

Arbetsförmedlingens verksamhetsplan 2021

Innehåll

1	Inledning	5
1.1	Utmanande utgångsläge	5
1.2	På väg in i en ny verksamhetslogik	6
1.3	Förutsättningar och förväntningar kräver prioriteringar	7
2	Arbetsmarknadspolitisk verksamhet	8
2.1	Matchning och prioritering av dem som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden	8
2.1.1	Förutsättningar	8
2.1.2	Övergångar till arbete	10
2.1.3	Matchningstjänster	11
2.1.4	Arbetsmarknadsutbildning	13
2.1.5	Reguljär utbildning	13
2.1.6	Personer med funktionsnedsättning	14
2.2	Bedriva verksamheten effektivt, enhetligt och rättssäkert	15
2.2.1	Förutsättningar	15
2.2.2	Effektivitet	16
2.2.3	Enhetlighet	17
2.2.4	Rättssäkerhet	18
2.2.5	Motverka felaktiga utbetalningar	19
3	Kunderna	21
3.1	Aktivivering för att förhindra och bryta långtidsarbetslöshet	21
3.1.1	Förutsättningar	21
3.1.2	Aktivitet korttidsarbetslösa	21
3.1.3	Aktivitet långtidsarbetslösa	22
3.2	Myndighetstjänster som förenklar och förkortar vägen till arbete eller studier	23
3.2.1	Förutsättningar	23
3.2.2	Lokal närvaro	23
3.2.3	Strategi för kundarbete	24
4	Aktörer och partners	25
4.1	Effektiva samarbeten och partnerskap	25
4.1.1	Förutsättningar	25
4.1.2	Struktur för samarbete	26
4.1.3	Utveckling av matchningstjänster	26
5	Medarbetarna	27
5.1	Förutsättningar	27
5.2	Medarbetarskap och chefskap	28
5.3	Systematiskt arbetsmiljöarbete	29

5.4	Kompetensförsörjning.....	29
6	Bilagor.....	30

1 Inledning

Läget på arbetsmarknaden är allvarligt som en följd av covid-19-pandemin och det allvarliga läget förväntas bestå under 2021. Arbetsförmedlingen ska därför fortsatt fokusera på att omhänderta konsekvenserna av pandemin och att motverka den ökande långtidsarbetslösheten. Uppdragsgivaren har trots den rådande situationen höga förväntningar på att Arbetsförmedlingen uppnår målen i regleringsbrevet. Myndigheten ska särskilt se till att fler arbetslösa kvinnor och män får ta del av utvecklade matchningstjänster, reguljär utbildning och arbetsmarknadsutbildning. Samtidigt arbetar vi för att säkerställa en ändamålsenlig lokal närvaro och likvärdig service i hela landet, bland annat genom deltagande vid statliga servicekontor. En grundförutsättning för att myndigheten ska fullgöra sitt uppdrag är en god arbetsmiljö där alla medarbetare har en gemensam riktning och framåtanda.

1.1 Utmanande utgångsläge

Antalet långtidsarbetslösa förväntas öka 2021 vilket kommer att innebära en stor utmaning under åren framöver. Sammansättningen av de individer som de senaste åren varit inskrivna på Arbetsförmedlingen har successivt förändrats där allt fler av de inskrivna arbetslösa har en svagare konkurrensförmåga¹ på arbetsmarknaden. Framför allt har antalet inskrivna som saknar en gymnasieutbildning ökat. I december 2020 saknade närmare en tredjedel av de inskrivna arbetslösa en fullständig utbildning på gymnasial nivå.

Utmaningarna förstärks av att pandemin har slagit hårt mot stora delar av ekonomin och arbetsmarknaden. Det råder fortsatt stor osäkerhet kring utvecklingen på arbetsmarknaden framöver men bedömningen är att effekterna blir långvariga samt att strukturomvandlingen snabbas på. Vid ingången av 2021 är 463 000 personer inskrivna som arbetslösa, att jämföra med 381 000 personer vid ingången av 2020. Enligt Arbetsförmedlingen förväntas arbetslösheten som mest uppgå till 482 000, vilket motsvarar en arbetslöshet på 9,3 %. Företagens behov av att nyanställa bedöms fortsätta vara lågt åtminstone till halvårsskiftet 2021.

Inflödet av nya arbetslösa bedöms vara högt åtminstone till och med slutet på andra kvartalet 2021. Många av de nyinskrivna arbetslösa har redan tidigt behov av någon form av stöd- och matchningstjänst för att undvika långtidsarbetslöshet. Det ökade antalet nyinskrivna kvinnor och män samt minskade möjligheter för dessa att få arbete innebär också ett ökat behov av tidiga insatser i form arbetsmarknadspolitiska program för att förhindra långtidsarbetslöshet.

¹ Till inskrivna arbetslösa med svagare konkurrensförmåga på arbetsmarknaden räknas de som saknar gymnasieutbildning, personer födda utanför Europa, personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga och arbetslösa som är 55 år eller äldre.

På grund av pandemin har möjligheterna för myndigheten att anvisa till bland annat praktik och subventionerade anställningar försämrats. Detta bland annat då allt fler arbetsgivare inte längre har behov av personal, är oroliga för ökad smittspridning eller inte har möjlighet att resursmässigt erbjuda extra stöd, introduktion eller handledning till en ny medarbetare.

Givet det rådande läget på arbetsmarknaden ökar antalet deltagare i jobb- och utvecklingsgarantin då allt fler skrivs in i programmet, samtidigt som det blir svårare för dem som redan befinner sig där att hitta jobb. Detsamma gäller jobbgarantin för ungdomar då pandemin slagit särskilt hårt mot branscher där många unga och korttidsutbildade arbetar.

Myndighetens förvaltningsanslag ökar tillfälligt under 2021, jämfört med 2020, för att sedan åter minska. Sammantaget, jämfört med 2018, sänks anslaget med 1,4 miljarder kronor. Myndigheten måste förhålla sig till detta genom prioriteringar och en fortsatt effektivisering. En viktig del i det arbetet är att fortsätta den digitala transformationen som omfattar samtliga kundkanaler. Eventuella rekryteringar under 2021 kommer i första hand vara av tillfällig natur.

1.2 På väg in i en ny verksamhetslogik

Arbetsförmedlingen är van att hantera förändringar. Beredskap för flexibilitet behöver finnas i hela organisationen, bland annat mot bakgrund av den reformering av myndigheten som ska ske utifrån den sakpolitiska överenskommelsen mellan regeringen och samarbetspartierna. Mer information om förutsättningarna för det nya systemet förväntas komma från uppdragsgivaren under våren. För att myndigheten ska lyckas med förberedelserna för reformeringen måste såväl lång- som kortsiktigt utvecklingsarbete ta höjd för de förändringar i verksamhetens utförande som reformeringen kommer att innebära. En myndighetsgemensam plan som stödjer förberedelsearbetet tas fram. Myndighetens verksamhetsplan kan därför komma att revideras utifrån detta. Under 2021 kommer Arbetsförmedlingen även att påbörja arbetet med att realisera myndighetens nya långsiktiga strategiska inriktning. Vid sidan av att skapa gemenskap, riktning och framåtanda kring vårt uppdrag blir inriktningen ett styrmedel för prioriteringar över myndighetens utveckling. Den långsiktiga strategiska inriktningen operationaliseras genom en förändringsplan. Verksamhetsplanen innehåller i sin tur ytterligare en operationalisering av aktiviteterna i förändringsplanen.

Myndigheten har tagit fram strategier, principer och planer för att hantera kraven på likvärdig service, lokal närvaro och en fungerande samverkan i hela landet baserat på de förutsättningar myndigheten har i form av övriga leveranskrav och tilldelad budget. Arbetet behöver kontinuerligt anpassas utifrån utvecklingen i samhället i stort och uppdragsgivarens styrning.

1.3 Förutsättningar och förväntningar kräver prioriteringar

Situationen på arbetsmarknaden och myndighetens förvaltningsanslag i förhållande till uppdragsgivarens förväntningar innebär att hårda prioriteringar mellan olika delar i uppdraget kommer att krävas. Dialog mellan Arbetsförmedlingen, uppdragsgivaren och berörda parter, däribland kommunerna, är viktigt för att skapa realistiska och gemensamma förväntningar på myndigheten. Samtidigt medför situationen på arbetsmarknaden att olika stor tyngd kommer att behöva läggas på olika delar av myndighetens uppdrag under olika delar av året. Början av 2021 kommer i hög utsträckning handla om att höja aktivitetsnivåerna bland deltagare utanför ramprogram för att därigenom *förhindra långtidsarbetslöshet*. I och med att långtidsarbetslösheten förväntas öka under året samtidigt som antalet nyinskrivna minskar måste allt större fokus successivt flyttas mot att *bryta långa tider utan arbete*. Väl valda prioriteringar under 2020 medför att myndigheten har goda förutsättningar att bedriva en välbalanserad verksamhet även 2021.

Arbetsförmedlingen ska väsentligt öka användandet av matchningstjänster för att motverka och bryta långtidsarbetslöshet. Myndigheten kommer även fokusera på att väsentligt öka antalet beslut om arbetsmarknadsutbildning, samt anvisningar till reguljära studier i syfte att bidra till omställning.

I den successiva reformeringen av myndigheten utgör användandet av utvecklade matchningstjänster en central del. Parallellt med ett ökat användande av matchningstjänster ska myndigheten även utveckla tjänsterna för att nå bättre resultat gällande varaktiga utfall och kostnadseffektivitet.

En god samverkan med arbetsmarknadens parter, landets kommuner och andra myndigheter är en förutsättning för att Arbetsförmedlingen ska kunna genomföra sitt uppdrag och nå förväntade resultat. Inte minst har kommunernas förmåga att erbjuda utbildningsplatser stor påverkan på Arbetsförmedlingens möjligheter att bidra till övergångar till studier. Det är fortsatt prioriterat att etablera varaktiga samverkanslösningar med kommunerna.

Stärkt regelefterlevnad är fortsatt prioriterat under hela året. Myndighetens förvaltningskultur har fortsatt utvecklingspotential. Att förstärka styrning och uppföljning av efterlevnad av krav i lagar och förordningar som rör ärendehandläggning och informationssäkerhet är fortsatt viktigt. Behovet av att säkerställa en ökad förståelse och kunskap om statstjänstemannarollen utifrån hela den statliga värdegrunden kvarstår. Även fortsatt implementering av ärendeindelning, standardiserade processer samt datadrivna och automatiserade beslutsprocesser ska öka regelefterlevnaden och minska antalet felaktiga beslut.

2 Arbetsmarknadspolitisk verksamhet

2.1 Matchning och prioritering av dem som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden

2.1.1 Förutsättningar

Stabilare arbetsmarknad men mer utdragen återhämtning

Restriktioner och förändrat beteende hos befolkningen bedöms fortsatt hämma den ekonomiska aktiviteten under 2021. Effekterna i ekonomin och på arbetsmarknaden bedöms dock inte bli lika kraftiga som under våren 2020, vilket beror på att krisen nu koncentreras till vissa näringsgrenar. Det är framför allt kontaktnära branscher i delar av den privata tjänstesektorn som påverkas. Industrin, som står för en betydande andel av svensk BNP, fortsätter uppvisa positiv framtidstro trots ökad smittspridning och fler restriktioner.

Arbetslösheten ökar återigen under första halvåret 2021

Antalet inskrivna arbetslösa har ökat i hög takt och på bred front i spåren av pandemin för både män och kvinnor, bland olika åldersgrupper, för inrikes och utrikes födda samt för olika utbildningsnivåer. De stödåtgärder som regeringen har vidtagit bedöms dock ha dämpat ökningen av antalet inskrivna arbetslösa.

Antalet inskrivna arbetslösa på Arbetsförmedlingen bedöms öka under första halvåret 2021, för att därefter minska när restriktioner kan lättas och aktiviteten i ekonomin ökar. För 2021 och 2022 beräknas antalet inskrivna arbetslösa uppgå till 476 000 respektive 447 000 personer. Bedömningarna motsvarar en arbetslöshetsnivå på 9,1 respektive 8,6 procent. Återhämtningen kommer därmed att ta tid och effekterna av pandemin blir tydliga på arbetsmarknaden under hela året.

Överhängande risk för ökad obalans på arbetsmarknaden

Krisen har bidragit till att strukturomvandlingen på arbetsmarknaden har påskyndats. Strukturomvandlingen på arbetsmarknaden innebär att digitalisering och automatisering blir en viktigare del av arbetet framöver, vilket ställer nya och högre krav på arbetskraftens kompetenser.

Över 100 000 riskerar att hamna i långtidsarbetslöshet

Redan under hösten 2019 ökade antalet inskrivna arbetslösa som varit utan arbete i mer än tolv månader till följd av en dämpad jobbtillväxt, lägre tillgång till subventionerade anställningar och en ökad strukturomvandling på arbetsmarknaden. Pandemin har förstärkt utvecklingen och det finns en överhängande risk att antalet långtidsarbetslösa, som redan är på rekordhöga nivåer, fortsätter att öka. Inte minst mot bakgrunden att strax över 110 000 inskrivna arbetslösa, i slutet av december, hade varit utan arbete i sex till tolv månader.

Även för de långtidsarbetslösa har situationen blivit svårare som en följd av pandemin. Många nya arbetslösa har minst gymnasial utbildning, färsk arbetslivserfarenhet och därmed en starkare ställning på arbetsmarknaden än många

befintliga långtidsarbetslösa. Arbetsmarknadsläget försvåras därför för långtidsarbetslösa genom ökad konkurrens om jobben. Längre tider av arbetslöshet i sig försvårar också möjligheterna att komma ut på arbetsmarknaden. Samtidigt riskerar strukturomvandlingen att försvaga de långtidsarbetslösas ställning ytterligare genom att förstärka obalanserna mellan vad arbetsgivarna efterfrågar och de arbetslösas kompetenser.

Ändrade förutsättningar att genomföra arbetsmarknadspolitiken

Det stora antalet inskrivna arbetslösa är en stor utmaning för hela samhället. Med krisens längd ökar risken att de nya arbetslösa tappar kontakten med arbetsmarknaden och hamnar i långtidsarbetslöshet eller lämnar arbetskraften. Arbetsförmedlingen framhåller därför vikten av att kompetensutveckla sig och att vara aktiv och söka de jobb som finns. En stor andel av de som blivit arbetslösa under den pågående krisen kan i högre grad än tidigare vara i behov av någon form av tidig stöd- och matchningstjänst eller av arbetsmarknadsutbildningar. Detta för att undvika att den här gruppen hamnar längre från arbetsmarknaden och att arbetslösheten permanentas på en högre nivå. Arbetsförmedlingen prioriterar att så snabbt som möjligt kunna möta det ökande behovet genom anvisningar till dessa tjänster hos externa leverantörer. Utbildning utgör en central del i att förhindra långtidsarbetslöshet, genom att bidra till omställning och att kunna möta arbetsgivarnas behov. Det gäller såväl yrkesutbildning inom kommunal vuxenutbildning, som på Yrkehögskola och genom Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsutbildningar.

Kärvare läge för personer som saknar utbildning

Det rådande läget på arbetsmarknaden riskerar att försena och försvåra inträdet för personer som är nya på arbetsmarknaden. Särskilt svår bedöms konkurrensen om jobben bli för nya personer på arbetsmarknaden som saknar gymnasial utbildning eller formella kompetenser som är aktuella på dagens arbetsmarknad.

En fullföljd gymnasial utbildning är den enskilt viktigaste faktorn för möjligheterna att få en varaktig förankring på arbetsmarknaden och är dessutom en förutsättning för högre utbildning. Den rådande situationen riskerar att försvåra möjligheten att nå varaktig förankring på arbetsmarknaden för fler arbetslösa. För många av dessa återfinns rätt insatser inom utbildningsväsendet, inte inom arbetsmarknadspolitiken. Kommunernas förmåga att erbjuda utbildningsplatser har stor påverkan på Arbetsförmedlingens möjligheter att bidra till övergångar till studier.

Den pågående krisen innebär en svårare situation för de långtidsarbetslösa. Samtidigt riskerar fler att hamna i längre tider av arbetslöshet, särskilt personer med kort utbildning. En stor del av deltagarna i ramprogrammen är också i behov av arbetsplatsförlagda aktiviteter som det är svårt att anvisa till i rådande läge. Detta på grund av smittorisk i branscher som går relativt bra och neddragningar i branscher som går sämre.

Undersökningar har visat att kvinnor och män inte får del av Arbetsförmedlingens insatser i samma utsträckning. Bland annat anvisas utrikes födda kvinnor i högre

grad till insatser i syfte att uppfylla aktivitetskraven, medan män i större utsträckning matchas till lediga arbeten eller hänvisas till arbetsmarknadsnära insatser.

Ekonomiska förutsättningar

Arbetsförmedlingen har för 2021 fått anslag om 93 miljarder kronor vilket är en ökning om cirka 7,7 miljarder kronor mot tilldelningen år 2020. I syfte att motverka långtidsarbetslöshet har bland annat anslag för aktivitetsstöd ökat med 5 miljarder kronor och anslag för arbetsmarknadspolitiska program ökat med 1,7 miljarder kronor. Härigenom skapas ekonomiska förutsättningar att öka antalet deltagare i matchningstjänster och arbetsmarknadsutbildning väsentligt.

Därutöver tillkommer ytterligare medel att användas till arbetsmarknadspolitiska insatser från React-EU inom ramen för nuvarande socialfondsprogram. Syftet är att stärka återhämtningen i EU:s medlemsländer på grund av covid-19 pandemin.

Förvaltningsanslaget höjs med 300 miljoner kronor från 2020 i syfte att generellt kunna möta den ökade arbetslösheten samt säkerställa att det finns lokal närvaro i hela landet.

2.1.2 Övergångar till arbete

Arbetsförmedlingens samlade arbete för att sammanföra arbetssökande, särskilt de som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden, och arbetsgivare leder sammantaget fram mot det övergripande målet *Andelen som övergår till arbete ska öka*. Utöver nedan angivna aktiviteter bidrar även aktiviteter i andra delar av kapitel 2, 3 och 4 till att myndigheten når målet.

Mål

Andelen som övergår till arbete ska öka

Mått och målnivåer

Mått för bedömning av måluppfyllelse²

- Omsättning till arbete ska uppgå till minst 5,4 % (kvinnor 5,4 %, män 5,4 %)
- Resultat 90 dagar efter upphandlad matchningstjänst ska uppgå till minst 30 % (kvinnor 30 %, män 30 %)
- Resultat 90 dagar efter arbetsmarknadsutbildning ska uppgå till minst 30 % (kvinnor 30 %, män 30 %)
- Andel av arbetslösa som kan få arbetslöshetsersättning och aktivitetsstöd som har ägnat tid åt arbetssökande ska uppgå till minst 90 % (kvinnor 90 %, män 90 %)

² Måtten i verksamhetsplanen är indelade i mått för styrning, mått för bedömning av måluppfyllelse, och mått för styrning och bedömning av måluppfyllelse. Uppdelningen anger vilka mått som ska användas löpande för styrning respektive vad som därutöver behövs för att bedöma måluppfyllelse.

Prioriterade aktiviteter³

- En väl fungerande kontrollfunktion. Aktivitetsrapporteringen kommer att effektiviseras genom att innehållet blir mer ändamålsenligt och att en högre andel av aktivitetsrapporterna granskas automatiskt utifrån riskbaserat urval. Fler arbetssökande ska få en sökstrategi med ett individuellt sökintervall i sin handlingsplan. En digitaliserad frånvarohantering ska utvecklas, vilket medför förutsättningar för automatiserad hantering, förbättrat informationsutbyte och ökad rättssäkerhet.
- Införande av Etableringsjobb. Målsättningen är att beslutshandling och uppföljning av etableringsjobb i så stor utsträckning som möjligt automatiseras och digitaliseras, med begränsad manuell hantering.

Övriga aktiviteter

- Informationsinsatser om möjligheten att ingå i Eures-nätverket ska genomföras i syfte att optimera dess sammansättning och öka diversifieringen av tjänster. För att effektivisera nätverkets resultatrapportering och skapa ökad tillförlitlighet kommer en digitaliserad rapporteringsfunktion att utvecklas. Insatser kommer även genomföras för att öka synergier och samarbete inom nätverket.

2.1.3 Matchningstjänster

Mål

Antalet deltagare i utvecklade matchningstjänster⁴ ska öka väsentligt

Mått och målnivåer

Mått för styrning

- Antal nya beslut om kundval Rusta och matcha ska uppgå till minst 6 250 i genomsnitt per månad
- Antal nya beslut om Stöd och matchning ska uppgå till minst 12 500 i genomsnitt per månad
- Antal deltagare i Stöd och matchning ska uppgå till minst 54 500 i genomsnitt per månad

Mått för styrning och bedömning av målluppfyllelse

- Antal deltagare i kundval Rusta och matcha ska uppgå till minst 26 300 i genomsnitt per månad

³ I verksamhetsplanen har en uppdelning gjorts mellan prioriterade aktiviteter och övriga aktiviteter. Prioriterade aktiviteter kommer följas löpande på myndighetsnivå i generaldirektörens ledningsgrupp. Övriga aktiviteter kommer att följas per tertial i fördjupade uppföljningsrapporter. Syftet med uppdelningen är att öka verksamhetsplanens instruktionsvärde i styrning av myndigheten.

⁴ Med utvecklade matchningstjänster avses kundval Rusta och matcha (KROM)

Prioriterade aktiviteter

- Fortsatt implementering av ett arbetssätt som baseras på en evidensbaserad urvalsmodell för faktabaserad styrning av hur myndigheten stödjer arbetssökande på sin resa mot varaktig sysselsättning. Urvalsmodellen baseras på en sammanvägning av aktuell styrning, evidens och beprövad erfarenhet om vilka insatser som tenderar att fungera väl för olika typer av arbetssökande. Modellen ger möjlighet att följa effekten av volyminsatser via klusteranalys, och möjliggör jämförelser som kan bidra till att arbetssätt utvecklas. Vidare ger strukturen underlag för inledande volymplanering (volymerna av insatser) som en del av den ekonomiska planeringen.
- Säkerställa beslutskapacitet och nyttja tilldelade medel för att skapa nytta på arbetsmarknaden. Handläggningen ska effektiviseras genom att implementera generiska processer och enhetliga arbetssätt.
- Påbörja en utökning av utvecklade matchningstjänster (KROM) till fler leveransområden i syfte att fler arbetssökande ska kunna ta del av sådana tjänster. Utökningen styrs av en växlingsplan som fastställs senast sista februari, och ett första steg i utökningen ska ske senast under kvartal 2. För att sänka risken att volymerna till matchningstjänster minskar under en övergångsperiod ska en nära dialog med fristående aktörer föras.
- Förkorta handläggningstider för Kundval rusta och matcha genom att koncentrera beslutsfattandet, kompetensutveckling, samt utveckling av systemstöd inklusive bedömningsstödet. Myndigheten ska också se över möjligheten minska antalet kontaktpunkter med kunden inför beslut.
- Påbörja arbetet med en vidareutveckling av kundval Rusta och matcha, bland annat ersättningsmodeller för att uppnå bättre resultat gällande varaktiga utfall och kostnadseffektivitet/sänkt genomsnittskostnad. Resultatet av detta analysarbete ska användas i en vidareutvecklad matchningstjänst som ska realiseras allra senast tidigt andra halvåret 2022.
- Säkra att tjänsteutformning och anskaffning görs enhetligt vilket ska säkerställa en likvärdig tillgång och service i hela landet, samt säkerställa att ersättningsnivåer kan anpassas under tjänstens avtalsperiod.
- Ta fram en rating-modell för utvecklade matchningstjänster för att säkerställa såväl kundval som uppföljning och kontroll. I detta ingår bland annat att migrera modellen till annat programmeringsspråk samt automatisera de delar av datahantering, uppdatering och resultatframtagning som är möjliga.
- Ta fram och besluta kategoriplaner för arbetsmarknadstjänster senast andra kvartalet 2021. Arbetsförmedlingen ska ha en samlad plan över arbetsmarknadstjänster som utförs av fristående aktörer. Detta sker genom utveckling av tre sinsemellan koordinerade kategoriplaner för "Rekrytering", "Utbildning" och "Rehabiliterande tjänster". Planen för "Rekrytering" ska

innehålla en plan för uppskalning av kundval Rusta och matcha, inklusive övergång till vidareutvecklad matchningstjänst.

2.1.4 Arbetsmarknadsutbildning

Mål

Antalet deltagare i arbetsmarknadsutbildningar ska öka väsentligt

Mått och målnivåer

Mått för styrning och bedömning av måluppfyllelse

- Antal deltagare i arbetsmarknadsutbildning ska uppgå till minst 12 600 i genomsnitt per månad (kvinnor minst 5 040, män minst 5 040)

Prioriterade aktiviteter

- Säkerställa beslutskapacitet och nyttja tilldelade medel för att skapa nytta på arbetsmarknaden. Handläggningen ska effektiviseras genom att implementera generiska processer och enhetliga arbetssätt.
- Kontinuerlig uppföljning av hur fördelningen mellan kvinnor och män vid anvisning till arbetsmarknadsutbildningar utvecklas.

2.1.5 Reguljär utbildning

Mål

Andelen som övergår till reguljär utbildning, särskilt yrkesutbildning, ska öka väsentligt, bland dem som saknar gymnasial utbildning eller har behov av omställning för att möta kompetensbehoven på arbetsmarknaden.

Mått och målnivåer

Mått för styrning

- Anvisning till att söka reguljär utbildning ska uppgå till minst 15 000 personer under 2021 (kvinnor minst 6 000, män minst 6 000)

Mått för bedömning av måluppfyllelse

- Omsättning till reguljära studier ska uppgå till minst 1,2 % (kvinnor 1,2 %, män 1,2 %)
- Omsättning till reguljära studier bland inskrivna utan fullständig gymnasieutbildning ska uppgå till minst 1,2 % (kvinnor 1,2 %, män 1,2 %)

Prioriterade aktiviteter

- Säkerställa beslutskapacitet för anvisning till att söka reguljär utbildning och beslut om studier med aktivitetsstöd. Det sker bland annat genom att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan Arbetsförmedlingen, som bedömer och beslutar samt fristående aktörer, som vägleder och motiverar.

- Utveckla arbetssätten för att förenkla och förtydliga anvisningsprocessen. En del i detta är att öka kunskapen om behovet av utbildning hos arbetsförmedlare samt ge samarbetspartners såsom kommuner, folkhögskolor och leverantörer av upphandlade tjänster en ökad kunskap om uppdraget och hur det påverkar dem.
- Samverka aktivt med regioner och kommuner om planering och dimensionering av utbildningsutbud i syfte att på kort sikt bidra till att ett ändamålsenligt utbud tillgängliggörs samt öka myndighetens interna kunskap om befintligt utbud.
- Samverkan med kommuner och fristående aktörer gällande matchning till jobb genom utbildning. Det avser särskilt att säkerställa ett utbildningsutbud som, möter kunders behov utifrån uppdrag såsom utbildningsplikt och intensivår. Samverkan ska vidare säkerställa effektiva processer för karriärvägledning och studiemotiverande insatser där leverantörer och kommuner inkluderas. Samverkan ska också ske utifrån det kommunala aktivitetsansvaret för ungdomar med särskild inriktning mot övergångar till studier.
- Väsentligt öka kundens tillgång till karriärvägledning genom digitala tjänster och användning av tjänsterna Yrkes- och studieförberedande moduler, upphandlad karriärvägledning, samverkansinsatsen Studiemotiverande kurs på folkhögskola. Därtill ska myndigheten, genom en ökad uppföljning, tydliggöra krav på fristående aktörer att matcha till jobb genom utbildning.

2.1.6 Personer med funktionsnedsättning

Mål

Tidig identifiering och förbättrat stöd till personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga

Mått och målnivåer

Mått för bedömning av måluppfyllelse

- Andel personer med funktionsnedsättning som går till arbete eller studier ska uppgå till minst 4,6 % (kvinnor 4,6 %, män 4,6 %)
- Andel av nya beslut om lönestöd som går till kvinnor ska uppgå till minst 50 %

Prioriterade aktiviteter

- Säkerställa ett fungerande stöd för personer med funktionsnedsättning genom att så tidigt som möjligt identifiera individens behov av stöd i relation till arbetslivet. För att uppnå detta nyttjas bland annat teknikens möjligheter. Tillgängliga personella resurser arbetar med utgångspunkt från strukturerade arbetssätt och processer i syfte att tillgodose individens behov av stöd på vägen mot arbete. Arbetssätten ska i hög grad vara standardiserade.

- Säkerställa ett fungerande stöd genom enhetlig, geografiskt obunden process för bedömning av funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga samt bedömning inför beslut om särskilda insatser för personer med funktionsnedsättning inom ramen för anslag 1:4. Sammantaget ska Arbetsförmedlingen effektivt tillvarata arbetssökandes resurser och tillgodose individens behov av stöd. Därmed kan vi öka arbetsgivares möjligheten att hitta kompetens samt bidra till en inkluderande arbetsmarknad.

Övriga aktiviteter

- Vidareutveckla en effektiv informationsöverföring mellan externa aktörer och Arbetsförmedlingen i syfte att kommunicera vilka kedjor av insatser som varit framgångsrika samt om det föreligger stödbehov som kan tillgodoses via särskilda insatser för personer med funktionsnedsättning.
- Fullt ut nyttja vår samlade förmåga till kartläggning och erbjudande av insatser som leder till arbete. I synnerhet öka möjligheten att få en anpassad anställning via hjälpmedel, lönestöd eller hos Samhall AB. Vi ska där behov finns erbjuda stöd till våra kunder i samarbetet med Försäkringskassan och i Finsam.
- I samverkan med Försäkringskassan kommer myndigheten att utveckla det gemensamma uppdraget att genom aktiva insatser och utvecklade omställningsmöten skapa förutsättningar för flera att återgå till arbete.
- Samarbetet med Samhall ska fortsatt utvecklas för att vi ska lyckas nå målet för dem som är anvisade till platser för lönebidrag för utveckling i anställning, Samhalls kärnuppdrag och antal övergångar till reguljärt arbete.
- Säkerställa att arbetssätt och processer inom den arbetslivsinriktade rehabiliteringen även möter behoven hos nyanlända arbetssökande med bristande kunskaper i svenska, samt innefattar ett tydligt jämställdhetsperspektiv.

2.2 Bedriva verksamheten effektivt, enhetligt och rättssäkert

2.2.1 Förutsättningar

Regelefterlevnaden inom ärendehandläggningen har utvecklats positivt under 2020, genom ett mer koncentrerat beslutsfattande och fler specialiserade funktioner, men har inte fått tillräckligt genomslag i styrning och uppföljning. Internrevisionen har gjort iakttagelser som visar att myndighetens interna styrning inte har omhändertagit och hanterat regelefterlevnadsbristen från årsredovisningen 2019 i tillräcklig och betryggande omfattning. Interrevisionen konstaterar även att riskhanteringen under 2020 har haft ett sparsamt fokus på regelefterlevnad. Svårigheter inom riskhanteringen från 2020 och resultatspridningen inom organisationen pekar på att det återstår stora utmaningar i att uppnå tillfredsställande resultat i alla delar av myndighetens verksamhet.

Myndighetens förvaltningskultur har fortsatt utvecklingspotential. Utmaningarna yttrar sig bland annat i att arbetet med att förbättra regelefterlevnad i vissa fall nedprioriteras. Det medför konsekvenser för rättssäkerheten i handläggningsprocesserna och hur perspektivet god förvaltning genomsyrar myndighetens utvecklingsarbete. Myndigheten har fortsatt behov av att säkerställa en ökad förståelse och kunskap om statstjänstemannarollen utifrån hela den statliga värdegrunden.

Försenad tidsplan och leverans av den nya besluts- och ärendehantering har en stor påverkan på förutsättningarna för ökad effektivitet och regelefterlevnad. En fortsatt stor omfattning av manuella, icke-standardiserade processer och brister i systemstöds funktionalitet påverkar vidare både enhetlighet och effektivitet.

Arbetsförmedlingen behandlar stora mängder skyddsvärd information vilket medför krav på att myndigheten kan skydda information från obehörig åtkomst och behandling som innebär att grundläggande fri- och rättigheter kränks. Arbetet syftar till att skydda våra kunders integritet och säkerhet samt minska samhällets sårbarhet. I takt med realiseringen av strategin för kundarbete blir det ännu viktigare för myndigheten att upprätthålla en hög nivå avseende informationssäkerhet.

Samhällets fokus på brott mot välfärdssystemen har ökat, och det finns exempel på att Arbetsförmedlingens stöd utnyttjas för kriminell verksamhet. I myndighetens instruktion har det därför tillkommit ett uppdrag kring ett myndighetsgemensamt arbete mot den organiserade brottsligheten. Även den planerade reformeringen av Arbetsförmedlingen innebär att en större del av myndighetens verksamhet ska bestå av myndighetsutövning och kontroll.

2.2.2 Effektivitet

Mål

Värdet av myndighetens produktion ska öka i förhållande till kostnaderna. Insatta resurser ger en högre grad av måluppfyllelse.

Mått och målnivåer

Mått för bedömning av måluppfyllelse:

- Andel ärenden som handläggs inom skälig tid

Prioriterade aktiviteter

- Fortsatt förflyttning av besluts- och ärendetyper in i vår besluts- och ärendeplattform (BÄR), samt utveckla modellerade regler i regelmotorn. Under 2021 ska all inskrivning, bedömning och planering ske i BÄR. De största volymbesluten⁵ förflyttas helt till BÄR. Beslut som involverar fristående aktörer prioriteras. Den generiska grunden i byggstenen ska ha tillräcklig funktionalitet.

⁵ Gäller leverantörsavrop, jobb- och utvecklingsgarantin, utbildningsanvisning, förberedande insats – vägledande inriktning, rehabiliteringsinriktning, kartläggning, lönebidrag, arbetspraktik och nystartsjobb. programresebeslut, merkostnadsersättning till anordnare vid viss arbetsträning och jobbgarantin för ungdomar ligger inte i planen för förflyttning till BÄR under 2021.

- Fortsatt arbete med specialisering av roller i syfte att höja kvaliteten i handläggningen liksom beslutskapaciteten.
- Ta fram och implementera en ny ekonomi- och analysmodell för myndigheten, samt integrera ekonomistyrning och verksamhets-/produktionsstyrning, inklusive kostnadssätta olika arbetsuppgifter. Ny modell för redovisning av React-medel ska tas fram och implementeras.
- Införa plattform för Customer Relationship Management (CRM) som ger större kunskap om kundernas behov i olika kanaler.
- Utveckla en digital plattform för samverkan mellan Arbetsförmedlingen och fristående aktörer, inklusive kontroll av fristående aktörer.
- Implementera tydliga myndighetsgemensamma processer för en koncentrerad huvudregistratur, rättssäkra kanaler in och ut ur myndigheten samt en sammanhållen omprövningsprocess. Det inkluderar bland annat det pågående arbetet med att skapa *en* digital väg in och ut från myndigheten genom säkra kanaler och en funktion för utlämnande av allmän handling för hela myndigheten med stöd och beslut i sekretessprövning.
- Fortsatt implementering av digitalt system för bedömningar av intern styrning och kontroll skapar förutsättningar att arbeta aktivt med löpande uppföljning och ständiga förbättringar utifrån identifierade utvecklingsområden.
- Översyn av möjligheten att digitalisera processer för verksamhets- och kontinuitetsplanering samt riskhantering i syfte att säkerställa spårbarhet och transparens i myndighetens verksamhetsplanering och uppföljning.

2.2.3 Enhetlighet

Mål

Arbetssökande och arbetsgivare får likvärdigt stöd och service fri från diskriminering.

Genom utveckling och användande av standardiserade arbetssätt i vårt myndighetsutövande skapar vi förutsättningar för att säkra likvärdigt stöd och service till våra kunder.

Mått och målnivåer

Mått för bedömning av måluppfyllelse:

- Service- och bemötandeindex ska uppgå till minst 87 %

Övriga aktiviteter

- Implementera standardiserade arbetssätt och generiska processer för handläggningen, vilket tillsammans med automatiserade beslutsprocesser och en ökad specialisering bidrar till större enhetlighet.

2.2.4 Rättssäkerhet

Mål

Arbetsförmedlingens handläggning är fullständig och korrekt och alla beslut som fattas har stöd i regelverket. Vi förstår hur reglerna ska tolkas och tillämpas. Uppgifter och ärenden hanteras korrekt. Medborgare och kunder behandlas opartiskt och får den information de behöver.

Mått och målnivåer

Mått för bedömning av måluppfyllelse

- Andel kvalitetsgranskade ärenden utan avvikelse ska uppgå till minst 85 % för ärenden som handläggs i den nya besluts- och ärendeplattformen (BÄR) (kvinnor 85 %, män 85 %)
- Andelen kvalitetsgranskade ärenden utan avvikelse ska uppgå till minst 70 % för ärenden som handläggs utanför den nya besluts- och ärendeplattformen (BÄR) (kvinnor 70 %, män 70 %)
- Andel ändrade beslut vid omprövning ska uppgå till högst: 10 % (kvinnor 10 %, män 10 %)

Därutöver kommer hänsyn tas till beslut och rapporter från interna och externa granskningar.

Prioriterade aktiviteter

- Fortsatt förflyttning av besluts- och ärendetyper in i vår besluts- och ärendeplattform (BÄR), samt utveckla modellerade regler i regelmotorn. Under 2021 ska all inskrivning, bedömning och planering ske i BÄR. De största volymbesluten⁶ förflyttas helt till BÄR. Beslut som involverar fristående aktörer prioriteras. Den generiska grunden i byggstenen ska ha tillräcklig funktionalitet.
- Fortsatt arbete med specialisering av roller i syfte att höja kvaliteten i handläggningen liksom beslutskapaciteten.
- Systematiskt arbete för en ökad regelkompetens och ökad förståelse för statstjänstemannarollen i hela myndigheten. Alla chefer och medarbetare ansvarar för att skapa sig en fördjupad förståelse för den statliga värdegrunden för att dagligen kunna omsätta statstjänstemannaansvaret i förhållande till de egna arbetsuppgifterna. Framtagande och översyn av riktade utbildnings- och informationsinsatser för en stärkt förvaltningskultur fortsätter under 2021.
- Systematisk uppföljning av regelefterlevnad och kvalitet i verksamheten som leder till träffsäker utveckling och förbättringar för ökad enhetlighet och

⁶ Gäller leverantörsavrop, jobb- och utvecklingsgarantin, utbildningsanvisning, förberedande insats – vägledande inriktning, rehabiliteringsinriktning, kartläggning, lönebidrag, arbetspraktik och nystartsjobb. programresebeslut, merkostnadsersättning till anordnare vid viss arbetsträning och jobbgarantin för ungdomar ligger inte i planen för förflyttning till BÄR under 2021.

rättssäkerhet. Det innebär att fler moment i handläggningen ska granskas/följas upp för att bredda perspektivet. Utveckling av digitalt stöd för en effektivare och mer systematisk uppföljning av verksamheten ska prioriteras för att göra det lättare att följa upp verksamheten på alla nivåer. Spridning av granskningsresultaten ska förbättras och användas för feedback, förbättringar och lärande på alla nivåer i verksamheten. Befintliga arenor och samarbeten utvecklas vidare för en effektivare omhändertagande av iakttagelser och lärdomar.

- Driva regelförenkling i digital och manuell handläggning genom att identifiera hinder och otydligheter i regelverk och interna rutiner. Nära samordning och utveckling med fokus på korrekt handläggning och beslut med mål att digitaliserade processer ska vara transparenta och uppföljningsbara och utvärderas för att leva upp till kravet på partsinsyn. Beslut och kontroller ska vara automatiserade där det är lämpligt.
- Utveckla nya mått för uppföljning av regelefterlevnad. Måtten ska vara framtagna och i drift under första halvåret 2021.

Övriga aktiviteter

- Vårt ledningssystem för säkerhet, inklusive informationssäkerhet, ska implementeras i myndigheten med utbildning och information. Ansvar för informationssäkerhet tas i alla delar av myndigheten och är en del av chefsansvaret. Det innebär att säkerställa kompetens, följa upp efterlevnad av regler och ett aktivt lärande av inträffade incidenter.
- Myndighetens förmåga att skydda säkerhetskänslig verksamhet och information ska stärkas med åtgärder såväl inom styrning, som på användarnivå och i vår IT-infrastruktur. Användares åtkomst till skyddsvärd information ska begränsas genom strategisk styrning och stöd för behörighetshantering där behovsanpassad åtkomst till information implementeras i myndighetens nya verksamhetsprocesser.
- Förmågan att upptäcka och avstyra externa attacker på vår IT-miljö ska öka med ytterligare implementerade skyddsverktyg i vår drift. Driftstabilitet och digital tillgänglighet förbättras bland annat genom att IT-produkter flyttas till en modern målmiljö. Vi ska även driftsätta en funktion för att öka vår förmåga att på ett säkert sätt kommunicera elektroniskt med våra kunder.

2.2.5 Motverka felaktiga utbetalningar

Mål

Arbetsförmedlingen ska stärka det samlade kontrollarbetet, bidra till det övergripande målet att minska de felaktiga utbetalningarna från välfärdssystemen och arbeta för att minska andelen felaktiga utbetalningar.

Mått och målnivåer

Mått för bedömning av måluppfyllelse

- Besparingsbelopp
- Antal felsignaler

Prioriterade aktiviteter

- Driva utveckling av regelverk och interna rutiner i syfte att motverka och förebygga felaktiga utbetalningar. Det sker genom att identifiera hinder och ottydligheter i regelverk och interna rutiner och samordnat initiera utveckling.
- Fortsatt utveckling av den koncentrerade kontrollfunktionen. Bland annat genom att förstärka kontrollen av individersättningar i relation till fristående aktörer samt öka funktionaliteten i avvikelserapporteringen.
- Öka antalet kontroller genom att ta fram riskbaserade urval som övriga verksamhetsdelar i myndigheten beställer hos kontrollverksamheten samt egeninitierade urval som tas fram genom bedömningar av risk och väsentlighet.
- Stärka myndighetens medverkan inom myndighetsgemensamma samverkan mot organiserad brottslighet genom att öka den interna kunskapen om risker och på vilka sätt myndigheten kan utsättas för organiserad brottslighet.

Övriga aktiviteter

- Delta i olika forum och samverkansuppdrag⁷ för att stärka arbetet mot felaktiga utbetalningar.
- Utredda möjligheten att utföra kontrollbesök på arbetsplatser där arbetsgivaren är mottagare av stöd från Arbetsförmedlingen, utifrån riskbaserade urval eller indikation om oegentligheter.
- Löpande uppdatering av myndighetens kontrollkarta utifrån beslutad förvaltningsplan. Kontrollkartan är framtagen i enlighet med handlingsplan mot felaktiga utbetalningar. Den är en sammanställning över de kontroller som har bäring på ersättningar och stöd till arbetslösa, arbetsgivare, anordnare och fristående aktörer och som genomförs i olika delar av myndigheten.
- Fortsatt utforskande inom ramen för uppdraget med anpassad kontrollverksamhet. Arbetet ska bidra till en långsiktig målbild för Arbetsförmedlingens kontrollverksamhet som skapar förutsättningar för ett reformerat system samt en plan för utveckling och underlag med överväganden på hur Arbetsförmedlingens kontrollverksamhet långsiktigt bör utformas i ett reformerat system.

⁷ Myndighetsgemensamma arbetet mot organiserad brottslighet, Samverkan mot fusk, regelöverträdelser och brottslighet i arbetslivet, Motståndskraft hos utbetalande och rättsvårdande myndigheter (MUR), Riskanalyser med avseende på felaktiga utbetalningar (RB 2021, uppdrag 4), Samverkan kring utbetalningar av stöd med anledning av Coronapandemin och pilotprojekt riktat mot felaktig folkbokföring kopplad till organiserad brottslighet, samt pilotprojekt riktat mot näringsverksamhet kopplad till organiserad brottslighet.

3 Kunderna

3.1 Aktivering för att förhindra och bryta långtidsarbetslöshet

3.1.1 Förutsättningar

Pandemin har slagit hårt mot stora delar av ekonomin. Det råder fortsatt stor osäkerhet om utvecklingen på arbetsmarknaden framöver liksom om krisens långsiktiga effekter på arbetsmarknaden, men det allvarliga läget förväntas bestå under 2021. Krisen medför höga krav på att Arbetsförmedlingen bidrar till att den ökning av arbetslösheten vi nu ser inte permanentas.

Inflödet av nya arbetslösa bedöms vara högt åtminstone till och med slutet på andra kvartalet 2021. Många av de nyinskrivna arbetslösa har redan tidigt behov av en hög aktivitetsnivå för att undvika långtidsarbetslöshet. Det ökade antalet nyinskrivna och minskade möjligheter för dessa att få arbete innebär också ett ökat behov av tidiga insatser i form arbetsmarknadspolitiska program för att förhindra långtidsarbetslöshet.

Givet det rådande läget på arbetsmarknaden ökar även antalet deltagare i jobb- och utvecklingsgarantin då allt fler skrivs in i programmet, samtidigt som det blir svårare för de som redan befinner sig där att hitta jobb. Detsamma gäller jobbgarantin för ungdomar då pandemin slagit särskilt hårt mot branscher där många unga och korttidsutbildade arbetar.

3.1.2 Aktivitet korttidsarbetslösa

Mål

Rätt stöd i rätt tid till kvinnor och män med korta arbetslöshetstider

Mått och målnivåer

Mått för styrning

- Andel av arbetslösa med inskrivningstid 3–12 månader som deltar i program utanför ramprogrammen, exklusive ungdomar ska uppgå till minst 15 % (kvinnor 15 %, män 15 %)

Prioriterade aktiviteter

- Fortsatt implementering av ett arbetssätt som baseras på en evidensbaserad urvalsmodell för faktabaserad styrning av hur myndigheten stödjer arbetssökande på sin resa mot varaktig sysselsättning. Urvalsmodellen baseras på en sammanvägning av aktuell styrning, evidens och beprövad erfarenhet om vilka insatser som tenderar att fungera väl för olika typer av arbetssökande. Modellen ger möjlighet att följa effekten av volyminsatser via klusteranalys, och möjliggör jämförelser som kan bidra till att arbetssätt utvecklas. Vidare ger strukturen underlag för inledande volymplanering (volymerna av insatser) som en del av den ekonomiska planeringen.

- Utveckla, implementera och säkerställa systemstöd, arbetsmetoder, bemanning, kommunikationsmaterial för införandet av intensivåret. Myndigheten ska även säkerställa en central uppföljning av insatsen och föreslå hur ett kunskapscertifikat för intensivåret skulle kunna se ut.

3.1.3 Aktivitet långtidsarbetslösa

Mål

Andelen inskrivna utan aktivitet i jobb- och utvecklingsgarantin samt jobbgarantin för ungdomar, särskilt bland dem som saknar gymnasial utbildning, ska minska.

Andelen inskrivna utan aktivitet i etableringsprogrammet ska minska väsentligt.

Mått och målnivåer

Mått för styrning och bedömning av måluppfyllelse

- Andel med aktivitet inom jobb- och utvecklingsgarantin och jobbgarantin för ungdomar ska uppgå till minst 85 % (kvinnor 85 %, män 85 %)

Mått för bedömning av måluppfyllelse

- Andel med aktivitet inom etableringsprogrammet ska uppgå till minst 80 % (kvinnor 80 %, män 80 %)

Prioriterade aktiviteter

- Utveckla den arbetsmarknadspolitiska bedömningen, genom att förbättra och skala upp automatiserad profileringslösning samt undersöka möjligheterna att utveckla datadriven targetting i syfte att öka effektiviteten i användandet av insatser.
- Digital utveckling inom produkt- och kundleveransområden:
 - *Kundleveransområde: Inskriva, Planera, Bedöma.* Förbättra inskrivningen, planeringen och aktivitetsrapporteringen. Utöka självserviceflödena för fler kunder, skapa ytterligare självservice-tjänster samt hantera fler ärenden digitalt.
 - *Kundleveransområde: Rehabilitera.* Etablera nytt produktområde som riktar sig till kunder med behov av arbetslivsinriktad rehabilitering.
 - *Kundleveransområde: Rusta, Matcha.* All matchningsbar kompetens tillgänglig. Utveckling av en träffsäker och proaktiv matchning, inkl. matchningsbart kompetensbehov.
 - *Kundleveransområde: Vägleda, utbilda.* Karriärkompetens och rekryteringskompetens. Mer personaliserad upplevelse samt utvecklad tillgänglighet. En sammanhängande helhetsupplevelse av innehåll och tjänster.

3.2 Myndighetstjänster som förenklar och förkortar vägen till arbete eller studier

3.2.1 Förutsättningar

Arbetsförmedlingen har i uppdrag att säkerställa en fungerande verksamhet med likvärdig service och ändamålsenlig lokal närvaro i hela landet. Utvecklingen är i stor utsträckning beroende av vad som sker i omvärlden, reformeringen av myndigheten samt hur den fortsatta efterfrågan på, och tillgången till, bland annat digitala tjänster utvecklas.

Förvaltningsanslaget höjs under 2021 med 300 miljoner kronor från 2020 i syfte att generellt kunna möta den ökade arbetslösheten samt säkerställa att det finns lokal närvaro i hela landet.

En ökad lokal närvaro innebär ökad resursåtgång, inte bara för innevarande år, utan skapar också resursbehov kommande år. Utifrån aviserad minskning av förvaltningsanslaget från 2022 och framåt, behöver myndigheten fortsätta sitt effektiviseringsarbete. Standardiserade samarbetslösningar med Statens servicecenter och kommunerna är viktiga beståndsdelar i myndighetens lokala närvaro som tillsammans med övriga kontaktvägar skapar förutsättningar för tillgänglighet och likvärdig service nationellt. Effektiviteten och tillgängligheten i det reformerade systemet förutsätter en fortsatt utveckling av service på distans och ett ökat nyttjande av digitala servicevägar.

För att Arbetsförmedlingen ska möta framtidens kundbehov och samtidigt uppnå önskade resultat är digitaliseringen ett avgörande medel. Pågående pandemi har i många avseenden också förändrat kundernas vanor och beteende samt myndighetens arbetssätt. För att minimera smittspridning har fysiska möten ersatts av andra kontakt- och servicevägar. Service som erbjuds digitalt och på distans är geografiskt obunden och ökar tillgängligheten till myndighetens service. Vad som utgör en ändamålsenlig lokal närvaro behöver därför löpande utvärderas och kan behöva förändras mot bakgrund av samhällsutvecklingen i spåren av pandemin. Myndigheten behöver samtidigt vara lyhörd för de förändringar som sker och uppdragsgivarens styrning.

3.2.2 Lokal närvaro

Mål

Arbetsförmedlingen ska skapa väl fungerande kontaktvägar⁸ för varje kommun och inskrivna arbetssökande ska ha möjlighet till personliga möten⁹.

Mått och målnivåer

Mått för styrning och bedömning av måluppfyllelse

- Andel av inskrivna som vi samverkar med kommunerna kring

⁸ Med kontaktvägar avses alla kontaktvägar oavsett kanal

⁹ Personliga möten avser såväl fysiska möten som personliga distansmöten.

- Lokal närvaro

Prioriterade aktiviteter

- Säkerställa en väl fungerande verksamhet i hela landet. Med utgångspunkt i Strategin för kundarbete - digitalt först som ger ökande möjligheter till en likvärdig service, utveckla samarbetslösningar för att säkerställa behovet av lokal närvaro. Detta genom samarbeten med Statens servicecenter, kommuner eller andra möjliga aktörer i syfte att uppfylla de kundbehov som kan finnas av en lokal närvaro.
- Verksamheten ska säkerställa och följa upp att de ändamålsenliga formerna för lokal närvaro nyttjas och är i bruk utifrån de kundbehov och behov av förbokade fysiska möten som finns runt om i landet.
- Implementera arbetssätt för att kunna möta de kundbehov som finns i form av fördjupat stöd, såväl lokalt som på distans.
- Kommunicera myndighetens definition och tolkning av ändamålsenlig lokal närvaro internt och externt.

Övriga aktiviteter

- Berörda verksamheter ska en gång per kvartal följa upp att det finns etablerade kontaktvägar och samverkansöverenskommelser för samtliga 290 kommuner och andra samverkanspartners i landet. I det ligger även att nyttja de olika lösningar som myndigheten utvecklar för att möta de olika former av samverkansbehov som finns.

3.2.3 Strategi för kundarbete

Mål:

Strategin för kundarbete - digitalt först är implementerad

Mått och målnivåer

Inga mått för styrning eller bedömning av måluppfyllelse finns framtagna.

Prioriterade aktiviteter

- Implementering av strategi för kundarbete - digitalt först. Arbetet med strategin kommer stötta kundens väg mot målet, leverera tjänster för effekt samt garantera transparens, tydlighet och tillgänglighet vilket i sin tur ökar förtroendet för myndigheten och ger bättre och snabbare resultat för kunderna samt ökad effektivitet och kvalitet i utformandet av tjänster. Den kommer bidra till att vi med stöd av digitalisering hittar former för mer effektiva processer som samtidigt skapar mervärde för kunderna.
- Fortsatt utveckling av digitala tjänster, chatt, service via 0771-nr och personligt distansmöte. Språk- och tillgänglighetsutformning samt beslut på distans är viktiga delar. Parallellt ska arbetssätt implementeras för att i det korta perspektivet snabbt kunna möta de kundbehov som finns i form av fördjupat stöd, såväl lokalt som på distans.

- Ta fram en beskrivning av hur myndigheten ska bedriva arbetet med kundgruppen arbetsgivare i den reformerade myndigheten, särskilt i relation till fristående aktörer.
- Utveckling och automatisering av processen för bedömning, dels inom ramen för kundval Rusta och matcha, dels i det digitala självserviceflödet. I båda dessa processer görs en automatiserad arbetsmarknadspolitisk bedömning med hjälp av ett statistiskt bedömningsstöd. Inom kundval Rusta och matcha kompletteras den automatiserade bedömningen med en manuell bedömning av en arbetsförmedlare.
- Utveckla en sammanhållen, enhetlig process för den fördjupade arbetsmarknadspolitiska bedömningen.
- Utveckla och implementera strategi för digitalisering som ska vägleda och styra myndigheten i den digitala transformationen.
- Utveckla mått för uppföljning av realisering av strategin för kundarbete.

4 Aktörer och partners

4.1 Effektiva samarbeten och partnerskap

4.1.1 Förutsättningar

En väl fungerande samverkan med andra aktörer på arbetsmarknadspolitikens och därtill angränsande områden är en grundläggande förutsättning för att Arbetsförmedlingen ska kunna genomföra sitt uppdrag och nå förväntade resultat.

Reformeringen av myndigheten kommer att förändra förutsättningarna för utförandet av arbetsmarknadspolitiken. Arbetsförmedlingens styrning behöver säkra att den verksamhet som utförs av fristående aktörer utformas och levereras på ett sätt som bidrar till att övergripande mål med arbetsmarknadspolitiken uppnås. Samverkan och samordning kring individen mellan kommun, andra myndigheter och Arbetsförmedlingen behöver utvecklas utifrån att matchande och rustande insatser i högre grad utförs av fristående aktörer.

Myndigheten samverkar med olika aktörer och partners på både strategisk och lokal nivå, vilket medför krav på tillgänglighet och flexibilitet för att möta de varierande samverkansbehov som finns. Uppdragsgivarens förväntningar på lokal närvaro och aviserade minskningar i förvaltningsanslaget från 2022 förutsätter ett väl utvecklat samspel mellan olika servicevägar in till myndigheten samt ett välfungerande samarbete med fristående aktörer och andra partners.

Arbetsmarknaden förändras och bygger allt mer på digital och automatiserad kommunikation. En relevant och effektiv samverkan behöver därför i stor

utsträckning utgå från digitala samarbetsytor. Idag byggs hundratals digitala tjänster i separata system med oberoende data, varierande språk och låsta tekniska strukturer. Det medför utmaningar med att säkerställa en smidig och rättssäker kommunikation mellan olika system.

4.1.2 Struktur för samarbete

Mål

Effektiva samarbeten och partnerskap som förbättrar matchningen och stödet till arbetsgivare och individer

Mått och målnivåer

Inga mått för styrning eller bedömning av måluppfyllelse finns framtagna.

Prioriterade aktiviteter

- Samverkan med kommuner och fristående aktörer gällande matchning till jobb genom utbildning. Det avser särskilt att säkerställa ett utbildningsutbud som, möter kunders behov utifrån uppdrag såsom utbildningsplikt och intensivår. Samverkan ska vidare säkerställa effektiva processer för karriärvägledning och studiemotiverande insatser där leverantörer och kommuner inkluderas. Samverkan ska också ske utifrån det kommunala aktivitetsansvaret för ungdomar med särskild inriktning mot övergångar till studier.
- Implementera en effektiv, rättssäker och enhetlig process för kommuners behov av samråd gällande försörjningsstöd. Myndigheten ska vidare implementera processer som säkerställer en operativ individsamverkan med kommuner kring kunder med behov av stöd.
- Kommunera myndighetens definition och tolkning av ändamålsenlig lokal närvaro internt och externt.
- Myndigheten ska samverka med andra myndigheter, intresseorganisationer och ideell sektor för att identifiera legala och strukturella hinder för en bättre samordning kring unga som varken arbetar eller studerar, i syfte att motverka arbetslöshet bland unga. Förslag på ett nationellt stöd för bättre samverkan om unga ska tas fram. Myndigheten ska även sammanställa hur insatser och aktiviteter för unga inom arbetsmarknadspolitiken används i syfte att få fler unga i sysselsättning.
- Utveckla mått för uppföljning av samarbeten och partnerskap.

4.1.3 Utveckling av matchningstjänster

Mål

Etablerat samarbete med fristående aktörer och kommuner i utvecklingen av matchningstjänster

Mått och målnivåer

Inga mått för styrning eller bedömning av måluppfyllelse finns framtagna.

Prioriterade aktiviteter

- Säkra kvaliteten, uppföljning och kontroll av fristående aktörer. Våra principer för kontroll respektive uppföljning av aktörer och deras verksamhet ska stödja myndigheten i att inkludera och balansera de olika syften som gäller för kontroll och uppföljning inom området, till exempel kundnytta, god förvaltning, effekt och affärsmässighet. Exempel på områden som hanteras inom leveransen:
 - Utredda möjligheten att använda information på nya sätt för kontroll och uppföljning av fristående aktörer och deras verksamhet.
 - Utredda förutsättningarna för jämställdhetsintegrering av kontroll och uppföljning av fristående aktörer och deras verksamhet.
 - Utredda förutsättningarna för utveckling av kontroll av datasäkerhet och integritetsskydd.
 - Utveckla ett koncentrerat och enhetligt arbetssätt gällande uppföljning och klagomålshantering.
- Utveckla en ny digital plattform för samverkan mellan aktörer och Arbetsförmedlingen. Bland annat genom att ta fram en första version av generisk process för matchningstjänster samt utveckla nya verktyg för uppföljning och analys av fristående aktörer. Därtill ska myndigheten genom nya integrationsmöjligheter skapa nya verktyg för effektivare informationsdelning mellan fristående aktörer och Arbetsförmedlingen.
- Utveckla och etablera myndighetens arbete med jobtechutveckling (JobTech Development). Arbetsmarknaden erbjuder idag hundratals digitala matchnings- och vägledningstjänster, och därmed lika många digitala system. Samtidigt förändras marknaden, roller och yrken i snabb takt. För att skapa effektivare matchning på en komplex, snabbföränderlig arbetsmarknad krävs en standardiserad, anpassad, och hållbar plattform och digital infrastruktur, som gör att de digitala tjänsterna lättare kan skapas samt fungera och kommunicera effektivt med varandra. Samverkan och samarbete är nyckeln till framgång.

5 Medarbetarna

5.1 Förutsättningar

Som en följd av den pågående pandemin är läget på arbetsmarknaden allvarligt. Bedömningen är att krisen kommer att bli långvarig och att myndigheten kommer att behöva fokusera på att omhänderta konsekvenserna samt motverka att arbetslösheten stiger. För att Arbetsförmedlingen ska kunna lyckas med att ta hand om alla nyinskrivningar samt att motverka långtidsarbetslösheten kommer det

sannolikt medföra att resurser behöver flyttas mellan olika delar av myndigheten under olika perioder.

Utöver det rådande arbetsmarknadsläget på grund av pandemin väntar stora förändringar, dels implementeringen och införlivandet av strategi för kundarbete, dels reformeringen av myndigheten. För att Arbetsförmedlingen ska kunna leverera goda resultat är ett chefskap som pekar ut riktningen, undanröjer hinder, skapar delaktighet och främjar utveckling nödvändigt. Det är också av vikt att det finns en väl fungerande plan för kompetensförsörjning så att det finns en handlingsberedskap för att kunna flytta och fylla på med rätt kompetens.

Utifrån det faktum att hemarbete med stor sannolikhet kommer att fortsätta under 2021, behöver myndigheten möta de krav som ett ledarskap och medarbetarskap på distans medför.

5.2 Medarbetarskap och chefskap

Mål

Alla medarbetare är väl insatta i sina uppdrag, mål och prioriteringar

Mått och målnivåer

Mått för styrning

- Arbetsglädje - mäts i medarbetarpulsen. Andel medarbetare som upplever att det har arbetsglädje ska uppgå till minst 65 % (kvinnor 65 %, män 65 %)

Mått för bedömning av måluppfyllelse

- Andelen medarbetare som upplever att de är insatta i sina uppdrag, mål och prioriteringar ska uppgå till minst 70 % (kvinnor 70 %, män 70 %)

Prioriterade aktiviteter

- Chefs- och medarbetarkriterier är kända, accepterade och integrerade i styr- och ledningssystem. Detta innebär att implementeringen av chefs- och medarbetarskapet ska fortsätta och att beslutade processer, som chefsutvecklingsprocessen och medarbetar- och lönesamtal genomförs som avsett. Alla medarbetarsamtal utgår från medarbetarkriterierna.
- Delstrategi för morgondagens arbetsplats tas fram under 2021. Utifrån strategin inriktning identifieras aktiviteter, åtgärder och utvecklingsområden som planeras för eller genomförs under året.

Övriga aktiviteter

- Chefer ska ges förutsättningar att arbeta systematiskt och kontinuerligt med att följa upp och ge feedback till varje medarbetare utifrån mål, prioriteringar och välbefinnande. Detta görs genom att utveckla en struktur för den kontinuerliga dialogen mellan chef och medarbetare.

5.3 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Mål

Alla medarbetare känner stort engagemang i sitt arbete

Mått och målnivåer

Mått för styrning

- Arbetsglädje. Andel medarbetare som upplever att det har arbetsglädje ska uppgå till minst 65 % (kvinnor 65 %, män 65 %)
- Korttidssjukfrånvaro ska uppgå till högst 2,2 % (kvinnor 2,5 %, män 2,0 %)
- Sjukfrånvaro (total) ska uppgå till högst 5,5 % (kvinnor 6,5 %, män 4,0 %)

Mått för bedömning av måluppfyllelse

- Andelen medarbetare som upplever sig ha stort engagemang ökar, minst 75 % av våra medarbetare svarar ”mycket tillfredsställande”.

Prioriterade aktiviteter

- Chefer ska ges goda förutsättningar att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete, där risker undersöks och omhändertas. Detta görs genom att rutiner och instruktioner i det systematiska arbetsmiljöarbetet ses över. I de fall det finns behov kommer rutiner, instruktioner och verktyg att förtydligas.

Övriga aktiviteter

- Systematisk uppföljning av arbetsmiljöarbete i resultatdialoger på alla nivåer.
- Uppdrag genomförs för att identifiera behov av stöd för frågor kopplat till distansarbete, post-corona.
- Utveckla arbetssätt, processer och metoder inom arbetsmiljö, hälsa och likabehandling för att ge chefer förutsättningar att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete, även på distans.
- Myndigheten kommer att göra en översyn av de rutiner, instruktioner och verktyg för hur man som chef ska arbeta aktivt med åtgärder för att förebygga och motverka diskriminering, kränkande särbehandling samt alla former av trakasserier. I de fall det finns behov kommer rutiner, instruktioner och verktyg att förtydligas.

5.4 Kompetensförsörjning

Mål

Medarbetarnas kompetens matchar verksamhetens behov

Mått och målnivåer

Mått för styrning

- Faktiska resurser ska uppgå till minst 78 % av de totala personalresurserna (i medeltal per år) (kvinnor 75%, män: 80%)

Mått för bedömning av måluppfyllelse

- Chefer upplever att de har en handlingsberedskap för att ha rätt kompetens på rätt plats i syfte att utföra nuvarande och kommande uppdrag. Minst 75 % bedömer att utvalda delkomponenter befinner sig på etablerad nivå och 0 % bedömer att utvalda delkomponenter befinner sig på otillfredsställande nivå.

Prioriterade aktiviteter

- Medarbetarnas kompetens matchar verksamhetens behov genom att:
 - Fortsätta systematiskt arbete med kompetensförsörjningsplaneringen på alla nivåer. Detta görs genom att analysera, planera, genomföra och följa upp aktiviteter för att utveckla kompetens i linje med myndighetens nuvarande och kommande uppdrag.
 - En process och struktur för befattningar och roller utvecklas och implementeras under 2021. Den skapar förutsättningar och beredskap för att hantera förändrade kompetensbehov kopplat till nya uppdrag och ändrade förutsättningar.
- Framtagande och översyn av riktade utbildnings- och informationsinsatser för en stärkt förvaltningskultur fortsätter under 2021. Alla chefer och medarbetare ansvarar för att skapa sig en fördjupad förståelse för den statliga värdegrunden för att dagligen kunna omsätta statstjänstemannaansvaret i förhållande till de egna arbetsuppgifterna.

Övriga aktiviteter

- Utveckla en sammanhållen process som omfattar hela området vid nyanställning, och implementera en ändamålsenlig modell som används för uppföljning i samband med avslutad anställning.
- Utveckla ett system för chefsförsörjning till indirekt och strategisk nivå.

6 Bilagor

Bilaga 1 Medelstillsättning

Bilaga 2 Arbetsförmedlingens riskanalys

Bilaga 3 Verksamhetsutveckling med IT-innehåll

Bilaga 4 Arbetsförmedlingens uppföljningspaket