingen arbetat med under en längre tid och som myndigheten bedömer som framgångsrik. En viktig orsak till det är att kopplingen mellan väl förankrade förändringsprojekt i de deltagande länderna, relevant utbildningsinnehåll och mentorskap med fokus på förändringsledning. Särskilt intressant är att utveckla ITP-modellen genom ett djupare samarbete med flera svenska myndigheter. Arbetsförmedlingen ser goda förutsättningar att fortsätta med ITP formatet bland annat i Latinamerika och på Balkan samt att flera svenska myndigheter kan arbeta tillsammans för att nå hållbara resultat.

Arbetsförmedlingen gör bedömningen att myndighetens internationella utvecklingssamarbete kommer att vara fortsatt efterfrågat i omvärlden, grundat i utvecklingen av arbetet med Agenda 2030 och sysselsättning som en effektiv fattigdomsbekämpare.

Arbetsförmedlingen kan se ett ökat intresse för hur myndigheten utvecklas och reformeras. Det kan komma att påverka det internationella utvecklingssamarbetet

genom andra typer av förfrågningar från potentiella samarbetspartners. Reformeringen betyder identifiering av effektivare arbetssätt som kan vara relevanta för organisationer med mindre ekonomiskt utrymme. Det blir också tydligt hur etablerade institutioner som Arbetsförmedlingen i Sverige behöver förnyas i ett sammanhang med en allt mer global arbetsmarknad i förändring.