

Datum
2018-01-19

Diarienummer
Af-2017/0016 6626

Verksamhetsplan 2018

Innehåll

1. Inledning	3
2. Arbetsförmedlingens uppdrag	3
3. Utgångspunkter och mål	4
Ekonomiska utgångspunkter	5
Arbetsförmedlingens förnyelseresa fortsätter	6
Matchningsuppdraget	7
Etableringsuppdraget	9
Långtidsarbetslöshet	11
Utbildning	13
Ungdomsarbetslöshet	15
Personer med funktionsnedsättning	16
Medarbetare	17
4. Uppföljning	19

Bilagor

1. Medelstildelning 2018
2. Arbetsförmedlingens strategiska karta 2018-2019
3. Arbetsförmedlingens utvecklingsportfölj 2018
4. Arbetsförmedlingens riskanalys 2018
5. Arbetsförmedlingens uppföljningspaket 2018
6. Sammanställning och fördjupade beskrivning av målnivåer 2018-2020

1. Inledning

Verksamhetsplanen beskriver Arbetsförmedlingens planerade verksamhet för 2018 och redovisar myndighetens inriktning för att uppnå målen enligt regleringsbrevet för 2018 samt tillstånd i myndighetens strategiska karta. Verksamhetsplanen innehåller också interna, externa och ekonomiska förutsättningar inför verksamhetsåret.

Året kommer att präglas av en ökad satsning på digitalisering, genomförandet av kund- och kanalstrategin, en fortsatt utveckling av ett evidensbaserat arbetssätt och en höjning av kvaliteten i ärendehandläggningen. Särskilt fokus ska ägnas åt 90-dagarsgarantin för ungdomar, att öka andelen som går till arbete efter arbetsmarknadsutbildning samt säkerställa att arbetssökande i garantiprogrammen samt etableringen deltar i aktiviteter som leder till arbete. Sammantaget kommer detta att innebära ett förbättrat resultat i jämförelse med året 2017. Målnivåerna för 2018 avspeglar den resultatförbättring som förväntas.

I verksamhetsplanen ingår de sex bilagorna: medelstildelning, strategisk karta, riskanalys, utvecklingsportfölj, uppföljningspaket samt sammanställning och fördjupade beskrivning av målnivåer.

2. Arbetsförmedlingens uppdrag

Utgångspunkten för Arbetsförmedlingens arbete är uppdraget från riksdag och regering inklusive de mål som satts upp i regleringsbrevet.

Arbetsförmedlingen ska bidra till att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt genom att effektivt matcha dem som söker arbete med dem som söker arbetskraft. I detta ingår att prioritera dem som befinner sig långt från arbetsmarknaden samt att bidra till att stadigvarande öka sysselsättningen på lång sikt. Arbetsförmedlingen ska vidare säkerställa att arbetslöshetsförsäkringen fungerar som en omställningsförsäkring.

Arbetsförmedlingen har även ett ansvar för genomförandet av funktionshinderspolitiken och ska inom ramen för detta vara samlande, stödjande och pådrivande i förhållande till övriga berörda parter. Dessutom har myndigheten ett särskilt ansvar för vissa nyanländas etablering. I det ingår att vara samordnande i förhållande till andra berörda parter. All verksamhet ska utformas så att mångfald och jämställdhet främjas samt att diskriminering och könsuppdelning på arbetsmarknaden motverkas.

Det är myndighetens uppgift att förverkliga politiken och leva upp till förväntningar från såväl uppdragsgivare som kunder. I rollen som statstjänsteman ingår att, å statens vägnar, avgöra vem som ska få tillgång till arbetsmarknadspolitiska resurser utifrån regelverk, prioriteringar och en kvalitativ arbetsmarknadspolitisk bedömning. När vi planerar, genomför, utvecklar och följer upp vår verksamhet utifrån de mål

och utgångspunkter som framgår nedan, ska vi alltid agera på ett sätt som garanterar effektivitet, enhetlighet och rättssäkerhet, bra service och ett gott bemötande. Under 2018 arbetar vi för att vår förvaltningskultur ska garantera effektiv service och korrekt myndighetsutövning. Det förutsätter att vi alla agerar i linje med uppdraget och med vår värdegrund.

3. Utgångspunkter och mål

Efterfrågan på arbetskraft blir fortsatt stark och det finns en god tillgång på lediga jobb på arbetsmarknaden. Sysselsättningen växer inom samtliga sektorer men takten riskerar att avta. Bristen på arbetskraft med efterfrågade kompetenser ökar inom flera yrken och riskerar att bromsa eller förhindra en ökad sysselsättning på regionala och lokala arbetsmarknader. Matchningen måste stå i fokus för att så långt det är möjligt besätta de lediga jobb som uppstår. En effektiv matchning på arbetsmarknaden är en förutsättning för att bibehålla en stark och uthållig uppgång av sysselsättningen. Arbetet med arbetslösa nyanlända, i synnerhet kvinnor, blir fortsatt omfattande vilket medför stora behov av olika former av insatser.

För att möta dessa utmaningar är samverkan med andra aktörer fortsatt av central betydelse. Arbetsförmedlingen ser ett tydligt behov av att formerna för samverkan med exempelvis kommuner, landsting och andra myndigheter (exempelvis Försäkringskassan) utvecklas vidare. De personer som befinner sig, eller riskerar att hamna, i långvarig arbetslöshet har ofta behov av insatser och stöd från flera parter. Därför kommer behovet av fungerande kontakter och gränssytor mellan dessa parter öka ytterligare. Det är dessutom viktigt att denna utveckling sker på ett sätt som möjliggör ett individorienterat arbetsätt.

Arbetsförmedlingen ska använda de arbetsmarknadspolitiska programmen och de ökade möjligheterna till reguljära studier på ett effektivt och rättssäkert sätt för att öka tillgången på arbetskraft med kompetenser som arbetsgivare efterfrågar. Urvalsprocesserna till programmen ska ges särskild uppmärksamhet. Det innebär att arbetssökande ska erbjudas den insats som är arbetsmarknadspolitiskt motiverad utifrån deras förutsättningar och behov så att möjligheterna att få ett arbete stärks.

Samarbetet med andra europeiska arbetsmarknadsmyndigheter och Europeiska kommissionen kommer präglas av migrations- och integrationsfrågor, ungdoms- och långtidsarbetslöshet och att höja utbildningsnivån för arbetssökande. Samarbetet ställer fortsatt höga krav på Arbetsförmedlingens aktiva medverkan och på det ständiga förbättringsarbetet genom Benchlearninginitiativet.

Under 2018 breddas Eures-nätverket till att inkludera andra parter som utför mobilitetstjänster tillsammans med de offentliga arbetsförmedlingarna. Det krävs beredskap från verksamheten eftersom breddningen kan påverka Eures-verksamheten hos Arbetsförmedlingen.

Regeringens ambition är att Sverige ska vara ledande i genomförandet av Agenda 2030, FN:s globala mål för hållbar utveckling. Mål 8 *Verka för en inkluderande och långsiktigt hållbar ekonomisk tillväxt och full och produktiv sysselsättning med anständiga villkor för alla*, är relevant för Arbetsförmedlingen, såväl nationellt som internationellt. Sysselsättning är en effektiv fattigdomsbekämpare och ett villkor för global utveckling. Arbetsförmedlingen ska därför integrera de globala målen i Agenda 2030 för hållbar utveckling i verksamheten samt visa hur vi bidrar till genomförandet och de tre dimensionerna för hållbarhet (den sociala, ekonomiska och miljömässiga).

Utifrån myndighetens utvärdering av den interna styrningen och kontrollen 2017 kommer åtgärder att genomföras för att komma till rätta med de otillfredsställande delkomponenter som har identifierats. Detta arbete är till stor del integrerat i den strategiska kartan genom de strategiska åtgärder som ska genomföras under 2018.

Ekonomiska utgångspunkter

Myndighetens övergripande strategi är att föra stora delar av våra ärendeflöden från det fysiska mötet till digitala kanaler för att på så sätt öka kvaliteten i hela verksamheten och därigenom få ut en resultatförbättring inom befintliga ekonomiska ramar. För att stödja denna förflyttning genomförs stora satsningar på service på distans och digital utveckling. Totalt sett kommer förvaltningsanslaget vara på samma nivå 2018 som 2017. Dock nyttjades 150 mnkr av anslagskrediten under 2017, vilket innebär minskat utrymme 2018.

Minskningen av anslag 1:2 ap1 Aktivitetsstöd kommande år innebär att antalet personer med aktivitetsstöd behöver reduceras kraftigt. Vi behöver minska antalet deltagare i garantiprogrammen för att kunna erbjuda tidiga insatser för arbetsökande som riskerar långtidsarbetslöshet. För att klara denna utveckling krävs att fler deltagare i garantiprogrammen motiveras att påbörja studier men också att antalet som får subventionerade anställningar fortsätter att öka. Även inom etableringsuppdraget krävs att fler går till arbete eller studier för att antalet som har behov av garantiprogrammen ska minska.

Under anslag 1:3 Arbetsmarknadspolitiska program och insatser, förväntas harmonisering av lönetaken för subventionerade anställningar och sammanslagning av vissa lönestöd resultera i ökande volymer. Att öka aktivitetsnivån inom garantiprogrammen bedöms leda till något ökande kostnader under anslaget.

Ökningen av anslag 1:4 Lönebidrag ger utrymme för att fortsätta öka antalet personer med lönestöd kommande år. Den successiva ökningen av lönetaket bedöms ha en positiv påverkan på volymerna.

Från och med 2018 är etableringsuppdraget ett arbetsmarknadspolitiskt program vilket innebär att kostnaderna för insatser flyttas till anslag 1:3 inom utgiftsområde 14 som en egen anslagspost.

Arbetsförmedlingens förnyelseresa fortsätter

Arbetsförmedlingens strategiska plan syftar till att uthålligt och långsiktigt öka myndighetens kund- och samhällsnytta. Med kund- och samhällsnytta avses vår förmåga att leverera resultat som innebär att samhällets samlade resurser kommer till användning på ett effektivt och rättssäkert sätt. Utvecklingsarbetet vägleds av vår vision att göra Sverige rikare genom att få människor och företag att växa.

Ett flertal åtgärder genomförs nu i hela organisationen för att stärka och utveckla Arbetsförmedlingen. Under 2018 fortsätter vi mot ett kulturellt skifte för en effektivare och mer rättssäker verksamhet i myndigheten. Ett antal mer strukturella utvecklingsaktiviteter ska också genomföras under 2018, bland annat utvecklas ett modernt tjänsteinnehåll med nya arbetssätt och verksamhetsprocesser, digitaliseringen ska integreras i verksamheten och arbetet med ständiga förbättringar i vardagen fortsätter.

Arbetsförmedlingens nya verksamhetslogik, som är en del av kund- och kanalsstrategin, beslutades under 2017 och bidrar till en struktur över de grundläggande delarna i uppdraget – planering, prioritering och att åstadkomma resultat. För att skapa förutsättningar för den nya verksamhetslogiken fortsätter också verkställandet av Arbetsförmedlingens nya organisation.

Kund- och kanalstrategins bärande idé är principen om digitalt först. Digitalt först innebär att den första kundkontakten ska ske digitalt och att de flesta kunder ska få all service utan att behöva göra ett fysiskt besök hos Arbetsförmedlingen. Endast de kunder som visar sig ha behov av fördjupat stöd behöver ha fysiska möten med Arbetsförmedlingen. Principen om digitalt först kommer således att påverka utformningen och dimensioneringen av den service och de tjänster som erbjuds.

Vår ledningsfilosofi och styrmodell ger oss handlingsutrymme och visar att det finns ett förtroende för att varje medarbetare har bäst kunskap om hur uppdraget ska realiseras genom att mål och aktiviteter sätts på respektive nivå, vilket är viktiga utgångspunkter i verksamhetsplaneringen. Indikatorer används för att mäta om målen nås. Verksamhetsplanen följs upp i linjen och avvikelser hanteras och beslut om åtgärder tas. Verksamheten förbättras kontinuerligt enligt arbetsprocessen för ständiga förbättringar i vardagen.

På våra fysiska kontor ska vi under kommande år se och ta tillvara effekter av utbyggnaden av kundtjänst och digitaliseringen, så att vi kan arbeta mer med kvalitativa och bokade besök utifrån arbetssökandes och arbetsgivarnas individuella behov. Under kommande år behöver utvecklingen ske mer samplanerat för samtliga kanaler, med utgångspunkt i vår vision samt kund- och medarbetarinsikter som formulerats i våra erbjudande och tjänster.

Under året ska möjligheten för kunden att röra sig mellan kanalerna öka. Vi kommer att se ett antal delleveranser i ett nytt besluts- och ärendehanteringssystem och genom en ökad digitalisering och fler verktyg tillgängliga via självservice och service på distans erbjuds kunderna ett ökat utbud att välja kanal.

Utvecklingen under 2018 ska exempelvis fokusera på följande delar:

- Självservice-tjänster som ökar tillgänglighet och nytta för Arbetsförmedlingens kunder och tar bort "onödigt kontaktbehov", vilket frigör tid för arbetsförmedlare att erbjuda stöd som ger ytterligare mervärde för kund.
- Systemlösningar för minskad administration kring inskrivningar och bokningar av kund, exempelvis bättre integrering mellan bokningssystem och bemanningssystem.
- Förändrade arbetssätt och metoder som leder till att det frigörs tid för att erbjuda personligt fördjupat stöd.

Korrekt dokumentation i varje del av kundens ärende är en förutsättning för att vi ska kunna leverera våra tjänster på ett effektivt sätt i sömlösa flöden. Ett förtroendefullt bemötande av kunderna kräver att vi säkerställer att relevant information finns tillgänglig oavsett vilken kanal eller medarbetare som kunden möter oss genom. Detta innebär även att den information vi behandlar ska hanteras på ett säkert sätt och att obehörig åtkomst förhindras.

Matchningsuppdraget

Förutsättningar

En effektiv matchning på arbetsmarknaden är en avgörande förutsättning för att bibehålla en stark och uthållig ökning av sysselsättningen under ett gott konjunkturläge. Alltför många arbetsgivare som vill rekrytera får inte tag i arbetskraft och under de senaste åren har matchningen försämrats. Andelen arbetsgivare som har fått tillräckligt med sökande har minskat och 2017 saknade en fjärdedel tillräckligt med sökande för att kunna anställa.

Den samhällsekonomiska nyttan med matchningsarbetet får vi om fler vakanser tillsätts och i ännu större utsträckning om vi dessutom kan sänka vakanstider eller matcha en person som står långt ifrån arbetsmarknaden. Matchningsarbetet ska genomföras i en situation där antalet arbetslösa med efterfrågade kompetenser minskar samtidigt som antalet arbetslösa som står längre ifrån arbetsmarknaden stiger.

Det finns en allt större diskrepans i utbildningsnivå mellan arbetslösa och befolkningen i sin helhet samt mellan den kompetens som arbetsgivare efterfrågar och kompetensen bland arbetslösa. Personer som saknar gymnasial utbildning löper större risk för arbetslöshet än personer med minst gymnasial utbildning. För att klara målet om en förbättrad matchning är utbildningsinslagen i arbetsmarknadspolitiken centrala.

Mål i regleringsbrevet

Matchningen på arbetsmarknaden ska förbättras och rekryteringsproblem motverkas genom bland annat intensifierade förmedlings- och vägledningsinsatser.

Uppföljning

Målet följs upp med hjälp av följande indikatorer: *Tillräckligt med sökande för att kunna anställa*, vilken ska öka till minst 75 %, *Af:s service bidrar till en snabbare och bättre rekrytering*, vilken ska öka till minst 41 % och *Resultat efter Arbetsmarknadsutbildning*, vilken ska öka till minst 49 %.

Kopplat både till detta mål och till uppdraget att arbetslöshetsförsäkringen fungerar som en omställningsförsäkring följs indikatorn *Andel arbetslösa med ersättning från a-kassa eller aktivitetsstöd som den senaste månaden inte har ägnat någon tid åt arbetssökande*. Utfallet för denna ska minska till 13 % eller lägre.

Därutöver kommer utvecklingen att följas genom indikatorerna *Matchningsindikator*, *Genomsnittliga rekryterings- och arbetslöshetstider* samt *Omsättning till arbete eller utbildning*.

Inriktning för verksamheten

För att förbättra matchningen och motverka rekryteringsproblem ska Arbetsförmedlingen fokusera på att bygga upp arbetsgivarkontakter, förstärka vägledningen och öka träffsäkerheten vid användning av arbetsmarknadsutbildningar.

Matchningsarbetet ska präglas av väl uppbyggda arbetsgivarkontakter och ett effektivare nyttjande av de arbetsmarknadspolitiska insatserna. En effektiv matchning fordrar att Arbetsförmedlingen har god uppfattning om de arbetssökandes meriter och arbetsgivarnas behov, både vad gäller mjuk och formell kompetens. Kund- och samhällsnyttan ökar också när vi rustar individer att komma närmare ett arbete. Vi ska därför öka träffsäkerheten i användningen av bland annat validering, arbetsmarknadsutbildning och förberedande insatser.

Vi ska också förstärka och intensifiera arbetet med karriärvägledning i myndighetens olika kanaler. Centrala utvecklingsområden är likvärdig vägledning, stärkt profession för vägledare, förbättrad kvalitetssäkring, uppföljning och utvärdering samt samverkan med andra vägledningsaktörer.

Vi ska förbättra hur vi matchar mjuka kompetenser, bland annat genom att utveckla och testa arbetssätt och verktyg samt ökat fokus på ackvirering av arbete. Dessutom ska arbetslöshetsförsäkringen tillämpas som en omställningsförsäkring för att stödja ett aktivt arbetssökande.

Kvinnor och män, oberoende av ursprung eller etnicitet, ska ges tillgång till arbetsmarknadspolitiska program och insatser på lika villkor.

Datum
2018-01-19

Diarienummer
Af-2017/0016 6626

Resultatet av arbetsmarknadsutbildning ska tydligt förbättras genom bland annat att insatsen i högre grad ses som riktad mot arbetsgivarens behov. För att få effekt av programmet är urvalet av deltagare centralt. Urvalet ska genomföras tillsammans med specialister och ha tydligt matchningsfokus. Arbetet med att säkerställa att antalet prognostiserade platser och nyttjande hänger ihop ska fortsätta. Kategoristyrning är ett initiativ som ska förbättra läget.

För en effektiv och kvalitativ matchning krävs en förvaltningskultur som säkerställer att den information som behövs för att kunna hantera ett ärende hämtas in, bedöms och dokumenteras på ett korrekt sätt. Med tillgång till rätt och relevant information om våra kunder kan vi utifrån kundens individuella förutsättningar tillhandahålla rätt service till rätt kund i rätt tid. Tillsammans med tydlig information om de tjänster vi tillhandahåller skapar vi förutsägbarhet för våra kunder och bidrar till ett gott förtroende. Att säkerställa att arbetslöshetsförsäkringen är en del av god förvaltning och bidrar till effektiv matchning och arbetskraftsförsörjning. I arbetet blir införandet av strategin för arbetslöshetsförsäkring viktig.

Etableringsuppdraget

Förutsättningar

Året kommer präglas av ett fortsatt stort antal deltagare i etableringsuppdraget. Ett nytt regelverk för etableringsuppdraget träder i kraft 1 januari 2018, samtidigt kommer befintliga deltagare omfattas av det tidigare regelverket fram till dess att redan beslutad etableringsplan avslutas.

Från och med den 1 januari 2018 införs en så kallad utbildningsplikt för de arbetssökande som bedöms ha behov av reguljär utbildning för att etablera sig på arbetsmarknaden. Utbildningsplikten består av två delar, dels nya sanktionsgrunder i ersättningsförordningen. Dessa gäller för alla arbetssökande som kan få ersättning från arbetsmarknadspolitiken vid reguljära studier. Dels själva pliktparagrafen vilket är en metodstyrning inom etableringsprogrammet som innebär att deltagare med kort utbildning och som därför inte kan matchas till jobb inom tiden för programmet i huvudsak ska ta del av reguljär utbildning på grundläggande eller gymnasial nivå samt SFI och samhällsorientering.

Den tillfälliga lagen om tidsbegränsade uppehållstillstånd och hårdare regler för familjeåterförening riskerar att innebära att det kommer bli svårare att motivera individer till att studera eller till att delta i etableringsinsatser som kan leda på arbete på längre sikt. Även den bristande tillgången på tolkar medför utmaningar för verksamheten.

Inom ramen för etableringsuppdraget finns fortsatt särskilda utmaningar avseende korrekta beslut och utbetalningar, kopplat till reglerna om tillfälliga uppehållstillstånd. Ju större konsekvenser ett beslut kan få för en individ eller för en arbetsgivare, desto större blir incitamentet att försöka påverka utgången av ett ärende. Genom att säkerställa handläggningen bidrar vi till att minska riskerna.

Mål i regleringsbrevet

Andelen personer som lämnar etableringsuppdraget för arbete eller studier ska öka väsentligt jämfört med föregående år, särskilt bland kvinnor. Andelen som studerar inom etableringsuppdraget ska öka väsentligt, särskilt bland nyanlända med kort utbildning.

Uppföljning

Målet följs upp med hjälp av följande indikatorer: *Andel i arbete och utbildning 90 dagar efter att man lämnat etableringsuppdraget*, vilken ska öka till minst 36 % samtidigt som könsskillnaderna ska minska väsentligt, *Övergångar till arbete eller studier för arbets sökande som avslutat etableringsplan och deltar i ett arbetsmarknadspolitiskt program*, vilken ska öka till minst 5,3 % och *Andel sökande i etableringen som studerar vuxenutbildning under plan*, vilken ska öka till minst 15 %. Vidare ska *andelen med arbete inom etableringsplan* öka till minst 15 % och *andelen som deltar i ett arbetsmarknadspolitiskt program* till 34 %.

Inriktning för verksamheten

För att uppnå att andelen personer som lämnar etableringsuppdraget för arbete eller studier ska öka väsentligt jämfört med föregående år, särskilt bland kvinnor, ska Arbetsförmedlingen fokusera på att tidigt identifiera behov av insatser, öka användningen av både arbetsmarknadsutbildning och reguljär utbildning samt att öka aktivitetsnivån.

Arbetsförmedlingen ska säkerställa att nyanländas kompetens och behov tidigt identifieras, så att aktiva insatser snabbt sätts in. Det är avgörande att alla delar av myndigheten arbetar aktivt för hantera ett fortsatt stort antal deltagare inom etableringsuppdraget. En viktig del är att identifiera funktionsnedsättning för att kunna ge stöd för etablering på arbetsmarknaden, med eller utan lönestöd.

För en effektivare jobbmatchning där arbetsgivare får rätt kompetens och arbets sökande får varaktigt fäste på arbetsmarknaden är utbildningsinsatser ett centralt verktyg. Arbetsförmedlingen ska därför använda både generell och yrkesinriktad utbildning för att i slutändan kunna matcha ledig arbetskraft med arbetsmarknadens behov.

För att detta ska lyckas behöver vi även på alla nivåer fördjupa samverkan för att få fler med kort utbildning att påbörja reguljära studier, stärka vägledningens roll för matchning till jobb genom utbildning, använda yrkesutbildningar effektivt för att möta arbetsmarknadens behov samt stärka Arbetsförmedlingens roll som expertmyndighet gällande utbildningens roll för arbetsmarknaden. Dessa åtgärder är viktiga för att möta framtida utmaningar, bland annat när det gäller att öka andelen nyanlända i etableringsuppdraget som deltar i kommunal vuxenutbildning. Inom ramen för detta är det av stor vikt att myndigheten lyckas ta tillvara de möjligheter som uppstår i och med implementeringen av den modell för fördjupad samverkan som arbetats fram i samarbete med Delegationen för unga och nyanlända till arbete (Dua) samt SKL.

Det är centralt att vi höjer aktivitetsnivån i etableringsuppdraget. De insatser som erbjuds ska medföra en tydlig progression mot arbete eller studier. Samverkan med andra parter är central inte minst för att genomföra och erbjuda snabbspår för vissa nyanlända. Det är särskilt viktigt att säkerställa och följa upp att kvinnor ges likvärdiga möjligheter som män inom etableringsuppdraget.

Långtidsarbetslöshet

Förutsättningar

Arbetslöshetens sammansättning kommer att fortsätta att förändras mot en ökad andel arbetslösa med utsatt ställning på arbetsmarknaden, varav en allt större del är utomeuropeiskt födda. Denna utveckling riskerar att bidra till att fler arbetslösa är utan arbete under långa perioder. Personer som varit långa tider utan arbete gynnas i liten utsträckning av den goda efterfrågan på arbetskraft.

Antalet anställda som lämnar sjukförsäkringen för att söka arbete väntas fortsatt öka i takt med att rehabiliteringskedjan tillämpas fullt ut. Det innebär att vi möter många personer som är i en svår omställning dels därför att förändringen upplevs som påtvingad och dels därför att de behöver söka jobb inom ett helt nytt yrkesområde.

Det finns könsskillnader i användningen av arbetsmarknadspolitiska program som inte är önskvärda vare sig ur ett rättvise- eller effektivitetsperspektiv, det gäller både i vilken utsträckning program nyttjas men även vilka program som används. Bland annat leder detta till att kvinnor förblir inskrivna på Arbetsförmedlingen längre tid än män.

Fem former av anställningsstöd försvinner under 2018 och ersätts av ett nytt anställningsstöd, introduktionsjobb samtidigt som stödnivåerna harmoniseras. Härigenom blir det enklare för arbetsgivare att anställa med stöd och för Arbetsförmedlingen att tillämpa regelverket.

Mål i regleringsbrevet

Andelen inskrivna i jobb- och utvecklingsgarantin som går till arbete eller studier ska öka, inklusive dem som tidigare har avslutat en etableringsplan.

Uppföljning

Målet följs upp med hjälp av följande indikatorer:

Andel som deltar i Jobb- och utvecklingsgarantin (JOB) som går till arbete eller studier, vilken ska öka till minst 4,8 %, Arbetsplatsförlagda aktiviteter JOB, vilken ska öka till minst 40 %. Vidare ska andelen hos kompletterande aktör inom JOB vara minst 15 % och andelen utan registrerad aktivitet inte överstiga 10 %.

Inriktning för verksamheten

För att öka andelen inskrivna i jobb- och utvecklingsgarantin, inklusive de som tidigare har avslutat en etableringsplan, som går till arbete eller studier ska

Datum
2018-01-19

Diarienummer
Af-2017/0016 6626

Arbetsförmedlingen öka kunskaperna av insatsernas effekter, underlätta för arbetsförmedlare att tillämpa regelverket samt utveckla samverkan.

För att lyckas i arbetet med att hjälpa de som står långt ifrån ett arbete krävs ett effektivare arbetsgivararbete där vi drar nytta av möjligheterna till att använda anställningsstöd som en möjlighet att sänka trösklarna in på arbetsmarknaden för de som riskerar eller är långtidsarbetslösa.

De arbetsmarknadspolitiska programmen, däribland extratjänster, och de utökade möjligheterna till utbildning, ska användas i en väl avvägd programmix för att öka tillgången på arbetskraft med kompetens som arbetsgivare efterfrågar. För att möjliggöra detta behöver kunskaperna om insatsernas effekter öka ytterligare under 2018. Genom att använda program och insatser på ett genusmedvetet sätt kan vi bidra till ökad jämställdhet på arbetsmarknaden.

Moderna beredskapsjobb inom staten ska erbjudas nyanlända och personer som har varit arbetslösa i mer än tre år och är inskrivna på Arbetsförmedlingen, inte minst nyanlända med kort utbildning. Det är viktigt att denna insats byggs ut i planerad omfattning så att den effektivt används för de arbetslösa som står längst ifrån arbetsmarknaden.

Vi ska under 2018 underlätta för arbetsförmedlarna att tillämpa regelverket samt systematiskt identifiera och hantera de delar där tillämpningen av regelverket inte är ändamålsenlig. Vi behöver fortsätta stärka kontrollarbetet före och under beslut genom systematisk kontroll av att villkoren för våra program och insatser efterlevs, exempelvis genom riskbaserade kontroller i form av arbetsplatsbesök. Arbetet med att säkerställa korrekta beslut stärker våra möjligheter att motverka felaktiga utbetalningar och organiserad brottslighet och stärker samtidigt förtroendet för vår hantering av uppdraget och av statens medel.

Samverkan med andra parter, särskilt med kommuner och landsting, är viktigt för att bidra till att studiestartsstöd når de med störst behov av stödet. Särskilt viktig för att lyckas med att bryta långa tider utan arbete är samverkan med kommuner kring vuxenutbildning och extratjänster samt med arbetsintegrerade sociala företag. Samverkan med andra parter är central även för att nå väl fungerande snabbspår och för att effektivt nyttja de ökade möjligheterna till validering och utbildning liksom samverkan med folkhögskolorna vad gäller studiemotiverande insatser.

Samverkan med Försäkringskassan behöver fortsatt utvecklas på alla nivåer i samband med att regeringen vidtar åtgärder för att minska sjuktalen bland arbetslösa och anställda. En ordnad överlämning från Försäkringskassan till Arbetsförmedlingen bidrar till att förebygga långtidsarbetslöshet för personer som får sjukpenning indragen och därför anvisas att söka arbete.

Utbildning

Förutsättningar

Det finns ett tydligt samband mellan utbildning och arbetslöshetsnivå. Samtidigt som många av de arbetslösa har svårt att hitta ett jobb förväntas efterfrågan på arbetskraft bli fortsatt hög 2018 och rekryteringsbehoven kommer att ställa ökade krav på matchningen. Omkring var tredje inskriven arbetslös saknar en fullgjord gymnasieutbildning och den andelen bedöms öka framöver. För att långsiktigt möta dessa utmaningar behöver arbetsmarknadspolitiken och utbildningspolitiken knytas närmare varandra vilket kräver en fördjupad samverkan med, i första hand, huvudmännen för den kommunala vuxenutbildningen.

Knappt hälften av personerna i etableringsuppdraget saknar gymnasieutbildning och det är mycket angeläget att framför allt den gruppen ges möjlighet att uppgradera sin utbildning till gymnasienivå för att de ska kunna konkurrera om jobben på den svenska arbetsmarknaden. Utbildningsnivån är också lägre bland personer med funktionsnedsättning än bland övriga arbetssökande.

Antalet utbildningsplatser inom vuxenutbildningen fortsätter att öka under 2018. Det finns dock en viss osäkerhet om kommunerna klarar av att öka volymen av vuxenutbildningar på grund av lärarbrist, tillgängliga lokaler, förändringar i finansieringssystemen och andra erforderliga förutsättningar för att bygga ut antalet utbildningsplatser.

Arbetsförmedlingen har fått ökade förutsättningar att motivera arbetssökande att ta steget till reguljära studier, genom flera olika typer av finansieringslösningar. Samtidigt bedöms myndighetens vägledningsskapacitet vara eftersatt. Att utveckla karriärvägledningen är därför en central fråga om Arbetsförmedlingen ska kunna bidra med att motivera fler med kort utbildning att ta steget till reguljära studier.

Mål i regleringsbrevet

Andelen inskrivna utan fullständig gymnasieutbildning som påbörjar reguljära studier ska öka väsentligt.

Uppföljning

Målet följs upp med hjälp av följande indikator: *Andel inskrivna utan gymnasieutbildning som övergår till reguljära studier, vilken ska öka till minst 1,1 % vilket motsvarar 19 400.*

Inriktning för verksamheten

För att väsentligt öka andelen inskrivna utan fullständig gymnasieutbildning som påbörjar reguljära studier ska arbetsförmedlingen fokusera på att utveckla matchningen till jobb genom utbildning samt öka användandet av utbildningsinsatser och vägledning.

Datum
2018-01-19

Diarienummer
Af-2017/0016 6626

För en effektivare jobbmatchning där arbetsgivare får rätt kompetens och arbetssökande får varaktigt fäste på arbetsmarknaden är utbildningsinsatser ett centralt verktyg. Arbetsförmedlingen ska därför vägleda mot både generell och yrkesinriktad utbildning för att i slutändan kunna matcha ledig arbetskraft med arbetsmarknadens behov.

För att detta ska lyckas behöver vi även på alla nivåer fördjupa samverkan för att få fler med kort utbildning att påbörja reguljära studier samt stärka vägledningens roll för matchning till jobb genom utbildning. Vi behöver även använda yrkesutbildningar effektivt för att möta arbetsmarknadens behov samt stärka Arbetsförmedlingens roll som expertmyndighet gällande utbildningens roll för arbetsmarknaden.

För att öka vägledningens kapacitet ska utvecklingen av karriärvägledning i olika kanaler fortsätta. Centralt är ökade möjligheter till kompetensutveckling för myndighetens medarbetare och stöd för att använda evidensbaserade metoder för vägledning. Uppföljning av den vägledning som ges i såväl intern regi som av kompletterande aktörer, ska förbättras för att säkerställa att den i högre grad anpassas efter de sökandes behov. Genom utveckling av nya digitala tjänster, både själva och tillsammans med andra myndigheter, kan fler kunder också ta del av en individanpassad information om utbildnings- och arbetsmarknaden.

Det är av central betydelse att den ökade tillgången på studieplatser inom vuxenutbildning nyttjas, vilket förutsätter samarbete med kommunerna, så att brist på arbetskraft motverkas. Under 2017 infördes ett nytt rekryterande studiestöd – studiestartsstödet – för att få fler arbetslösa med kort utbildning att påbörja eller återuppta gymnasieutbildning. Under 2018 förväntas rutinerna för studiestartsstödet vara fullt implementerade och volymerna bör därför öka väsentligt. Tillsammans med kommunerna spelar vi en viktig roll i att informera om, och motivera arbetssökande till, att ta del av denna möjlighet.

Arbetsförmedlingen ska genom användningen av utbildningsinsatser även bidra till ökad jämställdhet och minskning av den könssegregerade arbetsmarknaden.

I och med det ökade antalet nyanlända ökar också behovet av utbildningsinsatser. Gruppen nyanlända är dock heterogen, och det krävs insatser för att tillvarata kompetensen hos nyanlända med yrkeskompetens som efterfrågas på svensk arbetsmarknad. Behovet ökar också av insatser riktade till personer som högst genomfört en förgymnasial utbildning. Arbetet med att utveckla studiemotiverande kurser på folkhögskola utgör ett exempel på den form av samverkan som krävs för att möta detta behov.

I och med att antalet utbildningsplatser ökar inom vuxenutbildningen 2018 finns även en potential att vägleda fler nyanlända till utbildning. Från och med den 1 januari 2018 gäller den så kallade utbildningsplikten inom etableringsprogrammet vilket innebär att deltagare med kort utbildning och som därför inte kan matchas till jobb inom tiden för etableringsprogrammet i huvudsak ska ta del av reguljära studier såsom Sfi och Komvux på grundläggande eller gymnasial nivå. Detta medför stora

behov av samverkan med kommunerna då antalet deltagare från etableringen som påbörjar studier bör öka väsentligt.

Ungdomsarbetslöshet

Förutsättningar

Sysstelsättningen kommer öka i samtliga åldersgrupper men det är alltjämt för unga som den tydligaste ökningen sker. De som saknar en gymnasieutbildning kommer även fortsättningsvis ha svårt att få arbete även i god konjunktur. Utbildningsnivå och sysstelsättning fortsätter därmed att uppvisa ett tydligt positivt samband. Minskningen av ungdomsarbetslösheten bedöms också bli begränsad bland ungdomar med en utsatt ställning på arbetsmarknaden.

Ungdomar har i generellt korta arbetslöshetsperioder, men drabbas i större utsträckning än andra av upprepade perioder av arbetslöshet. Detta kan betraktas som en naturlig del av ungas etableringsprocess på arbetsmarknaden. Längre arbetslöshetsperioder i unga år kan dock ge långvariga konsekvenser för möjligheten att etablera sig på arbetsmarknaden. Ett misslyckat arbetsmarknadsinträde innebär bland annat att kunskaper som erhållits i utbildning inte praktiseras, och värdefull kompetens riskerar därmed att förloras

Mål i regleringsbrevet

Unga ska övergå till arbete, påbörja studier eller erbjudas en insats som leder till arbete inom 90 dagar, i syfte att upprätthålla 90-dagarsgarantin.

Uppföljning

Målet följs upp med hjälp av följande indikator: *Antal ungdomar utanför etableringen som varit öppet arbetslösa minst 90 dagar sammanhängande utan dokumenterat erbjudande om insats, vilken inte ska överstiga 500 i genomsnitt under 2018.*

Därutöver kommer utvecklingen att följas genom *genomsnittlig tid från inskrivning innan övergång till arbete, studier eller annan insats som leder till arbete*

Inriktning för verksamheten

För att upprätthålla 90-dagarsgarantin ska Arbetsförmedlingen öka nyttjandet av specialister samt vägledande och motiverande insatser.

Under 2018 ska vi fokusera på de ungdomar som står längst från arbetsmarknaden, bidra till att unga oavsett kön får samma möjligheter samt öka kvaliteten i insatserna.

Under 2018 ska Arbetsförmedlingens specialister få en utökad roll i uppfyllandet av 90-dagarsgarantin. De unga som inte tagit del av en insats, och inte heller har en planering för en sådan, ska erbjudas insats av specialist när de närmar sig 90 dagars arbetslöshet.

För de ungdomar som saknar en fullständig gymnasieutbildning ska utgångspunkten vara att motivera och vägleda dem till studier. Särskilt viktigt är studiemotiverande folkhögskolekurser och utbildningskontrakt. En flexibel och konstruktiv samverkan med kommunerna är också viktig.

Personer med funktionsnedsättning

Förutsättningar

Antalet personer med funktionsnedsättning som är inskrivna respektive arbetslösa eller deltagare i program med aktivitetsstöd har under några år minskat, men har nu stabiliserats på en nivå runt 65 000. Det är fortsatt så att personer med funktionsnedsättning löper större risk att bli långtidsarbetslösa. Personer med funktionsnedsättning har även generellt sett lägre utbildningsnivå än övriga arbetssökande, bland annat beroende på bristande tillgänglighet inom utbildning (och i förlängningen i samhället) generellt.

Det finns fortsatt stora utmaningar när det gäller långtidsarbetslöshet, att identifiera funktionsnedsättning för att kunna ge relevant stöd för personer i etableringsuppdraget och att ge fler personer möjlighet till anställning med lönestöd.

Andelen personer inom etableringsuppdraget som bedöms ha funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga är fortsatt låg och det finns här sannolikt fler som behöver fördjupat stöd.

Mål i regleringsbrevet

Andelen personer med en funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga som övergår till arbete eller studier ska öka.

Uppföljning

Målet följs upp med hjälp av följande indikator: *Andelen personer med funktionsnedsättning som går till arbete eller studier, vilken ska öka till minst 5,9 %*

Inriktning för verksamheten

För att öka andelen personer med en funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga som övergår till arbete eller studier ska Arbetsförmedlingen förbättra processen för inhämtning av medicinska underlag samt öka användning av specialister inför och under arbetsmarknadsutbildning.

Arbetsförmedlingen behöver medicinska underlag för att göra bedömningar kring förekomst av funktionsnedsättning och arbetssökandes behov av arbetslivsinriktad rehabilitering. Dessa underlag inhämtas från hälso- och sjukvården genom att en förfrågan om utlåtande skickas.

Processen har dock konstaterats ha brister, bland annat långa ledtider och låg träffsäkerhet i informationen. Därför kommer Arbetsförmedlingen under 2018 att

utforma ett nytt underlag. Målsättningen kommer vara att fler professioner utöver läkare ska kunna besvara de nödvändiga frågeställningarna.

Rutiner för informationsöverföring av förfrågan om och mottagande av medicinska underlag mellan Arbetsförmedlingen och hälso- och sjukvården kommer under 2018 att digitaliseras. Effekten av dessa förändringar ska leda till förkortad ledtid och bättre och träffsäkrare underlag vilket resulterar i möjligheten att tidigare erbjuda arbetsökande de insatser och stöd som de är i behov av.

För personer med funktionsnedsättning kan tillgång till individuellt anpassat stöd och vägledning i samband med arbetsmarknadsutbildning vara en avgörande faktor för att tillgodogöra sig utbildningen. Det kan ha stor betydelse vid val och urval inför utbildning samt under utbildningens gång. Arbetsförmedlingens specialister har en central roll i leveransen av sådant stöd.

Under 2018 kommer avdelningen Rehabilitering till arbete och samtliga regioner i partnerskap utveckla former för att, bland annat med utgångspunkt i utvecklingsarbete som bedrivits under 2017, öka användandet av specialisterna som resurs i relation till arbetsmarknadsutbildning. Syftet är att öka andelen personer med funktionsnedsättning som slutför respektive går till arbete efter arbetsmarknadsutbildning.

Medarbetare

Förutsättningar

Medarbetarna är myndighetens främsta tillgång. Att vara en attraktiv och utmanande arbetsgivare som kan konkurrera om och behålla arbetskraften är därför av avgörande betydelse för att myndigheten ska lyckas med sitt uppdrag.

Myndighetens förnyelseresa fortsätter, med förflyttning till en ny verksamhetslogik och anpassning av organisationen. Att genomföra en sådan förflyttning samtidigt med kraven på goda verksamhetsresultat och vara en attraktiv arbetsgivare med hälsofrämjande arbetsplatser, ställer höga krav på hela myndigheten. Framförallt avseende strategisk kompetensförsörjning, tydliga riktlinjer för personal- och omställningspolitik samt ett gott ledarskap med fokus på förändringsledning och samarbete mellan verksamhetsområden i verksamheten.

Sjuktalet i myndigheten är fortsatt höga, särskilt bland kvinnorna, även om ökningen har planat ut och nu har en försiktigt positiv trend. Det är en utmaning att fortsätta arbeta uthålligt med att sänka sjukfrånvaron.

Vi ser en ökande trend där fler medarbetare lämnar oss för andra arbetsgivare vilket medför kompetenstapp och ökade kostnader för ersättningsrekrytering och introduktion. Konkurrensen om kompetensen är särskilt utmärkande i vissa delar av landet samt kring vissa yrkesgrupper.

För att kunna värna ett högt förtroende behöver vi som medarbetare och statstjänstemän leva vår gemensamma värdegrund fullt ut och vara uppmärksamma

på risker för otillbörlig påverkan och omedveten diskriminering av kund på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

Uppföljning

Arbetsmiljö och kultur följs upp genom realtidsmätningar. Under 2018 kommer cheferna kunna följa medarbetarnas psykosociala situation såsom trivsel och arbetsglädje löpnade under året genom *Medarbetarpulsen*. Även ledarskap och förflyttning i förnyelseresan kommer att följas upp i samma system vid givna tidpunkter under året.

Indikatorer:

- Trendbrott avseende total sjukfrånvaro och korttidssjukfrånvaro (särskilt bland kvinnor)
- Minskat rehabiliteringsinflöde samt förbättrad rehabiliteringstrend
- Minskat antal personer med upprepad korttidssjukfrånvaro
- Personalomsättningen ska minska jämfört med föregående år, särskilt bland gruppen som jobbat kortare tid än fem år

Inriktning för verksamheten

Förflyttningen mot en ny verksamhetslogik med bland annat digitalt först, specialisering av roller för medarbetare och sömlösa flöden för kunderna samt organisatorisk anpassning ställer höga krav på hela myndigheten. Nyckeln för att lyckas på ett bra sätt är samarbete mellan verksamhetsområden gällande kompetensförsörjning samt att följa de riktlinjer som sätts upp för en god personal- och omställningspolitik, ett gott förändringsledarskap och coachande ledarskap i linje utifrån myndighetens beslutade ledarkriterier.

Konkurrensen om rätt kompetens gör det nödvändigt att arbeta målmedvetet och långsiktigt med vårt arbetsgivarvarumärke. En delrapport som tagits fram under 2017 pekar på såväl positiva som negativa omdömen om Arbetsförmedlingen som arbetsgivare. Även om de positiva omdömena överväger, så finns det starka skäl för att arbeta för en god arbetsmiljö, möjlighet till kompetensutveckling och personlig utveckling, rätt förutsättningar för det nära och coachande ledarskapet, utvecklade karriärvägar och specialisering av roller, god introduktion av nyanställda och välfungerande team.

Verkställande av aktiviteter i den centrala arbetsmiljöplanen bidrar till en god verksamhetsutveckling. Välmående medarbetare ger fler faktiska resurser på plats, vilket främjar Arbetsförmedlingens förmåga att lyckas med sitt uppdrag. Genom att systematiskt undersöka, åtgärda och följa upp arbetsmiljöarbetet, skapas förutsättningar för en hälsofrämjande arbetsmiljö och högpresterande arbetsplatser.

Fokus under 2018 är dels ett hälsofrämjande förhållningssätt, vi ska fokusera på faktorer som främjar en god individ- och arbetsplats hälsa och se på arbetsmiljön som ett system av individer och grupper som ska fungera i ett organisatoriskt sammanhang. En tydlig ledning och styrning samt en systematisk uppföljning inom arbetsmiljö- och hälsoområdet.

Arbetsmiljörisker ska alltid beaktas vid genomförande av förändringar. Verksamhetsplanens aktiviteter inom området medarbetare samt de lokala arbetsmiljöplanerna ska följas upp i samband med uppföljningsdialogerna. Vi ska stärka partnerskapet med externa aktörer inom området.

Under 2018 införs stegvis en modell, med processer och verktyg, för strategisk kompetensförsörjning baserat på den strategiska kartan, verksamhetens uppdrag och behov. Den del av modellen som implementeras 2018 ger Arbetsförmedlingen en struktur för att kunna analysera befintlig arbetskrafts kompetens samt ge våra medarbetare och chefer ett verktyg för planering av individens, grupp och organisationens utveckling.

Andra prioriterade områden under 2018 är att utveckla roller och karriärvägar samt att beskriva och visualisera Arbetsförmedlingens arbete mot en lärande organisation och kultur.

Våra arbetsplatser ska präglas av vår värdegrund och ledningsfilosofi och implementeringen fortsätter under 2018.

Jämställdhet och mångfaldsarbetet inom Arbetsförmedlingen fortsätter under 2018 och perspektivet kommer att belysas vid genomgång av alla HR-processer. Lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet kommer även fortsättningsvis att vara ett kunskapsområde i våra interna utbildningar, för att öka medvetenheten om dessa frågor hos våra medarbetare.

4. Uppföljning

Verksamhetsplanen är utgångspunkt för uppföljningen av verksamheten och utgör en överenskommelse med överordnad chef om vad som ska genomföras under året och ska vara integrerat i det personliga erbjudandet. Myndighetens uppföljning på strategisk nivå består av en månatlig uppföljning samt en mer fördjupad tertialuppföljning.

Månadsuppföljningen utgår från myndighetens uppföljningspaket och strategiska karta och består av en månadsrapport och efterföljande situationsrum. Månadsuppföljningen syftar till att åskådliggöra ett nuläge och identifiera behov av samarbete mellan avdelningar, regioner och staber.

Tertialuppföljningen utgår från verksamhetsplaner på alla nivåer och består av en skriftlig uppföljningsrapport med efterföljande resultatdialog. Fokus i dessa ska ligga på analys, bedömning och resonemang kring verksamhetens prestationer och effekter

utifrån myndighetens mål och strategiska tillstånd. Resultatdialogen syftar till att följa upp och utkräva ansvar utifrån det enskilda bidraget till helheten. Resultatet från uppföljningsrapporter och resultatdialoger på strategisk nivå sammanställs i en fördjupad uppföljningsrapport.

Indikatorer som syftar till att följa respektive verksamhetsmål återfinns under respektive mål. Övriga indikatorer som finns i Arbetsförmedlingens uppföljningspaket 2018 syftar till att följa upp den strategiska kartan och tillstånden och perspektivet kund- och samhällsnytta. Våra indikatorer för god förvaltning och samhällsnytta syftar till spegla aspekter av hur vi genomför uppdraget och kunders upplevelse av oss.

God förvaltning följs upp med hjälp av följande indikatorer: *Andel kvalitetsgranskade ärenden utan avvikelser*, vilken ska öka med minst 10 procentenheter, *Andel egenorsakade återkrav*, vilken inte ska överstiga 15 %, samt *Andel ändrade beslut vid omprövning*, vilken ska minska till högst 10 %.

Resultat från nationell och regional uppföljning ska användas som grund för återkommande dialoger i verksamheten om god förvaltning, korrekt ärendehandläggning och bemötande i syfte att identifiera utvecklingsbehov och framgångsrika arbetssätt i lärande syfte.

Under 2018 påbörjas ett arbete för att systematiskt analysera lokala och regionala skillnader i resultat och därmed öka vår kunskap om förutsättningar och framgångsfaktorer för att förbättra resultaten inom olika områden. Som grund för detta kommer en klustermodell användas som grupperar enheter med likartade yttre förutsättningar. Med hjälp av denna modell möjliggörs analyser av resultatskillnader mellan enheter som tar hänsyn till lokala förutsättningar. Därmed kan analyserna fokusera på hur olikheter i enheternas verksamhet ger upphov till olika resultat.

Jämförelser av resultat och verksamhet utifrån klustermodellen ska under 2018 både bli en del av den löpande uppföljningen, styrningen och verksamhetsutvecklingen, samt användas som grund för mer fördjupade och kvalitativa studier av verksamheten.

Att systematiskt jämföra och analysera lokala och regionala skillnader i resultat förväntas bidra till ett ökat lärande av de som lyckas bäst och därmed till att resultaten för myndigheten som helhet förbättras.

Ökat handlingsutrymme skapas för medarbetarna genom delaktighet i att formulera mål och aktiviteter vilket också kan höja nöjdheten och motivationen. Det förutsätter att vi vässar vår förmåga att kommunicera uppdrag, ekonomiska förutsättningar och mål samt att vi har förtroende för att medarbetarna har bäst kunskap om hur uppdraget skall realiseras. Under 2018 skall vi ta ytterligare steg mot att medarbetare på alla nivåer involveras i verksamhetsplaneringen och uppföljning.

Varje chef ansvarar för att följa upp sin verksamhet. Uppföljningen ska anpassas till respektive organisatorisk nivå och baseras på myndighetens uppdrag och mål samt den strategiska planen. Syftet med uppföljningen är att förbättra och utveckla

Datum
2018-01-19

Diarienummer
Af-2017/0016 6626

verksamheten samt säkerställa att verksamhetens mål uppnås. Uppföljningen ska fokusera på chefens bedömning av genomförda aktiviteter samt analys av vilka resultat och effekter som uppnåtts.