

Arbetsförmedlingens verksamhetsplan 2025

Version 1.0

Arbetsförmedlingen
Datum: 2025-01-25
Diarienummer: Af-2024/0055 0154

Innehåll

1	Myndighetens inriktning för 2025 – sammanfattning	5
2	Myndighetens mål för 2025	7
3	Förutsättningar	8
3.1	Uppdrag och Arbetsförmedlingens målbild	9
3.2	Ekonomiska förutsättningar och resursfördelning.....	9
3.3	Arbetsmarknaden	11
3.4	Förutsättningar för arbetsmiljö och kompetensförsörjning	12
3.4.1	Arbetsförmedlingens lokaler och lokalförsörjning	12
3.5	Övrigt om omvärlden.....	13
4	Driva verksamheten.....	13
4.1	Styrning av arbetsmarknadspolitiska insatser	13
4.2	Matchning och stöd till arbetssökande och arbetsgivare.....	15
4.2.1	Arbetsgivarearbete och arbetsnära insatser för arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden	15
4.2.2	Matchning och kontroll av arbetssökande	16
4.2.3	Handlingsplaner och arbetsmarknadspolitiska bedömningar	17
4.2.4	Tillgänglighet	17
4.2.5	Samverkan och stödja kompetensförsörjning.....	18
4.3	Motverka felaktiga utbetalningar och missbruk av välfärdssystemet	18
4.3.1	Effektiv och rättssäker ärendehandläggning	18
4.3.2	Kontroll av arbetsgivare och leverantörer.....	19
4.4	Inriktning för det förutsättningsskapande arbetet	19
4.4.1	En tydlig och effektiv ledning och styrning.....	19
4.4.2	Attraktiv arbetsgivare	20
4.4.3	Stabil och effektiv It-drift.....	20
4.4.4	Informationssäkerhet	20
4.4.5	Samhällsviktig verksamhet	21
5	Utveckla verksamheten.....	21
5.1	Matchning och stöd till arbetssökande och arbetsgivare.....	22
5.1.1	Besluts- och ärendehantering: förenklad och effektiviserad handläggning inom förmedlingsverksamheten	22
5.1.2	Kundrelationshantering: möjliggör enkel tillgång till sammanhållen information om den arbetssökande	23
5.1.3	Bedömning och segmentering: modeller och arbetssätt som grund för behovsanpassat stöd för arbetssökande och arbetsgivare.....	24
5.1.4	Tillgänglighet: effektivare hantering av kontakter med arbetsgivare och arbetssökande	25

5.2	Motverka felaktiga utbetalningar och missbruk av välfärdssystemet	27
5.2.1	Kontroll av leverantörer och arbetsgivare: riskbaserat och samordnat arbete med kontroll av leverantörer och arbetsgivare..	27
5.2.2	Förebygg felaktiga utbetalningar: gör det lätt att göra rätt från början	27
5.3	Förutsättningsskapande utveckling.....	28
5.3.1	Samverkan: möjliggör ökat digitalt informationsutbyte med samverkansparter	28
5.3.2	Hantering av information och data: skapa förutsättningar för en mer effektiv och säker hantering av data	29
5.3.3	Styrning, kultur och kompetens: stärk förutsättningarna för evidensbaserad verksamhet och korrekt myndighetsutövning.....	30
5.3.4	Myndighetsgemensamma stödfunktioner: förenkla och effektivisera stödverksamheten.	31
6	Myndighetens risker	32
7	Bilagor.....	33

1 Myndighetens inriktning för 2025 – sammanfattning

Verksamhetsplanen utgår från myndighetens målbild och anger styrningen för det kommande året.

Arbetsförmedlingens prioriteringar 2025 har fokus på kärnuppdraget och de områden där myndighetens verksamhet har störst betydelse för att arbetsmarknaden ska fungera väl. Nedan sammanfattas de tre viktigaste prioriteringarna för nästa år:

1. Arbetsgivararbete och arbetsnära insatser¹ till de arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden. Vi ska under 2025 etablera ett mer omfattande lokalt arbetsgivararbete som bygger på beprövad erfarenhet och evidens² och har fokus på de arbetsgivare som är öppna för en breddad rekrytering³ för att anställa arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden. Det lokala arbetsgivarearbetet ska förstärkas av arbetsgivarearbete i form av nationell service och kommunikation, digitala kanaler, och upphandlade matchningstjänster. Detta ska leda till att fler arbetssökande får ta del av arbetsnära insatser samt att resultaten för arbetssökande som är eller riskerar långtidsarbetslöshet⁴ förbättras. Se mer under 4.2.1.
2. Matchning och kontroll av arbetssökande. Vi ska under 2025 upprätthålla och förstärka kontrollen av om arbetssökande står till arbetsmarknadens förfogande och söker lämpligt arbete. Därtill ska vi etablera arbetssätt för att jobba aktivt och effektivt med matchning i form av bland annat platsförslag och platsanvisningar. Detta ska leda till att den geografiska och yrkesmässiga rörligheten bland arbetssökande ökar. Se mer under 4.2.2.
3. Motverka felaktiga utbetalningar och missbruk av välfärdssystemet. Vi ska under 2025 utöka vårt arbete med kontroller mot arbetsgivare och leverantörer. Därtill ska vi etablera metoder och arbetssätt för ett riskbaserat och träffsäkert kontrollarbete. Kontrollerna av leverantörer och arbetsgivare ska vara väl samordnade. Detta ska leda till att vi ökar andelen korrekta

¹ Inkluderar subventionerade anställningar, praktik, arbetsträning och arbetsmarknadsutbildning.

² Se exempelvis [Matchningsinsatser för arbetssökande med svag ställning på arbetsmarknaden – lärdomar från tre randomiserade försöksverksamheter](#), från ekonomis debatt nr 5 2023 årgång 51.

³ Med breddad rekrytering menas när arbetsgivare breddar sin syn på lämpliga kandidater för att få ett större urval och möjliggöra matchning av arbetssökande som av olika skäl står längre ifrån arbetsmarknaden. Det kan exempelvis handla om att sänka de formella kvalifikationskraven. Ett bredare och mer inkluderande urval av kandidater kan tillsammans med ökat fokus på generella/informella kompetenser bidra till en bättre och mer hållbar matchning. Breddad rekrytering är därmed ett perspektiv på att kompetensförsörjningsbehov kan lösas genom att ha en bredare syn på vilka kandidater som kan komma i fråga, för att hitta rätt person för arbetsuppgiften.

⁴ Med arbetssökande som är i eller riskerar långtidsarbetslöshet avses antingen de arbetssökande som redan är långtidsarbetslösa och de som inte är långtidsarbetslösa ännu men som bedöms ha stort behov av stöd för att komma i arbete eller studier.

utbetalningar och motverkar brott mot välfärdssystemet. Se mer under 4.3.

Inom områdena ovan ska Arbetsförmedlingen under 2025 nå tydliga förbättringar. Prioriteringarna återspeglas i myndighetens mål, mått, målnivåer, resursfördelning och de aktiviteter som ska göras under året.

En förutsättning för att lyckas nå målen för året är att prioriteringarna får genomslag i hela myndigheten och att de omsätts i ett samordnat genomförande. En del i det är att styra mer resurser till de arbetssätt och uppgifter som har störst betydelse för myndighetens resultat, vilket medför sänkta ambitioner inom vissa delar av verksamheten. Det personliga stödet till de arbetssökande som står relativt nära arbetsmarknaden kommer att behöva minska och därtill sker besparingar brett på staber och stödverksamhet inom hela myndigheten.

En annan förutsättning för att vi ska lyckas uppnå mål på både kort och lång sikt är ett fokuserat och sammanhållet utvecklingsarbete som leder till effektiviseringar⁵ och/eller bättre stöd till arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden.

⁵ Med effektivitet avses relationen mellan resultat, kvalitet och de resurser som myndigheten har till sitt förfogande. Bättre resultat och kvalitet med samma resurser, eller samma resultat och kvalitet med mindre resurser innebär ökad effektivitet. Resultaten definieras utifrån det uppdrag myndigheten har. Definitionen utgår från Ekonomistyrningsverkets syn på effektivisering, se mer här: [Effektivisering - Ekonomistyrningsverket \(esv.se\)](https://www.esv.se/effektivisering).

2 Myndighetens mål för 2025

För 2025 styr myndigheten mot tre övergripande resultatmål som vart och ett har två prestationsmål kopplade till sig. Prestationsmålen samlar de viktigaste prestationerna myndigheten ska göra för att bidra till att resultatmålen nås. Till varje mål finns ett antal mått och målnivåer som ligger till grund för uppföljning och bedömning av måluppfyllelsen. Målnivåerna har satts utifrån uppdrag och prioriteringar, samt en analys av efterfrågan på arbetskraft, arbetssökandes behov av stöd, effekter av insatser och myndighetens produktionskapacitet för året. Resultatmålen förutsätter att prestationsmålen uppnås.

Se mer om mått, målnivåer och modell för myndighetens samlade uppföljning i bilaga 5.

Tabell 1. Översikt prestations- och resultatmål per prioriterat område.

Prioriteringar	Prestationsmål	Resultatmål
1. Arbetsgivararbete och arbetsnära insatser till de arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden	Öka antalet arbetssökande som tar del av subventionerade anställningar, praktik och arbetsmarknadsutbildning. Öka jämställdheten i nya beslut om insatser.	Öka övergångar till arbete eller studier för arbetssökande som är i eller riskerar långtidsarbetslöshet.
2. Matchning och kontroll av arbetssökande	Upprätthåll hög sökaktivitet och förbättra kontrollen av att arbetssökande söker lämpligt arbete. Förbättra matchningen av arbetssökande.	Öka den geografiska och yrkesmässiga rörligheten.
3. Motverka felaktiga utbetalningar och missbruk av välfärdssystemet.	Förbättra kontrollen av leverantörer och arbetsgivare. Öka effektivitet och rättssäkerhet i ärendehandläggningen.	Öka andelen korrekta utbetalningar och motverka brott mot välfärdssystemet

Tabell 2. Sammanfattning av målnivåer och mått (se bilaga 5 för mer detaljer)

Prioriteringar	Mål	Målnivåer och mått
1. Arbetsgivararbete och arbetsnära insatser till de arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden	Prestationsmål Öka antalet arbetssökande som tar del av subventionerade anställningar, praktik och arbetsmarknadsutbildning.	Ska minst uppgå till totalt cirka 100 000 deltagare/månad fördelat på de olika insatserna ⁶
	Prestationsmål Öka jämställdheten i nya beslut om insatser.	Öka kvinnors andelar av nya beslut om insatserna ovan med cirka 2 procent jämfört med årssnitt.
	Resultatmål Öka övergångar till arbete eller studier för arbetssökande som är i eller riskerar långtidsarbetslöshet.	Övergångar till arbete eller studier för arbetssökande som är i eller riskerar långtidsarbetslöshet ska öka med cirka 0,1 procentenhet jämfört med årssnitt 2024.
2. Matchning och kontroll av arbetssökande	Prestationsmål: Upprätthåll en hög sökaktivitet och förbättra kontrollen av att arbetssökande söker lämpligt arbete.	Arbetssökandes sökaktivitet ska upprätthållas på minst samma nivå som 2024. Betydligt fler handlingsplaner ska innehålla en bedömning om geografisk och yrkesmässig rörlighet.
	Prestationsmål: Förbättra matchningen av arbetssökande	Antal platsanvisningar och platsförslag ska öka. Andelen som söker jobb efter platsanvisning ska öka. Andel i arbete eller studier efter upphandlad matchningstjänst ska öka.
	Resultatmål: Öka den geografiska och yrkesmässiga rörligheten	Andel som fått arbete utanför pendlingsområde/yrkesområde ska öka. Andel som övergår till arbete ska öka.
3. Motverka felaktiga utbetalningar och missbruk av välfärdssystemet.	Prestationsmål Förbättra kontrollen av leverantörer och arbetsgivare.	Antal kontrollbesök ska upprätthållas Mer än 90 % av kontrollutredningar ska ha påbörjats inom 3 mån. Alla nytillkomna leverantörer och leveransadresser ska få ett kontrollbesök inom två månader från att deltagare placerats i tjänst. Upptäckta felaktiga utbetalningar ska öka (antal utbetalningar och totalt belopp)
	Prestationsmål Öka effektivitet och rättssäkerhet i ärendehandläggningen.	En samlad bedömning utifrån granskningar ska visa på att vi uppnått en viss förbättring.
	Resultatmål Öka andelen korrekta utbetalningar och motverka brott mot välfärdssystemet	En samlad bedömning ska visa på att vi uppnått en tydlig förbättring.

⁶ Innebär en ökning motsvarande 2 800 deltagare jämfört med december 2024. Se bilaga 5 för fördelning mellan insatserna.

3 Förutsättningar

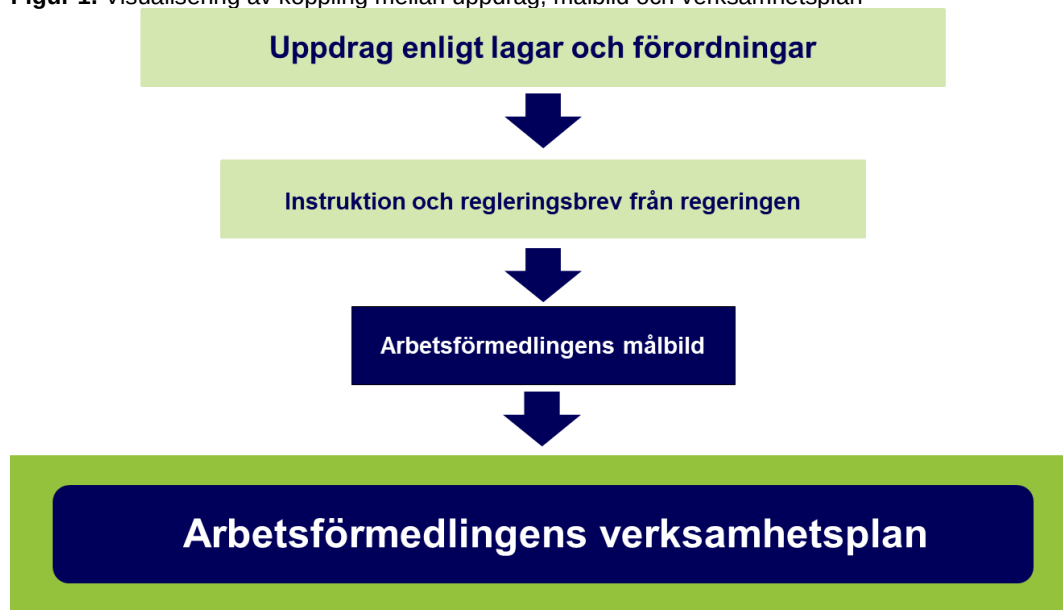
I kommande avsnitt beskriv de viktigaste förutsättningarna för verksamheten 2025.

3.1 Uppdrag och Arbetsförmedlingens målbild⁷

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 långtidsarbetslösa eller de som riskerar att bli det.

Med utgångspunkt i uppdraget har myndigheten beslutat om en ny målbild som ska vara vägledande för prioriteringar och utveckling. Verksamhetsplaneringen ska omsätta uppdrag och målbild i genomförande genom årliga mål, konkreta aktiviteter samt fördelning av ansvar och resurser.

Figur 1. Visualisering av koppling mellan uppdrag, målbild och verksamhetsplan



3.2 Ekonomiska förutsättningar och resursfördelning

Tilldelningen på förvaltningsanslaget för 2025 uppgår till 7,5 miljarder kronor. Det är något högre än 2024. Ökningen är främst kopplad till riktade satsningar på förstärkt matchning i egen regi och utveckling av digitalt informationsutbyte med den kommunala vuxenutbildningen. Kostnader för lönerevision ökar 2025. Samtidigt har

⁷ Arbetsförmedlingens strategiska inriktning – För ett Sverige i arbete. Diarienummer: Af-2024/0120 2218

de besparingsåtgärder som genomförts under 2024 börjat ge effekt och därmed tar myndigheten med sig ett anslagssparande på cirka 133 miljoner kronor in till 2025.

Sammantaget bedöms det finnas ett ekonomiskt utrymme för att förbättra våra resultat. En förutsättning är att resurser styrs dit de ger störst effekt utifrån tydliga prioriteringar. Fördelningen av medel på förvaltningsanslaget inom myndigheten för 2025 innebär fokus på kärnuppdraget både genom riktade satsningar för att förstärka områden som har störst betydelse för myndighetens resultat och genom utveckling som ska leda till effektiviseringar. Denna inriktning kommer utgöra grunden även för tilldelningarna 2026 och 2027.

Fördelningen av förvaltningsmedel 2025 innebär i korthet följande:

- VO Lokal arbetsmarknad tilldelas ytterligare cirka 80 miljoner kronor jämfört med 2024. Det ska tillsammans med besparingar inom verksamhetsområdets stöd- och stabsverksamhet samt effektiviseringar innebära en betydande utökning av det egna arbetsgivararbetet, vilket ska leda till att fler arbetssökande får ta del av arbetsnära insatser och subventionerade anställningar, samt att resultaten i form av övergångar till arbete och studier för långtidsarbetslösa och arbetslösa med funktionsnedsättning ökar.
- Ytterligare satsningar på en förstärkning av SIUS i syfte att fler arbetslösa med funktionsnedsättning ska komma i arbete eller studier.
- För att ytterligare öka förmågan inom ramen för arbetet med det civila försvaret och myndighetens krigsorganisation så fördelas 5 miljoner kronor till berörda verksamheter.
- De totala utvecklingsramarna för verksamhetsutveckling med It-innehåll uppgår till 453 miljoner kronor. Jämfört med planeringstilldelningen innebär det att ytterligare:
 - 32 miljoner kronor tillförs för utveckling av system för digitalt informationsutbyte med den kommunala vuxenutbildningen.
 - 40 miljoner kronor tillförs för en riktad satsning på vidareutveckling av It-stöd för arbetsförmedlare i syfte att effektivisera handläggning och förbättra användarupplevelsen. Utvecklingen ska utgå från behov och förbättringsförslag som medarbetare i verksamheten lämnat in. Satsningen ska innebära mätbara förbättringar under 2025.
- En GD-reserv på 126 miljoner kronor som möjliggör ytterligare satsningar under året utifrån uppkomna behov och myndighetens prioriteringar.
- Myndighetens It- resurser har under våren 2024 samlats inom VO It. Detta ska både ge besparingar och leda till ett mer samordnat och kostnadseffektivt utvecklingsarbete.
- Besparingar görs inom VO It:s drift genom att bland annat fullfölja de besparingsåtgärder som påbörjats under 2024.

- Breda besparingar sker på stab- och stödverksamhet inom hela myndigheten. Detta innebär bland annat behov av bättre intern samordning av planering och uppföljning och anpassade ambitionsnivåer inom stödverksamheten.
- Minskad omfattning på interna kommunikationsinsatser.
- Besparingar görs inom VO Direkt vilket ska hanteras främst genom minskat personligt stöd till arbetssökande som står nära arbetsmarknaden. Bland annat genom att väsentligt öka andelen som går helt via självserviceflödet de första 180 dagarna i sin arbetslöshetstid, se mer i avsnitt 5.1.3.
- Besparingar ska ske på myndighetens lokalkostnader, se 3.4.1.

När det gäller myndighetens sakanslag finns utrymme för ökade volymer i arbetsmarknadspolitiska insatser, framför allt nystartsjobb, etableringsjobb, praktik, arbetsmarknadsutbildning och särskilda insatser för arbetssökande med funktionsnedsättning. Se mer om styrningen av insatser i avsnitt 4.1

I bilaga 1 Medelstilldelningen finns mer detaljerat om myndighetens budget på de olika anslagen.

3.3 Arbetsmarknaden⁸

Sedan hösten 2023 har efterfrågan på arbetsmarknaden successivt försvagats och både arbetslösheten och långtidsarbetslösheten har ökat under hela 2024. Arbetslösheten bedöms fortsätta öka under första halvan av 2025. Från och med andra halvan av 2025 påbörjas en successiv återhämtning på arbetsmarknaden.

Under 2025 bedöms antal inskrivna arbetslösa uppgå till ett årsgenomsnitt på 365 000 personer, vilket motsvarar en arbetslöshetsnivå på 6,9 procent. När det gäller antalet långtidsarbetslösa sker motsvarande utveckling med en viss fördröjning. Långtidsarbetslösheten bedöms därför öka under hela 2025 och först under 2026 påbörjas en successiv nedgång. Vid slutet av 2025 bedöms antalet långtidsarbetslösa uppgå till omkring 155 000 personer. Arbetsmarknadsläget väntas bli särskilt svårt för arbetslösa som står långt ifrån arbetsmarknaden, varav många varit utan arbete i två år eller mer. Cirka en fjärdedel av de långtidsarbetslösa har någon form av funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga och cirka en fjärdedel är utrikes födda kvinnor.

De branscher som påverkas mest av lågkonjunkturen är byggsektorn och de som har en hög exponering mot privat konsumtion, såsom handel, hotell och restaurang samt personliga och kulturella tjänster. Det är branscher där många vanliga ingångsyren finns, vilket kan försvåra etablering på arbetsmarknaden för unga och nyanlända arbetssökande. Samtidigt som arbetslösheten bedöms öka kommer många arbetsgivare alltså ha svårt att hitta arbetskraft med efterfrågade kompetenser.

⁸ Se [Arbetsmarknadsutsikterna hösten 2024](#), Af-2024/0114 8724

Det har under en längre tid rått brist på arbetskraft inom flera sektorer, framför allt högutbildad arbetskraft. Dessa svårigheter bedöms bestå trots en ökad arbetslöshet. 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, branschsammanställning samt graden av specialisering.

Konsekvenser för verksamheten

Ett ökat antal arbetslösa och långtidsarbetslösa i kombination med fortsatt brist på arbetskraft inom vissa sektorer och regioner innebär stora behov av insatser för att förbättra matchningen. Arbetsförmedlingens viktigaste insatser handlar om att utifrån arbetsgivares rekryteringsbehov synliggöra, utveckla och ta vara på kompetensen hos de arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden. Det handlar både om matchning i kombination med praktik och subventionerade anställningar och kompetens- och utbildningsinsatser. Därtill är det viktigt att stärka både kontroll och stöd för att främja en hög sökaktivitet och ökad geografisk och yrkesmässig rörlighet på arbetsmarknaden.

3.4 Förutsättningar för arbetsmiljö och kompetensförsörjning

Arbetsförmedlingens förmåga att bemanna verksamheten med rätt kompetens påverkas av de ekonomiska förutsättningarna, befintlig intern kompetens och av tillgången på rätt kompetens på arbetsmarknaden. Utmaningarna med att balansera krav och resurser och behålla en hållbar och hälsosam arbetsmiljö ställer höga krav på ledarskapet och medarbetarskapet.

Myndigheten behöver arbeta strukturerat och långsiktigt för att attrahera och behålla den kompetens som krävs för att utföra uppdraget och nå våra mål. I huvudsak sker det genom kompetensöverföring, lärande i arbetsvardagen och intern rörlighet. Det kommer även behöva ske rekryteringar av arbetsförmedlare för att bygga ut arbetet med matchningsinsatser i egen regi. Vidare är det viktigt att identifiera vilka åtgärder som krävs för att säkra den kompetens som bedöms vara verksamhetskritisk.

3.4.1 Arbetsförmedlingens lokaler och lokalförsörjning

De senaste åren har förändringar skett i Arbetsförmedlingens arbetssätt och mötesformer som påverkat användningen av myndighetens lokaler. Övergången till enbart bokade besök, ökning av digitala och hybrida möten och medarbetarnas möjlighet att arbeta på distans har inneburit att det idag finns ytor på flera av myndighetens kontor som inte används fullt ut. Det finns därmed potential till ett mer effektivt nyttjande av lokaler. Myndighetens ambition är att under den kommande sexårsperioden minska lokalytorna med en cirka en tredjedel utan att detta påverkar verksamheten negativt. Detta förutsätter ett nära samarbete mellan enheten Lokalförsörjning och de verksamheter som berörs. Förändringarna ska ske utifrån beskrivning och analys av verksamhetens behov.

3.5 Övrigt om omvärlden

Sverige och omvärlden befinner sig i ett paradigmskifte⁹ med successivt försämrat säkerhetsläge. Det medför ett ökat fokus på det säkerhetspolitiska läget och upprustning av totalförsvaret, där Arbetsförmedlingen numera är en beredskapsmyndighet.

Den accelererade digitaliseringen medför ökade behov av digital kompetens och ökade krav på IT-säkerhet. Kvalificerade cyberangrepp har ökat i omfattning och förmåga. Cyberangrepp till vardags och vid höjd beredskap kan få stora konsekvenser för vår robusthet när vi är beroende av kedjor av aktörer i vår digitalisering.

Organiserad brottslighet och systematiskt utnyttjande av välfärdssystemen är ett växande samhällsproblem. Väl fungerande kontrollsystem och myndighetssamverkan är viktiga delar för att motverka detta.

4 Driva verksamheten

Nedan beskrivs inriktning för verksamheten för att klara uppdrag och nå myndighetens mål under 2025. Inriktningen avser både verksamhet som är direkt kopplat till målen och verksamhet som är stödjande och förutsättningsskapande för att nå målen. Avdelningar och verksamhetsområden ska operationalisera inriktningen i sin verksamhetsplanering med konkreta aktiviteter som de ska genomföra under året för att bidra till myndighetens mål och uppdrag.

För inriktningen gällande större utvecklingsaktiviteter som på sikt ska skapa bättre förutsättningar för verksamheten att nå målen, se avsnitt 5.

4.1 Styrning av arbetsmarknadspolitiska insatser

Vi ska nyttja våra tilldelade programmedel effektivt och jämförbart för att motverka långtidsarbetslöshet och bidra till en förbättrad matchning. Vår styrning av insatser utgår från arbetssökande kvinnor och mäns behov av stöd, efterfrågan på arbetsmarknaden, befintlig kunskap¹⁰ och våra resultatmål.

Under 2025 kommer antalet arbetslösa att öka. Generellt utgörs en stor del av de nyinskrivna av arbetssökande som står nära arbetsmarknaden och klarar sig utan omfattande stöd från Arbetsförmedlingen¹¹. För dessa är fokus främst på digitala självservicetjänster och att säkra en hög och effektiv sökaktivitet via uppföljning och

⁹ [Totalförsvaret 2025-2030](#)

¹⁰ I form av forskning, utvärdering och beprövad erfarenhet

¹¹ Utifrån det statistiska bedömningsstödet bedöms cirka 30 – 40 procent av de nyinskrivna ha en jobbchans på över 50 procent, vilket innebär att de står för nära arbetsmarknaden för att vara aktuella för beslut om matchningstjänst. Cirka en tredjedel av alla som skriver in sig som arbetssökande på Arbetsförmedlingen under ett år lämnar för ett arbete utan stöd inom tre månader efter inskrivning. De som snabbt går till arbete är i huvudsak personer med utbildning och som kommer från ett arbete eller från studier.

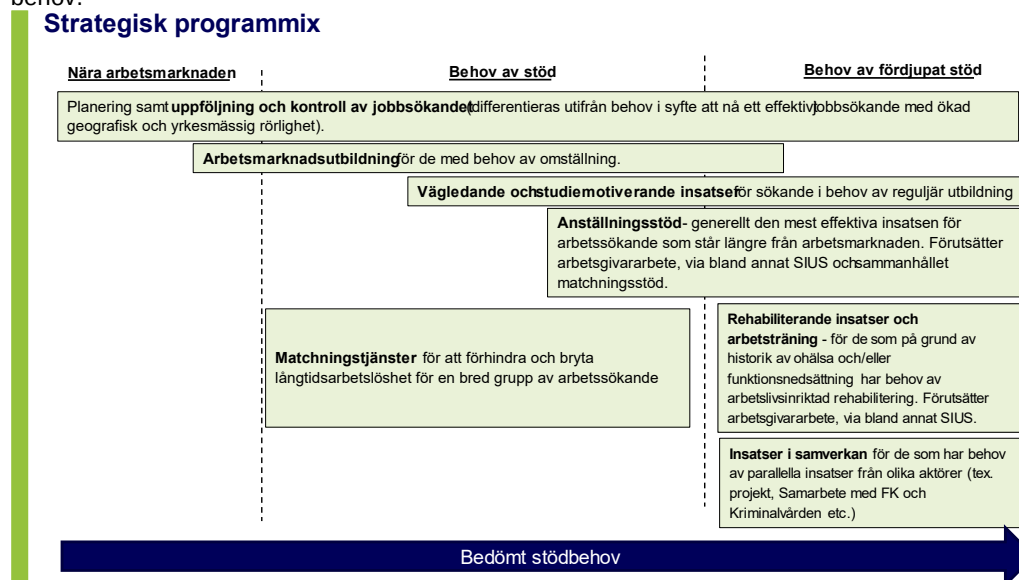
kontroll av arbetssökandet med utgångspunkt i en tydlig bedömning och handlingsplan.

För de arbetssökande som har ett måttligt stödbehov ges stöd primärt via den upphandlade matchningstjänsten Rusta och matcha 2. För 2025 bedöms behoven av dessa tjänster motsvara ett årsgenomsnitt på cirka 40 000–45 000 deltagare per månad, vilket är något lägre än 2024. Aktiviteter kommer ske för att öka kostnadseffektiviteten av tjänsten, se avsnitt 4.2.2

För de arbetssökande som står längre ifrån arbetsmarknaden behövs mer omfattande stöd, ofta med en kombination av flera insatser som leder mot jobb. Under 2025 bedöms det finnas ett fortsatt stort och ökande behov av fördjupat stöd¹², framförallt i form av subventionerade anställningar, praktik och arbetsmarknadsutbildning. En förutsättning för att öka användningen av dessa insatser är fortsatt utveckling och förstärkning av myndighetens arbetsgivararbete i egen regi. Över hälften av de i behov av fördjupat stöd har en registrerad funktionsnedsättning och är därmed aktuella för SIUS och de olika typerna av särskilda insatser som finansieras via anslag 1:4.

Se mer om myndighetens styrning av insatser i bilaga 4 Strategisk programmix som, tillsammans med målnivåerna för 2025, ska vara utgångspunkten för verksamhetens produktionsplanering och det operativa arbetet med bedömningar i handlingsplanen och beslut om insatser. Hänsyn ska tas till regionala och lokala förutsättningar och variationer i efterfrågan.

Figur 2. Övergripande visualisering av styrningen av insatser utifrån uppdrag och arbetssökandes behov.



¹² Utifrån det statistiska bedömningsstödet bedöms cirka hälften av de kvarstående arbetssökande ha en jobbchans på under 15 procent, vilket innebär att de står för långt ifrån arbetsmarknaden för att tillgodogöra sig en matchningstjänst.

4.2 Matchning och stöd till arbetssökande och arbetsgivare

Arbetsförmedlingen ska bidra till en väl fungerande matchning mellan kompetens och arbetsmarknadens behov. Nedan beskrivs mer om inriktning och prioriteringar för 2025 inom området.

4.2.1 Arbetsgivararbete och arbetsnära insatser för arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden

Arbetsförmedlingen ska under 2025 utöka och fortsätta förbättra det lokala och regionala arbetsgivararbetet. Vi ska prioritera arbetsgivare som är öppna för en breddad rekrytering i syfte att matcha och ta vara på kompetenser hos de arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden. Arbetet ska utgå ifrån beprövad erfarenhet och evidensbaserade metoder¹³ och leda till att fler arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden övergår till arbete eller studier. Det egna lokala arbetsgivararbetet ska vara väl samordnat med och förstärkas av arbetsgivararbete i form av nationell kommunikation, digitala kanaler och upphandlade matchningstjänster.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Utöka och utveckla arbetet med sammanhållet matchningsstöd¹⁴ så att väsentligt fler kan ta del av insatsen och resultaten i form av övergångar till arbete eller studier efter insatsen ökar.
- Fortsätta att förbättra och utöka arbetet med SIUS-programmet¹⁵ för att både öka antalet arbetssökande kvinnor och män som tar del av stödet och andelen som når resultat av insatsen.
- Jobba proaktivt med nationell service, kontakter och kommunikation gentemot arbetsgivare för att öka intresse för att anställa med stöd. De nationella kommunikationsinsatserna ska utgå från regionala arbetsmarknader och behov och vara väl samordnat med det operativa arbetet i både regioner och på Personligt distansmöte.
- Förstärk uppföljningen av pågående anställningar med stöd för att minska avbrott med anledning av uppsägning.
- Förbättra den digitala ingången för intresseanmälan anställa med stöd och säkra korta ledtider för matchning och beslut.
- Förenkla processen för hanteringen av särskilda insatser. Detta ska frigöra tid som ska läggas på mer kontakter med arbetsgivare i form av ackvirering och uppföljning.

¹³ Se mer om gemensamma faktorer i [effektiva matchningsinsatser för arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden](#) i artikel från 2023 i tidskriften ekonomisk debatt. [Se även slutaster från myndighetens klusteranalyser](#)

¹⁴ Sammanhållet matchningsstöd är ett stöd där Arbetsförmedlingen i egen regi effektivt ska sammanföra långtidsarbetslösa med behov av fördjupad matchning med arbetsgivare som söker arbetskraft

¹⁵ SIUS = särskild stödperson för introduktions- och uppföljningsstöd.

- Stärka och utveckla handlägningsprocessen för subventionerade anställningar med utgångspunkt i rekommendationerna som lämnats till myndigheten av Riksrevisionen¹⁶.
- Jobba löpande med samarbete, information och dialog med leverantörer av matchningstjänster, för att öka resultaten i tjänsterna samt användningen av praktik och nystartsjobb.
- Fortsatt fokuserat arbete med att identifiera, anvisa och matcha lämpliga arbetssökande till arbetsmarknadsutbildning. Se över behov av ytterligare åtgärder för att öka antal deltagare.

4.2.2 Matchning och kontroll av arbetssökande

Att kontrollera att arbetssökande aktivt och effektivt söker arbete och tar del av anvisade insatser förbättrar matchningen och skapar förutsättningar för att upprätthålla legitimiteten för ersättningssystemen. Den arbetssökande ska stå till arbetsmarknadens förfogande, söka arbete aktivt och acceptera lämpliga arbeten. Om en arbetssökande inte har möjlighet att få ett arbete inom sitt yrke eller på sin bostadsort måste denne vara beredd att byta yrke, pendla eller flytta för att ha rätt till ersättning. Myndigheten ska matcha arbetssökande till lämpliga arbeten eller utbildningar genom bland annat platsförslag och anvisningar.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Stärk och vidareutveckla arbetet med kontroll av att arbetssökande söker lämpligt arbete, även när arbetssökande är hos en leverantör¹⁷.
- Etablera metod och arbetssätt i syfte att kunna jobba aktivt med platsförslag och platsanvisningar för de arbetssökande och i de situationer där det bedöms ge effekt¹⁸.
- Stärk vår förmåga till myndighetsutövning för att säkerställa att arbetssökande står till arbetsmarknadens förfogande.
- Vidta åtgärder för att öka kvaliteten på matchningsunderlagen.
- Utveckla mått och applikationer för att löpande och med högre precision kunna följa upp prestationer och resultat gällande arbetssökandes geografiska och yrkesmässiga rörlighet.
- Etablera ett betygssystem för leverantörer och ett arbetssätt där lågpresterande leverantörer av matchningstjänster utesluts systematiskt.
- Gör en översyn av nuvarande ersättningsmodell för matchningstjänster i syfte att stärka leverantörernas incitament att nå resultat och minska snittkostnaderna per deltagare. Utgångspunkten ska vara den

¹⁶ Subventionerade anställningar – att motverka fel i ett system med allvarliga risker (RiR 2023:17)

¹⁷ Utgå bland annat från IAF:s granskning av leverantörernas avvikelserapportering 2024:12

¹⁸ I första hand effekt i form av kortad tid i arbetslöshet och/eller ökad geografisk och yrkesmässig rörlighet

effektutvärdering som gjorts tillsammans av Arbetsförmedlingen och Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU)¹⁹.

4.2.3 Handlingsplaner och arbetsmarknadspolitiska bedömningar

En hög precision i våra bedömningar är en grund för att kunna ge arbetssökande kvinnor och män ett effektivt och behovsanpassat stöd. När en arbetssökande skrivs in på Arbetsförmedlingen ska vi tydliggöra både vad myndigheten kan erbjuda och vad den arbetssökande måste göra själv. Den arbetssökandes handlingsplan tydliggör både behovet av stöd och det egna ansvaret och är grunden för det fortsatta stödet till den arbetssökande.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Fortsätta arbetet med att systematiskt följa upp och uppdatera handlingsplaner och arbetsmarknadspolitiska bedömningar med fokus på att besluta om effektiva insatser till de arbetssökande som är eller riskerar långtidsarbetslöshet och saknar en pågående lämplig insats.
- Så tidigt som möjligt identifiera och bedöma förekomst 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 andelen arbetsnära insatser som riktas till utrikesfödda kvinnor.²⁰

4.2.4 Tillgänglighet

Myndigheten har ett serviceansvar och det ska vara möjligt för arbetsgivare och arbetssökande att med en rimlig väntetid komma i kontakt med myndigheten. Tillgängligheten är viktig för både myndighetens resultat och förtroende. Den möts på olika sätt och i olika kanaler beroende på behov. Tillgänglighet handlar också om att få sitt ärende hanterat på ett effektivt sätt. Utöver det handlar tillgänglighet om tillgänglighet för alla. All information från oss som myndighet ska vara lätt att förstå och ta till sig.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Uppföljning och ledning för ökat fokus på att ta ärenden så långt som möjligt utan onödiga överflyttningar.
- Förenkla och förbättra kommunikationen om myndighetens kontaktvägar för att hitta rätt på Arbetsförmedlingen i syfte att minska behovet av personlig kontakt.

¹⁹ IFAU, *En effektutvärdering av arbetsförmedling med fristående leverantörer, rapport 2024:1*

²⁰ 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.

4.2.5 Samverkan, anvisning till studier och stödja kompetensförsörjning

För att ge de arbetssökande och arbetsgivare som har behov av ett sammanhållet och behovsanpassat stöd är vår lokala närvaro och samverkan med kommuner, leverantörer och andra aktörer avgörande. Myndigheten ska fortsätta förbättra samverkan med kommuner och andra aktörer²¹ utifrån överenskommelser och gemensamma målsättningar. Samverkan ska vara resultatinriktad och fokusera på att förbättra stödet till arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden, öka övergångar till reguljära studier för kortutbildade och bidra till förbättrad kompetensförsörjning. Den ska utgå ifrån överenskommelser med gemensamma mål och prioriteringar samt tydliga roller och ansvarsfördelning.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Systematisk följa upp och förbättra samverkan med kommuner med utgångspunkt i våra överenskommelser. Fokus ska vara på insatser i samverkan som leder till fler övergångar till arbete eller studier för arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden.
- Fortsatt systematiskt arbete med anvisningar till studier och studiemotiverande insatser med fokus på de arbetssökande som behöver grundläggande reguljär utbildning för att kunna etablera sig på arbetsmarknaden.
- Fortsatta insatser i samverkan för att möta arbetskraftsbehov som uppstår vid stora företagsetableringar och företagsexpansioner.

4.3 Motverka felaktiga utbetalningar och missbruk av välfärdssystemet

Ersättning till arbetslösa, upphandlade tjänster samt olika former av lönesubventioner är avsedda för de arbetslösa som behöver stöd, inga andra. Vi arbetar för att det ska vara lätt att göra rätt. Missbruk är oacceptabelt och myndigheten arbetar både individuellt och tillsammans med andra myndigheter för att skattemedel ska användas till det de är avsedda för. Att motverka felaktiga utbetalningar handlar både om en effektiv och rättssäker handläggning där vi gör rätt från början och ett väl fungerande arbete med kontroll.

Nedan beskrivs mer om inriktning och prioriteringar för 2025 inom detta område.

4.3.1 Effektiv och rättssäker ärendehandläggning²²

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

²¹ Exempelvis arbetsmarknadens parter, branschorganisationer, och andra aktörer inom kompetensförsörjningssystemet på nationell och regional nivå.

²² Inom detta område finns också en identifierad risk med riskåtgärder: *Risk att kvaliteten i bedömningar, dokumentation och beslutsmotiveringar inte når upp till kraven i lagar och förordningar.* Se mer i bilaga 6.

utgångspunkt för detta är en stark förvaltningskultur baserat på den statliga värdegrunden och goda förutsättningar till lärande och kompetensutveckling.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Säkerställa att vi har system, riktlinjer och arbetssätt som gör det lätt att göra rätt.
- Fortsatt systematisk uppföljning av kvalitet i ärendehandläggning och riktade insatser för att rätta till de brister som upptäcks. Särskilt fokus på bedömningar, matchningsunderlag och beslutsmotiveringar.

4.3.2 Kontroll av arbetsgivare och leverantörer²³

För att säkra korrekta utbetalningar genomför myndigheten flera olika typer av kontroller av både arbetsgivare, arbetssökande och leverantörer. Genom bättre samordning samt riskbaserade och systematiska kontroller ska vi uppnå en hög effektivitet i kontrollarbetet. Särskilt fokus ska vara på att motverka välfärdsbrottslighet och arbetslivskriminalitet.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Förtydliga ansvar och stärka samordningen av vårt arbete avseende kontroller och felaktiga utbetalningar.
- Etablera metoder och arbetssätt för fler riskbaserade och träffsäkra kontroller.
- Stärk samverkan med andra myndigheter för att motverka välfärdsbrottslighet.

4.4 Inriktning för det förutsättningsskapande arbetet

En tydlig och effektiv ledning och styrning är avgörande för att vi ska nå våra mål. Andra viktiga förutsättningar är en hållbar arbetsmiljö och förmåga till kompetensförsörjning samt en stabil och effektiv It-drift.

Nedan beskrivs mer om inriktningen 2025 för det förutsättningsskapande arbetet.

4.4.1 En tydlig och effektiv ledning och styrning²⁴

Vi ska ha en tydlig ledning och styrning som leder till samsyn om helheten i hur uppdraget ska genomföras där myndighetens prioriteringar får genomslag på alla nivåer och omsätts i ett samordnat genomförande.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

²³ Inom detta område finns också en identifierad risk med riskåtgärder: 4. Risk att myndigheten inte upptäcker systematiskt och brottsligt utnyttjande av arbetsmarknadstjänster och subventionerade anställningar. Se mer i bilaga 6.

²⁴ Inom detta område finns en identifierad risk med riskåtgärder: Risk att myndigheten brister i förmågan att prioritera, genomföra och hämta hem effekter av våra större utvecklingsaktiviteter, se mer i bilaga 6.

- Förankra och etablera myndighetens nya målbild.
- Stärka lednings- och styrningskommunikation.
- Öka andelen tid som läggs på direkt stöd till prioriterade arbetsgivare och arbetssökande²⁵.
- Införa en uppdaterad och utvecklad tidredovisning som grund för analyser av tidsåtgång för olika ärenden och processer och styrning av resurser. Det ska ge underlag för effektiviseringar och aktiviteter som kan minska tidsåtgången per ärende.
- Stärk arbetet med uppföljning, analys av resultat och lärande med utgångspunkt i Klustermodellen och analyser av framgångsfaktorer för goda och jämställda resultat²⁶.
- Fortsätta att systematiskt verka för en minskad klimatpåverkan, med särskilt fokus på en minskning av koldioxidutsläpp för tjänsteresor.²⁷

4.4.2 Attraktiv arbetsgivare

För att nå goda resultat och vara en attraktiv arbetsgivare krävs ett systematiskt arbete för att förbättra vår arbetsmiljö och förmåga till kompetensförsörjning.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Insatser för lärande och kompetensutveckling för förmedlingsverksamheten, med utgångspunkt i prioriteringar och arbetsförmedlarbefattningens jobbkitektur. Särskilt viktigt är det att göra insatser för att stärka förmågan till myndighetsutövning och tryggheten i statstjänstemannarollen.
- Fortsätta att systematiskt verka för en hållbar och hälsosam arbetsmiljö inklusive den digitala arbetsmiljön, med särskilt fokus på de risker för ohälsa som myndigheten har identifierat, se bilaga 2, flik 2.

4.4.3 Stabil och effektiv It-drift

En säker och stabil It-drift är en viktig förutsättning för att möjliggöra en hög produktionskapacitet i myndigheten. Vi ska under 2025 fortsätta vårt systematiska arbete för att både löpande effektivisera driften och minska antalet incidenter och minimera de negativa effekterna som kan uppstå vid driftsproblem.

4.4.4 Informationssäkerhet

Arbetsförmedlingen behöver etablera ett mer systematiskt och riskbaserat informationssäkerhetsarbete. Cybersäkerhetslagen, som träder i kraft 2025, innebär också skärpt lagstiftning för cyber- och informationssäkerhet.

²⁵ Genom att minska tiden på interna möten, egen planering, stöd och stabsverksamhet, egeninitierad utveckling etc.

²⁶ Se mer om klustermodellen här: [Uppföljning med stöd av klustermodellen | Intranätet](#)

²⁷ Se Förordning (2009:907) om miljöledning i statliga myndigheter.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Tydliggöra och stärk myndighetens informationsstyrning och informationssäkerhetsarbete. I detta ingår att förbereda för flytt av ansvar för informationsägarskap så att verksamhetsansvariga chefer får ett tydligare ansvar²⁸. Detta ska förbättra förutsättningarna för ett systematiskt och riskbaserat arbetssätt.

4.4.5 Samhällsviktig verksamhet²⁹

Alla statliga myndigheter under regeringen ska genom sin verksamhet minska sårbarheten i samhället och utveckla en god förmåga att hantera sina uppgifter vid fredstida krissituationer och höjd beredskap. Arbetsförmedlingen är också en beredskapsmyndighet och ska ha förmåga att inför och vid höjd beredskap säkra arbetet med uppgifter som är av betydelse för totalförsvaret³⁰, ersättningar till enskilda och personalförsörjning.

Myndigheten behöver under 2025 fortsätta stärka förmågan att agera proaktivt och handlingskraftigt i hanteringen av såväl fredstida krissituationer som vid krig och krigsfara.

Viktigaste aktiviteter under 2025:

- Tydliggöra roller, ansvar och samordningsformer för samhällsviktig verksamhet och civilt försvar.
- Utbilda och öva chefer och medarbetare i att hantera de situationer och krav som kris, höjd beredskap och i yttersta fall krig ställer.
- Utveckla förmågan att genomföra risk- och sårbarhetsanalyser.
- Fastställ vad som är myndighetens samhällsviktiga och verksamhetskritiska processer och säkerställ att det finns kontinuitetsplaner för dessa.
- Vidareutveckla styrande dokument och stöd till verksamheten för arbetet med kontinuitetshantering.

5 Utveckla verksamheten

Myndighetens utvecklingsarbete ska leda till effektiviseringar och stärkt förmåga att uppnå bättre resultat. Utgångspunkten är myndighetens målbild. Planeringen av myndighetens utvecklingsarbete har ett treårsperspektiv.³¹

²⁸ Se uppdragsbeskrivning Af-2024/0075 7056

²⁹ Inom detta område har myndigheten en identifierad risk med riskåtgärder: *Risk att myndigheten inte kan säkerställa kontinuitet i kritisk verksamhet vid avbrott/incidenter*, se mer i bilaga 6.

³⁰ Det innebär uppgifterna utbetalning av ersättning till enskild och anvisning till arbete under allmän tjänsteplikt

³¹ En översyn och uppdatering sker årligen. Under våren kommer en särskild uppdatering göras för att omhänderta slutsatser från det pågående arbetet med översyn av förmedlingsverksamheten.

I figur 2 nedan ges en översikt över myndighetens viktigaste förflyttningar de kommande åren. I kommande avsnitt ges en mer utförlig beskrivning av vad som ska utvecklas inom respektive förflyttning och vilka effekter det förväntas ge de kommande tre åren. Ytterligare konkretisering av aktiviteter görs på underliggande nivåer³². I bilaga 5 finns de mått som kommer användas för att följa upp utvecklingsarbetet.

Figur 3. Översikt över myndighetens viktigaste förflyttningar 2025-2027 för att nå målbilden

Målbild	2025	2026	2027
Matchning och stöd till arbetssökande och arbetsgivare	1.1 Besluts- och ärendehantering: förenkla och effektivisera handläggning inom förmedlingsverksamheten.		
	1.2 Kundrelationshantering: möjliggör enkel tillgång till sammanhållen information om den arbetssökande.		
	1.3 Bedömning och segmentering: modeller och arbetssätt som grund för behovsanpassat stöd för arbetssökande och arbetsgivare.		
	1.4 Tillgänglighet: effektivare hantering av kontakter med arbetsgivare och arbetssökande		
Motverka felaktiga utbetalningar och missbruk av välfärdssystemet	2.1 Kontroll av leverantörer och arbetsgivare: riskbaserat och samordnat arbete med kontroll av leverantörer och arbetsgivare.		
	2.2 Förebygg felaktiga utbetalningar: gör det lätt att göra rätt från början.		
Förutsättnings- skapande utveckling	3.1 Samverkan: stärk samverkan och möjliggör ökat digitalt informationsutbyte med samverkansparter.		
	3.2 Hantering av information och data: skapa förutsättningar för en mer effektiv och säker hantering av information och data.		
	3.3 Styrning, kultur och kompetens: stärka förutsättningarna för kompetensförsörjning, korrekt myndighetsutövning och evidensbaserad verksamhet.		
	3.4 Myndighetens gemensamma stödfunktioner: förenkla och effektivisera stödet till chefer och medarbetare.		

5.1 Matchning och stöd till arbetssökande och arbetsgivare

I detta avsnitt presenteras det utvecklingsarbete som ska ge direkta förbättringar i vårt arbete med matchning och stöd till arbetssökande och arbetsgivare. Det samlas under fyra övergripande förflyttningar, som beskrivs mer nedan.

5.1.1 Besluts- och ärendehantering: förenklad och effektiviserad handläggning inom förmedlingsverksamheten

En stor del av myndighetens resurser läggs på olika typer av besluts- och ärendehantering och Arbetsförmedlingen är mitt inne i en övergång från gamla till moderna systemstöd för detta. Det finns stora behov av att 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 minska driftskostnaderna för myndighetens It-stöd. Detta är en omfattande och komplex förflyttning att genomföra. För att lyckas krävs en sammanhållen utveckling av både processer och systemstöd som tar sin utgångspunkt i de konkreta behov som

³² Den utveckling som innehåller It-utveckling samlas i myndighetens taktiska utvecklingsportföljer, se sammanställning av innehåll i bilaga 3

arbetsförmedlare har. En viktig del är också att tydliggöra ansvar för utveckling och förvaltning av myndighetens processer.

Under 2025 kommer högsta prioriterat inom detta område vara att hantera införandet av den nya arbetslöshetsförsäkringen. Syftet med förändringen är bland annat att fler ska omfattas av arbetslöshetsförsäkringen, att omställningsprincipen stärks och att möjliggöra förenkling och effektivisering av den administrativa hanteringen

Förväntade effekter	Ansvar
Ökad effektivitet och rättssäkerhet i ärendehantering.	Driva och samordna: VO Lokal arbetsmarknad.
Förbättrad användarupplevelse och att fler moment i handläggningen automatiseras.	Stödjande och delaktiga: VO It, VO Direkt, Rättsavdelningen, Ekonomiavdelningen samt Inköp och marknad.
Bättre förutsättningar att få rätt dokumentation utan onödigt dubbelarbete i flera system.	

Viktigaste innehåll i aktiviteter 2025:

- Utveckling av processer och systemstöd för att hantera införandet av den nya arbetslöshetsförsäkringen.
- Införa en modell för processförvaltning för myndighetens kärnprocesser. Modellen ska tydliggöra ansvar för utveckling och förvaltning av myndighetens processer.
- Fortsatt förflyttning av ärenden till nytt besluts- och ärendehanteringssystem (BÄR). Under 2025 är fokus på ärendena förberedande utbildning, arbetsmarknadsutbildning och etableringsprogrammet. I samband med övergången sker även utveckling av processer och ekonomiflöden samt säkerställande av möjligheter till operativ uppföljning av ärenden kopplat till individer.
- Särskild satsning på vidareutveckling av It-stöd för arbetsförmedlare i syfte att effektivisera, förenkla handläggning och förbättra användarupplevelsen. Utvecklingen ska utgå från behov och förbättringsförslag som chefer och medarbetare lämnat in.

5.1.2 Kundrelationshantering: möjliggör enkel tillgång till sammanhållen information om den arbetssökande

Många arbetssökande har en mängd olika ärenden och kontakter med Arbetsförmedlingen. Ofta sker också stöd och kontakter via både arbetsförmedlare, leverantörer och/eller samverkanspartners. Samtidigt har arbetsförmedlare en mängd olika It-system som de jobbar i. Det finns därmed stort behov av system som samlar ihop information om arbetssökandes behov, process och deras interaktioner

med myndigheten och andra utförare av insatser. Det kan möjliggöra både ökad effektivitet i handläggning och kontakter och ett mer sammanhållet stöd till arbetssökande. Att utveckla myndighetens kundrelationshantering är omfattande och bedöms ta flera år att fullfölja. Det finns starka beroenden till utvecklingen av ett nytt basflöde för arbetssökande och utveckling av arbetssökandes handlingsplan, se avsnitt 5.1.3.

Förväntade effekter	Ansvar
Arbetsförmedlare har fått bättre tillgång till överskådlig och sammanhållen information om arbetssökandes process, behov och interaktioner med myndigheten och leverantörer.	Driva och samordna: VO Lokal arbetsmarknad.
Ökad förmåga att ge arbetssökande ett sammanhållet stöd, särskilt för de arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden.	Stödjande och delaktiga: VO It, VO Direkt, Rättsavdelningen.

Viktigaste innehåll i aktiviteter 2025:

- Genomföra första etappen i utveckling av informationsdriven kundrelationshantering med fokus på att skapa en samlad vy med information inför det första planeringssamtalet, samt lägga en teknisk grund för fortsatt utveckling.
- Påbörja genomförande av ytterligare etapper inom kundrelationsområdet med fokus på bland annat samlad, sökbar och överskådlig information om arbetssökande, samt att ge den operativa verksamheten bättre möjligheter till uppföljning.

5.1.3 Bedömning och segmentering: modeller och arbetssätt som grund för behovsanpassat stöd för arbetssökande och arbetsgivare

Arbetsförmedlingen ska ge arbetsgivare och arbetssökande effektivt stöd. Stödet ska anpassas efter arbetssökandes behov och förutsättningar. Det är en förutsättning för att det ska ge effekter. Datadrivna modeller för bedömning och segmentering kan öka både precision och rättssäkerhet i hur myndigheten styr resurser och ger insatser till arbetssökande och arbetsgivare. För arbetssökande är grunden handlingsplanerna. Här finns stor potential till ökad effektivitet genom att så långt som möjligt automatisera den administrativa hanteringen av handlingsplaner och skapa bättre möjligheter till operativ uppföljning och sökbarhet i systemen utifrån informationen som finns i handlingsplanerna³³. Då kan mer resurser och kontakter styras till de arbetssökande där det finns behov av ny bedömning och beslut om insats. Därtill finns möjlighet 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 stöd ges enbart genom digitala tjänster. Utveckling av handlingsplanen är också viktigt för att öka

³³ exempelvis bedömt stödbehov och stödbehovsinriktning kopplat till pågående beslut om insatser och senaste kontakt.

tydlighet och kontroll avseende arbetssökandes skyldigheter, bland annat koppla 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.

Förväntade effekter	Ansvar
Ökad automatisering i upprättande och uppdatering av handlingsplaner.	Driva och samordna: VO Lokal arbetsmarknad för segmentering av arbetsgivare. VO Direkt för det som rör geografiskt och yrkesmässig rörlighet och VO It för nya basflödet.
Väsentligt ökad andel arbetssökande som klarar sig helt med enbart digitala tjänster (självserviceflöde).	
Förbättrad kvalitet i bedömningar och handlingsplan	Stödjande och delaktiga: VO It, VO Direkt, VO Lokal arbetsmarknad och Rättsavdelningen.
Insatser möter i större utsträckning behoven hos de arbetssökande	

Huvudsakligt innehåll 2025:

- Etablera ett nytt basflöde som innebär att fler arbetssökande får stöd enbart via digitala tjänster.
- Utveckling av handlingsplanen för att förbättra förutsättningarna att bedöma sökområde och öka tydligheten om vad som är lämpliga arbeten och ett lämpligt geografiskt sökområde.
- Utveckling av handlingsplanen för att öka automatisering och möjliggöra bättre operativ uppföljning utifrån den information som finns i handlingsplanen.
- Utveckling av ett enhetligt flöde för fördjupad bedömning som innefattar digitalisering av kompletterande bedömning, samlad bedömning samt fördjupat planeringssamtal.
- Etablera metoder och systematik för segmentering av arbetsgivare med fokus på breddad rekrytering.

5.1.4 Tillgänglighet: effektivare hantering av kontakter med arbetsgivare och arbetssökande

Myndighetens tillgänglighet sker via flera kanaler³⁴. Det finns stora behov av att förbättra samordningen och i högre utsträckning styra ärenden och efterfrågan på tillgänglighet till den funktion som mest effektivt möter behov. Detta kan också frigöra tid genom att minska den administrativa hanteringen för överflyttningar av ärenden mellan olika kanaler och interna funktioner. Att lösa detta handlar både om styrning och ansvarsfördelning i den operativa verksamheten, samt behörigheter,

³⁴ Digitala tjänster, nationell telefoni, chatt, Statens servicecenter och lokala kontor. En del i tillgängligheten handlar också om dialog och informationsutbyte med samverkanspartners och leverantörer.

processer och tekniska lösningar. 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 behoven bland personer med stort behov av användarvänlig design.³⁵ Utvecklingsarbete ska utgå från principen om universell utformning.³⁶

Arbetsförmedlingens stöd till arbetssökande och arbetsgivare behöver ske mer sammanhållet. Det förutsätter ett bättre samspel mellan de digitala tjänsterna, stödet på distans och de fysiska mötena. Särskilt för arbetssökande som står långt ifrån arbetsmarknaden behöver vi kunna ge ett personligt stöd med kontinuitet utan onödiga överlämningar mellan olika funktioner.

Förväntade effekter	Ansvar
Effektivare hantering av tillgänglighet, bland annat genom att: - Fler ärenden blir lösta tidigt utan onödiga överflyttningar. - Minskad onödig efterfrågan på personlig kontakt.	Driva och samordna: VO lokal arbetsmarknad och VO Direkt. Stödjande och delaktiga: VO IT.

Huvudsakligt innehåll 2025:

- Utveckling av mina sidor för arbetssökande och arbetsgivare.
- Etablera arbetssätt där Personligt distansmöte kan ta samtal via tolk.
- Förtydligande av kanal för intern kommunikation mellan Personligt distansmöte och VO Lokal arbetsmarknad samt etablera arbetssätt för direktstyrning av vissa ärenden till VO Lokal arbetsmarknad.
- Se över och utveckla arbetssätt för att i högre utsträckning hålla ihop stödet till de arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden.

Detta är ett område som till stor del påverkas av den pågående översynen av förmedlingsverksamheten. När den är klar i april 2025 kommer det leda till justering och konkretisering av flera aktiviteter.

³⁵ Stöd och riktlinjer för hur man utvecklar tjänster med god tillgänglighet finns i Arbetsförmedlingens designsystem: <https://designsystem.arbetsformedlingen.se/tillganglighet-och-design/tillganglighet-checklista>

³⁶ 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/>

5.2 Motverka felaktiga utbetalningar och missbruk av välfärdssystemet

Utvecklingen inom detta område samlas under två övergripande förflyttningar, som beskrivs mer nedan.

5.2.1 Kontroll av leverantörer och arbetsgivare: riskbaserat och samordnat arbete med kontroll av leverantörer och arbetsgivare

Genom bättre samordning av myndighetens arbete med kontroll av leverantörer och arbetsgivare och mer riskbaserade kontroller kan en ökad träffsäkerhet och effektivitet uppnås. Det finns potential i att utveckla både metoder och system för att utifrån analys av data identifiera var det finns störst risk för felaktiga utbetalningar. Därtill behövs utveckling kopplat till samarbete och informationsutbyte med den nya utbetalningsmyndigheten.

Att åstadkomma förbättringar av kontroll kräver också förändringar av inställning, kompetens och arbetssätt avseende hur vi jobbar med myndighetsutövning.

Förväntade effekter	Ansvar
Ökad precision i våra kontroller	Driva och samordna: Ekonomiavdelningen
Effektivare hantering av felsignaler	
	Stödjande och delaktiga: VO It, VO Lokal arbetsmarknad, VO Direkt, Inköp och marknad och Rättsavdelningen.

Viktigaste innehåll i aktiviteter 2025:

- Utveckla modeller och nätverksanalys för ett riskbaserat och träffsäkert kontrollarbete gentemot leverantörer och arbetsgivare.
- Utveckla processer för att kunna omhänderta fler felsignaler, sker bland annat genom att automatisera och förbättra ärendehantering av utredningar
- Utveckling för att säkerställa samarbete och informationsutbyte med Utbetalningsmyndigheten.
- Utveckla processer och systemstöd för att öka automatisering i kontrollarbetet och underlätta möjligheterna att granska ärenden med högre risk för felaktiga utbetalningar innan stöd beviljas.

5.2.2 Förebygg felaktiga utbetalningar: gör det lätt att göra rätt från början

Utöver ett effektivt kontrollarbete med fokus på att motverka och stoppa bidragsbrott och arbetslivskriminalitet kan felaktiga utbetalningar förebyggas genom en mer effektiv och rättssäker ärendehantering. För att lyckas behövs systemstöd och processer som gör det lätt att göra rätt. Det finns också potential till förbättrad regelefterlevnad och ökad rättssäkerhet genom att i högre utsträckning integrera handläggarstöd i systemstöden.

Förväntade effekter	Ansvar
System och processer som gör det lätt att göra rätt för både medarbetare, arbetsgivare och arbetssökande.	Driva och samordna: VO Lokal arbetsmarknad. Stödjande och delaktiga: VO It, VO Direkt och Rättsavdelningen, Ekonomiavdelningen.

Viktigaste innehåll i aktiviteter 2025:

- Stärk arbetssätt som stödjer handläggare i att göra rätt från början, för god kontroll och korrekta utbetalningar, detta är kopplat till arbetet inom 5.1.1.
- Slutföra arbetet med att ta fram generella ekonomikrav för utveckling av tjänster. Kraven ska användas vid konstruktion av nya tjänster, upphandling och It-utveckling.
- Utforska möjligheter inom generativ AI för att stödja handläggningen.

5.3 Förutsättningsskapande utveckling

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

5.3.1 Samverkan: möjliggör ökat digitalt informationsutbyte med samverkansparter

De arbetsmarknadspolitiska insatserna utförs av flera olika aktörer och vissa arbetssökande har behov av flera insatser från olika aktörer parallellt. Myndigheten har infört en ny samverkansmodell med kommuner som ger förutsättningar för en väl fungerande samverkan. För utvecklingen framåt finns det behov av fortsatt byggande av digital infrastruktur och funktionaliteter som underlättar informationsutbytet mellan myndigheten, leverantörer, kommuner och andra utförare av insatser. Det kan ge förutsättningar för både en effektivare verksamhet och ett bättre stöd till arbetssökande.

Förväntade effekter	Ansvar
Ett effektivare utbyte av information med kommuner och andra aktörer.	Driva och samordna: VO Lokal arbetsmarknad. Stödjande och delaktiga: VO It, VO Direkt och Rättsavdelningen.

Viktigaste innehåll i aktiviteter 2025:

- Utveckla digitalt informationsutbyte med kommuner avseende anvisningar och övergångar till reguljära studier.
- Utveckla det digitala informationsutbytet med Migrationsverket.
- Utveckla funktionaliteten för meddelanden mellan Arbetsförmedlingen och leverantörer.

5.3.2 Hantering av information och data: skapa förutsättningar för en mer effektiv och säker hantering av data

Kunskapen 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 kopplas till enskilda ärenden och personer. Den fortsatta digitaliseringen innebär också ökade krav på en rättssäker informationshantering och tydligt informationsägarskap.

Förväntade effekter	Ansvar
Förbättrade förutsättningar att använda korrekta data som grund för analyser, redovisning och operativ styrning och uppföljning av insatser och resurser.	Driva och samordna: VO It. Stödjande och delaktiga: VO Lokal arbetsmarknad, VO Direkt, Analysavdelningen och Rättsavdelningen.

Viktigaste innehåll i aktiviteter 2025:

- Säkerställ möjligheter till rättssäker operativ uppföljning där verksamheten kan söka fram individer och ärenden utifrån befintlig statistik, exempelvis bedömt stödbehov i handlingsplaner och beslut om insatser.
- Utveckla applikationer för att tillgängliggöra fler statistikområden för självservice och förbättra användbarhet och tillgänglighet.

- Utveckla nya sidor för presentation av Arbetsmarknadsinsikter samt Yrkes- och kompetensanalyser, bland annat genom att förbättra arbetsförmedlarnas möjligheter att se yrkesbedömningar.

5.3.3 Styrning, kultur och kompetens: stärk förutsättningarna för evidensbaserad verksamhet och korrekt myndighetsutövning.

Myndighetens styrning, den statliga värdegrunden och den samlade kompetensen hos medarbetare och chefer är en avgörande förutsättning för att vi ska leva upp till myndighetens målbild. Det finns behov av att stärka myndighetens förmåga att prioritera och styra resurser till de arbetssätt som ger resultat och effekter. Därtill behöver den tvärfunktionella samordningen i genomförande av styrning och utvecklingsarbeten fortsätta utvecklas³⁷.

Myndighetens jobbkitektur och dess beskrivning av befattningar, roller och inriktningar ger en grund för att systematiskt jobba med kompetensförsörjning. Med en väl avvägd specialisering i kombination med gemensam grundkompetens kan myndigheten bättre balansera behovet av flexibilitet och specialisering för att nyttja medarbetares olika styrkor.

Förväntade effekter	Ansvar
Ökad samsyn internt om vår roll, vårt uppdrag och vår långsiktiga inriktning.	Driva och samordna: Enheten styrning och uppföljning för de delar som rör styrning. HR-avdelningen för det som rör kompetensförsörjning.
Prioriteringar utgår från kunskap och evidens och får snabbt genomslag i resursfördelning och genomförande.	
Vi är en attraktiv arbetsgivare som har lätt att behålla och rekrytera kompetens.	Stödjande och delaktiga: alla verksamhetsområden och avdelningar.
Vi utvecklar och tar tillvara på kompetensen hos medarbetare och chefer med utgångspunkt i tydliga befattningar, roller och inriktningar.	

Viktigaste innehåll i aktiviteter 2025:

- Insatser för att utveckla ett ledarskap och medarbetarskap i enlighet med myndighetens nya målbild.
- Fullfölja införande av styrning av verksamhetsutveckling för att skapa goda förutsättning för effekthemtagning av genomförd utveckling.
- Fortsatt införande av jobbkitekturen.
- Anpassa myndighetens kostnadsfördelningsmodell utefter den nya tidsredovisningen och arbetsmomentsmodellen.

³⁷ Se bland annat risken: Risk att myndigheten brister i förmåga att prioritera, genomföra och hämta hem effekten av våra större utvecklingsaktiviteter.

- Utveckla struktur och metoder inom kompetensförsörjning och lärande. Särskilt fokus på insatser för att stärka medarbetare i statstjänstemannarollen.

Detta är ett område som till stor del påverkas av den pågående översynen av förmedlingsverksamheten. När den är klar i april 2025 kommer det leda till ytterligare/justerade aktiviteter.

5.3.4 Myndighetsgemensamma stödfunktioner: förenkla och effektivisera stödverksamheten.

Myndighetens olika stödfunktioner är viktiga för att ge verksamhetens chefer och medarbetare så goda förutsättningar som möjligt att göra ett bra jobb. Administrativa processer och it-stöd behöver 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.

Förväntade effekter	Ansvar
Vi har effektivare stödprocesser som frigör tid för chefer och medarbetare.	Driva och samordna: alla stöдавdelningar har ansvar utifrån sina sakområdesansvar. De delar som rör IT-utveckling hanteras inom portföljen Ledning och stöd.
Vi har ett ekonomisystem som underlättar korrekt ekonomisk uppföljning, prognoser och redovisning	
Vi har goda förutsättningar att hantera uppdraget som beredskapsmyndighet.	

Viktigaste innehåll i aktiviteter 2025:

- Utveckling av systemstöd för att hantera uppdraget som beredskapsmyndighet
- Analysera behov och förutsättningar för nytt ekonomisystem

6 Myndighetens risker

Myndigheten har identifierat sex väsentliga verksamhetsrisker och tre arbetsmiljörisker inför 2025, se tabellerna nedan. Till dessa finns orsaker och konsekvenser samt planerade åtgärder för att hantera risken, se mer i bilaga 6.

Tabell 1. Sammanfattning av väsentliga risker inför 2025.

Risk	Riskvärde
1. Risk att kvaliteten i ärendehandläggning, inklusive bedömningar och beslutsmotiveringar mot arbetssökande och arbetsgivare, inte uppfyller kraven i lagar och förordningar.	8 (sannolikhet 2*konsekvens 4)
2. Risk att myndigheten inte kan säkerställa kontinuitet i kritisk verksamhet vid avbrott/incidenter.	12 (sannolikhet 3*konsekvens 4)
3. Risk att myndigheten brister i förmågan att prioritera, genomföra och hämta hem effekter av våra större utvecklingsaktiviteter.	6 (sannolikhet 2*konsekvens 3)
4. Risk att myndigheten inte upptäcker systematiskt och brottsligt utnyttjande av arbetsmarknadstjänster och subventionerade anställningar	9 (sannolikhet 3*konsekvens 3)
5. Risk för brister i kvalitet och effektivitet i utbud och användning av myndighetens upphandlade tjänster	9 (sannolikhet 3*konsekvens 3)
6. Risk för väsentligt minskad tillgänglighet i telefoni.	6 (sannolikhet 2*konsekvens 3)
7. Risk att myndigheten brister i det sammanhållna arbetet med säkerhet, informationssäkerhet och beredskap.	6 (sannolikhet 2*konsekvens 3)

Tabell 6. Sammanfattning av arbetsmiljörisker inför 2025.

Risk	Bedömning av risk
1. Risk för ohälsa på grund av ohälsosam kognitiv arbetsbelastning	Inte allvarlig, men ska åtgärdas.
2. Risk för ohälsa för arbetsförmedlare på grund av komplexiteten i IT-verktygen	Inte allvarlig, men ska åtgärdas.
3. Risk för ohälsa på grund av upplevelse av hot vid möten med arbetssökande, arbetsgivare och/eller leverantörer	Inte allvarlig, men ska åtgärdas.

7 Bilagor

Bilaga 1 Medelstillelning 2025

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