

En effektivitetsanalys av arbetsförmedlingarnas inre förhållanden

WORKING PAPER 2015:3

Av: Gün Sahin

Innehållsförteckning

1 Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte	4
1.3 Hur definieras arbetsförmedlingarnas resultat?	4
1.4 Rapportens disposition	5
2 Vad kan påverka arbetsförmedlingars resultat?	5
2.1 Arbetsförmedlingars yttre förutsättningar	6
2.2 Arbetsförmedlingars inre förutsättningar.....	7
3 Data och metod	7
3.1 Data	7
3.1.1 Urval av arbetsförmedlingar och antal observationer	8
3.1.2 Variabler som mått på yttre förutsättningar	8
3.1.3 Variabler som mått på inre förhållanden	9
3.2 Metod	10
3.2.1. Modell.....	10
3.2.2 Val av variabler som ingår i den slutliga modellen.....	11
4 Vilka inre faktorer påverkar arbetsförmedlingarnas resultat?	12
4.1 Den slutliga modellen	12
4.2 De yttre faktorernas effekter	15
4.3 De inre faktorernas effekter	16
5 Slutsatser	25
Referenser	27

Bilagor	28
Bilaga 1 Variabler i analysen.....	28
Bilaga 2 Webbenkät till arbetsförmedlare	35
Bilaga 3 Webbenkät till arbetsförmedlings- och sektionschefer	44
Bilaga 4 Medarbetarundersökningen.....	50
Bilaga 5 En studie om möjliga interna faktorer bakom arbetsförmedlingarnas resultat	54

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Analys av Arbetsförmedlingens effektivitet – ett återkommande uppdrag

En återkommande fråga inom Arbetsförmedlingen är hur effektiva arbetsformer ska kunna identifieras och spridas mellan arbetsförmedlingarna så att fler arbetssökande kommer till arbete. Hur effektivt Arbetsförmedlingen arbetar återkommer också i regeringens regleringsbrev till Arbetsförmedlingen. De tilldelade resurserna ska leda till att de arbetslösa får arbete via Arbetsförmedlingens förmedlings- och programinsatser (till exempel matchningsinsatser och anställningsstöd) och därmed bidra till en minskad arbetslöshet. Samtidigt ska verksamheten bedrivas effektivt. Arbetsförmedlingen redovisar bland annat genom årsredovisningen till regeringen hur de tilldelade resurserna har använts och hur väl myndigheten har genomfört sina uppdrag enligt instruktionen. I myndighetens Arbetsmarknadsrapport redovisas varje år resultatet av verksamheten på matchningsutfallet.

En relativt färsk granskning från Riksrevisionen visar att arbetsförmedlingarna uppvisar en hög effektivitet men att det finns en viss förbättringspotential utan att det behöver tillföras mer resurser. Rekommendationen från Riksrevisionen är att de mindre effektiva arbetsförmedlingarna förbättrar sina resultat genom ett internt utvecklingsarbete. Med detta avses förändringar av arbetssätt, organisation, ledarskap och styrning.¹ Denna rapport utgör en del av Arbetsförmedlingens arbete med att beskriva verksamhetens kostnadseffektivitet. Rapporten tar sin utgångspunkt i Riksrevisionens rekommendation, det vill säga att analysera i vilken grad olika inre faktorer (arbetssätt, organisation, ledning, styrning) kan tänkas förklara skillnader i arbetsförmedlingarnas effektivitet.²

Kluster som ett sätt att identifiera lyckade arbetsformer

Grupperingar av arbetsförmedlingar med likartade yttre förutsättningar (kluster) är ett sätt som Arbetsförmedlingen använder för att ge arbetsförmedlingarna ett verktyg så att resultatjämförelser kan göras i syfte att identifiera framgångsrika arbetssätt. Syftet är att få till ett erfarenhetsutbyte mellan arbetsförmedlingarna. Givet att arbetsförmedlingarna i en grupp är så homogena som möjligt utifrån yttre förutsättningar kan resterande skillnader tillföras deras olika sätt att organisera, leda och arbeta med sin verksamhet.

¹ Riksrevisionen (2012) samt Althin och Behrenz (2005). Riksrevisionen använder sig av en s.k. DEA metod (Data Envelopment Analysis). Metoden går i korthet på att beräkna ett effektivitetstal utifrån hur mycket varje producerande enhet, en arbetsförmedling, åstadkommer prestationer (output som till exempel kan vara utflöde till arbete och/eller studier) med jämförbar resursförbrukning (input som kan vara personal, inflöde av arbetssökande, lokalyta). Ett effektivitetstal beräknas och tolkas som effektivitet i relation till andra arbetsförmedlingar som ingår i undersökningen. Metoden bedömer därmed den relativa effektiviteten och inte absolut effektivitet. Jämförelserna görs enbart med arbetsförmedlingar som liknar varandra vad avser kombinationen av resurser och prestationer.

² På Arbetsförmedlingen pågår ett arbete med att beräkna varje arbetsförmedlings effektivitetstal med hjälp av DEA metoden.

Grupperingen görs med hjälp av klusteranalys och har tillämpats inom Arbetsförmedlingen sedan 2008.³

1.2 Syfte

I denna rapport går vi ett steg längre och analyserar vilka arbetsformer i Arbetsförmedlingens förmedlingsverksamhet som påverkar arbetsförmedlingars skilda resultat givet de yttre förutsättningarna. Till skillnad från klusteranalysen är ambitionen att genom statistiska analyser identifiera effektiva och konkreta arbetsformer som kan öka de arbetssökandes chanser att få ett arbete. I analyserna har vi tillgång till data över arbetsförmedlingarnas resultat för 2012 samt mått på interna förutsättningar för både 2012 och 2013. Med resultat menas i vilken utsträckning de arbetssökande registrerade vid en arbetsförmedling går till arbete, det vill säga övergångar till både subventionerade och osubventionerade arbeten (se tabell 1 i Bilaga 1).

Syftet med analyserna är också att ta fram underlag för att få en uppfattning om hur Arbetsförmedlingen använder sina personalresurser. Det övergripande syftet är att främja en diskussion om den inre effektiviteten inom myndigheten och få till ett fördjupat utbyte av erfarenheter mellan arbetsförmedlingarna för en förbättrad effektivitet.

Bidraget av denna studie

Så vitt vi vet finns det inga statistiska studier som direkt fokuserar på arbetsförmedlingars inre förhållanden. Ett skäl är avsaknaden av data över hur arbetsförmedlingarna arbetar. Vi har därför inte kunnat använda oss av några studier som huvudreferens för denna analys. De tillgängliga studierna är ofta inriktade på effekter av olika arbetsmarknadspolitiska program. Det finns också studier som mäter arbetsförmedlingars effektivitet givet resurser som till exempel personal, lokalytor och andra förhållanden som de arbetssökandes egenskaper, i likhet med Riksrevisionens studie (se avsnitt 1.1). Arbetsförmedlingens studier om kluster fokuserar på faktorer som påverkar en arbetsförmedlings yttre förutsättningar. Både Riksrevisionens och Arbetsförmedlingens studier används för att kartlägga vilka dessa yttre förutsättningar är.⁴ Denna studie är ett första försök att göra de inre faktorerna mätbara för att därefter isolera effekten av dessa variabler på det resultat som varje arbetsförmedling uppnår.

1.3 Hur definieras arbetsförmedlingarnas resultat?

Vi utgår från den definition som Arbetsförmedlingen använder i sin vidareutvecklade klustermodell (se Bilaga 1) som i princip bygger på resultatdefinitionen enligt Arbetsförmedlingens styrkort. En skillnad jämfört med styrkortsmåttet är att i resultatmåttet i denna rapport ingår även 40 procent av de arbetssökande som har lämnat

³ Harkman och Nilsson (2008).

⁴ Ibid.

Arbetsförmedlingen av okänd orsak.⁵ Resultat definieras i båda fallen som övergångar till arbete bland öppet arbetslösa, programdeltagare samt deltids- och tillfälligt timanställda.⁶ Förutom osubventionerade arbeten räknas subventionerade anställningar inklusive nystartsjobb som arbete.⁷ Månadsstatistik hämtas från Datalagret för att beräkna resultatvariabeln. En mer detaljerad beskrivning av resultatvariabeln framgår av tabell 1 i Bilaga 1.

1.4 Rapportens disposition

Rapporten inleds med en bakgrund till och syftet med rapporten i kapitel ett. Därefter följer kapitel två där vi diskuterar möjliga faktorer som kan påverka en arbetsförmedlings utflöde till arbete. Av kapitel tre framgår vilka datakällor och variabler samt vilken metod som ligger till grund för analyserna. Kapitel fyra presenterar de slutliga resultaten. Rapporten avslutas med kapitel fem som innehåller slutsatser.

2 Vad kan påverka arbetsförmedlingars resultat?

Arbetsförmedlingen har i uppgift att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt genom att underlätta matchningen mellan arbetssökande och arbetsgivare som söker arbetskraft samt prioritera de som befinner sig långt från arbetsmarknaden. Myndigheten hade under 2012 cirka 320 lokala arbetsförmedlingar runt om i landet.⁸

Många arbetsförmedlingar arbetar brett med den så kallade kärnverksamheten som innebär service och stöd till arbetssökande och arbetsgivare för att underlätta för arbetssökande att få ett arbete och för arbetsgivare att hitta arbetskraft. Vissa arbetsförmedlingar är specialiserade på bransch (till exempel Af Kultur Media, Af Sjöfart, Af Bygg), stödområden (till exempel arbetsförmedlingar med specialister inom arbetslivsriktad rehabilitering) eller arbetssätt (till exempel Af Kundtjänst som erbjuder service till de arbetssökande genom bland annat telefon och internet).

Arbetsförmedlingarna är organiserade i tio geografiska marknadsområden och ett särskilt marknadsområde (Nationell service) för att möjliggöra styrningen och uppföljningen av förmedlingsverksamheten runt om i landet. De sju kundtjänstkontoren är organiserade inom ramen för Nationell service som även ansvarar för Arbetsförmedlingen Kultur Media samt Arbetsförmedlingen Internet.

⁵ Studier har visat att mellan 40 och 45 procent av dem som lämnar Arbetsförmedlingen utan känd orsak i själva verket går till arbete (Källa: Nilsson (Working Paper 2010:1), Bring och Carling (2000)).

⁶ Byten mellan deltids- och timanställning räknas inte som resultat.

⁷ I den ursprungliga klustermodellen definierades resultatvariabeln som utflöde till osubventionerade anställningar inklusive 40 procent av dem som har lämnat Arbetsförmedlingen av okänd orsak (Källa: Harkman och Nilsson (2008)).

⁸ Arbetsförmedlingens Årsredovisning, 2013.

Arbetsförmedlingars resultat styrs av en mängd faktorer. En viktig förklaring till skilda utfall vad gäller utflöde till arbete är de skiftande förutsättningarna i de olika lokala arbetsmarknaderna där arbetsförmedlingarna befinner sig. När resultaten mellan arbetsförmedlingarna jämförs med varandra bör därför hänsyn tas till de varierade förutsättningarna för att jämförelsen ska vara så rättvis som möjligt. I denna studie delas förutsättningarna upp i yttre respektive inre.

2.1 Arbetsförmedlingars yttre förutsättningar

Med yttre förutsättningar menas sådana faktorer som kan påverka en arbetsförmedlings resultat utan att den direkt kan påverka dem. I framtagandet av den ursprungliga och vidareutvecklade klustermodellen har ett antal variabler visat sig påverka en arbetsförmedlings resultat.⁹ I Arbetsförmedlingens årliga rapport om hur arbetsmarknaden fungerar och hur Arbetsförmedlingen påverkar arbetsmarknadens funktionssätt beskrivs också de faktorer som spelar roll för bland annat arbetslöshetsnivån.¹⁰

Antalet öppet arbetslösa och programdeltagare relativt kommunens befolkning (utbud av arbetskraft) är en faktor som påverkar de arbetssökandes möjligheter att hitta ett arbete. I vilken grad nya lediga platser tillkommer på en lokal arbetsmarknad (efterfrågan) bör också påverka de arbetssökandes möjligheter att snabbt hitta ett arbete. Det mått som har använts i klustermodellen är summan av nya och kvarstående lediga platser i förhållande till befolkningen. Båda dessa variabler är dock förknippade med viss svaghet.¹¹ Dels kan Arbetsförmedlingens service till de arbetssökande i viss mån påverka antalet öppet arbetslösa och programdeltagare, dels är måttet på efterfrågan inte heltäckande för arbetsmarknaden eftersom alla lediga platser inte anmäls till Arbetsförmedlingen.¹² Vi antar därför att utbudet i huvudsak bestäms av förhållanden på arbetsmarknaden som Arbetsförmedlingen inte kan påverka och att mått på utbud och efterfrågan avspeglar situationen på arbetsmarknaden. En annan viktig faktor som har visat sig påverka de arbetslösas chanser att få ett arbete är vad de har för bakgrund (sökandesammansättningen). Arbetssökande med utländsk bakgrund, äldre eller personer med nedsatt arbetsförmåga har i allmänhet svårare att snabbt hitta ett arbete. Den aggregerade sökandesammansättningen hos de inskrivna arbetssökande på en arbetsförmedling är därför också en faktor som påverkar en arbetsförmedlings resultat. Andra faktorer som har ingått i den ursprungliga klustermodellen är andelen sysselsatta i tjänstenäringarna av totalt sysselsatta där ett antagande är att tjänstesektorn kan vara

⁹ Harkman och Nilsson (2008), Westlund (Intern pm, Arbetsförmedlingen).

¹⁰ Arbetsmarknadsrapporten (2013, Arbetsförmedlingen).

¹¹ Den arbetssökandes boendekommun.

¹² Sedan 1990-talet har Arbetsförmedlingens marknadsandel för lediga platser varierat mellan 27 och 50 procent. År 2012 uppgick marknadsandelen till drygt 40 procent (Källa: Arbetsmarknadsrapport 2014, Arbetsförmedlingen).

mer personalintensiv än industrisektorn. Ytterligare en faktor är andelen personer utanför arbetskraften av befolkningen.

I Arbetsförmedlingens utvecklade klustermodell ingår också Arbetsförmedlingens faktiska personalresurser samt antal arbetssökande per anställd som exogena faktorer vilka påverkar en arbetsförmedlings utflöde till arbete. Ytterligare en faktor som inkluderats är antalet deltidsarbetssökande i förhållande till befolkningen.

2.2 Arbetsförmedlingars inre förutsättningar

Med inre förutsättningar menas faktorer som en arbetsförmedling kan påverka. Dessa kan till exempel avse hur effektivt personalen arbetar vilket kan vara beroende av hur en arbetsförmedling styrs eller vilka arbetsformer som tillämpas för att få arbetssökande i arbete. I vilken grad personalen på en arbetsförmedling är nöjd med sin arbetsplats är ytterligare en faktor som kan tänkas påverka dess resultat. Dessa olika arbetsformer är av varierande slag, och arbetsförmedlingarna har en stor frihet att påverka dem. I denna rapport använder vi dessa variationer i arbets-, organisations- och ledningssätt mellan arbetsförmedlingarna för att kunna spåra effektiva arbetsformer.

När det gäller de inre faktorerna finns det inga tidigare studier som skulle kunna vara vägledande för dessa analyser. Därför genomförde Arbetsförmedlingen en studie under hösten 2012 i syfte att kartlägga arbetsförmedlingarnas olika sätt att arbeta samt leda och organisera sin kärnverksamhet. En viktig utgångspunkt var att identifiera arbetsformer som påverkade arbetsförmedlingarnas resultat positivt. Studien byggde främst på intervjuer med arbetsförmedlare och chefer inom Arbetsförmedlingen. Slutsatserna från denna studie ligger till grund för att kvantifiera de inre faktorerna. En del av dessa faktorer har tagits fram via Arbetsförmedlingens befintliga statistik och en del via enkätundersökningar.¹³ Studien kan i sin helhet läsas i Bilaga 5.

3 Data och metod

3.1 Data

Analysen bygger på ett omfattande datamaterial över både yttre och inre faktorer. Den befintliga statistiken kommer från Arbetsförmedlingens verksamhets- och personalstatistik (Datalager och Palasso) och SCB:s registerbaserade arbetsmarknadsstatistik (Rams). Därtill används uppgifter från tre enkätundersökningar: medarbetarundersökningen 2012 samt två enkätundersökningar om de inre faktorerna (se vidare i avsnitt 3.1.3). I analyserna används aggregerad data på arbetsförmedlingsnivå. All statistik inklusive svaren från arbetsförmedlar- och

¹³ Zaid och Sahin (2013).

chefsenkäterna räknas om till genomsnittsmått på förmedlingsnivå. Alternativet skulle ha varit individdata som bättre skulle kunna ta hänsyn till faktorer som inte är gemensamma för arbetsförmedlingarna utan i stället hänför sig till enskilda arbetssökande.¹⁴ Av tidsskäl har vi inte kunnat undersöka möjligheterna att genomföra analysen med individdata. Nedan beskrivs kort antalet arbetsförmedlingar och vilka typer av variabler som ingår i de slutliga analyserna. En mer detaljerad beskrivning av variablerna framgår av Bilaga 1.

3.1.1 Urval av arbetsförmedlingar och antal observationer

Som det framgick i kapitel två hade Arbetsförmedlingen cirka 320 lokala arbetsförmedlingar under 2012, inklusive de specialförmedlingar som arbetar med specifika branscher (till exempel Af Kultur Media och Af Sjöfart) eller områden. I denna analys utesluts specialförmedlingarna. De arbetsförmedlingar som ingår i analyserna är sådana som arbetar med förmedlingsverksamhet och som kan erbjuda tjänster till både arbetssökande och arbetsgivare över hela landet. Under 2012 som denna studie bygger på fanns cirka 170 arbetsförmedlingar av denna karaktär.

I den slutliga modellen ingår 145 arbetsförmedlingar eftersom uppgifter om vissa variabler saknas för 25 arbetsförmedlingar. Antalet förlorade observationer kan tänkas begränsa möjligheten att ta hänsyn till alltför många förklaringsvariabler i modellen. Det gör också att variabelers effekt på arbetsförmedlingars resultat bör tolkas försiktigt. Ett viktigt skäl till de förlorade observationerna är bortfallet i chefsenkäten. Det i sin tur beror på att en och samma chef kan leda och styra fler än en arbetsförmedling och att de berörda cheferna kan ha svarat på enkäten utifrån endast en arbetsförmedling. Det beror också i liten utsträckning på att ett fåtal chefer inte har svarat på frågorna (se Bilaga 3). Data kan också saknas vad avser andra faktorer som är framtagna med hjälp av andra källor till exempel medarbetarundersökningen.¹⁵

3.1.2 Variabler som mått på yttre förutsättningar

I tabell 2 i Bilaga 1 framgår de variabler som mått på en arbetsförmedlings yttre förutsättningar och deras definitioner. Dessa variabler fungerar som kontrollvariabler för att identifiera de inre faktorerna som påverkar en arbetsförmedlings resultat. Registerdata från olika källor (Datalager, Palasso, Rams) används för att ta fram dessa variabler.

Datalagret används för att exempelvis beräkna lediga platser, öppet arbetslösa och programdeltagare samt sökandesammansättningen. Med personalstatistik från Palasso kan vi ta fram de faktiska personalresurserna som avspeglar arbetsförmedlingarnas storlek samt antal arbetslösa per anställd. Det senare kan betraktas som ett mått på arbetsbelastningen på en arbetsförmedling och definieras som antal öppet arbetslösa och

¹⁴ Harkman (2006).

¹⁵ I medarbetarundersökningen saknas data för totalt 13 arbetsförmedlingar. Resultat för dessa arbetsförmedlingar är inte redovisade i statistiken eftersom det är relativt få anställda som har svarat.

programdeltagare i förhållande till de faktiska personalresurserna. Rams används för att beräkna variabler som exempelvis befolkningstäthet och andelen sysselsatta inom tjänstenärningar.

3.1.3 Variabler som mått på inre förhållanden

Hur är variablerna definierade?

När vi med olika mått beskriver arbetsförmedlingarnas egenskaper med hänsyn till arbets-, organisations- och ledarskapssätt är det nästan omöjligt att ha variabler som har värden ett eller noll. Skälet är att de varierande arbetsformerna ofta tillämpas parallellt på varje arbetsförmedling. Att försöka fördela förmedlingarna mellan de som har metod A kontra de med metod B skulle resultera i att metod A och B förekommer på nästan samtliga förmedlingar. Då skulle det inte vara möjligt att ha den variation i organisationen som behövs för att kunna göra de statistiska analyserna. Därför har vi utformat mått som visar graden av förekomst av en viss metod. Graden bestäms av i vilken utsträckning arbetsförmedlare respektive chefer på en arbetsförmedling svarar att en viss arbetsform förekommer.

Uppgifter om de inre förhållandena kommer från olika källor

Vi använder olika källor för att samla in information om arbetsförmedlingarnas förutsättningar. Förutom Arbetsförmedlingens verksamhets- och personalstatistik används ett antal enkätundersökningar.

Under perioden 14 maj–24 juni 2013 genomfördes de två webbenkätundersökningarna som framgick ovan. En enkät skickades till ett urval av arbetsförmedlare. Urvalet omfattade 4 457 arbetsförmedlare. Svarefrekvensen uppgick till 66 procent. Ytterligare en enkät skickades till samtliga arbetsförmedlings- och sektionschefer på de arbetsförmedlingar som kom i fråga för denna undersökning. Totalt fick 443 chefer enkäten med en svarefrekvens som uppgick till 83 procent. Frågor ställdes om hur arbetsförmedlingarna arbetar, organiserar samt leder och styr sin verksamhet. Dessa enkäter beskrivs mer i detalj i Bilaga 2 och 3. Vi har även tillgång till Arbetsförmedlingens medarbetarundersökning från 2012 som innehåller svar från personalen på frågor om myndigheten generellt, den egna arbetsplatsen, vad de tycker om arbetsuppgifterna och arbetsmiljön med mera. Svarefrekvensen i denna undersökning uppgår till 91 procent (se Bilaga 4).

3.2 Metod

3.2.1. Modell

Vi har en allmän modell med tillgång till över 100 variabler. Vi använder oss av en linjär regressionsmodell för att analysera sambandet mellan en arbetsförmedlings resultat och alla dessa olika inre faktorer där vi även har inkluderat kontrollvariabler i form av olika yttre förutsättningar. Modellen kan illustreras med följande ekvation:

$$y_i = a + b_{1i} \times x_{1i} + b_{2i} \times x_{2i} + \varepsilon_i$$

där y_i är utflöde till arbete för arbetsförmedlingen i . y_i kallas även för beroende variabel.

x_1 är variabler över en arbetsförmedlings sätt att arbeta samt organisera och leda sin verksamhet. Dessa variabler har förmedlingarna relativt stor frihet att påverka. Här ingår även variabler över en arbetsförmedlings personalomsättning, korttidssjukskrivning och ett index över personalens engagemang.

x_2 avser variabler över de yttre förutsättningar som en arbetsförmedling förhåller sig till och inte kan påverka, till exempel de arbets sökandes egenskaper, arbetslöshetsnivån i den arbets sökandes boendekommun och personalresurser på arbetsförmedlingarna.

b är parameterestimat för de olika förklaringsvariablerna x_1 och x_2 samt anger den genomsnittliga förändringen i y när x förändras med en enhet.

ε_i är feltermen i modellen och anger den del av variationen (kopplad till varje enskild arbetsförmedling) i datamaterialet som inte går att beskriva med modellen där de olika förklaringsvariablerna vi har valt ingår.

Ett viktigt villkor för att modellen ska gälla är att feltermerna är normalfördelade samt har ett medelvärde lika med noll och en varians som är konstant. Ett snabbt sätt att kontrollera detta är att plotta feltermerna mot värden på beroende variabeln (y) som modellen skattar. Figur 1 i Bilaga1 indikerar att feltermerna är fördelade oberoende av varandra och de skattade värdena på y och inte visar på ett mönster. Därmed kan vi säga att villkoren är uppfyllda för att använda modellen och tolkningar av resultaten kan göras.¹⁶

En sambandsanalys ger inte svar på kausalitet

Det bör påpekas att en sambandsanalys inte är som orsakssambandsanalys. Vi kommer därmed inte med säkerhet att konstatera att en viss faktor är orsaken till att vissa arbetsförmedlingar har högre utflöde till arbete än andra.¹⁷ Det kan exempelvis vara så att en arbetsförmedlings relativt höga utflöde till arbete kan vara orsaken till att personal mår bra. Samtidigt kontrollerar vi för en stor variation av variabler över arbetsförmedlingarnas inre och i synnerhet förutsättningar, vilket ökar möjligheterna att

¹⁶ y skattas med förklaringsvariabler som ingår i den slutliga modellen.

¹⁷ För att fastställa kausalitet behövs andra typer av statistiska metoder som t.ex. experiment.

dra vissa slutsatser om arbets- eller organisationssätt som påverkar en arbetsförmedlings resultat.

3.2.2 Val av variabler som ingår i den slutliga modellen

Som framgått tidigare finns i denna analys över 100 variabler som alla på olika sätt mäter de olika egenskaperna som en arbetsförmedling har att förhålla sig till i sitt dagliga arbete med arbetssökande och arbetsgivare. Vår utgångspunkt är att alla dessa variabler mer eller mindre har betydelse för varje arbetsförmedlings möjlighet att uppnå resultat. Samtidigt har vi ett mycket begränsat datamaterial med 145 arbetsförmedlingar vilket skulle leda till svårigheter med att tolka resultaten med så många förklaringsvariabler i modellen.¹⁸ Utmaningen är att bestämma vilka variabler som ska ingå i den slutliga modellen. Vi utgår från tre kriterier för att välja de variabler som bäst förklarar variationen i arbetsförmedlingarnas resultat:

1. Låta en stegvis regressionsmodell bestämma vilka förklaringsvariabler som bäst förklarar variationen i datamaterialet.
2. Exkludera förklaringsvariabler som starkt samvarierar med någon eller flera förklaringsvariabler i modellen.
3. Behålla förklaringsvariabler som vi bedömer är av stor vikt för en arbetsförmedlings resultat.

Vi börjar därför med att skatta en stegvis multipel regression där regressionen själv bestämmer vilka variabler som bäst förklarar skillnaderna. Den startar med den variabel som allra bäst förklarar variationen i utfallsvariabeln som är utflöde till arbete. I steg två inkluderas den näst viktiga variabeln tills det är bestämt vilka de slutliga variablerna är. En nackdel med den stegvisa regressionen är att de ingående förklaringsvariablerna ändå kan samvariera med varandra vilket gör det svårt att hålla isär effekterna av de samvarierande variablerna på utflöde till arbete (så kallad multikollinearitet). Därför exkluderar vi i nästa steg sådana variabler från modellen. Samtidigt behåller vi variabler som den stegvisa regressionen exkluderar men vilka vi bedömer är av stor vikt för arbetsförmedlingarnas möjligheter att få de arbetssökande till arbete som arbetslösheten på den lokala arbetsmarknaden. Om det finns en stark samvariation mellan dessa relativt viktiga variabler exkluderar vi vissa så att multikollinearitet undviks.

¹⁸ Det borde finnas närmare 170 arbetsförmedlingar i vår analysmodell. Anledningen till att inte samtliga ingår i den slutliga analysen är avsaknaden av data för en del av dessa arbetsförmedlingar. Eftersom vi arbetar med ett stort antal variabler händer det att viss data saknas för vissa arbetsförmedlingar.

4 Vilka inre faktorer påverkar arbetsförmedlingarnas resultat?

4.1 Den slutliga modellen

Vi skattar tre modeller för att följa hur olika grupper av variabler påverkar utflöde till arbete på arbetsförmedlingsnivå. De förklaringsvariabler som ingår i modellen är de utvalda utifrån de steg som beskrivs i avsnitt 3.2.2. Totalt ingår 16 variabler i den slutliga modellen. I tabell 1 redovisas resultatet från skattningarna där modell 1 enbart innehåller de yttre förutsättningarna för arbetsförmedlingarna (x_1 variablerna). I modell 2 läggs till variabler som direkt har med en arbetsförmedlings olika arbetsformer att göra, det vill säga arbets-, organisations- och ledningssätt. De inre faktorerna kan exempelvis avse hur en arbetsförmedling har organiserat sitt arbete med arbetsgivare eller servicen till de arbets sökande i direktservice. Här ingår också variabler över hur intensivt arbetsförmedlingarna arbetar med att lämna platsförslag och anvisningar till de arbets sökande eller följer upp deras sökaktivitet samt variabler som signalerar personalens engagemang på arbetsförmedlingarna. Modell 3 innehåller samma variabler som i modell 2 där variabeln faktiska personalresurser exkluderas för att den samvarierar relativt högt med tid som läggs på matchning¹⁹ och i viss mån med ett antal andra variabler. På så vis undersöks hur denna variabel påverkar modellen.

T-värdet anger vilken förklaringsvariabel har starkast effekt på utflöde till arbete

För varje modell presenteras förklaringsvariablernas parameterskattningar och t-värden. Den senare kan sägas mäta om variabeln bidrar signifikant till modellen. Ju längre bort t-värdet (oavsett vilket tecken estimatet har) är ifrån noll desto mer signifikant är estimatet och desto starkare påverkar den utflöde till arbete.

De inre faktorerna spelar roll för en arbetsförmedlings resultat

Tabell 1 visar att de yttre förutsättningarna en arbetsförmedling förhåller sig till i hög grad bestämmer utflödet till arbete. Totalt förklarar de 67 procent av variationen i arbetsförmedlingarnas utflöde till arbete ($R^2 - adj$ i modell 1). Det justerade R^2 värdet tar även hänsyn till antalet förklaringsvariabler som ingår i regressionen och är därför bättre att använda än R^2 .²⁰ När de inre faktorerna inkluderas i modell 2 ökar de ingående variablernas totala förklaringsgrad till 80 procent (modell 2). Dessa faktorer verkar förklara cirka 13 procent av variationen i arbetsförmedlingars resultat. Om jämförelsen

¹⁹ Korrelationen mellan dessa variabler uppgår till -0,57.

²⁰ Med många förklaringsvariabler kan R^2 överskatta den förklarade variansen något.

skulle göras mot modell 3 skulle de inre faktorernas betydelse öka till 18 procent.²¹ Modell 3 har samtidigt något lägre förklaringsgrad. Även F-värdet, som visar de ingående oberoende faktorernas förklaringsförmåga tillsammans är något sämre (34 att jämföra med 37 i modell 2). Sammantaget kan sägas att de yttre förutsättningarna i hög grad bestämmer arbetsförmedlingarnas resultat men att deras sätt att arbeta, organisera och leda sin verksamhet också är av stor vikt för de uppnådda resultaten. Nedan analyseras resultaten mer i detalj.

²¹ Enligt modell 3 där faktiska personalresurser exkluderas uppgår det justerade R^2 till 78 procent. En modell med enbart förklaringsvariabler över yttre förutsättningar där vi också exkluderar faktiska personalresurser ger ett justerat R^2 värde på 60 procent (modellen redovisas inte i rapporten). Skillnaden blir 18 procent.

Tabell 1. Effekt av arbetsförmedlingarnas inre faktorer på utflöde till arbete 2012.

Förklaringsvariabler /Oberoende variabler	Modell 1 Med enbart yttre faktorer	Modell 2 Med yttre och inre faktorer	Modell 3 Med samtliga faktorer utom faktiska resurser
Yttre faktorer (avser genomsnitt för 2012)	<i>Parameterskattning (t-värde)</i>	<i>Parameterskattning (t-värde)</i>	<i>Parameterskattning (t-värde)</i>
Intercept	0,13** (24,8)	0,045** (3,6)	0,034** (2,6)
1. Sökandesammansättning	0,066** (11,9)	0,057** (11,9)	0,061** (12,4)
2. Faktiska personalresurser	-0,00019** (-6,0)	-0,00012** (-4,2)	-
3. Arbetslösa (öppet arbetslösa och programdeltagare 16–64 år) i förhållande till faktiska personalresurser	-0,00045** (-7,9)	-0,00035** (-6,8)	-0,00033** (-6,1)
4. Lediga platser i förhållande till befolkningen i arbetsökandes boendekommun	0,54** (3,3)	0,59** (4,5)	0,4** (3,1)
5. Arbetslösa i förhållande till befolkningen i arbetsökandes boendekommun	-0,086** (-2,9)	-0,061** (-2,4)	-0,092** (-3,5)
Inre faktorer			
6. Graden av hur intensivt en arbetsförmedling arbetar med att följa upp de arbetsökandes sökaktivitet	-	0,0030** (3,6)	0,0032** (3,6)
7. Genomsnittligt antal platsförslag och anvisningar per arbetslös (öppet arbetslösa och programdeltagare) per månad	-	0,010** (3,7)	0,0082** (2,8)
8. Genomsnittligt antal besök per arbetslös per månad	-	0,0082 (1,1)	0,016** (2,2)
9. Antal timmar en arbetsförmedling lägger på att matcha en person mot lediga platser per månad (antal timmar per arbetslös)	-	0,0030* (1,9)	0,0049** (3,1)
10. En arbetsförmedlings tendens att följa upp omsättning till arbete genom en "målvakt"	-	0,0075** (4,3)	0,0073** (4,0)
11. En arbetsförmedlings genomsnittliga svar på hur extern samverkan fungerar	-	0,0017** (2,7)	0,0017** (2,5)
12. En arbetsförmedlings tendens att organisera arbetet med arbetsgivare utifrån branschindelning	-	0,0037** (2,4)	0,0028 (1,8)
13. En arbetsförmedlings tendens att organisera direktservice utifrån den arbetsökandes målgrupps- eller branschtillhörighet	-	0,0049** (2,4)	0,0047** (2,2)
14. En arbetsförmedlings tendens att arbeta parallellt med andra arbetsökandegrupper förutom de i garantierna	-	0,0089** (3,1)	0,0093** (3,1)
15. En arbetsförmedlings genomsnittliga svar på i vilken grad arbetsförmedlare byter arbetsuppgifter eller kunder	-	-0,00057 (-1,4)	-0,00081** (-1,9)
16. Index för personalens engagemang och delaktighet	-	0,021** (1,96)	0,026** (2,3)
Antal observationer	145	145	145
R²	69 %	82 %	80 %
R²-adj***	67 %	80 %	78 %
F-värdet	61	37	34

Not: Totalt 145 arbetsförmedlingar ingår i beräkningarna. **Om t-värdet $\geq |1,96|$ är estimatet signifikant på 95-procentsnivån *Om t-värdet $\geq |1,64|$ är estimatet signifikant på 90-procentsnivån.*** Skillnaden mellan R^2 och R^2 -adj är att det justerade värdet tar hänsyn till antalet oberoende variabler som ingår i regressionen och justerar ner måttet något. Med många oberoende variabler kan R^2 överskatta den förklarade variansen något.

4.2 De yttre faktorernas effekter

Från Arbetsförmedlingens arbete med klustermodellen vet vi att faktorer som utbud och efterfrågan på de lokala arbetsmarknaderna samt sökandesammansättning förklarar en stor del av variationen i utflöde till arbete per arbetsförmedling. Tabell 1 indikerar liknande resultat. Indexet för sökandesammansättningen har en positiv effekt på utflöde till arbete. Arbetsförmedlingar med arbetssökande med relativt attraktiva egenskaper (ju högre värde desto bättre egenskaper) får ett ökat utflöde till arbete. Arbetsförmedlingar på lokala arbetsmarknader med högre arbetslöshet och lägre andel lediga platser har ett lägre utflöde till arbete. Dessa tre faktorer står tillsammans för 42 procent av variationen.²²

Variabeln faktiska personalresurser avspeglar arbetsförmedlingarnas storlek och tyder på att mindre arbetsförmedlingar i genomsnitt har ett högre utflöde till arbete. Det kan vara så att de mindre arbetsförmedlingarna har större möjligheter att ha en bättre kännedom om både de arbetssökande och de arbetsgivare som är verksamma på den lokala arbetsmarknaden. I studien om möjliga interna faktorer bakom arbetsförmedlingarnas resultat pekar både intervjuade chefer och arbetsförmedlare på svårigheter med stora arbetsförmedlingar. En del chefer nämner som en erfarenhet att mindre arbetsförmedlingar brukar uppnå ett bättre resultat. Bland fördelar med mindre arbetsförmedlingar uppges till exempel tydlig kommunikation, snabb anpassning till förändringar när de väl äger rum, större möjlighet för chefen att vara nära produktionen, bättre fokus på kärnverksamheten med mera.²³ Det bör dock noteras att variabelns effekt är liten.

Antalet arbetslösa (öppet arbetslösa och programdeltagare) per faktisk anställd visar på ett negativt samband med utflöde till arbete.²⁴ Variabeln indikerar att ett ökat antal arbetssökande per anställd innebär ett lägre uppnått resultat.²⁵ Detta kan tolkas som att en ökad arbetsbelastning på en arbetsförmedling kan innebära ett lägre resultat. Variablerna som beskriver storleken och arbetsbelastningen på en arbetsförmedling verkar förklara 25 procent av variationen i arbetsförmedlingarnas resultat.²⁶

²² En modell skattas med sökandesammansättning, arbetslösa i förhållande till befolkningen samt lediga platser i förhållande till befolkningen. Det justerade R^2 uppgår då till 42 procent (denna modell redovisas inte i rapporten).

²³ Se avsnitt 3.1 i Bilaga 5.

²⁴ I definitionen ingår samtliga anställda reducerad med all frånvaro.

²⁵ I modellen har även andra yttre faktorer testats, som befolkningstätheten, andelen sysselsatta inom tjänstenäringarna, deltidsarbetslösheten och andelen utanför arbetskraften. De två första variablerna är starkt korrelerade med andelen lediga platser i förhållande till befolkningen, varför de har exkluderats. De två senare variablerna har exkluderats för att de dels inte är signifikanta, dels inte heller förändrar resultaten.

²⁶ Om vi jämför modellen i fotnot 22 med modell 1 i tabell 1 där samtliga yttre faktorer ingår kan vi se att den resterande justerade förklaringsgraden på cirka 25 procent (dvs. 67–42) hänförs till variablerna storlek och antal arbetslösa per anställd på arbetsförmedlingarna.

4.3 De inre faktorernas effekter

Arbets sätt

Uppföljning av de arbetssökandes sökaktivitet

Resultaten tyder på att hur intensivt arbetsförmedlare följer den arbetssökandes sökaktivitet har positiv effekt på utflöde till arbete även efter att hänsyn tas till arbetsförmedlingarnas yttre förutsättningar (kontrollvariablerna). I enkäten anger arbetsförmedlare ett värde på en skala som går från ett till tio, där noll står för att det aldrig sker en uppföljning och tio för att uppföljning sker vid varje möte. En högre siffra ska därmed antyda en intensivare uppföljning av den arbetssökandes sökaktivitet. För varje steg en arbetsförmedling ligger högre på skalan förväntas utflöde till arbete på den arbetsförmedlingen öka med 0,3 procentenheter givet att allt annat är oförändrat (se modell 2 i tabell 1). Resultatet förändras inte när hänsyn tas till förmedlingsstorlek (faktiska personalresurser) i modell 3.

Arbetsförmedlarnas genomsnittliga svar uppgår till 7,5 vilket visar att många har valt ett relativt högt värde (se tabell 4 i Bilaga 1). Det går dock inte dra en slutsats om Arbetsförmedlingen arbetar bra eller mindre bra med att följa upp de arbetssökandes sökaktivitet. En svårighet är också att tolka vad arbetsförmedlare lägger i arbete med *uppföljning av sökaktivitet*. Det kan handla om att kontrollera om den arbetssökande faktiskt har sökt ett anvisat arbete men också ha ett matchningsinriktat arbetssätt med att stötta den arbetssökande i sitt jobbsökande. Arbetet kan också inriktas på att kombinera kontroll och ett matchningsfokuserat arbetssätt. Oavsett hur arbetsförmedlaren tolkar frågan är det variationen mellan arbetsförmedlingarnas genomsnittliga svar som vi utnyttjar för att förklara variationen i utflöde till arbete per arbetsförmedling.

Genomsnittligt antal platsförslag och anvisningar respektive besök per arbetssökande

Under hösten 2012 påbörjade Arbetsförmedlingen förändringar inom sitt arbetssätt för att kunna uppnå en standardiserad service till de arbetssökande. Syftet var att öka effektivitet, rättssäkerhet och enhetlighet. Det nya arbetssättet innebar bland annat att erbjuda platsförslag vid varje kontakt och ha täta kontakter med de arbetssökande.²⁷

Resultaten i tabell 1 tyder på ett positivt samband mellan antal platsförslag och anvisningar per arbetssökande och utflöde till arbete. Effekten på 0,010 skulle kunna tolkas som att om en arbetsförmedling skulle öka sitt genomsnittliga antal platsförslag

²⁷ En effektiv verksamhet, Dnr: Af-2012/445712, 2013-06-14. Arbetsförmedlingen intensifierade arbetet med platsförslag under 2013 genom att besluta om att arbetsförmedlingarna skulle lämna platsförslag vid varje kontakt. Beslutet upphävdes dock under våren 2014. I regleringsbrevet 2012 fick myndigheten också i uppdrag att öka antalet personliga möten jämfört med 2011. Arbetsförmedlingens ledning fattade då beslut om att införa en lägsta nivå på två besök per månad i genomsnitt för dem i garantierna och för dem i behov av tidig insats. När aktivitetsrapporteringen infördes i september 2013 beslutades att samtliga arbetssökande skulle ha ett uppföljningssamtal varje månad i samband med att de lämnat sin rapport. Volymkraven om platsförslag och möten upphävdes under 2014 och förändringen flyttades i stället till att bl.a. gälla kvaliteten på möten med arbetssökande.

eller anvisningar med en enhet per arbetssökande skulle det innebära ett ökat utflöde till arbete med 1,0 procentenhet (se modell 2 i tabell 1). Effekten minskar något till 0,8 procentenhet i modell 3 men är fortfarande signifikant skild från noll. Det genomsnittliga antalet platsförslag och anvisningar per arbetssökande uppgick under 2012 till 0,49. En enhets ökning (1,49) av platsförslag eller anvisningar per arbetssökande innebär en tredubbling av medelvärdet. Effektens storlek bör därför också bedömas utifrån hur stor ökningen är i förhållande till variabelns genomsnittliga värde.²⁸

Motsvarande effekt för antalet besök per arbetssökande är inte lika tydlig i modell 2. Effekten är positiv men inte signifikant skild från noll. I modell 3 där variabeln faktiska personalresurser exkluderas får antal besök per arbetssökande en signifikant positiv effekt på utflöde till arbete. Ett extra besök per arbetssökande innebär då ett ökat utflöde till arbete med 1,6 procentenheter. En närmare undersökning av variabeln visar på en negativ samvariation med antal arbetssökande per anställd (variabel 8 i tabell 1).²⁹ Arbetsförmedlingar som i genomsnitt har färre arbetssökande per anställd verkar ha ett ökat antal besök. En tolkning av hur dessa två variabler samvarierar kan vara att antalet arbetssökande som en arbetsförmedlare ansvarar för har en inverkan på antal besök per arbetssökande. När modellen inte tar hänsyn till denna resursfördelning får variabeln en starkt signifikant effekt på utflöde till arbete, och effekten nästan fyrdubblas jämfört med modell 2. Samtidigt fungerar modellen i sin helhet klart sämre. Sammantaget kan det sägas att effekten av antal besök per arbetssökande kan vara starkt kopplad till fördelningen av tillgängliga personalresurser över de arbetssökande vid en arbetsförmedling och att dess effekt försvinner när hänsyn tas till detta.

Tid nedlagd på matchningen

Hur arbetsförmedlarna fördelar sin totala tid är en faktor som kan tänkas påverka möjligheterna att få de arbetssökande i arbete. En fråga som ofta diskuteras inom Arbetsförmedlingen är hur tid ska frigöras inom förmedlingsverksamheten för att i högre grad arbeta med att matcha arbetssökande mot de lediga platserna på arbetsmarknaden. I sammanhanget betonas vikten av att lägga en ökad tid på arbetsgivarkontakterna och förbättra servicen till arbetsgivarna för att bidra till ökade jobbchanser för arbetssökande.

Studier om hur fördelningen av arbetstid påverkar de arbetssökandes chanser att få arbete är knappa. En anledning är avsaknaden av data. Arbetsförmedlingen har genom åren mätt tidsfördelningen på olika sätt. En studie som myndigheten har låtit genomföra 2006 på insamlad data från hösten 2003 tyder på att en ökad matchningstid per

²⁸ Variabeln antal platsförslag och anvisningar per arbetssökande under 2012 beräknas enbart med värden för oktober–december 2012. Anledningen är att Arbetsförmedlingen börjar samla in data om variabeln från och med oktober 2012, dvs. överföring av data från AIS till Datalager sker fr.o.m. oktober 2012 (Platsförslag införs i AIS den 28 maj 2012). Av detta skäl testar vi även med ett genomsnitt för helåret 2013 då variabeln är något högre (0,50 att jämföra med 0,49) och standardavvikelsen lika. Effekten av platsförslag och anvisningar halveras då till 0,005 och blir svagt signifikant.

²⁹ Korrelationen mellan antal arbetssökande per anställd och antal besök per arbetssökande uppgår till -0,48.

arbetssökande på en arbetsförmedling leder till att arbetsökande på den arbetsförmedlingen snabbare hittar ett arbete. Studien visar också att arbetsförmedlingar där tiden för så kallade indirekta aktiviteter (till exempel administration och planering) per arbetssökande är stor uppvisar lägre resultat.³⁰

I denna rapport undersöks effekten av en liknande variabel på utflöde till arbete. I enkäten till arbetsförmedlarna tillfrågas hur stor andel av deras arbetstid den senaste månaden har lagts på att matcha de arbetssökande mot lediga platser. Utifrån denna uppgift beräknas antalet arbetstimmar som en arbetsförmedling i genomsnitt per månad och per arbetssökande har lagt på matchningen.³¹ En svaghet med variabeln är att den mäter en arbetsförmedlares nedlagda tid på matchning under den senaste månaden vid tidpunkten för när arbetsförmedlarna besvarade enkäten (under 14 maj–24 juni 2013). Det är ett grovt antagande att de i undersökningen ingående arbetsförmedlingarnas genomsnittliga tid på matchning även gäller under 2012. Samtidigt skulle det vara svårt för arbetsförmedlare att besvara frågan om den avsåg perioder bakåt i tiden. Problemet skulle också vara oförändrat om vi hade analyserat arbetsförmedlingarnas resultat för hela 2013, i stället för 2012.³²

Allt annat lika och givet att arbetsförmedlingarnas genomsnittliga matchningstid under 2012 uppgår till samma nivå som under maj 2013 tyder modell 2 på ett positivt samband mellan tid som läggs på matchning per arbetssökande och utflöde till arbete. En extra timme på matchning per arbetssökande innebär ett ökat utflöde till arbete med 0,3 procentenheter. Effekten ökar till 0,5 procentenheter i modell 3.³³ När vi undersöker andelen tid som arbetsförmedlare lägger på direkt kontakt med arbetsgivare får vi liknande resultat. Denna variabel har vi dock uteslutit från modellen eftersom den är högt korrelerad med andel av arbetstid som läggs ned på matchning.

Uppföljning av resultatmättet omsättning till arbete med hjälp av en "målvakt"

I enkäterna till både arbetsförmedlare och chefer ställs ett flertal frågor om uppsatta mål för verksamheten och hur uppföljningen av dem sker. Vid val av variabler för den slutliga modellen visade sig en variabel bland denna grupp ha en tydlig effekt på utflöde till arbete. De arbetsförmedlingar som i högre grad svarar att de har en målvakt som ansvarar för och följer upp måttet *omsättning till arbete* verkar ha ett högre utflöde till arbete. Hur tydligt en arbetsförmedling karakteriseras av att ha en målvakt mäts genom chefernas svar, och det är variationen i arbetsförmedlingarnas genomsnittliga svar som

³⁰ Harkman (2006), Arbetsförmedlingen.

³¹ Antalet timmar per arbetssökande räknas utifrån andelen tid nedlagd på matchning av totalt antal arbetstimmar under en månad (40 timmar*4 veckor) i förhållande till antal öppet arbetslösa och programdeltagare. Över 99 procent av de arbetsförmedlare som ingick i enkäten har en anställningsgrad på heltid.

³² Arbetsförmedlingen mäter årligen hur arbetsförmedlarna fördelar sin tid över olika arbetsuppgifter.

Statistiken är däremot inte tillgänglig på arbetsförmedlingsnivå och går därför inte att använda i denna analys.

³³ I studien från 2006 ökade utflöde till arbete per arbetssökande med 0,08 procent om den genomsnittliga använda tiden för matchning ökade med en procent. Studien bygger på individdata (Källa: Harkman A, 2006).

används i den statistiska modellen. Vi gör antagandet att ju fler chefer som svarar att arbetsförmedlingen i fråga har en målvakt desto starkare är förekomsten av denna uppföljningsmetod på den arbetsförmedlingen. Variabeln är därmed att betrakta som ett index på en arbetsförmedlings tendens att använda sig av en målvakt för att bevaka ett visst resultatmål. Det genomsnittliga svaret för arbetsförmedlingarna uppgick till 25 procent (se tabell 4 i Bilaga 1).³⁴

Att utse en målvakt för att bevaka ett verksamhetsmål kan vara ett av flera sätt att arbeta med resultatuppföljning. Detta sätt att arbeta kan indikera att en arbetsförmedling medvetandegör personalen om ett visst verksamhetsmål och sätter det målet i fokus. Resultatet i tabell 1 visar ett positivt samband mellan variabeln och utflöde till arbete. Variabelns estimat är signifikant skilt från noll även efter att hänsyn har tagits till kontrollvariablerna och verkar vara oberoende av förmedlingsstorlek (modell 3). Här vill vi påpeka att det inte är enkelt att tolka estimatet eftersom det bygger på i vilken grad cheferna på en arbetsförmedling har svarat. Därför är vi försiktiga med dess tolkning utan pekar på den positiva samvariationen mellan variabeln och utflöde till arbete. Resultatet behöver inte heller innebära att bara en arbetsförmedling har en målvakt så uppnås ett ökat utflöde till arbete. Vår tolkning är att en tydlig styrning av att följa upp ett visst verksamhetsmål, i detta fall omsättning till arbete, verkar spela roll för det uppnådda resultatet.³⁵

Extern samverkan

Arbetsförmedlingen samarbetar med olika aktörer (till exempel myndigheter, kommunen och andra organisationer) på olika sätt för att öka de arbetssökandes chanser att få ett arbete. Behovet av att samarbeta och samverka med aktörer på olika nivåer har växt i takt med att arbetsmarknaden och arbetsmarknadspolitiken har förändrats. I dag har Arbetsförmedlingen ett bredare uppdrag och ansvarar även för sjukskrivna samt nyanlända som fått uppehållstillstånd på grund av asyl- eller kvotflyktingstatus. Det bredare uppdraget ställer därmed ett större krav än tidigare på en fungerande samverkan mellan Arbetsförmedlingen och berörda myndigheter, kommuner och landsting samt andra organisationer för att snabbt få in arbetssökande på arbetsmarknaden.

I denna undersökning betraktas arbetsförmedlingarnas samverkansförmåga med berörda samarbetsparter som ett arbetssätt, och vi använder chefernas bedömning om hur

³⁴ På cirka 38 procent av arbetsförmedlingarna svarade minst en chef att arbetsförmedlingen i fråga har en målvakt för verksamhetsmålet omsättning till arbete.

³⁵ För att underlätta tolkningen av variabeln skattas en modell med en variabel som är definierad något annorlunda än den ingående målvaktsvariabeln. Övriga variabler som ingår i modellen är oförändrade. Den nya variabeln tar värdet 1 om minst en chef svarar att de har en målvakt och noll annars. I detta fall antar vi att en chefs positiva svar på frågan är ett tillräckligt svar på frågan om målvakt förekommer. Enligt definitionen svarar cirka 38 procent av arbetsförmedlingarna att de har en målvakt. Resultat tyder fortfarande på ett positivt samband mellan variabeln och utflöde till arbete med ett estimat på ca 0,0045. Arbetsförmedlingar som enligt definitionen har en målvakt har alltså ett 0,45 procentenheters högre utflöde till arbete jämfört med de som inte har en målvakt. I denna modell som inte redovisas i rapporten uppgår den justerade förklaringsgraden till 79 procent och F-värdet till 35.

samverkan har fungerat som en förklaringsvariabel till de resultat de uppnår. I enkäten till cheferna ber vi dem att värdera hur samverkan fungerar med Försäkringskassan, kommunen, sjukvården respektive de kompletterande aktörerna på en skala som går från ett till tio (se tabell 11 i Bilaga 3). För att undvika samvariation har vi aggregerat arbetsförmedlingarnas svar till ett enda genomsnittligt värde på hur den totala samverkan fungerar. Den skattade effekten är positiv och statistiskt säkerställd i både modell 1 och 2 (se variabel 11 i tabell 1). För varje steg en arbetsförmedling ligger högre på skalan förväntas den arbetsförmedlingens utflöde till arbete öka med cirka 0,2 procentenheter.

Organisationssätt

Organisering av arbetet med arbetsgivare utifrån branschindelning

Svaren från enkätundersökningen till arbetsförmedlings- och sektionschefer tyder på att arbetsförmedlingarna organiserar sitt arbete med kundgruppen arbetsgivare på varierande sätt. På en och samma arbetsförmedling kan också flera olika organisationssätt förekomma. Det kan exempelvis finnas ett arbetsgivarlag som endast arbetar med arbetsgivare samtidigt som arbetsförmedlare också kan ha ansvar för ett antal arbetsgivare att kontakta vid sidan av andra arbetsuppgifter. Arbetet kan vidare organiseras utifrån en branschindelning.³⁶ Bland dessa olika sätt verkar arbetsförmedlingar som delat in sitt arbete med arbetsgivare utifrån bransch ha en effekt på utflöde till arbete. En arbetsförmedlings tendens att organisera arbetet utifrån bransch beräknas baserad på hur stor andel av cheferna på den arbetsförmedlingen som svarar ja på denna fråga.³⁷ Det genomsnittliga svaret på förmedlingsnivå uppgick till 57 procent.

Resultaten tyder på att arbetsförmedlingar som i högre utsträckning arbetar med arbetsgivare utifrån branschindelning påverkas positivt resultatmässigt. Estimatet på 0,0037 är signifikant skilt från noll men svårt att tolka av samma anledning som påpekades när vi tidigare diskuterade samband mellan att ha en målvakt och utflöde till arbete.³⁸ I modell 3 där storlek på arbetsförmedlingar exkluderas är inte estimatet längre signifikant. Det verkar som att storleken på arbetsförmedlingarna är en viktig variabel för att betydelsen av branschindelning för arbetsgivararbetet ska synliggöras. Det kan vara så att mindre arbetsförmedlingar inte är lika beroende av att organisera arbetet med tydliga gränsdragningar än större arbetsförmedlingar. Förutsättningarna på mindre

³⁶ Zaid och Sahin (2013).

³⁷ Chefernas svar utifrån ett organisationssätt för en arbetsförmedling anses vara ett mått på hur tydligt det sättet förekommer på den arbetsförmedlingen. Ju fler chefer på en arbetsförmedling som svarar att ett visst sätt förekommer desto tydligare bedöms förekomsten av det sättet på den arbetsförmedlingen.

³⁸ Vi har även i detta fall testat med en variabel som tar värdet ett när minst en chef svarar att de tillämpar branschindelning och noll annars. Alla andra variabler i modellen är oförändrade. Enligt denna definition svarar cirka 68 procent av arbetsförmedlingarna att de har organiserat arbetet med arbetsgivare utifrån branschindelning. Resultatet tyder fortfarande på ett positivt samband mellan variabeln och utflöde till arbete, och estimatet på 0,0036 är signifikant skilt från noll. Resultatet skulle kunna tolkas som att arbetsförmedlingar som har ett branschindelat arbete med kundgruppen arbetsgivare har ett ökat utflöde till arbete med 0,36 procentenheter jämfört med de som inte har organiserat arbetet utifrån bransch. Modellens justerade förklaringsgrad uppgår till 80 procent och F-värde till 37. Denna modell redovisas inte i rapporten.

arbetsförmedlingar innebär troligen att personalen behöver gå in i flera arbetsområden och utföra arbetsuppgifter medan på större arbetsförmedlingar som arbetar med större kundgrupper krävs en organisering som möjliggör specialisering för att genomföra arbetsuppgifterna så effektivt som möjligt.

Organisering av direktservice utifrån de arbetssökandes målgrupps- eller branschtillhörighet

Arbetsförmedlingens direktservice eller kundmottagning är för både arbetssökande och arbetsgivare som gör spontana besök på Arbetsförmedlingen. Det är dock oftast arbetssökande som vänder sig till direktservice. Flödena i kundmottagningen kan variera mellan arbetsförmedlingarna vilka utifrån sina förutsättningar organiserar direktservice. I enkäten till arbetsförmedlare anger cirka 74 procent att de arbetar i direktservice vilket visar att direktservice utgör en stor del av arbetsförmedlingarnas verksamhet. I enkäten tillfrågas både arbetsförmedlare och chefer om hur de tar emot den arbetssökande i direktservice. Syftet med frågan är att mäta i vilken utsträckning arbetsförmedlare tar emot de arbetssökande utifrån den arbetssökandes målgrupps- eller branschtillhörighet. Svaren ger en bild av graden av specialisering eller förekomst av fördjupad kunskap i direktservice. Det genomsnittliga svaret på förmedlingsnivå uppgick till 18 procent.

Tabell 1 tyder på att arbetsförmedlingar med ökad förekomst av specialisering i direktservice också har ett ökat utflöde till arbete. Det kan vara så att arbetssökande möter en arbetsförmedlare som har en fördjupad kunskap i den fråga som den arbetssökande har och att det kvalitativa mötet leder till ett ökat utflöde till arbete. Estimatet är statistiskt säkerställt även när hänsyn tas till de yttre förutsättningarna (modell 1) eller enbart till storleken på arbetsförmedlingarna (modell 3).³⁹

En relativt ny uppföljning av direktservice pekar på ett antal förbättringsområden bland vilka ett handlar om att bättre matcha de arbetssökandes behov med arbetsförmedlares kompetens i direktservice. Uppföljningen visar att i 30–50 procent av fallen känner arbetsförmedlarna att de inte har rätt kompetens för att ge den arbetssökande ett bra stöd.⁴⁰ Resultat från den statistiska analysen verkar stödja denna slutsats.

³⁹ Vi skattar även en modell med en variabel som tar värdet ett när minst en chef svarar att arbetsförmedlarna tar emot den arbetssökande som tillhör den målgrupp eller bransch som de huvudsakligen arbetar med och noll annars (se även fotnot 35 och 38). Enligt denna definition svarar ca 30 procent av arbetsförmedlingarna att de har organiserat direktservice på detta sätt. Alla andra variabler i modellen är oförändrade. Resultatet tyder fortfarande på ett positivt samband mellan variabeln och utflöde till arbete, men estimatet på 0,0017 är inte statistiskt säkerställt. Modellens justerade förklaringsgrad uppgår till 79 procent och F-värde till 36. Denna modell redovisas inte i rapporten.

⁴⁰ Storm Wicklander m.fl. (2014).

Arbetet med arbetssökande inom garantierna

Ungefär hälften av de arbetsförmedlare som besvarade enkäten under maj–juni 2013 svarade att de arbetade med arbetssökande som deltar i Jobb- och utvecklingsgarantin eller Jobbgaranti för ungdomar (se tabell 19 i Bilaga 2). Dessa arbetsförmedlare fick därefter ta ställning till olika påståenden om arbetet med att följa upp sökaktiviteten, ackvirering⁴¹ av lediga platser, om grupparbeten förekommer, hur arbetsförmedlarnas ansvar ser ut för deltagarna i garantierna samt om arbetsförmedlarna parallellt arbetar med andra grupper förutom de i garantierna. Variabler som avser uppföljning av sökaktivitet och ackvirering av lediga platser i arbetet med garantierna visade sig generellt vara högt korrelerade med svaren på en generell fråga om uppföljning av sökaktivitet och nedlagd tid på matchning. Bland dessa olika sätt att arbeta med garantierna hade en arbetsförmedlings tendens att parallellt arbeta med andra sökandegrupper förutom deltagare i garantierna en positiv effekt på utflöde till arbete. Cirka 70 procent av arbetsförmedlarna som arbetar med garantierna svarade att de arbetade parallellt med andra sökandegrupper (se tabell 4 i Bilaga 1). Tabell 1 visar att en ökad grad av att arbeta parallellt med garantideltagare och andra sökandegrupper samvarierar positivt med utflöde till arbete. Modell 3 tyder på liknande resultat.

I studien om möjliga interna faktorer bakom arbetsförmedlingarnas resultat argumenterades för hypotesen att arbetsförmedlingar med ett specialiserat arbetssätt för enbart garantideltagarna kan tänkas ha ett högre utflöde till arbete bland denna grupp jämfört med övriga förmedlingar.⁴² I denna studie mäts i stället effekten av variabeln på en arbetsförmedlings totala utflöde till arbete. Resultatet tyder vidare på en motsatt effekt än hypotesen: ett organisationssätt där arbetsförmedlare som ansvarar för garantideltagare också arbetar med andra grupper leder till en klart positiv och signifikant effekt på utflöde till arbete. Det kan tänkas vara så att arbetet med blandade sökandegrupper innebär att arbetsförmedlare har en bred kunskaps- och erfarenhetsbas som bidrar till ett positivt resultat. Samtidigt bör den studerade variabeln relateras till utflöde till arbete inom garantierna för att testa den ursprungliga hypotesen. Resultat från vår modell indikerar att de förmedlingar där arbetsförmedlarna i högre grad svarar att de arbetar parallellt med både deltagare i garantierna och övriga grupper har ett ökat utflöde till arbete. Här kan vi inte särskilja om effekten avser deltagare i garantierna eller de övriga grupperna.

I vilken grad arbetsförmedlare byter arbetsuppgifter eller kunder

Arbetsförmedlingen har sedan 2008 genomgått stora organisatoriska förändringar. År 2008 avvecklades de 21 länsarbetsnämnderna, och Arbetsförmedlingen blev en

⁴¹ Ackvirering av arbete eller lediga platser innebär att arbetsförmedlare arbetar med att få tillgång till arbeten, praktik eller annan sysselsättning hos en arbetsgivare som inte har anmält rekryteringsbehov. Arbetsförmedlaren kan ackvirera utifrån den arbetssökandes situation och förutsättningar för att öka individens chans till ett arbete.

⁴² Zaid och Sahin (2013).

sammanhållen myndighet. Som det påpekats tidigare har Arbetsförmedlingen även fått ett bredare uppdrag genom att myndigheten har tagit över ansvar från kommunen och Försäkringskassan för till exempel vissa sjukskrivna och nyanlända. Samtidigt har kompletterande aktörer släpps in som en ny kanal för service till de arbets sökande. För en organisation är förändringar viktiga för att uppnå de uppsatta målen. En kontinuerlig förändring kan vara tecken både på anpassning till förändringar i omvärlden men också på ostabilitet i verksamheten eftersom rutiner inte hinner sätta sig.

I enkäterna tar både arbetsförmedlare och chefer ställning till olika påståenden om förekomst av omorganisationer, chefsbyten, byten mellan arbetsupp gifter och i vilken grad arbetssökande respektive arbetsgivare byter arbetsförmedlare. Beroende på hur frågorna eller påståendena är ställda har olika index beräknats genom att slå ihop ett antal frågor i syfte att minska antalet faktorer som ingår i modellen. En sådan faktor är i vilken grad arbetsförmedlare berörs av byten av arbetsupp gifter eller kunder (se tabell 18 i Bilaga 3). Detta mäts av chefernas aggregerade svar på förmedlingsnivå. Ett högre skalvärde indikerar en ökad grad av byten. I modellen har denna variabel en negativ effekt på utflöde till arbete (modell 2). Effekten är dock inte statistiskt säkerställd. Resultatet enligt modell 3 tyder däremot på en negativ och statistiskt säkerställd effekt på utflöde till arbete. Grad av förändringar i arbetsupp gifter är en av de variabler som i viss mån är korrelerad med personalresurser som exkluderas i modell 3.⁴³ Det kan därför vara så att modell 3 ger bättre skattningar. Även om t-värdet varierar i de olika modellerna tycks en ökad nivå på förändringar i arbetsupp gifter på en arbetsförmedling innebära ha en negativ effekt på dess resultat. Enligt modell 3 innebär en enhets ökning på skalan ett minskat utflöde till arbete med cirka 0,08 procentenheter. Resultatet utesluter inte att en viss nivå av rotation på en arbetsplats kan tänkas ha positiva konsekvenser för dess verksamhet. Det negativa resultatet i denna studie kan möjligen ha att göra med de omfattande förändringar som har ägt rum i Arbetsförmedlingens verksamhet de senaste åren.

Tabell 18 i Bilaga 3 visar att arbetsförmedlare främst berörs av att byta arbetsupp gifter genom rotation mellan funktioner, arbetslag eller sektioner. Det i sig kan innebära att de byter arbetssökande eller arbetsgivare. Tabellen tyder också på att arbetsförmedlare främst berörs av att byta arbetssökande (genomsnittligt skalvärde 5,4) än arbetsgivare som kund (genomsnittligt skalvärde 3,8). Även chefernas svar på frågan om omorganisationer respektive chefsbyten har förekommit på deras arbetsplats har ett negativt samband med utflöde till arbete, samtidigt som den samvarierar med grad av byten i arbetsupp gifter. En test med denna variabel visar att effekten inte heller är signifikant. Av dessa skäl ingår inte variabeln i den slutliga modellen.

⁴³ Korrelationen mellan faktiska personalresurser och grad av byten av arbetsupp gifter uppgår till +0,34.

Personalens uppfattning om arbetsplatsen

Personalens engagemang och delaktighet

Arbetsförmedlingens årliga medarbetarundersökningar är en viktig källa för att få en uppfattning om vad personalen tycker om Arbetsförmedlingen som arbetsplats. Under 2012 genomfördes en omfattande undersökning om personalens syn på myndigheten, myndighetens ledning, den enhet där medarbetaren arbetar samt om den egna situationen (se Bilaga 4). Vi har använt oss av en stegvis regressionsanalys för att välja de variabler/påståenden som bäst förklarar variationen i, och hade en positiv effekt på arbetsförmedlingarnas utflöde till arbete. Analysen resulterade i följande variabler:

- På mitt kontor (arbetsförmedling) är vi kunniga inom våra arbetsuppgifter.
- På mitt kontor (arbetsförmedling) känner vi stolthet över vårt resultat.
- Min närmaste chef stimulerar kompetensutveckling.
- Min närmaste chef uppmärksammar när vi når våra mål.
- Jag känner att jag kan koppla av från mitt arbete när jag är ledig.

De skattade modellerna (modell 2 och 3) tyder på att det finns ett positivt samband mellan en arbetsförmedlings resultat och personalens engagemang och delaktighet. Det finns en hel del forskning som hittar ett samband mellan personalens engagemang och positiva verksamhetsrelaterade resultat, till exempel kundnöjdhet.⁴⁴ Med hänsyn taget till arbetsförmedlingarnas yttre förutsättningar är effekten av variabeln i båda modellerna statistiskt säkerställd. En ökad upplevelse hos personalen av stolthet över verksamhetens resultat samt att kunna sina ansvarsområden och koppla bort arbetet på ledighet verkar vara positivt korrelerade med ett ökat utflöde till arbete. Till det totala engagemanget verkar också närmaste chefens engagemang bidra: att chefen stimulerar kompetensutvecklingen och uppmärksammar de uppnådda målen verkar vara viktiga faktorer för en arbetsförmedlings resultat. En enhets ökning i indexet som mäter det totala engagemanget verkar innebära ett ökat utflöde till arbete med 2,1 procentenheter. Vi bör dock påpeka att indexet som vi har fått tillgång till för denna studie är en omräkning av skalvärden som har använts i medarbetarundersökningen, vilket gör det svårt att förstå vad en enhets ökning innebär (se Bilaga 4). Vi bör därför tolka estimatet med försiktighet och i stället framhålla det positiva sambandet mellan variabeln och utflöde till arbete.

Personalomsättning och korttidssjukskrivning

För att ta reda på hur andra arbetsplatsrelaterade faktorer påverkar utfallet har vi även testat två andra variabler i modellerna. Dessa mäter dels den genomsnittliga korttidssjukfrånvaron, dels den genomsnittliga personalomsättningen på arbetsförmedlingarna. Båda variablerna visar sig ha en negativ effekt på

⁴⁴ Matheson och Watters (2008), Matheson med flera (2009) och Harvard Business Review.

arbetsförmedlingarnas resultat, vilket är förväntat. Samtidigt är effekterna inte statistiskt säkerställda. Variablerna är vidare delvis korrelerade med varandra (0,19), med måttet på personalens engagemang (-0,16 och -0,23) och med andra variabler. Av dessa anledningar exkluderar vi de två variablerna ur modellerna.

Det kan tilläggas att ett mått på personalomsättning också har testats i Riksrevisionens granskning av arbetsförmedlingarnas effektivitet där variabeln definieras något annorlunda.⁴⁵ De finner inte heller någon statistiskt signifikant skillnad mellan de effektiva arbetsförmedlingarna och de förmedlingar som har en förbättringspotential när det gäller personalomsättning.⁴⁶

5 Slutsatser

Arbetsförmedlingen har i uppgift att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt genom att underlätta matchningen mellan arbetssökande och arbetsgivare som söker arbetskraft samt prioritera de som befinner sig långt från arbetsmarknaden. Genom att vara en effektiv informationslänk mellan personer som söker jobb och arbetsgivare som söker arbetskraft samt rusta arbetssökande inför en anställning på arbetsmarknaden kan Arbetsförmedlingen bidra till att arbetsmarknaden fungerar bättre. För att optimera sitt bidrag till en fungerande arbetsmarknad behöver Arbetsförmedlingen ständigt följa upp, utvärdera och utveckla sina arbetsformer och insatser. I denna rapport görs ett första försök att kartlägga Arbetsförmedlingens inre förhållanden och analysera hur effektiva dessa är, det vill säga hur de påverkar arbetsförmedlingarnas utflöde till arbete. Ett stort antal möjliga förklaringsvariabler aggregeras på arbetsförmedlingsnivå och analyseras med hjälp av en linjär regressionsmodell.

Resultaten tyder på att de inre faktorerna har en viktig roll för vilket resultat arbetsförmedlingarna uppnår, även om det mesta avgörs av faktorer som Arbetsförmedlingen inte direkt kan påverka. De arbetssökandes egenskaper har starkast effekt på utflöde till arbete. Därefter kommer antalet arbetslösa per anställd och de faktiska personalresurserna på en arbetsförmedling. Variabeln faktiska personalresurser avspeglar förmedlingars storlek och tyder på att mindre arbetsförmedlingar i genomsnitt har ett högre utflöde till arbete än de större arbetsförmedlingarna. Effekten är dock liten.

Bland arbetsförmedlingarnas inre faktorer som tydligt samvarierar med utflöde till arbete framträder deras tendens att bevaka omsättningen till arbete genom en målvakt, förse de arbetssökande med information om lediga jobb (det vill säga erbjuda platsförslag och anvisa till lediga jobb) och tätt följa upp de arbetssökandes sökaktivitet. Därefter följer

⁴⁵ Riksrevisionen definierar personalomsättningen om antal nyanställda adderat med antalet som slutat dividerat med två (källa: Riksrevisionen, 2012:9, s 57). Vår analys av personalomsättning definierat på samma sätt som Riksrevisionen tyder också på att variabeln inte samvarierar med arbetsförmedlingars utflöde till arbete.

⁴⁶ Riksrevisionen (2012:9), s. 57.

faktorer som avser hur väl den externa samverkan fungerar, om arbetsförmedlingen har en specialiserad direktservice, om arbetet med arbetsgivare är organiserat utifrån branschindelning, om arbetsförmedlingen lägger mer tid på matchningsarbetet samt hur engagerad personalen är på en arbetsförmedling. Sett till typ av variabler i modellen verkar ett flertal variabler som samvarierar med utflöde till arbete vara inriktade på Arbetsförmedlingens arbete med matchningen. En ytterligare slutsats är därför att en arbetsförmedlings fokus på matchningsuppdraget i sitt arbets-, organisations-, och ledningssätt bidrar till ett ökat utflöde till arbete.

Två variabler visar en ökad statistisk signifikans i modell 3 jämfört med modell 2. Dessa är genomsnittligt antal besök per arbetssökande månad och grad av byten av arbetsuppgifter eller kunder (arbetssökande eller arbetsgivare) mellan arbetsförmedlare. I modell 2 är inte variabelernas effekt signifikant skild från noll. Däremot är tecknen de förväntade. Ett ökat antal besök samvarierar positivt med utflöde till arbete. En ökad tendens av att arbetsförmedlare byter arbetsuppgifter eller kunder indikerar en negativ effekt på utflöde till arbete. I modell 3 där vi korrigerar för multikollinearitet genom att exkludera faktiska personalresurser på arbetsförmedlingarna ökar den statistiska signifikansen för dessa variabler och deras effekt blir signifikanta. Däremot försämras samtliga ingående variabelers förmåga att tillsammans förklara skillnaderna i utfallsvariabeln. Sammantaget kan det sägas att dessa två variabler kan tänkas påverka en arbetsförmedlings resultat.

Det har varit svårt att rangordna förklaringsvariablerna utefter de som har störst påverkan på utflöde till arbete eftersom de är definierade med varierande enheter där särskilt variabler definierade som andelar har varit svåra att tolka. Andelarna beräknas utifrån i vilken grad arbetsförmedlare eller chefer svarar på en viss fråga. Vi har därför varit försiktiga med att dra långtgående slutsatser utan i stället framhållit tecknen på de samband som analysen har visat på. Generellt kan också variablerna vara korrelerade med andra faktorer som vi kan ha missat att ta hänsyn till. Detta underlag bör därför betraktas som en ingång i de diskussioner som pågår inom myndigheten om hur vi bör effektivisera de metoder och arbetsformer som används för att öka de arbetssökandes chanser till ett arbete.

Slutligen bör det tilläggas att studier som fokuserar på Arbetsförmedlingens inre effektivitet bör fördjupas inom Arbetsförmedlingen. För att kunna bedriva sådana studier är det nödvändigt att Arbetsförmedlingen systematiskt samlar in data om de inre förutsättningarna. Myndighetens medarbetarundersökningar kan delvis anpassas för att kunna analysera arbetsförmedlingarnas inre effektivitet. Ett första steg kan vara att undersöka hur uppgifter om arbetsförmedlingarnas varierade arbets-, organisations- och ledningssätt kan samlas in så att liknande studier ska kunna genomföras återkommande, fördjupas och utvecklas.

Referenser

Althin, R. och L. Behrenz (1995), *En effektivitetsanalys av arbetsförmedlingskontoren i Sverige*, EFA-rapport nr 37, Arbetsmarknadsdepartementet, Stockholm.

Arbetsförmedlingen (2013), *Arbetsförmedlingens årsredovisning 2013*.

Arbetsförmedlingen (2012), *Arbetsmarknadsrapport 2012*.

Arbetsförmedlingen (2012), *Arbetsförmedlingens årsredovisning 2012*.

Bring, J. & Carling K., (2000), *Attrition and Misclassification of Drop-outs in the Analysis of Unemployment Duration*, Journal of Official Statistics, Vol. 16, No. 4, s. 321–330.

Harkman A. Nilsson P., (2008), *Gruppering av arbetsförmedlingskontor med likartade förutsättningar*, Working Paper Series, 2008:2, Arbetsförmedlingen.

Harkman A (2006), *Delrapport 2. Sambandet mellan arbetsförmedlingskontorens tidsanvändning och matchningarna*, 2006-05-12, pm, Arbetsförmedlingen.

Harvard Business Review, *The Impact of Employee Engagement on Performance*, Sponsored by Achievers, <https://hbr.org/hbr-analytic-services>.

Matheson A. och Watters M., (2008), *Public Sector Services Value Chain, Linking Employee engagement & Customer Satisfaction*, June 2008, British Columbia Stats, Canada.

Matheson A. Hawkins J. och Burley S., (2009), *Public Sector Services Value Chain, Revisiting The First Link With BC Public Service Work Units*, October 2009, British Columbia Stats, Canada.

Nilsson P., (2010), *Arbetsökande som lämnar Arbetsförmedlingen av okänd orsak*, Working Paper 2010:1, Arbetsförmedlingen.

Prop. 2012/2013:1, *utgiftsområde 14*.

Riksrevisionen (2012), *Effektmätning som metod för att jämföra arbetsförmedlingskontor*, s. 63, RiR 2012:9.

Storm Wicklander C. med flera, (2014), *Rekommendationer och observationer från Direktserviceuppdragets slutrapport*, Arbetsförmedlingen.

Westlund A., *Kluster*, intern pm, Forskningsenheten, Arbetsförmedlingen.

Zaid H. och Sahin G., (2013), *En förstudie om möjliga interna faktorer bakom kontorens resultat*, pm, 2013-01-17, Forskningsenheten, Arbetsförmedlingen.

Bilagor

Bilaga 1 Variabler i analysen

Arbetsförmedling som enhet

Analyserna görs på arbetsförmedlingsnivå och avser data för 2012. När data analyseras på förmedlingsnivå och historisk data uppkommer problemet med förändrad organisation bland arbetsförmedlingarna. En del slås ihop till en enda förmedling, en del delas eller så tillkommer nya arbetsförmedlingar. I dessa analyser har detta hanterats genom att utgå från den förmedlingsstruktur som var giltig då analyserna genomfördes.

Definition av resultatvariabeln

Tabell 1. Utfalls- eller resultatvariabeln (beroende variabeln) i modellen.

Resultatvariabeln	Variabelbeskrivning	Källa	Medelvärde (Standardavvikelse)	Min- och maxvärden
Utflyde till arbete definierat som antal som fått arbete i förhållande till öppet arbetslösa, programdeltagare samt deltids- och tillfälligt timanställda.	Täljaren är antal arbetssökande som i slutet av månaden gått till ett osubventionerat eller subventionerat arbete. Här inkluderas även 40 procent av de inskrivna som lämnar Arbetsförmedlingen utan känd orsak (avaktualiseringsorsak 6) per månad. Genomsnitt för 2012. Nämnnaren är antal kvarstående (månaden innan) öppet arbetslösa, programdeltagare, deltidsarbetslösa och tillfälligt timanställda samt nyinskrivna som direkt registreras i dessa statusgrupper under den aktuella månaden. Genomsnitt för 2012. Byten mellan statusgrupperna <i>deltidsarbetslöshet</i> och <i>tillfällig timanställning</i> räknas inte som resultat.	Datalager (Arbetsförmedlingen)	0,082 (0,016)	Min: 0,031 Max: 0,15
Osubventionerade arbeten	Sökandekategorier 1,2,3,4,21,22,31,35,41	Datalager (Arbetsförmedlingen)		
Subventionerade arbeten	Sökandekategorier 4, 33,36,37,38, 39, 42, 43, 44, 45, 47,48,49,50,51,53,77,78	Datalager (Arbetsförmedlingen)		

Not: Antal observationer som ingår i beräkningarna av medelvärde m.m. är 145.

Mått på arbetsförmedlingarnas yttre förutsättningar

De sex första variablerna kommer från Arbetsförmedlingens modell för att dela in arbetsförmedlingarna i kluster medan de tre sista från den vidareutvecklade klustermodellen. Datamaterialet är hämtat från Arbetsförmedlingens verksamhetsstatistik (Datalager och Palasso) och Statistiska Centralbyrån (SCB). Datalager innehåller bland annat uppgifter om de arbetssökande och Palasso personalstatistik. SCB:s registerbaserade arbetsmarknadsstatistik (Rams) används för att hämta statistik över sysselsättning och näringsstruktur. Denna statistik är dock tillgänglig med två års eftersläpning.

Tabell 2. Förklaringsvariabler som mått på arbetsförmedlingarnas yttre förutsättningar

Variabel	Definition	Källa	Medelvärde (Standardavvikelse)	Min- och maxvärden
Arbetslösa (öppet arbetslösa och programdeltagare) relativt befolkningen (18–64 år)	Täljaren består av kvarstående öppet arbetslösa och programdeltagare månaden innan plus hälften av alla nyinskrivna i samma status under den aktuella månaden. I genomsnitt per månad för 2012. Nämnare: Befolkningen för åldersgruppen 18–64 år för 2010. Månadsdata används.	Datalager (Arbetsförmedlingen) och Rams (SCB)	0,073 (0,029)	Min: 0,0092 Max: 0,14
Lediga platser relativt befolkningen (18–64 år)	Kvarstående platser månaden innan plus hälften av nya platser under den aktuella månaden i förhållande till befolkningen 2010. I genomsnitt per månad för 2012. Nämnare: Befolkningen för åldersgruppen 18–64 år för 2010. Månadsdata används.	Datalager (Arbetsförmedlingen) och Rams (SCB)	0,012 (0,0054)	Min: 0,0031 Max: 0,028
Befolkningstäthet	Befolkning 2010 i åldrarna 18–64 i förhållande till landyta.	Rams (SCB)	310,55 (743,67)	Min: 0,49 Max: 3004,4
*Sökandesammansättning (se även tabell 3 nedan)	Ett index för individegenskapens betydelse för chansen att få ett arbete. Avser nyinskrivna öppet arbetslösa och programdeltagare under 2012. Som individegenskaper ingår t.ex. ålder, kön, utbildning, funktionshinder, arbetslöshets- respektive programhistorik under 2007–2012 m.m. Ett högt värde innebär att sökande har relativt bra förutsättningar för att få ett arbete. Levande data används.	Datalager (Arbetsförmedlingen)	-0,058 (0,15)	Min: -1,03 Max: 0,19
Sysselsatta inom	Antal sysselsatta inom	Rams (SCB)	0,84	Min: 0,57

tjänstenärings relativt totalt sysselsatta	tjänstenärings (enligt SCB:s definition) i förhållande till sysselsatta för 2010.		(0,10)	Max: 1,0
Utanför arbetskraften relativt befolkningen	Befolkningen (18–64 år för 2010) subtraherat med antalet sysselsatta samt kvarstående arbetslösa och programdeltagare i förhållande till den totala befolkningen (18–64 år).	Datalager (Arbetsförmedlingen) och Rams (SCB)	0,21 (0,038)	Min: 0,15 Max: 0,38
Faktiska personalresurser	Antalet anställda omräknat till faktiska resurser (personal närvarande på jobbet), dvs. antalet heltidsanställda reducerat med bl.a. sjukfrånvaro, tjänstledighet och semester. Månadsdata används.	Palasso (Arbetsförmedlingens personaldatabas)	43,6 (29,8)	Min: 3,8 Max: 134,9
Antal arbetslösa per anställd	Öppet arbetslösa och programdeltagare relativt faktiska personalresurser. Månadsdata används.	Datalager och Palasso (Arbetsförmedlingen)	71,4 (14,2)	Min: 20,2 Max: 151,2
Deltidsarbetslösa relativt befolkningen	Summan av kvarstående deltidarbetslösa månaden innan plus hälften av alla nya deltidarbetslösa under den aktuella månaden i relation till befolkningen. Genomsnitt per månad för 2012.	Datalager (Arbetsförmedlingen) och Rams (SCB)	0,026 (0,017)	Min: 0,00032 Max: 0,13

Not: Antal observationer som ingår i beräkningarna av medelvärde m.m. är 145. * För en detaljerad beskrivning av hur indexet för sökandesammansättningen beräknas se Harkman och Nilsson (2008:2, Arbetsförmedlingen).

Tabell 3. Effekt av olika variabler över individegenskaper på tid till arbete (både subventionerade och osubventionerade arbeten) – Sökandesammansättning

Variabel	Effekt
Kvinna (jämfört med män)	0,881
Funktionshinder som medför nedsatt arbetsförmåga (jämfört med övriga)	0,232
Född utanför Norden (jämfört med övriga)	0,526
<i>Ålder (jämfört med 30–49 år)</i>	
18–24 år	0,944
25–29 år	0,915
50–54 år	1,105
55–59 år	1,029
60–64 år	0,660
Har arbetslöshetsersättning (jämfört med övriga)	1,570
<i>Utbildningsnivå jämfört med förgymnasial</i>	
Gymnasial utbildning	1,508
Eftergymnasial < 2 år	1,934
Eftergymnasial >= 2 år	2,725
Ålder*utbildningsnivå	0,994
<i>Utbildningens inriktning (jämfört med utbildning utan särskild yrkesinriktning)</i>	
Pedagogisk utbildning (USUN1)	1,441
Konst- och media, humaniora (USUN2)	0,976
Samhälls- och beteendevetenskap (USUN3)	1,089
Naturvetenskap, matematik, data (USUN4)	1,042
Teknik (USUN5)	1,152

Lantbruk, skogsbruk, fiske (USUN6)	0,991
Hälsa- och sjukvård, socialt arbete (USUN7)	1,094
Personliga tjänster m.m. (USUN8)	1,109
<i>Tidigare arbetslöshetsfarenhet m.m.</i>	
Antal arbetslöshetsperioder före senaste obalansperiod	0,996
Sammanlagd arbetslöshetsperiod före senaste obalansperiod (per 100-tal dagar)	0,935
Antal programperioder före senaste obalansperiod	0,990
Sammanlagd tid i program före senaste obalansperiod (per 100-tal dagar)	0,946
Antal tidigare arbetslöshets- el. programperioder som avslutats med osubventionerat arbete, (högst fyra perioder)	1,366
Antal tidigare arbetslöshetsperioder som avslutats med osubventionerat arbete (över fyra perioder)	1,784
<i>Antal observationer</i>	<i>347 771</i>

Not: En s.k. Cox proportionella hasardmodell används för att skatta effekterna av de olika individegenskaperna på tid till arbete. Arbete avser sökandekategorierna 1,2,3,4,21,22,23,31,33,36,37,38,39,41,42,43,47,48,49,50,51 (Källa: Arbetsförmedlingens Klustermodell, modelluppdatering 2012).

Mått på arbetsförmedlingarnas inre förutsättningar

Tabell 3 visar medelvärde respektive standardavvikelse för de organisatoriska variabler som ingår i den statistiska analysen. Totalt ingår 145 arbetsförmedlingar i analyserna och de redovisade värdena i tabell 3 avser dessa arbetsförmedlingar. I analyserna används medelvärdena för respektive arbetsförmedling.

Tabell 4. Variabler som mått på arbetsförmedlingars inre förhållanden aggregerade på arbetsförmedlingsnivå

Variabel	Definition	Källa	Medelvärde (Standardavvikelse)	Min- och maxvärden
En arbetsförmedlings tendens att följa upp de arbetssökandes sökaktivitet	Medelvärde av de värden (på en skala från 1 till 10) som arbetsförmedlare anger på frågan om i vilken omfattning de följer upp de sökandes sökaktivitet. Ett högre värde för en arbetsförmedling innebär en intensivare uppföljning jämfört med andra förmedlingar.	Enkät till ett urval av arbetsförmedlare under maj-juni månad 2013 (Se tabell 12 i Bilaga 2).	7,5 (0,82)	Min=5,1 Max=9,3
Antal platsförslag och anvisningar per arbetssökande per månad	Antal platsförslag och anvisningar i förhållande till arbetslösa (öppet arbetslösa och programdeltagare, >18 år). Genomsnitt för oktober-december 2012)	Data är hämtat från Arbetsförmedlingens Datalager (http://statistikrapporter.arbetsformedlingen.se/). Statistik är tillgänglig endast för oktober-december 2012.	0,49 (0,25)	Min: 0,039 Max: 1,79
Genomsnittligt antal besök per arbetssökande per månad	Antal individuellt möte med arbetsförmedlare i förhållande till arbetslösa (öppet arbetslösa och	Data är hämtat från Arbetsförmedlingens Datalager (http://statistikrapporter.arbetsformedlingen.se/).	0,64 (0,12)	Min= 0,39 Max= 1,0

	programdeltagare, >18 år). Genomsnitt för 2012	ter.arbetsförmedlinge n.se/).		
Genomsnittligt antal timmar en arbetsförmedling lägger på att matcha en arbetssökande mot lediga platser (timmar/arbets-sökande)	En arbetsförmedlings genomsnittliga andel av tiden senaste månaden nedlagd på matchning *4 veckor*8 timmar/öppet arbetslösa och programdeltagare per månad	Enkät till ett urval av arbetsförmedlare under maj-juni månad 2013 (se tabell 11 i Bilaga 2).	0,46 (0,53)	Min=0,066 Max=3,5
En arbetsförmedlings tendens att följa upp omsättning till arbete med hjälp av en "målvakt"	Andel av chefer per arbetsförmedling, som svarar att förmedlingen har en målvakt som ansvarar för och följer upp omsättning till arbete.	Enkät till samtliga arbetsförmedlings- och sektionschefer under maj-juni månad 2013 (se tabell 15 i Bilaga 3).	0,25 (0,38)	Min=0 Max=1,0
En arbetsförmedlings tendens att ha en specialiserad direktservice	Andel av chefer per arbetsförmedling, som svarar att arbetsförmedlarna tar emot den arbetssökande som tillhör den målgrupp eller den bransch som de huvudsakligen arbetar med.	Enkät till samtliga arbetsförmedlings- och sektionschefer under maj-juni månad 2013 (se tabell 6 i Bilaga 3).	0,18 (0,32)	Min=0 Max=1,0
En arbetsförmedlings tendens att organisera arbetet med arbetsgivare utifrån branschindelning	Andel av chefer per arbetsförmedling som svarar att förmedlingen har organiserat arbetet med arbetsgivare utifrån branschindelning.	Enkät till samtliga arbetsförmedlings- och sektionschefer under maj-juni månad 2013 (se tabell 7 i Bilaga 3).	0,57 (0,44)	Min=0 Max=1,0
En arbetsförmedlings tendens att arbeta parallellt med andra arbetssökandegrupper förutom de i garantierna	Andel av arbetsförmedlare per arbetsförmedling, som svarar att de arbetar parallellt med andra sökandegrupper förutom sökande i garantierna.	Enkät till ett urval av arbetsförmedlare under maj-juni månad 2013 (se tabell 22 i Bilaga 2)	0,71 (0,24)	Min=0 Max=1,0
En arbetsförmedlings genomsnittliga svar på hur extern samverkan fungerar	Chefernas aggregerade svar på förmedlingsnivå av det värde de väljer på en skala från 1 till 10 för de fyra angivna samarbetspartners. Ju högre värde desto bättre fungerar samverkan.	Enkät till samtliga arbetsförmedlings- och sektionschefer under maj-juni månad 2013 (se tabell 11 i Bilaga 3).	6,4 (1,0)	Min=3,5 Max=9,5
En arbetsförmedlings genomsnittliga svar på frågan om i vilken utsträckning arbetsförmedlare byter arbetsuppgifter eller kunder (arbetssökande eller arbetsgivare)	Chefernas aggregerade svar på förmedlingsnivå av det värde de väljer på en skala från 1 till tio. Ju högre värde desto i större grad förekommer byte av arbetsuppgifter eller kunder.	Enkät till samtliga arbetsförmedlings- och sektionschefer under maj-juni månad 2013 (se tabell 18 i Bilaga 3).	4,7 (1,7)	Min=1,0 Max=9,8
Index för personalens engagemang och delaktighet	Personalens uppfattning om myndighet/chef/arbetsplats Sammanvägt index om personalens uppfattning. Se Bilaga 4 för tolkning av	Medarbetarundersökningen 2012.	0,73 (0,063)	Min=0,54 Max=0,88

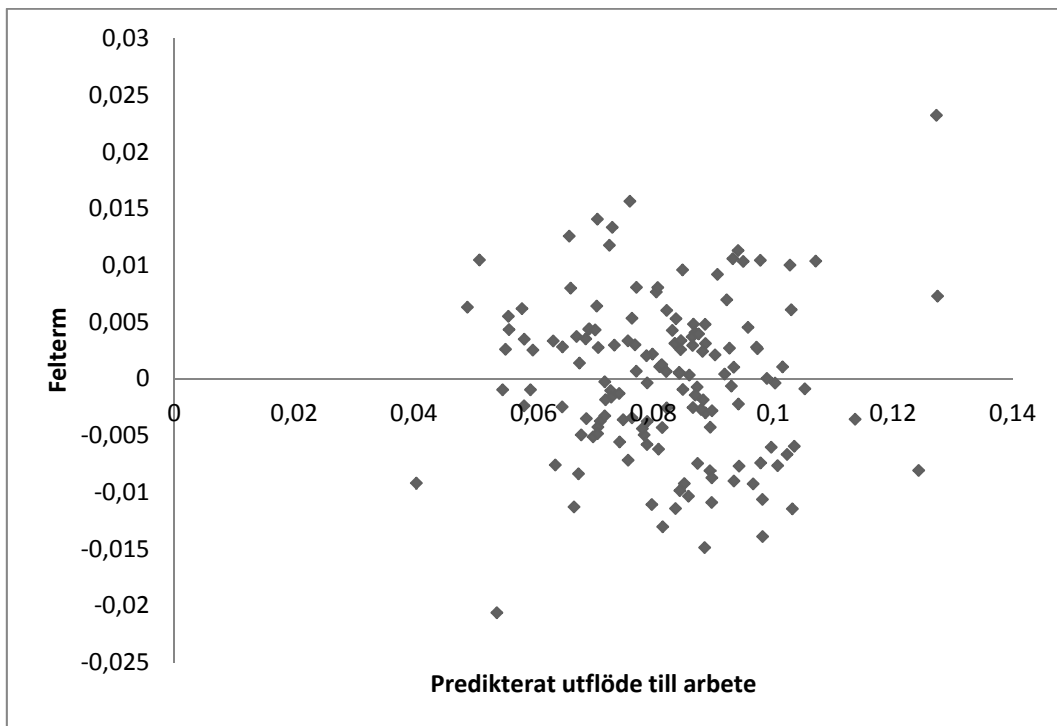
index.				
Korttidssjukskrivning bland arbetsförmedlare på en arbetsförmedling.	En arbetsförmedlings andel av total tillgänglig arbetstid som består av korttidssjukskrivning (i timmar) bland arbetsförmedlare 2012, dvs. korttidssjukskrivning delat med tillgänglig arbetstid. Korttidssjukskrivning avser sjukfallsperioder som avslutas inom 14 dagar.	Ledning och Styrning (Arbetsförmedlingens verksamhets-uppföljningsverktyg)	0,022 (0,0072)	Min=0,0039 Max=0,047
Mått på extern personalomsättning*	Grunddata bearbetas genom formeln: (Antal nyanställningar+antal avgångar under 2012/2)/Genomsnittligt antal anställda 2012.	Ledning och Styrning (Arbetsförmedlingens verksamhets-uppföljningsverktyg)	0,075 (0,054)	Min=0 Max=0,24

Not: Antal observationer som ingår i beräkningarna av medelvärde m.m. är 145 arbetsförmedlingar, förutom korttidssjukskrivningen där 143 observationer ingår. * Arbetsförmedlingens tidigare definition av personalomsättning som inte används längre.

Plottdiagram mellan feltermer och predikterat utflöde till arbete

Diagrammet är framtaget med feltermer och predikterat utflöde till arbete utifrån modell 2 i tabell 1 i avsnitt 4.1 i kapitel 4.

Figur 1. Spridningen mellan feltermer och predikterat utflöde till arbete



Bilaga 2 Webbenkät till arbetsförmedlare

Urvalspopulationen är anställda som arbetar som arbetsförmedlare på samtliga arbetsförmedlingar utom de som arbetar med kundtjänst och arbetslivsinriktad rehabilitering. Urvalet är gjort genom att ta med förmedlingar med samtliga arbetsförmedlare om de har upp till tio arbetsförmedlare. Annars dras tio arbetsförmedlare samt hälften av återstående arbetsförmedlare ifrån. Totalt ingår därmed 195 arbetsförmedlingar i urvalspopulationen. Urvalsdragningen resulterade i 4 457 arbetsförmedlare.

Enkäten besvarades under perioden 14 maj–24 juni 2013. Totalt svarade 2 956 arbetsförmedlare av 4 457 på enkäten. Svarefrekvensen uppgick därmed till 66,3 procent.

Nedan redovisas frågorna och hur arbetsförmedlare har svarat

Tabell 1. Vilken är din huvudsakliga inriktning (välj max 3 alt)

Svarsalternativ	Antal	Andel i procent
Branschinriktning	577	20
Generell inriktning	506	17
Arbete med arbetslivsinriktad rehabilitering	903	31
JOB	626	21
UGA	410	14
Nyanlända	152	5
Etableringsuppdraget	280	10
Ungdomar dag 1–90	231	8
Annat	598	20
<i>Partiellt bortfall</i>	2	0

Tabell 2. Hur länge har du arbetat som arbetsförmedlare?

Svarsalternativ	Antal	Andel i procent
Mindre än 1 år	240	8
1–3 år	689	23
Mer än 3 år	2014	69
<i>Partiellt bortfall</i>	13	0,4

Tabell 3. Hur länge har du arbetat som arbetsförmedlare på det kontor där du arbetar idag?

Svarsalternativ	Antal	Andel i procent
Mindre än 1 år	478	16
1–3 år	882	30
Mer än 3 år	1 581	54
<i>Partiellt bortfall</i>	15	1

Tabell 4. Hur mycket tid lägger du per ny inskrivning?

Svarsalternativ	Antal	Andel i procent
20 minuter eller mindre	87	3
21–40 minuter	1 012	35
41–60 minuter	1 141	39
Mer än 60 minuter	293	10
Arbetar inte med inskrivning	396	13
<i>Partiellt bortfall</i>	27	1

Tabell 5. I vilken omfattning överlämnar du matchningsprofilen (ej sökandepresentationen) till arbetssökande vid inskrivning?

Svarsalternativ	Andel av totalt svarande
1 (Jag överlämnar aldrig)	43,2
2	12,5
3	9,9
4	5,3
5	7,9
6	4,6
7	4,5
8	4,2
9	3,0
10 (Jag överlämnar alltid)	4,8
Genomsnitt av skalvärden	3,3
Totalt antal svarande	2743
Partiellt bortfall	213

Not: Skalan går från värdet 1 som signalerar ingen överlämning till 10 som signalerar att arbetsförmedlaren alltid överlämnar matchningsprofilen.

Tabell 6. Har du den senaste månaden arbetat med följande tjänster riktade till arbetssökande?

Tjänster	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Söka arbete	91,1	8,9	2 671	285
Förbättra ditt arbetssökande	80,4	19,6	2 499	457
Vägledning till arbete	70,9	29,1	2 413	543
Utbildning till arbete	78,1	21,9	2 494	462
Starta eget företag	38,4	61,6	2 093	863
Klargöra dina arbetsförutsättningar	69,0	31,0	2 474	482
Anpassa din arbetssituation	55,2	44,8	2 302	654
Arbetsförberedande insatser	55,2	44,8	2 265	691
<i>Totalt</i>			2 860	96

Tabell 7. Kan du erbjuda följande tjänster till de arbetssökande i den omfattning du anser de behöver?

Tjänster	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Söka arbete	81,1	18,9	2 713	243
Förbättra ditt arbetssökande	66,9	33,1	2 659	297
Vägledning till arbete	53,9	46,1	2 601	355
Utbildning till arbete	59,1	40,9	2 632	324
Starta eget företag	62,4	37,6	2 436	520
Klargöra dina arbetsförutsättningar	61,0	39,0	2 574	382
Anpassa din arbetssituation	59,4	40,6	2 491	465
Arbetsförberedande insatser	53,7	46,3	2 439	517
<i>Totalt</i>			<i>2 831</i>	<i>125</i>

Tabell 8. Har du den senaste månaden arbetat med följande tjänster riktade till arbetsgivare?

Tjänster	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Rekrytera nya medarbetare	68,9	31,1	2 836	120
Utbildning inför rekrytering	12,5	87,5	2 661	295
<i>Totalt</i>			<i>2 855</i>	<i>101</i>

Tabell 9. Kan du erbjuda följande tjänster till arbetsgivare i den omfattning du anser de behöver?

Tjänster	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Rekrytera nya medarbetare	68,6	31,4	2 773	183
Utbildning inför rekrytering	29,1	70,9	2 585	371
<i>Totalt</i>			<i>2 788</i>	<i>168</i>

Tabell 10. Viken typ av information kan i matchningsunderlaget i AIS ofta vara bristfällig och försvåra en matchning?

Typ av information i matchningsunderlaget	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Beskrivningen (beskrivningsfältet i meriter) av den sökandes tidigare utbildning	71,9	28,1	2 638	318
Beskrivningen (beskrivningsfältet i meriter) av den sökandes arbetslivserfarenhet	76,6	23,4	2 630	326
Verifiering av den sökandes tidigare utbildning	64,3	35,7	2 586	370
Verifieringen av den sökandes arbetslivserfarenhet	67,1	32,9	2 592	364
Kompetensord	78,2	21,8	2 640	316
Relevant sökt yrke (SSYK)	82,1	17,9	2 664	292
<i>Totalt</i>			<i>2 753</i>	<i>203</i>

Tabell 11. Hur stor andel av din arbetstid den senaste månaden har du lagt på att matcha de arbetssökande mot lediga platser?

Andel av arbetstid den senaste månaden i %	Andel av totalt svarande
0	4,6
10	20,8
20	19,6
30	17,8
40	9,0
50	10,5
60	5,9
70	4,9
80	4,1
90	1,7
100	1,1
Genomsnitt av skalvärden (tid i %)	33,1
Totalt antal svarande	2754
Partiellt bortfall	202

Tabell 12. I vilken omfattning följer du upp den sökandes sökaktivitet?

Svarsalternativ	Andel av totalt svarande
1 (Aldrig)	3,7
2	3,2
3	4,9
4	4,1
5	8,0
6	6,5
7	11,1
8	18,2
9	12,0
10 (Vid varje möte)	28,3
Genomsnitt av skalvärden	7,3
Totalt antal svarande	2 739
Partiellt bortfall	217

Tabell 13. Hur stor andel av din arbetstid den senaste månaden har du lagt på direkt kontakt med arbetsgivare (t.ex. besök, telefon och e-post)?

Andel av arbetstid den senaste månaden i %	Andel av totalt svarande
0	4,6
10	28,1
20	22,3
30	16,6
40	8,1
50	7,8
60	3,6
70	3,5
80	3,3
90	1,3
100	0,7
Genomsnitt av skalvärden (tid i %)	28,6
Totalt antal svarande	2 756
Partiellt bortfall	200

Tabell 14. Ta ställning till följande påståenden om dina branschkunskaper

Svarsalternativ	Jag har tillräcklig kunskap om den bransch/branscher mina sökanden har erfarenhet av eller söker arbete inom.	Jag deltar regelbundet i de branschdagarna som kontoret anordnar.
1 (Håller inte alls med)	2,8	22,6
2	3,1	10,9
3	9,0	11,2
4	10,2	6,5
5	18,6	12,1
6	12,6	5,4
7	16,0	7,2
8	15,0	8,5
9	6,9	5,2
10 (Håller med i högsta grad)	5,8	10,4
Genomsnitt av skalvärden	6,0	4,7
Totalt antal svarande	2726	2 553
Partiellt bortfall	230	403

Tabell 15. Branschinformation

Påstående	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Branschinformation är en stående punkt i våra interna möten	20,8	79,2	2752	204

Tabell 16. Ta ställning till följande påståenden om ditt kontor har en plan för hur ni ska arbeta med arbetsgivare.

Påståenden	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Jag vet att vårt kontor har en aktuell plan som visar hur vi ska arbeta med arbetsgivare.	64,8	35,2	2 701	255
I mitt arbete med arbetsgivare arbetar jag efter den plan som mitt kontor har utarbetat för arbetet med arbetsgivare.	52,8	47,2	2 603	353
Totalt			2 727	229

Tabell 17. Arbetar du i direktservice?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Ja	74,3	2 059
Nej	25,7	711
<i>Totalt antal svarande</i>		2 770
<i>Partiellt bortfall</i>		186

Tabell 18. Hur tar du emot den arbetssökande som besöker ditt kontors direktservice?

Påståenden	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Jag tar emot den arbetssökande oberoende av mitt specialiseringsområde.	94,9	5,1	2045	14
Jag tar emot den arbetssökande som tillhör den målgrupp eller den bransch som jag huvudsakligen arbetar med.	37,2	62,8	1855	204
<i>Totalt</i>			2057	2

Tabell 19. Arbetar du med arbetssökande som ingår i Job eller Uga?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Ja	49,2	1360
Nej	50,8	1402
<i>Totalt antal svarande</i>		2 762
<i>Partiellt bortfall</i>		194

Tabell 20. Ta ställning till följande påståenden om arbets sätt inom Job och Uga

Svarsalternativ	Jag följer upp sökande inom garantierna efter varje insats.	Jag har kontakt med arbetsgivare för att ackvirera platser till mina sökande i garantierna.	På vårt kontor har vi gruppaktiviteter (t.ex. vägledning, söka-jobbkurser) i vilka även arbetssökande inom garantierna kan ingå.
1 (Aldrig)	3,0	7,4	10,6
2	1,8	10,4	9,0
3	3,7	12,0	10,0
4	4,1	8,4	5,1
5	5,2	12,9	9,3
6	5,3	9,8	6,9
7	11,1	10,9	9,0
8	18,4	11,8	12,3
9	16,0	5,7	7,7
10 (Alltid)	31,5	10,6	20,1
Genomsnitt av skalvärden	7,7	5,5	6,0
Totalt antal svarande	1313	1291	1306
Partiellt bortfall	47	69	54

Tabell 21. Hur ser ansvaret ut för dig som arbetar med garantierna?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Jag har ett helhetsansvar för den sökandes ärende, men andra arbetsförmedlare kan ansvara för sökandes aktiviteter	33,0	422
Jag har ansvar för den arbetssökande utifrån den aktivitet den sökande deltar i	7,5	96
Jag har både ansvar för den sökandes ärende och de aktiviteter sökande deltar i	59,4	759
<i>Totalt antal svarande</i>		1277
<i>Partiellt bortfall</i>		83

Tabell 22. Arbetar du parallellt med andra sökandegrupper förutom sökande i garantierna?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Ja	73,8	977
Nej	26,2	347
<i>Totalt antal svarande</i>		1 324
<i>Partiellt bortfall</i>		36

Tabell 23. Hur gör ditt kontor för att ta reda på kundernas synpunkter på den service de får från kontoret (välj ett eller flera alternativ)?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Vi frågar kunden vid varje besök vad hon eller han tycker om den service de får	12,6	246
Vi gör regelbundna (minst en gång per år) lokala kundundersökningar om arbetssökandes synpunkter på den service de får från kontoret	30,6	597
Vi gör regelbundna (minst en gång per år) lokala kundundersökningar om arbetsgivares synpunkter på den service de får från kontoret	19,5	380
Vårt kontor har en utarbetad plan för hur vi ska ta reda på kundernas synpunkter på den service de får från vårt kontor.	13,8	270
Annat	45,9	896
<i>Antal svarande totalt</i>		1 953
<i>Partiellt bortfall</i>		1003

Tabell 24. Använder du/Har du använt dig av AR-resurser i ditt arbete?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Ja	82,8	2269
Nej	17,2	472
<i>Totalt antal svarande</i>		2741
<i>Partiellt bortfall</i>		215

Tabell 25. Ta ställning till följande påstående om AR-resurser på ditt kontor (t.ex. tillgång till arbetspsykologer, arbetsterapeuter, socialkonsulent).

Svarsalternativ	Jag tycker att samarbetet med AR-specialister fungerar tillfredsställande	Jag får tillgång till AR-resurser i tid när jag bedömer att mina sökande är i behov av deras insatser	Jag använder ofta AR-resurser i mitt arbete
1 (Aldrig)	1,2	3,0	2,6
2	1,6	4,0	7,1
3	3,0	7,7	8,6
4	3,3	5,3	7,1
5	6,1	9,0	12,3
6	6,6	9,2	8,8
7	11,9	12,4	10,0
8	21,9	18,4	12,9
9	17,9	12,2	10,5
10 (Alltid)	26,5	18,6	20,1
Genomsnitt av skalvärden	6,5	6,9	6,5
Totalt antal svarande	2 249	2 229	2 229
Partiellt bortfall	20	40	40

Tabell 26. Ta ställning till följande påståenden om operativa mål på olika nivåer på ditt kontor.

Påståenden	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
På mitt kontor finns uppsatta mål för vad vårt kontor ska uppnå.	95,5	4,5	2708	248
På mitt kontor finns uppsatta mål för vad min sektion/arbetslag/funktion ska uppnå.	88,5	11,5	2674	282
På mitt kontor finns uppsatta mål för vad jag som arbetsförmedlare ska uppnå i mitt arbete.	69,7	30,3	2655	301
Totalt			2725	231

Tabell 27. Jag har tillräckliga kunskaper för att möta mina kunders behov

Svarsalternativ	Jag har tillräckliga kunskaper för att möta mina kunders behov
1 (Håller inte alls med)	0,5
2	0,9
3	2,1
4	3,0
5	6,0
6	7,7
7	18,5
8	30,5
9	19,3
10 (Håller med i högsta grad)	11,4
Genomsnitt av skalvärden	7,6
Totalt antal svarande	2745
Partiellt bortfall	211

Tabell 28. Har du det senaste året deltagit i någon kompetensutveckling?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Ja	77,4	2121
Nej	22,6	619
<i>Totalt antal svarande</i>		2740
<i>Partiellt bortfall</i>		216

Tabell 29. Ta ställning till följande frågor om din situation på det kontor där du arbetar i dag.

Påståenden	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Har du påverkats av omorganisation/er på ditt nuvarande kontor under det senaste året?	78,8	21,2	2721	235
Har du under det senaste året haft ett sidouppdrag? (Med sidouppdrag menas t.ex. att vara resursperson, Eures-kontaktperson, ha projektarbete eller andra liknande uppdrag)	55,3	44,7	2707	249
Har du bytt mellan olika arbetslag, funktioner eller sektioner under det senaste året?	37,0	63,0	2716	240
Har du bytt chef (sektionschef eller kontorschef) under det senaste året?	58,0	42,0	2 715	241
<i>Totalt</i>			2734	222

Tabell 30. I vilken grad förekommer att dina kunder byter arbetsförmedlare?

Svarsalternativ	Arbetssökande	Arbetsgivare
1 (I mycket liten grad)	26,6	38,7
2	15,6	17,3
3	9,2	10,6
4	4,1	5,7
5	7,9	9,4
6	5,5	3,6
7	8,7	4,9
8	9,9	4,1
9	5,7	2,3
10 (I mycket stor grad)	6,7	3,4
Genomsnitt av skalvärden	4,3	3,2
Totalt antal svarande	2 614	2 296
Partiellt bortfall	342	660

Bilaga 3 Webbenkät till arbetsförmedlings- och sektionschefer

Rampopulationen för chefsenkäten bestod av samtliga kontors- och sektionschefer på arbetsförmedlingarna, exklusive de så kallade AR- respektive kundtjänstkontoren. Här ingår däremot övriga specialförmedlingar som till exempel Af Kultur Media.

Webbenkäten omfattade sammanlagt 18 frågor och skickades till totalt 443 chefer fördelade efter 171 arbetsförmedlingar med en svarsperiod från den 14 maj till den 24 juni 2013. Med 368 svarande uppgick svarsfrekvensen till 83 procent. Svar från chefer på fyra kontor (Af Laholm, Af Vänersborg, Af Bollnäs-Ovanåker, Af Krokomb) saknades.

Kontorschefer kan leda fler än en arbetsförmedling

En svaghet med chefsenkäten är att inte alla relevanta arbetsförmedlingar för denna studie kommer med i enkätundersökningen eftersom en arbetsförmedlingschef kan ansvara för och leda fler än en arbetsförmedling. För att kunna ta reda på hur chefer som leder flera arbetsförmedlingar har svarat har vi efter att svarstiden gått ut för att besvara enkäten tagit kontakt med ett tiotal chefer. Ofta har de meddelat att svaren gällt samtliga arbetsförmedlingar de ansvarar för. Då har vi lagt till dessa kontor med samma svar från chefen i fråga. Om en chef anger att svaren endast gällde ett visst kontor är de övriga kontoren som chefen ansvarar för inte med i undersökningen. Denna korrigering ökar antalet kontor med uppgifter om de interna förhållandena från 143 till 154.

Antal arbetsförmedlingar som ingår i undersökningen om kontorens inre faktorer

	Utan korrigering	Med korrigering
Antal kontor som omfattas av chefsenkäten*	171	
Antal svarande kontor i chefsenkäten	159	170
Antal kontor med data om yttre förutsättningar och resultat (kluster)	172	
Antal svarande kontor som ingår i både chefsenkäten och kluster	143	154**

* Här ingår även vissa specialarbetsförmedlingar som t.ex. Af Kultur Media. ** I den slutliga modellen ingår enbart 145 kontor eftersom för vissa variabler data kan saknas för en del kontor.

Vilka kontor saknas i undersökningen?

Av den anledning som anges ovan saknar vi svaren från ett tiotal kontor som omfattas av vår undersökning. De kontor som det gäller är Af Ockelbo, Af Åre, Af Bräcke, Af Svenstavik, Af Sorsele, Af Storuman, Af Älvsbyn, Af Överkalix, Af Övertorneå, Af Karesuando/Vittangi, Af Pajala, Af Hammarstrand och Af Jokkmokk.

Frågor och svar från chefsenkäten

De redovisade svaren beräknas baserade på samtliga kontor som ingår i enkätundersökningen, det vill säga även de som inte ingår i analysen över vilka inre förhållanden som kan påverka kontorens resultat. Därför ingår i dessa tabeller även svar från till exempel Af Kultur Media.

Tabell 1. Vilken av följande befattningar har du?

Svarsalternativ	Andel i procent	Antal
Arbetsförmedlingschef	39	143
Sektionschef	61	225
<i>Totalt antal svarande</i>		368
<i>Partiellt bortfall</i>	0	0

Tabell 2. Hur länge har du tjänstgjort i din nuvarande befattning?

Svarsalternativ	Andel i procent	Antal
Mindre än 1 år	22	81
1-3 år	35	128
Mer än 3 år	43	159
<i>Totalt antal svarande</i>		368
<i>Partiellt bortfall</i>	0	0

Tabell 3. Hur länge har du tjänstgjort på det kontor där du arbetar i dag?

Svarsalternativ	Andel (i %)	Antal
Mindre än 1 år	28,3	104
1-3 år	34,3	126
Mer än 3 år	37,3	137
<i>Totalt antal svarande</i>		367
<i>Partiellt bortfall</i>	0	1

Tabell 4. Hur har ditt kontor huvudsakligen organiserat arbetet med arbetssökande?

Påståenden	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
På vårt kontor är arbetsförmedlarna indelade i olika funktioner eller målgrupper för att arbeta med sökande	95,1	4,9	348	20
På vårt kontor har arbetsförmedlarna ansvar för ett antal sökande utifrån vilken bransch de tillhör	49,1	50,9	281	87
Vi har fördelat ansvaret bland arbetsförmedlarna enbart utifrån födelsedatum	6,9	93,1	233	135
<i>Totalt antal svarande</i>			360	8

Tabell 5. Hur har ditt kontor organiserat arbetet med arbetssökande inom JOB och UGA?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Arbetsförmedlarna arbetar enbart med sökande i garantierna.	77,7	279
Arbetsförmedlarna arbetar parallellt i olika funktioner, däribland garantierna.	22,3	80
<i>Totalt antal svarande</i>		359
<i>Partiellt bortfall</i>		9

Tabell 6. Hur har ditt kontor organiserat direktservice?

Påståenden	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Arbetsförmedlarna tar emot den arbetssökande oberoende av sina specialområden.	92,3	7,7	339	29
Arbetsförmedlarna tar emot den arbetssökande som tillhör den målgrupp eller den bransch som de huvudsakligen arbetar med.	32,8	67,2	241	127
<i>Totalt antal svarande</i>			<i>360</i>	<i>8</i>

Tabell 7. Hur har ditt kontor organiserat arbetet med arbetsgivare?

Påståenden	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Vårt kontor har ett arbetsgivarlag.	59,2	40,8	316	52
Vårt kontor har organiserat arbetet med arbetsgivare utifrån branschindelning.	67,3	32,7	309	59
På vårt kontor ansvarar de flesta arbetsförmedlare för ett antal arbetsgivare på sin signatur oavsett bransch.	64,1	35,9	320	48
Jag som chef har också ansvar för ett antal arbetsgivare	28,2	71,8	312	56
<i>Totalt</i>			<i>360</i>	<i>8</i>

Tabell 8. Ta ställning till följande påståenden.

Påståenden	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
På vårt kontor gör vi regelbundna uppföljningar av den tid arbetsförmedlare lägger på kundgruppen arbetsgivare.	44,3	55,7	352	16
På vårt kontor schemalägger vi den arbetstid arbetsförmedlare lägger på kundgruppen arbetsgivare.	17,8	82,2	332	36
<i>Totalt</i>			<i>357</i>	<i>11</i>

Tabell 9. Hur stor andel av kontorets arbetstid har den senaste månaden lagts på arbetet med arbetsgivare?

Andel av arbetstid den senaste månaden i %	Andel av totalt svarande
0	0,0
10	9,9
20	39,5
30	39,2
40	8,1
50	1,8
60	0,9
70	0,6
80	0,0
90	0,0
100	0,0
Genomsnitt av skalvärden (tid i %)	25,8
Totalt antal svarande	332
Partiellt bortfall	36

Tabell 10. Hur gör ditt kontor för att ta reda på kundernas synpunkter på den service de får från kontoret (välj ett eller flera alternativ)?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Vi frågar kunden vid varje besök vad hon eller han tycker om den service de får.	20,9	61
Vi gör regelbundna (minst en gång per år) lokala kundundersökningar om arbetssökandes synpunkter på den service de får från kontoret.	44,5	130
Vi gör regelbundna (minst en gång per år) lokala kundundersökningar om arbetsgivares synpunkter på den service de får från kontoret.	19,9	58
Vårt kontor har en utarbetad plan för hur vi ska ta reda på kundernas synpunkter på den service de får från vårt kontor.	14,7	43
Annat	36,3	106
Totalt antal svarande		292
Partiellt bortfall		76

Tabell 11. Hur fungerar samverkan mellan ditt kontor och samarbetspartners?

Svarsalternativ	Försäkringskassan	Socialförvaltningen el. mots. funktion inom kommunen	Sjukvården	Kompletterande aktörer
1 (Fungerar inte alls bra)	0,3	0,0	1,7	0,3
2	0,3	0,8	5,5	2,0
3	1,7	1,7	14,2	4,5
4	6,6	3,7	14,7	7,4
5	9,7	11,3	24,9	18,7
6	13,4	19,8	17,1	21,2
7	19,1	23,2	10,4	25,5
8	28,3	25,8	8,7	15,6
9	13,4	9,1	2,3	4,0
10 (Fungerar mycket bra)	7,1	4,5	0,6	0,8
Genomsnitt av skalvärden	7,1	6,9	5,1	6,2
Totalt antal svarande	350	353	346	353
Partiellt bortfall	18	15	22	15

Tabell 12. Har du som chef resultatdialoger med de arbetsförmedlare du ansvarar för?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Ja	98,9	352
Nej	1,1	4
<i>Totalt antal svarande</i>		356
<i>Partiellt bortfall</i>		12

Tabell 13. Hur ofta har du resultatdialoger med dina medarbetare?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Flera gånger per månad	63,8	224
En gång per månad	33,3	117
En gång per kvartal	2,6	9
En gång per halvår	0,0	0
Mindre än en gång per halvår	0,3	1
<i>Totalt antal svarande</i>		351
<i>Partiellt bortfall</i>		1

Tabell 14. På vilket sätt genomför du resultatdialogerna?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Jag har gruppvisa resultatdialoger med mina medarbetare	29,2	102
Jag har individuella resultatdialoger	4,3	15
Jag har både gruppvisa och individuella resultatdialoger	66,5	232
<i>Totalt antal svarande</i>		349
<i>Partiellt bortfall</i>		3

Tabell 15. Har ditt kontor en målvakt som ansvarar för och följer upp omsättningsmålet omsättning till arbete?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Ja	28,5	99
Nej, jag gör det själv	71,5	248
<i>Totalt antal svarande</i>		347
<i>Partiellt bortfall</i>		21

Tabell 16. I vilken grad är ditt kontor involverat i projekt finansierade av EU-fonden?

Svarsalternativ	Andel svarande (i %)	Antal svarande
Vi har inga sådana projekt	29,9	105
1–2 projekt	46,2	162
3–5 projekt	20,2	71
Fler än 5 projekt	3,7	13
<i>Totalt antal svarande</i>		351
<i>Partiellt bortfall</i>		17

*Projekt finansierade av EU-fonden syftar på samtliga projekt som Arbetsförmedlingen arbetar med och som är finansierade med EU-fonder.

Tabell 17. Ta ställning till om följande faktorer har förekommit på ditt kontor under det senaste året.

Påståenden	Andel svarande (i %)		Totalt antal svarande	Partiellt bortfall
	Ja	Nej		
Omorganisationer på kontoret	74,2	25,8	356	12
Chefsbyten på kontoret	71,5	28,5	347	21
<i>Totalt antal svarande</i>			358	10

Tabell 18. Ta ställning till i vilken utsträckning följande faktorer har förekommit på ditt kontor under det senaste året.

Svarsalternativ	Arbetsförmedlare byter arbetsuppgifter mellan funktioner /arbetslag/sektion	Arbetssökande byter arbetsförmedlare	Arbetsgivare byter arbetsförmedlare	Sidoupdrag (t.ex. resursperson, Eures-kontaktperson, projektarbete m.m.)
1 (Förekommit i mycket liten grad)	1,1	4,5	18,4	2,8
2	10,1	12,1	20,4	4,3
3	12,3	12,9	17,5	11,1
4	8,7	8,7	7,2	10,3
5	16,5	12,1	12,1	14,2
6	12,0	8,4	8,0	11,1
7	18,2	17,1	7,2	19,4
8	10,9	13,2	3,7	12,5
9	5,0	5,9	3,2	9,1
10 (Förekommit i mycket stor grad)	5,0	5,1	2,3	5,1
Genomsnitt av skalvärden	5,6	5,4	3,8	5,9
<i>Totalt antal svarande</i>	357	356	348	351
<i>Partiellt bortfall</i>	11	12	20	17

Bilaga 4 Medarbetarundersökningen

Medarbetarundersökningen är en del av Arbetsförmedlingens systematiska arbetsmiljöarbete och syftar till att utveckla och främja en god arbetsmiljö. Den fångar på ett bra sätt personalens upplevelse av sin arbetsmiljö. Under 2012 genomförde Arbetsförmedlingen en omfattande undersökning för att följa upp medarbetarnas syn på myndigheten som en arbetsplats generellt, chefer på olika nivåer och närmaste chef, enheten där medarbetaren arbetar och medarbetarens situation på den egna arbetsplatsen. Svarefrekvensen uppgick till 91 procent.⁴⁷

Personalen tog ställning till ett över 80-tal påståenden genom en skala mellan ett och åtta där det högsta värdet innebär ett positivt svar. Ett lågt värde innebär därmed att medarbetaren är missnöjd. Den tillgängliga statistiken från medarbetarundersökningen är vidare omräknad till ett index mellan noll och 100. Först beräknas ett medelvärde för ett påstående, därefter räknas det om till ett index. Ett medelvärde på 1 motsvarar noll medan det högsta värdet på åtta motsvarar 100. En ny procentuell skala beräknas genom formeln $(x-1)/7$. Den nya skalan är som följer:

Skala=1	motsvarar index=0
Skala=2	motsvarar index=14
Skala=3	motsvarar index=29
Skala=4	motsvarar index=43
Skala=5	motsvarar index=57
Skala=6	motsvarar index=71
Skala=7	motsvarar index=86
Skala=8	motsvarar index=100

Ett index på exempelvis 57 procent betyder därför inte att 57 upplever något positivt, utan det är medelvärdet av medarbetarnas svar på ett visst påstående. Indexet tas fram för Arbetsförmedlingens enheter eller kontor för att göra det möjligt för organisationen att arbeta vidare med sina respektive utvecklingsområden. Ju högre indexet är desto bättre är en enhets eller ett kontors välmående. Nedan redovisas de påståenden som har ingått i analyserna i denna undersökning:

⁴⁷ Arbetsförmedlingens intranät, Vis, <http://vis.arbetsformedlingen.se/minanstallning/arbetsmiljoochhalsa/medarbetarenkater/medarbetarundersokningen/resultat2012.4.23f3772313b28bff17581a1.html>.

Tabell 1. Påståenden i Arbetsförmedlingens medarbetarundersökning 2012

Myndighet	Fråga
1	Arbetsförmedlingen är en attraktiv arbetsplats
2	Arbetsförmedlingen är en attraktiv arbetsplats i framtiden
3	Arbetsförmedlingen är bra på att anpassa sig och genomföra förändringar utifrån de krav som ställs av omvärlden
4	Arbetsförmedlingen har väl fungerande informationskanaler
5	Inom Arbetsförmedlingen har vi ett öppet klimat – ”høgt i tak”
6	Arbetsförmedlingen har ett gott samarbete inom organisationen
7	Arbetsförmedlingen har bra metoder för att ta tillvara våra samlade kunskaper och föra dem vidare inom organisationen
8	Inom Arbetsförmedlingen behandlas alla anställda lika oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning, ålder samt könsöverskridande identitet eller uttryck
9	Arbetsförmedlingen är en hälsofrämjande arbetsplats
Ledning	Fråga
10	Jag har förtroende för ledning och styrning på central myndighetsnivå
11	Jag har förtroende för min marknadsområdeschef/avdelningschef
12	Jag har förtroende för min arbetsförmedlingschef/enhetschef
13	Jag har förtroende för min närmaste chef
14	Min närmaste chef är bra på att prioritera
15	Min närmaste chef ger tillräckliga befogenheter för att lösa delegerade uppgifter
16	Min närmaste chef sätter upp tydliga mål
17	Min närmaste chef följer upp uppsatta mål genom resultatdialog
18	Min närmaste chef uppmärksammar när vi når våra mål
19	Min närmaste chef är bra på att fatta beslut
20	Min närmaste chef lämnar tillräcklig information
21	Min närmaste chef ger feedback och talar om hur jag utfört mitt arbete
22	Min närmaste chef är bra på att ge stöd och hjälp i arbetet när det behövs
23	Min närmaste chef skapar en bra teamkänsla
24	Min närmaste chef tar tillvara min kapacitet och kompetens
25	Min närmaste chef stimulerar kompetensutveckling
26	Min närmaste chef är bra på att delegera kvalificerade uppgifter
27	Min närmaste chef tar sig tid för oss medarbetare
28	Min närmaste chef är mottaglig för nya idéer
29	Min närmaste chef behandlar alla anställda lika oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning, ålder samt könsöverskridande identitet eller uttryck
30	Har du haft lönesamtal under de senaste 12 månaderna?

31	Har du en individuell utvecklingsplan?
Grupp	Fråga
32	På mitt kontor/enhet/sektion arbetar vi mot tydliga mål
33	På mitt kontor/enhet/sektion känner vi stolthet över vårt resultat
34	På mitt kontor/enhet/sektion är vi intresserade av att ta tillvara kunders synpunkter
35	På mitt kontor/enhet/sektion anstränger vi oss för att alltid bemöta varandra väl
36	På mitt kontor/enhet/sektion anstränger vi oss för att alltid bemöta våra kunder väl
37	På mitt kontor/enhet/sektion är vi öppna för förändringar
38	På mitt kontor/enhet/sektion ger vi varandra hjälp och stöd
39	På mitt kontor/enhet/sektion är vi bra på lära av varandra
40	På mitt kontor/enhet/sektion är vi kunniga inom våra arbetsuppgifter
41	På mitt kontor/enhet/sektion behandlar vi alla lika oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning, ålder samt könsöverskridande identitet eller uttryck
Situation	Fråga
42	Jag är nöjd med min arbetssituation som helhet
43	Det är roligt att gå till jobbet
44	Jag är bra på att prioritera
45	Jag satsar extra kraft för att göra mitt kontor/enhet/sektion framgångsrik
46	Jag anstränger mig för att alltid bemöta mina arbetskamrater väl
47	Jag anstränger mig för att alltid bemöta mina kunder väl
48	Jag är tydlig med vilken kompetensutveckling jag behöver i mitt arbete
49	Jag lär mig nya saker i mitt arbete
50	Jag frågar efter feedback på hur jag genomfört mina insatser
51	Jag ser till att få den befogenhet jag behöver för att lösa mina arbetsuppgifter
52	Jag vill ta ökat ansvar i mitt arbete
53	Jag får ta ökat ansvar i mitt arbete
54	Jag är stolt över att arbeta inom Arbetsförmedlingen
55	Jag känner att mina arbetsuppgifter är viktiga
56	Jag känner att mina arbetsuppgifter är stimulerande
57	Jag vill vara nöjd med det jag presterar i mitt arbete
58	Jag vågar alltid uttrycka mina åsikter på min arbetsplats
59	Jag arbetar i en stimulerande arbetsmiljö
60	Jag har den fysiska arbetsmiljö som krävs för att utföra mina arbetsuppgifter
61	Jag hinner med mina ordinarie uppgifter på min ordinarie arbetstid
62	Jag har tillräcklig tid att utföra mina uppgifter på ett sätt som jag är nöjd med
63	Jag har inte besvärats av stress eller oro orsakad av mitt arbete under de senaste 12 månaderna

64	I mitt arbete har jag de senaste 12 månaderna klarat mig utan fysiska besvär
65	Jag känner att jag kan koppla av från mitt arbete när jag är ledig
66	Jag får erkännande för det jag presterat
67	Min lön motsvarar min arbetsprestation
68	Jag vill vara delaktig i de beslut som fattas
69	Jag kan vara delaktig i beslut som fattas på min arbetsplats
70	Jag kan planera och lägga upp mitt arbete självständigt

Källa: Personalavdelningen, Arbetsförmedlingen.

Bilaga 5 En studie om möjliga interna faktorer bakom arbetsförmedlingarnas resultat⁴⁸

1 Inledning

Sedan 2010 är ett återkommande uppdrag i Arbetsförmedlingens regleringsbrev att myndigheten ska beskriva och analysera verksamhetens kostnadseffektivitet.

Arbetsförmedlingen redovisar genom olika åiterrapporteringar till Arbetsmarknadsdepartementet hur myndigheten har använt de tilldelade resurserna och hur väl de uppsatta målen har uppnåtts. De resurser som tilldelas ska leda till att de arbetslösa får arbete via Arbetsförmedlingens förmedlings- och programinsatser (till exempel matchningsinsatser och anställningsstöd) och därmed bidra till en minskad arbetslöshet. Samtidigt ska verksamheten bedrivas effektivt.

Det finns ett antal rapporter som har analyserat huruvida Arbetsförmedlingen har använt sina resurser på ett effektivt sätt. En färsk rapport från Riksrevisionen har visat på att det finns skillnader i effektivitet mellan arbetsförmedlingskontoren som inte kan förklaras av yttre faktorer.⁴⁹ Den huvudsakliga slutsatsen är att de kontor som presterar mindre än de effektiva kontoren har en förbättringspotential. Därför är rekommendationen från Riksrevisionen att de mindre effektiva kontoren förbättrar sina resultat genom ett internt utvecklingsarbete. Med detta avses förändringar av arbetssätt, organisation, ledarskap och styrning.⁵⁰

1.1 Syfte och problemformulering

Denna förstudie syftar till att identifiera vilka möjliga förhållanden inom förmedlingsverksamheten som skulle kunna tänkas förklara arbetsförmedlingens skilda resultat. Vid identifiering av faktorer står Arbetsförmedlingens interna arbete i fokus. Med detta åsyftas förhållanden såsom organisation, ledning och styrning samt arbetssätt. Underlaget bygger främst på samtal med arbetsförmedlare och chefer på Arbetsförmedlingen.

Studien är ett diskussionsunderlag för att bestämma vilka bland de identifierade faktorerna som främst är viktiga att i nästa steg samla uppgifter om och relatera mot kontorens uppnådda resultat. Insamlingen av uppgifter om de utvalda faktorerna kommer att genomföras genom en enkätundersökning riktad till arbetsförmedlare respektive chefer.⁵¹

⁴⁸ Studien om möjliga interna faktorer bakom arbetsförmedlingarnas resultat har letts av Huda Zaid (Källa: Zaid H och Sahin G, 2013-01-17, Arbetsförmedlingen)

⁴⁹ Riksrevisionen (2012), *Effektmätning som metod för att jämföra arbetsförmedlingskontor*, s. 63, RiR 2012:9.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ I detta underlag ges exempel på frågor som skulle kunna ställas i en enkät till arbetsförmedlare och chefer. Dock är dessa frågor ännu inte färdigt utarbetade.

Nedan framgår några exempel på frågor som vi diskuterar i denna studie:

- Hur organiserar, styr och leder ett kontor sin verksamhet?
- Vilken typ av organisation, styrning och ledning påverkar ett kontors möjligheter att uppnå bra resultat?
- Vad har arbetsförmedlarna för arbetssätt?

1.2 Metod

För att kunna identifiera de inre faktorer som hypotetiskt påverkar kontorens resultat har vi i första hand intervjuat personalen inom Arbetsförmedlingens kärnverksamhet. Målgruppen är därmed arbetsförmedlare som dagligen arbetar med kundgrupperna arbetsökande och arbetsgivare. Eftersom ledningen och styrningen av förmedlingsverksamheten står i fokus i denna undersökning har vi även intervjuat kontorschefer, sektionschefer, marknadschefer, verksamhetssamordnare och arbetsförmedlingschefer med områdesansvar. Dessutom har chefer på huvudkontoret ingått i undersökningen.

Intervjuerna har genomförts både individuellt och i grupper med totalt 50 arbetsförmedlare med olika ansvarsområden för att fånga upp synpunkter och uppfattningar om verksamheten gällande arbetssätt, ledning, styrning och organisation. Chefers medverkan har uppgått till cirka 18. Totalt har vi intervjuat elva arbetsförmedlingskontor. Vid val av kontor har vi beaktat faktorer såsom kontorsstorlek och geografisk spridning. Den senare faktorn möjliggör en jämförelse mellan kontor med olika arbetsmarknadslägen.

2. Arbetssätt

2.1 Tjänster och metoder

2.1.1 Metoder som stöd i arbetet

I sitt dagliga arbete har arbetsförmedlarna tillgång till olika metodstöd. Till varje tjänst är en eller flera metoder kopplade, och de fungerar som ett tillvägagångssätt eller en strategi som ska hjälpa förmedlarna att fatta rätt beslut. Ett exempel är metoden Fastställ tjänst som alla förmedlare berörs av och som utgör en del av förmedlarutbildningen. Metoden ska hjälpa arbetsförmedlaren att inför varje beslut ta hänsyn till den sökandes förutsättningar och behov samt den rådande arbetsmarknadens krav.

Hur använder du metoden Fastställ tjänst i ditt arbete?

- Som ett stöd i mitt arbete.
- När jag är osäker på något i mitt arbete.
- Som underlag för metoddiskussioner på kontoret.
- Som stöd för att upprätthålla lokala checklistor/lathundar på kontoret.
- Aldrig.

Ta ställning till följande påståenden om hur de metoder du använder påverkar ditt arbete.

- Metoderna är ett stöd i mitt arbete när jag arbetar med arbetssökande. Skala 1–10.
- Metoderna är ett stöd i mitt arbete när jag arbetar med arbetsgivare. Skala 1–10.
- Metoderna hjälper mig att genomföra mitt arbete i processer. Skala 1–10.
- Jag har nytta av metoderna generellt. Skala 1–10.

Hypotes: Att använda sig av metoderna i det dagliga arbetet säkrar kvaliteten. Ökad kvalitet förkortar arbetslöshetstiden och genererar goda resultat.

Metod: Intervjuer med och enkät till arbetsförmedlare.

2.1.2 Tjänsten Vägledning till arbete

Tjänsten Vägledning till arbete syftar till att den arbetssökande ska relatera sina resurser, erfarenheter och önskemål till arbetsmarknadens krav och möjligheter för att kunna göra ett övervägt val av arbete eller utbildning. Arbetsförmedlingen ska ge vägledningssamtal till alla som behöver det. Våra intervjuer tyder emellertid på att tillgången till denna tjänst är begränsad.

Kontoren organiserar tillgången till vägledningstjänsten på olika sätt. På vissa kontor finns det förmedlare som arbetar som vägledare medan andra kontor har tillgång till vägledningsinsatser via vuxenutbildningens yrkes- och studievägledare som besöker direktservice under vissa dagar.⁵² Samtidigt som tillgången till tjänsten upplevs vara begränsad anställer Arbetsförmedlingen många arbetsförmedlare som har en utbildningsbakgrund som studievägledare. Denna kompetens skulle kunna komma till mer nytta inom förmedlingsverksamheten.

I vilken utsträckning har de sökande behov av olika tjänster bland annat vägledning till arbete?

Hypotes: Mer tillgång till tjänsten vägledning till arbete för de sökande som kan vara i behov av det kan förkorta deras arbetslöshetstid.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare och registerdata.

2.2 Kvalitet i matchningsunderlaget

Arbetsförmedlingens huvudsakliga uppdrag är att matcha arbetsgivare med arbetssökande med rätt kompetens. En förutsättning för att lyckas med uppdraget är att Arbetsförmedlingen har god kunskap om sina kundgrupper det vill säga arbetssökande och arbetsgivare.

⁵² En skillnad mellan Arbetsförmedlingens och kommunens vägledningsinsatser är att Arbetsförmedlingens insatser är i större grad kopplade till arbetsmarknaden.

Det matchningsunderlag som arbetsförmedlarna tar fram för att matcha arbetsgivare med rätt kompetens kan vara av varierande kvalitet. Arbetsförmedlarna menar att informationen som beskriver sökandes tidigare arbetslivserfarenhet eller utbildningsbakgrund många gånger inte är tillfredställande, vilket leder till svårigheter för arbetsförmedlare att presentera sökande för arbetsgivare. Information som redogörs i matchningsunderlaget ska vara så pass tillräcklig att en arbetsförmedlare som inte har arbetat med en sökande från början enkelt ska kunna matcha personen med en arbetsgivares kompetenskrav. I intervjuerna uppger arbetsförmedlarna att matchningsunderlaget i dagsläget inte innehåller tillräckligt mycket information om de sökandes bakgrund och meriter för att de ska kunna göra en matchning eller komma med ett antal förslag på sökande som passar en arbetsgivares kompetenskrav. Det kan också vara så att informationen om den sökandes utbildning och arbetslivserfarenhet finns men att endast en mycket liten del av den informationen är verifierad. Det gör det svårt för arbetsförmedlare att komma med förslag på lämpliga sökande om exempelvis en arbetsgivare gör ett spontant besök hos Arbetsförmedlingens direktservice och ber om förslag på sökande inför en rekrytering. Arbetsförmedlarna menar att de i sådana lägen har mer kunskap om vad arbetsgivaren har för önskemål inför en rekrytering än vad de har om kompetensen hos sina sökande. Ett ofullständigt matchningsunderlag innebär också att Arbetsförmedlingen inte kan uppfylla ett av sina kundlöften, det vill säga att sökande får hjälp med att gå igenom de lediga tjänsterna som går att söka.

I vilken utsträckning anser du att innehållet/informationen i matchningsunderlaget är tillräckligt för matchningen? Gradera ditt svar på en skala 1–10

Hur bedömer du kvaliteten i matchningsunderlaget?

Andel sökande som enligt registerdata saknar information om utbildnings- och yrkesbakgrund.

Hypotes: Bättre kvalitet i matchningsunderlaget resulterar i fler matchningar.

Metod: Registerdata. Enkät till arbetsförmedlare.

2.3 Matchning i samband med programavslut – arbetsmarknadsutbildning som exempel

Arbetsförmedlingen kan upphandla yrkesinriktade utbildningar för de arbetssökande, så kallade arbetsmarknadsutbildningar. Upphandlingen av arbetsmarknadsutbildningar ska inriktas på branscher med brist på arbetskraft. Arbetsförmedlingens prognoser och diskussioner med olika branschråd på regional och nationell nivå visar att arbetsgivarna behöver spetskompetens för att klara av efterfrågan på sina varor och tjänster. Arbetsförmedlingen anvisar en arbetssökande till en arbetsmarknadsutbildning efter att denne har anmält sitt intresse för eller blivit rekommenderad av arbetsförmedlaren att söka en utbildning. En stor andel av deltagarna i arbetsmarknadsutbildningarna har

emellertid inte ett arbete efter avslutad arbetsmarknadsutbildning.⁵³ På vilket sätt ett kontor arbetar med att matcha de sökande mot de lediga jobben kan vara en faktor som påverkar varför en sökande inte får arbete efter till exempel en arbetsmarknadsutbildning.

Det kan därmed finnas interna faktorer som påverkar i vilken utsträckning sökande, som avslutar ett visst program, får arbete. Kontoren kan skilja sig åt vad gäller om det finns upparbetade rutiner för matchningen eller hur ofta och när i processen arbetsförmedlarna gör en matchning. Hur är kvaliteten på de uppföljningar som görs av dem som deltagit i ett program? Hur tidigt i processen görs en matchning? Intervjuer med arbetsförmedlare och verksamhetssamordnare tyder på att det är av stor vikt att sökande matchas mot de lediga jobben redan i slutet av utbildningen. Detta kan motivera den sökande och ge individen hopp om att få ett arbete.

Hur arbetsförmedlarna arbetar med matchningsuppdraget kan också styras av hur ett kontor har organiserat sin verksamhet. De branschindelade kontoren kan tänkas ha större möjlighet att lyckas med matchningen än kontor som organiserat verksamheten utifrån sökandesammansättningen. På ett branschindelade kontor kan arbetsförmedlare ha större möjlighet samarbeta med varandra genom att rekommendera sina sökande till de arbetsgivare som förmedlarna känner eller har upparbetade kontakter med.

Hur ofta gör du en matchning under eller direkt efter en programinsats? Gradera ditt svar på en skala 1–10.

Hypotes: Högre anvisningsgrad under eller direkt efter programinsatser leder i högre grad till utflöde till arbete.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare och registerdata, anvisning/matchningsgrad efter program.

2.4 Arbetsgivarkontakter

Arbetsgivarna är den andra viktiga kundgruppen för Arbetsförmedlingen. För att det ska ske matchningar mellan arbetssökande och arbetsgivare måste arbetsförmedlarna arbeta parallellt med båda dessa grupper. Att ta fram lämpliga sökande när en arbetsgivare vill ha stöd från Arbetsförmedlingen är en viktig del i arbetsförmedlarnas arbete.

Arbetsförmedlare ska också kontakta arbetsgivare för att ta reda på om de behöver arbetskraft och om i så fall Arbetsförmedlingen kan föreslå lämpliga sökande. En arbetsförmedlare kan exempelvis närvara vid anställningsintervjuer för att stödja de arbetssökande som behöver detta stöd.

⁵³ År 2011 uppgick andelen som fick ett arbete 90 dagar efter att en sökande gått klart en arbetsmarknadsutbildning till ca 36 procent. Som arbete räknas även nystartsjobb och anställningar med stöd.

Det finns troligtvis stora skillnader mellan kontorens sätt att arbeta med arbetsgivarkontakter. Frågorna nedan ger exempel på hur vi kan mäta hur aktivt kontoren arbetar med arbetsgivarkontakter.

2.4.1 Kontorens arbetssätt med arbetsgivarkontakter

Det är viktigt för en arbetsförmedlare att i förväg ha information om den arbetsgivare och den bransch inom vilken arbetsgivaren är verksam innan en kontakt tas för att förstå deras behov och bygga ett förtroende mellan Arbetsförmedlingen och arbetsgivaren. I intervjuer med arbetsförmedlare och chefer framkommer att det är viktigt att samtliga arbetsförmedlare har kontinuerliga arbetsgivarkontakter så att inte enbart en arbetsgivargrupp på ett kontor arbetar med kundgruppen arbetsgivare.

Betydelsen av arbetsgivarkontakter inom förmedlingsverksamheten har konstaterats i olika studier som har utvärderat Arbetsförmedlingens effektivitet. I budgetpropositionen för 2013 anger regeringen att arbetsgivarkontakter bör utvecklas.⁵⁴ Arbetsförmedlarna lägger hälften av sin totala tid på de arbetssökande. Arbetsgivare tar endast en femtedel av arbetsförmedlarnas totala tid.⁵⁵ I intervjuer med arbetsförmedlare framkommer att den administrativa belastningen är en av anledningarna till att de lägger mindre tid på kundgruppen arbetsgivare och att de önskar mer tid för att kunna arbeta med arbetsgivarkontakter.

Många arbetsförmedlare kontaktar arbetsgivare först när en arbetsgivare eller en arbetssökande kommer in med ett praktikunderlag eller en ansökan om nystartsjobb eller anställningsstöd. Andra typer av kontakter i syfte att samla information om arbetsgivare eller ta reda på arbetsgivares rekryteringsbehov kan tyckas ske i mycket mindre utsträckning. I intervjuer med arbetsförmedlare framkommer också att arbetsförmedlare kan känna en rädsla eller ovana inför nya arbetsgivarkontakter. I sådana fall kan det hända att de ber de rutinerade arbetsförmedlarna att kontakta arbetsgivare. Man skjuter gärna över arbetsgivarkontakterna på arbetsförmedlare som ofta ingår i kontorets arbetsgivargrupp.

Hur arbetar ditt kontor med arbetsgivarkontakter?

- Vårt kontor har en arbetsgivargrupp som enbart arbetar med arbetsgivare.
- På vårt kontor har vi en arbetsgivargrupp som är branschinriktad.
- På vårt kontor ansvarar alla arbetsförmedlare för ett antal arbetsgivare på sin signatur för att säkerställa att alla har arbetsgivarkontakter.
- På vårt kontor förekommer båda sätten att arbeta med arbetsgivarkontakter.

I vilka situationer kommer du i kontakt med arbetsgivare?

- Efter programbeslut.
- I samband med anvisningsunderlag.
- Vid arbetsgivarbesök.

⁵⁴ Prop. 2012/2013:1, utgiftsområde 14.

⁵⁵ Arbetsförmedlingen, Arbetsmarknadsrapport 2012.

Hur mycket tid lägger du på arbetsgivarkontakter per månad?

Hypotes: Ett arbetslag som arbetar med kundgruppen arbetsgivare kan bidra till ett högre utflöde eftersom mer tid läggs på att arbeta mer med att etablera goda arbetsgivarkontakter och kunskap om arbetsmarknadsläget. Hög andel arbetsgivarkontakter bidrar till mer träffsäkra matchningar och ett högre utflöde till arbete.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare.

2.4.2 Antal arbetsgivarbesök

För att ta reda på hur kontoren arbetar praktiskt mot arbetsgivare kan en fråga i enkäten avse hur många arbetsgivarbesök förmedlare gör per månad. Det kan finnas uppgifter om detta i Arbetsförmedlingens register men en direkt fråga kan ställas till arbetsförmedlarna också. Hypotesen är att det kan finnas ett samband mellan hur aktivt ett kontor arbetar med arbetsgivarbesök och utflöde till arbete bland kontorets sökande.

Hur många arbetsgivarbesök gör du i månaden?

Hypotes: Antal arbetsgivarbesök (per förmedlare och kontor) samvarierar med utflöde till arbete.

Metod: Registerdata/Senast kontakt enligt arbetsgivarblanketten. Enkät till arbetsförmedlare.

2.4.3 Uppföljning av de registrerade lediga platserna på Arbetsförmedlingen

Arbetsgivaren kan på egen hand söka efter arbetskraft på Platsbanken genom att lägga ut annonser. Verktiget kallas för Annonsera Direkt (AD). Arbetsgivaren registrerar ett konto via Arbetsförmedlingens webbplats där arbetsgivaren presenterar sitt företag för att sedan beskriva de kvalifikationer som tjänsten i fråga kräver. Tjänstebeskrivningen granskas först av Arbetsförmedlingen Kundtjänst för att dels säkerställa kvaliteten i annonserna, dels kontrollera att det inte finns något diskriminerande i annonsen. I vårt interna system kallas dessa annonser för order som i vissa fall innehåller överenskommelser mellan arbetsgivaren och Arbetsförmedlingen. I överenskommelserna kan arbetsgivare ange att han eller hon behöver Arbetsförmedlingens hjälp i rekryteringsförfarandet. Stödet som erbjuds kan exempelvis vara publicering av den lediga platsen i platsbanken genom begränsad publicering med urval eller genom att erbjuda rekryteringsträff. En intressant fråga i sammanhanget är om dessa annonser alltid följs upp av förmedlarna efter att annonserna är synliga i systemet. Har kontoret en rutin som dagligen möjliggör en sökning efter inkomna order för att ta kontakt med

arbetsgivare som är i behov av Arbetsförmedlingens stöd vid rekrytering av rätt arbetskraft?⁵⁶

Hur ofta följs annonser upp som arbetsgivarna utannonserar via AD?

Hur många av de arbetsgivarna som har lagt ut en annons/annonser via AD och som efterfrågat hjälp med rekrytering följs upp av Arbetsförmedlingen?

Vilka kontor är bäst på att följa upp dessa annonser?

Hypotes: Att följa upp de annonser där arbetsgivaren efterfrågar hjälp med rekryteringen ökar utflöde till arbete.

Metod: Registerdata och enkät till arbetsförmedlare.

2.4.4 Andelen order per kontor

Rekryteringsbehov hos en arbetsgivare kan komma till Arbetsförmedlingens kännedom genom att en arbetsgivare kontaktar en arbetsförmedlare eller att en arbetsförmedlare inhämtar en plats via exempelvis arbetsgivarbesök. Båda sätten resulterar i att förmedlaren formulerar en order i AIS så att samtliga förmedlare får tillgång till ordern. Antalet order registrerade per handläggare på ett kontor kan indikera hur aktivt ett kontor arbetar med arbetsgivarkontakter.

Andel registrerade order (i förhållande till antalet sökande) per kontor.

Hypotes: Ett stort inflöde av order på ett kontor indikerar ett bra arbetssätt med att inhämta platser och kan tyda på ett bra resultat.

Metod: Registerdata.

2.4.5 Ackvirering av arbete

Ackvirering av arbete är en metod som används inom tjänsterna söka arbete, vägledning till arbete, klargöra dina arbetsförutsättningar och starta eget företag. Syftet med metoden är att efterfråga arbete för en specifik arbetssökande med specifika behov eller förutsättningar, och där arbetsgivaren inte har anmält rekryteringsbehov. Metoden används ofta i de fall den arbetssökande har en funktionsnedsättning. Till sin hjälp kan förmedlaren använda sig av det interna datasystemet AIS för att hitta arbetsgivare eller så kan man hitta en ny arbetsgivare som arbetsförmedlaren registrerar i systemet. Det senare innebär även en ökning av Arbetsförmedlingens marknadsandelar.

I vilken utsträckning ackvirerar du platser för dina sökande i ditt arbete?

Hypotes: Att arbeta med arbetsgivarkontakter utifrån de förutsättningar och behov de sökande har kan leda till ett högre utflöde till arbete.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare, registerdata.

⁵⁶ Stöd vid rekrytering kan vara att anordna en rekryteringsträff eller att arbetsförmedlare tar fram ett urval av lämpliga kandidater som arbetsgivaren kan ta ställning till. Arbetsförmedlingen kan även hjälpa till med att begränsa antalet sökanden.

2.4.6 Marknadsplanen

På varje arbetsförmedlingskontor finns en marknadsplan. Denna beskriver hur kontoret ska arbeta med arbetsgivare. Marknadsplanen består av tre delar: nuläge, mål och handlingsplan. Med nuläget menas att man gör en omvärldsanalys av hur många företag som finns på den lokala arbetsmarknaden, vilka branscher som är representerade och vilka företag kontoret har kontakt med. Det interna arbetet fokuserar på hur man arbetar med arbetsgivare och varför man har valt just det arbetssättet samt vad som fungerar bra respektive dåligt. Målet i marknadsplanen bör vara övergripande och möjligt för det kontoret att uppnå. Handlingsplanen ska omfatta konkreta åtgärder som ska leda till att målet uppfylls. Ett konkret mål som en marknadsplan exempelvis kan innehålla är att samtliga företag inom en viss bransch ska bli kontaktade inom sex månader.

Känner du till marknadsplanen på ditt kontor? (Den finns på varje lokal arbetsförmedling och beskriver hur man ska arbeta med arbetsgivare.)

Hypotes: Att ha en utarbetad strategi på ett kontor om kundgruppen arbetsgivare och en medvetenhet bland förmedlarna om marknadsplanen kan komma att påverka ett kontors förmåga att förmedla arbete och göra matchningar.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare.

2.5 Platsförslag

Arbetsförmedlingen ska lämna platsförslag vid varje kontakt med den sökande för att öka den sökandes möjlighet att få ett arbete. Till skillnad från en platsanvisning behöver en sökande inte redovisa om hon eller han har sökt det rekommenderade jobbet. Sedan maj 2012 kan en arbetsförmedlare se hur många platsanvisningar eller platsförslag en sökande har fått, vilket underlättar för arbetsförmedlaren att se i vilken grad den arbetssökande har fått matchningsinsatser. Kontoren har lagt ett särskilt fokus på arbetet med att de arbetssökande får platsförslag sedan sommaren 2012. Det kan finnas skillnader i hur och i vilken grad kontoren arbetar med platsförslagen när de kommer i kontakt med de sökande.

I vilken utsträckning arbetar kontoren med att lämna platsförslag (möjligen de som är i skatt 11).

Kan vara intressant att se om även de som inte är matchningsbara får platsförslag.

Hur är kvaliteten i matchningen när platsförslag görs?

Metod: Registerdata (Det går att se om en sökande har fått platsförslag) och sökandeundersökningen.

Hypotes: Det kan finnas ett samband mellan utflöde till arbete och antal platsförslag per sökande (de som är matchningsbara). En risk med denna indikator kan vara att vi inte hittar någon större variation mellan kontoren eftersom alla kontor har fått uppdraget att arbeta för ett ökat platsförslag. Det kan emellertid också finnas ett negativt samband

mellan platsförslag och utflöde till arbete om det är så att matchningskvaliteten är låg, vilket i sin tur kan resultera i sämre arbetsgivarkontakter.

2.6 Besöksfrekvens

Regeringen har strukit under betydelsen av tätare kontakter för de sökandes möjligheter att få ett arbete. Ett tydligt uppdrag för kontoren har varit att öka besöksfrekvensen för sökande som tillhör de prioriterade grupperna eller ingår garantierna. En intressant fråga är om de kontor som arbetat mer intensivt med tätare kontakter uppnått bättre resultat.

Hur varierar besöksfrekvensen mellan kontoren?

Hypotes: I samband med det personliga besöket följer arbetsförmedlaren upp den sökandes situation i nuläget. Arbetsförmedlaren ger även förslag på lediga platser att söka. Med en ökad besöksfrekvens och personlig kontakt kan ett större utflöde till arbete uppnås.

Metod: Registerdata. Sökandeundersökningen.

2.7 Arbetet med kontrollfunktionen

Arbetsförmedlingen har i uppdrag att kontrollera att de som får ersättning från arbetslöshetsförsäkringen aktivt söker arbete. Arbetsförmedlingen skickar en underrättelse till den sökandes arbetslöshetskassa om exempelvis han eller hon inte bedöms ha sökt arbete aktivt eller inte antagit erbjudande om att delta i ett arbetsmarknadspolitiskt program. Då påbörjar arbetslöshetskassan en utredning kring den sökandes situation. Sökande blir avanmäld från arbetslöshetskassan när han eller hon inte kontaktar Arbetsförmedlingen efter kallelse eller enligt överenskommelse.

Det kan finnas skillnader i kontorens sätt att arbeta med kontrollfunktionen. Andelen underrättelser kan variera mellan kontoren, vilket säger något om i vilken grad kontoren arbetar med det. En hypotes är att ett kontor som i högre grad arbetar med underrättelser har större insyn i sina sökandes möjligheter att söka arbete och därmed högre utflöde till arbete. På senare år har Arbetsförmedlingen infört något som kallas resurspersoner som ska stötta arbetsförmedlare i deras arbete med underrättelser.

Andel underrättelser per arbetssökande per kontor.

Andel platsanvisningar lämnade per arbetssökande anmälda till arbetslöshetskassan (per kontor).

Andel platsanvisningar där uppföljning visar att sökande ej sökt och ingen underrättelse har lämnats (per kontor).

En kvalitativ fråga om kontorens arbetssätt med underrättelser.

Hypotes: Kontor med högre andel underrättelser kan ha ett större utflöde till arbete bland sina sökande eftersom mer fokus på underrättelser kan innebära ökad sökaktivitet och därmed ett större utflöde till arbete. Samtidigt kan det vara så att den ökade sökaktiviteten hos sökande på ett kontor till följd av ett kontors insatser med underrättelser i sig kan innebära att kontoret inte har fler fall av underrättelser. Därmed behöver inte en högre andel underrättelser innebära ett högre utflöde till arbete. Det verkar som att det inte finns forskningsstudier om denna relation.

Metod: Registerdata och enkät till arbetsförmedlare.

2.8 Styrkort på sektionsnivå

Styrkortet är ett verktyg som används i verksamheten för att arbeta mot de uppsatta målen. Verktøygen kan användas på olika nivåer (till exempel marknadsområdes- och kontorsnivå) för att strukturera verksamheten samt följa upp verksamhetsresultaten. Det kan också användas på sektions- eller arbetslagsnivå. Med hjälp av styrkortet kan arbetslagen också själva utvärdera sitt eget arbete och få förklaringar till varför man under vissa perioder har haft bättre resultat.

Använder din sektion/ditt arbetslag styrkortet (ledning och styrning) som verktyg i resultatdiskussioner/dialoger?

Använder du styrkortet i resultatdialoger med ditt arbetslag/din sektion?

Hur upplever du nyttan med styrkortet?

Hypotes: Ett verktyg som hjälper arbetsförmedlarna att strukturera och organisera sitt arbete kan leda till en effektiv verksamhet.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare och chefer.

2.9 Förståelse av kundgrupperna

Det är viktigt att våra kunder upplever Arbetsförmedlingen som uppdaterad och professionell. Arbetsmarknadsläget förändras ständigt och sammansättningen av arbetssökande och arbetsgivare kan variera från period till period. Ett sätt för kontoren att snabbt kunna anpassa förmedlingsverksamhet efter de förändringar som ständigt sker är att identifiera sina utvecklingsområden och förbättra dem så att både arbetssökande och arbetsgivare får ett mervärde när de besöker Arbetsförmedlingen. I intervjuer med arbetsförmedlare uppges att ett kontor som utvecklar sin verksamhet utifrån förändringar hos kundernas behov är uppdaterat om den aktuella situationen och kan därför i högre grad erbjuda ett individualiserat stöd till kunderna. Det ökar Arbetsförmedlingens möjligheter att bidra till fler matchningar på arbetsmarknaden.

För sökande som har liknande bakgrund och behov kan arbetsförmedlaren ha gruppaktiviteter. Utifrån den sökandes behov kan arbetsförmedlaren också bestämma ett enskilt möte med den sökande där man kommer fram till vilken typ av hjälp som ska erbjudas (till exempel utbildningsinformation, arbetsmarknadsinformation eller

rekryteringsträffar). Arbetsgivarna kan behöva hjälp med att hitta lämpliga sökande till sina lediga platser. De kan behöva träffa Arbetsförmedlingen redan innan de har annonserat ut en ledig tjänst. Arbetsförmedlare menar att arbetsgivare bör lockas till direktservice där de kan erbjudas stöd. Det är viktigt att arbetsgivare förstår att direktservice är en arena även för dem.

Sammanfattningsvis kan sägas att kontoren ständigt bör ha kunskap om sina kundgrupper, och den kunskapen bör vara ett viktigt underlag i kontorens utvecklingsarbete.

Hur går ni tillväga för att identifiera era kundgruppers behov?

Hypotes: Genom att arbeta kundorienterat kan Arbetsförmedlingen erbjuda ett individualiserat stöd till både arbetssökande och arbetsgivare.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare och chefer.

3. Organisation

3.1 Finns stordriftsfördelar?

Kontoren skiljer sig vad gäller organisationsform, sökandesammansättning och storlek. I samtal med chefer och förmedlare framkommer att de inte kan se stordriftsfördelar av att ha större kontor. De pekar snarare på svårigheter med stora kontor. Fördelar med mindre kontor kan vara tydlig kommunikation och förmågan till förändring när det väl behövs och att förändringarna sker snabbt. Närheten till chef och medarbetare för konsultation i olika ärenden betraktas också som ett typiskt drag för mindre kontor. På mindre kontor kan det finnas större möjlighet för chefen att vara nära produktionen. Ett mindre kontor kan också ha en naturlig fokusering på kärnverksamheten, medan stora kontor låter delar av personalresursen arbeta med specialuppdrag, vilket kan riskera att sätta mindre fokus på kärnverksamheten negativt. Större kontor kan arbeta med mer komplexa uppdrag (till exempel etableringsuppdrag som i de större städerna sköts genom särskilda kontor) och ha fler specialister jämfört med de mindre kontoren.

Finns stordriftsfördelar?

Hypotes: Mindre kontor har benägenhet att fokusera på kärnverksamheten vilket kan innebära högre effektivitet.

Metod: Registerdata.

3.2 Organisation av kontorens direktservice

Arbetsförmedlingskontoren har friheten att organisera sin verksamhet efter de skilda lokala förutsättningarna. Detta speglar sig även i hur kontoren organiserar sin

direktservice. På vissa kontor finns de olika arbetslagen/sektionerna/funktionerna representerade dagligen i direktservice, medan andra kontor bemannar direktservice till största delen med det så kallade matchalaget). De arbetsförmedlare som ingår i matchalaget arbetar med nyinskrivna vuxna över 25 år som är en relativt stor grupp av sökanden inskrivna vid Arbetsförmedlingen. Sökande som inte tillhör denna grupp hänvisas till ”öppet hus” som äger rum specifika dagar då de olika arbetslagen arbetar i direktservice. Med en representation av samtliga arbetslag får sökande den komptens de efterfrågar och ärendet går ständigt framåt. Ytterligare en dimension är branschindelning med arbetsförmedlare som är ansvariga för både sökande och arbetsgivare inom en specifik bransch.

Hur har ditt kontor organiserat sin verksamhet?

- Mitt kontor har organiserat verksamheten utifrån branschindelning
- Mitt kontor är funktionsindelad.
- Mitt kontor är både bransch- och funktionsindelad.
- Fast personal som hänvisar ärenden till ansvarig handläggare.

Hur är direktservice bemannad på ditt kontor? (Flersvarsalternativ kan behövas.)

- Kontorets samtliga arbetsförmedlare kan arbeta/arbetar i direktservice.
- Direktservice är bemannad med viss personalgrupp som är fast.

Metod: Enkät till kontorschefer.

Upplever ni att ni har tillräckliga kunskaper om den bransch ni tillhör?

Har ni fått branschinformation?

Hypotes: Vi har anledning att tro att branschindelade kontor tillåter arbetsförmedlarna att bli specialister på den bransch de arbetar med, vilket bidrar till att sökande får fördjupad kunskap om den bransch de tillhör. Samtalet med en arbetsförmedlare som arbetar med en viss bransch blir också mer fokuserat på att förmedla arbete. Kontorens sätt att bemanna direktservice kan också påverka de uppnådda resultaten.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare.

3.3 Organisation av arbetet med garantierna

De arbetssökande som ingår i jobb- och utvecklingsgarantin och jobbgarantin för ungdomar har en svagare position på arbetsmarknaden än övriga sökande. Det är en prioriterad grupp som behöver ett fördjupat stöd och uppföljningar från arbetsförmedlarens sida. De kan ha relativt långa arbetslöshetstider⁵⁷, låg utbildningsnivå, liten arbetslivserfarenhet och nästan inget kontaktnät på arbetsmarknaden. Språksvagheter och funktionsnedsättning kan vara andra svårigheter som särskilt är synliga bland arbetssökande som ingår i garantierna. De har förtur till

⁵⁷ Arbetssökande i jobb- och utvecklingsgarantin ska vara heltidsarbetslösa i minst 14 månader. För ungdomar i ungdomsgarantin gäller minst tre månader.

Arbetsförmedlingens programinsatser och är berättigade till de flesta anställningsstöden givet att de uppfyller de gällande kraven.

Organisering av kontorets arbete i förhållande till garantierna

Hur ska kontorens verksamhet organiseras för att bidra till att sökande i garantierna får ett arbete eller rustas för att få ett arbete? Det är vanligt att arbetsförmedlare är specialiserade inom olika områden och arbetar med en viss grupp av sökanden.⁵⁸ Från Arbetsförmedlingen centralt uppmuntras det i dag att förmedlarna specialiserar sig och blir experter inom ett område. Att arbetsförmedlarna har mer information om sina kundgrupper gynnar både arbetssökande och arbetsgivare.

Det är dock inte givet att alla kontor organiserar sin verksamhet efter olika specialiserade arbetslag. I vissa fall kan ett specialiserat arbetssätt försvåra ett kontors arbete med övriga sökandegrupper. Det kan vara fallet med mindre kontor med relativt få inskrivna. I sådana fall kan det vara mer fördelaktigt för verksamheten att förmedlarna arbetar med flera sökandegrupper/arbetslag parallellt. En nackdel är att förmedlaren inte har full kunskap om sina arbetssökande eller de arbetslag som förmedlaren arbetar inom. Servicekonceptet uppmanade arbetsförmedlarna till att ha kunskaper om olika kundgrupper/funktioner och erbjuda fler sökande och arbetsgivare mer service och information.

Hur arbetar ditt kontor med arbetssökande som ingår i garantierna?

- Vi har ett specialiserat arbetslag för just de arbetssökande som ingår i garantierna?
- Vi arbetar parallellt med flera arbetslag/sökandegrupper, däribland de som ingår i garantierna.

Hypotes: Ett organisationssätt som möjliggör ett arbetslag som enbart arbetar med sökande inom garantierna kan tänkas bidra till bättre resultat för denna grupp.

Metod: Enkät till arbetsförmedlarna.

Organisering av kontorets arbete inom garantierna

De kontor som har renodlade UGA och JOB-lag kan även ha ett arbetssätt som skiljer sig från kontorets övriga verksamhet för sökande. Det specifika arbetssättet kan exempelvis innebära att kontoret lyckats frigöra tid för fler arbetsgivarkontakter, täta förmedlarkontakter, vilket medför sökandekännedom, många gruppaktiviteter eller ett utarbetat system där uppföljning och matchning sker efter varje insats.

Följer arbetsförmedlare upp sökande inom garantierna efter varje insats?

Har ni gruppaktiviteter på kontoret för sökande inom garantierna?

Hur ofta har ni kontakt med arbetsgivare? Svara på en skala 1–10.

⁵⁸ Arbetsmarknadsrapporten (2012), Arbetsförmedlingen.

Hypotes: Ett organisationssätt som möjliggör ett specialiserat arbetssätt (särskilt på de stora kontoren) för arbetssökande inom garantierna bidrar till högre utflöde från garantierna.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare.

3.4 Hur är rehab-specialisterna organiserade?

Arbetssökande med funktionsnedsättning är en av Arbetsförmedlingens prioriterade grupper. I det fall en sökande vid inskrivningstillfället uppger att han eller hon har en funktionsnedsättning får denne en arbetsförmedlare som är specialiserad på att kartlägga den sökandes förutsättningar. Till sin hjälp har arbetsförmedlaren specialister för att snabbt göra en kartläggning i syfte att kunna planera insatser för den arbetssökande.

Tillgången till specialisterna kan emellertid skilja sig mellan kontoren. Medan vissa kontor har specialister som arbetar på de kontoren, saknar andra direkt tillgång. I stället har de ett särskilt avtal som täcker ett större geografiskt område. Det innebär att specialisterna i vissa fall pendlar mellan kontoren och inte alltid är tillgängliga. En hypotes är att den tid det tar för arbetsförmedlaren att få tillgång till en specialist för att kartlägga den sökandes förutsättningar påverkar kontorets resultat. När en arbetssökande med funktionsnedsättning ska testa ett arbete ska också en analys av arbetsplatsen göras med hjälp av specialisterna. Vid frånvaro av specialister på plats på kontoret finns det risk för att arbetslöshetstiden för den sökande förlängs.

Hur har ditt kontor organiserat tillgången till specialister för att hjälpa till med utredningar av sökande med ev. funktionsnedsättning?

- Kontoret har alltid specialister på plats/Kontoret har specialister som anställda./stationerade på kontoret
- Specialisterna är tillgängliga endast vissa dagar varje vecka/varje månad.

Hypotes: Ett organisationssätt som möjliggör bättre tillgång till specialister kan innebära mer träffsäker bedömning, tidiga insatser och därmed en förkortad arbetslöshetstid för arbetssökande.

Metod: Enkät till chefer.

3.5 Samverkan

Arbetssökande som är inskrivna vid Arbetsförmedlingen har ofta med flera samhällsaktörer att göra. Det kan vara olika myndigheter och/eller kommunen. En grupp av sökande är de som får ekonomiskt bistånd från kommunen. För att de ska få ekonomiskt bistånd ställer socialtjänstlagen vissa krav. Exempelvis är den som är arbetsför skyldig att söka arbete och kan inte räkna med bistånd om han eller hon tackar nej till ett arbete eller insatser som man blir erbjuden. För att kontrollera detta kan

kommunen göra uppföljningar av i vilken utsträckning personer som får ekonomiskt bistånd söker arbete. En annan grupp är nyanlända invandrare där samverkan med en rad av statliga myndigheter och särskilt kommunen är av stor vikt för att de snabbt kommer ut i arbete. En fråga är därför hur det går för personer som är beroende av andra myndigheter eller samhällsaktörer. Går det att se ett mönster i chansen att få ett arbete eller komma närmare arbetsmarknaden?

Samverkar Arbetsförmedlingen och kommunen så att sökande med försörjningsstöd snabbare kommer i arbete?

Hur fungerar samverkan mellan Arbetsförmedlingen och kommunen?

Hypotes: Sökande som får stöd från olika myndigheter eller samhällsaktörer med ett gemensamt fokus får i större utsträckning arbete.

Metod: Kontorschefer/Enkät till arbetsförmedlare. Registerdata.

3.6 Projekt i samarbete med andra aktörer

Ibland samarbetar Arbetsförmedlingen med andra myndigheter eller kommunen för att lägga fokus på en prioriterad sökandegrupp som står långt från arbetsmarknaden. Till skillnad från samverkan generellt kan satsningar inom ramen för projekt betraktas som en punktinsats för en begränsad grupp av arbetssökande. I många fall har en sådan grupp, parallellt med Arbetsförmedlingen, också en kontinuerlig kontakt med andra aktörer såsom Försäkringskassan eller kommunen. Fördelen med projekt är att de kan bidra till att lättare föra den prioriterade gruppens ärenden framåt. Projekten kan även erbjuda ett fördjupat stöd utifrån ett skraddarsytt arbetssätt, utöver det som gruppen redan får från respektive instans. Kontor som är engagerade i sådana projekt kan tänkas uppnå sina mål i större grad jämfört med kontor som inte är verksamma inom projekt.

Är kontoret involverat i olika projektverksamhet kring de arbetssökande?

Antal projekt?

Hypotes: Projektverksamhet tyder på ett individualiserat stöd till dem som omfattas av projektet och kan innebära att arbetsförmedlarna har tätare kontakt med sökanden som omfattas av olika projekt. Ett intensifierat förmedlingsarbete innebär större sannolikhet att få arbete.

Metod: Enkät till chefer.

3.7 Omorganisering

Vid intervjuer uppges att det sker många omorganisationer på de olika förmedlingskontoren, vilket försvårar för arbetsförmedlare att ta till sig den nya organisationen då det även innebär nya prioriteringar och arbets sätt. Den nya organisationsformen ska vara införstådd av samtliga medarbetare. Det kan emellertid vara så att endast en del är medvetna om förändringarna och tillämpar dem i arbetet medan andra arbetar efter den gamla organisationsformen. De förmedlare som har varit med om många omorganisationer kan ha svårt att ta till sig den nya organisationen. Det kan ta tid att acceptera förändringarna eftersom erfarenheterna från den gamla organisationen fortfarande sitter kvar i ens arbets sätt. Det är därför viktigt för en ledning att förankra den nya organisationen hos sina medarbetare samtidigt som det finns möjlighet för anställda att reflektera och diskutera. Man bör få olika tidsperspektiv inom samma arbetsgrupp.

Hur ofta har arbetet på kontoret omorganiserats de senaste två åren?

Anser du att de genomförda omorganisationerna var bra för arbetet på kontoret?

Hypotes: Omorganisation ska vara ett stöd för medarbetarna, men alltför många förändringar kan riskera drabba kärnverksamheten på ett kontor då det alltid tar tid och krafter innan den planerade förändringen är etablerad på kontoret.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare. I medarbetarundersökningen för 2012 finns två frågor som kan ge en uppfattning om hur medarbetare uppfattar förändringen. Dessa frågor är: 1. Arbetsförmedlingen är bra på att anpassa sig och genomföra förändringar utifrån de krav som ställs av omvärlden. 2. På mitt kontor är vi öppna för förändringar.

4 Arbetsförmedlingens personal

4.1 Personalomsättning

Olika organisationsteorier pekar på att en organisations viktigaste resurs är dess personal. Ledningen ska formulera målen och medarbetarna arbeta efter att uppnå dem. Personalen äger kompetens som behövs i det dagliga arbetet. Den ska vara införstådd med organisationens uppdrag och de mål som är uppsatta för verksamheten. De senaste åren har Arbetsförmedlingen gjort över 1000 nya rekryteringar.

En faktor som kan påverka ett kontors arbete är i vilken grad personalen går vidare till andra anställningar inom eller utanför myndigheten. Ett skäl till att personalen rör på sig är att många vill arbeta på kontor som ligger relativt centralt. Det händer att en arbetsförmedlare börjar sin anställning på ett kontor där förmedlaren blir klar med sin förmedlarutbildning, får behörighet i att fatta beslut i ett ärende och därefter söker sig till andra kontor. Särskilt ytterkontoren kan ha svårt att behålla kompetens och ofta behöva nyrekrytera. Nackdelen med en alltför hög personalomsättning är att det tar tid att

rekrytera. Det tar också tid för de erfarna arbetsförmedlarna att lära upp de nya. De erfarna kan behöva lämna sina egna ärenden åt sidan för att inledningsvis hjälpa de nyanställda i deras arbete. En ständig personalomsättning kan även påverka ett kontors tillgång till arbetsförmedlare som direkt är tillgängliga för att arbeta med de arbetssökande. Det är när en arbetsförmedlare är behörig för att fatta beslut om en sökandes ärende som han eller hon faktiskt börjar arbeta med de sökande fullt ut. Det kan ta upp till sex månader för en helt nyanställd att få behörighet i att fatta beslut i ett ärende. Under den tid då alla nya inte har fått sin behörighet kan det faktiska antalet förmedlare sägas vara färre än det totala antalet förmedlare på kontoret.

Hur stor är personalomsättningen per kontor?

Antalet behöriga arbetsförmedlare i dagsläget (exklusive SIUS handläggare)

Hypotes: Antalet anställda på ett kontor kan ge vilseledande information om kontorets personalstyrka om kontoret har en hög personalomsättning. Att anställda på ett kontor ofta slutar kan innebära att det kontoret behöver lägga mycket tid på nyrekryteringar och lära upp de nya. En sådan situation kan försvåra kontorets förutsättningar att uppnå de uppsatta målen för verksamheten och upprätthålla effektivitet.

Metod: Registerdata (personaldata).

4.2 Förändrade arbetsuppgifter

Kontorens verksamhet är uppdelad i olika arbetslag eller sektioner. Vilken benämning man väljer att använda varierar kontoren emellan. Arbetslagen är funktioner som utformas utifrån kundgrupperna arbetsgivare och arbetssökande. Exempelvis kan de sökandes förutsättningar, behov och inskrivningstid ligga till grund för vilka funktioner som ska bildas. Vissa funktioner har specifika regelverk som arbetsförmedlarna måste förhålla sig till i det dagliga arbetet, som till exempel regelverket som gäller för jobb- och utvecklingsgarantin. När det gäller kundgruppen arbetsgivare kan till exempel branschtillhörigheten vara en utgångspunkt för att bilda ett arbetslag eller en funktion.

Det förekommer att kontoren roterar personal mellan de olika arbetslagen. Rotation kan också uppkomma till följd av nya uppdrag som Arbetsförmedlingen får. Medarbetarna i samma arbetslag kan uppleva det som tidskrävande eftersom det innebär att de arbetsförmedlare som varje gång byter arbetslag först måste läras upp innan de direkt kan börja arbeta med den kundgrupp som omfattas av arbetslaget. En alltför hög rotation mellan arbetslagen kan därför påverka arbetsförmedlarnas möjligheter att göra ett bra arbete. Exempelvis kan stabiliteten respektive stödet som arbetsförmedlarna får från varandra påverkas negativt, vilket därmed kan få konsekvenser för arbetsmiljön. Det är emellertid inte sagt att rotation alltid är negativ. Det finns fördelar med att medarbetare byter arbetslag eftersom de därigenom får nya kunskaper och erfarenheter som kan gynna arbetslagen.

I vilken grad sker rotation mellan de olika arbetslagen/sektionerna på kontoret? Hur arbetar de sinsemellan?)

Upplevs rotation som ett hinder i arbetet?

Hypotes: Rotation mellan olika arbetslag eller arbetsuppgifter kan vara en faktor som påverkar ett kontors resultat/effektivitet.

Metod: Enkät till chefer respektive arbetsförmedlare.

4.3 Kompetensutveckling

Det är viktigt att arbetsförmedlare upplever att det arbete de utför är utvecklande och motiverande. Därför är tillgången till kompetensutveckling av stor vikt. För arbetsgivaren är det ett sätt för att behålla sin personal. Det är även viktigt att arbetsförmedlare upplever att de utbildningar de får kommer till användning i det dagliga förmedlingsarbetet. Exempelvis kan det vara användbart för arbetsförmedlare att fortlöpande uppdatera sig om hur tekniken utvecklas för att söka arbete eller arbetskraft genom sociala medier (till exempel Twitter och LinkedIn), vilka innebär nya möjligheter för både sökande och arbetsgivare.

Får du tillgång till fortlöpande kompetensutveckling som ger dig stöd i ditt dagliga arbete? (Det senaste året?)

Hypotes: Det är viktigt för arbetsförmedlare att känna att de utvecklas i sitt arbete, samtidigt som de har nytta av utbildningarna i sitt dagliga arbete.

Metod: Medarbetsundersökningen 2012.

4.4 Arbetsförmedlare med specialuppdrag

I avsnitt 3.6 framgick att Arbetsförmedlingen kan ingå i olika projekt för att tillsammans med andra aktörer arbeta med en särskild fråga. Oftast är det arbetsförmedlare som ingår i dessa samarbeten. Arbetsförmedlaren har många gånger uppgiften att vara kontaktperson och drivande i samarbetet samt se till att information som kan vara till fördel för andra arbetsförmedlare når dem. Ambitionen att utvecklas i sitt arbete är ett starkt önskemål för många, och att ingå i olika projektarbeten upplevs av många arbetsförmedlare som ett sätt att utvecklas i arbetet. Sådana specialuppdrag ligger även till grund för arbetsförmedlares löneutveckling. Det kan dock vara tidskrävande att ha ett specialuppdrag, och det kan innebära att arbetsförmedlaren måste bortprioritera sina ordinarie arbetsuppgifter. Det innebär i sin tur en ökad arbetsbelastning för övrig personal som måste täcka den tid som specialuppdraget upptar.

Hur stor andel av kontorets totala antal arbetsförmedlare har ett specialuppdrag/sidouppdrag (i procent) i nuläget?

Metod: Enkät till kontorschefer.

Har du något uppdrag parallellt med dina ordinarie arbetsuppgifter?

Hypotes: Kontor med relativt många arbetsförmedlare som har ett specialuppdrag lägger mindre tid på kärnverksamheten.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare.

4.5 Ledningens roll för en bra arbetsmiljö

I en frisk organisation upplever medarbetarna en arbetstillfredsställelse.⁵⁹ Det är viktigt för en ledning att se sina medarbetares unika kompetenser och använda dem på bästa sätt. Intresset frambringar ett ansvarstagande hos medarbetarna, vilket i sin tur kan påverka kontorets resultat positivt. Ett gott ledarskap innebär att chefen är närvarande i verksamheten och skapar sammanhållning kring gemensamma värderingar och mål. Det innebär också att medarbetarna vågar diskutera olika beslut eller nya arbetssätt i ett öppet klimat. I en välfungerande organisation tar ledningen också hänsyn till medarbetarnas behov.

Arbetsförmedlingen är en politiskt styrd organisation som snabbt ska kunna ställa om sin verksamhet när regeringen gör förändringar i regelverken eller genomför nya reformer. Det kan till exempel innebära att myndigheten förändrar sitt arbetssätt eller drar in olika insatser eller program. I sådana situationer är det av särskilt stor vikt för personalens välbefinnande att myndighetsledningen visar sin uppskattning för medarbetarnas insatser.

Hur mår personalen?

Är det "högt i tak"?

Finns utvecklingsmöjligheter och karriärvägar? Se även 4.3.

Hypotes: Mår man bra presterar man bra. Med anställda som mår bra och uppskattas av sin ledning ökar produktiviteten/effektiviteten.

Metod: Medarbetarundersökningen.

5 Ledning och styrning

5.1 Ständiga chefsbyten

En del arbetsförmedlare upplever att det har skett många chefsbyten under en kort period. Chefen hinner inte lära känna sin personal eller de arbetssätt som tillämpas på kontoren innan medarbetarna får en ny chef. Med en ny chef uppstår även ett nytt ledarskap med nya prioriteringar och ett nytt sätt att kommunicera. Kontinuiteten saknas och kan skapa en frustration bland förmedlarna.

⁵⁹ Bruzelius L och Skäravad P-H (2011), *Integrerad organisationslära*, s. 154.

I intervjuer har det framgått att de nya cheferna inte kan informera om hur det har sett ut tidigare på kontoret eller vad som fungerat bra och inte. Det blir svårt för sådana kontor att bedriva utvecklingsarbete. Resultatet kan bli att de låter bli eller att de förlitar sig på medarbetarna.

Hur många chefer har ni haft de senaste fem åren? Upplevs chefsbyten som negativt?

Hypotes: Många chefsbyten leder till osäkerhet bland medarbetare. Det kan försvåra för medarbetarna att förstå/veta vilket stöd de ska förvänta sig.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare. Registerdata från personalavdelningen.

5.2 Tydlig information och kommunikation

På personalmöten kan chefer presentera olika direktiv som kräver ett snabbt genomförande. Det är viktigt att chefer tydligt förklarar och motiverar de förändringar som sker i verksamheten. I annat fall kan det leda till frustration bland de som direkt berörs av förändringarna. I samtal med arbetsförmedlare framkommer att de inte alltid får en förklaring till varför de behöver göra förändringar i sitt arbete. När de ställer frågor i olika arbetsgrupper möts de ibland av en ledning som inte kan besvara dem. I intervjuerna ges också uttryck för att kommunikationen inte är tillfredställande och att beslut inte kommuniceras ut eller förklaras tillräckligt tydligt.

Upplever du att du får tydlig information om förändringar i verksamheten/organisationen som påverkar ditt dagliga arbete? Gradera på en skala mellan 1 och 10.

Hypotes: Tydlig information om de ständiga förändringarna som sker i verksamheten kan leda till ökad produktivitet och ökat ansvar.

Metod: Medarbetarundersökningen 2012.

5.3 Tydliga mål för prioriteringar och resultatdialoger

Tydligt formulerade mål är av stor vikt i en organisation. Sådana mål synliggör vad som ska prioriteras i verksamheten. De kan också ha en motiverande effekt på de anställda och få den enskilde medarbetaren att anstränga sig lite extra. När uppsatta mål finns är det också viktigt att följa upp i vilken grad målen har uppnåtts.

I intervjuer med arbetsförmedlare uppges att målen även bör formuleras på handläggarnivå i syfte att öka personalens strävan efter att uppnå dem. Arbetsförmedlarna menar att resultatdiskussioner på personalmöten avser oftast vilket resultat kontoret ska uppnå. De menar att detta försvårar för den enskilde arbetsförmedlaren att se sin roll i måluppfyllelsen och målen därför bör formuleras på handläggarnivå. Det finns exempelvis uppsatta mål för vad varje handläggare ska uppnå vad avser Särskilt introduktions- och uppföljningsstöd (SIUS). Ett kontor har exempelvis bestämt att en SIUS-konsulent ska få ut nio personer i arbete per år.

Finns det ett tydligt budskap om vad som ska prioriteras? Sker det uppföljning med respektive arbetsförmedlare i form av resultatdialog eller stickprov?

Hypotes: Uppföljning, resultatdialoger och motivation från ledningens sida hjälper medarbetarna att fokusera sin handlingskraft på att vara effektiva.

Metod: Enkät till chefer och arbetsförmedlare. Medarbetarundersökningen 2012.

5.4 Finns konkretiserade mål i styrkortet?

Mål är ett tillstånd som man önskar nå eller förverkliga i framtiden. Organisationer har ofta för många mål till följd av att det finns ett flertal frågor som ska prioriteras samtidigt.

I statliga myndigheter kan de operativa målen vara uttalade och nedtecknade i ett forum, dit medarbetarna kan vända sig för att påminna sig själva om vad som behöver prioriteras i det dagliga arbetet. Arbetsförmedlingens forum kallas för styrkortet. Vissa kontor väljer att uttryckligen skriva upp sina operativa mål i styrkortet medan andra kontor inte gör så. I stället diskuterar de sina operativa mål i olika arbetsgrupper på kontoret. För kontoren kan det också vara naturligt att välja ut ett par av de operativa målen för att intensifiera arbetet kring dem eftersom resurserna upplevs vara begränsade för att arbeta med samtliga målen.

Hur är kvaliteten i styrkortet?

Hur många kontor lägger in operativa mål i styrkortet?

Metod: Registerdata.

Har ni operativa mål?

Är de operativa målen konkretiserade/uttryckta någonstans?

Hypotes: Konkretiserade operativa mål kan komma att påverka ett kontors resultat positivt.

Metod: Enkät till arbetsförmedlare.

5.5 Tas arbetsgivarkontakter upp på personalmöten?

Diskussionerna på personalmötena är ofta fokuserade på de arbetssökande. Av avsnitt 2.5 framgick det att arbetsförmedlarna lägger relativt lite tid på kundgruppen arbetsgivare. Under personalmöten har ledningen utrymme att informera om kommande förändringar eller händelser och därigenom påverka medarbetarnas arbetssätt. De signaler som sänds ut till medarbetarna genom dessa möten anger också ett kontors prioriteringar vid den tidpunkten.

Diskuteras kundgruppen arbetsgivare i samma grad som kundgruppen arbetssökande på personalmötena?

Metod: Enkät till arbetsförmedlare resp. chefer.

Hypotes: Med arbetsgivarfokus på personalmöten, ett tydligt budskap om arbetsgivarnas betydelse för de arbetssökande uppstår en större benägenhet för förmedlarna att inkludera dem i sina dagliga arbetsuppgifter.

5.6 Insatser för chefsutveckling

Det är viktigt att en chef arbetar nära produktionen, vilket också uppmanas av Arbetsförmedlingens huvudkontor. I samtal med sakkunniga på huvudkontoret uppges att ledning och styrning är av stor betydelse för de resultat som kontoren uppnår. Det uppges också att chefer inte i tillräckligt hög grad får utvecklingsinsatser för att kunna bedriva en effektiv verksamhet och att de behöver stöd för att kunna bättre organisera verksamheten. Chefer får i högre grad tillgång till stöd för att hantera administrativa arbetsuppgifter, dock i mindre grad för att leda och styra.

Har du tagit del av någon chefsutbildning sedan du började som chef?

Hypotes: Ett kontors resultat påverkas av det ledarskap som råder. Att systematiskt utveckla chefers förmåga att leda en verksamhet genererar goda resultat.

Metod: Eventuellt medarbetarundersökningen och enkät till chefer.

WORKING PAPER 2015:3

AV: GÜN SAHİN

Arbetsförmedlingens Working Paper serie presenterar rapporter som rör analys av arbetsmarknadens funktionssätt och effekter av arbetsmarknadspolitiska insatser.

Working papers kan laddas ned från
www.arbetsformedlingen.se

Du kan beställa Arbetsförmedlingens informationsmaterial i alternativa format på
www.arbetsformedlingen.se/alternativaformat

Synpunkter?

Rapporterna är pågående arbete och författarna tar tacksamt emot synpunkter.

Arbetsförmedlingens huvudkontor
Forsknings- och utvärderingsenheten
113 99 Stockholm
E-post: analysavdelningen@arbetsformedlingen.se