

Arbetsförmedlingens Återrapportering 2013

Stärkt förtroende för Arbetsförmedlingen

2013-06-14

Dnr: AF-2012/445712

Datum: 2013-06-14

Åtterrapporering enligt regleringsbrevet

Stärkt förtroende för Arbetsförmedlingen

Arbetsförmedlingen ska redovisa resultat och genomförda insatser senast den 14 juni 2013 samt i årsredovisningen för 2013.

Beslut i detta ärende har fattats av generaldirektör Angeles Bermudez-Svankvist. Ärendet har föredragits av Markus Christiansson. I den slutliga handläggningen har biträdande generaldirektör Clas Olsson och kommunikationsdirektör Helena Engqvist deltagit.

Angeles Bermudez-Svankvist
Arbetsförmedlingens generaldirektör

Markus Christiansson

Förord

Arbetsförmedlingen arbetar aktivt med att utveckla organisationen och tjänsterna för att möta kundernas behov. Trots det kan vi konstatera att kundernas förtroende för Arbetsförmedlingen är relativt lågt. Vi befinner oss nu i en insiktsfas med mål om att ringa in och på djupet förstå vad som ligger till grund för det låga förtroendet och vad vi kan göra åt det.

Vår bedömning är att det inte finns några snabba och enkla lösningar som på ett radikalt sätt kommer förändra kundernas förtroende för myndigheten. De strategier och lösningar som kommer att arbetas fram behöver vara av långsiktig och genomgripande karaktär.

Denna återrapport kommer således till viss del vara mer fokuserad till problembilden, så långt som vi hunnit förstå den fram till i dag, än på aktiviteter och åtgärder som vidtagits för att uppnå ett stärkt förtroende för Arbetsförmedlingen.

Sammanfattning

Arbetsförmedlingen har på olika sätt arbetat med att utveckla organisationen och tjänsterna för att möta kundernas behov. Under de senaste åren har förnyelsearbetet skett inom ramen för de beslut om åtgärder som finns formulerade i Arbetsförmedlingens utvecklingsstrategi från 2010.

Vi kan konstatera att de insatser som gjorts hittills inte har varit tillräckliga, då alla undersökningar – såväl våra egna som externa – som har för avsikt att mäta förtroendet för Arbetsförmedlingen visar samma bild: Kundernas förtroende för Arbetsförmedlingen är lågt. Myndigheten befinner sig nu i en insiktsfas i syfte att ringa in och få en djupare förståelse för de problemområden som ligger till grund för det låga förtroendet.

Våra egna undersökningar visar att förtroendet har legat på ungefär samma nivå sedan 2009. Cirka 40 procent av de arbetssökande och 33-39 procent av arbetsgivarna uppger att de har stort eller ganska stort förtroende för oss. En stor andel – uppåt en tredjedel av respondenterna – anger dock att de varken har stort eller litet förtroende för Arbetsförmedlingen.

Främsta anledningen till att arbetssökande inte har förtroende för Arbetsförmedlingen är att de upplever att myndigheten inte har något stöd eller hjälp att erbjuda. Bland arbetsgivare är den främsta orsaken att Arbetsförmedlingen brister i servicen.

Arbetsförmedlingen ser behov av ett omtag där fördjupade insikter om kundernas behov och drivkrafter ska ligga till grund för att vidareutveckla myndighetens strategier och hitta nya vägar för att öka kundernas förtroende. De tre strategiska utgångspunkterna som formulerats för det fortsatta arbetet är: 1) Lyssna och lära av kunden. 2) Involvera medarbetarna för att hitta hållbara lösningar. 3) Inspireras av andra och identifiera best practice.

En förstudie har genomförts med djupintervjuer av ett fyrtiotal kunder som varit arbetslösa 0-6 månader. Resultaten kommer utgöra underlag för fortsatta undersökningar med fler kundgrupper och tillsammans forma en kundsäkrad målbild. Ett pilotprojekt kommer att utformas där arbetsförmedlare involveras i arbetet med att djupintervjua kunder och bidra till fördjupade insikter om kundernas behov, drivkrafter och förväntningar.

Parallellt med insiktsfasens aktiviteter fortgår arbetet med att stärka arbetsförmedlarnas förutsättningar för att möta kundernas behov samt utvecklingen av Arbetsförmedlingens informationssystem och digitala kanaler. En stor del av arbetet handlar om förbättrad digital service till kunderna, där kunden sätts i fokus och erbjuds bättre förutsättningar att själv agera.

Innehåll

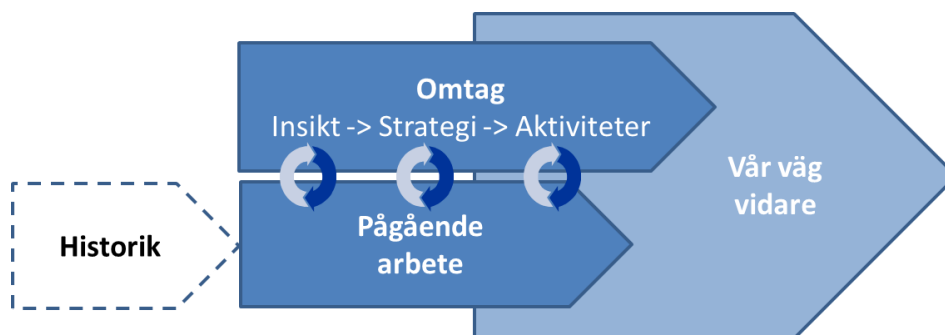
Sammanfattning	6
Inledning.....	8
Avgränsning	8
Bakgrund.....	9
En målbild och en strategi från 2010	9
<i>Hög tillgänglighet på lokala kontor och via digitala kanaler.....</i>	<i>9</i>
<i>Jämn, hög och likvärdig service i hela landet.....</i>	<i>10</i>
<i>Fokus på nytt standardiserat arbetssätt</i>	<i>10</i>
<i>Intern dialog om förtroendet bland kunder</i>	<i>11</i>
Nuläge.....	12
Förtroendet för Arbetsförmedlingen är lågt	12
<i>Våra egna undersökningar.....</i>	<i>13</i>
Målet – att öka kundernas förtroende	20
Strategiska utgångspunkter på vägen	20
<i>Lyssna och lära – låt kunden identifiera problemet.....</i>	<i>20</i>
<i>Involvera medarbetarna – hitta hållbara lösningar.....</i>	<i>20</i>
<i>Inspireras av andra – identifiera best practice.....</i>	<i>21</i>
Aktiviteter och åtgärder	22
Pågående och planerade aktiviteter – Insiktsfasen	22
<i>Förstudie – vilka kundbehov driver förtroendet</i>	<i>22</i>
<i>Upphandla servicedesign för kundsäkrad målbild.....</i>	<i>23</i>
<i>Forma process för lärande, delaktighet och genomförande.....</i>	<i>23</i>
<i>Pilotprojekt där arbetsförmedlare intervjuar kunder</i>	<i>23</i>
<i>Fortsatt kunskapsutbyte med Skatteverket och Försäkringskassan</i>	<i>24</i>
Pågående och planerade aktiviteter – utifrån befintlig utvecklingsstrategi	24
<i>Utveckling av informationssystem och digitala kanaler.....</i>	<i>24</i>
Slutord	26

Inledning

I regleringsbrevet för 2013 fastslås att Arbetsförmedlingens verksamhet ska präglas av en god service och en hög kvalitet. Myndigheten ska ha ett högt förtroende hos dem som utnyttjar dess tjänster.

Arbetsförmedlingen har på olika sätt arbetat med att utveckla organisationen och tjänsterna för att möta kundernas behov. Under de senaste åren har förnyelsearbetet skett inom ramen för de beslut om åtgärder som finns formulerade i Arbetsförmedlingens utvecklingsstrategi från 2010.

Arbetet har hittills inte gett tillräckliga resultat. Det visar flera av varandra oberoende undersökningar. Vi ser därför ett behov av att göra ett omtag, där vi utifrån fördjupade insikter om kundernas behov och drivkrafter kan vidareutveckla våra strategier och hitta nya vägar för att öka kundernas förtroende.



Vårt omtag handlar inte om att börja om på nytt, utan är snarare ett sätt att tillföra nya perspektiv och tydligare inslag av kunddriven tjänste- och verksamhetsutveckling till det arbete som redan pågår. I ett första steg – där vi befinner oss i dag – behöver vi ringa in problemet och få en djupare förståelse för varför kundernas förtroende är så lågt samt vad vi kan göra för att förändra detta. Utifrån dessa insikter formuleras sedan strategier och aktiviteter som successivt integreras med det pågående arbetet och samverkar med våra tidigare erfarenheter för att sammantaget forma Arbetsförmedlingens väg vidare mot ett ökat förtroende.

Avgränsning

Vi har valt att – i likhet med den formulering som finns i regleringsbrevet – avgränsa förtroendefrågan till kundernas förtroende för vår verksamhet. Främsta anledningen är att våra kunders uppfattningar kan förväntas bygga på deras faktiska erfarenheter av vår verksamhet, vilket vi har större möjlighet att påverka genom att förbättra exempelvis servicenivå och kundnöjdhet.

Avgränsningen har också strategisk bäring. Allmänhetens förtroende för Arbetsförmedlingen är viktigt, men vår bedömning är att vi har större möjligheter att öka medborgarnas förtroende om vi först vinner våra kunders förtroende.

Bakgrund

Sedan etableringen av Arbetsförmedlingen som en myndighet 2008 har vi kontinuerligt arbetat med förnyelse och utveckling för att verksamheten ska präglas av ökad effektivitet, rättssäkerhet och enhetlighet. Vår utveckling och reformering har skett i olika etapper. Under perioden 2008 till 2009 karaktäriserades arbetet främst av att etablera myndigheten och att stabilisera arbetssätt och rutiner dels i samband med utvidgningen av antalet marknadsområden, dels under den finanskris som medförde krav på en snabb och flexibel organisation.

Två stora reformer, sjukförsäkringsreformen och etableringsreformen, innebar ett utökat uppdrag och därmed fortsatta krav på förändringar under 2010 och 2011. Förnyelsearbetet präglades främst av införlivandet av de två nya reformerna i kombination med förstärkt tydlighet vad gäller ansvar, befogenhet och styrning i organisationen.

En målbild och en strategi från 2010

I september 2010 lanserade Arbetsförmedlingen en sammanhållen strategi för hur utvecklingsarbetet skulle bedrivas under de närmaste åren. I målbilden, som sträcker sig fram till 2015, slogs det fast att Arbetsförmedlingen skulle vara det självklara valet för arbetsgivare och arbetssökande genom att erbjuda professionell kompetens, hög tillgänglighet och anpassade insatser utifrån varje kunds individuella behov. Det slogs också fast att Arbetsförmedlingens service skulle vara kundorienterad och kunskapsbaserad.

Att vara kundorienterad innebär att Arbetsförmedlingen vill anpassa servicen och stödja kunden utifrån deras behov och leverera service på ett sätt som gör det lätt för kunden att få kontakt med Arbetsförmedlingen. Att vår service utformas och levereras utifrån kundernas behov innebär att vi vill ge kunden service både spontant och vid inbokade möten.

Det kunskapsbaserade arbetssättet innebär att Arbetsförmedlingen vill erbjuda tydliga tjänster som för kundens process framåt och använda metoder som löpande följs upp och utvecklas. Arbetsförmedlingen ska kunna leverera tjänster med likvärdig kvalitet över hela landet och vi ska ha djupa kunskaper om olika branscher och yrken men också om arbetsmarknaden i sin helhet.

Hög tillgänglighet på lokala kontor och via digitala kanaler

En av de mer grundläggande åtgärderna i utvecklingsstrategin har varit att åstadkomma en hög tillgänglighet till Arbetsförmedlingens tjänster och att erbjuda dem till alla kunder oavsett var de befinner sig geografiskt. Vissa insatser har också genomförts för att förbättra tillgängligheten. Det ökande öppethållande vid ett antal större kontor är en sådan åtgärd. I dag har ett 70-tal av våra större Arbetsförmedlingar öppet till kl. 18.00.

Införandet av distansservicekontor, där kunden träffar arbetsförmedlare med hjälp av telebild, har inneburit ökad tillgänglighet på ett 30-tal mindre orter. Öppettiderna är nu kl. 10-16 fem dagar i veckan, vilket kan jämföras med de få timmar i veckan som de riktigt små kontoren kunde erbjuda tidigare.

Arbetsförmedlingens kundtjänst har sedan starten haft en hög tillgänglighet genom att ha öppet på både kvällar och helger. Genom att förtydliga vår interna telefonpolicy och bland annat införa telefontider till enskild arbetsförmedlare, har vi möjliggjort en ökad tillgänglighet via telefon för alla kunder som vill nå oss den vägen.

Arbetsförmedlingens internetbaserade tjänster har varit uppskattade och välanvända sedan lanseringen av Platsbanken på nätet i början på 90-talet. Arbetsförmedlingens webbplats har därefter utvecklats successivt under årens lopp. Utvecklingen har dock inte varit tillräckligt snabb under de senaste åren. En målbild och en strategi för den fortsatta moderniseringen av Arbetsförmedlingens närvaro på Internet har därför tagits fram och planeringen har påbörjats för att realisera detta.

Arbetsförmedlingen är numera närvarande i sociala medier och har också lagt ut en ”app” med information om lediga platser. Möjligheterna att chatta med arbetsförmedlare i olika frågor har byggts ut och virtuella rekryteringsträffar har testats med stor framgång.

Arbetsförmedlingen strävar efter att kunna erbjuda en god service utan tidsbokning. Detta kan framför allt ske via digitala tjänster men också med hjälp av en aktiv direktservice på lokala arbetsförmedlingar. I en aktiv direktservice finns alltid möjligheter för kunderna att få hjälp med cv-skrivning och stöd inför anställningsintervjuer. Rekryteringsträffar, vägledning/rådgivning och andra former av aktiviteter, är också självklara inslag.

Jämn, hög och likvärdig service i hela landet

Arbetsförmedlingen har påbörjat ett arbete med att utveckla arbetsförmedlarnas kompetens och för att höja och fördjupa förmedlarnas kunskaper om branscher och yrken. Det handlar bland annat om att arbeta i branschlag på lokala arbetsförmedlingar.

Arbetsförmedlarrollen har setts över och sammanfattats i dokumentet ”Arbetsförmedlare i kärnverksamheten”. Här ges en bild av det som är gemensamt för arbetsförmedlare i hela landet och hur den generella arbetsförmedlarrollen ser ut.

Under 2011 fastställdes en grundläggande servicenivå för vad som ska erbjudas på alla lokala arbetsförmedlingar runt om i landet. Tanken var att stegvis höja den grundläggande servicenivån fram till 2015, vilket också har gjorts under 2012 och 2013. Utifrån servicenivån finns också ett antal kundlöften formulerade som beskriver vilken service Arbetsförmedlingens kunder kan och ska förvänta sig, bland annat jobbförslag vid varje kontakt för arbetssökande och plan för rekrytering inom en vecka för arbetsgivare. Arbetsförmedlingens servicenivå och kundlöften följs upp internt och i kundundersökningar vid tre tillfällen sedan 2011. Resultatet från de undersökningarna visar att mycket av det interna implementeringsarbetet återstår.

Fokus på nytt standardiserat arbetssätt

Under senare tid har mycket av förnyelsearbetet fokuserats på att identifiera och ge stöd till kunder som har behov av särskilda insatser. Arbetsförmedlingens nya standardiserade arbetssätt syftar till att förhindra och bryta långvarig arbetslöshet samt säkerställa att våra arbetssökande aktivt söker arbete. Det nya arbetssättet började

implementeras 2012 och är tänkt att göra verksamheten mer effektiv genom att hjälpa fler personer till arbete.

Ett bedömningsstöd har införts som på ett tidigt stadium kan underlätta arbetsförmedlarens bedömning av om enskilda arbetssökande har behov av tidiga insatser. Bedömningsstödet, som används vid ny- och återinskrivning, bygger på statistiska bakgrundsfakta och ger rekommendationer till arbetsförmedlaren som därefter gör den samlade professionella bedömningen för varje enskild arbetssökande.

Vid nyinskrivningar ska den arbetssökande få en handlingsplan redan första dagen. För personer som behöver tidiga insatser ska en handlingsplan upprättas inom fem dagar. Efter fyra månader ska handlingsplanen förnyas. Målet är att alla arbetssökande som kontaktar Arbetsförmedlingen ska få ett konkret jobbförslag. De arbetssökande som tillhör någon av våra prioriterade grupper ska få tätare kontakter med Arbetsförmedlingen och få del av fler arbetsplatsförlagda aktiviteter.

Intern dialog om förtroendet bland kunder

Sedan hösten 2012 förs en tydligare dialog om förtroendefrågan inom myndigheten. Frågan diskuteras bland annat i ledningen och i marknadsledningen och på chefsmöten i marknadsområdena. I januari ägnades en halvdag åt förtroendefrågan på chefsdagarna, där mer än 650 chefer medverkade.

Nuläge

Arbetsförmedlingen har, som det tidigare avsnittet beskriver, genomfört en rad insatser och åtgärder för att höja servicenivån och öka kundnöjdheten. Vi kan samtidigt konstatera att de insatser som gjorts hittills inte har varit tillräckliga. Det är bakgrunden till vårt omtag, där vi nu befinner oss i en insiktsfas med fokus på att identifiera och förstå problemet. I detta avsnitt ges en sammanfattande bild av nuläget, utifrån de undersökningar och sammanställningar som gjorts hittills.

Förtroendet för Arbetsförmedlingen är lågt

Alla undersökningar – såväl våra egna som externa – som har för avsikt att mäta förtroendet för Arbetsförmedlingen visar samma bild: Förtroendet för Arbetsförmedlingen är lågt.

Svenskt Kvalitetsindex (SKI) undersökning bland 200 arbetssökande kunder, som genomfördes under hösten 2012, visar att deras förtroende för Arbetsförmedlingen hamnar på 48,0 på en indexskala från 0 till 100. Enligt SKI är nivån för godkänt 60. Snittet bland de myndigheter som ingått i undersökningen är 62 och som tabellen nedan visar är Arbetsförmedlingen den myndighet som har lägst värde.

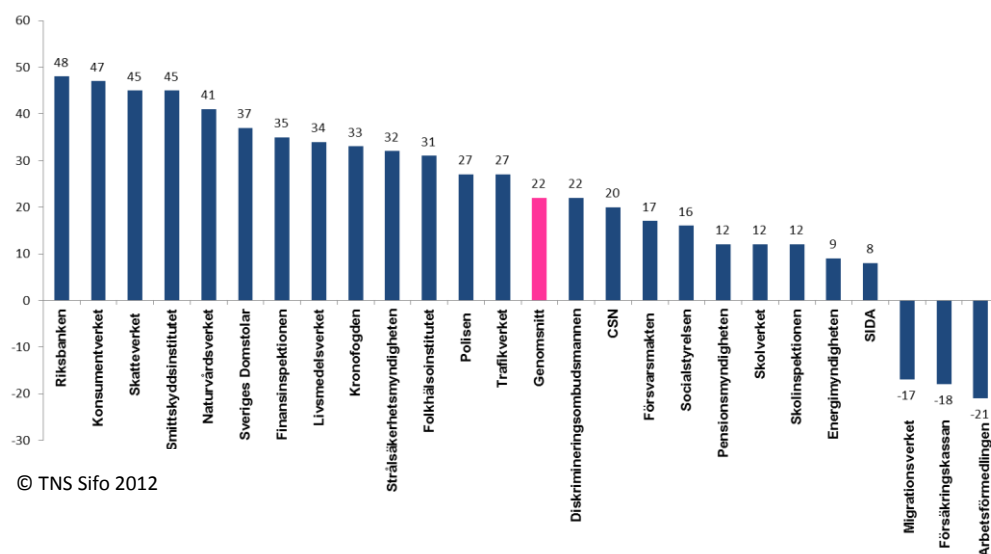
Tabell 1: SKI:s förtroendeindex för myndigheter (2012)

Myndigheter	Förtroende 2008	Förtroende 2009	Förtroende 2010	Förtroende 2011	Förtroende 2012
Arbetsförmedlingen	49,6	51,4	52,1	53,8	48,0
CSN	65,1	65,6	65,2	65,4	67,1
Försäkringskassan	55,2	56,7	56,6	55,5	54,7
Kronofogden - företag		72,0	70,9	71,3	72,5
Kronofogden - privat	44,7	58,8	61,2	62,6	53,5
Lantmäteriet	74,9	72,5	74,0	73,7	69,6
Pensionsmyndigheten	58,7	63,2	64,9	69,3	66,5
Polisen - brott	74,0	66,7	69,3	65,3	63,2
Polisen - ärendehantering	65,6	70,4	71,8	69,3	68,6
Skatteverket	67,4	70,4	72,9	69,2	66,7
Trafikverket - väghallnin	59,8	60,4	61,0	58,8	58,2
Transportstyrelsen	67,9	68,1	68,6	71,7	68,2
Tullverket	73,7	76,5	72,9	74,0	71,7
Universitet/ Högskola	73,0	73,7	75,4	76,5	75,6
Myndigheter totalt	63,8	66,0	66,9	66,9	64,6

© SKI 2012

Denna bild bekräftas av TNS Sifos anseendeindex bland svenska myndigheter (figur 1), som dock inte avgränsat urvalet till arbetssökande utan avser en bredare allmänhet. Undersökningen genomfördes under våren 2012 och visar att det genomsnittliga värdet bland undersökta myndigheter är 22 (på en skala +100 till -100). Arbetsförmedlingens värde uppgår till -21, vilket är det lägsta värdet i undersökningen.

Figur 1: TNS Sifos anseendeindex för myndigheter (2012)



En annan aspekt som är värd att nämna är det trendbrott som SKI-undersökningen visar, vilket vi inte kunnat se i våra egna kundundersökningar. Mellan 2008 och 2011 fanns en svagt uppåtgående trend från 49,6 till 53,8. Under 2012 sjunker värdet med 3,8 enheter till det lägsta värdet (48) under den aktuella tidsserien. SKI har inte gjort någon specifik analys kring vad tappet mellan 2011 och 2012 beror på, men vi kan konstatera att medelvärdet för förtroende bland myndigheter har sjunkit med 2,3 enheter, från 66,9 till 64,6 under samma period.

Våra egna undersökningar

Arbetsförmedlingens kundundersökningar har, tillsammans med den registerbaserade verksamhetsstatistiken samt ekonomiinformation och medarbetarundersökningar, utgjort grunden för myndighetens mål- och resultatstyrning ända sedan mitten av 1980-talet. Resultatmätt från kundundersökningarna är en väsentlig del i myndighetens balanserade styrkort avseendet området kunder, medan området verksamhet främst speglas i den registerbaserade statistiken. Fokus i undersökningarna har varit att mäta hur kunderna – arbetssökande och arbetsgivare - får tillgång till och utnyttjar den service som myndigheten har uppdrag att ge. Specifika frågor om kundernas förtroende för Arbetsförmedlingen började ställas under 2009.

Våra egna undersökningar visar att förtroendet har legat på ungefär samma nivå hela tiden. Cirka 40 procent av de arbetssökande och 33-39 procent av arbetsgivarna har stort förtroende för oss. Vid en statistisk jämförelse med SKI:s mätning visar det sig att resultaten i våra egna undersökningar ligger något högre¹.

SKI:s resultat bygger på en tiogradig skala och presenteras i form av ett index, men omräknat till en femgradig skala blir värdet 2,9 jämfört med våra egna resultat som uppgår till 3,2. Denna skillnad (+0,3) är dock för statistiskt osäker för att kunna avgöra om skillnaden är statistiskt signifikant. Vår utgångspunkt är därmed att mätningarna ger en samstämmig bild av kundernas förtroende för Arbetsförmedlingen.

¹ Jämförelsen har gjorts mellan SKI:s resultat 2012, som bygger på intervjuer under perioden 24 augusti – 4 november, och vår sökandeundersöknings resultat för tredje kvartalet 2012.

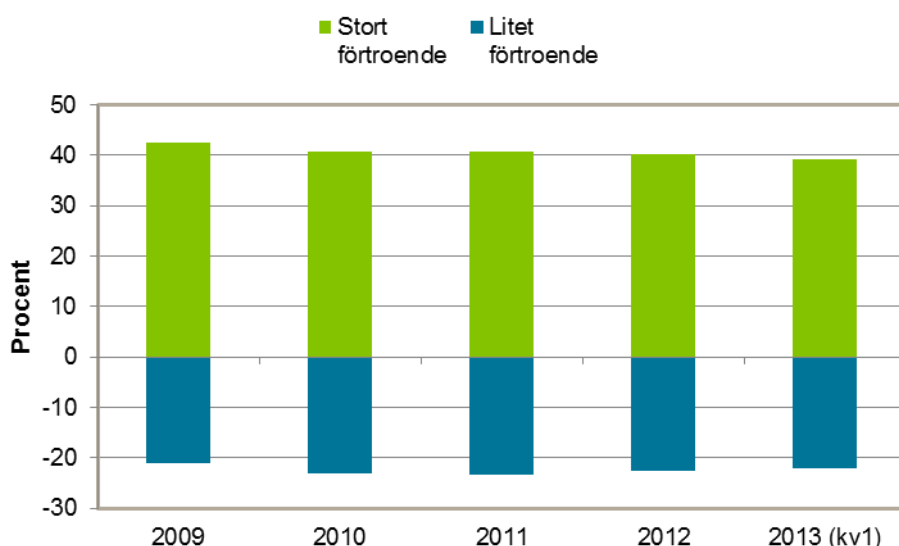
Arbetssökandes förtroende för Arbetsförmedlingen

Varje månad genomför Arbetsförmedlingen en så kallad sökandeundersökning som är en enkät till ett urval av inskrivna arbetssökande. Antalet deltagare uppgår till cirka 2 500 personer vid varje undersökningstillfälle, vilket innebär cirka 30 000 respondenter per år. Urvalsramen är inskrivna kunder som tillhör sökandekategorierna öppet arbetslösa och deltagare i arbetsmarknadspolitiska program i form av utbildning, praktikinsatser eller start av näringsverksamhet inklusive inskrivna i jobb- och utvecklingsgarantin (även sysselsättningsfasen) och jobbgarantin för ungdomar. Det innebär att inskrivna som har jobb – genom anställningsstöd, särskilda insatser för personer med funktionsnedsättning som lönebidrag eller trygghetsanställning alternativt är ombytt sökande – inte ingår. Inte heller sökande med förhinder ingår, det vill säga personer som är inskrivna men av olika skäl för närvarande inte kan ta ett ledigt jobb.

Frågan om de arbetssökandes förtroende för Arbetsförmedlingen är formulerad ”Hur stort förtroende har du för Arbetsförmedlingen?”. Svartalternativen är *mycket stort*, *ganska stort*, *mycket litet* respektive *ganska litet förtroende* samt *varken stort eller litet förtroende*.

Andelen arbetssökande som svarar att de har stort förtroende är cirka 20 procent större än den andelen som har litet förtroende. Samtidigt är det väldigt många som uppger att de har varken stort eller litet förtroende – det rör sig om en tredjedel av de sökande. I figur 2 nedan illustrerar hur andelen av arbetssökande kunder med stort respektive litet förtroende har utvecklats sedan frågan började ställas år 2009.

Figur 2: Andel svarande som angett att de har stort respektive litet förtroende för Arbetsförmedlingen enligt Sökandeundersökningen 2009- 2013 (kv1)



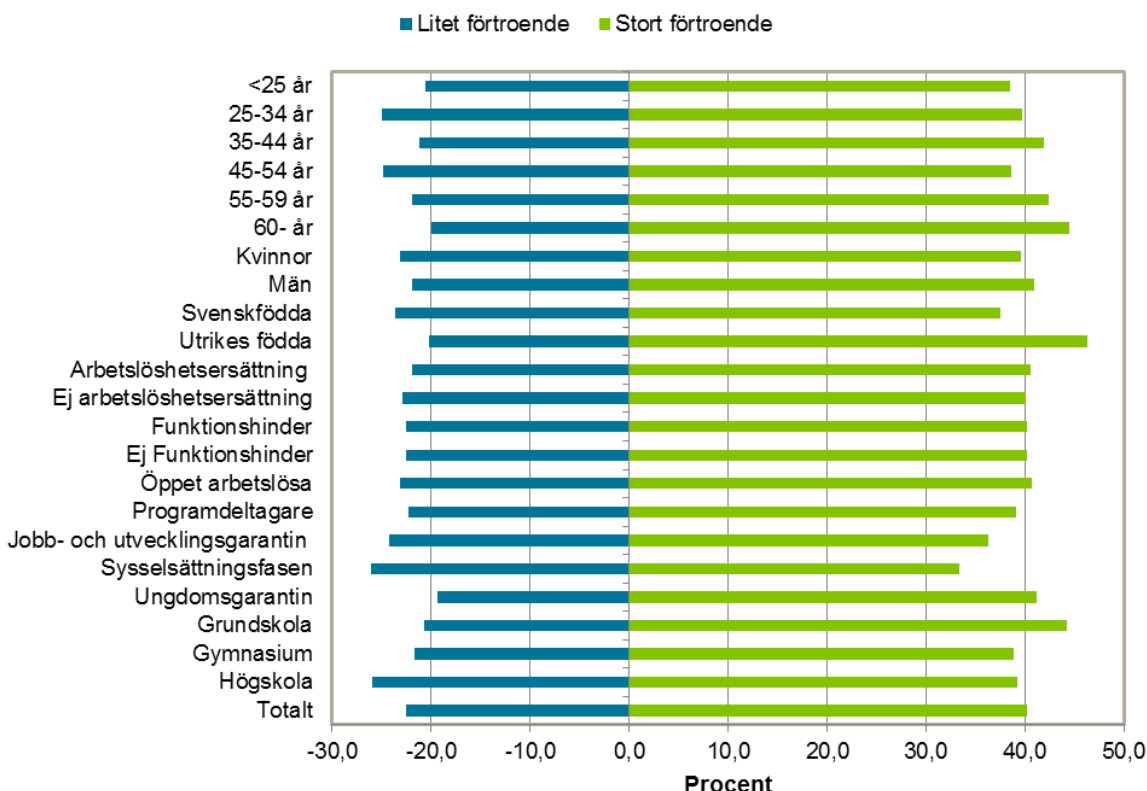
Andelen arbetssökande som uppger sig ha stort förtroende för Arbetsförmedlingen har i huvudsak legat strax över 40 procent.² I stort sett genomgående är det en dryg tiondel av de sökande som anger att de har mycket stort förtroende för Arbetsförmedlingen, medan omkring 30 procent anger ett ganska stort förtroende. Det innebär att det inte finns något tecken i våra undersökningar på att nivån på förtroendet har förändrats under perioden.

Inte heller andelen som uppger att de har litet förtroende för Arbetsförmedlingen har förändrats nämnvärd under perioden. Den var varierat mellan 21 och 23 procent, varav mellan åtta och nio procent uppger att de har ett mycket litet förtroende.

Olika kundgruppers förtroende för Arbetsförmedlingen

Nivån på förtroendet är tämligen jämn om man jämför mellan olika grupper – män och kvinnor, åldersgrupper, svenskfödda och utrikes födda, sökande med funktionsnedsättning, sökande med och utan arbetslöshetsersättning, öppet arbetslösa och programdeltagare samt olika utbildningsnivåer. Nedanstående figur illustrerar andelen med stort och litet förtroende 2012 för dessa grupper.

Figur 3: Andel som har stort förtroende resp. som har litet förtroende för Arbetsförmedlingen av samtliga svarande i Arbetsförmedlingens sökandeundersökning. Fördelning efter ålder och kön, utbildningsnivå m.m. Årsvärden 2012.



² Något under 40 procent första kvartalet 2013, men siffran är jämförelsevis osäker då den baseras på ett betydligt färre antal respondenter.

Ålder spelar i viss mån in. I huvudsak gäller att äldre personer har något större förtroende än yngre, men minst förtroende har personer i åldrarna 45-54 år. Kvinnor uppvisar ett något mindre förtroende än män, svenskfödda mindre än utrikes födda, högutbildade än lågutbildade. Mest negativt avviker man i sysselsättningsfasen inom jobb- och utvecklingsgarantin. Där hade 33 procent stort förtroende och 26 procent litet förtroende enligt sökandeundersökningen för 2012. Om man jämför fördelningen med tidigare år, det vill säga år 2009-2011 ser man ingen nämnvärd förändring utan mönstret tycks vara tämligen stabilt.

Som nämndes tidigare har det genomgående varit mer än en tredjedel av de sökande som svarat att de varken har stort eller litet förtroende för Arbetsförmedlingen. Detta förhållande är inte helt lätt att tolka. Man får inte mycket vägledning av att bryta ner andelen på olika grupper. Den höga andelen som uppger varken stort eller litet förtroende gäller genomgående för olika grupper. Allra högst – över 40 procent - är den bland ungdomar under 25 år samt bland deltagarna i sysselsättningsfasen

Upplevd orsak till det låga förtroendet

I en följdfråga till de kunder som angett att de har litet förtroende för Arbetsförmedlingen, det vill säga en dryg femtedel av de arbetssökande, frågas om skälen till detta. Flera svarsalternativ är möjliga. Som framgår av tabellen nedan är det dominerande svaret för alla åren att Arbetsförmedlingen inte har något stöd eller någon hjälp att erbjuda. Två tredjedelar av de med litet förtroende anser detta, vilket innebär cirka 15 procent av samtliga sökande. De skäl som anges näst mest är dålig service och att Arbetsförmedlingen inte gör sitt jobb. Detta mönster är genomgående för olika grupper. Det finns en betydande likhet mellan de mest frekventa svarsalternativen. Gemensamt är bland annat att de förhåller sig till de sökandes förväntningar – man tycker att Arbetsförmedlingens insatser, stöd och annan service, inte motsvarar de förväntningar man har.

Tabell 2: Andel sökande (%) som uppgivit respektive svarsalternativ som skäl till att de har litet förtroende för Arbetsförmedlingen.³

	2010	2011	2012	2013 (kv1)
AF har inget stöd eller ingen hjälp att erbjuda	66	66	64	62
Dålig service	34	33	36	33
AF gör inte sitt jobb	40	40	35	33
Finns för få jobb	34	33	29	27
Dåligt bemötande	23	19	19	19
Programmen inom AF håller låg kvalitet	16	17	17	16
AF ställer orimliga krav på sökande	20	19	14	15
Annan orsak	17	21	22	15

³ Frågan ställdes även 2009, men med svarsalternativ som inte är helt jämförbara med de senare åren.

En rimlig tolkning av resultaten är att många sökande anser sig ha en väl grundad uppfattning om brister i Arbetsförmedlingens erbjudande av tjänster och stöd som skäl till sitt låga förtroende. I vissa fall kan orsaken vara oklarhet om roller och ömsesidigt ansvar mellan Arbetsförmedlingen och den sökande, men i andra fall kan man inte utesluta att det speglar ett misslyckande att ge service som tillgodoser de arbetssökande kundernas behov.

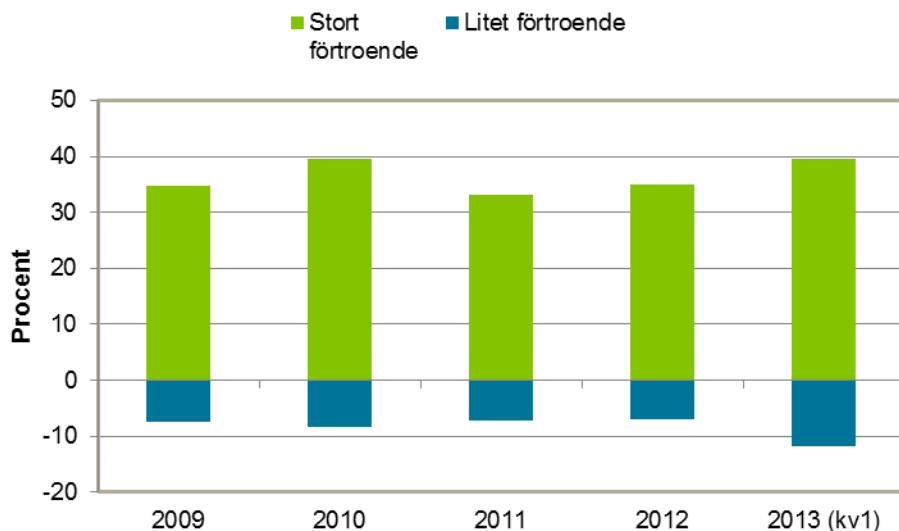
Arbetsgivares förtroende för Arbetsförmedlingen

Precis som med sökandeundersökningen genomför Arbetsförmedlingen varje månad en arbetsgivarundersökning. Urvalsramen är arbetsgivare som månaden innan har anmält en order, det vill säga ett ledigt arbete, till Arbetsförmedlingen. Varje månad deltar cirka 2 300 arbetsgivare i undersökningen.

Arbetsgivarna får frågan ”Hur stort förtroende har du för Arbetsförmedlingen?”. Svartalternativen är *mycket stort*, *ganska stort*, *mycket litet* och *ganska litet förtroende* samt *varken stort eller litet förtroende*. Vidare kan man svara att man inte haft kontakt med Arbetsförmedlingen. Svaren visar entydligt att det är en minoritet som har stort förtroende för Arbetsförmedlingen, även om de är betydligt fler än de som har litet förtroende.

I figur 4 nedan kan vi se att arbetsgivarnas förtroende för Arbetsförmedlingen har legat på en relativt jämn nivå sedan frågan infördes 2009. Andelen arbetsgivare som uppger att de har stort förtroendet för Arbetsförmedlingen har varierat något, men hela tiden legat under 40 procent, andelen med litet förtroende har pendlat mellan sju och åtta procent.

Figur 4: Andel arbetsgivare som uppger att de har stort respektive litet förtroende för Arbetsförmedlingen enligt Arbetsgivarundersökningen 2009- 2013 (kv1).



Det är förhållandevis många arbetsgivare, mellan 23 till 28 procent, som svarar att de varken har ett stort eller litet förtroende för Arbetsförmedlingen. Liksom för sökande kan detta vara ett tecken på att många arbetsgivare inte uppfattar Arbetsförmedlingens uppdrag och erbjudande om service som helt tydligt.

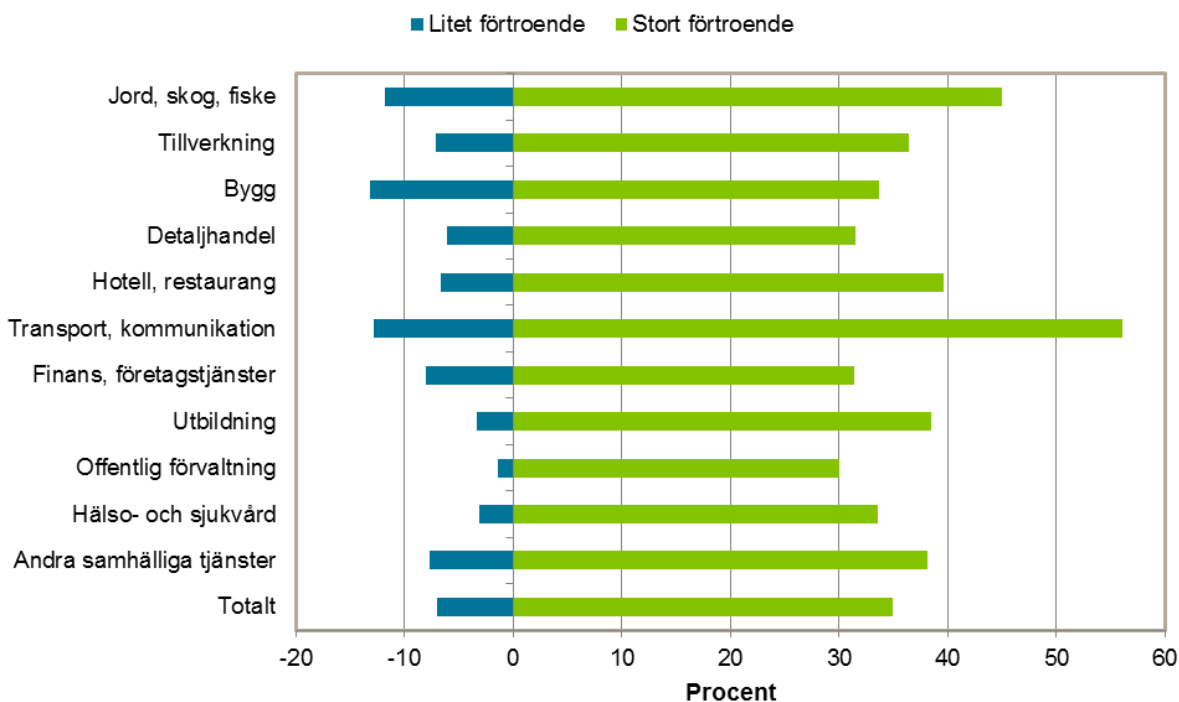
Vidare är det många arbetsgivare som anger att de inte haft någon kontakt med Arbetsförmedlingen. Andelen varierat mellan 23 och 32 procent. En tänkbar förklaring till detta är att detta svarsalternativ tolkas som att det är personlig kontakt som avses, vilket skulle kunna innebära att många av de arbetsgivare som använder sig av ”Annonsera direkt”, vilket är den digitala tjänst som majoriteten av orderarna inkommer via, väljer att svara att de inte har haft någon kontakt. Det finns dock ett behov av vidare undersökningar och analys för att med säkerhet kunna fastställa orsaken till varför detta svar anges.

Sammantaget är det alltså en majoritet av arbetsgivarna i Arbetsgivarundersökningen som antingen upplever att de inte haft någon kontakt med Arbetsförmedlingen eller svarat att de har varken stort eller litet förtroende för Arbetsförmedlingen. Det tyder på att det är många arbetsgivare som bara utnyttjar Arbetsförmedlingen som annonseringskanal och inte upplever att de har något behov eller någon nytta av mer aktivt stöd.

Olika branschers förtroende för Arbetsförmedlingen

I figur 5 illustreras andelen med stort respektive litet förtroende fördelat på olika näringsgrenar utifrån årsvärdena för 2012. Det framgår att i stort sett genomgående är det en minoritet av arbetsgivarna som har stort förtroende för Arbetsförmedlingen. Det finns dock ett undantag - transportnäringen, där 56 procent angett att de har stort förtroende. Samtidigt är andelen som har litet förtroende även relativt hög (13 procent) inom transportnäringen. Å andra sidan är andelen som svarat varken stort eller litet förtroende eller inte haft kontakt med Arbetsförmedlingen förhållandevis låg inom denna näringsgren. Möjligen tyder detta Arbetsförmedlingen har förhållandevis goda arbetsgivarkontakter inom transportnäringen, även om vissa arbetsgivare känner bristande förtroende.

Figur 5: Andel arbetsgivare som angett stort resp. litet förtroende för Arbetsförmedlingen fördelat efter näringsgren. Årsvärden 2012.



Upplevd orsak till lågt förtroende

I arbetsgivarundersökningen, precis som i sökandeundersökningen, ställs en följdfråga till de kunder som angett att de har litet förtroende för Arbetsförmedlingen om skälen till detta (flera orsaker kan anges som svarsalternativ). Även om svarsfördelningen varierar något mellan åren är det dominerande skälet att Arbetsförmedlingen har brister i servicen, vilket framgår av tabell 3 nedan. Detta kan jämföras med det dominerande svaret som framkommer när vi frågar arbetssökande som har lågt förtroende, där majoriteten anger att orsaken till litet förtroende är att Arbetsförmedlingen inte har något erbjuda. Detta svar ges också av en del av arbetsgivarna, men är alltså inte den dominerande orsaken bland dem.

Tabell 3: Andel arbetsgivare (%) som angivit som orsak till att de har mycket litet eller ganska litet förtroende för Arbetsförmedlingen. Procent av samtliga svar. Årsvärden.

	2009	2010	2011	2012	2013 (kv1)
Brister i servicen	48	56	51	61	56
Skickar sökande med fel kompetens	42	30	32	29	23
AF har inget att erbjuda	36	29	36	28	19
Svårt att få tag på handläggare	13	10	12	22	14
Annat	34	37	33	30	33

Målet – att öka kundernas förtroende

Det övergripande målet är att öka kundernas förtroende för Arbetsförmedlingen. En grundläggande förutsättning på vägen mot detta är att hitta förklaringar till de låga talen och identifiera vad som har betydelse för förtroendet. Utifrån denna kunskap kan sedan en mer konkret och för verksamheten styrande målbild formuleras, med tillhörande delmål.

Strategiska utgångspunkter på vägen

Arbetet med att vinna kundernas förtroende är av långsiktig karaktär, då frågan om förtroendets drivkrafter är komplex och den samlade erfarenheten på området antyder att det inte finns några snabba lösningar. Därför är det viktigt att låta insiktsfasen ta tid för att på djupet kunna analysera och förstå varför kundernas förtroende är så lågt. Insikterna ligger sedan till grund för hur vi utvecklar våra strategier för det fortsatta arbetet. Men redan nu kan vi slå fast ett antal övergripande strategiska utgångspunkter som kommer prägla vårt fortsatta arbete:

- Lyssna och lära av kunderna – låt kunden identifiera problemet
- Involvera medarbetarna – hitta hållbara lösningar
- Inspireras av andra – identifiera best practice

Lyssna och lära – låt kunden identifiera problemet

Många kunder upplever att de inte får den hjälp de behöver. Ett sätt att förhålla sig till detta är att kunden har missförstått vårt uppdrag och därmed ställer fel förväntningar på Arbetsförmedlingen. Vi har dock valt en annan utgångspunkt, nämligen att det är vi som behöver lyssna på och lära av kunden för att förstå problemet och identifiera våra utvecklingsområden.

Vår dialog med kunderna ska inte bara avgränsas till hur Arbetsförmedlingen kan bli bättre på det vi redan gör, utan även ta höjd för vad vi skulle kunna bli. Detta innebär i sin tur att vi behöver vara beredda på att ifrågasätta ”gamla sanningar”.

Att lyssna är i grunden en fråga om att skapa förståelse för kundens behov och det är en förutsättning för att vi som myndighet ska kunna utforma tjänster och stöd som känns relevanta för arbetsgivare och arbetssökande.

Involvera medarbetarna – hitta hållbara lösningar

Vi har mer än 12 000 medarbetare som träffar våra kunder varje dag. Deras kunskap och engagemang är helt avgörande för att vi ska vinna kundernas förtroende. Därför är det viktigt att göra medarbetarna delaktiga i arbetet att lyssna förutsättningslöst på våra kunder och identifiera hållbara lösningar som möjliggör att vi kan möta kundernas behov inom ramen för vårt uppdrag.

Att diskutera kundernas behov utifrån ett möjlighetsorienterat och pragmatiskt perspektiv ger förutsättningar till en samsyn i organisationen om vilka prioriteringar som görs med utgångspunkt i våra värdeord som vägleder oss i vårt sätt att vara och verka inom organisationen och mot våra kunder: engagerad, professionell och mänsklig.

På så sätt kan vi föra en dialog med våra kunder om hur vi arbetar för att möta just deras behov. Detta medför att vi kan vara mer proaktiva och tydliga i våra kundkontakter vilket sannolikt är nödvändigt för att vi ska kunna öka förtroendet bland våra kunder.

Inspireras av andra – identifiera best practice

Vi är inte ensamma i vår strävan att vinna kundernas förtroende. Flera andra myndigheter och organisationer befinner sig på samma resa. Och även om förutsättningarna och delmålen inte alltid är desamma, finns det mycket att lära av de metoder och processer som används för att förstå och tillgodose kundernas behov.

Försäkringskassan, Skatteverket och flera aktörer inom sjukvården är några exempel, men även den utveckling som sker internationellt inom offentlig verksamhet. Inte minst vad gäller arbetsförmedlingar i bland annat Danmark, Österrike, Australien och Storbritannien. Här kommer det samarbete som sker inom organisationen World Association of Public Employment Services (WAPES), vara av stort värde.

Aktiviteter och åtgärder

I detta avsnitt ges en överblick över de pågående och planerade aktiviteter som utgör de första stegen i den insiktsfas vi nu befinner oss i. Här beskrivs även de pågående aktiviteter som tidigare har definierats i utvecklingsplaner som är kopplade till Utvecklingsstrategin från 2010.

Utöver det som beskrivs i detta kapitel fortgår det förbättringsarbete som har bäring på att skapa bättre förutsättningar för våra arbetsförmedlare att möta kundernas behov. Under 2012 påbörjades arbetet med det nya arbetssättet som omfattar moment så som enhetlig inskrivningsprocess, handlingsplan inom en till fem dagar, jobbförslag vid varje kundkontakt samt erbjudande om kontaktperson för arbetsgivare. Mer om detta arbete finns att läsa i återrapporterna ”Insatser för att bryta långvarig arbetslöshet” och ”Ökad sökaktivitet genom tydligare krav och ökad uppföljning”.⁴

Under innevarande år har även arbetet med nationella kunder intensifierats. Initiativet ger arbetsgivare med nationella och omfattande rekryteringsbehov av våra prioriterade arbetssökande möjlighet till en övergripande överenskommelse med Arbetsförmedlingen. Överenskommelsen innebär *en* väg in och ett systematiskt, anpassat stöd under hela rekryteringsprocessen⁵. Arbetsförmedlingen arbetar kontinuerligt med att utveckla verksamheten för att säkerställa att befintliga resurser används på ett effektivt sätt. Hur detta görs och vad det har resulterat i redovisas i återrapporten ”En effektiv verksamhet”.⁶

Pågående och planerade aktiviteter – Insiktsfasen

Förstudie – vilka kundbehov driver förtroendet

Arbetsförmedlingen har, som ett första steg i det omtag som beskrivits tidigare, genomfört en förstudie i syfte att få en djupare förståelse för vilka områden som driver kundernas förtroende för Arbetsförmedlingen och hur vi bör utveckla dem. Förstudien har tagit sin utgångspunkt i kundernas behov och bygger på djupintervjuer med ett fyrtiotal arbetssökande kunder som genomförts av servicedesignföretaget Transformator Design.

Förstudien har, för att få ett koncentrerat och tydligt första underlag, avgränsats till att omfatta intervjuer med arbetssökande som varit arbetslösa 0-6 månader. Denna grupp motsvarar cirka 47 procent av antalet arbetssökande kunder hos Arbetsförmedlingen sett över en tolv månaders period⁷. I urvalet har det inte tagits någon hänsyn till om kunderna exempelvis är funktionsnedsatta eller nyanlända, utan det är endast sett till den tid de har varit arbetssökande. Främsta anledningen till detta är att vi vill närma oss kundernas

⁴ Återrapporter ”Insatser för att bryta långvarig arbetslöshet”, ”Ökad sökaktivitet genom tydligare krav och ökad uppföljning”, 2013-06-14

⁵ Återrapport ”Arbetsgivarkontakter”, 2013-06-14

⁶ Återrapport ”En effektiv verksamhet”, 2013-06-14

⁷ Beräknad på perioden 2011-11-16 – 2012-11-15, då det totalt var 537 113 arbetssökande som skrevs in.

behov på ett förutsättningslöst sätt, utan att låta resultatet färgas av våra eventuella förutfattade meningar om olika sökandekategoriernas behov.

Resultaten från förstudien – som kommer sammanställas och presenteras i sin helhet för koncernledning, marknadsledning och styrelse under maj och juni – indikerar att kunderna som varit arbets sökande 0-6 månader upplever Arbetsförmedlingens uppdrag som ottydligt och efterlyser tydliga erbjudanden som svarar upp mot deras individuella behov. Kunderna ger även uttryck för att de vill kunna vara med och påverka mer i processen och att Arbetsförmedlingen behöver gå från att administrera till att inspirera och motivera i större utsträckning.

Upphandla servicedesign för kundsäkrad målbild

Förstudien och dess resultat är ett första steg i att fördjupa vår förståelse för de centrala problemområden som ligger till grund för kundernas låga förtroende. I nästa steg handlar det om att involvera kunderna (och medarbetarna) i att identifiera och prioritera lösningar och formulera en kundsäkrad målbild. För att uppnå detta behövs fler och djupare undersökningar/kundinteraktioner genomföras samt att antalet kundgrupper utökas till att även omfatta bland annat arbetsgivare och långtidsarbetslösa.

Arbetsförmedlingen har påbörjat en upphandling av kanaloberoende servicedesign som innefattar både kvalitativa kundundersökningar samt metod- och processtöd för kunddriven verksamhetsutveckling. Upphandlingen beräknas vara klar i början av juli.

Forma process för lärande, delaktighet och genomförande

En förutsättning för framgång i förtroendearbetet är att Arbetsförmedlingen har en tydlig process för hur de insikter som samlas in i dialogen med kunderna omvandlas till handling. Inte minst då medarbetarna – som är en central del i den ömsesidigt lärande dialogen med våra kunder – ska känna sig trygga i att deras engagemang tas tillvara på ett strukturerat sätt och leder till reella förbättringar av Arbetsförmedlingens tjänster och verksamhet.

Processen kommer att arbetas fram under hösten och tydliggöra hur arbetet säkerställer att vi drar lärdom av de insikter som samlas in och att det blir en central del i myndighetens fortsatta utvecklingsarbete.

Pilotprojekt där arbetsförmedlare intervjuar kunder

Arbetsförmedlingen kommer under hösten 2013 att inleda ett pilotprojekt där arbetsförmedlare genomför djupintervjuer med kunder och på så vis bidra till bredare och djupare förståelse för hur vi som myndighet behöver utveckla oss för att vinna kundernas förtroende. Ett liknande upplägg, där tjänstemän djupintervjuar kunder, har använts med stor framgång i Storbritannien⁸. De kvalitativa kundintervjuerna bidrog till nya perspektiv på de utmaningar som organisationerna stod inför samtidigt som det stärkte medarbetarnas kundfokus.

⁸ <http://www.nesta.org.uk/library/documents/TEYLearningSummary.pdf>

Pilotprojektets omfattning och utformning kommer att fastställas efter att insikterna i förstudien har bearbetats och processen för lärande, delaktighet och genomförande är beslutad.

Fortsatt kunskapsutbyte med Skatteverket och Försäkringskassan

Vi har ett pågående kunskapsutbyte i flera delar av organisationen med både Försäkringskassan och Skatteverket kring våra respektive erfarenheter i förtroendefrågan. Båda dessa myndigheter höll exempelvis presentationer om deras förtroenderesa på chefsdagarna i januari. Skatteverket har även medverkat som gästföreläsare på ett antal utbildningar och konferenser under våren och hösten 2012.

Pågående och planerade aktiviteter – utifrån befintlig utvecklingsstrategi

En av de mer grundläggande delarna i utvecklingsstrategin för att öka förtroendet är att åstadkomma en hög tillgänglighet till Arbetsförmedlingens tjänster. En stor del av arbetet handlar om förbättrad digital service till kunderna, där kunden sätts i fokus och erbjuds bättre förutsättningar att själv agera. Det ställer krav på utveckling av informationssystemen i termer av ökad prestanda, tillgänglighet, transparens samt funktionalitet.

Utveckling av informationssystem och digitala kanaler

Arbetsförmedlingen bedriver en ständig utveckling av verksamheten och dess informationssystem. Sedan ett år tillbaka har en ny teknisk plattform etablerats vid sidan av den gamla, men fortsatt utvecklingsarbete återstår inom följande områden:

- Moderniserad arbetssökandedatabas
- Nytt behörighetssystem
- Digital dokumenthantering
- Förbättringar i databasen med lediga platser
- Digital beslutshantering (beslut om arbetsmarknadspolitiska program, etc.)
- Adekvat ärendehantering av arbetssökandeärenden
- Utvecklade digitala kanaler för möte med arbetsgivare och arbetssökande
- Utvecklade digitala kanaler för kontakt med leverantörer

Under den senaste treårsperioden har Arbetsförmedlingen genomfört utveckling inom tre av de åtta ovan angivna områdena och har ambitionen att hantera merparten av de kvarvarande områdena innan utgången av 2015.

Digital målbild

Arbetsförmedlingen har tagit fram en målbild för våra digitala kanaler och verktyg. Den utgår ifrån den sammanhållna strategin för Arbetsförmedlingens utvecklingsarbete och ska fungera som ett styrmedel för många av våra digitala utvecklingsprojekt. Målbilden beslutades av GD den 26 mars.

Arbetet med målbilden har utgått ifrån de insikter vi har om dagens digitala lösningar. Insikterna öppnar upp för ett antal möjligheter som vi tar fasta på i målbilden.

Målbilden visar av vad vi vill att våra kunder ska möta 2015 och visualiserar hur vi vill att samspelet mellan arbetssökande, arbetsgivare och arbetsförmedlare ska se ut. En grundläggande utgångspunkt är att vi ställer kunden i fokus och utgår ifrån deras gemensamma vilja att agera. Vi sammanfattar målbilden med ”Makt att agera – var jag än står”.

Förväntade effekter av att implementera målbilden

Våra kunder ska kunna göra mer på egen hand med hjälp av digitala verktyg än idag. Detta möjliggör mer givande kundmöten samtidigt som det frigör tid för arbetsförmedlare till kvalificerat stöd för arbetssökande och arbetsgivare. Vi ser att digitala verktyg har stor potential att öka egenmakten och hjälpa kunden att förstå den övergripande processen, och därmed rusta för ett mer aktivt arbetssökande. Vi kan även erbjuda helt nya matchningsmöjligheter genom att skapa flexibla och dynamiska kopplingar mellan platsannonser, aktiviteter, personer, externa aktörer och så vidare.

Under 2014-2015 kommer vi utveckla nya digitala tjänster och ta fram en helt ny digital kanal för våra kunder som möter deras behov på ett bättre sätt än idag. Det mesta ska vara tillgängligt i mobilen. Vissa vyer kommer vara gemensamma för både kunder och arbetsförmedlare. Det som kunden möter ska vara relevant, individuellt anpassat och inspirerande. Nya digitala lösningar kommer utvecklas där våra kunder kan: följa sitt ärende, planera sitt jobbsökande, aktivitetsrapportera, få individuella tips och råd, hitta och bevaka jobb, skriva in sig och presentera sig, ha en digital dialog med Arbetsförmedlingen, få vägledning och råd inför yrkesval, annonsera, söka och hantera kandidater, rekvirera arbetsgivarstöd med mera.

Vi ser att ett väl sammanhållet, kundanpassat och modernt digitalt erbjudande har stor potential att stärka Arbetsförmedlingens verksamhet och på så vis bidra till ett ökat förtroende. Genom att vara mer lyhörda för kunders behov och erbjuda digitala tjänster som möter deras behov på ett bättre sätt, har vi dessutom möjlighet att stärka uppfattningen av Arbetsförmedlingen som en serviceorienterad och modern myndighet.

Slutord

Vi vill förflytta oss från att vara en kontrollmyndighet till att bli en servicemyndighet. Det innebär inte att vi ska sluta kontrollera – det är en viktig del av vårt uppdrag – men utgångspunkten för vårt möte med kunderna ska alltid vara god service.

Vi ska tillsammans med våra medarbetare arbeta fram en ny utvecklingsstrategi som bygger på kundernas behov, drivkrafter och förväntningar. Processen ska präglas av ett samskapande där kunderna är med och utvecklar Arbetsförmedlingens tjänster.

Vi kommer inte vara rädda för att pröva oss fram. Utvecklingstrategin ska ses som ett levande dokument som utvecklas i takt med att vi lär oss allt mer om hur vi tillsammans med våra kunder kan utveckla tjänster och service som bidrar till en väl fungerande arbetsmarknad i ett modernt relations- och nätverkssamhälle.

Vi vet att denna resa kommer ställa stora krav på öppenhet, ödmjukhet och uthållighet. Dels på oss själva och vår kultur men även på vår uppdragsgivare. Nyckeln till framgång är att kommunicera ett tydligt mål, våga vara transparanta och föra en levande dialog med alla inblandade parter – inklusive allmänheten. På så vis kommer vi att stärka förtroendet för Arbetsförmedlingen över tid.

Arbetsförmedlingen

Besöksadress

Hälsingegatan 38
Stockholm

Postadress

113 99
Stockholm
Telefon: 077-160 00 00
www.arbetsformedlingen.se