

# Arbetsförmedlingens återrapportering 2018

Effektiviseringsinsatser på  
Arbetsförmedlingen



# Redovisning av Arbetsförmedlingens insatser för effektiviseringar i statsförvaltningen

Arbetsförmedlingen har i myndighetens regleringsbrev för 2018 fått nedanstående uppdrag:

## *12. Effektiviseringar i statsförvaltningen*

*Arbetsförmedlingen ges i uppdrag att genomföra särskilda satsningar på effektiviseringar i sin verksamhet 2018. De effektiviseringsinsatser som genomförs ska syfta till att förbättra resultaten i kärnverksamheten. I det ligger att övergångar till både arbete och studier ska öka.*

*Arbetsförmedlingen ska redovisa resultatet av uppdraget till regeringen (Arbetsmarknadsdepartementet) senast den 20 december 2018.*

*Regeringen avser också att ge Ekonomistyrningsverket (ESV) i uppdrag att stödja myndigheten i genomförandet av detta uppdrag. Erfarenheterna från uppdraget ska bidra till ESV:s arbete med att ta fram ett metodstöd för effektiviseringar i staten.*

Beslut i detta ärende har fattats av Mikael Sjöberg, generaldirektör. Ärendet har föredragits av Petra Trygg, Ekonomiavdelningen. I den slutliga handläggningen har ekonomichef Fredrik Modigh deltagit.

Mikael Sjöberg  
Arbetsförmedlingens generaldirektör

Petra Trygg  
Finansiell controller



## Innehåll

<b>1</b>	<b>Sammanfattning</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>8</b>
2.1	Arbetsförmedlingens uppdrag.....	8
2.2	Utgångspunkter för Arbetsförmedlingens återrapportering .....	8
2.2.1	Arbetsförmedlingens förnyelseresa .....	8
2.2.2	Definition av effektivitet .....	9
<b>3</b>	<b>Effektiviseringsinsatser som synliggör förnyelseresans potential</b> .....	<b>10</b>
3.1	Införande av nyttorealisering .....	10
3.2	Kalkylmodell för beräkning av förnyelseresans effektiviseringspotential ..	11
3.2.1	Metod .....	11
3.2.2	Kalkylmodellen .....	12
3.2.3	Insikter och resultat .....	14
3.3	Närmare beskrivning av två områden i kalkylmodellen .....	15
3.3.1	Automatisering av beslutsprocesser .....	15
3.3.2	Förändrat stöd i direktservice - från oplanerat till inbokat .....	16
<b>4</b>	<b>Effektiviseringsinsatser inom det arbetsmarknadspolitiska området</b> .....	<b>18</b>
4.1	Kunddriven verksamhetsutveckling .....	18
4.2	Datadriven analys .....	19
4.3	Analysverktyg.....	19
4.3.1	Klusteranalys.....	20
4.3.2	DEA-analys .....	20
4.4	Ständiga förbättringar i vardagen.....	21
4.5	En strategi för upphandlade arbetsförmedlingstjänster.....	22
4.5.1	Upphandlade tjänster ska öka effektiviteten i den arbetsmarknadspolitiska verksamheten .....	23
4.6	Behovsgrupper inom garantierna .....	24
<b>5</b>	<b>Övriga effektiviseringsinsatser</b> .....	<b>25</b>
5.1	Införande av ärendeindelning .....	25
5.2	Regelförenklingar .....	25
5.3	Utveckling av styrning och uppföljning.....	26
5.3.1	Effekter av utvecklingen.....	27
5.4	Samordnade tjänster.....	28
<b>6</b>	<b>Slutsatser</b> .....	<b>29</b>

## 1 Sammanfattning

Arbetsförmedlingen har i regleringsbrevet för 2018 fått i uppdrag att genomföra särskilda satsningar på effektiviseringar i sin verksamhet 2018. De effektiviseringsinsatser som genomförs ska syfta till att förbättra resultaten i kärnverksamheten. I det ligger att övergångar till både arbete och studier ska öka. Arbetsförmedlingen ska redovisa resultatet av uppdraget till regeringen (Arbetsmarknadsdepartementet) senast den 20 december 2018.

Arbetsförmedlingens utgångspunkt för rapporten är Arbetsförmedlingens förnyelseresa som pågår till 2021. Syftet med förnyelseresan är att utveckla verksamheten till att bli en modern och effektiv myndighet som skapar tydlig kund- och samhällsnytta. Arbetsförmedlingen utgår i rapporten från begreppet effektivitet såsom det beskrivs i ESV:s rapport *Effektivisering i statsförvaltningen* (ESV 2016:59).

Att hämta hem nyttorna av den utveckling som sker i förnyelseresan är centralt för att effektivitet ska uppstå. Under 2017 införde Arbetsförmedlingen en modell för nyttorealiserings inom den del av verksamhetsutvecklingen som innehåller IT. Modellens syfte är att tydliggöra dels betydelsen av nyttorealiserings på myndigheten, dels skapa ett gemensamt ramverk för hur nyttorealiserings ska gå till. Med utgångspunkt i modellen har ett samlat nyttoregister tagits fram som möjliggör en samlad uppföljning av nyttorna liksom uppföljning av att nyttorna realiserar.

Arbetsförmedlingen tog under 2018 fram en metodik för att systematiskt kunna identifiera och beräkna de ekonomiska effekterna av förnyelseresan. Fokus i arbetet var kund- och kanalförflyttningen av kundärenden, eftersom denna del av förnyelseresan bedöms ha god potential att frigöra resurser i myndigheten. Arbetet enligt framtagen metodik kommer att fortsätta under 2019 då fler områden inom förnyelseresan kommer att belysas. Det betyder att hela förnyelseresans effektiviseringspotential till dags dato ännu inte är kartlagd. Slutsatser av det initiala analysarbetet är att effektiviseringspotentialen av förnyelseresan är stor. De 13 områden som hittills analyserats pekar på en summerad ekonomisk effektiviseringspotential på drygt 3,3 miljarder kronor över 5 år. Effektiviseringspotentialen är ökande vartefter förnyelseresan fortgår. Analysen pekar på en effektiviseringspotential för 2022 på 1,3 miljarder kronor jämfört med 2018 års budgetram.

Arbetet med att analysera och identifiera ytterligare områden för att uppnå en mer heltäckande bild av den totala effektiviseringspotential som förnyelseresan innebär, kommer att vara en viktig del av det fortsatta effektiviseringsanalysarbetet på myndigheten. Arbetsförmedlingen avser att i myndighetens budgetunderlag för åren 2020 till 2022 redogöra för sin bedömning av i vilken utsträckning de frigjorda resurserna bör återinvesteras i verksamheten för att skapa ökade verksamhetsresultat eller bidra till att skapa en billigare myndighet.

Förnyelseresan innebär också effektiviseringsinsatser på det arbetsmarknadspolitiska området. Effektiviseringsinsatser med kunden i fokus förväntas bidra till att stärka myndighetens resultat i termer av ökade övergångar till arbete eller studier. Kunddriven verksamhetsutveckling, ständiga förbättringar i vardagen och en ny strategi för upphandlade tjänster beskrivs inom ramen för detta. Vidare beskrivs övriga effektiviseringsinsatser som knyter an till eller är en förutsättning för dessa effektiviseringar, som införande av ärendehantering, regelförenklingar, utveckling av styrning och uppföljning samt samordnade tjänster i denna återrapport.

De insatser som beskrivs inom ramen för denna återrapport syftar direkt eller indirekt till att uppnå goda resultat och effekter för kund- och samhällsnyttan. Arbetsförmedlingen har också de senaste åren förbättrat resultaten i relation verksamhetsmålen inom flera områden. Utöver myndighetens eget agerande påverkas Arbetsförmedlingens resultat i kärnverksamheten i form av övergång till arbete och studier i hög grad också av konjunkturen och arbetsmarknadens sammansättning, liksom av regeringens styrning och tilldelning av medel. Även om vissa insatser är i ett för tidigt skede för att visa kopplingen till förbättrade resultat är Arbetsförmedlingens bedömning att utvecklingen kommer stärkas ytterligare under förnyelseresans fortsatta genomförande.

Sammantaget bedöms effektiviseringsinsatserna bidra till att i förlängningen stärka myndighetens förmåga att ge rätt insatser till rätt individ vid rätt tidpunkt. Detta leder i sin tur till ett mer effektivt resursutnyttjande av såväl programmedel som myndighetens förvaltningsanslag.

## 2 Inledning

### 2.1 Arbetsförmedlingens uppdrag

Arbetsförmedlingen har i regleringsbrevet för 2018 fått i uppdrag att genomföra särskilda satsningar på effektiviseringar i sin verksamhet 2018. De effektiviseringsinsatser som genomförs ska syfta till att förbättra resultaten i kärnverksamheten. I det ligger att övergångar till både arbete och studier ska öka. Arbetsförmedlingen ska redovisa resultatet av uppdraget till regeringen (Arbetsmarknadsdepartementet) senast den 20 december 2018.

Regeringen har också gett Ekonomistyrningsverket (ESV) i uppdrag att stödja myndigheten i genomförandet av detta uppdrag. Erfarenheterna från uppdraget ska bidra till ESV:s arbete med att ta fram ett metodstöd för effektiviseringar i staten.

### 2.2 Utgångspunkter för Arbetsförmedlingens återrapportering

Statens verksamhet ska eftersträva hög effektivitet och iakttä god hushållning. Det slår budgetlagen (2011:203) fast. Enligt myndighetsförordningen (2007:515) har varje myndighetsledning ett ansvar för att verksamheten bedrivs effektivt och att myndigheten hushållar väl med statens medel.

#### 2.2.1 Arbetsförmedlingens förnyelseresa

Arbetsförmedlingen bedriver en förnyelseresa som syftar till att utveckla myndigheten till att bli en modern myndighet som skapar ökad kund- och samhällsnytta. Denna genomgripande reformering av myndigheten startade 2014. Utvecklingsarbetet vägleds av visionen att göra Sverige rikare genom att få människor och företag att växa. Förnyelsearbetet ska vara ett stöd i Arbetsförmedlingens organisation som helhet och innehåller strategiskt viktiga områden för myndigheten under de kommande åren. Därför har myndigheten valt att hantera den strategiska styrningen och ledningen av förnyelsearbetet som en integrerad del av övrigt ledningsarbete.

Förnyelseresan innefattar flera delar:

- Utveckla myndighetens erbjudanden och tjänster
- Kraftigt bygga ut de digitala tjänsterna
- Öka kvaliteten i kundmöten och i myndighetsutövningen
- Utveckla rollen som expertmyndighet inom arbetsmarknadsområdet

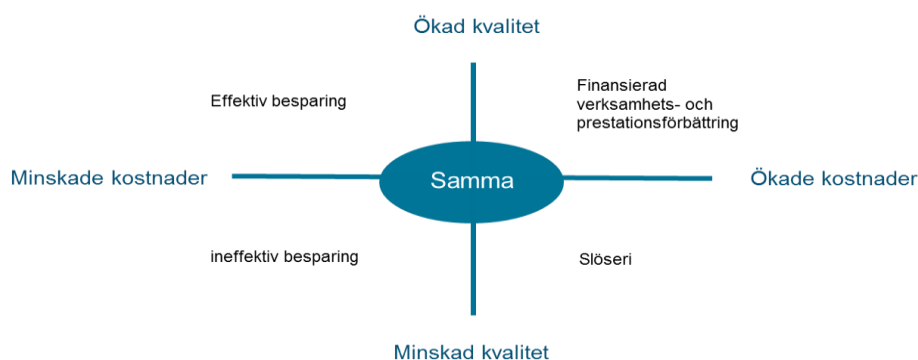
Genom förnyelseresan ska myndigheten ändra sin verksamhetslogik. Verksamhetslogiken bidrar till en tydlig bild och struktur över de grundläggande delarna i uppdraget - planering, prioritering och att åstadkomma resultat. En viktig ingrediens för att åstadkomma en ändra verksamhetslogik handlar om ökad digitalisering. Arbetsförmedlingen digitaliserar sina tjänster och erbjudanden så att



fler kunder ska kunna välja digitala kanaler. Digitaliseringen för också med sig både ökad kvalitet och effektivitet internt på myndigheten.<sup>1</sup> Myndighetens förnyelseresa, med en förändrad verksamhetslogik och en kraftig satsning på digitalisering utgör således kontexten för de satsningar på effektivisering som sker i Arbetsförmedlingen under 2018 och som kommer att beskrivas närmare i denna åiterrapport. Rapporten återger inte en samlad bild av samtliga effektiviseringsinsatser som pågår på myndigheten utan fokuserar på att synliggöra centrala områden och metoder.

### 2.2.2 Definition av effektivitet

Arbetsförmedlingen utgår i denna åiterrapport från ESV:s definition av effektivitet som en relation mellan kostnad och kvalitet, där ökad effektivitet innebär att en verksamhet utförs till en minskad kostnad med oförändrad kvalitet, eller att kvaliteten ökar till samma kostnad. Det optimala är om myndigheten kan öka kvaliteten i verksamheten till en minskad kostnad.<sup>2</sup>



ESV menar att kvaliteten i en myndighets verksamhet ska relateras till verksamhetens resultat. Med "kvalitet i en verksamhet" menar ESV den förmåga som myndighetens verksamhet och prestationer har att bidra till förväntade effekter. Utifrån detta resonemang kan kvalitet exempelvis avse handläggningstider för ärenden, kundnöjdhet eller förmåga att möta kundernas behov av digitala tjänster.<sup>3</sup> För att visa en utveckling mot bibehållen eller ökad kvalitet till samma eller mindre resurser behöver en systematisk uppföljning ske. Arbetsförmedlingen har påbörjat ett arbete för att tydliggöra kopplingen mellan kvalitet och kostnader. Det finns utmaningar med att belägga i vilken utsträckning de successiva förbättringarna av verksamheten har bidragit till att förbättra Arbetsförmedlingens resultat. Förnyelseresan innebär genomgripande förändringar av myndigheten som gör det svårt att se effekter av enskilda insatser eftersom de är beroende av varandra. Arbetsförmedlingen är också beroende av konjunktur och arbetsmarknad liksom av regeringens styrning och tilldelning av medel.

<sup>1</sup> Ny organisation för Arbetsförmedlingen, F-2016/0030 7336

<sup>2</sup> ESV 2016:59, *Effektivisering i statsförvaltningen*

<sup>3</sup> ESV 2016:59, *Effektivisering i statsförvaltningen*

### 3 Effektiviseringsinsatser som synliggör förnyelseresans potential

Arbetsförmedlingens kund- och kanalstrategi som beslutades i november 2014 innebär i praktiken att många av de arbetsuppgifter och tjänster som bedrivs och erbjuds på de lokala arbetsförmedlingskontoren ska flytta till digitala kundkanaler i form av främst digital självservice men också personlig service via digital kanal (Kundtjänst). En sådan förflyttning är en förutsättning för att Arbetsförmedlingen ska kunna frigöra resurser för att dels utveckla arbetsgivararbetet, dels för att kunna ge ett fördjupat stöd till de arbetssökande som har störst behov av detta. <sup>4</sup> Även en del av beslutsprocessen vid viss typ av ärendehandläggning kommer att kunna flyttas till digitala kanaler genom ökad automatisering. Detta ökar förutsättningarna för god förvaltning genom minskade risker för felaktiga beslut och därmed minskad risk för otillbörlig påverkan av utbetalningar. Möjligheterna är också stora till fortsatt automatisering och därmed effektivisering av Arbetsförmedlingens myndighetsutövande.

På längre sikt ger kund- och kanalförflyttningen möjligheter att, inom ramen för Arbetsförmedlingens uppdrag och regeringens styrning, i framtiden ompröva vad myndigheten ska erbjuda arbetsmarknaden. Genom den tekniska utvecklingen kan Arbetsförmedlingen t.ex. bidra med tillgång till data för andra aktörer, som i sin tur ges bättre förutsättningar att arbeta med t.ex. matchning. I ett sådant exempel bistår Arbetsförmedlingen mera med en informationsinfrastruktur som genom andra aktörer, specialiserade inom vissa områden, kan förbättra matchningen på arbetsmarknaden.

#### 3.1 Införande av nyttorealiserings

Nyttorealiserings som koncept är ett systematiskt arbetssätt för att optimera och säkra hemtagningen av den förväntade nyttan av investeringar inom den offentliga sektorn<sup>5</sup>. I syfte att styra och följa upp IT-utvecklingsarbetet, inklusive den utveckling som bidrar till att driva kund- och kanalförflyttningen som beskrivs i tidigare avsnitt, beslutade Arbetsförmedlingen 2017 om en modell för nyttorealiserings. Genom modellen tydliggörs ramverket för nyttorealiserings som är kopplad till myndighetens utvecklingsportfölj. Utvecklingsportföljen innefattar all verksamhetsutveckling med IT-innehåll och styrningen av den knyter an till myndighetens VP-process. <sup>6</sup> Under 2018 sammanställdes med utgångspunkt i modellen för nyttorealiserings ett nyttoregister för alla initiativ inom utvecklingsportföljen. Utifrån detta nyttoregister följdes nyttor upp som en del av myndighetens ordinarie planerings- och uppföljningscykel med syfte att:

- Säkra att förväntad nytta och effekt uppstår i verksamheten utifrån gjorda investeringar och utvecklingsinsatser.

<sup>4</sup> Af-2014/527228

<sup>5</sup> E-delegationen, Vägledning i Nyttorealiserings version 2.0

<sup>6</sup> Af-2016/0008 5639-7

- Ge strategisk styrning mellan olika typer av verksamhetsutveckling, t.ex. vilken nyttoinriktning Arbetsförmedlingen vill ha över tid på verksamhetsutvecklingen så som t.ex. effektivisering, kundnöjdhet och för val av rätt satsning vid rätt tillfälle.

I förlängningen innebär att stärka realiseringen av förväntade nyttor från genomförda utvecklingsinitiativ att Arbetsförmedlingens förmåga att ta hem nyttor kommer att öka, och att myndigheten på ett systematiskt sätt därmed kan omdisponera de t.ex. ekonomiska nyttorna på ett sådant sätt att det gynnar myndighetens förmåga att genomföra sitt uppdrag. En väl fungerande nyttorealiserings är således en viktig ingrediens för att effektivt kunna genomföra sitt kärnuppdrag.

### **3.2 Kalkylmodell för beräkning av förnyelseresans effektiviseringspotential**

Huvudsyftet med förnyelseresan är som nämnts att öka kund- och samhällsnyttan. Men förnyelseresan för också med sig en stor ekonomisk effektiviseringspotential när resurser frigörs. I början av 2018 påbörjades ett arbete med att ta fram en systematik i att identifiera och beräkna denna effektiviseringspotential. Arbetet inleddes med framtagandet av en kalkylmodell med förmåga att kvantifiera nyttor. Genom metoden stärktes myndighetens förmåga att identifiera och beräkna den potential för effektivisering som finns kopplat till olika områden. I arbetet kartlades stora, planerade förändringar och dessa förändringars effekter kvantifierades med hjälp av verktyget. Två separata nyttokalkyler användes: en för att beräkna potential inom arbetsökandesidan och en för att beräkna potential inom arbetsgivarsidan. Genom detta arbete etablerades en tydligare bild av kanalförflyttningen. Arbetet fortlöpte under hösten 2018 och de två kalkylmodellerna slogs samman till en. En insats gjordes även för att identifiera, kvantifiera och synliggöra ytterligare nyttor inom kanalförflyttningen. Resultatet från arbetet har använts som vägledande underlag i budgetarbetet för 2019.

De förändringsområden som analyserades under hösten är ”automatisering av beslutprocesser” samt ”förbättringar av arbetsförmedlars digitala arbetsplats” genom enklare navigering och synkronisering mellan applikationer. Ambitionen är att kalkylmodellen ska fortsätta användas som ett verktyg för att kvantifiera olika förändringar inom förnyelseresan och bland annat ingå i Arbetsförmedlingens verksamhetsplaneringsprocess framöver.

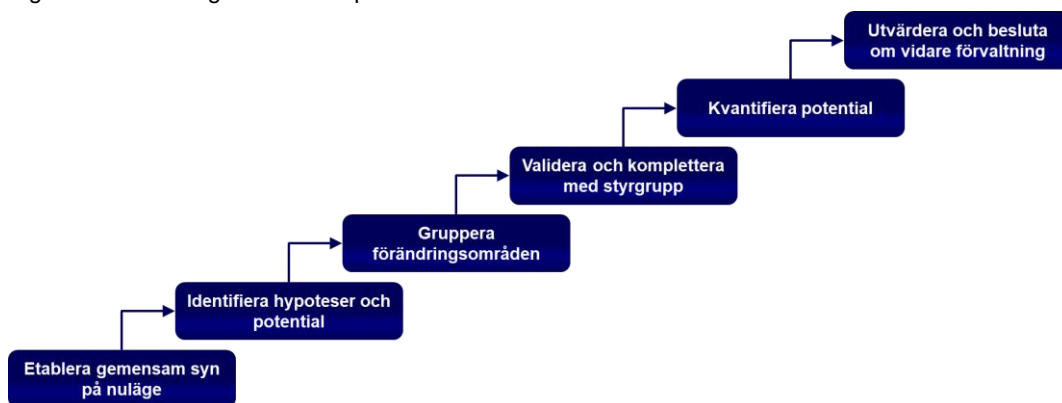
#### **3.2.1 Metod**

Arbetet genomfördes genom en sammanvägning av olika perspektiv (exempelvis kundperspektiv, kanalperspektiv och ekonomiskt perspektiv). Identifiering av förändringsområden utgick dels ifrån liggande planer men i huvudsak från hypoteser, som fastställdes i intervjuer med ämnesexperter och i workshops inom en utsedd arbetsgrupp. Datainsamling ägde rum parallellt med identifieringen av förändringsområden. I de fall då datapunkter saknades inom myndigheten gjordes estimat tillsammans med ämnesexperter. I särskilda fall, om datapunkten var av

betydande karaktär, skapades en plan för att ersätta estimaten med data. Exempelvis genomfördes en tidsstudie av arbetsförmedlares arbetsmoment på lokala kontor samt en ärendekartläggning i Direktservice för att insamla extra data under maj 2018. Resultaten inför dessa undersökningar användes därefter för att uppdatera datapunkter i kalkylmodellen.

Arbetet – från att fånga hypoteser till att kvantifiera förändringsområden – utgick från en så kallad bottom-up metodik. Hypoteser och data insamlades först från arbetsgruppen och övriga ämnesexperter för att sedan valideras och kompletteras av uppdragsledningen och slutligen kvantifieras.

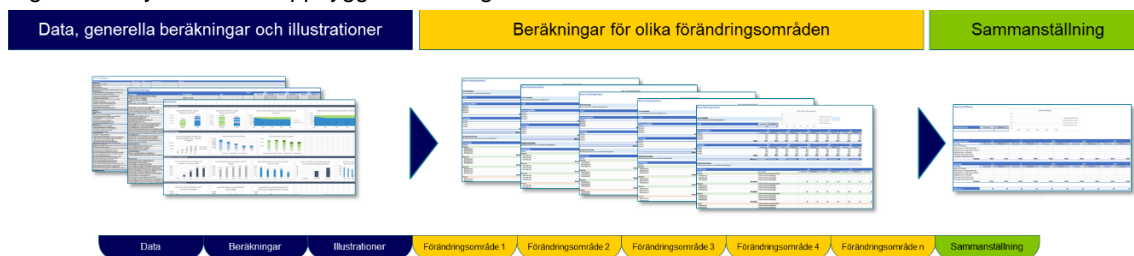
Figur 1: Beskrivning av bottom-up metodiken



### 3.2.2 Kalkylmodellen

Kalkylmodellen är en excelbok som innehåller grunddata om verksamheten, beräkningar för varje enskilt förändringsområde samt en sammanställande flik i vilken det totala nuvärdet av samtliga förändringsområden presenteras. Kalkylen tar både hänsyn till inflödet samt kundbasen över året och hur flöden av kunder förändras. De förändringsområden som ingår har en direkt koppling till kanalförflyttningen och hänsyn tas till kostnader och nyttor för åren 2018–2022. Kalkylmodellen är framtagen i syfte att vara ett justerbart verktyg som kan ge vägledning inför beslutsfattande och planering. Logik, tydlighet och användbarhet har prioriterats i utformningen.

Figur 2: Kalkylmodellens uppbyggnad och logik:



I slutet av 2018 innehöll kalkylmodellen 13 olika förändringsområden, där cirka hälften rör arbetssökandeförändringar och hälften arbetsgivarförändringar. Inom arbetssökandesidan har följande förändringsområde analyserats:

#### *Utrullning av Service på Distans*

Utbyggnad av kundtjänst. Förflyttning av planeringssamtal, uppföljningssamtal samt hjälp med utvalda beslut för arbetssökande nära arbetsmarknaden. Förflyttningen sker från lokala kontor till kundtjänst.

#### *Reducering av onödiga kontakter med kundtjänst*

Utveckling av funktioner, användarupplevelse och informationsdelning i digitala kanaler. Kalkylen tar sikte på maximal förflyttning av kontakter mellan arbetssökande och kundtjänstmedarbetare som berör frågor som den arbetssökande snabbare och enklare löser själv i den digitala kanalen.

#### *Digitalisering av steg i basprocessen*

Utveckling av funktioner och användarupplevelse i digitala kanaler, med fokus på inskrivningsprocessen samt processen för inlämning av aktivitetsrapport. Kalkylen tar sikte på maximal förflyttning av inskrivning och inlämning av aktivitetsrapport från lokala kontor till den digitala kanalen.

#### *Digitalisering av informationsträffar*

Utveckling av webinar och filmer. Kalkylen tar sikte på en förflyttning av majoriteten av informationsträffar från lokala kontor till den digitala kanalen

#### *Automatisering av beslutsprocesser*

Kartläggning och automatisering av arbetssökararbete inom beslutsprocesser. Kalkylen tar sikte på maximal automatisering av beslutsprocesser och reducering av arbetsbelastning på lokala kontor i huvudsak, se vidare avsnitt 3.3.1 nedan.

#### *Förändrat stöd i Direktservice*

Utveckling av funktioner, användarupplevelse och informationsdelning i digitala kanaler. Kalkylen tar sikte på en maximal förflyttning av enklare frågor från Direktservice på de lokala kontoren till den digitala kanalen. De frågor som är för avancerade för att besvaras via den digitala kanalen ska istället bli bokade möten på de lokala kontoren, se vidare avsnitt 3.3.2 nedan.

Inom arbetsgivarsidan har kalkylen byggts upp av följande förändringsområden:

#### *Automatisering av beslutsprocesser*

Kartläggning och automatisering av arbetsgivararbete inom beslutsprocesser. Kalkylen tar sikte på maximal automatisering av beslutsprocesser och reducering av arbetsbelastning på lokala kontor i huvudsak, se vidare avsnitt 3.3.1 nedan.

#### *Digitalisering av kundflöden*

Utveckling för att förbättra kvalitet och öka utbud av digitala tjänster för ökad kundnöjdhet, exempelvis digitala rekryteringsträffar och möjlighet att följa status i

ärendet. Kalkylen tar sikte på en förflyttning från lokala kontor och kundtjänst till den digitala kanalen.

#### *Utveckling av kompetens*

Investering i medarbetarnas digitala förmåga och i deras säljförmågor för ökad kundnöjdhet och effektivare arbete. Kalkylen tar sikte på en förflyttning från lokala kontor och kundtjänst till den digitala kanalen.

#### *Effektivisering av tjänsteutbud*

Reducering av mindre värdeadderande tjänster som att manuellt skapa annonser, göra urval och manuellt matcha. Kalkylen tar sikte på att förflyttningen sker från lokala kontor och kundtjänst till den digitala kanalen.

#### *Utveckling av kundtjänsten*

Större andel arbetsgivare ska i framtiden erbjudas stöd från kundtjänst. Kalkylen tar sikte på en förflyttning av rekryteringsuppdrag, beslut och flytt av företagskontrakt för utvalda arbetsgivare från lokala kontor till kundtjänst.

I kalkylen ingår även gemensamma förändringsområden som gynnar Arbetsförmedlingen som helhet:

#### *Effektivisering av arbete i vardagen*

Utveckling av digitalt portföljlösningssystem samt CRM-system för arbetsförmedlare. Kalkylen tar sikte på en maximal reduktion av arbete som läggs på administration på grund av ineffektiva verktyg och dubbelarbete i flera program.

#### *Centralisering av ekonomihantering*

Centralisering och digitalisering av ekonomihantering (primärt avseende fakturahantering) för att höja kvaliteten och öka effektiviteten. I november 2018 beslutades om ett införande redan från 2019.

Addering av olika förändringsområden i kalkylmodellen är ett löpande arbete som kommer att fortgå. Kalkylmodellen har under 2018 genomgått tre iterationer, den första med fokus på arbetssökandesidan, den andra med fokus på arbetsgivarsidan och den tredje med fokus på sammanslagningen och identifiering av ytterligare områden med effektiviseringspotential. Fler iterationer behöver göras under kommande år för att successivt täcka fler områden. Den effektiviseringspotential som i dagsläget är framräknad är inte att betrakta som hela förnyelseresans effektiviseringspotential.

### **3.2.3 Insikter och resultat**

Under 2018 har kanalförflyttningen och delar av förnyelseresans interna nyttor konkretiserats och synliggjorts med hjälp av myndighetens utökade förmågor att arbeta med beräkning av effektiviseringspotential. Den förändring som myndigheten befinner sig i har sedan start haft effektivitet i termer av ökad kund- och samhällsnytta som huvudsakligt fokus. Med hjälp av kalkylmodellen har även ekonomisk effektiviseringspotential kunnat identifieras och beräknas. Det planerade

scenariot i kalkylmodellen rymmer en summerad potential om totalt cirka 3,3 miljarder kronor över 5 år. Resultatet bygger på en årlig summering av de potentiella netto nyttor som de olika förändringsområdena innehåller. Nyttorna antas öka med åren i takt med att kanalförflyttningen och andra förändringar träder i kraft. Det område som har störst potential enligt kalkylen är automatisering av beslutsprocesser som gäller både för arbetssökande samt arbetsgivare. Detta område beskrivs närmare i avsnittet 3.3.1 nedan. Även utrullning av service på distans, digitalisering av kundflöden samt effektivisering av arbete i vardagen är områden med stor effektiviseringspotential enligt kalkylen.

Förnyelseresans effektiviseringspotential är accelererande de kommande åren då arbetssätt, kanalförflyttning av kundärenden etc. kommer att vara fullt genomförda. Detta ger att estimatet för effektiviseringspotentialen med de 13 områdena som ingår tills nu i analysarbetet enligt det planerade scenariot är ökande de kommande åren och har en estimerad besparingspotential på 1,3 miljarder kronor för 2022 jämfört med 2018 års budget.

Arbetsförmedlingen har nu en metodik på plats för fortsatt beräkna förnyelseresans effektiviseringspotential. Hur de frigjorda resurserna ska användas kommande år är i dagsläget inte beslutat. Arbetsförmedlingen avser att i myndighetens budgetunderlag för åren 2020 till 2022 redogöra för sin bedömning av balansen mellan billigare myndighet kontra återinvestering och därmed förbättrade verksamhetsresultat.

### **3.3 Närmare beskrivning av två områden i kalkylmodellen**

#### **3.3.1 Automatisering av beslutsprocesser**

Kartläggning och automatisering av beslutsprocesser i arbetssökande- samt arbetsgivararbetet innebär en minskning av arbetsbelastningen på lokala arbetsförmedlingskontor och har identifierats som centrala med stor effektiviseringspotential ur både kundnjödets- samt ekonomiskt perspektiv. Kalkylmodellen som beskrivs ovan visar en stor ekonomisk potential på sammanlagt cirka 1 miljard kronor summerat på 5 år.

Inom arbetet med arbetssökande kan som exempel nämnas arbetet med att införa möjligheten att få ett programbeslut via webben. Det övergripande syftet är att skapa förutsättningar för mer självgående kunder. Genom att automatisera ska Arbetsförmedlingens kunder kunna få ett beslut genom att använda myndighetens självservicejänster på webben. Det kan dels innebära att besluten för en arbetssökande kan fattas utan personlig kontakt med en handläggare. Det kan också innebära att endast delar av processen sker utan personlig kontakt medan andra delar fortfarande kräver personlig kontakt.

Målbilden är att ärendeprocessen ska vara tydlig och transparent för kunden och att de ska kunna göra så mycket som möjligt via webben. Kunderna ska kunna ta egna initiativ genom att initiera ett beslutsärende via Mina sidor. Arbetsförmedlingen bedömer att detta kommer att leda till:

- Ökad transparens gentemot Arbetsförmedlingens kunder.
- Ökad rättssäkerhet och jämställdhet genom att arbetsprocessen för beslut om stöd ensas.
- Ökad kundnöjdhet eftersom kunderna kan äga sin process i större utsträckning.
- Minskad onödig efterfrågan till Kundtjänst.
- Ökad intern effektivitet genom att arbetsmoment digitaliseras.

Inom arbetsgivararbetet bedöms automatisering av processer för olika former av anställningsstöd vara det mest värdeskapande förändringsområdet som både genererar nytta för kunden och ekonomisk nytta. Automatisering av blanketter och beslut möjliggöra en förflyttning av kunden från arbetsförmedlingskontoren till självservice, vilket stödjer kanalförflyttningen. Det bidrar även till att minska felaktig hantering och underlättar för arbetsgivare. Förflyttning av beslut och blanketter delvis till kundtjänst och sedan, i nästa steg, vidare till automatisering resulterar i mindre handläggningstid för arbetsförmedlare, enklare processer för arbetsgivare och färre fel.

Exempel på en möjliggörare i detta sammanhang är samråd med arbetstagarorganisationer som ska ske för samtliga placeringar kopplat till program etc. Detta görs idag genom ifyllnad av blankett som sedan hanteras och förs in av arbetsförmedlare. Digitalisering av den processen beräknas vara klar 2019 och beräknas innebära besparingar på cirka 10 miljoner kronor per år.

### **3.3.2 Förändrat stöd i direktservice - från oplanerat till inbokad**

Grundprincipen för förflyttningen från oplanerade till inbokade möten är att kundernas ska styras från det lokala arbetsförmedlingskontoret till digitala självservice-tjänster. Med bokade möten finns möjlighet för båda parter att förbereda sig vilket möjliggör ett fördjupat stöd och förbättrar den individuella servicen.

Sedan flera år tillbaka har många arbetsförmedlingskontor valt ett arbetssätt som innebär att kunderna styrs till att, utan förbokade tider, besöka ett lokalt kontor. Ofta handlar det om ny- eller återinskrivningar men det kan lika gärna vara andra typer av ärenden. Mycket av det som sker i en direktservice är arbetsuppgifter som de lokala arbetsförmedlingskontoren själva genererar. I maj 2018 gick därför nedanstående uppdrag ut till Arbetsförmedlingens samtliga enheter/kontor:

- Jobba bort de självgenererande besöken i Direktservice.
- Erbjud allmän service och information i Direktservice
- Skapa lokala rutiner för:
  - Ärendehandläggning som behöver ske direkt.



- Göra det möjligt för personalen i Direktservice att boka tid hos en arbetsförmedlare.

Förflyttningen ska möjliggöras genom bl. a IT-utveckling, självserviceutveckling samt en ny roll som ska bemanna i direktservice - kundvärdar. Förändringen syftar främst till att effektivisera nyttjandet av Arbetsförmedlingens resurser så att rätt insats ges till rätt person i rätt tid, vilket bidrar till att skapa förutsättningar för en ökad övergång till arbete eller studier. Arbetssökande med behov av fördjupat stöd ska få träffa en arbetsförmedlare för att ta del av fördjupade tjänster medan spontana besök i huvudsak ska ske i självservicekanaler. Kalkylmodellen för förnyelseresans effektiviseringspotential som beskrivits i avsnitt 3.2 visar att det även innebär möjligheter för Arbetsförmedlingen att bedriva verksamheten till lägre kostnader.

Som det mesta arbetet i förnyelseresan sker arbetet i linjen och involverar hela organisationen. Under hösten 2018 arbetade regionerna och de lokala arbetsförmedlingskontoren för att ta bort de självgenererade besöken och ställa om arbetet i Direktservice. IT-avdelningen jobbade för att skapa digitala förutsättningar för interna användare. Verksamhetsområde Arbetsförmedlingen Direkt bedrev utredningsarbete kring vilka ärenden som kan digitaliseras eller hanteras via Arbetsförmedlingens kundtjänst. Rättsavdelningen granskade frågor gällande myndighetens serviceskyldighet och Kommunikationsavdelningen jobbade med intern och extern kommunikation.<sup>7</sup>

Under 2019 ska Arbetsförmedlingen fortsätta förflyttningen av oplanerade besök i Direktservice till digitala tjänster och personlig service på distans via Arbetsförmedlingen Direkt. Från januari 2019 kommer endast stöd till digitala självservice och information erbjudas i Direktservice. Det kommer att bli en enhetlig definition av vad som betraktas som öppet och vilka öppettider som ska gälla.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Nationella förändringar och införanden, Översikt och lägesrapport 2018-10-31

<sup>8</sup> Af-2018/0016 2087

## 4 Effektiviseringsinsatser inom det arbetsmarknadspolitiska området

### 4.1 Kunddriven verksamhetsutveckling

Kunddriven verksamhetsutveckling syftar främst till att skapa ökad kund- och samhällsnytta där Arbetsförmedlingens kunder ska få rätt stöd vid rätt tidpunkt, samt även till ökad effektivitet i ärendehantering och förvaltning. Utgångspunkten är användarens upplevelser av ett visst system eller tjänst, där kvalitativa undersökningsmetoder används för att få en fördjupad förståelse av vad som ligger till grund för en viss utmaning. Fördelen med att använda tjänstedesign som metod i utveckling av offentlig sektor är att den både utgår från de som nyttjar systemet, och de som arbetar i systemet. På så vis kan man bygga en helhetsbild av kundens upplevelse och medarbetares förutsättningar.

Växthuskonceptet är en prisbelönt<sup>9</sup> modell som Arbetsförmedlingen tagit fram och som använder tjänstedesign för samutveckling med kunderna. Enligt detta koncept arbetar Arbetsförmedlingen tillsammans med kunderna med att utveckla ett lösningsförslag eller undersöka en frågeställning. Kunderna finns hela tiden med och säger till om utvecklingen går åt fel håll. Resultaten förfinas allt eftersom, och en slutprodukt, till exempel ett nytt arbetssätt, kan efter avslutat Växthus implementeras i myndigheten. Totalt har Arbetsförmedlingen sedan 2014 genomfört 17 Växthus med totalt 50 växthuskontor, 250 medarbetare och cirka 2 000 timmars djupintervjuer med kunder.

Arbetet med Växthusen har bidragit till en ökad kundkänedom och förståelse för kundens behov. Genom att utveckla tjänster som är enkla att använda och tydliga för kunderna bidrar Växthusen även till att Arbetsförmedlingen kan avvärja onödig efterfrågan, d.v.s. frågor som uppstår för att myndighet har varit otydlig mot den enskilde. Genom behovsinventering, systemsyn och att lyfta kunder och medarbetares röster kan Arbetsförmedlingen också göra korrekta prioriteringar gällande vilka utvecklingsinitiativ som skapar största möjliga nytta. Det bidrar i sin tur till att skapa förutsättningar för att arbetsförmedlarna kan lägga sin tid på aktiviteter som skapar värde för den enskilda och samhället

Som ett led i Arbetsförmedlingens ambition att etablera en evidensbaserad och kunddriven verksamhetsutveckling tas sedan 2018 en årlig utvärderingsplan fram. Planen identifierar ett antal områden inom vilka myndighetens utvärderingsarbete bör vara fokuserat under det kommande året. Det övergripande målet med utvärderingsarbetet är att ytterligare öka myndighetens kunskap om effekterna av prioriterade insatser och det förändringsarbete som sker inom myndigheten. Planen omfattar således utvärderingar som utforskar hur Arbetsförmedlingens insatser och service bidrar till att myndigheten uppfyller sitt grunduppdrag i termer av högre

<sup>9</sup> Arbetsförmedlingens koncept Växthus har 2016 tillsammans med Transformator Design vunnit en av de främsta utmärkelserna för tjänstedesign i kategorin "Systematic and cultural change in the public sector" i Amsterdam.

utflöde till arbete och studier. På längre sikt ska utvärderingsarbetet bidra till att myndighetens resurser används på ett mer kostnadseffektivt sätt.

## 4.2 Datadriven analys

Data och information utgör grunden för att skapa insikter som leder till evidensbaserat beslutsfattande. Begreppet datadriven insikt beskriver förmågan att hantera analytiska underlag som resulterar i rekommendationer för evidensbaserat beslutsfattande. Datadriven insikt är ett paraplybegrepp som innefattar samtliga delar i arbetet kring dessa analytiska underlag, från säkerställande av tillförlitlig data till uppföljning av beslut samt omkringliggande styrning och organisation. Arbetsförmedlingens utveckling av datadriven analys har som mål att generera bättre beslutsunderlag om vilka insatser som bör nyttjas för vilka kunder. Datadriven analys är således ett sätt att arbeta för att öka myndighetens effektivitet.

Arbetsförmedlingens arbete med datadriven insikt drivs av visionen att den ska ge förutsättningar för en kundorienterad kultur med lärande, nyfikenhet och innovation, för att leverera smarta lösningar och fatta rätt beslut för att nå myndighetens mål. DDI-satsningen fortsätter och kommer att intensifieras under 2019 då helt nya insiktsområden kommer att etableras. Här ligger nyckeln till att göra Arbetsförmedlingen till en expertmyndighet. De förväntade långsiktiga effekterna av datadriven insikt på Arbetsförmedlingen beskrivs i dessa punkter:

- Ökat förtroende för Arbetsförmedlingen
- Ökad kundnöjdhet där Arbetsförmedlingen anses leverera innovativa tjänster och en kundupplevelse som ger mervärde
- Ökat medarbetarengagemang som ger möjligheten att fokusera på mer komplexa analyser
- Mer effektivt nyttjande av tillgängliga resurser, rätt insats till rätt kund
- Ökad samhällsnytta

## 4.3 Analysverktyg

Ett led i effektiviseringsarbetet på Arbetsförmedlingen avspeglas i användandet av olika metoder/statistiska modeller för att förbättra resultaten i kärnverksamheten. Dessa är dels den så kallade klustermodellen, dels DEA-metoden. Metoderna möjliggör normerande jämförelser mellan kontorsenheters resultat givet deras förutsättningar och/eller resurser. De hjälper myndigheten att identifiera om det finns förbättringspotential hos olika kontorsenheters resultat samt hitta framgångsfaktorer och goda exempel bland kontorsenheter (benchmarking). Den kunskapen kan sedan användas för ömsesidigt lärande (benchlearning) vilket i förlängningen bör ha en positiv effekt på resultaten.

Metoderna möjliggör en systematisk verksamhetsuppföljning och bistår arbetet med ständiga förbättringar som går ut på att sätta upp mål, analysera, skapa mätbara resultat och följa upp dessa. De stödjer också arbetet med att se över processer, arbetssätt och resursanvändning vilket i många fall bör leda till ökad effektivitet.

#### 4.3.1 Klusteranalys

Det finns stora resultatvariationer mellan olika enheter som inte kan förklaras av Det finns ett behov av ökad kunskap om vad som driver goda resultat och som inte kan förklaras av omvärldsfaktorer. I det pågående arbetet med att utveckla klustermodellen<sup>10</sup> för jämförelse mellan Af-enheter kan gemensamma framgångsfaktorer urskiljas vad gäller exempelvis arbetssätt, organisation, samverkan, ledarskap och styrning.

Klusteranalysen grupperar kontorsenheter utifrån likartade yttre förutsättningar för att skapa jämförbara enheter med mål att identifiera faktorer som kontorsenheterna själva kan påverka. Med hjälp av regressionsanalys identifieras i ett första steg ett antal yttre förutsättningar som karaktäriserar en lokal arbetsmarknad. Utfallsmålet i analysen är arbete med och utan stöd. De yttre förutsättningarna är bland annat arbetssökandes sökandesammansättning, kontorens personaltäthet, kontorens storlek o.s.v. Dessa påverkar möjligheterna att hitta jobb och bör inte påverkas av förmedlingens eget arbete.

I ett andra steg grupperas kontoren med likartade förutsättningar i så kallade kluster. Kontoren inom klustren är på så sätt mer jämförbara vad gäller yttre förutsättningar för arbetssökande att få ett arbete men kan skilja sig när det gäller de inre förutsättningarna såsom t.ex. arbetssätt, organisation, ledning, styrning o.s.v. Genom olika analyser, djupintervjuer och dialoger kan skillnader mellan enheter och vad som särskilt utmärker enheter med bäst resultat inom olika områden identifieras (speciellt fokus läggs på de inre faktorerna som enheter själva kan påverka). Klustermodellen möjliggör därmed ett systematiskt lärande av de som lyckas bäst men tanken är att även de enheter som lyckas bäst kan lära sig och förbättra sig. På så sätt skapas förutsättningar för en mer kunskapsbaserad styrning och utveckling av verksamheten.

#### 4.3.2 DEA-analys

DEA-metoden har använts av bland annat av Riksrevisionen och Arbetsförmedlingen i effektivitetsanalyser av landets arbetsförmedlingskontor avseende övergångar till arbete eller studier.<sup>11</sup> Med hjälp av denna undersöks kontorens så kallade *relativa tekniska effektiviteten*, eller resurseffektiviteten dvs. förmågan att producera maximal mängd med prestationer givet mängden resurser. Kontor som åstadkommer störst antal prestationer givet sina resurser betraktas som effektiva. Övriga enheter anses ha en förbättringspotential eftersom de producerar färre prestationer med jämförbar resursförbrukning som de mest effektiva kontoren. Eftersom analysen ger ett mått på den

<sup>10</sup> Modellen togs fram på Arbetsförmedlingen redan under 2008 och baseras till stor del på en liknande modell från tyska arbetsförmedlingen, Bundesagentur für Arbeit.

<sup>11</sup> Se Riksrevisionen (2012), "Effektivitetsmätning som metod för att jämföra arbetsförmedlingskontor, RiR 2012:9 respektive Arbetsförmedlingen (2015), "En effektivitetsmätning av arbetsförmedlingskontor 2009-2012", WP 2015:2.

relativa effektiviteten är det dock inte möjligt att uttala sig om eventuell förbättringspotential för de effektiva kontoren.

Resurserna består bland annat av lokalytor, antal anställda osv. Prestationer mäts i termer av dels intermediära prestationer (t.ex. sökande som har arbete med stöd, sökande i förberedande insatser osv) och dels slutliga prestationer dvs. sökande som övergått till arbete eller studier. Arbetet med att belysa kontorens resurseffektivitet genom DEA-analysen pågår för närvarande på Arbetsförmedlingen. Resultaten från denna kommer att vara ett komplement till det arbetet som påbörjats med hjälp av klustermodellen och ge ytterligare en dimension att beakta i styrningen och verksamhetsutvecklingen. Fokus kommer dock här vara om det verkar finnas förbättringspotential i kontorsenheters prestationer givet de resurser de har till sitt förfogande.

#### **4.4 Ständiga förbättringar i vardagen**

En del av Arbetsförmedlingens förnyelseresa var att, senast 2017, skapa och införa strukturer och arbetssätt för att arbeta med ständiga förbättringar i vardagen. Det inkluderade framtagande av en modell som var anpassad för myndigheten.

Det fanns och finns fortfarande primärt tre starka skäl till varför myndigheten behöver åstadkomma förändringen;

- 1) ett höjt förtroende hos kunderna där Arbetsförmedlingen bättre möter behoven,
- 2) bättre resultat i förhållande till målen i regleringsbrevet och
- 3) ökad delaktighet och lärande hos samtliga medarbetare och chefer och därmed en bättre arbetsmiljö.

Syftet med att införa ett strukturerat arbetssätt för ständiga förbättringar i vardagen är att effektivisera arbetsprocesserna och därigenom nå bättre resultat och ett ökat förtroende. Genom att samtliga medarbetare och chefer involveras och tar ansvar för kontinuerliga små förbättringar på arbetsplatsen skapar myndigheten en bättre verksamhet för både kunder och medarbetare. Förbättringar som av olika orsaker inte kan genomföra på arbetsplatsen ska kunna vidarebefordras till den nivå i organisationen som har möjlighet att genomföra förbättringen.

Målet är att systematiskt och kontinuerligt utvärdera effekterna av insatser, metoder och arbetssätt lokalt och regionalt för att utröna vad som fungerar bäst för Arbetsförmedlingens kunder. Det förutsätter arbetssätt och strukturer, och en genomtänkt strategi, för att genomföra ett systematiskt och genomgripande förbättringsarbete. Även myndighetens undersökningar kring kundnöjdhet viktiga att följa i sammanhanget. Vidare ska förbättringsarbetet påverka resultatet på verksamhetsmålen i positiv riktning vilket följs på samtliga nivåer. Slutligen ska insatser riktade mot kund genomföras på ett mer kostnadseffektivt sätt för att få högre verkan mot mindre kostnad. Ur ett internt perspektiv ska ständiga

förbättringar i vardagen ge ökad delaktighet och lärande hos samtliga medarbetare och chefer och därmed en bättre arbetsmiljö.

Införanden av ständiga förbättringar har i hög utsträckning skett inom ramen för ordinarie linjearbete och därmed kan inte kostnaden sättas i relation till de förbättringar som genomförts. Viktigt dock att poängtera att den huvudsakliga drivkraften bakom ständiga förbättringar är att åstadkomma en ökad kvalitet i verksamheten för att därmed skapa förhöjd kund- och samhällsnytta. Det ska i sin tur generera minskade kostnader och ökade intäkter för samhälle, individ och arbetsgivare. Det handlar således inte primärt om att kapa kostnader och nå framgång genom besparingar utan om att arbeta smartare genom att systematiskt och kontinuerligt utvärdera effekterna av insatser, metoder och arbetssätt för att frigöra resurser och förstärka de värdeskapande insatserna.

Arbetsförmedlingen har förbättrat resultaten på verksamhetsmålen inom flera områden. Ständiga förbättringar är en av möjliggörarna för att uppnå goda resultat och effekter för kund- och samhällsnyttan. Det är via ett strukturerat arbetssätt baserat på att planera, genomföra, utvärdera och implementera som verksamhetens arbetssätt förbättras för att åstadkomma en mer kvalitativ verksamhet som resulterar i goda resultat. Ett år efter att införandet slutfördes är det dock för tidigt att tillskriva arbetssätt och metoder för ständiga förbättringar som en bidragande faktor till utvecklingen. Arbetsförmedlingens bedömning är att resultatutvecklingen kommer stärkas ytterligare genom ett fortsatt kontinuerligt och tålmodigt implementeringsarbete med ständiga förbättringar i vardagen.

#### **4.5 En strategi för upphandlade arbetsförmedlingstjänster**

Upphandlade arbetsförmedlingstjänster utgör en betydande del av Arbetsförmedlingens verksamhet och kommer ett stort antal kunder till del. Trots verksamhetens omfattning har både externa och interna analyser visat på utmaningar av olika karaktär i myndighetens användning av upphandlade arbetsförmedlingstjänster. Flera av dessa utmaningar bekräftas också av myndighetens leverantörer. Under 2018 har myndigheten också genomfört Växthus (se avsnitt om kunddriven verksamhetsutveckling) där insikter från djupintervjuer med både kunder och arbetsförmedlare bekräftar att värdet för kunden av att delta i en upphandlad arbetsförmedlingstjänst går att öka.

Under 2017 upphandlades arbetsförmedlingstjänster för drygt 5 miljarder kronor. Arbetsförmedlingen ser att upphandling av arbetsförmedlingstjänster ger förutsättningar för hög grad av flexibilitet i genomförandet av det arbetsmarknadspolitiska uppdraget. Det ger även kunderna tillgång till kompetens som finns hos andra aktörer och möjligheter till innovationer och nya sätt att möta behov på arbetsmarknaden. Givet omfattningen är det av stor vikt att säkerställa att de upphandlade arbetsförmedlingstjänsterna utformas och används på ett effektivt sätt.

#### 4.5.1 Upphandlade tjänster ska öka effektiviteten i den arbetsmarknadspolitiska verksamheten

Arbetsförmedlingen beslutade i slutet på 2017 om en strategi för upphandlade arbetsförmedlingstjänster<sup>12</sup> som ska säkerställa att både den verksamhet som upphandlas och den interna hanteringen omfattas av de förflyttningar och den utveckling som förnyelseresan föranleder. Till strategin finns också en beslutad plan för införandet av strategin som spänner från hösten 2017 till december 2019.

Det övergripande syftet med strategin är att öka effektiviteten i den arbetsmarknadspolitiska verksamheten. Myndigheten bedömer att det finns potential för detta både inom den upphandlade verksamheten och i den interna hanteringen av upphandlad verksamhet. Effektiviseringen bedöms i huvudsak ske genom ökad kvalitet och bättre resultat i de upphandlade arbetsförmedlingstjänsterna.

Strategin ger ramar och riktning för myndighetens utveckling inom området. I strategin tydliggörs vilka värden som myndigheten eftersträvar vid upphandling av arbetsförmedlingstjänster, det vill säga *varför* myndigheten upphandlar. Strategin ger också på ett övergripande plan vägledning för *vad* myndigheten ska upphandla och tydliggör de avvägningar som behöver göras vid beslut om verksamhet ska upphandlas eller inte. Dessutom tydliggörs riktlinjer för *hur* myndigheten ska arbeta med upphandlade arbetsförmedlingstjänster.

Arbetsförmedlingens strategi för upphandlade arbetsförmedlingstjänster ger förutsättningar för att r möta behov på arbetsmarknaden på ett effektivt sätt. Införandet av strategin förväntas bidra till att:

- Upphandlade arbetsförmedlingstjänster används på ett sätt som medför flexibilitet och innovation i den arbetsmarknadspolitiska verksamheten.
- Arbetsförmedlingen tillvaratar leverantörernas kunskap och kompetens, inklusive deras nätverk och relationer till arbetsgivare och andra aktörer.
- Arbetsförmedlingen har fokus på målet med respektive upphandlad arbetsförmedlingstjänst, både i den interna hanteringen och vid styrning av leverantörer.
- Arbetsförmedlingen tillvaratar leverantörernas förmåga att tillsammans med kund avgöra hur målet med varje upphandlad arbetsförmedlingstjänst ska nås.
- Vår förmåga att agera affärsmässigt gentemot leverantörer är god.
- Arbetsförmedlingen undviker onödiga transaktionskostnader och felanvändning.
- Arbetsförmedlingen ger kunden en mer framträdande roll i myndighetens hantering av upphandlade arbetsförmedlingstjänster.

Som nämnt ovan är bedömningen att realiseringen av strategin i huvudsak påverkar effektiviteten genom högre kvalitet. Högre kvalitet (och därmed bättre resultat och utfall) i de upphandlade arbetsförmedlingstjänsterna förväntas till exempel genom följande utveckling:

---

<sup>12</sup> Af-2016/00121871

- En mer träffsäker användning av upphandlade arbetsförmedlingstjänster där kunden i större utsträckning är delaktig i val av insats
- Ökat fokus på förväntat mål och resultat vid varje anvisning; kund, leverantör och myndigheten har en gemensam och tydlig bild av vad tjänsten ska leda
- Ökat fokus på resultat, både vid utformning av tjänster och ersättningsmodeller samt i kontakt med leverantörer och kunder
- Förbättrad uppföljning av deltagarens medverkan i samband med/efter avslutat deltagande i upphandlad arbetsförmedlingstjänst där Arbetsförmedlingen tillsammans med kunden tillvaratar resultatet av insatsen
- Ökat utrymme för innovation genom innehållsmässigt bredare tjänster
- Utvecklat samarbete med leverantörer på alla nivåer i myndigheten
- Ökad kännedom om möjligheterna att, inom ramen för respektive avtal, anpassa användningen av tjänsten till regionala, lokala och individuella behov.

#### **4.6 Behovsgrupper inom garantierna**

Mängden insatser för arbetssökande är så omfattande att det är svårt för arbetsförmedlarna att få en överblick över vilka som finns. Det finns även i vissa stycken bristande kunskap kring hur, när och för vilka man ska använda de insatser som finns för att de ska ge bäst effekt. Det som efterfrågas är således ett stöd för arbetsförmedlarna att använda när de ska planera in rätt insatser till arbetssökande.

Mot den bakgrunden initierades under 2018 ett uppdrag för att ta fram ett stöd för arbetsförmedlarna att använda i arbetet med att planera och sätta in rätt insatser för arbetssökande. Detta ska ske genom att koppla behovsgrupper mot insatser som man genom erfarenhet och/eller forskning kunnat konstatera fungerar. Målet är att fler ska snabbare få rätt insats som leder till att fler går till jobb eller utbildning och att arbetsförmedlarna ska få ett bättre underlag för vilken insats som är rätt för vilken individ.



## 5 Övriga effektiviseringsinsatser

### 5.1 Införande av ärendeindelning

Kund- och kanalförflyttningen innebär en strävan att ge kunderna ökad service i de kanaler där kunderna rör sig istället för att vara beroende av kontakt med en personlig handläggare på ett lokalt arbetsförmedlingskontor. Ärendeindelning är en förutsättning för att kunna genomföra de förändringsområden och effektiviseringar som beskrivs i denna rapport. I maj 2017 fattade Arbetsförmedlingen ett inriktningsbeslut som innebär att Arbetsförmedlingen ska börja behovspröva tillgången till personlig handläggare samt gå mot en ökad grad av ärendeindelning.<sup>13</sup>

Förändringarna förväntas bidra till att kundernas individuella behov tillgodoses på ett bättre sätt. Kunderna kommer att mötas av fler och mer utvecklade tjänster i de kanaler som passar dem, digitala såväl som fysiska. Förändringarna möjliggör också en ökad transparens och insyn för kunden som därmed kan bli mer delaktig i sin egen process. Genom införande av ärendeindelning ska Arbetsförmedlingen i större utsträckning kunna prioritera personlig kontakt med de arbets sökande som har mer behov av nära stöd för att hitta ett jobb eller en utbildning eller arbetsgivare som har särskilt behov av att hitta rätt personal. Sammantaget bedömer Arbetsförmedlingen att införandet innebär både en ökad kundnytta som på sikt kan bidra till ökad övergång till arbete och studier samt ett mer effektivt utnyttjande av resurser.

I arbetet hittills har Arbetsförmedlingen tagit fram och beslutat en ärendeindelning samt ett ärenderamverk. Ärenderamverket syftar till att säkerställa enhetlighet i det kommande genomförandet. Arbetsförmedlingen bedömer att den nya strukturen även kommer underlätta myndighetens e-förvaltning.

### 5.2 Regelförenklingar

ESV konstaterar rapporten *Effektivitet i statsförvaltningen* (2016) att ett ändamålsenligt regelverk är en förutsättning för effektivitet. Begreppet regelförenkling samlar myndigheternas olika insatser för att se över regelverken.<sup>14</sup>

Ett exempel inom detta område är Arbetsförmedlingens förslag i budgetunderlaget för åren 2018 till 2020 om förenkling och förstärkning av lönestöden för personer med funktionsnedsättning. I budgetpropositionen för 2018 presenterade regeringen en förenkling av systemet för de subventionerade anställningarna genom att införa ett nytt, enhetligt stöd. Fem stöd blev ett – introduktionsjobb. Det nya stödet har ett enhetligt tak, en subventionsnivå och ett enkelt och enhetligt handledarstöd. Detta skapar ökad tydlighet för såväl arbetsförmedlare som arbetsgivare och anställda. Den gör också Arbetsförmedlingens möjligheter att erbjuda stöd lättare kan kommuniceras till arbetsgivare och fler personer med funktionsnedsättning kan få individuellt anpassat stöd i rätt omfattning. Sammantaget medför förslaget

<sup>13</sup> Af-2016/00104187, 2016/00104315

<sup>14</sup> ESV 2016:59, *Effektivisering i statsförvaltningen*

förbättrade förutsättningar vilka kan öka antalet personer med funktionsnedsättning som får arbete.

Ett annat exempel på hur regelförenkling är en förutsättning för effektivitet är den reglering som innebär att Skatteverket fr.o.m. 1 januari 2019 kommer att få månatliga uppgifter från alla arbetsgivare gällande deras anställda. Det innebär att Arbetsförmedlingen kan hämta uppgifter om lön för personer med olika anställningsstöd den vägen istället för att arbetsgivarna ska rekvirera ersättning i efterskott. Detta leder till att Arbetsförmedlingen kan spara in rekvisitionsmomentet genom att få kvalitetssäkrade uppgifter direkt från Skatteverket. Arbetsförmedlingen bedömer att detta även borde ha en viss positiv effekt på antalet felaktiga utbetalningar och återkrav i framtiden, men det är osäkert i vilken utsträckning. Därtill underlättas hanteringen för arbetsgivarna som bara behöver lämna sina uppgifter en gång till en myndighet.

### 5.3 Utveckling av styrning och uppföljning

Utvecklingen av myndighetens styrning har varit ett led i Arbetsförmedlingens förnyelseresa och har till stor del handlat om en kulturförändring bort från den tidigare detaljstyrningen till en styrning som ger utrymme för kompetens, ansvarstagande och kreativitet vilket leder till goda resultat, arbetsglädje och i slutändan en ökad kund- och samhällsnytta.<sup>15</sup> Utmaningen med den nya styrningen är att balansera behovet av tydlighet i vad som ska uppnås utan att begränsa handlingsutrymmet för varje nivå att själva hitta lösningarna för hur det ska göras. Den utveckling som skett av verksamhetsplaneringsprocessen syftar till att skapa förutsättningar för en planering med utgångspunkt i verksamhetens behov. Istället för en styrning från ovanstående nivåer och ner ska processen uppmuntra till dialog mellan nivåerna om vad som behövs för att uppnå målen.

Uppföljningen under våren 2017 visade ett behov på ökad tydlighet kring förväntade resultat då det var tydligt att det funnits en diskrepans mellan uppnådda resultat och uppdragsgivarens förväntade resultat. Bedömningen var att ledningsfilosofin i slutet av 2017 var så pass väl implementerad att det var möjligt att formulera målnivåer för myndigheten som helhet utan att dessa skulle brytas ned mekaniskt. Målnivåerna har implementerats i månadsuppföljning och resultatdialoger på strategisk nivå.

En viktig utgångspunkt vid införandet av målnivåer var att det görs utifrån en helhet. Som en bilaga till verksamhetsplanen finns ett uppföljningspaket med indikatorer som syftar till att ge en översiktlig bild av myndighetens måluppfyllelse (utifrån regleringsbrev och instruktion). Myndighetens resultat följs upp varje månad i ledningsgruppen. Åtaganden följs upp på kommande möte eller resultatdialog.

Den utveckling som skett av månadsuppföljningen har utgått från ett behov av att ta fram indikatorer för att möjliggöra en bedömning av den samlade kund- och samhällsnyttan och ett uppföljningspaket som ger ledningen underlag för att bedöma utvecklingen av effektivitet, kvalitet och rättssäkerhet i verksamheten. Indikatorerna

---

<sup>15</sup> Af-2015/268710

mäter främst myndighetens måluppfyllelse och där indikatorerna mäter bidragande faktorer är det viktigt att tydliggöra på vilket sätt indikatorerna bidrar till effekter. Det är också viktigt att bibehålla det ansvarstagande, både för det egna arbetet och för helheten, och underifrånperspektiv som är en central del av Arbetsförmedlingens ledningsfilosofi. Utmaningen med den nya styrningen är att balansera behovet av tydlighet i vad som ska uppnås utan att begränsa handlingsutrymmet för varje nivå att själva hitta lösningarna för hur det ska göras.

Under 2018 har myndigheten stärkt uppföljningen av kund- och kanalförflyttningen. Ett arbete har påbörjats för att ta fram indikatorer och s.k. utvecklingsmål för den digitala utvecklingen. Även uppföljning av utvecklingsportföljen har flyttats ledningsgruppens situationsrum. Sammantaget innebär det att utvecklingsfrågor kommer månatligen tas upp i situationsrummet och följas upp med tätare jämfört med tidigare.

Arbetsförmedlingen införde i oktober 2018 tidredovisning vilket bedöms bli en viktig framgångsfaktor för att både internt ha valida underlag att leda och styra verksamheten utifrån samt för att kunna förbättra redovisningen av uppnådda resultat kopplat till resurser. En fungerande tidredovisning gör det möjligt att mäta hur resurser fördelas på olika prestationer över tid. Även införandet av bättre systemstöd i övrigt utgör en viktig grund för att stärka uppföljningen.

### 5.3.1 Effekter av utvecklingen

Två analyser där enheters resultat, verksamhet och förutsättningar jämförts inom områdena Etableringsuppdraget och Jobb- och utvecklingsgarantin (JOB)<sup>16</sup> har identifierat ett antal framgångsfaktorer som utmärker de enheter som har bäst resultat givet sina yttre förutsättningar. Enheter med bäst resultat inom områdena utmärks av att de har en tydlighet i styrningen med stort fokus på mål och resultat. De har också tydliga och välgrundade prioriteringar när det kommer till hur arbetstid och resurser ska användas för att uppnå så bra resultat som möjligt. Med hög delaktighet från medarbetare och VP-processen som grund har de brutit ner, konkretiserat och tydliggjort vad som ska uppnås och hur. Därtill har de regelbunden uppföljning av resultat och aktiviteter kopplat till målen (minst varje månad), i syfte att säkra att "sagt blir gjort" och tidigt upptäcka och åtgärda avvikelser.

Tydlighet i uppdraget, prioriteringar, mål och syfte med verksamheten är en grundförutsättning för att skapa ett team där alla drar åt samma håll och där kompetenser och arbetstid nyttjas effektivt. När alla medarbetare har en klar bild av verksamhetens mål och är eniga om dem och hur de ska nås skapas engagemang och ett gemensamt ansvarstagande. Att följa upp och utvärdera att beslut genomförs och att de ger önskade resultat är en förutsättning för ett väl fungerande utvecklingsarbete. Även om effekten inte kan kvantifieras finns det mot bakgrund av ovanstående goda skäl att anta att de ändringar avseende VP-process och uppföljning som genomförts, vilket bland annat innefattar ökad delaktighet från medarbetare i planeringen och en mer balanserad styrning och uppföljning i kombination med ett

---

<sup>16</sup> Underlag för självskattning utifrån identifierade framgångsfaktorer från klusteranalyser inom JOB och etableringsuppdraget, 2018-08-30

tydligt resultatfokus (snarare än ett produktionsfokus), bidragit till de senaste årens positiva resultatutveckling.

#### **5.4 Samordnade tjänster**

Arbetsförmedlingen har under 2018 inrättat en ny enhet, Samordnade tjänster, med uppdrag att säkerställa att myndigheten utvecklar moderna och användarfokuserade stödtjänster internt som tillhandahålls på ett samordnat och effektivt sätt. Enhetens uppdrag och ansvar är även att koordinera och driva den utveckling och planering som krävs på kort och lång sikt för tjänsteutveckling såväl verksamhetsnära IT som användarupplevelsen.

Syftet med inrättandet är en effektivare förvaltning, minskad administration och att underlätta vardagen för medarbetare och chefer. Detta innebär att Arbetsförmedlingen påbörjat en stor förändring av stödverksamheten som innebär en ökad satsning på utveckling som gynnar gränsöverskridande samarbete i organisationen. Det finns även ett ökat fokus i att robotisera och automatisera manuella steg internt. På sikt bedömer Arbetsförmedlingen att en del av administrativ verksamhet kan skötas av AI-chatrobotar och planerar driva piloter för att undersöka detta under 2019.

## 6 Slutsatser

Arbetsförmedlingens resa mot målbilden 2021 genomsyrar hela myndigheten och de områden som redovisas i denna rapport har valts ut som några av de mer bärande inom utvecklingen 2018. Sammantaget följer Arbetsförmedlingens aktiviteter för att nå målbilden 2021 väl de vanligaste tillvägagångssätt som ESV tar upp i sin rapport *Effektivitet i statsförvaltningen* (2016) som myndigheter använder för att uppnå ökad effektivitet<sup>17</sup>:

- Målgruppsorientering
- Regelförenkling
- Utveckla processer och arbetssätt
- Samverkan
- Digitalisering

De insatser som vidtas som en del av förnyelseresan och som beskrivs inom ramen för denna åiterrapport syftar direkt eller indirekt till att uppnå goda resultat och effekter för kund- och samhällsnyttan. Arbetsförmedlingen har också de senaste åren förbättrat resultaten i relation till verksamhetsmålen inom flera områden. Även om vissa insatser är i ett för tidigt skede för att visa kopplingen till förbättrade resultat är Arbetsförmedlingens bedömning att utvecklingen kommer stärkas ytterligare under förnyelseresans fortsatta genomförande.

Förnyelseresan har i hög utsträckning fokuserat på effektivitet i termer av att resultatet av utvecklingen ska vara ökad kvalitet för kunderna för att nå bättre resultat och ett ökat förtroende för myndigheten. Det motsvaras i ESV:s modell som beskrivs i avsnitt 2.2.2 av bättre resultat till oförändrade eller minskade kostnader. I och med att tidredovisning införts i hela myndigheten fr.o.m. oktober 2018 har förutsättningarna att följa hur de interna resurserna används ökat. Även klustermodellen ger förutsättningar för att tydligare koppla samman resurser med uppnådda resultat.

En metod för att identifiera och beräkna förnyelseresan effektiviseringspotential beskrivs i avsnitt 3.2. Där framgår att förnyelseresan, utöver sin potential för förbättrade resultat och ökad samhälls- och kundnytta, har en stor ekonomisk effektiviseringspotential som hittills bara delvis är kartlagd. Kalkylmodellen kommer att spela en central roll för fortsatt prioritering och resursallokering i myndigheten för kommande år. När allt fler av Arbetsförmedlingens kunder sköter sina egna ärenden digitalt och använder självservice kan resurserna riktas till de arbetssökande och arbetsgivare som har störst behov av fördjupat stöd. Detta bedöms leda till bättre resultat i Arbetsförmedlingens kärnverksamhet.

---

<sup>17</sup> ESV 2016:59, *Effektivisering i statsförvaltningen*