

# Kund- och kanalförflyttning

En fördjupad uppföljning

© Arbetsförmedlingen  
Författare: Farhad Abdi, Kristin Harvard, Linda Pärlemo  
Arbetsförmedlingen analys 2019:14  
Datum: 2019-12-19  
Diarienummer: Akt Af-2019/0043 6407

## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>5</b>
Digitalisering av steg i basprocessen - den främsta förflyttningen.....	5
Utrullningen av service på distans har påbörjats .....	5
Arbetsuppgifter har tillkommit till följd av kanalförflyttningen .....	6
Samspelet mellan kanalerna kan förbättras .....	6
Rekommendationer .....	8
<b>Inledning.....</b>	<b>9</b>
Syfte .....	9
Metod och material.....	10
Avgränsningar .....	11
<b>Några mätbara förflyttningar.....</b>	<b>12</b>
Digitalisering av steg i basprocessen .....	12
Direktinskrivning har blivit vanligare .....	12
Arbetsökande efterfrågar hjälp och stöd vid självinskrivningen.....	14
Ökning av antalet digitalt inlämnade aktivitetsrapporter .....	15
Automatgranskningen av aktivitetsrapporter förenklar kontrollarbetet och sparar tid .....	16
Utrullning av service på distans .....	17
Andelen direktinskrivna som valt service på distans har ökat .....	17
De arbetsökandes fördelning mellan lokala enheter och VO Direkt .....	18
Fördelningen av medarbetare mellan lokala enheter och VO Direkt .....	19
Planeringssamtal via PDM har inneburit en besparing.....	20
Arbetsuppgifter som tillkommit till följd av kanalförflyttning .....	21
Schemaläggning, ombokningar och avbokningar upplevs som tidstjuvar .	21
Kanalbyten och överflyttningssamtal .....	22
De arbetsökandes överförflyttningar mellan kanaler .....	22
Överflyttningssamtalen har inneburit en kostnad för myndigheten .....	24
<b>Samspelet mellan kanalerna .....</b>	<b>25</b>
Hur fungerar samspelet ur ett sökandeperspektiv? .....	25
Flödena fungerar inte sömlöst .....	25
Kundernas förståelse för servicekanalerna.....	26
Teknikutveckling förutsättning för förbättrat samspel .....	27
Hur fungerar samspelet ur ett medarbetarperspektiv? .....	27
Medarbetarnas förståelse för varandras arbete.....	27
Utmaningar när det gäller styrningen mot Digitalt först.....	28
Etablerade arbetsätt och kultur.....	29
<b>Slutsatser .....</b>	<b>30</b>
Rekommendation .....	31

Förslag på fortsatt uppföljning .....	32
<b>Bilaga 1 - Kalkylmodellens förändringsområden .....</b>	<b>33</b>
<b>Bilaga 2 – Enkätfrågor till ett urval Af-enheter inom VO Arbetssökande .....</b>	<b>36</b>
<b>Bilaga 3 – Enkätfrågor till ett urval Af-enheter inom VO Direkt.....</b>	<b>38</b>

## Sammanfattning

Analysavdelningen har, på uppdrag av ledningsstaben, gjort en fördjupad uppföljning av kund- och kanalförflyttningen. Utgångspunkten för uppföljningen har varit de delar som redan idag är implementerade i den operativa verksamheten, och som är möjliga att följa upp utifrån indikatorer och verksamhetsstatistik. För att komplettera bilden har även enkätundersökningar och intervjuer genomförts med medarbetare på olika nivåer inom VO Direkt och VO Arbetsökande.

Kanalförflyttningens acceleration gör att det ständigt sker förändringar. Denna rapport är huvudsakligen skriven givet de förutsättningar som fanns fram till och med september 2019.<sup>1</sup> Det har under undersökningsperioden pågått många stora förändringar i myndigheten samtidigt. Det är svårt att särskilja vad som påverkats av kanalförflyttningen från vad som är ett resultat av budgetneddragningen och den genomförda omorganisationen.

### Digitalisering av steg i basprocessen - den främsta förflyttningen

Myndigheten har tagit många viktiga steg i kanalförflyttningen. Det gäller inte minst det område som omfattar steg i den så kallade basprocessen där bland annat inskrivning och aktivitetsrapportering ingår. Dessa har gett effektivisering och sannolikt kostnadsbesparingar då de har inneburit förflyttningar av processer som omfattar stora volymer så som aktivitetsrapporter och inskrivning. Det underlättar också styrningen mot digitalt först och att fler sedan får service på distans.

Fortfarande läggs dock betydande resurser på att stödja våra kunder i de digitala processerna. Frågor kring inskrivning och aktivitetsrapportering är vanligt förekommande både på Arbetsförmedlingens Kundtorg, i möten och på PDM.

### Utrullningen av service på distans har påbörjats

Andelen inskrivna som valt<sup>2</sup> att få service genom service på distans och antalet kvarstående arbetsökande inom VO Direkt har ökat i takt med att service på distans erbjuds i större delar av landet. Andelen kvarstående inskrivna på distanskanalen var i augusti fortfarande på en relativt låg nivå.

Den omfördelningen av personalresurser som gjorts har inte följts av motsvarande ökning av förmåga hos PDM att omhänderta alla inskrivna. Systemstöd har, under undersökningsperioden, saknats för att exempelvis kunna fatta beslut om ramprogrammen. De som är inskrivna på VO Direkt står vidare i allmänhet närmare arbetsmarknaden - vilket också följer de kriterier myndigheten haft för att erbjudas

---

<sup>1</sup> Under oktober och november 2019 görs en rad olika insatser för att ytterligare accelerera personligt distansmöte.

<sup>2</sup> Sedan 23 oktober styrs alla nyinskrivna mot PDM och möjligheten att välja kanal har tagits bort.

service på distans.<sup>3</sup> Det innebär att myndigheten under undersökningsperioden flyttat resurser från delar av verksamheten som kan ge fördjupat stöd till en verksamhet som främst kan ge stöd till arbetssökande som är självgående och generellt står närmare arbetsmarknaden.<sup>4</sup> Det är viktigt att säkerställa att den investering för framtiden som nu görs genom kanalförflyttningen möjliggör ett effektivt arbetssätt.

Förflyttningen av planeringssamtal har inneburit en besparing då samtal som genomförs på PDM är kortare än de samtal som görs vid personligt besök.

### **Arbetsuppgifter har tillkommit till följd av kanalförflyttningen**

Samtidigt har arbetsuppgifter också tillkommit med anledning av kanalförflyttningen. Det som lyfts av medarbetare i vår enkätundersökning handlar t.ex. om schemaläggning, system för att boka samtal och tillgängliggöra tid för bokningar.

Vidare kan konstateras att överflyttningssamtalen mellan kanalerna varit många, vilket också inneburit en kostnad för myndigheten. Fram till augusti skedde 37 600 överflyttningar mellan de olika kanalerna. Många överflyttningar sker under de första veckorna från inskrivning. Att de sker så tidigt indikerar att kunden hamnat i fel kanal.

### **Samspelet mellan kanalerna kan förbättras**

Då det sker ett stort antal överflyttningar mellan kanalerna, och eftersom fördelning av sökande och resurser inte gått helt i takt görs bedömningen att samspelet kan förbättras. Detta bekräftas också av våra enkätundersökningar och intervjuer. En återkommande beskrivning är att kunder ”bollas runt” mellan distans- och lokalkanalerna och många inskrivna på distanskanalen som är i behov av fördjupat stöd ”hamnar i limbo” på grund av rådande situation på lokalkontoren.

Många medarbetare påtalar behovet av en ökad förståelse för varandras arbete. Här verkar heller inte alla delar av verksamheten ha samma syn på vilken service som, givet budget- och personalläge, kan ges på lokala enheter, eller huruvida kunden är i behov av fördjupat stöd.

Vissa av de utmaningar som finns för samspelet har sannolikt förstärkts under året på grund av personalneddragningar och resursomfördelningar som påverkat myndighetens totala möjlighet att erbjuda fördjupat stöd och tillgängligheten på lokala enheter. Även de neddragningar som gjorts på programanslaget har påverkat myndighetens möjligheter att ge stöd, oaktat kanal.

---

<sup>3</sup> Fram till 23 oktober 2019 gavs service på distans till kunder som ej var i behov av tolk, innehade bank-ID, telefon och tillgång till dator, ej var i behov av beslut i någon form, eller hade ett pågående beslut samt var självgående, kunde söka arbete och matchas direkt mot arbetsmarknaden.

<sup>4</sup> Under den perioden har begränsningar funnits kring vilka sökandegrupper som kunnat ta del av service på distans, bland annat att sökande måste vara självgående.

Även om medarbetarna i sina möten med kunder försöker styra dem mot *Digitalt först* finns stora utmaningar. Medarbetare på Kundtorgen möter i stor utsträckning kunder som har extra behov och som sannolikt har svårt att ta till sig kanalförflyttningen på egen hand. I detta sammanhang har kanalförflyttningen sannolikt försvårats av att det stundtals varit tekniska problem i t.ex. direktinskrivningen, digital inlämning av aktivitetsrapporter och bokningssystemen.

Kanalförflyttningen har gått fort, ambitionen att accelerera har haft effekt, men utvecklingen av stödjande tekniska system har inte i alla delar gått i takt med förflyttningen av kunder och medarbetare. Vår bedömning är att kanalförflyttningen kommer få större effekt när systemstöd som kanalväljaren, e-signering och dokumenthantering finns på plats. När det nya ärendesystemet (BÄR) är fullt utvecklat finns bättre förutsättningar för kunderna att flöda mer sömlöst mellan våra servicekanaler.

## Rekommendationer

- För att kund- och kanalförflyttningen ska kunna ge förväntade effektiviseringsvinster är det centralt att IT-utvecklingen sker i takt med övrig förflyttning. Systemstöd behöver vara i drift enligt plan, och i den omfattning som aviserats. För att uppnå tillstånden i strategiska kartan är vår rekommendation att myndigheten säkerställer att planerade IT-lanseringar genomförs. Det är viktigt att alla verksamhetsområden har en gemensam bild av vilka IT lösningar som är de viktigaste. Den operativa verksamheten måste få information om hur tidsplaneringen för IT utveckling ser ut och konsekvenserna av förseningar behöver belysas och tydliggöras.
- För att kunden ska få service i den kanal som är bäst utifrån dennes behov behöver myndigheten fortsatt kunna erbjuda likvärdig service i alla kanaler. Det finns målgrupper som har svårt att ta del av de digitala tjänsterna och service i distanskanalen och vissa arbetssökande är mindre benägna att nyttja våra digitala tjänster. Erfarenheterna av projekt Påfart bör tillvaratas och möjligheten att tillämpa arbetssättet på andra grupper med liknande förutsättningar bör övervägas.
- För att kanalförflyttningen ska möjliggöra fördjupat stöd behöver fler delar automatiseras. Fler arbetsmoment flyttas till effektivare kanaler och fler arbetssökande få större delar av sitt stödbehov tillgodosett på distans och via digitala tjänster. Distanskanalen behöver kunna fatta nödvändiga beslut, och handlägga hela processen kring beslut. Alternativt behöver resurserna tydligare fördelas till de delar av organisationen som kan ge fördjupat stöd och fatta beslut.
- Alla delar av verksamheten behöver ha en gemensam och aktuell bild av ambitionen med myndighetens kanalförflyttning. Det gäller t.ex. huruvida kanalförflyttningen ska frigöra tid för fördjupat stöd på lokala enheter, eller om den enbart har ett besparingssyfte. Det behöver också tydliggöras vilka möjligheter till stöd som finns och vilka uppdrag de olika kanalerna har. Det behöver vidare tydliggöras för kund vad service i de olika kanalerna innebär.
- Uppföljningen av kund- och kanalförflyttningen behöver utvecklas. Alla delar av verksamheten behöver bidra i arbetet med att se över hur kanalerna följs upp, nuvarande mått ses över och kompletteras med relevanta mått och verksamheternas bidrag till resultaten tydliggöras. För att veta hur balansen mellan verksamhet och resurser ser ut i respektive kanal behövs på sikt nya mått som baseras på ärenden och tidsåtgång för olika ärendetyper.



## Inledning

*De digitala tjänsterna ska bli den självklara ingången för Arbetsförmedlingens kunder, och personliga möten med myndigheten ska i större utsträckning ske via personlig service på distans /.../ Målet är att Arbetsförmedlingen 2020 ska erbjuda en helt digital kundresa för arbetssökande, med digitala tjänster och verktyg som på ett enkelt och rättssäkert sätt genererar kundvärde och progression. För de arbetssökande som inte kan tillgodogöra sig Arbetsförmedlingens tjänster digitalt är målet att ett behovsprövat stöd ska erbjudas lokalt.<sup>5</sup>*

Våra kunder ska erbjudas enhetlig service och tjänster med likvärdig kompetens oavsett var de befinner sig. Tjänsterna och servicen levereras i tre kanaler; digitala tjänster, personligt distansmöte<sup>6</sup> och lokala arbetsförmedlingen. Samspelet mellan dessa kanaler ska ske sömlöst, det vill säga genom sammanhängande flöden av tjänster och aktiviteter oavsett kanaler. Utgångspunkten är dock att majoriteten av kunderna tar del av vår service och våra tjänster via digitala kanaler.<sup>7</sup>

Kanalflyttningen och den ökade graden av automatisering ska möjliggöra för de lokala enheterna att ägna resurser till mer kvalitativt arbete med arbetsgivare och arbetssökande som är i behov av mer fördjupat stöd. Under 2019 har kanalflyttningen accelererats. Den minskade budgeten innebär också att omvandlingen styrs mot kostnadseffektivisering snarare än mot att frigöra tid för fördjupat stöd.<sup>8</sup>

I samband med den månatliga uppföljningen av myndighetens uppföljningspaket har särskild uppföljning av kund- och kanalflyttningen gjorts i avdelningsövergripande uppföljningsgrupper. Kund- och kanalflyttningen har hittills följts upp genom ett antal verksamhetsmätt, bland annat *Andel nyinskrivna som valt direktinskrivning* och *Andel direktinskrivna som valt service på distans*. Vid sidan av dessa nationella mått följs kund- och kanalflyttning upp genom ett antal andra indikatorer vid Ledningens Situationsrum. Denna fördjupade uppföljning av kund- och kanalflyttningen har tagits fram av analysavdelningen på uppdrag av myndighetens ledningsgrupp

## Syfte

Syftet med rapporten är att presentera en fördjupad uppföljning av kund- och kanalflyttningen som kan ge mer heltäckande bild än de mått som används i det månatliga uppföljningsarbetet. För att ge en bredare bild av kanalflyttningen och vilka effekter den haft för medarbetare och kunder behöver vi titta både på omfattningen av mätbara flyttningar och effektiviseringar, samt hur väl samspelet fungerar.

---

<sup>5</sup> Verksamhetsplan 2019 (reviderad).

<sup>6</sup> Personlig service på distans erbjuds via telefon, chatt och bokade webbmöten.

<sup>7</sup> Arbetsförmedlingens kund- och kanalstrategi, 2014.

<sup>8</sup> Verksamhetsplan 2019 (reviderad).

Syftet är också att ge en bild av myndighetens läge i förhållande till tillstånden i strategiska kartan: *Samspelet mellan våra servicekanaler är kundorienterat och effektivt och Våra tjänster är tillgängliga i rätt tid till rätt kund och på lika villkor.*

Arbetet har därför utgått från följande frågeställningar.

- Vilka mätbara förflyttningar har implementerade delar av kanalförflyttningen inneburit hittills?
- Vilka effektiviseringar kan identifieras?
- Hur fungerar samspelet mellan de olika kanalerna?

## Metod och material

Rapporten utgår från *Business case för Direktservice* och den framtagna kalkylmodellen över kanalförflyttningen.<sup>9</sup> Se vidare Bilaga 1 för en kortfattad beskrivning av de olika förändringsområdena som kalkylmodellen innehåller. Rapporten fokuserar på några av de förändringsområden och enskilda förflyttningar som tas upp i Business case som är uppföljningsbara och som redan är implementerade i den operativa verksamheten. Dessa är *digitalisering av steg i basprocessen* (inskrivning, aktivitetsrapportering och automatgranskning av aktivitetsrapporter) och *utrullning av service på distans* (och då mer specifikt planeringssamtal).

För att komplettera den, ibland begränsade, statistik som myndigheten har kring kanalförflyttningen har vi även genomfört enkätundersökningar till ett urval enheter inom VO Arbetssökande och VO Direkt.<sup>10</sup> Vidare har vi gjort studiebesök och samtalat med medarbetare vid ett kundtorg och ett PDM-kontor, liksom med medarbetare med strategisk funktion inom VO Direkt.

Vi har använt kalkylmodellens generella data och antaganden för att räkna på vilka effektivitetsvinster som mätbara delar av kanalförflyttningen har inneburit. Det bör framhållas att osäkerheten i data och antaganden i kalkylmodellen i vissa fall är stor<sup>11</sup>

För att räkna på effektivitetsvinster har vi uppdaterat Business case utifrån data om faktiskt utfall för perioden januari-augusti 2019. Vi har kompletterat data med resultat från ovan nämnda enkätundersökningar.

För att belysa samspelet mellan kanalerna har vi inhämtat information via enkätundersökningar och intervjuer.

---

<sup>9</sup> excelfil Kalkylmodell\_kanalförflyttning\_181102.

<sup>10</sup> Vi fick svar från 14 av 15 Af-enheter inom VO Arbetssökande och 4 av 6 tillfrågade inom VO Direkt. Se vidare bilagorna 2 och 3 för enkätfrågornas innehåll.

<sup>11</sup> Se vidare flik D. Generella data & antaganden, Excel fil Kalkylmodell\_kanalförflyttning\_181102.

## **Avgränsningar**

En del av kund- och kanalflyttningen, som också beräknats ge stora besparingar, är den som rör enkla ärenden och onödig efterfrågan till kontor och kundtjänst. Dessa typer av ärenden ska allt mer lösas via digital självservice. Den här uppföljningen har inte belyst de frågorna.

Vi vill också poängtera att kanalflyttningens acceleration gör att det ständigt sker förändringar. Accelerationen har inneburit att förutsättningarna för att genomföra kanalflyttningen inneburit en utmaning för många verksamhetsgrenar. Under sista kvartalet 2019 förväntas flera lanseringar av systemlösningar äga rum som förväntas skapa viktiga förutsättningar för mer omgripande effekter av kund- och kanalflyttningen. Denna rapport är huvudsakligen skriven givet de förutsättningar som fanns fram till och med september 2019.<sup>12</sup>

Rapporten räknar enbart besparingar som gjorts under 2019 om inget annat anges, och vi har inte kunnat ta några hänsyn till eventuella investeringskostnader. Vi mäter alltså inte effektiviseringen mot tiden då strategin togs fram eller kanalflyttningen tog sin början utan endast det som skett t.o.m. augusti 2019.

---

<sup>12</sup> Under oktober och november 2019 görs en rad olika insatser för att ytterligare accelerera personligt distansmöte.

## Några mätbara förflyttningar

I följande avsnitt studeras några mätbara förflyttningar inom förändringsområdena *Digitalisering av steg i basprocessen* och *Utrullning av service på distans*.

Digitaliseringen av steg i basprocessen<sup>13</sup> innebär utökad självservice för kunderna och tidsbesparing för arbetsförmedlarna, vilket är viktiga första steg i en kanalförflyttning då de omfattar stora ärendevolymmer. Digitalisering av beslut är ännu inte implementerats i den utsträckningen att vi kan se effekterna och är därför inte en del av denna rapport.

Andelen inskrivna som väljer att få service via personligt distansmöte har ökat i takt med att service på distans erbjuds i större delar av landet. Det finns dock sökandegrupper som inte har möjlighet att ta del av alla digitala tjänster och service på distans på grund av målgruppskriterier som gällt under undersökningsperioden.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det skett en ökning av andelen arbetssökande som är inskrivna på VO Direkt under året. De som är inskrivna på VO Direkt står i allmänhet närmare arbetsmarknaden än de som är inskrivna på lokala enheter. Samtidigt har det skett en neddragning av resurser på främst lokala enheter samt en omfördelning av resurser från lokala enheter till VO Direkt.

Förflyttningen av planeringssamtal har inneburit en besparing då samtal som genomförs via personligt distansmöte är kortare än de samtal som görs vid personligt besök.

Digitalisering av steg i basprocessen och utrullningen av service på distans har inneburit en tidsvinst och därmed en besparing under året. Det har dock framkommit att digitaliseringen och kanalförflyttningar hittills inte enbart varit tidsbesparande, då de också genererat nya arbetsuppgifter för såväl lokalkontor som för service på distans.

### Digitalisering av steg i basprocessen

Digitalisering av steg i basprocessen kommer här att studeras genom andelen nyinskrivningar som sker via direktinskrivning på hemsidan samt den digitala och automatiserade hanteringen av aktivitetsrapporter.

#### Direktinskrivning har blivit vanligare

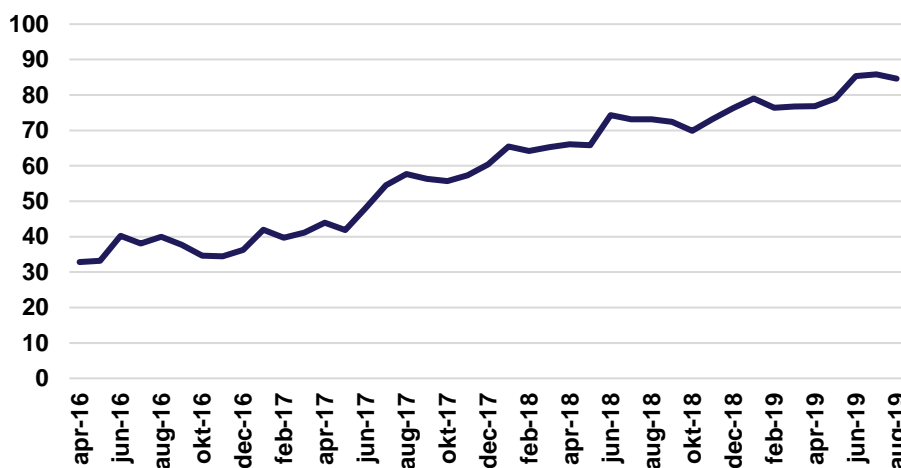
Majoriteten av de som idag skriver in sig på Arbetsförmedlingen gör det via direktinskrivning, dvs. de skriver in sig via hemsidan, legitimerar sig med e-leg och bokar själva sitt första planeringssamtal<sup>14</sup>. Andelen som valde direktinskrivning har ökat succesivt sedan införandet i april 2016 (Se figur 1). I augusti 2019 uppgick

<sup>13</sup> Utgörs i Business Case av inskrivning, aktivitetsrapportering och digitalisering av beslut.

<sup>14</sup> Andra sätt att skriva in sig är att göra det själv på hemsidan för att sedan legitimera sig vid besök på en Arbetsförmedling och då få sitt första planeringssamtal, sökande kan också skriva in sig tillsammans med en förmedlare vid ett besök.

antalet direktinskrivna till cirka 31 000 (85 %) av totalt 37 000 nyinskrivna på Arbetsförmedlingen.

**Figur 1** Andel som skriver in sig direkt med hjälp av e-legitimation



Källa:

Arbetsförmedlingen, Datalager

Äldre (55+ år), lågutbildade och utrikes födda är svagt överrepresenterade bland de som *inte* skriver in sig digitalt.

Det kan finnas flera skäl till varför vissa kundgrupper är mindre digitala än andra. I en undersökning<sup>15</sup>, genomförd av Arbetsförmedlingen under våren 2019 visar det sig bland annat att; 1) otryggheten i den digitala miljön i kombination med den snabba digitala utvecklingen 2) upplevelsen av avsaknad av mänsklig kontakt som den digitala tekniken kan medföra är viktiga faktorer till varför vissa inte väljer det digitala alternativet. I en granskning gjord av IAF bedöms att 81 procent av de arbetssökande som inte använder Arbetsförmedlingens digitala tjänster<sup>16</sup> tillhör en grupp som Arbetsförmedlingen bedömer har sämre förutsättningar att få arbete.<sup>17</sup> Arbetsförmedlingen har också lyft riskerna med digitala tjänster när det gäller vissa målgrupper. Myndigheten har då bl.a. identifierat risk att vår service inte ges på lika villkor och risk för rättsosäkerhet.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Arbetsförmedlingen, VIS 3 september 2019.

<http://vis.arbetsformedlingen.se/verksamhetsstod/kommunikationochmedia/nyheter/nyheter/inskrivningenforstutiannonseringilokalpress.5.4a30a3c416afa127b0941313.html>

<sup>16</sup> Definierat som sökande som inte använt direktinskrivning och lämnat in sina första tre aktivitetsrapporter på blankett eller muntligt.

<sup>17</sup> IAF: *Arbetsförmedlingens stöd till arbetssökande som inte använder digitala tjänster*. Rapport 2018:11

<sup>18</sup> Arbetsförmedlingen: *Etableringsuppdraget och Arbetsförmedlingen i förändring, En riskanalys*. Af-2019/0019 3482

### Arbets sökande efterfrågar hjälp och stöd vid självinskrivningen

Att närmare 90 procent av de nyinskrivna använt tjänsten direktinskrivning är emellertid inte liktydigt med att inskrivningen skett utan stöd och resurser från Arbetsförmedlingen.

Enligt VO Direkt är frågor kring inskrivning bland de vanligaste som inkommer till PDM. Mellan januari och augusti 2019 inkom 101 600 samtal som handlade om inskrivning, 60 procent av samtalen besvarades och genomsnittstiden för varje ärende var 12 minuter. Det innebär att medarbetare på VO Direkt har lagt omkring 12 300 timmar på att på olika sätt hjälpa arbets sökande med frågor kopplade till inskrivning. På ett år beräknas det motsvara en kostnad på 4,3 miljoner kronor under perioden januari-augusti 2019. Det bör noteras att detta inte enbart rör frågor kring direktinskrivning utan rör alla frågor om inskrivning.

Därutöver uppsöker många arbets sökande Arbetsförmedlingens kundtorg för att få hjälp med självinskrivning. Enligt vår enkätundersökning besöker i genomsnitt drygt 800 arbets sökande per dag lokala Af-enheter för att få hjälp med självinskrivningen. På en vecka ger det drygt 4 000 besök. Medarbetare lägger enligt enkäten i genomsnitt ner 17 minuter per ärende som gäller stöd till inskrivning. Om det antal besök och den tid per ärende som anges i enkäten räknas upp till alla lokala enheter skulle det innebära att handläggare på lokala Af-enheter sammantaget lägger drygt 1 100 timmar per vecka på att på olika sätt hjälpa arbets sökande med olika frågor kopplade till självinskrivning. Den beräknade kostnaden för detta uppgår till omkring 11 miljoner kronor för perioden januari till augusti 2019.<sup>19</sup>

I figur 2 nedan framgår vilka frågor de sökande främst behöver hjälp med beträffande inskrivningen när de uppsöker lokalkontor eller efterfrågar service på distans. Vanligen efterfrågar de arbets sökande som besöker Kundtorgen någon form av stöd med navigering i det webbaserade formuläret för inskrivning eller språkstöd. Men även stöd med själva inloggningen och användandet av e-leg är vanligt förekommande.

Av enkätundersökningens fritextsvar framgår att de kunder som behöver hjälp har svårt att fullfölja inskrivningen samt boka tid för planeringssamtal. En vanlig problematik är att de vid inskrivningen inte förstår ”distansfrågan”<sup>20</sup>, i andra fall har systemen fungerat ojämnt och moment måste göras om. Ytterligare moment där de sökande behöver stöd är att fylla i erfarenheter och utbildningar. Många har också svårt att hitta sökt yrke, vilket resulterar i att de blir yrkesbestämda (x21:or).

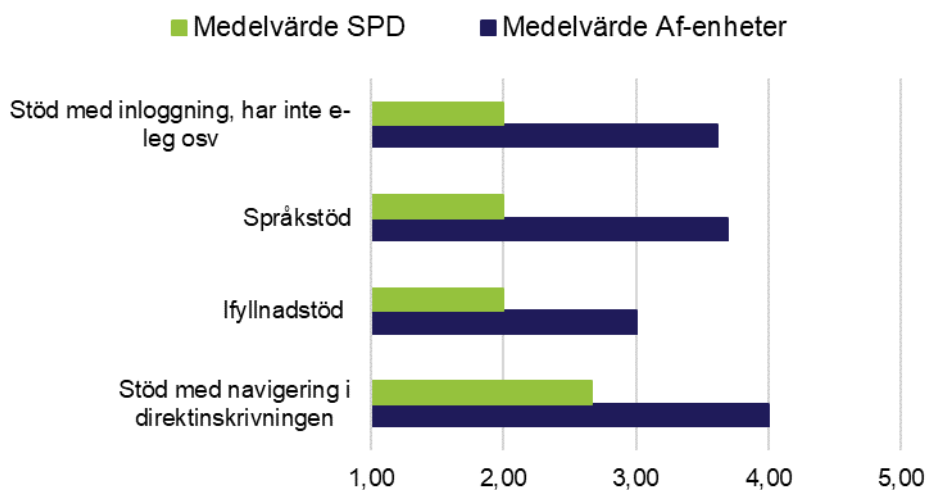
Enkätundersökningen visar att de arbets sökande som kontaktar PDM inte i lika stor utsträckning efterfrågar det stöd som är vanliga ärenden på lokalkontoren. (Se vidare figur 2 nedan.) Sökande som kontaktar PDM ställer mer generella frågor om

<sup>19</sup> Vi har utgått från kalkylmodellens timkostnadsangivelse för en kundvärd, vilken är 289 kronor. Huddinge-Botkyrka, som stängt sitt kundtorg under uppföljningsperioden, har helt exkluderats från skattningen. Det innebär att uppräknningen utgått från 58 istället för 59 enheter.

<sup>20</sup> Dvs., det val som tidigare fanns i direktinskrivningen där sökande kunde boka sitt första planeringssamtal på distans eller lokalt kontor.

inskrivningen, om hur man gör för att skriva in sig och om man behöver uppsöka ett lokalkontor, om inskrivningen lyckats och hur man bokar möte.

**Figur 2:** Typ av stöd som de arbets sökande vill få hjälp med beträffande direktinskrivning/självinskrivning  
 Respondenterna har svarat utifrån en skala 1-5, där 1=förekommer i liten utsträckning och 5=förekommer i stor utsträckning.



Källa: enkätundersökning

En identifierad risk är att när kontoren blir färre, mindre tillgängliga och resurserna där krymper, kommer vissa kunder att ta del av våra digitala tjänster trots att de inte anpassats till målgruppens förutsättningar. Det förekommer exempelvis att anhöriga och anordnare av insatser inom etableringen hjälper individer att exempelvis aktivitetsrapportera digitalt varje månad.<sup>21</sup>

### Ökning av antalet digitalt inlämnade aktivitetsrapporter

Enligt Förordning (2000:628) om den arbetsmarknadspolitiska verksamheten ska den som är arbetslös regelbundet i en aktivitetsrapport redovisa vilka åtgärder han eller hon har vidtagit för att ta sig ur sin arbetslöshet.

Aktivitetsrapporteringen är en del av den digitala basprocessen och kan ske på tre sätt<sup>22</sup>; digitalt (med e-legitimation), på en blankett eller muntligt vid ett personligt besök på ett arbetsförmedlingskontor.

Möjligheten att lämna in aktivitetsrapporten digitalt utnyttjas av allt fler arbetssökande. Under perioden januari till augusti 2019 lämnades i genomsnitt 256 000 aktivitetsrapporter per månad in. Det motsvarar 70 procent av de aktivitetsrapporter som ska lämnas in. I genomsnitt lämnas över 90 procent av de rapporter som lämnas in, in digitalt, och resterande lämnas på via blankett eller

<sup>21</sup> Arbetsförmedlingen: *Etableringsuppdraget och Arbetsförmedlingen i förändring, En riskanalys*. Af-2019/0019 3482

<sup>22</sup> Arbetsförmedlingens föreskrifter om ändring i Arbetsförmedlingens föreskrifter (2015:4) om aktivitetsrapport, anvisning till arbete och underrättelse till arbetslöshetskassa;

muntligt. Under perioden januari-augusti lämnades in 237 000 aktivitetsrapporter i genomsnitt per månad digitalt, vilket var 28 000 fler än motsvarande period 2018.

Inlämning av aktivitetsrapporter digitalt leder till en tidsbesparing för både handläggare på lokala AF och arbetsökande. Uppskattningsvis<sup>23</sup> tar det 5 minuter att ta emot, skanna och administrera det manuella dokumentet. Att detta inte görs av handläggare på Kundtorgen ger en besparing på 2 300 timmar i genomsnitt per månad under januari-augusti. Det motsvarar en besparing på 6 miljoner kronor under perioden januari-augusti.<sup>24</sup>

Att närmare 92 procent av aktivitetsrapporterna lämnas in digitalt är emellertid inte liktydigt med att aktivitetsrapporteringen skett utan stöd och resurser från medarbetare. Mellan januari och augusti 2019 inkom i genomsnitt 10 000 samtal om aktivitetsrapportering per månad till PDM. I genomsnitt cirka 6 400 samtal per månad besvaras av handläggarna på PDM. Den genomsnittliga samtalstiden var cirka 15 minuter.

Det innebär att handläggare på PDM sammantaget lägger nära 1 600 timmar per månad på att på olika sätt hjälpa arbetsökande med olika frågor kopplade till aktivitetsrapportering. Det motsvarar en kostnad på omkring 4,5 miljoner kronor under perioden januari-augusti 2019.<sup>25</sup> Hur mycket resurser som tas i anspråk på Kundtorgen för att stödja de arbetsökande med digital aktivitetsrapportering har vi inga uppgifter om.

### **Automatgranskningen av aktivitetsrapporter förenklar kontrollarbetet och sparar tid**

Aktivitetsrapporten ska granskas av Arbetsförmedlingen inom 14 dagar efter att den kommit in. Tidigare har alla aktivitetsrapporter granskats manuellt av en arbetsförmedlare, vilket var tidskrävande. Hösten 2018 lanserades en automatisk och riskbaserad granskning<sup>26</sup> av vissa (öppet arbetslösa, tim- och deltidsanställda) aktivitetsrapporter. Från och med september kan samtliga grupper av arbetsökande få vissa av sina aktivitetsrapporter granskade av den automatiska och riskbaserade granskningen.

Som nämndes ovan har digitalt inlämnade rapporter lett till en effektivisering på lokala kontoren. I Business case beräknades dock den största besparingen ske i den automatiska granskningen.<sup>27</sup> Uppskattningsvis skulle, enligt kalkylmodellen, i snitt 49 000 aktivitetsrapporter per månad automatgranskas under 2019. Utfallet för januari-augusti 2019 var dock i genomsnitt 28 000 rapporter per månad.

---

<sup>23</sup> Enligt beräkningar i kalkylmodellen/Business case

<sup>24</sup> 28000 fler digitalt inlämnade rapporter per månad jan-aug multiplicerat med 5 min. Timkostnaden har beräknats till 320 kr (snitt för kundresurser 289 kr/tim. och handläggare 352 kr/tim).

<sup>25</sup> Timkostnad för en handläggare uppskattas till 352 kronor i Kalkylmodellen.

<sup>26</sup> Syftet med automatgranskningen är att spara tid och förenkla kontrollarbetet för arbetsförmedlarna, och därmed möjliggöra en mer kvalitativ granskning av aktivitetsrapporterna. Ur kontrollfunktionens perspektiv är syftet med den automatiska och riskbaserade granskningen att fokusera kontrollarbetet på aktivitetsrapporter med hög risk.

<sup>27</sup> En handläggare lägger uppskattningsvis fyra minuter på att granska en aktivitetsrapport (se Kalkylmodell-kanalförflyttning-181102).



Automatiseringen har därmed genererat en kostnadsbesparing på 1 900 timmar i genomsnitt per månad under perioden januari-augusti (5,2 miljoner kronor<sup>28</sup>). Det är lägre än den planerade besparingen på 3 300 timmar per månad under 2019. Därmed har automatgranskningen inte genererat förflyttning i den utsträckning som förväntats hittills i år.

## Utrullning av service på distans

Utrullning av service på distans studeras här genom andel nyinskrivna som väljer att få service på distans, hur fördelningen av kvarstående arbetssökande ser ut mellan kanalerna och förflyttningen av planeringssamtal från lokalkontor till PDM.

### Andelen direktinskrivna som valt service på distans har ökat

Service på distans<sup>29</sup> är i dagsläget<sup>30</sup> möjligt för de kunder som:

- ej är i behov av tolk, har bank-ID, telefon och tillgång till dator,
- ej är i behov av beslut i någon form, eller har ett pågående beslut
- samt att sökande ska vara självgående, kunna söka arbeten och matchas direkt mot arbetsmarknaden.

Service på distans för arbetssökande har införts successivt. Från och med september 2019 erbjuds service på distans alla inskrivna i hela landet.<sup>31</sup> Det successiva införandet återspeglas i den trappstegsliknande utvecklingen i figur 3 nedan som visar utvecklingen av andelen direktinskrivna som valt service på distans. I augusti 2019 valde<sup>32</sup> 48 procent av dem som skrev in sig med e-legitimation service på distans. Det är dock värt att påpeka att alla inte har möjlighet att välja service på distans. Det beror på de kriterier som omnämns ovan.

---

<sup>28</sup> Timkostnaden för en handläggare på VO Direkt är beräknat till 352 kr (se kalkylmodellen).

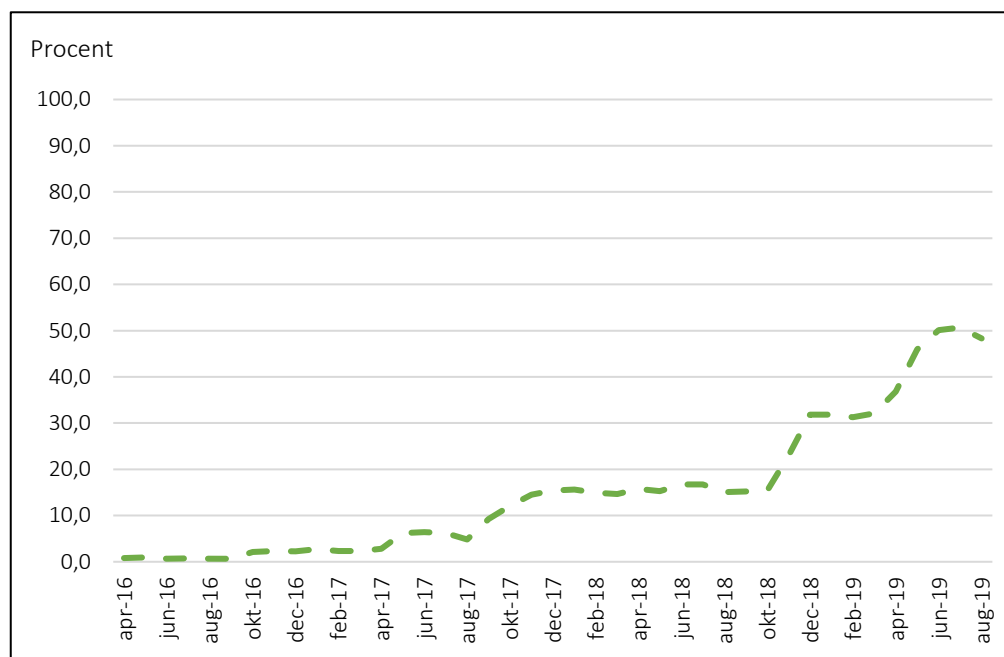
<sup>29</sup> Det handlar bl.a. om planerings- och uppföljningssamtal, coaching till arbete eller studier, guidning på Arbetsförmedlingens hemsida och självservicejänsterna samt beslut om intervjuer.

<sup>30</sup> Denna rapport är huvudsakligen skriven givet de förutsättningar som fanns fram till och med september 2019.

<sup>31</sup>

<http://vis.arbetsformedlingen.se/arbetsformedling/service tillkunden/nyheter/nyheter/idagfarhelalandettillgan gtilservicepadistans.5.4a30a3c416afa127b09526bb.html>

<sup>32</sup> Sedan 23 oktober styrs alla nyinskrivna mot PDM och möjligheten att välja kanal har tagits bort.

**Figur 3** Andel av direktinskrivna som valt service på distans

Källa: Arbetsförmedlingen, Datalager

Arbets sökande som väljer att få service på distans har sitt första planeringssamtal med arbetsförmedlare på distans, i detta har en bedömning gjorts tillsammans med den arbets sökande om fortsatt kontakt med Arbetsförmedlingen. Om den arbets sökande behöver stöd i sitt arbetssökande som inte kan erbjudas via service på distans och de digitala självservice tjänsterna så flyttas den arbets sökande till lokal enhet.

### De arbetssökandes fördelning mellan lokala enheter och VO Direkt

Det har skett en ökning av andelen arbetssökande som är inskrivna på VO Direkt under året, dock från en låg nivå. (Se Tabell 1 nedan.<sup>33</sup>) Antalet kvarstående sökande på VO direkt har i det närmaste fördubblats mellan vecka 5 och vecka 35. Det innebär att 10 procent av de kvarstående arbetssökande var inskrivna på VO Direkt vecka 35, att jämföra med 6 procent vecka 5.<sup>34</sup>

De som är inskrivna på VO direkt står relativt sett närmare arbetsmarknaden än de som är inskrivna på lokala enheter. Detta är också följdriktigt med de kriterier myndigheten satt upp för att erbjudas PDM.<sup>35</sup> Öppet arbetslösa utgör huvuddelen av de kvarstående inskrivna på PDM, 7 av 10 arbetssökande under vecka 35. Från vecka 5 till 35 2019 har dock andelen av de inskrivna på VO direkt som tillhör grupper som

<sup>33</sup> I den statistik som används här har inte PDM eller SPD särskilts från andra delar av VO Direkt.

<sup>34</sup> Andelen kvarstående i distanskanalen har ökat under hösten 2019.

<sup>35</sup>

<http://vis.arbetsformedlingen.se/arbetsformedling/servicepadistansarbetssookande.4.7dd44b1d15a3a0409df370b1.html>

i genomsnitt har en svagare förmåga att konkurrera om jobben på arbetsmarknaden ökat något. Det gäller i synnerhet utomeuropeiskt födda arbetssökande.

Att andelen kvarstående på VO Direkt ökat kan delvis förklaras av att det skedde en utökning av antalet kontor som är påkopplade till PDM under våren 2019. Antalet kvarstående hos VO Direkt med en inskrivningstid mellan 1 månad och 1 år har också ökat mellan vecka 5 och 35.<sup>36</sup> Att antalet kvarstående med inskrivningstider överstigande en månad ökar kan också ha en koppling till beslutet om att ungdomar från och med mitten av juni ska tillhöra distansmöteskanalen i 75 dagar mot tidigare 45 dagar.<sup>37</sup> Att antalet inskrivna på VO direkt ökar påverkas sannolikt också av att antalet nyinskrivna ökar generellt. Sedan maj 2019 har fler anmält sig som öppet arbetslösa varje månad jämfört med samma månader 2018.

**Tabell 1** Antal kvarstående arbetssökande under vecka 5 och 35 2019, fördelat på VO Arbetssökande/arbetsgivare och VO Direkt, undergrupper redovisas i andel.

Kvarstående arbetssökande, vecka 5 och 35 2019	VO Arbetsgivare och arbetssökande		VO Direkt		Totalt	
	V 5	V 35	V 5	V 35	V 5	V 35
Antal kvarstående arbetssökande	<b>573 738</b>	<b>530 655</b>	<b>34 195</b>	<b>61 704</b>	<b>607 933</b>	<b>592 359</b>
Öppet arbetslösa (11, 96-98)	29,4	28,2	61,3	67,8	31,2	32,4
Kvinnor	47,3	47,9	51,6	53,0	47,6	48,4
Män	52,7	52,1	48,4	47,0	52,4	51,6
Utomeuropeiskt födda	42,6	43,9	13,2	17,6	41,0	41,2
Förgymnasial utbildning	35,8	31,1	10,1	10,9	34,3	29,0
Funktionsnedsättning, Ja	28,3	29,6	2,4	1,4	26,8	26,7
<b>Inskrivningstid</b>						
1 v	-	1,0	7,3	6,4	-	1,6
1 v - 1 mån	-	2,9	20,6	17,1	-	4,3
1 - 3 mån	-	5,8	26,5	31,5	-	8,5
3 - 6 mån	-	7,2	15,3	19,8	-	8,5
6 mån - 1 år	-	13,9	12,7	15,4	-	14,0
1 år- mer	-	69,2	17,6	9,8	-	63,0

Källa: Datalagret, Arbetsförmedlingen

### Fördelningen av medarbetare mellan lokala enheter och VO Direkt

En återkommande synpunkt i våra intervjuer handlar om resursfördelningen i relation till förflyttningen av kunder och huruvida resursomfördelningen följts av ett utökat serviceutbud i distanskanalen. Styrning av kund mot service på distans förutsätter överföring av resurser från lokalkontor till service på distans. I samband

<sup>36</sup> På grund av organisationsförändringen 1 juli 2019 är inskrivningstiderna fördelat på VO Arbetssökande och arbetsgivare inte tillgängliga avseende tiden före 1 juli.

<sup>37</sup>

<http://vis.arbetsformedlingen.se/arbetsformedling/servicetillkunden/nyheter/nyheter/beslutomattungdomarskatillhoradistansmoteskanaleni75dagarmedmerafleraforandringarpagangforarbetssokande.5.4a30a3c416afa127b091ce3.html>

med omställningen beslutades därför att cirka 700 övertaliga anställda arbetsleds till VO Direkt<sup>38</sup>.

I augusti 2019 uppgick de faktiska resurserna som arbetar med kund<sup>39</sup> till 5 237 anställda, varav 904 – motsvarande 17 procent – avsåg VO Direkt. Motsvarande uppgifter i januari 2019 var 6 330, varav 789 (12 procent) på VO Direkt. Den totala förmedlarresursen har minskat med 17 procent från januari till augusti 2019. De faktiska resurserna minskade med 22 procent på VO Arbetssökande och VO Arbetsgivare medan de ökade med cirka 15 procent inom VO Direkt.<sup>40</sup> Siffrorna är dock behäftade med en viss osäkerhet, inte minst på grund av pågående omställning inom myndigheten. Resursfördelningen kan också se olika ut vid olika geografiska enheter.

På kort sikt innebär det att vi under undersökningsperioden flyttat personalresurser från de verksamhetsgrenar som har möjlighet att ge fördjupat stöd till verksamhetsgrenar som arbetar mer med självgående arbetssökande som i lägre utsträckning tillhör grupper som i genomsnitt har en svagare förmåga att konkurrera om jobben på arbetsmarknaden.

Det är problematiskt att omfördelningen av resurser inte motsvarats av ett utökat serviceutbud på PDM – samt att alla sökande inte erbjuds service i alla kanaler.<sup>41</sup> Systemstöd saknas fortfarande för att exempelvis kunna fatta beslut om återinträde i program eller nya programbeslut, och det finns indikationer på att sökande flyttas till lokala enheter för att de tillhör en grupp sökande som anses vara i behov av fördjupat stöd snarare än att de har ett ärende som måste beslutas om på lokala enheter.

### **Planeringssamtal via PDM har inneburit en besparing**

Arbetsförmedlingen ska tillsammans med den arbetssökande upprätta en individuell handlingsplan, som nu kallas planering. Planeringssamtal kan ske både fysiskt på ett lokalt AF-kontor eller på distans, via personligt distansmöte. Att fler inskrivna ska ha sina planeringssamtal i distanskanalen istället för på lokala enheter är en av de förflyttningar som enligt kalkylmodellen uppskattas generera störst besparingar för myndigheten.

Beräkningarna baseras på att en del av de samtal som tidigare skett på lokalkontor istället sker via service på distans. Eftersom det inte finns någon statistik över hur många planeringssamtal som hålls på VO Direkt har vi fått uppskatta dessa uppgifter.<sup>42</sup> Vi har utgått från veckostatistiken över antalet nyinskrivna sökande, inskrivna på VO Direkt.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Det är i dagsläget oklart hur många som de facto kommer att arbetsledas och börja på VO direkt.

<sup>39</sup> Faktiska resurser totalt och fördelat på funktion och kanal.

Avgränsat till resurser som jobbar direkt mot kund. (Arbetsförmedlare på VO Direkt, arbetsförmedlare, kundresurser Kundtorg, kundresurser Bas på VO sökande samt arbetsförmedlare och kundresurs på VO arbetsgivare). Jämförelseperioden är månaderna januari och augusti 2019.

<sup>40</sup> I antal innebär det att drygt 100 faktiska resurser tillförts VO direkt och drygt 1 200 faktiska resurser försvunnit från VO Arbetssökande och VO Arbetsgivare mellan januari och augusti.

<sup>41</sup> Denna rapport är huvudsakligen skriven givet de förutsättningar som fanns fram till och med september 2019.

<sup>42</sup> Det har inte varit möjligt att få fram tillförlitlig statistik utifrån Adoxa.

<sup>43</sup> <http://qv.ams.se/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Analys\pv.qvw&anonymous=true>

En uppdatering av kalkylmodellen utifrån utfall och nya tidmätningar pekar på att förflyttningen av planeringssamtalen från lokala enheter till distanskanalen har inneburit en besparing på 7,5 miljoner kronor för perioden januari-augusti 2019.<sup>44 45</sup>

### **Arbetsuppgifter som tillkommit till följd av kanalförflyttning**

Överflyttningssamtal är ett exempel på tillkommen arbetsuppgift, se mer i avsnitt *Överflyttningssamtalen har inneburit en kostnad för myndigheten*. Andra tillkomna arbetsuppgifter som lyfts upp i vår enkätundersökning är exempelvis tidsbokning och schemaläggning, samt information till kund om vårt kanal- och tjänsteutbud. De förändringar som skett inom myndigheten när det gäller resurser på lokala kontor och tillgängligheten har inneburit arbetsuppgifter som upplevs som tidstjuvar.

### **Schemaläggning, ombokningar och avbokningar upplevs som tidstjuvar**

I vår enkätundersökning fick enheter inom VO Arbetssökande möjlighet att precisera arbetsuppgifter som tillkommit till följd av kanalförflyttningen samt ange hur mycket arbetstid dessa tar i anspråk. Exempel på arbetsuppgifter som nämndes var administration i form av schemaläggning, ombokningar och avbokningar i Adoxa, informera om våra digitala tjänster och appar. Informationen kan handla om att förklara våra olika servicevägar, skillnaden mellan PDM och lokal service och motivera vilket stöd/kanalval som är lämpligt för den sökande. Därutöver har det tillkommit arbetsuppgifter kopplade till att samarbeta med VO-Direkt t.ex. tid att finna kontaktperson.

I synnerhet var kommentarer kring ökad administration i form av omfattande schemaläggning och hantering av flera olika system för detta återkommande. Som respondenter i enkätundersökningen uttrycker det:

*”Vi måste ha separata kalendrar för lokalt och PDM vid inskrivning och en för överflyttningssamtal. (dvs. 3 kalendrar)”*

Resultaten från enkätundersökningen pekar på att varje enhet lägger omkring 34 timmar i veckan på nya arbetsuppgifter kopplade till kanalförflyttningen. Uppräknat till alla lokalkontorsenheter inom VO Arbetssökande och för tidsperioden januari till augusti 2019 ger det en kostnad för myndigheten på omkring 2,4 miljoner kronor.

Svaren från personer på olika nivåer inom VO Direkt indikerar även att arbetsuppgifter tillkommit som inte enbart beror på kund- och kanalförflyttningen utan också den omställning som sker i myndigheten. T.ex. har medarbetare på service

---

Under perioden vecka 1-vecka 35 uppgick antalet nyinskrivna på VO Direkt till 91 600. En enkel uppräknings/omräkning av siffrorna till helår ger 137 300.

<sup>44</sup> Utifrån vår urvalsundersökning till Af-enheterna har vi fått fram en ny skattning om hur mycket tid ett planeringssamtal i genomsnitt tar på kontoren. Denna ger att enheterna i genomsnitt lägger ner 74 minuter per planeringssamtal. Det är kortare tid än de 87 minuter som skattades i kalkylmodellen. Skattningen inkluderar tid för för- och efterarbete, men däremot inte tid för schemaläggning i Adoxa. Att det sker en minskad tidsåtgång gällande planeringssamtalen på lokalkontoren ligger i linje med kalkylmodellens antaganden. Minskningen sker dock tidigare än vad som antagits. Beräkningen i kalkylmodellen bygger på att ett planeringssamtal via PDM<sup>44</sup> i genomsnitt tar cirka 60 minuter istället för 87 minuter på lokalkontor.

<sup>45</sup> Använder man sig av samma tidsantagande som gjordes i Business caset (dvs. 87 minuter) skulle den skattade besparingen bli 14 miljoner för perioden januari-augusti 2019.

på distans svårt att nå det lokala kontoret eller ansvarig handläggare. Tillgänglighetsproblemen skapar i sig merarbete för handläggarna och riskerar att skapa en frustration både hos medarbetare på PDM och lokala kontor som även på sikt kan påverka samspelet mellan kanalerna negativt.

## Kanalbyten och överflyttningssamtal

Detta avsnitt belyser de arbetssökandes överflyttningar mellan lokal- och distanskanalen. Här studeras även de kostnader som överflyttningarna varit förknippade med.

### De arbetssökandes överförflyttningar mellan kanaler

Överflyttning av arbetssökande från VO Direkt till lokal arbetsförmedling görs när den arbetssökande bedöms ha behov som inte kan tillgodoses via personligt distansmöte, exempelvis behov av tolk, programbeslut, samverkan, annat fördjupat stöd eller att personen saknar Bank-ID och/eller tillgång till dator. Överflyttning kan ske både tidigt och sent i processen.

Överflyttning av arbetssökande från lokalt kontor till VO Direkt kan däremot endast göras vid det första planeringssamtalet i samband med inskrivningen och det krävs både att arbetsförmedlare bedömer att det passar och att den arbetssökande själv vill.

Under perioden januari till augusti (vecka 1 – vecka 35) skedde det totalt 37 600 överflyttningar mellan de olika kanalerna. Fler överflyttningar gjordes från VO Direkt till lokalkontor än vice versa. 23 900 arbetssökande flyttades från VO Direkt till lokalkontor under ovan nämnda period, medan 13 700 arbetssökande flyttades i motsatt riktning.<sup>46</sup>

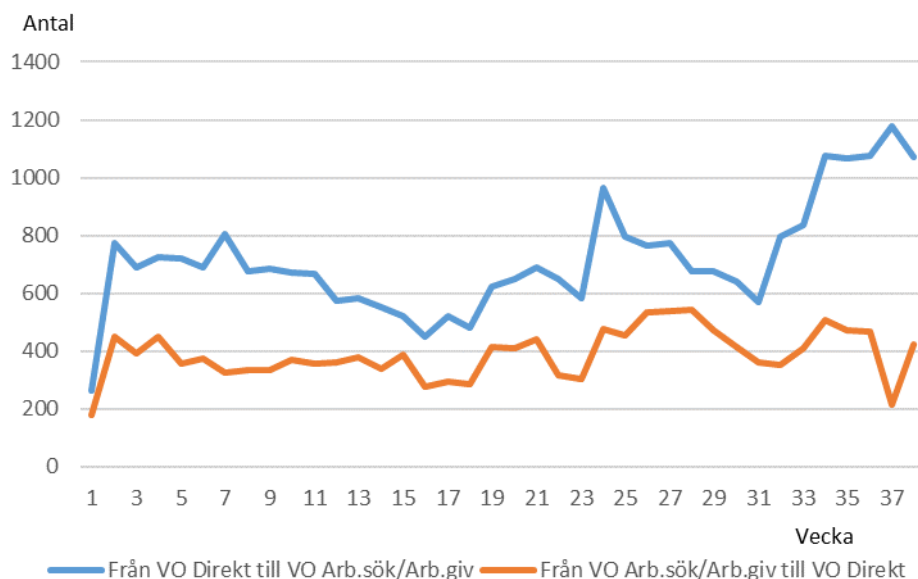
Antalet överflyttningar från VO Direkt har ökat tydligt från vecka 17. (Se vidare Figur 4 nedan.) Detta sammanfaller med påkopplingen av fler kontor till service på distans som ägde rum den 24 april, då fler arbetssökande följaktligen fick möjlighet att välja service på distans vid direktinskrivning. Att fler haft möjlighet att välja PDM och myndigheten haft ett ökat fokus på att styra kunder till distanskanalerna har inte följts av ökat serviceutbud (exempelvis möjligheten att fatta programbeslut) på PDM.<sup>47</sup> Detta kan ha påverkat antalet överflyttningar från VO Direkt till VO Arbetsgivare och Arbetssökande. Även brister i rutiner (läs mer nedan) kan ha påverkat hur mönstret för överflyttningarna ser ut.

---

<sup>46</sup> <http://qv.ams.se/QvAJAXZfc/opensoc.htm?document=Analys\pv.qvw&anonymous=true>

Statistiken bygger på registrerade överflyttningar i AIS i slutet av respektive vecka. Om en arbetssökande flyttas flera gånger under loppet av en vecka fångas inte det i statistiken.

<sup>47</sup> Sedan 23 oktober styrs alla nyinskrivna mot PDM och möjligheten att välja kanal har tagits bort.

**Figur 4** Antal överflyttningar mellan lokal- och distanskanal per vecka, år 2019

Störst andel överflyttningar sker veckan efter inskrivning och de därpå följande veckorna.<sup>48</sup> Detta gäller såväl överflyttningarna från VO Direkt till lokalkontor som vice versa. Det är fler sökande som flyttas från VO Direkt till lokalkontor under den första månaden än antalet överflyttningar som sker efter 12 månaders inskrivning.

Att många överflyttningar sker i ett så tidigt skede i förhållande till inskrivning indikerar att kunden hamnat i fel kanal från början. Detta kan troligen delvis förklaras med att det inte funnits något systemstöd på plats för att styra kunden till rätt kanal (utifrån myndighetens perspektiv). Att PDM inte har möjlighet att fatta vissa beslut, t.ex. återinträde i program, framtvingar också överflyttningar. I den mån detta utgör huvudförklaringarna kommer många "onödiga" överflyttningar att undvikas när väl *kanalväljaren* och *e-signering* är på plats. Överflyttningar kan också botten i att medarbetare i organisationens olika ben har olika syn på kundens behov. (Se vidare i avsnitt *Samspelet mellan kanalerna* om hur samspelet fungerar ur ett sökande- och ett medarbetarperspektiv.)

Ytterligare en faktor som har betydelse för antalet överflyttningar är att rutiner<sup>49</sup> och riktlinjer inte följts. VO Direkt har vid flera tillfällen under 2019 gjort genomlysningar av alla överflyttningar som skett från lokalkontoren till service på distans. Resultaten visar att 70 procent av överflyttningarna från lokalkontor till PDM inte följde överflyttningsrutinen. VO Direkts uppföljning av avvikelserna från överflyttningsrutinerna visade en stor spännvidd, där en del rutinavvikelser renderade i en omedelbar återflytt till kontor. Exempel på sådana omständigheter var

<sup>48</sup> För att belysa när flödena äger rum har vi följt två olika kohorter av ny (och åter)inskrivna. Dels arbetssökande som skrevs in i mars 2018 och som vi därefter har möjlighet att följa 14 månader framåt, dels en kohort som skrevs in första veckan i april 2019 och som vi följer 9 veckor därefter. Omorganisationen har medfört komplikationer för statistik kvaliteten varför vi inte kunnat följa kohorterna längre än till maj 2019.

<sup>49</sup> <http://vis.arbetsformedlingen.se/arbetsformedling/servicetillkunden/nyheter/nyheter/rutinervidoverflyttningavarbetssookande.5.5d9fd210169d91e6a0f15d42.html>

när kunden saknade bank-ID (e-leg), var i behov av tolk eller behov av AR-handläggning.

Även inom VO Arbetssökande har uppföljningar av överflyttningarna gjorts.<sup>50</sup> Resultaten visar att även från VO Direkt till lokala enheter förekommer överflyttningar som inte följer de rutiner som finns. Det bekräftas av enkätundersökningen. VO Arbetssökandes uppföljningar visar dock att rutinefterlevnaden förbättrats.

### **Överflyttningssamtalen har inneburit en kostnad för myndigheten**

Överflyttning av arbetssökande till eller från lokalkontor respektive PDM ska följa särskilt uppsatta rutiner. En sådan har varit att överflyttningen ska följas av ett överflyttningssamtal.<sup>51</sup> Överflyttningssamtalen, som sådana, kan således ses som en uppgift som följt av att myndigheten erbjuder de arbetssökande service via olika kanaler samt att vi har olika serviceutbud i de olika kanalerna. Arbetssökande med mer behov av stöd och hjälp ska flyttas från service på distans till lokalt kontor och arbetssökande som anses mer självgående ska flyttas från lokalt kontor till PDM.

Under perioden januari till augusti 2019 har det skett 13 700 överflyttningar från lokalkontor till PDM och 23 900 överflyttningar från PDM till lokalkontor. Ett överflyttningssamtal på PDM uppges ta 30 minuter, medan överflyttningssamtal som hålls på lokalkontor i genomsnitt skattas till 48 minuter.<sup>52</sup>

Utifrån kalkylmodellens skattningsprinciper gällande timkostnaden för arbetsförmedlare innebär det att kostnaden för överflyttningssamtalen under perioden januari till augusti beräknas uppgå till 9 miljoner kronor. I Business case för Direktservice finns inga kostnadsberäkningar av överflyttningssamtalen.

Från och med 23 oktober gäller nya riktlinjer som innebär att alla nyinskrivna styrs mot PDM. Sett till att myndighetens kriterier för vilka som kan erbjudas service via PDM inte ändrats medför detta med stor sannolikhet att antalet överflyttningar kommer att öka under en period. Kanalväljaren, som beräknas komma på plats den 25 november, kommer förhoppningsvis innebära att myndigheten blir bättre på att styra kunderna till rätt kanal.

---

<sup>50</sup> Tidigare MO 4. Kartläggning överflyttningar v 13 och vecka 24.

<sup>51</sup> Från den 23 oktober gäller nya riktlinjer som innebär att överflyttningssamtalen tas bort. <http://vis.arbetsformedlingen.se/arbetsformedling/gemensammaarbetssattforstodtillkunderarbetsformedlingen/okaltochpadistans.4.4a30a3c416afa127b09695c2.html>

<sup>52</sup> Tidsskattningen för överflyttningssamtal på lokalkontor bygger på uppgifter lämnade i enkätundersökningen och avser enbart arbetsförmedlarens tid och inte eventuell tid för schemaläggning.



## Samspelet mellan kanalerna

”Samspelet mellan våra servicekanaler är kundorienterat och effektivt” är ett tillstånd i den strategiska karta som ska uppnås under 2019.

För att undersöka hur nivån på tillståndet är har vi fördjupat oss i hur samspelet uppfattas av medarbetare. Då vi noterat att det sker ett stort antal förflyttningar mellan kanalerna, och att fördelning av sökande och resurser inte gått helt i takt görs bedömningen att samspelet – ur ett sökandeperspektiv – inte är sömlöst. Med hjälp av enkätundersökningar och intervjuer har vi fått medarbetares syn på hur samspelet fungerar, dels ur ett sökandeperspektiv dels ur ett medarbetarperspektiv.

### Hur fungerar samspelet ur ett sökandeperspektiv?

Synpunkterna som framkommit i våra enkäter och intervjuer har vi sammanfattat under följande rubriker:

- Flödena fungerar inte sömlöst
- Kundernas förståelse för servicekanalerna
- Teknikutveckling förutsättning för förbättrat samspel

#### Flödena fungerar inte sömlöst

*”Kunden får springa med sitt eget ärende mellan kanalerna utan att få adekvat hjälp, blir skickad runt.”*

Citatet ovan illustrerar att kundens flöde genom våra kanaler inte fungerar sömlöst. Synpunkter kring att kunden kan uppleva att hen ”bollas” mellan myndighetens olika kanaler går igen i många av svaren från Af-enheterna.

En anledning till att kunden ”bollas” mellan kanalerna är att kunden hamnat i fel kanal eller att gällande rutiner åsidosatts. Om kunden saknar e-legitimation eller behöver hjälp med återinskrivning i program måste hen i dagsläget flyttas från PDM till lokalkontor. (Se vidare avsnittet *De arbetssökandes förflyttningar mellan kanaler* för ett utförligare resonemang om vanligt förekommande rutinavvikelser.)

En annan orsak kan vara att myndighetens olika delar har olika syn på kundens behov av fördjupat stöd. Flera respondenter upplever också att kunderna utlovas en stöttning från PDM som lokalkontoren sedan inte kan leverera. De arbetssökande får olika besked från olika kanaler, det byggs upp en förväntan som sedan inte kan infrias – vilket kan få till följd att den sökandes förtroende för myndigheten skadas.

Många uttrycker också frustration över att svårigheter kopplade till tekniken försvårar arbetet. Exempelvis beskrev en medarbetare som arbetar på kundtorg som att problem med driften av system ”drar undan mattan” för deras arbete med att marknadsföra den digitala kanalen. Kunderna, vilka ofta är digitalt ovana, får en

misstro mot den digitala servicen. De vill då i än mindre utsträckning försöka den digitala vägen, eftersom de upplever att det inte fungerar.

En återkommande synpunkt från VO Direkt och de som arbetar med service på distans är att kunder ”hamnar i limbo”. PDM har i dagsläget – av bland annat systemtekniska skäl – begränsade möjligheter att hjälpa de sökande som är i behov av fördjupat stöd eller behöver beslut om program eller annan insats, medan lokalkontoren ibland saknar personalresurser att hjälpa de sökande. Det finns en stor förståelse från VO Direkts sida över det ansträngda resursläget på lokalkontoren, men ur ett sökandeperspektiv upplever man att många inte får det stöd de behöver eller får vänta väldigt länge på att få hjälp.

En annan aspekt – som också i yttersta grad är kopplad till personalminskning och kontorsnedläggningar – är svårigheten att få kontakt med lokalkontor, för såväl sökande som medarbetare. Även här riskerar kundens ärende att försenas. Ytterst kan det riskera att förlänga den arbetssökandes väg till arbete.

*”Det finns inga tydliga utarbetade rutiner/metoder gällande sökande som skall erbjudas JOB/UGA när kontoret är stängt (ev. endast öppet för bokade besök), signaturansvarig är ej på plats, 1:a överflyttningssamtal ligger flera veckor framåt i tiden. Lokala arbetsförmedlingen har angivit en e-post adress till kundtjänst. Vad ska vi säga till kunden? Kund riskerar att missa ersättning.”*

Svaren återspeglar också en frustration hos våra medarbetare på distans att inte kunna hjälpa kunden i hans ärende, trots att myndigheten allt mer styr kunderna mot service på distans. En frustration över att sökande hänvisas till VO direkt och de inte kan hjälpa då det inte ligger inom ramen för vad de har möjlighet att göra. T.ex. när kunder behöver beslut/avbrott i beslut/aktiviteter osv.

### **Kundernas förståelse för servicekanalerna**

Det verkar ännu inte vara tydligt för alla kunder vad myndighetens olika kanalval eller servicevägar innebär. Ett vanligt förekommande exempel är att sökande har missförstått att de ska ha planeringssamtal via telefon och istället besöker lokala kontoret. Det är inte tydligt för kunden vad valen innebär.<sup>53</sup>

*”Ofta vet inte kunden vad den bokad och vad det innebär.”*

Många kunder behöver också stärkas i sin förståelse av – och kunskap om – hur man använder vårt digitala tjänsteutbud. (Se vidare avsnittet *Utmaningar när det gäller styrningen mot digitalt först* nedan.)

Kundernas förståelse för de olika kanalerna kan ha påverkats negativt av den takt som omställningen skett i och de förutsättningar de lokala enheterna har haft. När arbetssökande överflyttas från PDM till lokala enheter har de en förväntan av att det

---

<sup>53</sup> Under slutet av oktober förändrades inskrivningen så att betydligt fler nyinskrivna får sitt planeringssamtal och är fortsatt inskrivna på Arbetsförmedlingen via telefon och chatt. I slutet av november lanseras kanalväljaren. Denna kommer förhoppningsvis bättre styra kunden till en primär kanal, beroende på vilket behov av stöd som kunden har.

ska innebära utökat, eller fördjupat, stöd. När lokala enheter inte har möjlighet att möta den förväntan blir processen och skillnaden mellan våra kanaler inte tydlig för kunden.

Samtidigt framkommer i vår enkät att det är vanligt att sökande efterfrågar en servicekanal som vi inte alltid erbjuder. Det kan vara svårt för våra kunder att uppfatta vårt kanalerbjudande som kundorienterat när det är myndigheten och inte kunden som bestämmer i vilken kanal stödet ska ges, och vilket stöd som ska ges. Medarbetare ger uttryck för att redan där uppstår ett problem i samarbetet med kunden som upplever att den inte kan påverka i vilken kanal den erbjuds stöd.

### **Teknikutveckling förutsättning för förbättrat samspel**

En slutsats som kan dras utifrån de synpunkter som framkommit i enkätundersökningen och i intervjuer med medarbetare på lednings-, strategisk- och operativ nivå är att IT-utvecklingen inte går i takt med den accelererade kund- och kanalförflyttning och myndighetens omställning. Bland annat framförs att det är begränsande att PDM inte kan fatta beslut.<sup>54</sup>

Förutom själva teknikutvecklingen så påverkar ojämnt fungerande system och driftstörningar förutsättningarna för kanalförflyttningen. I synnerhet i inledningen av varje månad uppges det vara stora problem att aktivitetsrapportera och skriva in sig digitalt. Förutom merarbete för medarbetare i form av efterregistreringar så kan det påverka förtroendet för delar av vårt digitala tjänsteutbud.

Viktiga systemstöd att få på plats för att underlätta och effektivisera kund- och kanalförflyttningen är e-signering och kanalväljare, men även säkra meddelanden mellan Arbetsförmedlingen och den inskrivne. Ytterligare en aspekt som lyfts fram är att AIS inte är uppbyggt på ett sätt som stöder hur vi vill arbeta idag, det vill säga med ett ärendebaserat arbetssätt istället för ett signaturbaserat.

### **Hur fungerar samspelet ur ett medarbetarperspektiv?**

I enkätsvaren och intervjuer framgår att det finns förbättringspotential när det gäller samspelet mellan de olika kanalerna. Det gäller såväl samspelet mellan lokal- och distanskanalen som mellan dessa och den digitala kanalen. Många påtalar behovet av en ökad förståelse för varandras arbete. Vidare upplever medarbetarna utmaningar när det gäller styrningen mot ”Digitalt först”. Slutligen kan tidigare etablerade arbetssätt och kultur på arbetsplatsen utgöra ett hinder för kanalförflyttningen.

### **Medarbetarnas förståelse för varandras arbete**

Det finns en tydlig förbättringspotential när det gäller samspelet mellan lokalkontor och PDM. Det framgår av de många kommentarer som inkommit i våra enkätundersökningar.

---

<sup>54</sup> Om återinträde i program, insatser som kräver beslut, avbrott i pågående beslut, hantera vissa frågor som rör ersättning osv.

Samtidigt som det i enkäterna lyfts att det finns en bra dialog mellan medarbetare på lokalkontor och service på distans ger flera uttryck för att det ansträngda läget leder till en trötthet hos medarbetarna som ger en "vi och dom" stämning som inte gynnar samspelet:

*"/.../ vad som gäller på distans kontra lokala kontor behöver förtydligas. Detta skapar en "vi och dem" känsla och bidrar till frustration kollegor sinsemellan och ett sämre arbetsklimat."*

Det upplevs av medarbetare som att det inte finns en gemensam bild över vilket stöd som kan ges på lokala enheter. Lokala enheter upplever att sökande ges en missvisande bild av vad de kan erbjuda. Många svar tar också upp en upplevelse av att distanskanalen överför sökande som inte har behov av fördjupat stöd utan kanske bara har enklare frågor eller behov. Denna friktion från medarbetarsidan påverkar också kund.

*"Kunden får felaktiga förhoppningar som sedan visar sig att inte stämma."*

### **Utmaningar när det gäller styrningen mot Digitalt först**

I framtiden ska arbetssökandes oplanerade kontakter med myndigheten i första hand ske genom den digitala kanalen. Detta uppmuntras, styrs och stöttas i mötena i Kundtorget och i PDM.

Medarbetare på Kundtorgen möter i stor utsträckning kunder som har extra behov och som sannolikt har svårt att ta till sig kanalförflyttningen på egen hand. Medarbetarna upplever att många inte klarar av att fullfölja sina ärenden på egen hand. Många kunder tar hjälp av familjemedlemmar och kan på det sättet framstå som digitala användare i och med att t.ex. deras aktivitetsrapporter lämnas in digitalt.<sup>55</sup> Det förekommer också att de lokala enheterna stöttar kunder i hur de hanterar digitala appar och ger förutsättningar för digitalt användande. Nedan citat från enkäten är exempel på sådant.

*"Många kunder, både in- och utrikesfödda, behöver återkommande hjälp med att få digitala instruktioner om hur till exempel aktivitetsrapporten lämnas in"*

Det kan vara värt att notera att många av våra kunder kan behöva stöd i de digitala tjänsterna under en längre tid. Det är inte säkert att myndigheten kan räkna med att stödbehovet kommer minska i takt med att fler tagit del av digitala tjänster tidigare.

Projekt Påfart<sup>56</sup> visar att det är möjligt att öka kundernas digitala mognad med stöttning och en kortare utbildningsinsats.<sup>57</sup> Det kan också vara svårt för medarbetare att styra kunden mot en servicekanal som hen inte efterfrågar.

---

<sup>55</sup> I den riskanalys som gjorts i *Etableringsuppdraget och Arbetsförmedlingen i förändring En riskanalys lyfts särskilt risker för rättssäkerheten när kunder tar stöd av anhöriga för att sköta ärenden digitalt.*

<sup>56</sup>

<http://vis.arbetsformedlingen.se/arbetsformedling/varatidningarochdigitalakanaler/nyheter/nyheter/efterenveckaflerblirdigitala.5.34b6620616af9fc852b3c5e6.html>

<sup>57</sup> Inom ramen för projektet anordnas vägledningsveckor i digitala verktygen och tjänster för personer med funktionsnedsättning i Södertälje. Varje vecka vägleder förmedlarna sökandegrupper på cirka sju deltagare som två timmar per dag får vägledning via de digitala verktygen på Arbetsförmedlingens webbplats.

Vår enkät såväl som de uppföljningar som gjorts inom VO arbetssökande visar att kunder flyttas från VO direkt till lokala enheter för att kunden har ett önskemål om att få service på lokalt konor snarare än ett behov av fördjupat stöd.

För att tydligt styra kunderna mot digitalt först är det viktigt att inte de andra kanalerna ger för mycket service inom området där vi vill styra kunden mot digitala tjänster. I de fall medarbetarna på Kundtorgen inte längre arbetar med dator och AIS i mötet med de arbetssökande saknas verktyg att överlevera i ärendet. Det blir lättare att hänvisa vidare till självservice, second line<sup>58</sup> eller till att boka ett möte. Det minskar risken att ärendet handläggs för långt i fel kanal.

Även PDM har en viktig funktion när det gäller att lotsa och guida våra kunder till den digitala kanalen. Men i vilken utsträckning deras guidning ger avsett resultat är svårare att uttala sig om. PDM kan hänvisa till digitala tjänster men de ser inte i vilken utsträckning de sökande faktiskt använder sig av tjänsterna.

Utifrån intervjuer med olika personer på strategisk- och ledningsnivå framgår att det fortfarande finns förbättringspotential när det gäller att inte överlevera. Det förekommer fortfarande att vi svarar på frågor och hjälper kunden i ärenden där det finns digitala tjänster. Frågan är om detta är en kulturfråga (viljan att vara "service minded") eller bristande kunskap om det digitala tjänsteutbudet.

### **Etablerade arbetssätt och kultur**

Att förändra sättet att arbeta på, etablera nya strukturer och kultur tar tid. Det är en slutsats vi drar efter våra intervjuer med medarbetare på olika nivåer inom VO Direkt och VO Arbetssökande. Även om medarbetare förstår det nya arbetssättet med olika kanalvägar och tjänsteutbud kan gamla arbetssätt leva kvar. Kulturen kan så till vida utgöra ett hinder för kanalförflyttning.

Frågan om att överlevera utgör ett exempel på inarbetade arbetssätt och kultur. En annan är att Kundtjänst tidigare haft en delvis annan roll än dagens PDM. Handläggare som tidigare jobbat på Kundtjänst är inte vana att fatta beslut, och har haft i uppgift att hänvisa många frågor till ansvarig handläggare. Lokala enheter ger i enkäten uttryck för att kunder inskrivna på PDM fortfarande besöker Kundtorgen för att få stöd i olika frågor som lokala upplever att PDM kunde ha löst ut.

---

<sup>58</sup> I dag arbetar ofta medarbetare på Kundtorgen utan tillgång till AIS och som inte har beslutsbehörighet. Därför behöver de kunder som har behov av det få ett bokat besök eller i Kundtorgens back office träffa en arbetsförmedlare.

## Slutsatser

Myndigheten har tagit många viktiga steg i kanalförflyttningen. Digitalisering av steg i basprocessen har gett effektivisering och sannolikt kostnadsbesparingar då de har inneburit förflyttningar av processer som omfattar stora volymer.

Kanalförflyttningen har påskyndats, inte minst på grund av myndighetens minskade medelstillsättning 2019. Utvecklingen av stödjande IT-system har emellertid inte i alla delar gått i takt med den förflyttningen. Det är viktigt att IT-utvecklingen sker i takt med den övriga förflyttningen och att alla delar av verksamheten har samma bild av vad som behöver ske och när. Det är likaledes viktigt att de systemstöd som aviserats kommer på plats - och ger förväntad effekt. Det gäller bland annat kanalväljaren och e-signering.

Personalresurserna har, i och med budgetneddragningen, minskat snabbare än planerat och det pågår många stora förändringar i myndigheten samtidigt. Det är svårt att särskilja kanalförflyttningen från den genomförda omorganisationen och resursomfördelningen som skett med anledning av budgetneddragningen. Att även besparingar gjorts på programanslagen påverkar vilka tjänster myndigheten kan erbjuda sökande och därmed det fördjupade lokala stöd som ska ges på lokala enheter.

Accelereringen av kanalförflyttningen har inneburit en omfördelning av resurser från lokala kontor till VO Direkt. Samtidigt behöver idag många kunder få stöd av lokala enheter för att få ett fördjupat stöd – som det inte alltid finns personella eller finansiella resurser att ge. Det riskerar att påverka förtroendet för myndigheten. Det är viktigt att vi kan förmedla en aktuell bild till våra kunder kring vilken service de kan förvänta sig i respektive kanal.

Att resurserna, under undersökningsperioden, minskat på de verksamhetsdelar som kan fatta beslut påverkar också möjligheten att nå verksamhetsmålen och att fullt utnyttja de anslag som getts till program och insatser då dessa ofta är riktade till målgrupper som får stöd på lokala enheter. Det är viktigt att säkerställa att den investering för framtiden som nu görs genom kanalförflyttningen möjliggör ett effektivare arbetssätt och fortsatt goda resultat. Nuvarande resursfördelning mellan kanalerna innebär att kanalförflyttningen inte frigör tid för fördjupat stöd på lokala enheter. Idag<sup>59</sup> erbjuds inte heller alla målgrupper samma möjlighet till service på distans.

Avsaknad av viktiga systemtekniska lösningar i kombination av medelminskning och resursomfördelning har delvis påverkat samspelet mellan kanalerna, där kundens ärende inte sker sömlöst. Det är viktigt att myndighetens alla verksamhetsdelar har en gemensam bild av läget och förutsättningar för en optimal kund- och kanalförflyttning.

---

<sup>59</sup> Denna rapport är huvudsakligen skriven givet de förutsättningar som fanns fram till och med september 2019.

Det är också viktigt att rannsaka arbetssätt och kultur på arbetsplatsen. Även om medarbetare i teorin förstår det nya arbetssättet med olika kanalvägar och tjänsteutbud kan gamla arbetssätt leva kvar. Kulturen kan så till vida utgöra ett hinder för kanalförflyttningen.

I granskningar som gjorts av IAF och Statskontoret har man kommit fram till att det ökade digitala utbudet ännu inte har lett till att belastningen minskar på kontoren. De flesta förmedlare hade inte upplevt att de fått mer tid för att ge stöd till de sökande.<sup>60</sup> Även servicekontorsutredningen menar att man inte kan vänta sig att digitala tjänster kan ersätta det behov som besökare på kontor har.<sup>61</sup>

Vi har också visat att våra kunder inte alltid är så digitala som vissa av våra statistikuppgifter ger bilden av. Statistik över hur stor andel av befolkningen som har mobilt bank-ID, eller andelen som skriver in sig eller aktivitetsrapporterar digitalt återspeglar inte helt hur digitala våra kunder är i alla delar av sin process. I takt med att fler sökande är inskrivna på PDM och ska få sitt stöd där ökar behovet av att PDM behåller kunden och säkerställer att ärendet till fullo avslutats. Det är en ledningsfråga att våga gjuta mod i sina medarbetare att utnyttja det nya arbetssättet flexibelt.

Sammantaget ger våra resultat bilden av att det finns omständigheter som innebär en utmaning om vi vill åstadkomma en fullständig kund- och kanalförflyttning, och det kan finnas utrymme för att utveckla våra digitala tjänster så att de blir enklare för kunderna. Vi drar också slutsatsen att behovet av stöd kring de digitala tjänsterna bör tas i beaktning när myndigheten gör resursberäkningar och det fortsatta arbetet med att digitalisera fler tjänster.

## Rekommendation

- För att kund- och kanalförflyttningen ska kunna ge förväntade effektiviseringsvinster är det centralt att IT-utvecklingen sker i takt med övrig förflyttning. Systemstöd behöver vara i drift enligt plan, och i den omfattning som aviserats. För att uppnå tillstånden i strategiska karten är vår rekommendation att myndigheten säkerställer att planerade IT-lanseringar genomförs. Det är viktigt att alla verksamhetsområden har en gemensam bild av vilka IT lösningar som är de viktigaste. Den operativa verksamheten måste få information om hur tidsplaneringen för IT utveckling ser ut och konsekvenserna av förseningar behöver belysas och tydliggöras.
- För att kunden ska få service i den kanal som är bäst utifrån dennes behov behöver myndigheten fortsatt kunna erbjuda likvärdig service i alla kanaler. Det finns målgrupper som har svårt att ta del av de digitala tjänsterna och service i distanskanalen och vissa arbetssökande är mindre benägna att nyttja våra digitala tjänster. Erfarenheterna av projekt Påfart bör tillvaratas och

<sup>60</sup> IAF: *Arbetsförmedlingens stöd till arbetssökande som inte använder digitala tjänster*. Rapport 2018:11 och Statskontoret: *Arbetsförmedlingens ledning och styrning: Delrapport om förändringsarbetets genomslag* 2018:5

<sup>61</sup> Servicekontorsutredningen, SOU 2018:43

möjligheten att tillämpa arbetssättet på andra grupper med liknande förutsättningar bör övervägas.

- För att kanalflyttningen ska möjliggöra fördjupat stöd behöver fler delar automatiseras. Fler arbetsmoment flyttas till effektivare kanaler och fler arbetssökande få större delar av sitt stödbehov tillgodosett på distans och via digitala tjänster. Distanskanalen behöver kunna fatta nödvändiga beslut, och handlägga hela processen kring beslut. Alternativt behöver resurserna tydligare fördelas till de delar av organisationen som kan ge fördjupat stöd och fatta beslut.
- Alla delar av verksamheten behöver ha en gemensam och aktuell bild av ambitionen med myndighetens kanalflyttning. Det gäller t.ex. huruvida kanalflyttningen ska frigöra tid för fördjupat stöd på lokala enheter, eller om den enbart har ett besparingssyfte. Det behöver också tydliggöras vilka möjligheter till stöd som finns och vilka uppdrag de olika kanalerna har. Det behöver vidare tydliggöras för kund vad service i de olika kanalerna innebär.
- Uppföljningen av kund- och kanalflyttningen behöver utvecklas. Alla delar av verksamheten behöver bidra i arbetet med att se över hur kanalerna följs upp, nuvarande mått ses över och kompletteras med relevanta mått och verksamheternas bidrag till resultaten tydliggöras. För att veta hur balansen mellan verksamhet och resurser ser ut i respektive kanal behövs på sikt nya mått som baseras på ärenden och tidsåtgång för olika ärendetyper.

### **Förslag på fortsatt uppföljning**

Utöver de rekommendationer som lyfts ovan är det viktigt att det fortsatt görs uppföljningar på myndighetsnivån kring kanalflyttningen.

Vi ser ett behov av att koppla kanalflyttningen till myndighetens resultat. Hur bidrar de olika verksamhetsområdena till myndighetens resultat? Detta behöver bli en integrerad del av myndighetens uppföljningspaket.

Fortsatt fokus på rätt service i rätt kanal. Det är viktigt att följa upp vilken service vi utvecklar och erbjuder i vilken kanal och att alla kunder ges förutsättningar att erbjudas likvärdig service.

Det skulle också vara av intresse att följa upp i vilken mån vi lyckats att minska antalet enkla ärenden och onödig efterfrågan på kundtorg och i samtal till PDM.



## Bilaga 1 - Kalkylmodellens förändringsområden

Nedan presenteras de 13 förändringsområden som ingår i kalkylmodellen samt en kort beskrivning av respektive område. Beskrivningarna är direkt hämtade från business case (filnamn, eller hur ska vi benämna det?) och förutom smärre stavfelskorrigeringar och utfyllnad av saknade ord/konjunktioner har inga textförändringar gjorts.

### 1. Utrullning av Service på distans

Framöver kommer en andel av kunderna bli inskrivna med kundtjänst som huvudsaklig kanal för bokade möten. Dessa kunder kommer att ha sitt planeringssamtal och sina uppföljningssamtal med arbetsförmedlare i kundtjänst. Aktivitetsrapporter granskas också av kundtjänst. Detta gör att ett flertal aktiviteter flyttas från lokala kontor och tillkommer kundtjänst. För att möjliggöra detta och stötta flytten från kontor till kundtjänst tillkommer kostnader bland annat i form av digital utveckling, kommunikation och utökning av kundtjänstmedarbetare.

### 2. Reducering av onödiga kostnader

En stor andel av de ärenden som kommer in till kundtjänst per år klassas som "Onödig efterfrågan" och kan flyttas till digital självservice vilket resulterar i besparingar i kundtjänst.

### 3. Digitalisering av steg i basprocessen

Inskrivning, aktivitetsrapportering och beslut driver administrativ tid och Arbetsförmedlingen kan göra besparingar genom att digitalisera dessa aktiviteter vilket leder till självservice för kunden.

### 4. Digitalisering av infoträffar

Framöver kommer digitalt sänd media, både live och förinspelat, ta över de informationsmöten som idag hålls på kontoren. Nyttorna kommer framför allt i form av skalfördelarna med webinar (digitala infomöten) och den höga kundnöjdheten. Webinar når 750 personer i snitt vilket kan jämföras med kontor där 10 personer i snitt medverkar. Kostnaderna är dessutom små för att sända webinar.

### 5. Förändrat stöd i direktservice

En stor andel av alla möten som kommer in till direktservice klassas som "enkla ärenden" och kan flyttas till bokade möten, självservice och kundtjänst. Reducering av enkla ärenden i direktservice resulterar i besparingar för kontoren. Ett antal möjliggörare krävs för att kunderna skall kunna följa den identifierade takten inkluderande marknadsföring samt utveckling av UX och funktionalitet för de digitala tjänsterna. Framöver kommer kunderna få assistans av kundvärdar för att få svar på enkla ärenden via digitala tjänster istället för att fråga via direktservice.

### 6. Automatisering beslutsprocesser arbetssökande

Mycket tid läggs 2018 på att hantera beslut. Majoriteten av denna tid bedöms kunna automatiseras framöver. Beslutsprocessen definieras som från det att det fastställs att beslut skall tas (efter arbetsmarknadspolitiska bedömningen) tills dess att beslutet har fattats. Vissa beslut kan automatiseras i högre grad och vissa beslut i mindre grad.

#### **7. Automatisering beslutsprocesser arbetsgivare**

Manuella processer, primärt kopplat till beslut, skulle kunna automatiseras med stor potential till resursbesparingar och ökad kundnöjdhet. Detta gäller primärt kontor, men också kundtjänst i takt med att fler besluts möjliggörs att fattas inom kundtjänstverksamheten och fler och fler kunder kopplas till kundtjänst.

#### **8. Digitalisering av kundflöden**

Genom investeringar i utveckling av de digitala tjänsterna och i synnerhet Mina Sidor kommer många ärenden kunna flyttas från kontor och kundtjänst till självservice.

#### **9. Kompetensutveckling**

Genom utbildning i sälj kommer företagsrådgivarna sälja och arbeta mer effektivt. Genom utbildning i digitalt kommer de mer effektivt driva kunder till digital självservice.

#### **10. Tjänsteeffektivisering**

Genom reducering av tid som läggs på rekryteringsuppdrag och prognosarbete kommer mycket resurser frigöras och kunna läggas på annat mer värdeadderande.

#### **11. Kundtjänstutveckling**

Kundtjänst antas framöver ta över en större andel av kontakter med arbetsgivare vilket kommer resultera i ökade kostnader för kundtjänstverksamheten och besparingar inom kontor.

- Kundtjänst kommer framöver ta över fler rekryteringsuppdrag från kontor (annonserskapande, urval, matchning etc.) samt företagskontakter.
- Kundtjänst kommer framöver ha möjlighet att ta beslut och kommer göra det för de kunder som är skrivna mot kundtjänst.
- Kommunikation och ledning kommer vara en viktig pusselbit. Det kommer också krävas investering i möjliggörande för kundtjänst att kunna ta beslut.

#### **12. Effektivisering av arbete i vardagen**

Relationsplattformen skulle resultera i möjligheter till kundsegmentering, differentiering, konsoliderad och strukturerad information och mer riktade kampanjer.

Digitalt skrivbord och Panorama möjliggör effektivare administrativt arbete.

### **13. Centralisering av ekonomihantering**

Förändringsområde som är taget från ekonomis egen business case för centraliseringen, varpå beräkningarna är enkla.

## Bilaga 2 – Enkätfrågor till ett urval Af-enheter inom VO Arbetssökande

### 1 Inskrivning

1.1 Läger er Af-enhet tid på stöd till arbetssökande avseende hjälp med direktinskrivning/självinskrivning?

- Ja
- Nej (Gå till fråga 2)
- Vet ej (Gå till fråga 2)

1.2 Ungefär hur många sökande får hjälp med direktinskrivning/självinskrivning på kundtorgen (tidigare DS) i genomsnitt per dag?

..... antal

1.3 Vilken typ av stöd vill de arbetssökande ha när de uppsöker kontoren för att få hjälp med direktinskrivning/självinskrivning?

*Ange hur vanligt förekommande följande typ av ärenden är utifrån en skala 1-5, där 1=förekommer i liten utsträckning och 5=förekommer i stor utsträckning.*

- a) Stöd med inloggning, har inte e-leg osv. 1 2 3 4 5
- b) Språkstöd 1 2 3 4 5
- c) Ifyllnadsstöd (om kunden exempelvis vill ha vissa begrepp förklarade, såsom utbildningsnivå) 1 2 3 4 5
- d) Stöd med navigering i direktinskrivningen 1 2 3 4 5
- e) Precisera gärna om det är något särskilt moment i direktinskrivningen som sökande ofta behöver hjälp med ..... (fritext)
- f) Finns det någon annan typ av stöd som är vanligt förekommande? ..... (fritext)

1.4 Skatta genomsnittlig tidsåtgång per besök där sökande fått hjälp med direktinskrivning/självinskrivning: ..... minuter

### 2 Planerings- och överflyttningssamtal

2.1 Hur lång tid tar ett planeringssamtal i genomsnitt (inklusive för- och efterarbete, dock ej inkl. tid för schemaläggning)? ..... minuter

2.2 Hur lång tid tar ett överflyttningssamtal i genomsnitt? (avser enbart arbetsförmedlarens tid, ej ev. tid för schemaläggning) ..... minuter

### 3 Nya arbetsuppgifter

3.1 Har arbetet med digitaliseringen och kanalförflyttningen skapat nya arbetsuppgifter för er på lokala kontor?

- Ja
- Nej (Gå till fråga 4)
- Vet ej (Gå till fråga 4)

3.2 Vänligen specificera uppgifter som tillkommit.

.....  
.....  
..... (fritext)

3.3 Hur mycket tid lägger er enhet i genomsnitt per dag på tillkomna arbetsuppgifter? ..... minuter

### 4 Samspelet mellan kanaler

4.1 Hur ser ni på samspelet mellan lokalkontor och de andra kanalerna (service på distans och digitalt tjänsteutbud)? Fokusera på den sökandes flöde mellan kanaler.

.....  
.....  
.....  
..... (fritext)

Stort tack för er medverkan!

## Bilaga 3 – Enkätfrågor till ett urval Af-enheter inom VO Direkt

### 1. Inskrivning

Stöd vid inskrivning är den vanligaste typen av ärende bland arbetssökande som ringer för att få service på distans.

#### 1.1 Vilken typ av stöd efterfrågar de sökande vid inskrivningen?

Ange hur vanligt förekommande följande typ av ärenden är utifrån en skala 1-5, där 1=förekommer i liten utsträckning och 5=förekommer i stor utsträckning.

- |  |           |
|--|-----------|
| a) Stöd med inloggning, har inte e-leg osv.  | 1 2 3 4 5 |
| b) Språkstöd   | 1 2 3 4 5 |
| c) Ifyllnadsstöd (om kunden exempelvis vill ha vissa begrepp förklarade, såsom utbildningsnivå)                              | 1 2 3 4 5 |
| d) Stöd med navigering i direktinskrivningen   | 1 2 3 4 5 |
| e) Preciserar gärna om det är något särskilt moment i direktinskrivningen som sökande ofta behöver hjälp med ..... (fritext) |           |
| f) Finns det någon annan typ av stöd som är vanligt förekommande?<br>..... (fritext)   |           |

### 2. Samspelet mellan kanaler

#### 2.1 Hur ser ni på samspelet mellan lokalkontor, Kundtjänst och det digitala tjänstebudet? Fokusera på den sökandes flöde mellan kanaler.

.....  
 .....  
 .....  
 ..... (fritext)

Stort tack för er medverkan!