

Arbetsförmedlingens Verksamhetsplan

2026 - 2028

Arbetsförmedlingen
Datum: 2026-01-15
Diarienummer: Af-2025/0050 5263

Innehåll

1	Sammanfattning	5
2	Uppdrag och målbild	7
3	Förutsättningar	7
3.1	Ekonomi och fördelning av resurser	7
3.1.1	Medel för utveckling	8
3.1.2	Sakanslag – medel för arbetsmarknadspolitiska insatser och ersättning till arbetssökande	8
3.2	Arbetsmarknaden	9
3.3	Förutsättningar för arbetsmiljö och kompetensförsörjning	10
3.4	Lokaler och lokalförsörjning	10
3.5	Säkerhet och övriga omvärldsförutsättningar	10
4	Strategiska målområden	11
5	Driva verksamheten – inriktning och prioriteringar	12
5.1	Kortare tid till varaktig sysselsättning och rekrytering	13
5.1.1	Arbetsgivararbete och matchningsinsatser i egen regi	13
5.1.2	Matchning och kontroll av arbetssökande	13
5.1.3	Handlingsplaner och bedömningar	14
5.1.4	Tillgänglighet	15
5.1.5	Samverkan och utbildningsinsatser	15
5.1.6	Upphandlade tjänster och samarbete med leverantörer	16
5.2	Minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemen	16
5.2.1	Effektiv och rättssäker ärendehandläggning	16
5.2.2	Kontroll av arbetsgivare, arbetssökande och leverantörer	17
5.3	Förutsättningsskapande arbete	18
5.3.1	Ledning och styrning	18
5.3.2	Arbetsmiljö och kompetensförsörjning	19
5.3.3	IT-drift	20
5.3.4	Kontinuitet och beredskap	20
5.3.5	Informationssäkerhet	20
6	Utveckla verksamheten – inriktning och prioriteringar	22
6.1	Utveckling för att bidra till: kortare tid till varaktig sysselsättning och rekrytering	23
6.1.1	Beslutade och effektiva processer	23
6.1.2	Samordnat stöd	24
6.1.3	Behovsanpassat stöd	24
6.1.4	Effektivare hantering av inkommande telefoni	25
6.2	Utveckling för att bidra till: minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemet	26

6.2.1	Kontroll av leverantörer och arbetsgivare.....	27
6.2.2	Förebygg felaktiga utbetalningar	27
6.3	Förutsättningsskapande utveckling.....	28
6.3.1	Samverkan och samarbete	28
6.3.2	Effektiv och säker hantering av data.....	28
6.3.3	Förenkla och effektivisera stödet till chefer och medarbetare	29
7	Myndighetens risker.....	30
8	Bilagor.....	31

1 Sammanfattning

Arbetsförmedlingens verksamhetsplan anger myndighetens styrning för 2026–2028 i form av mål som ska uppnås samt inriktning, prioriteringar, risker, aktiviteter och fördelning av resurser för att uppnå målen. Verksamhetsplanen har ett treårsperspektiv men uppdateras vid behov och minst en gång per år. Den utgår från: Arbetsförmedlingens [målbild](#), nuvarande [verksamhetsplan för 2025](#), slutsatser från den uppföljning som gjorts under året¹ samt en uppdaterad analys av myndighetens förutsättningar de kommande åren.

Arbetsförmedlingen har två strategiska målområden som beskriver de effekter som ska uppnås och som styrningen utgår ifrån:

1. **Kortare tid till varaktig sysselsättning och rekrytering.** Innebär att arbetssökande så snabbt som möjligt ska gå från arbetslöshet till en varaktig sysselsättning² och att arbetsgivare så snabbt som möjligt ska gå från rekryteringsbehov till rekrytering. Särskilt viktigt är det att motverka långa arbetslöshetstider genom att minska långtidsarbetslösheten och öka övergångarna till arbete eller studier för arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden.
2. **Minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemen.** Innebär att skattemedel ska användas effektivt till det de är till för. Det är viktigt för att upprätthålla legitimiteten i välfärdssystemen.

I bilaga 5 finns mått för uppföljning, bedömning och analys av de resultat och prestationer som myndigheten uppnår kopplat till målområdena, samt målnivåer på vissa centrala resultatmått.

För att nå önskade effekter ska myndigheten ha ett fortsatt uthålligt och långsiktigt arbete i enlighet med målbilden.

För att korta tiden till varaktig sysselsättning och rekrytering ska arbetsgivararbetet och matchningsinsatser i egen regi fortsätta utökas och utvecklas. Arbetet ska bygga på evidens och beprövad erfarenhet och ha fokus på de arbetsgivare som vill anställa arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden. Även arbetet med matchning och kontroll av arbetssökande ska fortsätta förbättras i syfte att tidigt säkra en hög och effektiv sökaktivitet och bidra till en ökad geografisk och yrkesmässig rörlighet. Därtill ska det vara ett systematiskt arbete med handlingsplaner och bedömningar för att tidigt identifiera behov av stöd och ge rätt insatser för att både förhindra och bryta långtidsarbetslöshet.

¹ Se särskilt [Fördjupad uppföljningsrapport 2 2025](#), diarienummer Af-2025/0017 8156

² Fokus på varaktig sysselsättning innebär att vi ska prioritera insatser och anställningar som leder mot en fast förankring på arbetsmarknaden över kortsiktiga insatser. Detta kommer mätas som andelen som återkommer till arbetslöshet tre respektive sex månader efter utskrivning.

För att minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemen ska kvaliteten i ärendehandläggningen förbättras samtidigt som precisionen och effektiviteten i kontroll- och sanktionsarbetet ska öka. Det ska ske genom bland annat förbättrad samverkan och informationsutbyte med andra aktörer. Särskilt prioriterat är åtgärder för att motverka det medvetna och systematiska missbruket inklusive den organiserade brottsligheten.

Under våren 2025 färdigställde myndigheten två större översyner av verksamheten i syfte att tydliggöra vad som behöver göras för att långsiktigt nå bättre resultat i enlighet med målbilden. Den ena översynen handlade om myndighetens kontrollarbete och resulterade i en [programförklaring för kontrollverksamheten](#), den andra handlade om myndighetens förmedlingsverksamhet och resulterade i en ny [inriktning för förmedlingsverksamheten](#). Dessa inriktningar ska ligga till grund för myndighetens utvecklingsarbete de kommande åren, se kapitel 6. De ligger också till grund för etablering av en ny organisation i myndigheten som ska gälla från och med första mars 2026.

När det gäller myndighetens ekonomiska förutsättningar så innebär den aviserade tilldelningen på förvaltningsanslaget ett visst tillskott de kommande åren. Därför görs flera riktade satsningar inom prioriterade områden. Det handlar bland annat om att fortsätta bygga ut arbetet med matchningsinsatser i egen regi, öka tillgängligheten för arbetssökande och arbetsgivare, stärka kontrollen av arbetssökande, arbetsgivare och leverantörer samt stärka arbetet med säkerhet. Se mer i avsnitt 3.1.

Den ökade tilldelningen de kommande åren är dock inte fullt ut i nivå med behoven i verksamheten. Det kommer att krävas tydliga prioriteringar och fortsatt effektivisering av verksamheten för att frigöra mer tid till de viktigaste arbetsuppgifterna inom kärnuppdraget.

2 Uppdrag och målbild

Arbetsförmedlingen arbetar enligt gällande författningar och det uppdrag som regeringen har gett oss, vilket innebär att vi, tillsammans med andra aktörer, ska bidra till en välfungerande arbetsmarknad i Sverige. Vårt uppdrag innefattar att erbjuda stöd till de arbetssökande som har behov av det, att matcha arbetssökande med arbetsgivare, att säkerställa korrekt användning av arbetslöshetsförsäkringen och aktivitetsstödet samt att vidta åtgärder för att motverka välfärdsbrottslighet. Inom ramen för vårt uppdrag bidrar vi med insatser som annars inte skulle utföras och som ingen annan aktör har ansvar för. Vi lägger särskilt fokus på att stödja de som är eller riskerar bli långtidsarbetslösa. Med utgångspunkt i uppdraget har myndigheten en målbild som ska vara vägledande för prioriteringar och utveckling. Verksamhetsplaneringen ska omsätta uppdrag och målbild i genomförande genom mål och mått för uppföljning, konkreta aktiviteter samt fördelning av ansvar och resurser.

3 Förutsättningar

3.1 Ekonomi och fördelning av resurser

Den tilldelning myndigheten fått på förvaltningsanslaget innebär ett visst tillskott de kommande åren. 2026 är den aviserade tilldelningen 7,82 miljarder, 2027 är tilldelning 8,15 miljarder och 2028 8,4 miljarder.

Resursfördelningen i myndigheten utgår från uppdrag, mål och prioriteringar i enlighet med målbilden. I medeltilldelningen (bilaga 1) anges fördelning av förvaltningsmedel till myndighetens verksamhetsområden, staber och avdelningar för åren 2026–2028. I korthet innebär tilldelningen flera riktade och långsiktiga satsningar inom prioriterade områden, fortsatt fokus på kärnuppdragen samt att anpassning görs utifrån den nya organisationen.

Satsningarna gäller följande:

- Ytterligare 70 mnkr till förmedlingsverksamheten för att fortsätta bygga ut arbetet med matchningsinsatser i egen regi. Detta ska innebära fortsatta förbättringar av resultaten för arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden.
- 100 mnkr till förmedlingsverksamheten för att öka tillgängligheten för arbetssökande och arbetsgivare. Detta ska bidra till både ökade möjligheter för arbetssökande och arbetsgivare att komma i kontakt med myndigheten och stärkt matchning och kontroll.
- 54 mnkr till förmedlingsverksamheten för fler samtal med arbetssökande i syfte att öka övergångar till studier.

- 67 mnkr för säker och stabil It-drift, inklusive ny It-utrustning för alla medarbetare. Detta ska täcka ökade kostnader med anledning av bland annat behov av att byta ut It-utrustning för samtliga medarbetare under kommande år. Det ska också möjliggöra fortsatta förbättringar av stabilitet och säkerhet i It-driften utan att minska utrymmet för utveckling.
- 38 mnkr för utveckling kopplat till införande av aktivitetskrav. Riktade medel för genomförandet av reformen bedöms ge bäst effekt genom att riktas till IT-utveckling i syfte att minimera behovet av manuell hantering.
- 29 mnkr till VO Korrekta utbetalningar i syfte att stärka kontrollarbetet.
- 35 mnkr till VO It och ledningsstaben för förstärkningar inom säkerhetsområdet.
- Ytterligare ett antal mindre satsningar utifrån centrala behov som verksamhetsområden och avdelningar lyft, bland annat 7 mnkr till VO Verksamhetsstöd för förstärkning It-jurister.

Den ökade tilldelningen de kommande åren är inte fullt i nivå med behoven i verksamheten. Alla verksamhetsområden och avdelningar ska ha fortsatt fokus på att inom ramen för sin tilldelning tydliggöra prioriteringar och jobba med interna effektiviseringar för att använda resurserna där de ger mest effekt.

3.1.1 Medel för utveckling

Tilldelningen av medel till utvecklingsportföljerna ska göra det möjligt för myndigheten att bibehålla nuvarande utvecklingstakt och ge stabila förutsättningar för utvecklingsarbetet.

Det finns fortsatt stora utvecklingsbehov både gällande vidareutveckling och större nyutveckling. Utveckling inom ärendehandläggning i BÄR, i synnerhet överflyttning av ramprogrammen till BÄR-plattformen samt vidareutveckling av befintliga ärenden i BÄR bedöms ge ökad effektivitet i handläggning.

En extra tilldelning på 38 mnkr görs för att möjliggöra nödvändig It-utveckling för att hantera kommande reform kopplat till aktivitetskrav för arbetssökande med försörjningsstöd, se avsnitt 6.3.1.

Med utgångspunkt i ovan uppgår utvecklingsramarna för 2026 till totalt 459 mnkr³. Det är något högre än tilldelning till utveckling för 2025.

3.1.2 Sakanslag – medel för arbetsmarknadspolitiska insatser och ersättning till arbetssökande

När det gäller sakanslagen finns utrymme för fler deltagare i arbetsmarknadspolitiska insatser, framförallt nystartsjobb, praktik, introduktionsjobb, arbetsmarknadsutbildning och särskilda insatser för arbetssökande med

³ Varav 214 mnkr är förvaltningsanslag 2026 och 245 mnkr lånefinansierat.

funktionsnedsättning⁴. Styrningen av insatser utgår från arbetssökandes behov och kunskap om vilka insatser som ger effekt för olika grupper av arbetssökande. Generellt finns behov av fler deltagare i arbetsmarknadsutbildning och ökad användning av praktik och anställningar med stöd för arbetssökande med stort stödbehov, se bilaga 3 strategisk programmix för mer om styrningen av insatser.

3.2 Arbetsmarknaden

Den svenska ekonomin har varit inne i en lågkonjunktur, men sedan hösten 2025 har ekonomin börjat återhämta sig och efterfrågan på arbetskraft ökat. Återhämtningen på arbetsmarknaden bedöms fortsätta och antalet arbetslösa gradvis minska under de kommande åren, från cirka 367 000 arbetslösa under 2025 till 345 000 (6,5 procent) under 2026 och 328 000 personer (6,2 procent) 2027. Det osäkra omvärldsläget medför osäkerhet i prognoserna med risk för att efterfrågan utvecklas svagare än förväntat.

Antalet långtidsarbetslösa bedöms också minska, men i långsammare takt, från cirka 152 000 vid i snitt 2025 till cirka i snitt 148 000 personer under 2026 och 145 000 under 2027.

Många arbetsgivare kommer fortsatt att ha svårt att hitta arbetskraft med efterfrågade kompetenser. Det har under en längre tid rått brist på arbetskraft inom flera sektorer, framför allt högutbildad arbetskraft. Dessa svårigheter bedöms bestå. Särskilt inom industrin och i offentlig sektor är prognosen att efterfrågan kommer vara fortsatt hög.

Det finns stora regionala variationer i arbetslöshetsnivåer. Dessa beror bland annat på skillnader i tillgång på utbildad arbetskraft, branschsammansättning samt graden av specialisering.

En fortsatt hög långtidsarbetslöshet i kombination med fortsatt brist på arbetskraft inom vissa sektorer innebär ökat behov av insatser för att både motverka långtidsarbetslöshet och bidra till kompetensförsörjning. För att möta detta behöver myndigheten utgå från arbetsgivares rekryteringsbehov och synliggöra, utveckla och ta vara på kompetensen hos de arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden. Det handlar både om matchning i kombination med arbetsnära insatser och utbildningsinsatser. För att motverka de regionala och yrkesmässiga obalanser som finns på arbetsmarknaden behövs fortsatt stärkt arbete med kontrollfunktioner för att främja en hög sökaktivitet och ökad geografisk och yrkesmässig rörlighet på arbetsmarknaden.

⁴ Särskilda insatser är ett samlingsbegrepp som här avser insatserna: Lönebidrag för utveckling i anställning, lönebidrag för anställning, lönebidrag för trygghet i anställning, lönebidrag för utveckling i anställning hos Samhall och skyddat arbete hos offentlig arbetsgivare.

3.3 Förutsättningar för arbetsmiljö och kompetensförsörjning

Arbetsförmedlingens förmåga att bemanna verksamheten med rätt kompetens påverkas av de ekonomiska förutsättningarna, befintlig intern kompetens och av möjligheten att attrahera och rekrytera kompetens. Myndigheten har definierat tydligare verksamhetsroller och inriktningar som ska skapa förutsättningar för en strukturerad och långsiktig kompetensförsörjning.

Särskilt viktigt är att identifiera åtgärder för att säkra och stärka statstjänstemannarollen samt den kompetens som bedöms vara verksamhetskritisk utifrån den nya verksamhetslogik som implementeras inom förmedlingsverksamheten. På kort sikt rör det sig om utbildningar inom ramprogrammen, utbildningar för att stärka arbetsgivararbetet och utbildningar inom samtalsmetodik. På längre sikt finns behov av att harmonisera utbildningsutbudet med de arbetssätt och metoder som den nya verksamhetslogiken för med sig.

I egenskap av beredskapsmyndighet behöver även kompetens och förmåga inom beredskap och samhällsviktig verksamhet säkerställas i myndigheten.

Utmaningarna med att balansera krav och resurser och behålla en hållbar och trygg arbetsmiljö ställer stora krav på ledarskapet och medarbetarskapet i myndigheten. För att säkra detta behövs ledare och medarbetare som agerar utifrån de förväntningar som beskrivs i myndighetens ledar- och medarbetarkriterier, med fokus på ansvarstagande, handlingskraft och resultat.

3.4 Lokaler och lokalförsörjning

Myndighetens ambition om lokalkonsolidering är fortsatt att minska lokalkostnaderna fram till 2030 utan att detta påverkar verksamheten negativt. Konsolideringen behöver samtidigt förhålla sig till det justerade arbetssätt som inriktningen för förmedlingsverksamheten innebär. Utökningen och utvecklingen av det lokala arbetsgivararbetet och matchningsinsatser i egen regi innebär fler fysiska möten. De nyckeltal som används för dimensionering av lokaler har anpassats till de nya justerade arbetssätt i förmedlingsverksamheten. Bedömd konsolideringspotential kvarstår efter dessa justeringar. Det kan dock inte uteslutas att det nya arbetssättet inom förmedlingsverksamheten kan påverka omfattningen och takten för besparingarna.

Myndighetens reviderade lokalförsörjningsstrategi kommer användas i det fortsatta arbetet.

3.5 Säkerhet och övriga omvärldsförutsättningar

Sverige och omvärlden befinner sig i ett successivt försämrat säkerhetsläge där Arbetsförmedlingen fortsätter arbeta för en väl fungerande arbetsmarknad i fred, kris och ytterst krig. Myndigheten ska ha en kultur och arbetssätt som säkrar förmåga att

agera proaktivt och handlingskraftigt i händelse av såväl fredstida krissituationer som vid krig och krigsfara.

Som beredskapsmyndighet ska vi säkerställa att samhällsviktig verksamhet upprätthålls oavsett störningar, en förutsättning för det är att beredskaps- och förmågeplanera, samt utbilda och öva. För att möta dessa utmaningar behöver också det samlade säkerhetsarbetet stärkas genom tydlig styrning, ansvarsfördelning och långsiktig planering och tilldelning av resurser.

Den accelererade digitaliseringen medför ökade krav på digital kompetens samt på informationssäkerhet och cybersäkerhet. Kvalificerade cyberangrepp har ökat i omfattning och teknisk komplexitet, vilket kräver stärkt förmåga att förebygga, upptäcka och hantera incidenter. Arbetsförmedlingen behöver säkerställa robusthet i de digitala kedjor som verksamheten är beroende av, genom systematisk risk- och sårbarhetsanalys, redundans och kontinuerlig anpassning av åtgärder.

Organiserad brottslighet och systematiskt utnyttjande av välfärdssystemen fortsätter att utgöra ett växande samhällsproblem. Detta innebär att effektiva kontrollsystem, god intern styrning och kontroll samt myndighetssamverkan blir än viktigare för att värna samhällsviktig verksamhet och förtroendet för myndigheten.

4 Strategiska målområden

Arbetsförmedlingen har två strategiska målområden som beskriver de effekter som ska uppnås utifrån målbilden. Dessa är:

1. Kortare tid till varaktig sysselsättning och rekrytering
2. Minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemen

I tabellerna nedan beskrivs mer om vad målen avser, hur de är kopplade till målbilden och vad som är myndighetens viktigaste resultat och prestationer för att bidra till målen. Se bilaga 5 för sammanställning av mått och målnivåer för uppföljning, bedömning och analys av de resultat och prestationer som myndigheten uppnår kopplat till målen.

Målområde 1: Kortare tid till varaktig sysselsättning och rekrytering

Vad målområdet innebär	Viktigaste prestationer för att nå mål
Att arbetssökande kvinnor och män så snabbt som möjligt ska gå från arbetslöshet till en varaktig sysselsättning ⁵ och att arbetsgivare så snabbt som möjligt ska gå från rekryteringsbehov till rekrytering. Särskilt viktigt är det att motverka långa arbetslöshetstider genom att minska långtidsarbetslösheten och öka övergångarna till arbete eller studier för arbetssökande som är eller riskerar långtidsarbetslöshet.	• Tidig identifiering av arbetssökandes behov av stöd för att tidigt gå in med insatser som förhindrar långtidsarbetslöshet. • Insatser som möter behov och att vi prioriterar mer stöd och insatser till arbetssökande med stort stödbehov. • Utforma insatser som är effektiva.

⁵ Fokus på varaktig sysselsättning innebär att vi ska prioritera insatser och anställningar som leder mot en fast förankring på arbetsmarknaden över kortsiktiga insatser.

Viktiga aspekter och resultat kopplat till målet:

- Kortare arbetslöshetstider och färre långtidsarbetslösa.
- Fler går till jobb eller utbildning av de som är eller/riskerar långtidsarbetslöshet.
- Fler arbetslösa får en fast förankring på arbetsmarknaden.
- Kortare rekryteringstider för arbetsgivare.
- Fler arbetsgivare kan rekrytera efterfrågad kompetens.

- Proaktiva kontakter och väl utbyggda samarbeten med arbetsgivare med fokus på breddad rekrytering.
- Uppföljning och kontroll av arbetssökande som leder till hög sökaktivitet och geografisk och yrkesmässig rörlighet.
- Jämställdhet i tillgång till insatser

Målområde 2: Minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemen

Vad målområdet innebär	Viktigaste prestationer för att nå mål
Våra skattemedel ska användas effektivt till det de är till för. Målet handlar både om att göra rätt från början och genomföra kontroller för att upptäcka och åtgärda de fel som ändå sker, samt skapa starkare incitament hos arbetssökande, arbetsgivare och leverantörer att följa de regler som finns. Särskilt viktigt är det att motverka det medvetna och systematiska missbruket inklusive den organiserade brottsligheten.	• Ökad kompetens och medvetenhet om risk för felaktiga utbetalningar och välfärdsbrottslighet. • Effektiva och riskbaserade kontroller och sanktioner. • Tillgång till rätt information inför beslut. • Samverkan och informationsutbyte med andra aktörer. • Processer och system som gör det lätt att göra rätt från början i handläggningen.
Viktiga aspekter och resultat kopplat till målet:	
• Hög regelefterlevnad för myndigheten och enskild och därmed högre andel korrekta utbetalningar. • Fler felaktiga utbetalningarna upptäcks och återbetalas. • Ökad upptäckt av brottslighet mot de ersättningar som Arbetsförmedlingen ansvarar för.	

Målområdenas koppling till målbilden

Målområde	Koppling till målbilden
Kortare tid till varaktig sysselsättning och rekrytering	Bidra till en välfungerande arbetsmarknad Erbjuda stöd till de arbetssökande som har behov Matcha arbetssökande med arbetsgivare Säkerställa korrekt användning av arbetslöshetsförsäkringen och aktivitetsstödet
Minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemen	Säkerställa korrekt användning av arbetslöshetsförsäkringen och aktivitetsstödet Vidta åtgärder för att motverka välfärdsbrottslighet

5 Driva verksamheten – inriktning och prioriteringar

I detta avsnitt anges myndighetens inriktning och prioriteringar för att uppnå de två effektmålen. Grunden är inriktningen för förmedlingsverksamheten och

programförklaringen för kontrollverksamheten som anger hur myndigheten långsiktigt ska jobba för att nå målbilden.

5.1 Kortare tid till varaktig sysselsättning och rekrytering

Arbetet för att uppnå mål inom detta område ska utgå från Inriktningen för förmedlingsverksamheten.

5.1.1 Arbetsgivararbete och matchningsinsatser i egen regi

Det lokala arbetsgivararbetet och matchningsinsatser i egen regi är avgörande för att öka övergångar till arbete för arbetssökande med stort behov av stöd. Arbetet ska ha fokus på de arbetsgivare som vill bredda sin rekrytering och ta vara på kompetensen hos arbetssökande med stort stödbehov. Dessa arbetsgivare ska ges ett samordnat stöd med en tydlig ingång som säkerställer kontinuitet i kontakterna med myndigheten.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Fortsatt förstärkning och förbättring av arbetet med sammanhållet matchningsstöd och lokalt arbetsgivararbete ⁶ .	Stegvis öka antal deltagare i sammanhållet matchningsstöd, samt öka resultaten av insatsen.
Genomför effektutvärdering av sammanhållet matchningsstöd	Öka kunskapen om insatsens effektivitet som grund för lärande, förbättringsarbete och fortsatt styrning.
Fortsätta att förbättra kvaliteten i och utöka arbetet med SIUS-programmet ⁷	Stegvis öka antal deltagare i SIUS, samt öka resultaten av insatsen.
Jobba proaktivt med kontakter och kommunikation gentemot arbetsgivare för att öka intresse för att rekrytera bredare med eller utan stöd. De nationella kommunikationsinsatserna ska utgå från regionala behov och vara väl samordnat med det operativa arbetet inom förmedlingsverksamheten.	Öka antalet inkomna intresseanmälningar för att anställa med stöd och som leder till matchning och rekrytering
Öka kännedomen om etableringsjobb i syfte att öka antalet arbetssökande som anställs med etableringsjobb.	Fler arbetssökande som får arbete via etableringsjobb.

5.1.2 Matchning och kontroll av arbetssökande

Arbetsförmedlingens arbete med matchning och kontroll av arbetssökande är avgörande för att tidigt och tydligt både säkra en hög och effektiv sökaktivitet och bidra till en ökad geografisk och yrkesmässig rörlighet. En central del är fortsatt

⁶Sammanhållet matchningsstöd är ett stöd där Arbetsförmedlingen i egen regi effektivt ska sammanföra långtidsarbetslösa med behov av fördjupad matchning med arbetsgivare som söker arbetskraft

⁷ SIUS = särskild stödperson för introduktions- och uppföljningsstöd.

användning av platsanvisningar och platsförslag riktat mot de arbetssökande och arbetsgivare där de ger god effekt.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Vidareutveckla arbetet med kontroll av att arbetssökande söker lämpligt arbete.	Fler som breddar sitt arbetssökande, vilket ska bidra till ökad rörligheten på arbetsmarknaden. Arbetslöshetsförsäkringen ska fungera som en omställningsförsäkring.
Förbättra kvalitet och precision i platsanvisningar och platsförslag.	Platsförslag och platsanvisningar riktas mer rätt utifrån var det finns en hög efterfrågan på arbetskraft. Ska bidra till ökad sökaktivitet riktat mot sektorer där efterfrågan är hög samt ökad rörlighet på arbetsmarknaden.
Vidta åtgärder för att öka kvaliteten på matchningsunderlagen.	Matchningsunderlag som är korrekta, fullständiga och speglar den arbetssökandes kompetens samt utbildnings- och yrkeserfarenhet. Ger förutsättningar för mer träffsäker matchning.
Fullt ut etablera arbetssätten i enlighet med ny arbetslöshetsförsäkring ⁸	Arbetslöshetsförsäkringen fungerar som en omställningsförsäkring.

5.1.3 Handlingsplaner och bedömningar

Systematiskt arbete med handlingsplaner och bedömningar som håller hög kvalitet är viktigt för att tidigt identifiera behov av stöd och ge rätt insatser för att förhindra långtidsarbetslöshet. Det är också viktigt för att tydliggöra den arbetssökandes eget ansvar. Särskilt viktigt är det att säkra kvalitet i bedömningar av stödbehov.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Fortsätta arbetet med att systematiskt följa upp och uppdatera handlingsplaner med särskilt fokus på de arbetssökande som är eller riskerar långtidsarbetslöshet och saknar en pågående lämplig insats.	Hög andel aktuella arbetsmarknadspolitiska bedömningar och handlingsplaner som grund för beslut om insatser som ger effekt.
Regelbunden uppföljning och riktade insatser för att stärka kvalitet och likvärdighet i handlingsplaner och bedömningar.	Individuella och tydliga handlingsplaner baserat på bedömt stödbehov. Planen ska klargöra planerade aktiviteter, skyldigheter samt yrkesmässig och geografisk sökinriktning.
Införa ett enhetligt fördjupat bedömningsflöde med kartläggning av arbetsförutsättningar.	Tidig identifiera av funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Det ska i nästa steg leda till att fler kan ta del av SIUS och de olika formerna av särskilda insatser för arbetssökande med funktionsnedsättning.
Fortsätta arbetet med metoder för ökad jämställdhet i urval, bedömningar av behov av insatser och matchning. Särskilt fokus ska vara på att öka	Ökad jämställdhet i beslut om insatser.

⁸ Se även fortsatt utveckling inom områden under avsnitt 5.2.2

andelen arbetsnära insatser som riktas till utrikesfödda kvinnor.⁹

5.1.4 Tillgänglighet

Tillgängligheten handlar både om att arbetsgivare och arbetssökande med en rimlig väntetid ska komma i kontakt med myndigheten och att de får sitt ärende hanterat på ett effektivt sätt.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Införa återuppringning på relevanta köer vid hantering av inkommande telefoni.	Förbättra köupplevelse för arbetssökande och arbetsgivare.
Öka fysiska möten med arbetssökande som har behov av det ¹⁰ .	Bättre förutsättningar att identifiera behov som grund för rätt insatser samt stärkt kontroll av att den arbetssökande står till arbetsmarknadens förfogande.
Förenkla och förbättra kommunikationen om myndighetens kontaktvägar ¹¹ .	Förenkla för arbetssökande och arbetsgivare att hitta rätt ingångar och därmed minska behovet av återkommande kontaktförsök i flera kanaler om samma ärenden.

5.1.5 Samverkan och utbildningsinsatser

Samverkan med kommuner och andra viktiga samhällsaktörer har stor betydelse för att ge ett samordnat stöd till arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden. Samverkan ska utgå från överenskommelser med gemensamma mål och prioriteringar samt en tydlig ansvarsfördelning. Den ska vara resultatnriktad och fokusera på att öka anställningar, arbetsnära insatser öka övergångar till reguljära för arbetssökande med stort stödbehov.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Tidigt identifiera och anvisa fler arbetssökande med behov av utbildning till studiemotiverande insatser och/eller reguljär utbildning.	Ska leda till att fler arbetssökande i behov av utbildning anvisas och påbörjar en relevant utbildning.
Förbättra uppföljningen av arbetslösa som har fått bedömningen om stödriktning utbildning.	Ska leda till att fler arbetssökande i behov av utbildning anvisas, påbörjar och fullföljer en relevant utbildning.
Fortsatt systematisk och gemensam uppföljning av samverkan med kommuner utifrån överenskommelser.	Ger grund för lokalt förbättringsarbete som ska bidra till fler i gemensamma insatser och fler som påbörjar reguljär utbildning.
Implementering av arbetssätt och samverkansstrukturer utifrån kommande reformer om informationsutbyte med Komvux ¹² och aktivitetskrav inom ekonomiskt bistånd.	Effektiv samverkan och informationsutbyte med kommuner som realiserar intentionerna i kommande reformer.

⁹ Det görs med utgångspunkt i vår åtgärdsplan för att öka utrikesfödda kvinnors inträde på arbetsmarknaden: Arbetsförmedlingens plan för att öka utrikes födda kvinnors inträde på arbetsmarknaden Af-2022/0046 3693.

¹⁰ Se [Riktlinjer för fysiska möten](#), diariernr: Af-2022/0031 0188.

¹¹ Görs utifrån behov som framkommer i arbetet med att etablera den nya organisationen inom förmedlingsverksamheten och genomföra den nya inriktningen för förmedlingsverksamheten.

¹² Den 1 mars 2026 träder lag- och förordningsändringar i kraft som möjliggör ett förbättrat och ömsesidigt informationsutbyte mellan Arbetsförmedlingen och den kommunala vuxenutbildningen (komvux).

5.1.6 Upphandlade tjänster och samarbete med leverantörer

Myndighetens upphandlade tjänster ska vara kostnadseffektiva¹³. Tjänster och ersättningsmodeller ska vara utformade så att leverantörer har starka incitament för att ge stöd med hög kvalitet i enlighet med myndighetens mål, samtidigt som tidsåtgången för den administrativa hanteringen minimeras. Det ska finnas ett väl fungerande partnerskap med leverantörer med tydliga roller och regelbunden uppföljning och kontroll utifrån avtal och resultat. Särskilt fokus de kommande åren ska vara på att förbättra matchning genom att fler arbetssökande tar del av och fullföljer arbetsmarknadsutbildningar.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Etablera styrning och arbetssätt baserat på identifierade framgångsfaktorer för arbetet med arbetsmarknadsutbildning ¹⁴ .	Fler som har behov av yrkesinriktad utbildning genomför arbetsmarknadsutbildning och skaffar sig efterfrågad kompetens.
Se över och förbättra utbudet av arbetsmarknadsutbildningar baserat på fördjupad analys av tillgång till utbildningar ¹⁵ .	Ökat utbud av arbetsmarknadsutbildningar som både motsvarar arbetsgivares kompetensbehov och som arbetssökande med stort stödbehov kan tillgodogöra sig.
Etablera leverantörsutvecklingsmodell för en mer strukturerad och enhetlig dialog med leverantörer, samt en systematiserad uppföljning av leverantörsprestationer.	Det ska innebära en generisk modell för internt stöd vid användning av upphandlade tjänster samt förbättrat arbetssätt för målinriktat samarbete med leverantörer. Ska bidra till ökad kvalitet i och bättre resultaten av de upphandlade tjänsterna.
Vidareutveckla ersättningsmodell för matchningstjänster och stärk betygens roll vid val av leverantör ¹⁶ .	Ska bidra till ökad kostnadseffektivitet i de upphandlade tjänsterna genom att stärka leverantörernas incitament att nå resultat och minska snittkostnaderna per deltagare.

5.2 Minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemen

Arbetet för att uppnå mål inom detta område ska utgå från programförklaringen för kontrollverksamheten.

5.2.1 Effektiv och rättssäker ärendehandläggning

Att fatta rätt beslut på kvalitativa underlag är grundläggande för att minimera felaktiga utbetalningar. Myndigheten ska ha en effektiv och rättssäker hantering av

¹³ Det vill säga att kostnaden hålls nere samtidigt som deltagande i tjänsten tydligt ökar sannolikheten för deltagare att få ett jobb eller påbörja studier.

¹⁴ Bygger på en analys av lokala enheter som nått både höga volymer i AUB med rätt deltagare och bra resultat efter insats. Sammanfattningsvis handlar framgångsfaktorerna om att hålla ihop flödet från bedömningar av behov till beredning, beslut och uppföljning, tydlig ledning och styrning på kvalitet och trygghet i bedömningen av stödbehov, lokal organisering som främjar ett sammanhållet arbete med all typ av utbildning, fysiska möten med arbetssökande som har stort stödbehov och nära samarbete med leverantörer via regelbundna möten och dialoger om prioriteringar inklusive resultatuppföljning.

¹⁵ Arbetet pågår med en analysrapport om detta. Denna rapport förväntas vara klar i början på 2026.

¹⁶ Utgångspunkten ska vara den effektutvärdering som gjorts tillsammans av Arbetsförmedlingen och Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU): [IFAU, En effektutvärdering av arbetsförmedling med fristående leverantörer, rapport 2024:1](#)

ärenden med fokus på att göra rätt från början. En utgångspunkt för detta är en stark förvaltningskultur baserat på den statliga värdegrunden.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Fortsatt systematisk uppföljning av kvalitet i ärendehandläggning genom ärendegranskningar, stickprov, medlyssning och individuella förväntanssamtal för att identifiera brister och vidta riktade åtgärder.	Förbättrad kvalitet i ärendehandläggningen, särskilt på bedömningar och beslutsmotiveringar. Därmed minskad risk för felaktiga utbetalningar.
Förbättra stödjande och styrande dokument för att göra det lätt att göra rätt från början.	Alla styrande och stödjande dokument är aktuella och lätta att tillämpa i handläggningen.
Stärk tryggheten i statstjänstemannarollen genom uppföljning, dialog och stöd i samtalsmetodik.	Medarbetare och chefer är trygga i statstjänstemannarollen och fattar därmed bättre och mer välgrundade beslut.
Etablera förutsättningar för att samla och ta vara på erfarenheter från kontrollverksamheten som grund för förbättringsarbete gällande ärendehandläggningen.	Stärkt kompetens och lärande ska ge förbättrad kvalitet i ärendehandläggningen och därmed minskad risk för felaktiga utbetalningar.
Insatser för att stärka kompetensen avseende bedömning och dokumentation, se även avsnitt 5.3.2.	Högre kvalitet i bedömningar och dokumentation.

5.2.2 Kontroll av arbetsgivare, arbetssökande och leverantörer

Under kommande år ska myndigheten stärka det samlade arbetet med kontroller av alla fyra kontrollobjekt: arbetsgivare, arbetssökande, leverantörer och personal. Särskilt fokus ska vara på att motverka välfärdsbrottslighet och arbetslivskriminalitet.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Stärka förmågan att samordna myndighetens arbete avseende felaktiga utbetalningar, välfärdsbrottslighet och arbetslivskriminalitet.	Ökad effektivitet kontrollarbete genom att samla och koordinera kontroller som idag utförs av flera olika roller.
Vidareutveckla arbetssätt och interna samarbetsformer för att systematiskt signalera uppgifter och misstankar om felaktiga utbetalningar från förmedlingsverksamheten till verksamhetsområde korrekta utbetalningar.	Fler felsignaler och ökad upptäckt av felaktiga utbetalningar.
Stärk arbetet med och förbättra samordningen av kontroller och sanktioner av leverantörer och arbetsgivare.	Hög frekvens av leverantörsbesök och alla nytillkomna leverantörer och/eller leveransadresser erhåller ett fysiskt kontrollbesök inom två månader från att de tagit emot första deltagaren. Fler fysiska kontrollbesök hos arbetsgivare. Fler felaktiga utbetalningar upptäcks och ökad effektivitet i kontrollarbetet

Genomför samordnade informationsinsatser till verksamheten avseende risker för felaktiga utbetalningar internt och externt.	Ökad kompetens och medvetenhet om risk för felaktiga utbetalningar och välfärdsbrottslighet.
Identifiera och tydliggör rättsligt handlingsutrymme för de mest frekvent förekommande ärendeslagen.	Ökad kunskap om det rättsliga handlingsutrymmet för kontrollverksamheten. Ska bidra till ökad förmåga att genomföra effektiva kontroller.

5.3 Förutsättningsskapande arbete

En kraftfull och tydlig ledning och styrning samt ett effektivt och samordnat stöd till verksamheten ger goda förutsättningar för verksamheten att nå resultat i enlighet med målbilden. Från och med första januari 2026 samlas myndigheten stöдавdelningar i ett nytt verksamhetsområde, VO Verksamhetsstöd, samtidigt som ledningsstabens roll renodlas och tydliggörs.

5.3.1 Ledning och styrning

Att stärka myndighetens ledarskap och styrning är avgörande för att uppnå målbilden. Styrning ska baseras på kunskap och evidens och främja samarbete utifrån ett helhetsperspektiv på uppdraget. Ledarskapet ska präglas av besluts- och genomförandekraft där chefer på alla nivåer aktivt prioriterar och styra resurser till de arbetssätt som ger bäst resultat och effekter.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Förbättra förutsättningar för och tydliggör förväntningar på chefer att utöva ett nära ledarskap och leda och styra i enlighet med myndighetens målbild.	Ska bidra till att myndigheten har trygga chefer som styr, leder och följer upp med tydlighet utifrån uppsatta mål och i en arbetsmiljö som kännetecknas av gott samarbetsklimat.
Ta fram en modell för att bedöma och prognosticera behov av resurser inom förmedlingsverksamhetens verksamhetsområden kopplat till förändringar av prioriteringar, flöden och behov hos arbetssökande och arbetsgivare.	Ska bidra till en effektivare budgetprocess med ökad precision i hur resurser fördelas utifrån behov och prioriteringar. Ska leda till att resurser fördelas mer transparent och förutsägbart.
Fortsätt öka andelen tid som läggs på direkt stöd till prioriterade arbetsgivare och arbetssökande ¹⁷ .	Mer resurser läggs på de uppgifter som har störst betydelse för att uppnå myndighetens mål.
Stärk arbetet med gemensam uppföljning och analys av processer, prestationer och resultat kopplat till myndighetens effektmål.	Ska ge underlag för styrning, lärande och löpande förbättringsarbete. Ska också ge underlag för att bedöma potential till effektivisering av processer.
Stärk lednings- och styrförmågan hos de chefer som ansvarar för samhällsviktig verksamhet.	Ska bidra till att myndigheten har trygga chefer som styr, leder och följer upp samhällsviktig verksamhet.

¹⁷ Genom att minska tiden på interna möten, egen planering, stöd och stabsverksamhet, egeninitierad utveckling etc.

Genomför utbildningsinsatser i handlingskraftigt ledarskap i kris och krig (HLKK)

Stärka chefers förmåga till proaktivt och handlingskraftigt ledarskap.

5.3.2 Arbetsmiljö och kompetensförsörjning

Att ta vara på och stärka den samlade kompetensen hos medarbetare och chefer är avgörande för att nå mål och resultat. Grunden för detta är kompetensutveckling och lärande samt ett fortsatt systematiskt arbete för en trygg och hållbar arbetsmiljö inklusive den digitala arbetsmiljön. Särskilt fokus ska vara på de risker för ohälsa som myndigheten har identifierat, se bilaga 2, flik 2.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Genomför kompetensutvecklingsinsatser med utgångspunkt i myndighetens strategiska områden för kompetensutveckling 2026–2028 ¹⁸	Ökad tryggheten i statstjänstemannarollen. Ökad kompetens för arbetsförmedlare inom de prioriterade områdena: • handläggning av ärenden, arbetsgivararbete • matchningsinsatser i egen regi, • geografi och yrkeskunskap, • matchning och kontroll, • samtalsmetodik.
Regelbunden uppföljning mellan chefer och medarbetare via dialog som tydliggör förväntningar, stödjer prestation och bidrar till hållbart arbetsliv ¹⁹ .	Ökad tydlighet i prioriteringar. Medarbetare upplever ett bättre stöd från sin chef Signaler på ohälsa fångas upp och hanteras tidigt.
Säkerställ ett arbetsmiljöperspektiv vid införande av alla större förändringar i verksamheten ²⁰ .	Medarbetare upplever sig informerade och trygga i sitt uppdrag. Chefer upplever sig ha bra förutsättningar och leda i förändringen.
Etablera tydligare struktur för löpande lärande och kompetensutveckling som del av det vardagliga arbetet.	Stärkt kompetens och därmed bättre resultat.
Fortsätta och slutföra införandet av jobbkitektur ²¹ .	Ska ge bättre förutsättningar för kompetensförsörjning, ökad tydlighet i krav och förväntan inom olika uppdrag samt bidra till effektivare behörighetshantering.
Genomför insatser kopplat till personsäkerhet och personalsäkerhet.	Medarbetare känner sig trygga och säkra i sitt uppdrag. Ökad säkerhetsmedvetenhet gällande otillåten påverkan och infiltration och att verka förebyggande på samtliga nivåer inom myndigheten.

¹⁸ Se Af-2025/0021 9612

¹⁹ Regelbundet innebär att dialoger och avstämningar sker ungefär var 6:e vecka som riktmärke för verksamheten. Mer information och stöd för aktiviteten finns på sidan för Arbetsmiljöarbete på Arbetsförmedlingen här: [Organisatorisk och social arbetsmiljö](#).

²⁰ Exempelvis tydlig information om förändringar och förväntningar samt stöd och vid behov kompetensutveckling i samband med införanden.

²¹ De beslutade rollerna och inriktningarna går att läsa om i myndighetens [rollkatalog](#).

5.3.3 IT-drift

En stabil och fungerande It-drift är en avgörande förutsättning för en effektiv verksamhet och en god arbetsmiljö. De it-system som medarbetare använder ska vara både åtkomliga och användarvänliga.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Fortsatt systematiska arbete för att både uppnå en säker och stabil It-drift, samt begränsa negativa effekter vid incidenter och driftsstörningar.	Minskat antal It-incidenter och minskning av negativa effekter vid driftsproblem.

5.3.4 Kontinuitet och beredskap

Genom kontinuitetshantering, riskhantering och krisberedskap säkerställs att verksamheten kan fortsätta även vid störningar och oväntade händelser.

Myndigheten ska ha förmåga att agera proaktivt och handlingskraftigt, både vid fredstida krissituationer och i situationer som rör krig eller krigsfara.

Viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntad effekt
Utveckla stöd och samordning av myndighetens arbete med kontinuitetsplanering samt tydliggör roller och ansvar.	All samhällsviktig verksamhet har uppdaterade kris- och kontinuitetsplaner.
Genomför regelbundet samordnad test och utvärdering av kontinuitetsplaner.	Kontinuitetsplanerar som fungerar och är samordnade.
Genomför risk- och sårbarhetsanalys (RSA) samt risk och sårbarhetsbedömning (RSB)	Risker och sårbarheter identifieras och åtgärdas, vilket leder till stärkt förmåga att leverera samhällsviktig verksamhet
Beredskaps och förmågeplanering för samhällsviktig verksamhet, samt utvärdering av myndighetens förmåga att hantera kriser, krigsfara och krig.	Stärkt förmåga att hantera kriser, krigsfara och krig genom att i förväg planera hur man ska agera.
Löpande övning utifrån framtagna planer.	Stärkt förmåga att hantera kriser och krig genom att öka medvetenheten, förbättra samverkan mellan olika verksamheter och att omsätta kunskap till praktik.

5.3.5 Informationssäkerhet

Den fortsatta digitaliseringen ställer ökade krav på myndighetens informationshantering. Genom ett tydligt ägarskap och ansvar för information skapas förutsättningar för att information skyddas, används och delas på ett riskbaserat och rättssäkert sätt.

Viktigaste aktiviteter	Förväntad effekt
Tydliggör och stärk myndighetens informationsstyrning och informationssäkerhetsarbete. I detta ingår att under kommande år fullt ut etablera	Ägarskapet följer verksamhetsansvaret för att på så sätt möjliggöra systematiskt och samordnat arbete med riskhantering och informationssäkerhet.

informationsägarskap hos
verksamhetsansvariga chefer²².

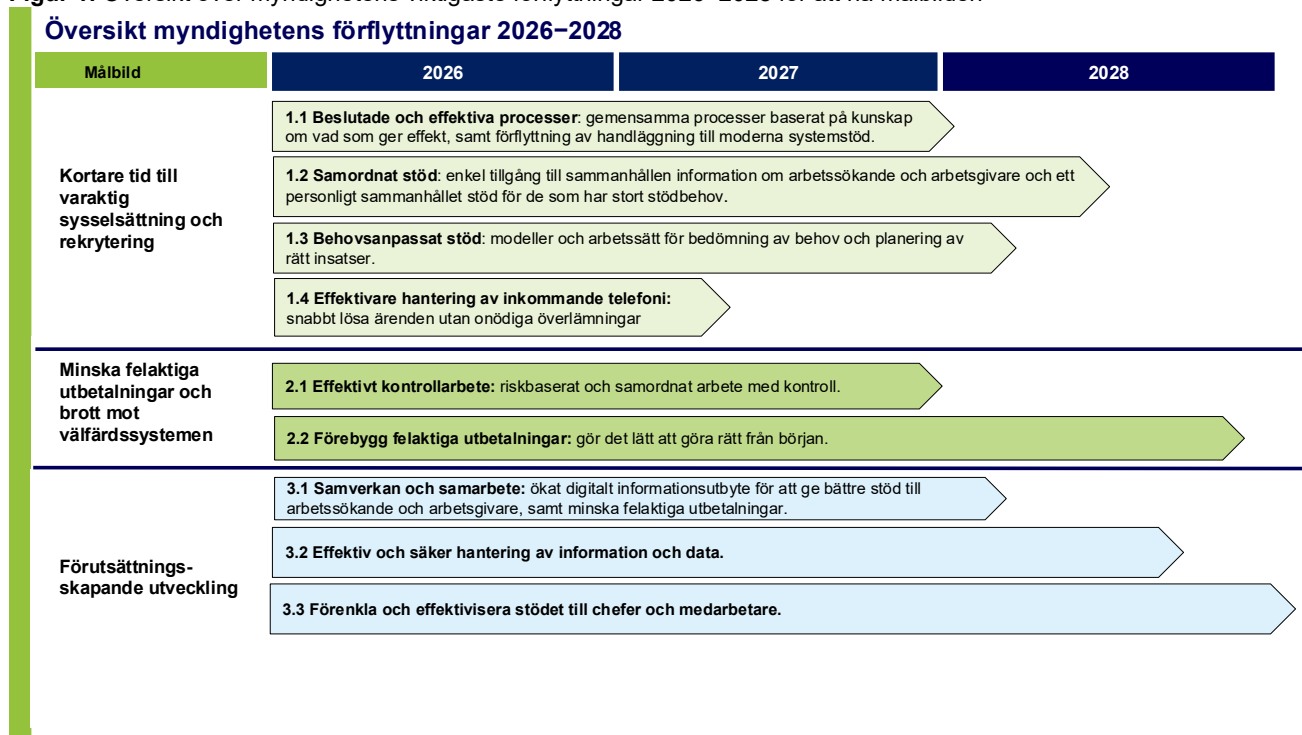
²² Utredning kommer ske i början av 2026 av hur informationsägarskap bör etableras på Arbetsförmedlingen så att det ligger i linje med MSB:s föreskrifter och tidigare av generaldirektören beslutad uppdragsbeskrivning från 2024 (Af-2024/0075 7056)

6 Utveckla verksamheten – inriktning och prioriteringar

Myndighetens utvecklingsarbete ska leda till effektiviseringar och stärkt förmåga att uppnå bättre resultat i enlighet med myndighetens målbild. Det som anges i detta kapitel är styrande för planering och prioritering i myndighetens tre portföljer för verksamhetsutveckling med It-innehåll²³.

Inriktningen för vidareutveckling i de taktiska portföljerna innebär fokus på att effektivisera och förenkla handläggning och förbättra användarupplevelsen för arbetsförmedlare²⁴. Därmed ska det vara en tonvikt på nyttogrupperna *Tidsbesparing/effektivisering* och *Användarnytta - enkelhet i användning*. För nyttogrupperna *Nytta arbetssökande* och *Nytta arbetsgivare* ska fokus i första hand vara på utveckling som ger effekter för arbetssökande som är i eller riskerar långtidsarbetslöshet²⁵. Det tvärfunktionella arbetet med ”Ständiga förbättringar i vardagen”, där förbättringsförslag från användare lyfts och värderas systematiskt utgör en bra grund för vidareutveckling.

Figur 1. Översikt över myndighetens viktigaste förflyttningar 2026–2028 för att nå målbilden



²³ Digitala arbetsförmedlingstjänster, Ledning och stöd och IT-bas.

²⁴ Se mer i bilaga 4.

²⁵ Stödbehov 2 och 3.

6.1 Utveckling för att bidra till: kortare tid till varaktig sysselsättning och rekrytering

I detta avsnitt anges det utvecklingsarbete som ska bedrivas för att ge direkta förbättringar i arbetet med att korta tiden till varaktig sysselsättning och rekrytering. All utveckling ska ta utgångspunkt i Inriktningen för förmedlingsverksamheten och den gemensamma verksamhetslogiken som anges där. Det ska därmed främja behovsanpassat och sammanhållet stöd till arbetssökande och arbetsgivare.

Huvudansvarig för utveckling inom detta område är de två verksamhetsområdena inom förmedlingsverksamheten: VO Inledande stöd och VO Samordnat stöd.

Nedan beskrivs den utveckling som ska göras inom detta område utifrån fyra övergripande förflyttningar.

6.1.1 Beslutade och effektiva processer

Baserat på förmedlingsverksamhetens verksamhetslogik ska det etableras tydliga gemensamma processer som alla jobbar utifrån. Processerna ska utgå från evidens och bästa tillgängliga kunskap om vad som ger resultat och effekt kopplat till myndighetens målbild. Utformning av processerna ska vara väl förankrat och ske i samarbete med medarbetare som jobbar operativt i verksamheten. För de arbetsuppgifter som kräver situationsanpassning²⁶ ska processerna ge tillräckligt med handlingsutrymme för att kunna möta varierande behov.

Med effektiva processer som grund kan bättre It-stöd utvecklas som stöd för arbetet. Arbetsförmedlingen är mitt inne i en övergång från gamla till moderna systemstöd. Förflyttningen av samtliga beslutsärenden från AIS-Å till BÄR ska fullföljas 2027. Under 2026 ska samtliga ramprogram flyttas. Detta ska både förenkla och spara tid i handläggningen, samt skapa bättre förutsättningar för kvalitet och rättssäkerhet. Att fullfölja övergången till moderna system bidrar också till att minska antalet system som arbetsförmedlare behöver jobba i parallellt och samtidigt minskas driftskostnaderna för myndighetens It-stöd.

Sammanfattning viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntade effekter	Portfölj/UO/linje
Etablera ett ramverk för förvaltning och utveckling av förmedlingsverksamhetens processer ²⁷ .	Tydliga processer som gör det lätt att göra rätt och är baserade på bästa tillgängliga kunskap om vad som ger effekt.	VO In och VO Sam i linjen
Kartlägg och beskriv processer utifrån givet ramverk, samt analysera tidsåtgång och effektiviseringsmöjligheter för de mest prioriterade processerna.	Tydliga processer som gör det lätt att göra rätt och är baserade på bästa tillgängliga kunskap om vad som ger effekt	VO In och VO Sam i linjen

²⁶ Exempelvis extern samverkan, bedömningar och samtal/relationsbyggande med arbetssökande och arbetsgivare.

²⁷ Ska utgå från Inriktningen för förmedlingsverksamheten, avsnitt 4.2 och 5.2.

Fortsatt förflyttning av ärenden till nytt besluts- och ärendehanteringssystem (BÄR). Särskilt fokus på att under 2026 flytta samtliga ramprogram. Därtill sker förberedelser för flytt av särskilda insatser.

Stödjer arbete i enlighet med beslutade processer, förbättrad användarupplevelse och fler administrativa moment som automatiseras.

Kommer ske som utvecklingsobjekt.

I samband med övergången sker även utveckling av processer och ekonomiflöden samt säkerställande av möjligheter till operativ uppföljning av ärenden kopplat till individer.

6.1.2 Samordnat stöd

Arbetssökande och arbetsgivare ska få ett samordnat stöd där hanteringen av deras ärenden och information hålls ihop utifrån tydliga övergripande flöden²⁸. De arbetsgivare och arbetssökande som har stort behov av stöd ska få en hög grad av kontinuitet i kontakterna med myndigheten genom att det för dessa finns utsedda arbetsförmedlare som har ansvar för att hålla ihop och samordna deras ärenden och kontakter med myndigheten genom hela flödet.

För att främja ett arbetssätt enligt ovan finns det stora behov av bättre system som samlar ihop information om arbetssökandes och arbetsgivares behov, process och deras interaktioner med myndigheten och andra utförare av insatser.

Sammanfattning aktiviteter 2026–2028	Förväntade effekter	Portfölj/UO/Linje
Utveckla system för en samlad, sökbar och överskådlig information om arbetssökande och arbetsgivare. Fokus under 2026 är utveckling av sammanhållen arbetsyta för arbetet med arbetssökande (SAY). Därefter kommer beslut om nya initiativ för fortsatt utveckling inom området tas.	Ska göra det enkelt för arbetsförmedlare att få en helhetsbild över de arbetssökande och arbetsgivare de jobbar med, exempelvis vad gäller deras behov, process, tidigare dokumentation, pågående ärenden och tidigare interaktioner med myndigheten.	Kommer ske i form av utvecklingsobjekt
Etablera arbetssätt och ansvarsfördelning för att ge ett samordnat stöd med hög grad av kontinuitet till arbetssökande och arbetsgivare med stort behov av stöd.	Mer effektivt stöd till arbetssökande med stort stödbehov med mindre överlämningar och mer kontinuitet i kontakterna.	VO Sam i linjen.

6.1.3 Behovsanpassat stöd

Stöd och insatser ska anpassas och riktas utifrån arbetssökandes och arbetsgivares olika behov. Det är en förutsättning för att de ska ge effekt. Bedömningarna ska ha hög precision och baseras på ett samspel mellan statistiska modeller, arbetsförmedlares professionella omdöme, uppdrag och regelverk, samt kunskap om arbetsmarknaden och arbetssökandes behov och kompetenser.

Det finns potential till att frigöra mycket tid genom att tidigt identifiera vilka arbetssökande som klarar att få ett jobb på egen hand och styra de till ett flöde där

²⁸ Se verksamhetslogiken i Inriktning för förmedlingsverksamheten

stöd ges enbart genom digitala tjänster. Utveckling av handlingsplanen är viktig både för att automatisera fler moment och för att öka tydlighet och kontroll avseende arbetssökandes skyldigheter, bland annat kopplat till geografisk och yrkesmässig rörlighet. För arbetsgivare finns störst potential i utveckling av metoder och It-verktyg för att identifiera arbetsgivare som vill anställa arbetssökande som är eller riskerar långtidsarbetslöshet.

Sammanfattning aktiviteter 2026–2028	Förväntade effekter	Portfölj/UO/Linje
Utveckla statistiska bedömningsstödet så att det på ett rättssäkert sätt i enlighet med gällande lagstiftning kan ge stöd för den samlade bedömningen av den arbetssökandes lämplighet till rusta och matcha 2.	Kompabilitet med gällande och kommande lagstiftning.	Portfölj digitala arbetsförmedlings-tjänster
Utveckla ett nytt basflöde som innebär att arbetssökande med litet eller inget behov av stöd hanterar sin situation i huvudsak digitalt. Arbetssökande med litet eller inget behov av stöd ska identifieras automatiskt med hjälp av urvalsregler. Basflödet kommer fortsätta utvecklas stegvis.	Ökad andel arbetssökande får det stöd de behöver i ett anpassat flöde med i huvudsak digitalt stöd (självserviceflöde).	Portfölj digitala arbetsförmedlings-tjänster
Etablera arbetssätt och uppföljningsmöjligheter för att på ett rättssäkert sätt bedöma för vilka arbetssökande vi har uttömt möjligheterna som de arbetsmarknadspolitiska insatserna ger.	Arbetssökande får stöd av de samhällsaktörer som kan ge dem det stöd de behöver. Det är säkerställt att myndigheten har fullgjort skyldigheterna inom ramen för uppdraget.	VO Sam i linjen
Fortsatt utveckling av handlingsplanen för att öka automatisering och möjliggöra bättre operativ uppföljning utifrån den information som finns i handlingsplanen.	Förbättra förutsättningarna att bedöma sökområde och öka tydligheten om vad som är lämpliga arbeten och ett lämpligt geografiskt sökområde. Ökad automatisering i arbetet med handlingsplanen	Portfölj digitala arbetsförmedlings-tjänster
Utveckla ett digitalt verktyg för segmentering av arbetsgivare med fokus på breddad rekrytering.	Fler samarbeten med arbetsgivare som vill bredda sin rekrytering och därmed mer träffsäker matchning.	Portfölj digitala arbetsförmedlings-stöd

6.1.4 Effektivare hantering av inkommande telefoni

Myndighetens tillgänglighet sker via flera kanaler²⁹. Arbetsförmedlingen ska ha en god tillgänglighet för arbetssökande, arbetsgivare och samarbetsparter där de inom

²⁹ Digitala tjänster, nationell telefoni, chatt, Statens servicecenter och lokala kontor. En del i tillgängligheten handlar också om dialog och informationsutbyte med samverkanspartners och leverantörer.

en rimlig väntetid ska kunna komma i kontakt med myndigheten och få sitt ärende hanterat på ett effektivt sätt.

Genom att öka arbetssökandes och arbetsgivares tillgång till information om sin process och sina ärenden kan myndigheten också både öka egenmakten och minska efterfrågan på personlig service. En viktig del är att utveckla de digitala tjänsterna utifrån riktlinjer om tillgänglighet³⁰. Utvecklingsarbete ska utgå från principen om universell utformning.³¹

Sammanfattning viktigaste aktiviteter 2026-2028	Förväntade effekter	Portfölj/UO/Linje
Etablera ett nytt arbetssätt för hantering av inkommande ärenden och spontana kontakter från arbetsgivare och arbetssökande ³²	Fler ärenden blir lösta tidigt utan onödiga överflyttningar. Ökad tillgänglighet för arbetssökande och arbetsgivare.	VO In och VO Sam i linjen
Utveckling av Mina sidor och andra digitala tjänster för arbetssökande och arbetsgivare	Arbetssökande ska kunna hantera fler ärenden själva, eller med stöd via Statens servicecenter, utan behov av personlig kontakt med Arbetsförmedlingen.	Portfölj digitala arbetsförmedlings-tjänster

6.2 Utveckling för att bidra till: minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemet

I detta avsnitt anges det utvecklingsarbete som ska bedrivas för att ge direkta förbättringar i arbetet med att minska felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemet.

All utveckling inom detta område ska ta utgångspunkt i programförklaringen för kontrollverksamheten. Huvudansvarig för utveckling inom detta område är VO Korrekta utbetalningar. Nedan beskrivs den utveckling som ska göras inom detta område utifrån två övergripande förflyttningar.

³⁰ Stöd och riktlinjer för hur man utvecklar tjänster med god tillgänglighet finns i Arbetsförmedlingens designsystem: <https://designsystem.arbetsformedlingen.se/tillganglighet-och-design/tillganglighet-checklista>

³¹ Principen om universell utformning är ett av de fyra områdena som myndigheterna ska arbeta med för att nå det nationella målet för funktionshinderspolitiken. På Myndigheten för delaktighets hemsida finns vägledning om hur man arbetar utifrån principen om universell utformning: <https://www.mfd.se/utgangspunkter/funktionshinderspolitiken/lar-om-politikens-mal-och-inriktning/principen-om-universell-utformning/>

³² Ska ske i enlighet med inriktningen för förmedlingsverksamheten avsnitt 4.2

6.2.1 Kontroll av leverantörer och arbetsgivare

Genom bättre samordning av myndighetens kontroller kan en ökad träffsäkerhet och effektivitet uppnås. Det finns även potential i att utveckla både metoder och system för att utifrån analys av data identifiera var det finns störst risk för felaktiga utbetalningar.

Sammanfattning viktigaste aktiviteter 2026-2028	Förväntade effekter	Portfölj/UO/Linje
Utveckla modeller och nätverksanalys för ett riskbaserat och träffsäkert kontrollarbete gentemot leverantörer och arbetsgivare.	Ökad precision i våra kontroller genom mer riskbaserade kontroller. Effektivare hantering av felsignaler.	Programområdet korrekta utbetalningar.
Se över och utveckla processer, systemstöd och arbetssätt inom den samlade kontrollverksamheten.	Ökad precision i våra kontroller genom mer riskbaserade kontroller. Ökad effektivitet och automatisering i kontrollarbetet. Ökade möjligheter att granska ärenden med hög risk för felaktiga utbetalningar innan stöd beviljas.	Främst portfölj digitala arbetsförmedlings-tjänster. VO KU i linjen för översyn av processer.
Utveckling för att ta tillvara på möjligheter till informationsutbyte med andra myndigheter, bland annat genom att relevant information görs mer åtkomlig i systemstöd för handläggning av beslut.	Ökade möjligheter att granska ärenden med hög risk för felaktiga utbetalningar innan stöd beviljas.	Främst portfölj digitala arbetsförmedlings-tjänster.
Utveckla förmåga till mer proaktiva kontroller avseende arbetssökande med arbetslöshetsersättning och deltagare i program.	Minskade felaktiga utbetalningar avseende användning av programmedel.	Portfölj digitala arbetsförmedlings-tjänster.

6.2.2 Förebygg felaktiga utbetalningar

Genom en mer effektiv och rättssäker ärendehantering där det är lätt att göra rätt från början kan felaktiga utbetalningar förebyggas. För att lyckas krävs systemstöd och processer som gör det lätt att göra rätt.

Sammanfattning viktigaste aktiviteter 2026–2028	Förväntade effekter	Portfölj/UO/Linje
Säkerställ både goda möjligheter till kontroll och att det är lätt att göra rätt i all utveckling av processer och system för beslut och ärendehantering, se avsnitt 6.1.1.	Lätt att göra rätt för både medarbetare, arbetsgivare och arbetssökande.	Portfölj digitala arbetsförmedlings-tjänster

Säkerställ att generella ekonomikrav tillämpas vid all utveckling och upphandling.

Effektivare utvecklingsarbete och korrekt redovisning.

VO It, i linjen.

6.3 Förutsättningsskapande utveckling

Inom detta område samlas det utvecklingsarbete som skapar förutsättningar för förbättringar inom övriga områden. Det samlas under tre övergripande förflyttningar, som beskrivs mer nedan.

6.3.1 Samverkan och samarbete

De arbetsmarknadspolitiska insatserna utförs av flera olika aktörer och vissa arbetssökande har behov av flera insatser från olika aktörer parallellt. Utveckling av möjligheter för digitalt informationsutbyte mellan myndigheten, leverantörer, kommuner och andra utförare av insatser ger förutsättningar för både ett bättre stöd till arbetssökande och ökad möjlighet att upptäcka och återkräva felaktiga utbetalningar.

Sammanfattning aktiviteter 2026–2028	Förväntade effekter	Portfölj/UO/Linje
Utveckla och implementera system och arbetssätt för digitalt informationsutbyte med kommuner och den kommunala vuxenutbildningen (Komvux).	Bättre förutsättningar för samverkan och uppföljning gällande övergångar till reguljära studier för arbetssökande i behov av grundläggande utbildning.	UO Informationsutbyte kommuner/komvux.
Förbereda för utveckling av systemstöd, arbetssätt och samverkanstrukturer kopplat till införandet av aktivitetskrav för ekonomiskt bistånd ³³ .	Effektivt utbyte av information mellan Arbetsförmedlingen och socialnämnden. Ändamålsenlig samverkan mellan Arbetsförmedlingen och socialnämnden avseende personer som omfattas av aktivitetskravet.	VO Sam i linjen inledningsvis, går sedan över till portfölj när It-utveckling ska påbörjas
Fortsatt utveckling för att säkerställa samarbete och informationsutbyte med Utbetalningsmyndigheten.	Möjliggöra samlad analys av utbetalningar från olika myndigheter för att identifiera felaktiga utbetalningar och brott mot välfärdssystemen.	UO anpassningar för Utbetalningsmyndigheten

6.3.2 Effektiv och säker hantering av data

Kunskap om arbetsmarknadens funktionssätt och arbetsmarknadspolitikens effekter ska vara utgångspunkt i utformningen av arbetssätt och prioriteringar. Kvalitetssäkrade data är en grundförutsättning för både korrekta analyser och redovisning, samt produktionsplanering och mer riskbaserade kontroller. Särskilt viktigt är att det är möjligt att myndighetens data kan användas operativt det vill säga att verksamheten kan söka fram enskilda ärenden och personer utifrån relevanta

³³ Planeras för beslut under våren 2026 för ikraftträdande den 1 juli 2026. Se även risk 9 i bilaga 2.

parametrar såsom exempelvis bedömt stödbehov. Den fortsatta digitaliseringen innebär också ökade krav på en rättssäker informationshantering och tydligt informationsägarskap.

Sammanfattning aktiviteter 2026–2028	Förväntade effekter	Portfölj/UO/Linje
Utveckling av mer robusta dataflöden och etablering av metadataförmåga.	Korrekta data som grund för analyser, redovisning och operativ styrning och uppföljning av insatser och resurser.	Portfölj It bas och Ledning och stöd
Färdigställa och kvalitetssäkra uppdaterade och myndighetsgemensamma informationsmodeller.	Underlätta informationsutbyte mellan applikationer. Ge bättre förutsättningar för tydligt informationsägarskap.	VO It i linjen
Utveckla grundförmågor inom generativ och agentbaserad AI, med etablering av en egen AI-infrastruktur	Skapa förutsättningar för en ny form av automatisering med minskat beroende av strukturerade data.	Portfölj, It-bas

6.3.3 Förenkla och effektivisera stödet till chefer och medarbetare

Myndighetens stödfunktioner ska ge verksamhetens chefer och medarbetare så goda förutsättningar som möjligt att göra ett bra jobb. Administrativa processer och it-stöd ska vara enkla och effektiva. Särskilt viktigt är det att förbättra förutsättningarna för sektionschefer.

På sikt behöver myndigheten utveckla både processer och It-stöd för att möta framtida behov av korrekt ekonomisk uppföljning, prognoser och redovisning. Därtill finns behov av utveckling för att hantera uppdraget som beredskapsmyndighet på ett effektivt sätt, samt stärka styrning och uppföljning av säkerhet, beredskap och kontinuitet.

Sammanfattning aktiviteter 2026-2028	Förväntade effekter	Portfölj/UO/Linje
Utvecklingsarbete för att långsiktigt stärka myndighetens ekonomisystem och system för ledning och styrning.	System för verksamhetsplanering som underlättar en samordnad ledning och styrning av verksamheten	Inledningsvis VO Verksamhetsstöd och Ledningsstaben, i linjen.
Inledningsvis fokus på att ta fram målarkitektur och analysera behov och förutsättningar för nytt ekonomisystem och ett digitalt system för verksamhetsplanering	Ekonomisystem som underlättar korrekt ekonomisk uppföljning, prognoser och redovisning	
.	Bidra till god regelefterlevnad och ett effektivt och samordnat stöd till myndigheten.	

7 Myndighetens risker

Myndigheten har identifierat nio väsentliga verksamhetsrisker och tre arbetsmiljörisker inför 2026, se tabellerna nedan. Till dessa finns orsaker och konsekvenser samt planerade åtgärder för att hantera risken, se mer i bilaga 2.

Tabell 1. Sammanfattning av väsentliga risker inför 2026.

Risk	Riskvärde
Risk att kvalitén i ärendehandläggning, inklusive bedömningar och beslutsmotiveringar mot arbetssökande och arbetsgivare, inte uppfyller kraven i lagar och förordningar.	12
Risk att myndigheten inte kan säkerställa kontinuitet i kritisk verksamhet vid avbrott/incidenter.	8
Risk att myndigheten brister i det sammanhållna arbetet med säkerhet, informationssäkerhet och beredskap.	6
Risk att myndigheten brister i förmågan att hämta hem effekter av större utvecklingsaktiviteter.	4
Risk att myndigheten inte upptäcker och åtgärdar felaktiga utbetalningar och systematiskt utnyttjande av välfärdssystemet.	9
Risk för brister i kvalitet och effektivitet i utbud och användning av myndighetens upphandlade tjänster.	9
Risk för tillfälligt minskad tillgänglighet i telefoni i samband med övergång till nytt arbetssätt och ny ansvarsfördelning.	6
Risk att förändringarna i organisation och arbetssätt inte ger önskad effekt	8
Risk att införandet av aktivitetskrav för ekonomiskt bistånd påverkar effektivitet, resultat och rättssäkerhet negativt.	6

Tabell 6. Sammanfattning av arbetsmiljörisker inför 2026.

Risk	Bedömning av risk
1. Risk för ohälsosam arbetsbelastning	Ska åtgärdas
2. Risk för ohälsa på grund av stora förändringar	Ska åtgärdas
3. Risk för ohälsa på grund av hot och våld och otillåten påverkan, i och med ökad kontroll av arbetssökande, arbetsgivare och leverantörer.	Ska åtgärdas

8 Bilagor

Bilaga 1 Medelstillelning 2026-2027

Bilaga 2 Riskanalys och riskbedömning av arbetsmiljörisker

Bilaga 3 Strategisk programmix – grund för produktionsplanering och styrning av insatser.

Bilaga 4 Översikt över innehåll i myndighetens portföljer för verksamhetsutveckling med IT-innehåll.

Bilaga 5 Arbetsförmedlingens mått, målnivåer och modell för uppföljning