



RIKSREVISIONEN

RiR 2010:6

# Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter

ISBN 978 91 7086 215 1

RiR 2010:6

Tryck: Riksdagstryckeriet, Stockholm 2010

---

Till regeringen  
Arbetsmarknadsdepartementet

Datum: 2010-04-19  
Dnr: 31-2009-0752

## Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter

Riksrevisionen har granskat Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter. Granskningen omfattar regeringens och Arbetsförmedlingens styrning samt Arbetsförmedlingens genomförande och återrapportering av arbetet med arbetsgivarkontakter. Resultatet av granskningen redovisas i denna granskningsrapport.

Företrädare för Arbetsmarknadsdepartementet och Arbetsförmedlingen har fått tillfälle att faktagranska och i övrigt lämna synpunkter på utkast till rapport.

Rapporten överlämnas till regeringen i enlighet med 9 § lagen (2002:1022) om revision av statlig verksamhet m.m. Rapporten överlämnas samtidigt till Riksrevisionens styrelse.

Rapporten innehåller slutsatser och rekommendationer som avser regeringen och Arbetsförmedlingen. Riksrevisionen kommer att följa upp granskningen.

Riksrevisor *Claes Norgren* har beslutat i detta ärende. Revisor *Karolina Larfors* har varit föredragande. Revisionsledare *Daniela Lundin* och revisionsdirektör *Mats Johansson* har medverkat vid den slutliga handläggningen.

Claes Norgren

Karolina Larfors

*För kännedom:*  
Arbetsförmedlingen



# Innehåll

Sammanfattning	7
1 Inledning	13
1.1 Motiv till granskning	13
1.2 Syfte och revisionsfrågor	14
1.3 Bedömningsgrunder	14
1.4 Metod och genomförande	15
1.5 Rapportens disposition	17
2 Arbetsförmedlingen som myndighet	19
2.1 Arbetsförmedlingens uppdrag	19
2.2 Förändringar under mandatperioden	20
2.3 Arbetsförmedlingen som organisation	21
3 Matchning och arbetsgivarkontakter i forskning och studier	23
3.1 Matchning på arbetsmarknaden	23
3.2 Den offentliga arbetsförmedlingens roll	23
3.3 Studier av effekterna av förstärkt förmedlingsarbete	25
3.4 Sammanfattande iakttagelser	27
4 Regeringens styrning av matchning och arbetsgivarkontakter	29
4.1 Matchningen i budgetpropositioner och förordningar	29
4.2 Regleringsbrev styr inte matchningen i detalj	30
4.3 Att styra "vad" men inte "hur"	32
4.4 Åtterrapporering från Arbetsförmedlingen	34
4.5 Sammanfattande iakttagelser	39
5 Arbetsförmedlingens styrning och uppföljning av arbetsgivarkontakterna	41
5.1 Vad är arbetsgivarkontakter?	41
5.2 Arbetsförmedlingens interna styrning av arbetet med arbetsgivarkontakter	42
5.3 Arbetsgivarkontakter har varit nedprioriterat	53
5.4 Arbetsförmedlingens uppföljning av arbetet med arbetsgivarkontakter	53
5.5 Sammanfattande iakttagelser	58
6 Arbetsförmedlingskontorens arbete	61
6.1 Arbetsförmedlarnas huvudsakliga arbetsuppgifter	61
6.2 Hur mycket tid lägger arbetsförmedlarna på arbetsgivarkontakter?	66
6.3 Arbetsförmedlingarnas strategier för att freda tid	70
6.4 Arbetsförmedlingarnas aktiviteter för att skapa kontakt	71
6.5 Bristande dokumentation av arbetsgivarkontakterna	73
6.6 Kompetensbehov och behov av annat stöd i arbetet gentemot arbetsgivare	74
6.7 Vilka arbetsuppgifter vill man lägga ned mer tid på?	77
6.8 Coachernas roll och arbete	79
6.9 Sammanfattande iakttagelser	80

*forts.*

7	Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende	83
7.1	Mått på Arbetsförmedlingens marknadsandel	83
7.2	Andra undersökningar av arbetsgivarnas rekryteringskanaler	84
7.3	Arbetsgivarnas rekryteringskanaler	85
7.4	Skäl till att använda olika rekryteringskanaler	89
7.5	Vilken rekryteringskanal gav resultat?	92
7.6	Arbetsgivarnas kontakter med och förtroende för Arbetsförmedlingen	93
7.7	Sammanfattande iakttagelser	97
8	Slutsatser och rekommendationer	99
8.1	Utvecklingen av Arbetsförmedlingens arbetsgivarkontakter	99
8.2	Regeringens styrning och uppföljning	100
8.3	Arbetsgivarkontakter konkurreras ut vid tidsbrist	101
8.4	Arbetsförmedlingen kan utveckla aspekter av sina arbetsgivarkontakter	103
8.5	Arbetsgivarnas användning av och förtroende för Arbetsförmedlingen	105
8.6	Rekommendationer	107
	Referenser	109
	Bilaga 1 Enkät till handläggare på Arbetsförmedlingen	117
	Bilaga 2 Enkät till arbetsförmedlingschefer	125
	Bilaga 3 Enkät till arbetsgivare	131

# Sammanfattning

## Granskningens motiv och syfte

Statsmakternas övergripande mål för arbetsmarknadspolitiken är att den ska bidra till en väl fungerande arbetsmarknad. Matchningen på arbetsmarknaden är central i budgetpropositionerna för 2007–2010 och i riksdagens behandling av dem. Arbetsförmedlingen ska enligt sin instruktion verka för att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt, bl.a. genom att effektivt sammanföra dem som söker arbete med dem som söker arbetskraft.

God kunskap om såväl arbetsgivarna som de arbetssökande underlättar matchningen av ledig arbetskraft med lediga arbetstillfällen. I samband med budgetpropositionen för 2007 uttalade riksdag och regering att arbetsförmedlingarna bör ha bättre kontakter med och en samverkan med arbetsgivare, något som ger kunskap om det lokala arbetslivets behov och kan förbättra arbetsmarknadens funktionssätt.

Granskningens syfte är att undersöka om de statliga insatserna har medfört att Arbetsförmedlingen kan hantera arbetsgivarkontakterna effektivt inom ramen för myndighetens totala uppdrag.

## Arbetsförmedlingens arbetsgivarkontakter har utvecklats positivt

Arbetsförmedlingens interna styrning av arbetet med arbetsgivarkontakter har blivit utförligare än vid 2000-talets början. Det är bl.a. tydligt i organisationen att arbetsförmedlarna förväntas ha arbetsgivarkontakter. Arbetet med arbetsgivarkontakter har i flera avseenden utvecklats positivt inom Arbetsförmedlingen. Till exempel har en större andel av arbetsförmedlarna arbetsgivarkontakter jämfört med 2006. Dessutom upplever drygt hälften av förmedlarna att den tid som man lägger på arbetsgivarkontakter är tillräcklig, också det en ökning jämfört med 2006. Riksrevisionens slutsats är att Arbetsförmedlingens interna styrning har påverkat arbetet med arbetsgivarkontakter positivt.

## **Regeringen styr inte aktivt Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter**

Regeringens roll i styrningen av arbetsgivarkontakterna har minskat jämfört med mandatperioden 2002–2006. Av Arbetsförmedlingens instruktion och regeringens budgetpropositioner framgår att Arbetsförmedlingen ska arbeta för att förbättra matchningen på arbetsmarknaden. *Hur* matchningen ska bedrivas, och vilken roll som arbetsgivarkontakterna ska spela i matchningsarbetet, styr regeringen däremot inte. Regeringen anser att arbetsgivarkontakter är en metodfråga som Arbetsförmedlingen själv ska styra över. Mot bakgrund av förändringen i Arbetsförmedlingens interna styrning och den positiva utvecklingen av arbetet med arbetsgivarkontakter anser Riksrevisionen att regeringen har förmedlat vikten av arbetsgivarkontakter och att regeringen i dagsläget inte behöver styra förmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter i detalj.

## **Regeringen efterfrågar inte återrapportering om arbetsgivarkontakterna**

Arbetsförmedlingens återrapportering omfattar i liten utsträckning arbetet med arbetsgivarkontakter. Av återrapporteringen framgår att arbetsgivarkontakter är viktiga för matchningen, men beskrivningen av kontakternas omfattning, inriktning och utveckling är inte speciellt utförlig. Riksrevisionen konstaterar också att regeringen, med undantag för 2007, inte ställer några specifika krav på återrapportering av arbetsgivarkontakterna. Regeringen får därmed endast översiktlig information om arbetsgivarkontakternas roll i matchningen.

Regeringens övergripande styrning av Arbetsförmedlingens uppdrag bör kombineras med en tydlig återrapportering. Den form som förmedlingens återrapportering har i dag ger regeringen begränsad information om huruvida arbetsgivarkontakterna prioriteras eller inte. Det kan bli ett problem med tanke på den vikt arbetsgivarkontakter tillmäts för en väl fungerande matchning. Riksrevisionens slutsats är att regeringen bör överväga att efterfråga en mer specificerad återrapportering av Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter och dess påverkan på matchningen.



## **Regeringen styr andra delar av Arbetsförmedlingens uppdrag**

Arbetsförmedlingens uppdrag är omfattande och rymmer service till både arbetssökande och arbetsgivare. Förmedlingens arbete med de arbetssökande är ofta styrt av både regeringen och myndigheten. Jämfört med arbetet med de arbetssökande styrs inte arbetet med arbetsgivarkontakter på samma omfattande sätt av regeringen. Inom Arbetsförmedlingen uppfattas också arbetet med arbetsgivarna som styrt i mindre utsträckning, utan tvingande bestämmelser. Riksrevisionen drar slutsatsen att avsaknaden av direkt styrning av arbetet med arbetsgivarkontakter i kombination med regelstyrning av andra delar av uppdraget, lägger ansvaret för att arbetsgivarkontakterna rymms i verksamheten på Arbetsförmedlingen. Det ansvaret kvarstår oavsett om uppdraget utökas eller om volymen av arbetssökande ökar drastiskt, såsom har skett under 2008–2009.

## **Andra arbetsuppgifter konkurrerar vid tidsbrist ut arbetsgivarkontakterna**

Den positiva utvecklingen till trots, upplever knappt hälften av arbetsförmedlarna och ungefär en fjärdedel av arbetsförmedlingscheferna att den tid som läggs på arbetsgivarkontakter inte är tillräcklig för att kontoret ska kunna bidra till att lösa myndighetens uppdrag. Riksrevisionen noterar att det som främst anges som orsak är svårigheten att reservera tid för kontakterna med arbetsgivare. Andra, tydligare reglerade arbetsuppgifter tränger vid tidsbrist undan möjligheterna att ha arbetsgivarkontakter. Enligt Arbetsförmedlingens ledning är det arbetsförmedlingschefernas ansvar att säkerställa att förmedlingskontoren kan lägga tillräcklig tid på arbetsgivarkontakter. De strategier för att ge tid till arbetsgivarkontakter som vissa lokala arbetsförmedlingar använder upplevs fungera i varierande grad. Den obalans som finns i styrningen av olika delar av uppdraget gör dock att arbetsgivarkontakterna riskerar att trängas undan. Riksrevisionen anser därför att Arbetsförmedlingens ledning bör underlätta för den lokala nivån i dessa delar. Ett möjligt sätt är att sprida erfarenheter av olika lokala strategier.

## Uppföljning och utvärdering kan utvecklas

Granskningen har visat att Arbetsförmedlingen följer upp arbetet med arbetsgivarkontakter på olika sätt, t.ex. genom styrkortet. I en tidigare granskning, Riksrevisionen (2010b), har Riksrevisionen dock framfört synpunkter på hur styrkortets mått rörande arbetsgivare kan utvecklas.

Vilken omfattning av arbetsgivarkontakterna som är mest effektiv är inte känd. Effektstudier av förstärkta förmedlingsinsatser, som bl.a. innebär att förmedlarna har ökad tid för arbetsgivarkontakter, har dock visat sig ha en positiv effekt för dem som tagit del av insatserna. Arbetsförmedlingens utvecklingsprojekt Servicekonceptet, som förespråkar ett arbetssätt där alla arbetsförmedlare har kontakter med både arbets sökande och arbetsgivare, har inte föregåtts av några studier av hur detta arbetssätt fungerar i Arbetsförmedlingens organisation. Riksrevisionen anser att det arbetsgivarinriktade arbetssätt som Servicekonceptet förespråkar bör följas upp noggrant och om möjligt utvärderas. Resultatet av en sådan uppföljning bör ligga till grund för att se om det eventuellt behövs en omprövning av arbetssättet generellt eller på lokal nivå. Det kan också ge ett underlag till hur arbetsförmedlingarna kan organisera sig på ett ändamålsenligt sätt för att arbetsgivarkontakterna ska rymmas.

## Dokumentationen och förmedlarnas kompetens vad gäller arbetsgivarkontakter bör ses över

Riksrevisionen konstaterar att dokumentationen av arbetsgivarkontakterna har brister och att det kan bero på såväl ovana och tidsbrist hos förmedlarna som att dokumentationssystemet upplevs som krångligt. Konsekvenserna blir flera, t.ex. kan kontakterna med arbetsgivarna bli ineffektiva om dokumentationen inte utgör ett stöd. Servicen till arbetsgivare riskerar också att försämrats. Riksrevisionens slutsats är att Arbetsförmedlingen snarast bör vidta åtgärder dels för att tydliggöra rutinerna kring dokumentationen av arbetsgivarkontakter, dels för att underlätta förmedlarnas dokumentation.

Servicekonceptet fastslår att alla förmedlare, utifrån sina arbetsuppgifter, bör ha kontakter med arbetsgivare. Det kräver bl.a. att förmedlarna har relevant kompetens för arbetet med arbetsgivarkontakter. Av granskningen framgår att 95 procent av arbetsförmedlingscheferna anser att kompetensen hos åtminstone vissa av kontorets arbetsförmedlare bör förbättras. Såväl större branschkunskaper som möjlighet till erfarenhetsutbyte efterfrågas. Riksrevisionen drar slutsatsen att Arbetsförmedlingen bör undersöka behovet av att ytterligare förstärka den kompetensutveckling som arbetsförmedlare erbjuds. Omfattningen och inriktningen bör anpassas till de olika behov som förmedlare med olika arbetsuppgifter har.

## Var tredje arbetsgivare använder sig av Arbetsförmedlingen men på olika sätt

Arbetsförmedlingen är den största formella rekryteringskanalen och används av en tredjedel av de rekryterande arbetsgivarna. Det är vanligare att stora arbetsgivare använder sig av Arbetsförmedlingen, medan små arbetsgivare i storstäderna är den grupp som använder sig minst av myndigheten. Stora arbetsgivare använder dock främst Arbetsförmedlingen för annonsering, medan mindre arbetsgivare i större utsträckning utnyttjar förmedlingens övriga serviceutbud. Användningen av Arbetsförmedlingen beror också på vilken kompetens som arbetsgivaren önskar rekrytera. Myndigheten används i mindre omfattning när chefer och högskoleutbildade ska rekryteras.

## Arbetsförmedlingen kan utveckla sin service till arbetsgivare

Granskningen visar på orsaker till att arbetsgivare *inte* använder Arbetsförmedlingen när de ska rekrytera. Viktiga skäl är t.ex. att arbetsgivarna inte tror att förmedlingen kan hjälpa dem samt att de får för många eller fel typ av sökande. Riksrevisionen menar därför att det finns aspekter som Arbetsförmedlingen kan utveckla i sin relation till arbetsgivare, bl.a. genom att analysera arbetsgivarnas behov.

Riksrevisionen (2006) konstaterade att den svenska befolkningen hade lågt förtroende för den offentliga arbetsförmedlingen. Enligt denna granskning har emellertid arbetsgivarna oftast varken stort eller litet förtroende för Arbetsförmedlingen. Arbetsgivare som har haft kontakt med, eller som har använt sig av, förmedlingen har något större förtroende än andra arbetsgivare. Riksrevisionens slutsats är att Arbetsförmedlingen, genom sina kontakter med arbetsgivare, kan påverka arbetsgivarnas förtroende för myndigheten.

## Rekommendationer

Riksrevisionen rekommenderar regeringen att överväga att göra följande.

- Efterfråga en mer specificerad återrapportering av Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter i syfte att visa hur arbetet med arbetsgivarkontakter påverkar matchningen på arbetsmarknaden.

Riksrevisionen rekommenderar Arbetsförmedlingen att göra följande.

- Underlätta för arbetsförmedlingskontoren att hinna med arbetsgivarkontakterna, t.ex. genom att sprida erfarenheter av olika lokala arbetssätt.

- Utveckla uppföljningen och utvärderingen av arbetet med arbetsgivarkontakter, t.ex. avseende Servicekonceptets arbets sätt.
- Överväga att se över omfattningen och inriktningen på arbetsförmedlarnas kompetensutveckling vad gäller arbetet med arbetsgivarkontakter, t.ex. avseende branschkunskaper och möjligheterna till erfarenhetsutbyte.
- Vidta åtgärder för att förbättra dokumentationen av arbetsgivarkontakter.
- Analysera hur de tjänster som Arbetsförmedlingen erbjuder arbetsgivare kan utvecklas.

# 1 Inledning

## 1.1 Motiv till granskning

Statsmakternas övergripande mål för arbetsmarknadspolitiken är att den ska bidra till en väl fungerande arbetsmarknad. En genomgång av budgetpropositionerna sedan regeringsskiftet 2006, och riksdagens behandling av dem, visar att matchningen på arbetsmarknaden är i fokus. Arbetsförmedlingen ska också verka för att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt, bl.a. genom att effektivt sammanföra dem som söker arbete med dem som söker arbetskraft.

God kunskap om såväl arbetssökande som arbetsgivare underlättar matchningen av ledig arbetskraft med lediga arbetstillfällen. Kontakter med arbetsgivare är viktigt såväl för Arbetsförmedlingens matchningsuppdrag som för myndighetens arbete med prioriterade grupper. Riksrevisionen har dock i tidigare granskningar (Riksrevisionen 2006, 2007) noterat brister i Arbetsförmedlingens arbetsgivarkontakter. Bristerna har bestått i att kontakterna har haft en liten omfattning och att det har saknats ett samlat arbetssätt, trots att arbetsgivarkontakter bedöms underlätta matchningen. I den förstudie som föregick denna granskning framkom att Arbetsförmedlingen numera betonar vikten av arbetsgivarkontakter i förmedlingskontorens arbete. Samtidigt ökar inströmningen av arbetssökande till förmedlingen. I förstudien framkom också indikationer på att arbetet med arbetsgivarkontakter får stå tillbaka för andra av Arbetsförmedlingens uppgifter som är tydligare styrda i t.ex. regleringsbrev eller förordningar.

Vid rekrytering av nya medarbetare kan arbetsgivare använda sig av olika rekryteringskanaler, varav Arbetsförmedlingen är en. En förutsättning för att arbetsgivare ska vända sig till Arbetsförmedlingen vid rekrytering är att de känner till förmedlingens tjänster och har förtroende för förmedlingen. Under förstudien framkom emellertid att Arbetsförmedlingens ställning hos arbetsgivare kan variera.

## 1.2 Syfte och revisionsfrågor

Goda kontakter med såväl arbetsgivare som arbetssökande är viktigt för att Arbetsförmedlingen på ett bra sätt ska kunna utföra sitt uppdrag att sammanföra arbetssökande med arbetstillfällen. Brister i Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter och ett otillräckligt förtroende från arbetsgivare kan medföra att Arbetsförmedlingen inte kan bidra till matchningen på arbetsmarknaden som avsett, samtidigt som arbetet med att hjälpa de arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden försvåras. Mot denna bakgrund är granskningens syfte att undersöka om de statliga insatserna har medfört att Arbetsförmedlingen kan hantera arbetsgivarkontakterna effektivt inom ramen för myndighetens totala uppdrag.

Granskningen har utgått från följande revisionsfrågor.

1. Har regeringen i sin styrning av Arbetsförmedlingen tydligt förmedlat vikten av goda arbetsgivarkontakter och skapat förutsättningar för sådana?
2. Får Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter genomslag i verksamheten?
3. Har arbetsgivare förtroende för Arbetsförmedlingens förmåga att förmedla lämplig arbetskraft och i vilken utsträckning används myndigheten vid rekrytering?

## 1.3 Bedömningsgrunder

Arbetsmarknadspolitiken ska bidra till en väl fungerande arbetsmarknad. Enligt sin instruktion ska Arbetsförmedlingen verka för att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt, bl.a. genom att effektivt sammanföra dem som söker arbete med dem som söker arbetskraft och genom att prioritera dem som befinner sig långt från arbetsmarknaden. För att Arbetsförmedlingen på bästa sätt ska kunna matcha ledig arbetskraft med lediga arbetstillfällen bör arbetsförmedlarna ha god kunskap om både arbetssökande och arbetsgivare. I samband med budgetpropositionen för 2007 uttalade riksdag och regering att arbetsförmedlingarna bör ha bättre kontakter och en samverkan med arbetsgivare, något som ger kunskap om det lokala arbetslivets behov och kan förbättra arbetsmarknadens funktionssätt.<sup>1</sup> Även tidigare regeringar har i budgetpropositioner poängterat vikten av arbetsgivarkontakter.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Prop. 2006/07:1 utg.omr. 13, bet. 2006/07:AU1, bet. 2006/07:AU5 och rskr. 2006/07:87–88.

<sup>2</sup> Se Riksrevisionen (2006).

I granskningen utgör även resultaten i tidigare studier en bedömningsgrund. I Riksrevisionen (2006) beskrivs bl.a. utformningen av dåvarande Arbetsmarknadsverkets interna styrning av arbetet med arbetsgivarkontakter och den tid som enskilda arbetsförmedlare då lade på arbetsgivarkontakter. Arbetsförmedlingens kontakter med arbetsgivare i dag kan därmed jämföras med den situation som beskrivs i Riksrevisionen (2006).

Arbetsförmedlingen ska sammanföra, matcha, lediga platser och personer som söker arbete. Myndighetens roll i matchningsprocessen kan bl.a. bedömas utifrån i vilken utsträckning som förmedlingen används när arbetsgivare rekryterar. Arbetsgivarnas rekryteringsmönster i dag kan jämföras med resultaten i en tidigare studie, Ekström (2001).

## 1.4 Metod och genomförande

### 1.4.1 Dokumentstudier, intervjuer och platsbesök

Riksrevisionen baserar sina iakttagelser och slutsatser på underlag från dokumentstudier, intervjuer, platsbesök på arbetsförmedlingskontor och enkäter. Dokumentstudierna har omfattat propositioner, utskottsbetänkanden, förordningar och regleringsbrev från innevarande mandatperiod (2006–2010). Även dokument framtagna av Arbetsförmedlingen centralt och material från myndighetens intranät Vis har inkluderats. Vidare har intervjuer genomförts med företrädare för såväl Arbetsmarknadsdepartementet som Arbetsförmedlingens ledning, styrelse och huvudkontor. Syftet med dessa intervjuer har varit att kartlägga förväntningarna på ett arbetsgivarinriktat arbetssätt och fördjupa förståelsen för styrningen och genomförandet av arbetssättet. Även eventuella problem i implementeringen, orsaker till och konsekvenser av dessa samt Arbetsförmedlingens uppföljning och återrapportering har diskuterats i intervjuerna.

Projektgruppen har besökt tio arbetsförmedlingskontor<sup>3</sup> under perioden oktober 2009–januari 2010. Vid dessa besök har såväl Arbetsförmedlingens interna styrning som kontorets lokala organisering, arbetssätt och verksamhet riktad mot arbetsgivare diskuterats. Även eventuella upplevda problem, deras orsaker och konsekvenser har behandlats.<sup>4</sup> De tio besökta

<sup>3</sup> Under 2009 fanns 241 arbetsförmedlingskontor, se Arbetsförmedlingen (2009ö).

<sup>4</sup> Vid besöken har samtal förts med personer som representerar följande funktioner: arbetsförmedlingschefer (som i vissa fall har sammanfallit med rollen som chef med arbetsmarknadsområdesansvar), sektionschefer, förmedlare och interna coacher. Förmedlarnas huvudsakliga arbetsuppgifter har varierat från att arbeta mest med arbetsgivare till att arbeta mest med arbetssökanden.

förmedlingarna är Af Avesta, Af Göteborg City, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Mora, Af Nässjö, Af Solna, Af Sundsvall och Af Vännäs. Arbetsförmedlingskontoren har valts ut med hänsyn till faktorer som geografisk spridning, spridning på Arbetsförmedlingens dåvarande fyra marknadsområden, kommunstorlek och andra kommunkaraktäristika.<sup>5</sup>

#### 1.4.2 Tre enkäter

Tre enkäter har genomförts under granskningen. En enkät riktades till ett urval arbetsförmedlare. I urvalet ingick också Arbetsförmedlingens interna coacher<sup>6</sup> och s.k. SIUS-konsulenter<sup>7</sup>. Enkäten omfattade frågor om vilken styrning av arbetet med arbetsgivarkontakter som förmedlarna nås av, utformningen och omfattningen av kontakterna samt hur förmedlarna upplever möjligheten att arbeta arbetsgivarinriktat. I vissa delar har enkätsvaren kunnat jämföras med tidigare enkätresultat i granskningar från Riksrevisionen<sup>8</sup>. Enkäten, som genomfördes som en webbenkät i oktober/november 2009, besvarades av 60 procent av arbetsförmedlarna i urvalet. En sammanställning av enkäten och en bortfallsanalys återfinns i bilaga 1.

En annan enkät har skickats till alla chefer för arbetsförmedlingskontor i syfte att undersöka hur det lokala arbetet med arbetsgivarkontakter organiseras och bedrivs utifrån de givna förutsättningarna. Enkäten, som genomfördes som en webbenkät i november/december 2009, besvarades av 82 procent av cheferna. En sammanställning av enkäten och en bortfallsanalys återfinns i bilaga 2.

Den tredje enkäten har riktats till arbetsgivare.<sup>9</sup> En telefonenkät har i december 2009 genomförts av SCB, där ett urval arbetsställen ur SCB:s Företagsregister (som omfattar privata, kommunala, statliga och ideella arbetsgivare) har fått svara på frågor om den senaste rekryteringen.

---

<sup>5</sup> Arbetsförmedlingen var under perioden 2008–2009 indelade i fyra så kallade marknadsområden: Norr, Öst, Väst och Syd. I granskningens urval av förmedlingskontor finns alla marknadsområden representerade med två eller tre kontor. Från och med 2010-01-01 är marknadsområdena tio till antalet. Organisationen Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har delat in Sveriges 290 kommuner i nio kommungrupper, där hänsyn tas till egenskaper hos kommunerna som t.ex. storlek, näringsstruktur och pendlingsmönster.

<sup>6</sup> Sedan 2009 ska Arbetsförmedlingen erbjuda de arbetssökande coachning. Det kan ske dels genom de av Arbetsförmedlingen anställda coacherna (så kallade interna coacher), dels genom de coacher som kompletterande aktörer erbjuder (så kallade externa coacher). Coacherna har förutom coachningsaktiviteter med de arbetssökande även kontakter med arbetsgivare.

<sup>7</sup> SIUS-konsulenter arbetar med funktionshinderade arbetssökande med nedsatt arbetsförmåga.

<sup>8</sup> Enkätfrågor om arbetsgivarkontakter har ställts till arbetsförmedlare i Riksrevisionen (2006). Även i Riksrevisionen (2009b) har enkätfrågor om arbetsgivarkontakter ställts till förmedlare som arbetar med jobb- och utvecklingsgarantin.

<sup>9</sup> Enkäten föregicks av samråd med intresseorganisationerna Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Näringslivets regelnämnd (NNR).



Enkäten har också omfattat arbetsställets kontakt med och förtroende för Arbetsförmedlingen. Svarsfrekvensen var 76 procent. Enkätfrågor och en bortfallsanalys återfinns i bilaga 3.

Granskningen har genomförts av en projektgrupp bestående av Karolina Larfors (projektledare) och Daniela Lundin.

### 1.4.3 *Avgränsningar*

Granskningen av Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter är begränsad till att omfatta perioden 2006–2009.

Granskningen undersöker förutsättningarna för kontakter med arbetsgivare och mäter inte effektiviteten i själva matchningen. Granskningen utgår i stället från antagandet att arbetsgivarkontakter leder till en ökad matchningseffektivitet. Detta antagande är i sin tur baserat på riksdagens och regeringens uttalanden. Syftet är inte att göra en allmän prövning av den offentliga arbetsförmedlingens effektivitet och produktivitet (jämför Riksrevisionen 2006).

Regeringen och Arbetsförmedlingen är föremål för granskningen. Granskningen omfattar såväl regeringens styrning som Arbetsförmedlingens interna styrning och genomförande av ett arbetsgivarinriktat arbets sätt. Även Arbetsförmedlingens uppföljning och den återrapportering som myndigheten i dessa frågor lämnar till regeringen omfattas av granskningen.

## 1.5 **Rapportens disposition**

Rapporten inleds med två kapitel som beskriver Arbetsförmedlingen som myndighet (kapitel 2) samt forskning och studier som visar på relationen mellan matchningen och arbetsgivarkontakter (kapitel 3). Det fjärde kapitlet redovisar dels granskningens iakttagelser kring regeringens styrning av matchningen och arbetet med arbetsgivarkontakter som en del i det arbetet, dels Arbetsförmedlingens återrapportering i frågor som rör arbetsgivarkontakter. Kapitel 5 redogör för Arbetsförmedlingens interna styrning och uppföljning av arbetet med arbetsgivarkontakter. Efterföljande kapitel (kapitel 6) redovisar hur arbetet med arbetsgivarkontakter bedrivs på lokal förmedlingsnivå. Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende och användning av Arbetsförmedlingen återfinns i kapitel 7. Därefter avslutas granskningen med slutsatser och rekommendationer (kapitel 8).



## 2 Arbetsförmedlingen som myndighet

### 2.1 Arbetsförmedlingens uppdrag

Arbetsförmedlingen ansvarar enligt förordningen (2007:1030) med instruktion för Arbetsförmedlingen för den offentliga arbetsförmedlingen och dess arbetsmarknadspolitiska verksamhet. Arbetsförmedlingen ska verka för att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt genom att effektivt sammanföra dem som söker arbete med dem som söker arbetskraft, prioritera dem som befinner sig långt från arbetsmarknaden samt bidra till att stadigvarande öka sysselsättningen på lång sikt.

Av instruktionen framgår vidare att Arbetsförmedlingen ska säkerställa att arbetslöshetsförsäkringen fungerar som en omställningsförsäkring. Förmedlingen ska också göra bedömningar av arbetsmarknadsläget och aktivt inhämta information om lediga arbeten. Myndigheten ska anlita så kallade kompletterande aktörer samt analysera, följa upp och utvärdera hur myndighetens verksamhet och de arbetsmarknadspolitiska åtgärderna påverkar arbetsmarknadens funktionssätt. Arbetsförmedlingen har också ett sektorsansvar för handikappfrågor och ett särskilt ansvar för att nyanlända invandrare erbjuds insatser som främjar en snabb och effektiv etablering på arbetsmarknaden.<sup>10</sup>

Arbetsförmedlingens uppgifter framgår också av förordningen (2000:628) om den arbetsmarknadspolitiska verksamheten. Den arbetsmarknadspolitiska verksamheten bedrivs i form av platsförmedling, vägledning, arbetsmarknadspolitiska program, arbetsplatsintroduktion, arbetslivsinriktad rehabilitering och verksamhet för unga med funktionshinder. Av förordningen framgår vidare bl.a. att individuella handlingsplaner ska upprättas inom en viss tid för de sökande och att de arbetsmarknadspolitiska programmen syftar till att stärka den enskildes möjligheter att få eller behålla ett arbete. Även myndighetens roll i arbetslöshetsförsäkringen regleras av denna förordning.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> 1, 2, 4, 5 och 6 §§ förordningen (2007:1030) med instruktion för Arbetsförmedlingen.

<sup>11</sup> 5, 6, 9 och 16 §§ förordningen (2000:628) om den arbetsmarknadspolitiska verksamheten.

### 2.1.1 *Två kundgrupper och nio tjänster*

Arbetsförmedlingens verksamhet vänder sig till två kundgrupper (arbetssökande och arbetsgivare) och bedrivs i form av nio tjänster. Sju av tjänsterna vänder sig till arbetssökande: Söka arbete, Förbättra ditt arbetssökande, Vägledning till arbete, Utbildning till arbete, Starta eget företag, Klargöra dina arbetsförutsättningar samt Anpassa din arbetssituation. Resterande två vänder sig till arbetsgivarna: Rekrytera nya medarbetare och Utbildning inför rekrytering. Förmedlingens kunder har tillgång till myndighetens service via Arbetsförmedlingens webbplats, kundtjänst och de lokala arbetsförmedlingskontoren.<sup>12</sup>

## 2.2 **Förändringar under mandatperioden**

I budgetpropositionen för 2007 aviserar regeringen en rad förändringar inom arbetsmarknadspolitiken. Förändringarna omfattar bl.a. en reformering av myndighetsstrukturen, förändringar av både omfattningen och sammansättningen av de arbetsmarknadspolitiska programmen<sup>13</sup> samt en ökad diversifiering i förmedlingsverksamheten genom införandet av så kallade kompletterande aktörer. Regeringen gör också i sammanhanget bedömningen att en individuell handlingsplan bör upprättas inom 30 dagar för varje arbetssökande. Även förändringar i arbetslöshetsförsäkringen aviseraras.

Under innevarande mandatperiod (2006–2010) har en kraftig försämring av konjunkturen skett. Arbetslösheten minskade inledningsvis trendmässigt från 2005 och fram till mitten av 2008. Den globala finanskrisen hösten 2008 ledde dock till ett kraftigt ökande antal varsel i Sverige. Från tredje kvartalet 2008 ökar såväl inflödet i arbetslöshet som det totala antalet arbetslösa.<sup>14</sup>

Det förefaller rimligt att anta att Arbetsförmedlingens förutsättningar att genomföra sitt samlade uppdrag påverkas av både förändringarna i uppdraget och lågkonjunkturen. Förändringar av uppdragets utformning och innehåll betyder t.ex. nya regler och rutiner för de enskilda förmedlarna att lära sig. Reglerna i arbetslöshetsförsäkringen tillsammans med reglerna för såväl jobb- och utvecklingsgarantin som jobbgarantin för ungdomar påverkar också arbetsbelastningen på arbetsförmedlingarna. Den djupa lågkonjunkturen har medfört ett ökat antal inskrivna arbetssökande på

<sup>12</sup> Arbetsförmedlingens externa hemsida ([www.arbetsformedlingen.se](http://www.arbetsformedlingen.se)) och Arbetsförmedlingens intranät Vis i februari 2010.

<sup>13</sup> Insatser som t.ex. friår, plusjobb och aktivitetsgarantin avskaffas medan nya insatser som t.ex. nystartsjobb, jobb- och utvecklingsgarantin och jobbgarantin för unga införs.

<sup>14</sup> Arbetsförmedlingen (2009ö).

förmedlingen, åtminstone i delar av landet, vilket ställer krav på förmåga att omfördela resurser inom myndigheten. Arbetsbelastningen på det enskilda förmedlingskontoret, i och med fler arbets sökande, ökar också.<sup>15</sup>

## 2.3 Arbetsförmedlingen som organisation

Myndigheten Arbetsförmedlingen bildades den 1 januari 2008 då Arbetsmarknadsverket, bestående av Arbetsmarknadsstyrelsen och 20 länsarbetsnämnder, slogs samman till en sammanhållen myndighet. Syftet med förändringen var att främja såväl den operativa verksamhetens inriktning och effektivitet som den interna styrningen. En sammanhållen myndighetsorganisation skulle också ge bättre förutsättningar för en rättssäker verksamhet.<sup>16</sup>

Arbetsförmedlingen centralt är organiserad med ett huvudkontor med ett antal staber och avdelningar<sup>17</sup>. Den operativa förmedlingsverksamheten är indelad i ett antal marknadsområden, som motsvarar ett geografiskt område. Antalet marknadsområden är från och med 2010 tio stycken, dessförinnan fanns det fyra marknadsområden. Syftet med att öka antalet marknadsområden var att förbättra styrning och ledning av förmedlingsverksamheten. Varje marknadsområde består i sin tur av ett antal arbetsmarknadsområden, totalt sett 69 stycken (68 geografiskt avgränsade arbetsmarknadsområden plus ett för förmedlingens kundtjänst). Arbetsmarknadsområdena utgår från så kallade reella arbetsmarknader, dvs. områden där människor bor, arbetar och pendlar. Inom arbetsmarknadsområdena återfinns de enskilda arbetsförmedlingarna.<sup>18</sup>

Arbetsförmedlingen hade i september 2009 totalt 8 085 anställda vid arbetsförmedlingskontoren. Av dessa var 9,4 procent interna coacher och 8,3 procent specialister. Verksamheten var fördelad på 241 arbetsförmedlingskontor.<sup>19</sup>

<sup>15</sup> Det finns regionala skillnader inom Arbetsförmedlingen, där vissa arbetsförmedlingar fått en stor ökning av antalet inskrivna, medan andra kontor ligger kvar på ungefär samma nivåer som före lågkonjunkturen.

<sup>16</sup> Prop. 2006/07:89, bet. 2006/07:AU13 och rskr. 2006/07:179.

<sup>17</sup> Exempel på staber är ledningsstaben och utvecklingsstaben. Exempel på avdelningar är analysavdelningen och avdelningen Förmedlingsutveckling (tidigare avdelningen för arbetsförmedlingsfrågor).

<sup>18</sup> Arbetsförmedlingen (2009cc) och (2010b). Under 2008 tillämpades en matrisorganisation med två verksamhetsområden (Bransch & Målgrupp respektive Verksamhetsstöd & Service) och fyra marknadsområden, se Statskontoret (2010).

<sup>19</sup> Arbetsförmedlingen (2009ö).



## 3 Matchning och arbetsgivarkontakter i forskning och studier

### 3.1 Matchning på arbetsmarknaden

När en arbetsgivare som har en ledig tjänst hittar en person att anställa innebär det en matchning. För att arbetsgivare ska kunna nå personer att anställa måste de kunna sprida information till sökande som passar för jobbet. De som söker ett arbete behöver i sin tur information om var de lediga jobben finns för att kunna visa sitt intresse. På en arbetsmarknad där lediga platser relativt snabbt matchas med en arbetssökande är arbetslösheten (allt annat lika) lägre än där matchningen är långsam. Ju fler lediga platser som kan fyllas med arbetssökande som är attraktiva för arbetsgivarna, desto fler arbetstillfällen tenderar arbetsgivarna att utlysa.<sup>20</sup>

I den här granskningen står Arbetsförmedlingens arbetsgivarkontakter i fokus. Mot den bakgrunden beskrivs vilken roll en offentlig kostnadsfri aktör som Arbetsförmedlingen kan tänkas ha i rekryteringsprocessen. I kapitlet presenterar vi även studier av effekter av ett mer arbetsgivarinriktat arbetssätt på lokala arbetsförmedlingar och erfarenheter från en tidigare studie av företagsinriktat arbete gjord av Riksrevisionsverket.

### 3.2 Den offentliga arbetsförmedlingens roll

Den offentliga arbetsförmedlingen är en aktör av flera på arbetsmarknaden.<sup>21</sup> Vilken roll kan den offentliga arbetsförmedlingen spela i rekryteringsprocessen? Insatser kan behövas på arbetsmarknaden för att matchningen ska fungera på bästa möjliga sätt, t.ex. i form av forum som sprider information om lediga jobb och personer som söker arbete. En av den offentliga arbetsförmedlingens grundläggande uppgifter är just att hjälpa till med att förbättra matchningen. Den ska utgöra en mötesplats för

---

<sup>20</sup> Forslund A & Nordström Skans (2007).

<sup>21</sup> Förutom via Arbetsförmedlingen kan arbetsgivare och arbetssökande hitta varandra på flera sätt som t.ex. via annonser i dags- eller fackpress, sökdata-baser på Internet eller privat arbetsförmedling. Dessutom finns olika informella kanaler som exempelvis tips från vänner och bekanta eller, för arbetsgivarna, tips även från anställda.

arbetssökande och arbetsgivare och på så sätt bidra till att matchningen på arbetsmarknaden blir bättre. Förutom att platsannonser och arbetssökandes CV:n kan publiceras på Arbetsförmedlingens Internetdatabaser kan arbetsförmedlarna delta aktivt i rekryteringsprocessen.<sup>22</sup>

Arbetsförmedlingen kan arbeta för att få de arbetssökande att söka fler arbeten och dessutom hjälpa dem att söka på ett bättre sätt. Nätverk är ett viktigt medel för att hitta lediga jobb. Arbetsförmedlingen kan därför hjälpa personer som har ett mindre bra nätverk att komma i kontakt med potentiella arbetsgivare.<sup>23</sup> För att kunna göra det med kvalitet förutsätter det att förmedlarna har goda kunskaper om arbetsgivarnas behov.

### 3.2.1 *Arbetsgivare efterfrågar trovärdig information*

Trovärdig information är viktig för arbetsgivarna, då de vill minimera risken att anställa fel person. En utgångspunkt i ekonomisk teori är att arbetsgivarna väljer den rekryteringskanal som genererar störst intäkter och lägst kostnader. Kostnader uppstår t.ex. genom annonsering, genom förlorad produktion medan arbetsgivaren väntar på att fylla platsen och genom de ansträngningar som arbetsgivaren måste göra i samband med urvalet av sökande till tjänsten. Intäkten består av den nyanställdas bidrag till produktionen efter avdrag för lönekostnader (Klingvall 1998b). Jansson-Dahlén (1999, 2009) menar att huvudproblemet för arbetsgivare som söker efter en ny medarbetare inte i första hand är hur man ska nå så många potentiella anställda som möjligt, utan hur man ska kunna hitta *rätt person* för arbetet.<sup>24</sup> Att anställa fel person leder enligt teorin ovan till mindre intäkter för arbetsgivaren. Det gör att arbetsgivarna söker efter rekryteringskanaler som de uppfattar har kunskap om den arbetssökandes kompetens och som samtidigt vet vilka behov företaget har. Arbetsgivarna kan därför tendera att hålla inne information om lediga jobb.

Arbetsförmedlarnas yrkesroll kan göra att arbetsgivarna litar mindre på deras rekommendationer. Jansson (1999) redogör för exempel på forskning som har visat på att arbetsgivare misstror information från arbetsförmedlare. Arbetsgivaren kan misstänka att arbetsförmedlare prioriterar sina arbetssökandes behov framför arbetsgivarens krav. Detta eftersom förmedlingen också har till uppgift att förhindra utslagning från arbetsmarknaden.

<sup>22</sup> Jämför 2 § 1 förordningen (2007:1030) med instruktion för Arbetsförmedlingen och Arbetsförmedlingen (2009ö).

<sup>23</sup> Forslund A & Nordström Skans (2007), Jansson-Dahlén (2009), Jansson F (1999).

<sup>24</sup> Att rekrytera kostar pengar för arbetsgivarna. Det kostar att t.ex. annonsera, det kostar att välja ut vilken av de sökande som är lämplig och det kostar att ha en tjänst som inte är tillsatt. Att behöva göra om detta för att den som anställdes inte passade för jobbet innebär en ytterligare merkostnad (se t.ex. Behrenz 2002).



Arbetsförmedlarna behöver arbeta för att bli trovärdiga i arbetsgivarnas ögon. Arbetsgivarkontakter och branschkunnskap är viktiga medel för att skapa trovärdighet för de garantier som arbetsförmedlarna ger till arbetsgivare i rekryteringsprocessen. Enligt Jansson-Dahlén (1999, 2009) kan arbetsförmedlarna genom att jobba med både arbetssökande och arbetsgivare få kunskaper som kan göra det möjligt att lämna förslag på arbetssökande som arbetsgivarna uppfattar som trovärdiga. Arbetsförmedlingen kan också erbjuda en anställande arbetsgivare kompensation för sitt risktagande i form av en subvention. För att undvika att subventionerade anställningar tränger undan reguljära anställningar bör emellertid subventioner endast riktas till arbetsgivare som anställer en person som har svårt att annars få ett arbete t.ex. långtidsarbetslösa (Forslund & Nordström Skans 2007).

### 3.3 Studier av effekterna av förstärkt förmedlingsarbete

Det finns ingen forskning som direkt rör effekter av hur arbetsförmedlare arbetar med just arbetsgivarkontakter. De studier som refereras här rör effekter av intensifierad förmedlingsverksamhet. Utökade arbetsgivarkontakter ingår som en del i den intensifierade förmedlingsverksamheten. Enligt Calmfors m.fl. (2002) är förstärkta förmedlingsinsatser ett underutforskat område. De flesta effektutvärderingar av arbetsmarknadspolitik har, både nationellt och internationellt, handlat om effekterna av arbetsmarknadspolitiska program<sup>25</sup>. En internationell översikt visar att intensifierad förmedlingsverksamhet i regel är billigare än andra arbetsmarknadspolitiska insatser som t.ex. arbetsmarknadsutbildning<sup>26</sup>.

Delander (1978) visar att intensifierad arbetsförmedling har positiva effekter på deltagarnas sysselsättning och arbetsinkomster. 400 långtidsarbetslösa deltog i ett experiment, hälften fick del av intensifierade förmedlingsinsatser medan andra hälften fick del av ordinarie förmedlingsverksamhet. Vem som fick extra hjälp och vem som inte fick det avgjordes av slumpen.

Tre effektutvärderingar genomförda under senare år pekar också på att förstärkt förmedlingsarbete har goda effekter för de arbetssökande som fått del av det. Johansson & Åslund (2006) har utvärderat försöket med arbetsplatsintroduktion för vissa invandrare (det så kallade SIN-försöket), där invandrare och flyktingar fick intensifierad sök- och matchningshjälp.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Martin J P & D Grubb (2001).

<sup>26</sup> Kluge J (2006).

<sup>27</sup> Försöket med SIN-förmedling pågick 2003-09-01–2006-12-31 i 20 kommuner.



































## 5 Arbetsförmedlingens styrning och uppföljning av arbetsgivarkontakterna

Kapitlet inleds med ett avsnitt om vad kontakter med arbetsgivare kan bestå av. Därefter redogör vi för hur Arbetsförmedlingen internt styr arbetet med arbetsgivarkontakter och den utveckling av styrningen som har skett under de senaste åren. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om Arbetsförmedlingens interna uppföljning av arbetsgivarkontakterna.

### 5.1 Vad är arbetsgivarkontakter?

Arbetsförmedlingens kontakter med arbetsgivare kan se ut på olika sätt och vara motiverade av olika skäl. Förmedlare kan t.ex. ha arbetsgivarkontakter för att informera sig om kommande rekryteringsbehov eller för att i samband med ett rekryteringsuppdrag fördjupa kunskapen om arbetsgivaren och vilka krav arbetsgivaren har på den som ska anställas. Kontakterna kan också tas för att finna lediga platser eller praktikplatser, eller för att ackvirera<sup>59</sup> platser för enskilda sökande. Genom arbetsgivarkontakter kan förmedlarna också upprätthålla sin kunskap om olika branscher och yrken, något som gör det lättare att värdera arbetssökandes yrkeskompetens.<sup>60</sup>

Arbetsförmedlingen ger service till arbetsgivare som anmäler lediga platser till förmedlingen. Vilken service myndigheten kan ge beskrivs bl.a. på förmedlingens hemsida. Inom ramen för tjänsten "Rekrytera nya medarbetare" kan Arbetsförmedlingen t.ex. erbjuda en kontaktperson som ger råd och stöd i rekryteringsärenden. Arbetsgivaren kan själv annonsera i Platsbanken och söka bland arbetssökande under "Mitt CV" på myndighetens hemsida. Arbetsförmedlingen kan också lämna förslag på arbetssökande med efterfrågad kompetens och bjuda in till rekryteringsträffar i förmedlingens lokaler.

Arbetsförmedlingen erbjuder också tjänsten "Utbildning inför rekrytering", en tjänst som vänder sig till arbetsgivare som vill rekrytera inom bristyrken. Syftet med tjänsten är att förmedlingen ska kunna utbilda arbetssökande så att de har den kompetens som arbetsgivaren efterfrågar.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Ackvirering innebär att en arbetsförmedlare kontaktar arbetsgivare för att söka reda på lediga arbeten som inte är utannonserade åt enskilda arbetssökande, se Arbetsförmedlingen (2009g).

<sup>60</sup> AMV (2006b).

<sup>61</sup> www.arbetsformedlingen.se i februari 2010 samt Arbetsförmedlingen (2008d), (2009o) och (2009v).

## 5.2 Arbetsförmedlingens interna styrning av arbetet med arbetsgivarkontakter

Arbetsförmedlingens interna styrning av arbetet med arbetsgivarkontakter sker både genom resursfördelning och interna dokument som styr bl.a. arbetet med arbetsgivarkontakter.

### 5.2.1 Målbild 2010

I januari 2007 antogs en målbild för AMS, och senare Arbetsförmedlingens, arbete till 2010. "Målbild Arbetsförmedlingen 2010" inleds med ett avsnitt om arbetsgivare och hur denna grupp ser på och använder sig av förmedlingen. Därefter följer ett avsnitt om arbetssökande. Arbetsförmedlingens mål är att arbetsgivarna självklart vänder sig till myndigheten när de har planer att rekrytera. Myndigheten har den största samlade kunskapen om arbetsmarknaden, branscher och yrken, och det är genom Arbetsförmedlingen som arbetsgivare finner rätt personal. Matchningen av lediga tjänster och sökande står, enligt målbilden, alltid i fokus.<sup>62</sup>

Centralt i målbilden är hur Arbetsförmedlingen uppfattas av kunderna, medarbetarna och omvärlden. Dokumentet är dock svårt att följa upp eftersom man måste konkretisera det för att kunna bedöma huruvida myndigheten är i närheten av att uppnå målbilden.<sup>63</sup>

### 5.2.2 Styrdokumentet "Arbetsförmedlingen – leder till arbete"

Styrdokumentet "Arbetsförmedlingen – leder till arbete" togs fram till januari 2008 då den nya myndigheten Arbetsförmedlingen skapades. Dokumentet syftar till att göra medarbetarna väl införstådda med uppdraget och ge vägledning inför beslut och prioriteringar långsiktigt och i det dagliga arbetet. Styrdokumentet inleds med Målbild 2010, varefter vision och verksamhetsidé återges. Visionen (Arbetsförmedlingen – leder till arbete) förtydligar att allt förmedlingen gör ska sikta mot arbete och att insatserna ska leda till att arbetsgivare får arbetskraft och arbetssökande får arbete snabbare. Verksamhetsidén (Vi medverkar till att arbetsgivare hittar rätt arbetskraft och att arbetssökande kan få arbete) konkretiserar enligt styrdokumentet huvuduppgiften, nämligen att förbättra matchningen.

Enligt styrdokumentet ska Arbetsförmedlingens kunder, arbetsgivare och arbetssökande, stå i verksamhetens centrum. Arbetet med de två

<sup>62</sup> AMS (2007a).

<sup>63</sup> Intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-11-17. Vid intervjun framkom också att det pågår ett arbete med att ta fram en ny målbild för 2015.

kundgrupperna beskrivs också, och i avsnittet om arbetsgivarna framgår att förmedlingen ska bidra till en effektiv matchning. "En förutsättning för detta är goda relationer till arbetsgivarna och ett ömsesidigt förtroende mellan Arbetsförmedlingen och arbetsgivarna." Bransch- och yrkeskunskaper anges som viktiga i detta sammanhang. Arbetsgivarna ska erbjudas ett individuellt anpassat stöd, och arbetsgivare inom bristyrken ska särskilt uppmärksammas.<sup>64</sup>

### 5.2.3 Riktlinjerna<sup>65</sup>

Ett annat styrdokument är de årliga riktlinjerna, som styr både arbetet med verksamhetsplanering<sup>66</sup> och sedan själva verksamheten under resten av året.<sup>67</sup> Utgångspunkten är Arbetsförmedlingens uppdrag som riksdag och regering har formulerat. Det framgår t.ex. av riktlinjerna för 2006 att myndigheten har beslutat om tre prioriterade områden som också tydligt framgår av riktlinjerna till AMS, länsarbetsnämnderna och arbetsförmedlingskontoren. Ett av dessa områden är "Hög tillgänglighet och täta kontakter med sökande och arbetsgivare samt intensiv matchning".

I riktlinjerna för 2007 omnämns bra och täta kontakter med arbetsgivare som ett stöd i matchningen i samband med beskrivningen av verksamhetens olika delar. Att identifiera och ge stöd till arbetsgivare med rekryteringssvårigheter inom bristyrken anges som ett prioriterat område. Även av riktlinjerna för 2008 framgår att uppdraget förutsätter bl.a. goda kunskaper om företag, yrken och branscher samt ett väl utvecklat samarbete med arbetsgivare. Tydliga initiativ från Arbetsförmedlingen är också nödvändiga för att skaffa dessa kunskaper och stärka samarbetet. Utökade företagskontakter ska medföra en effektivisering av matchningen.

Enligt Riktlinjer för verksamheten 2009 ska Arbetsförmedlingen förbättra arbetsmarknadens funktionssätt bl.a. genom att effektivt sammanföra dem som söker arbete med dem som söker arbetskraft och genom att bidra till att stadigvarande öka sysselsättningen på lång sikt. Av verksamhetens inriktning framgår det att verksamheten ska bedrivas i nära samverkan med andra aktörer på arbetsmarknaden samt att "aktiva arbetsgivarkontakter är grunden för allt förmedlingsarbete och för att övrig samverkan ska kunna ge resultat".

<sup>64</sup> Arbetsförmedlingen (2008a).

<sup>65</sup> Avsnittet baseras om inte annat anges på AMS (2005) och (2007b) samt Arbetsförmedlingen (2008b) och (2009d).

<sup>66</sup> Riktlinjerna styr innehållet i den verksamhetsplan som Arbetsförmedlingen årligen tar fram för myndigheten. Man tar även fram verksamhetsplaner för marknadsområdena och avdelningarna. Verksamhetsplanen för hela myndigheten ger ramen för planer på lägre nivåer. Se Riksrevisionen (2010b).

<sup>67</sup> Intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-12-21.

#### 5.2.4 Styrkortet<sup>68</sup>

Styrkortet spelar en central roll i styrningen av Arbetsförmedlingens verksamhet och är kopplat till de riktlinjer och verksamhetsplaner som Arbetsförmedlingen tar fram för varje verksamhetsår. I styrkortet delas verksamheten upp i fyra huvudområden (kund, verksamhet, medarbetare och ekonomi) som styrning och uppföljning inriktas på. För respektive område finns ett eller flera strategiska mål som gäller på ett eller några års sikt. Under varje strategiskt mål finns en eller flera framgångsfaktorer, och till varje framgångsfaktor är det i sin tur kopplat ett eller flera mått. Måtten målsätts med s.k. resultatmått för att resultaten ska kunna bedömas.

I Arbetsförmedlingens styrkort för 2009 återfinns arbetsgivarna inom området Kund. Områdets strategiska mål är att "arbetsgivare, arbets sökande och omvärld har ett högt förtroende för Arbetsförmedlingen". Två av det strategiska målets tre framgångsfaktorer rör arbetsgivarna. Den ena framgångsfaktorn handlar bl.a. om att arbetsgivare upplever att det stöd man får från Arbetsförmedlingen förbättrar deras möjligheter att få arbetskraft, något som ska mätas med måttet "antalet arbetsgivare som Arbetsförmedlingen har en aktuell och etablerad kontakt med". Måttet, som är nytt för 2009, syftar till att öka mängden företag som myndigheten har kontakt med. Måttet ska främja etablerade och frekventa kontakter med arbetsgivare, då arbetsgivarkontakter ses som ett medel att säkerställa att tillgängliga platser blir kända för förmedlingen.

Den andra framgångsfaktorn är att kunderna upplever att man får ett professionellt bemötande präglad av kompetens och respekt. Det ska enligt styrkortet mätas genom måttet "arbetsgivare som är nöjda med Arbetsförmedlingens hantering av deras ärende". Andelen nöjda arbetsgivare ska uppgå till minst 90 procent.

Att styra verksamheten med styrkort är relativt nytt på Arbetsförmedlingen. Styrkort för myndigheten infördes 2008 samtidigt som myndigheten Arbetsförmedlingen bildades. I styrkortet 2008 avsåg två av måtten inom området Kund gruppen arbetsgivare: arbetsgivare som har fått tillräckligt med sökande för att kunna anställa samt arbetsgivare som är nöjda med Arbetsförmedlingens hantering av deras ärende.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Avsnittet baseras, om inte annat anges, på Arbetsförmedlingen (2009a) och (2009r). Se även Riksrevisionen (2010b) kapitel 4 för en mer fullständig beskrivning av Arbetsförmedlingens styrkort. Styrkortet för 2010 har inte medfört några förändringar vad gäller måtten för arbetsgivare. Däremot har framgångsfaktorerna utökats inom området Kund, se Arbetsförmedlingen (2010d) och (2010g).

<sup>69</sup> Arbetsförmedlingen (2008h).

### Riksrevisionens granskning av Arbetsförmedlingens styrkort

Arbetsförmedlingens styrkort granskas i Riksrevisionen (2010b). För att styrkortet ska fungera effektivt som ett sätt att styra verksamheten är det viktigt att strategiska mål och styrkortsått är förankrade bland medarbetarna. Granskningen visar att styrkortet generellt sett har en svag förankring bland förmedlarna. Riksrevisionen gör då också bedömningen att förmedlingens styrkort innehåller inslag som bör kunna förbättras i syfte att öka effektiviteten i styrningen. Måttet som handlar om antal kontakter med arbetsgivare skulle kunna kompletteras med mått som rör processer och aktiviteter riktade mot arbetsgivare och sökande. De mått som handlar om kundnöjdhet och som bl.a. ska mäta andelen nöjda arbetsgivare fångar inte vad förmedlingen behöver fokusera på för att utveckla verksamheten.

#### 5.2.5 Resursfördelning<sup>70</sup>

Arbetsförmedlingen styr även sin verksamhet genom den resursfördelning som sker inom myndigheten. Arbetsförmedlingens verksamhet är huvudsakligen kopplad till fyra anslag (förvaltningskostnader<sup>71</sup>, bidrag till arbetslöshetsersättning och aktivitetsstöd, kostnader för arbetsmarknadspolitiska program och insatser samt lönebidrag och Samhall). Arbetsförmedlingen använder olika modeller för att fördela anslagen internt. En ny modell har tillämpats för att fördela förvaltningsanslaget under 2009. Resursfördelningsmodellen för förvaltningsanslaget ska enligt Arbetsförmedlingen leda till att de enskilda arbetsförmedlingarna tilldelas resurser i förhållande till arbetsbelastning. Det krävs för att garantera en likvärdig, enhetlig, rättssäker och effektiv service i hela landet. Modellen ska också styra mot arbetssätt som främjar måluppfyllelse och intentionerna i regleringsbrevet.

Grundmodellen för fördelningen av förvaltningsanslaget består av tre delar: arbete med arbetssökande, kontorens resultat och arbete med arbetsgivare. Den del som omfattar arbete med arbetsgivare utgörs av två faktorer ("antal arbetsställen med 5–100 anställda" och "antal anställda"), och syftet med de två faktorerna är att beakta belastningen i arbetet mot arbetsgivare.<sup>72</sup> Faktorerna ska sammantaget bidra till att skapa incitament för utökade arbetsgivarkontakter.

<sup>70</sup> Avsnittet baseras på Riksrevisionen (2010b) kapitel 5.

<sup>71</sup> Förvaltningsanslaget avser i huvudsak kostnader för bl.a. personal och lokaler. "Kostnaden" för arbetsgivarkontakterna, dvs. den arbetstid som förmedlarna lägger ned på det arbetet, belastar detta anslag.

<sup>72</sup> Antalet anställda speglar det förväntade rekryteringsbehovet. Differentieringen mellan små och stora företag görs eftersom arbetet mot stora företag är mindre belastande än arbetet mot små. Som små arbetsställen räknas arbetsställen med 5–100 anställda och som stora räknas arbetsställen med fler än 100 anställda.











framgår att detta dokument numera har ersatts av Servicekonceptet.<sup>84</sup> Av platsbesöken framgår också att Servicekonceptet och styrkortet är relativt kända i organisationen, även om vår förmedlarenkät indikerar att det finns en grupp förmedlare och coacher som inte känner till de två styrkortsmått som direkt gäller det arbetsgivarinriktade arbetet.<sup>85</sup>

### Styrdokumentet påverkar arbetet och omsätts ofta lokalt

Det framgår av både platsbesöken och chefsenkäten att styrkortet och Servicekonceptet påverkar kontorens arbetssätt. Chefsenkäten visar att Servicekonceptet på tre fjärdedelar av kontoren har påverkat arbetet med arbetsgivarkontakter på något sätt. Det vanligaste är att Servicekonceptet har påverkat på vilket sätt kontoret arbetar med arbetsgivarkontakter (se tabell 1). På ungefär en femtedel av kontoren har det påverkat hur mycket kontakter med arbetsgivare som man har. Därutöver säger några chefer att det kommer att påverka arbetet under 2010.

**Tabell 1.** Har Servicekonceptet påverkat ditt kontors arbete med arbetsgivarkontakter?

Hur mycket kontakter kontoret har	19 %
Hur kontoret arbetar	61 %
Annat	12 %
Ingen påverkan	25 %

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlingschefer. Andelarna summerar inte till 100 procent eftersom flera svarsalternativ kunde anges.*

Vidare framgår det av chefsenkäten att en tydlig majoritet av cheferna (80 procent) menar att även de två styrkortsmåtten som gäller arbetsgivararbetet har påverkat kontorets praktiska arbete. Andelarna som menar att de endast påverkar i liten utsträckning eller inte alls är knappt 10 respektive knappt 5 procent.

De centrala styrdokumentet inom Arbetsförmedlingen omsätts på lite olika sätt på lokal nivå. Många av de besökta kontoren har tagit fram en marknadsplan i enlighet med Servicekonceptet medan andra planerar att påbörja det arbetet.<sup>86</sup> Av chefsenkäten framgår att de allra flesta kontoren, 85 procent, har satt upp operativa mål för arbetet med arbetsgivarkontakter. Exempel på sådana operativa mål som har nämnts i platsbesöken är

<sup>84</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Göteborg City, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Nässjö, Af Solna, Af Sundsvall, Af Vännäs.

<sup>85</sup> Ca 22 procent av förmedlarna/coacherna känner inte till måttet Antalet arbetsgivare med aktuell och etablerad kontakt, och ca 13 procent känner inte till måttet Nöjda arbetsgivare. Det senare måttet har funnits under en längre tid, vilket kan vara en förklaring till att det är färre som inte känner till det.

<sup>86</sup> Platsbesök på Af Göteborg City, Af Linköping, Af Lund, Af Nässjö, Af Solna, Af Sundsvall, Af Vännäs.

antal praktikplatser och antal kontakter med arbetsgivare, där enskilda kontor arbetar mot mål som är satta utifrån de beting som respektive arbetsmarknadsområde har fått.<sup>87</sup>

Av förmedlarenkäten framgår också att en majoritet av förmedlarna säger sig använda de kvalitetssäkrade och dokumenterade metoder som rör arbetet med arbetsgivare (se tabell 2).

**Tabell 2.** Andelen arbetsförmedlare som säger sig använda metoderna nedan:

Matcha som metod	76 %
Etablera kontakt med arbetsgivare	70 %
Anvisa till ledig plats	68 %
Stöd vid rekrytering	65 %
Ackvirering av arbete	64 %
Introduktion till arbetsförmedlingen.se	61 %
Introduktion till Annonsera direkt och Sök CV	36 %

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlare.*

### **Tydlig styrning och tydligt att man förväntas ha arbetsgivarkontakter**

Enligt vår chefsenkät menar knappt fyra femtedelar (78 procent) av cheferna att Arbetsförmedlingens styrning av innehållet i arbetet med arbetsgivarkontakter är tydlig. En ungefär lika stor andel av cheferna (79 procent) upplever också att Arbetsförmedlingen lägger hög prioritet vid arbetet med arbetsgivarkontakter. Även platsbesöken visar att det uppfattas som tydligt av den interna styrningen att man förväntas ha arbetsgivarkontakter. Man upplever dock att arbetsgivarkontakterna styrs på ett annat, ”mjukare” sätt än andra uppgifter som kontoret har, och som är styrda av förordningar. Det finns t.ex. inte lika mycket skall-krav runt arbetet med arbetsgivare som det finns kring de sökande.<sup>88</sup>

### **Synpunkter på resursfördelningen**

Chefsenkäten visar att drygt hälften av cheferna (54 procent) upplever att man inte har tillräckliga resurser för arbetet med arbetsgivarkontakter. Knappt 43 procent anser däremot att kontoret har tillräckliga resurser. Dessutom varierar det hur kontorscheferna uppfattar möjligheterna att, om de så önskar, prioritera arbetsgivarkontakterna genom att fördela om kontorets resurser. Det är dock en relativt liten andel chefer (8 procent) som anser sig i stor utsträckning kunna omfördela resurser vid behov (se tabell 3).

<sup>87</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Lund, Af Nässjö, Af Solna, Af Sundsvall, Af Vännäs.

<sup>88</sup> Platsbesök Af Avesta, Af Linköping, Af Lund, Af Nässjö, Af Sundsvall.

**Tabell 3.** Kan du som arbetsförmedlingschef, om du skulle vilja, prioritera arbetsgivarkontakter genom att omfördela resurser inom ditt kontor?

I stor utsträckning	8 %
I viss utsträckning	54 %
I liten utsträckning/inte alls	38 %

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlingschefer.*

Vid platsbesöken har det också framkommit några synpunkter på den resursfördelningsmodell som gäller förvaltningsanslaget. På vissa kontor upplever man t.ex. att fördelningsmodellen är rättvis, medan andra anser att modellen har starkt sökandefokus och att arbetsgivarna viktas för lågt.<sup>89</sup>

Vissa besökta kontor har fått en resursförstärkning på grund av förmedlingens utökade uppdrag och/eller fler inskrivna sökanden. Det har dock varit en eftersläpning i resursförstärkningen, så att rekrytering av ny personal inte har varit klar när sökandevolymen ökar eller då förmedlingens uppdrag breddas. Det påverkar verksamheten på så vis att man på kontornivå på olika sätt försöker anpassa servicen till den rådande situationen. Arbetet med arbetsgivarkontakter är en del av verksamheten som vissa kontor då minskar.<sup>90</sup>

### **Den sammantagna styrningen upplevs som otydlig**

Av Ernst & Young (2009)<sup>91</sup> framgår bl.a. att Arbetsförmedlingens styrning och uppföljning på ett annat sätt än tidigare adresserar huvuduppgiften (matchning) och att medarbetarna upplever att verksamhetens fokus på arbetsförmedling och matchning har ökat. Utvärderingen visar dock att några konsekvenser av detta, i form av t.ex. mer tid till kundarbete, ännu inte har visat sig. Det framgår också att chefer på arbetsförmedlings- och arbetsmarknadsområdesnivåerna upplever att den interna styrningen generellt är dåligt samordnad. Styrsignalerna upplevs t.ex. efter omorganiseringen vara fler till antalet, mer detaljerade, sakna prioritetsordning och brista i bakgrundsinformation. Det riskerar att leda till variationer i organisationen och ineffektiv implementering. Att olika delar av Arbetsförmedlingens styrning ibland kan gå emot varandra har också tagits upp vid Riksrevisionens platsbesök<sup>92</sup>.

<sup>89</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Göteborg City, Af Solna och Af Sundsvall.

<sup>90</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Mora, Af Nässjö, Af Solna.

<sup>91</sup> Konsultfirman Ernst & Young har på Arbetsmarknadsdepartementets uppdrag utvärderat implementeringen av Arbetsförmedlingens nya organisation för att se om regeringens intentioner med den nya myndigheten har uppnåtts. Utvärderingens huvudslutsats är att de formella förutsättningarna för att styra verksamheten på ett mer effektivt sätt har förbättrats.

<sup>92</sup> Platsbesök Af Avesta, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Nässjö, Af Sundsvall.

## 5.3 Arbetsgivarkontakter har varit nedprioriterat

Av Riksrevisionen (2006) framgår att arbetet med arbetsgivarkontakter inom dåvarande Arbetsmarknadsverket var lågt prioriterat. Den bilden bekräftas i de intervjuer och platsbesök som har genomförts i vår granskning. Betoningen på arbetsgivarkontakter tycks över tid ha gått i vågor, och i början av 2000-talet var myndighetsledningens fokus på arbetsgivarna mindre. Det framgår också att man på de lokala arbetsförmedlingarna såg kontakter med arbetsgivare som viktiga även under denna period.<sup>93</sup>

I Riksrevisionen (2006) beskrivs ett skifte i synen på arbetsgivarkontakter runt 2005/06. Vid den tidpunkten togs också två styrdokument för förmedlingens arbetsgivarkontakter fram, Policy för Arbetsförmedlingens kontakter med arbetsgivare samt Strategier för arbetsgivarkontakter. Policyn utgår bl.a. från att konstruktiva och målinriktade arbetsgivarkontakter är en grundläggande förutsättning för förmedlingens möjligheter att spela en betydelsefull roll på arbetsmarknaden. Vidare framgår att goda förbindelser med arbetsgivare kräver ett aktivt, målinriktat och kontinuerligt arbete från Arbetsförmedlingen. I strategidokumentet betonas dels en breddning av kontaktytorna mot arbetsgivare, dels att arbetsgivarkontakterna ska vara målinriktade. Kontakter kan t.ex. tas för att få information om arbetsgivarens kommande rekryteringsbehov samt för att finna praktikplatser eller platser utifrån behoven hos arbetssökande.<sup>94</sup>

Av intervjuuppgifter i granskningen framkommer att både policyn och strategierna för arbetsgivarkontakter fortfarande är dokument som är giltiga. De finns dock inte längre tillgängliga på Arbetsförmedlingens intranät Vis, eftersom dokumenten togs fram inom AMS och därför inte är anpassade till den nya organisationen.<sup>95</sup>

## 5.4 Arbetsförmedlingens uppföljning av arbetet med arbetsgivarkontakter

### 5.4.1 Verksamhetsdialoger på olika nivåer

Av de årliga riktlinjerna framgår hur Arbetsförmedlingens verksamhet ska följas upp. Enligt riktlinjerna för 2009 är styrkortet ett centralt verktyg i uppföljningarna. Överenskommelser som reglerar ansvar, befogenheter

<sup>93</sup> Intervjuer med t.ex. företrädare för Arbetsmarknadsdepartementet 2010-01-20, företrädare för Arbetsförmedlingens ledning 2009-12-10 samt marknadscheferna 2009-11-30 och 2009-12-14. Platsbesök på Af Avesta, Af Göteborg City, Af Katrineholm, Af Lund, Af Nässjö, Af Solna och Af Vännäs.

<sup>94</sup> AMV (2006a) och (2006b).

<sup>95</sup> Intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-11-17.

och mandat ska göras mellan chef och rapporterande chef inom styrkortets fyra områden (kund, verksamhet, medarbetare och ekonomi). Dessa överenskommelser ska sedan följas upp i verksamhetsdialoger<sup>96</sup>. Rent konkret genomför biträdande generaldirektören<sup>97</sup> resultatdialoger med marknadscheferna, som i sin tur har resultatdialoger med nästa nivå, arbetsmarknadsområdescheferna. Dessa resultatdialoger, som sker två–tre gånger per år, följer samma struktur och behandlar bl.a. styrkortsmåtten, åtgärder efter intern och extern revision och uppdrag som myndigheten har. Även frågor som dokumentation och regelefterlevnad kan behandlas vid dessa resultatdialoger.

Arbetsmarknadsområdescheferna har resultatdialoger med kontors- och sektionscheferna inom sitt arbetsmarknadsområde, som i sin tur har dialoger med enskilda medarbetare. Dessa dialoger sker tätare och utformas på det sätt som bäst passar verksamheten lokalt.<sup>98</sup> Våra platsbesök visar också att kontorscheferna följer upp medarbetarnas arbete bl.a. genom att göra stickprov inom områden som arbetsgivarkontakter och dokumentationen i AIS.<sup>99</sup> Av Ernst & Young (2009) framkommer att systemet med stickprovsundersökningar infördes under 2008 men att införandet har skett med blandat resultat då cheferna lägger olika vikt vid att använda stickprovsmodellen. En orsak kan vara att åtgärden inte infördes via linjeorganisationen, utan av controllerenheten.

Enligt uppgift syftar Arbetsförmedlingens uppföljningskedja till att säkerställa styrning och ledning och att uppdraget genomförs. Marknadscheferna ska i sin dialog med organisationen följa att man på lokal nivå arbetar med förmedlingens båda kundgrupper. Enligt uppgifter från marknadscheferna finns det en variation mellan kontoren och en förbättringspotential vad gäller antalet arbetsgivarkontakter. Det kan också vara svårt att freda tid för arbetsgivarkontakterna när antalet sökande ökar, något som kan få till följd att arbetet med arbetsgivarkontakter får stå tillbaka.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Enligt styrdokumentet "Arbetsförmedlingen – leder till arbete" arbetar Arbetsförmedlingen med tre former av verksamhetsdialoger: resultatdialoger, utvecklingssamtal och arbetsplatsträffar. Resultatdialogen, som hålls mellan chef och medarbetare, handlar om arbetsplatsens resultat och medarbetarens bidrag till detta. Dialogen följer strukturen i styrkortet.

<sup>97</sup> På generaldirektörens uppdrag.

<sup>98</sup> Intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-12-21.

<sup>99</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Linköping, Af Lund, Af Nässjö, Af Sundsvall.

<sup>100</sup> Intervju med marknadscheferna 2009-11-30 och 2009-12-14, företrädare för Arbetsförmedlingens ledning 2009-12-10 och företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-12-21.

#### 5.4.2 Klusteruppföljning

Ett annat, parallellt sätt att följa upp verksamheten är genom så kallad klusteruppföljning. Syftet är att möjliggöra en utveckling och en förbättring av verksamheten genom så kallad benchmarking. Ett kluster består av de arbetsförmedlingar som har så likartade yttre förutsättningar som möjligt. Klusterindelningen tar t.ex. hänsyn till variabler som antal arbetslösa och programdeltagare, antal lediga platser och sökandesammansättning. Genom att inbördes studera arbetsförmedlingarna i ett kluster kan man i utvecklingssyfte förmedla faktorer som gör vissa kontor mer framgångsrika än andra i olika avseenden.<sup>101</sup>

#### 5.4.3 Uppföljning av styrkortet<sup>102</sup>

##### Antal kontakter med arbetsgivare

Uppföljning av Arbetsförmedlingens verksamhet sker bl.a. utifrån styrkortsmåtten och de målnivåer som är kopplade till måtten.<sup>103</sup> Måttet Antalet arbetsgivare som Arbetsförmedlingen har en aktuell och etablerad kontakt med mäts på nationell nivå, marknadsområdesnivå, arbetsmarknadsområdesnivå och på kontorsnivå. Antalet kontakter med företag med 1 till 100 anställda, registrerade i AIS, mäts genom avläsning av senaste kontaktdatum under månaden. Antalet kontakter förväntas öka jämfört med föregående år (under 2009 förväntas antalet kontakter under andra halvåret öka jämfört med det första halvåret). Måttet, som är nytt, följs upp månadsvis från och med juli 2009. Målet är att mängden företag som förmedlingen haft kontakt med ska öka. Tabell 4 visar utvecklingen av antalet arbetsgivarkontakter på nationell nivå under 2009.

Tabell 4. Antal arbetsgivarkontakter 2009 (antal per månad).

Jan -09	Feb -09	Mars -09	April -09	Maj -09	Juni -09
8 375	12 378	22 420	21 744	19 836	24 827
Juli -09	Aug -09	Sept -09	Okt -09	Nov -09	Dec -09
10 339	20 652	32 358	33 692	36 099	30 087

Källa: Material från Arbetsförmedlingen 2010-03-24.

Då månaderna under första halvåret 2009 utgör målnivån för månaderna under det andra halvåret, ska juli månads resultat jämföras med januari

<sup>101</sup> Arbetsförmedlingen (2009f) och intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-12-21.

<sup>102</sup> Hela avsnittet baseras, om inte annat anges, på Arbetsförmedlingen (2009r).

<sup>103</sup> Intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-12-21.

månads och så vidare. En sådan jämförelse visar att antalet kontakter för respektive månad överstiger målet.<sup>104</sup> Mätperioden är dock relativt kort, varför det är svårt att uttala sig om den trendmässiga utvecklingen.

### **Andel nöjda arbetsgivare och andel arbetsgivare som fått tillräckligt med sökande**

Kundmätt 2 i styrkortet för 2009, dvs. andelen arbetsgivare som är nöjda med Arbetsförmedlingens hantering av deras ärende, mäts även det på nationell nivå, marknadsområdesnivå och arbetsmarknadsområdesnivå<sup>105</sup>. Mätningen görs genom Arbetsförmedlingens arbetsgivarundersökning (AGU), en intervjuundersökning av arbetsgivare som är kunder hos förmedlingen. Detta mått följs upp två gånger per år. Målet är att andelen arbetsgivare som är nöjda med förmedlingens hantering av deras ärenden ska uppgå till minst 90 procent.

I styrkortet för 2008 fanns förutom måttet Nöjda arbetsgivare också måttet Arbetsgivare som har fått tillräckligt med sökande för att kunna anställa. Måttet mäts varje månad på nationell nivå samt på marknadsområdes- och arbetsmarknadsområdesnivån. Även detta mått mäts via AGU, och målnivån är 85 procent. Tabell 5 visar de två styrkortsmåtten utveckling under perioden 2006–2009.

**Tabell 5.** Andel nöjda arbetsgivare och andel arbetsgivare som har fått tillräckligt många sökande 2006–2009

År	2006	2007	2008	2009
Andel nöjda arbetsgivare	88 %	87 %	88 %	86 %
Andel arbetsgivare med tillräckligt många sökande	86 %	84 %	87 %	88 %

*Källa: Resultattabeller för AGU från Arbetsförmedlingens intranät Vis för 2006–2009.*

Det är en stor andel av arbetsgivarna som har fått tillräckligt många sökande för att anställa. Skillnaderna mellan åren är i detta avseende mycket små (se tabell 5). Andelen arbetsgivare som är nöjda med Arbetsförmedlingens hantering av deras order ligger också generellt på en hög nivå, och inte heller i detta avseende finns det någon större variation mellan de redovisade åren. För 2009 når dock förmedlingen inte upp till det uppsatta målet, 90 procent nöjda arbetsgivare. Detta mått mäter endast nöjdheten hos de arbetsgivare som har använt sig av Arbetsförmedlingens tjänster i samband med en rekrytering. Det säger således inget om hur arbetsgivare generellt uppfattar förmedlingen och de tjänster som erbjuds. De bägge måtten kan inte heller redovisas på kontorsnivå.

<sup>104</sup> Under t.ex. juli månad överträffar man målet med 1 964 kontakter (10 339–8 375 kontakter).

<sup>105</sup> Av Riksrevisionen (2010b) framgår att resultaten för kundmätt 2 inte kan redovisas på kontorsnivå då mätningen görs genom en urvalsundersökning. Kontoren kan med andra ord inte jämföras med varandra.



#### 5.4.4 *Controllerenhetens uppföljning*

##### **Controllerenhetens roll och uppdrag**

Controllerenheten<sup>106</sup> ska stödja arbetet inom Arbetsförmedlingen. I arbetet ingår att göra en riskbedömning som resulterar i en kontrollplan som Arbetsförmedlingens styrelse beslutar om. Controllerenheten ska även stödja marknads- och arbetsmarknadsområdescheferna vad gäller uppföljning och behov av förbättringar.<sup>107</sup>

##### **Controllerenhetens uppföljning av implementeringen av Servicekonceptet**

Av 2009 års kontrollplan framgår de riskområden som har definierats och förslag till förbättringsåtgärder. Matchningsuppdraget är definierat som ett riskområde, och ett av förslagen till förbättringsåtgärder är att fullfölja tanken i Servicekonceptet när det gäller arbetsgivarkontakter. Av detta skäl följde controllerenheten upp arbetet med Servicekonceptet under 2009, eftersom man ville föregripa en utveckling där Arbetsförmedlingens nya uppdrag eventuellt skulle konkurrera ut t.ex. arbetet med Servicekonceptet och arbetet med arbetsgivarkontakter som en del i det.

Controllerenheten kunde i sin uppföljning konstatera att arbetet med Servicekonceptet i stort förefaller fungera enligt plan. Man följde bl.a. kvantiteten i arbetet med arbetsgivarkontakter, utifrån Servicekonceptets rekommendation att alla förmedlare bör ha arbetsgivarkontakter. Controllerenheten konstaterade att lokala avvikelser förekommer vad gäller att alla förmedlare ska involveras i arbetsgivarkontakterna.<sup>108</sup>

##### **Controllerenheten uppföljning av dokumentationen av arbetsgivarkontakter**

Styrkortets kvantitativa mått på arbetsgivarkontakter kan medföra ett minskat fokus på kvalitativa aspekter i arbetsgivarkontakterna. Av den anledningen har controllerfunktionen särskilt undersökt de så kallade daganteckningarna som arbetsförmedlarna gör i arbetsgivarregistret i AIS när de har kontakter med arbetsgivare. Controllerenheten konstaterade att daganteckningarna behöver förbättras för att öka effektiviteten i arbetet med arbetsgivarkontakterna (se även avsnitt 6.5).<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> Controllerenheten tillhör ledningsstaben och chefen för enheten ansvarar för att säkerställa och utveckla den myndighetsinterna styrningen och kontrollen i enlighet med gällande krav i myndighetsförordningen (2007:515) och förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll. Controllerenheten rapporterar direkt till Arbetsförmedlingens generaldirektör.

<sup>107</sup> Arbetsförmedlingen (2009q) och intervju med controllerchefen 2009-11-26.

<sup>108</sup> Arbetsförmedlingen controllerenheten (2009w) och intervju med controllerchefen 2009-11-26.

<sup>109</sup> Arbetsförmedlingen controllerenheten (2009bb) och intervju med controllerchefen 2009-11-26.

## Kontrollplanen för 2010

För 2010 har en ny intern kontrollplan tagits fram för Arbetsförmedlingen. Bland de delar som bedöms som mest kritiska att säkerställa är en effektiv kompetensförsörjning i relation till uppdraget. Kompetensutveckling i det dagliga arbetet och flexibilitet i kompetensutvecklingsinsatserna är några av de områden som controllerenheten anser ska säkerställas.<sup>110</sup>

### 5.4.5 Inga utvärderingar av arbetsätt

Servicekonceptet föreskriver att alla förmedlare ska ha kontakter med både arbetssökande och arbetsgivare. Det är en konsekvens av ett teoretiskt resonemang<sup>111</sup>, där slutsatsen är att alla förmedlare bör delta i kontakterna med arbetsgivare för att förmedlingen ska hinna ha tillräckligt många kontakter. Det arbetsätt som Servicekonceptet föreskriver grundas dock inte på några tidigare utvärderingar av hur olika arbetsätt på olika förmedlingskontor t.ex. påverkar förmedlingarnas resultat.<sup>112</sup>

## 5.5 Sammanfattande iakttagelser

Arbetsgivarkontakterna är skiftande till sin karaktär och motiveras av olika skäl. Oavsett anledning till kontakten har det betydelse på vilket sätt som Arbetsförmedlingen styr arbetet med arbetsgivarkontakter. Granskningen visar att kundgruppen arbetsgivare återfinns i de interna styrdokumenterna, såväl när det handlar om målformuleringar och mer visionära beskrivningar som när det gäller det konkreta arbetsättet. Styrningen slår fast att förmedlingen t.ex. ska ha täta kontakter med arbetsgivare, god tillgänglighet samt goda kunskaper om företag, branscher och yrken.

Granskningen visar också att arbetet med arbetsgivarkontakter tidigare har prioriterats lägre av myndigheten. En tydlig förändring har dock skett. Den interna styrningen uppfattas också som tydlig i organisationen, även om man upplever styrningen av arbetsgivarkontakterna som "mjukare" än styrningen av arbetet kring de arbetssökande. Chefer på arbetsförmedlings- och arbetsmarknadsområdesnivåerna upplever också,

<sup>110</sup> Arbetsförmedlingen controllerenheten (2010e).

<sup>111</sup> Resonemanget har återberättats på följande sätt: Arbetsförmedlingen ska ha en så stor kunskap om arbetsmarknaden som möjligt, en kunskap som man bl.a. kan få genom kontakter med arbetsgivare. Arbetsgivarkontakterna underlättar också förmedlarens bedömning av de sökandes erfarenheter i förhållande till arbetsgivarnas krav samt är ett sätt att hjälpa sökande som saknar nätverk och egna kontakter att få arbete. Totalt sett krävs omfattande arbetsgivarkontakter för att uppnå detta, och därför bör alla arbetsförmedlare ha kontakter.

<sup>112</sup> Intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-11-17 och uppgift i e-post 2009-12-11.

enligt en konsultrapport, att den interna styrningen generellt är dåligt samordnad och t.ex. saknar prioritetsordning. Detta bekräftas till viss del i Riksrevisionens platsbesök. När det gäller styrningen av arbetsgivarkontakter intar dock det nya Servicekonceptet en särställning då det är mer konkret i sin utformning. Implementeringen av Servicekonceptet pågår, men i granskningen är det tydligt att det påverkar förmedlingskontorens arbete med arbetsgivarkontakter. Det arbetsätt som Servicekonceptet förespråkar, att alla förmedlare ska ha arbetsgivarkontakter, har emellertid inte föregåtts av några utvärderingar av huruvida det är ett resurseffektivt arbetsätt. Under 2010 ska en modell för uppföljning av Servicekonceptet utarbetas.

Ett annat styrsätt som påverkar arbetet med arbetsgivarkontakter är styrkortet. Antalet arbetsgivarkontakter ska öka och arbetsgivare som har använt sig av förmedlingen ska vara nöjda. De styrkortsmått som rör arbetsgivare har förändrats under åren men måttet Nöjda arbetsgivare, som funnits längst, visar på en stabil, hög nivå. Det mäter dock endast nöjdheten hos de arbetsgivare som har använt sig av förmedlingens tjänster. Platsbesöken och den utveckling som skett under 2009 av antalet arbetsgivarkontakter, där antalet kontakter ökar, indikerar att styrkortsmåttet påverkar arbetsförmedlingarnas arbetsätt. Av granskningen framgår dock att inte alla förmedlare känner till de två styrkortsmått som rör arbetet med arbetsgivare. Riksrevisionen har i en annan granskning (Riksrevisionen 2010b) kritiserat utformningen av de styrkortsmått som rör arbetsgivarkontakter.

Arbetsförmedlingen följer upp arbetet med arbetsgivarkontakter på olika sätt. Granskningen visar att denna uppföljning pekar på brister i dokumentationen av arbetsgivarkontakterna och att det finns en variation i organisationen vad gäller hur man arbetar med arbetsgivarkontakter. I den uppföljning som sker i linjeorganisationen finns också vissa indikationer på svårigheter att fredda tid för arbetsgivarkontakterna. Problemets omfattning är dock inte känd. Det är inte heller något som fångas upp av uppföljningen av styrkortsmåtten som rör arbetsgivarkontakter.



## 6 Arbetsförmedlingskontorens arbete

I granskningen har information om arbetsförmedlingarnas arbete med arbetsgivarkontakter samlats in via två enkäter och platsbesök på förmedlingskontor. I detta kapitel presenterar vi vår analys av det materialet. Analysen ger information om hur den interna styrningen har implementerats inom Arbetsförmedlingen.

### 6.1 Arbetsförmedlarnas huvudsakliga arbetsuppgifter

Arbetsförmedlare ska ge service till arbetsgivare och arbetssökande. De ska också kontrollera att de arbetssökande lever upp till kraven i arbetslöshetsförsäkringen. I tabell 6 beskrivs de huvudsakliga arbetsuppgifter som arbetsförmedlarna har enligt Riksrevisionens enkät. Arbetsuppgifterna kan i viss mån överlappa varandra. Den vanligast förekommande arbetsuppgiften är matchning mellan arbetssökande och arbetsgivare. Att stödja de arbetssökande i deras sökande efter arbete är den andra vanligaste arbetsuppgiften.

**Tabell 6.** Arbetsförmedlarnas huvudsakliga arbetsuppgifter

Arbetsuppgift	Andel
Matchning mellan arbetssökande och arbetsgivare	42 %
Stödja de arbetssökande i deras sökande efter arbete	34 %
Arbetar med funktionshindrade	27 %
Annat*	21 %
Utredar arbetssökandes arbetsförmåga	15 %
Arbetar med arbetsgivare	15 %
Jobb- och utvecklingsgarantin	14 %
Arbetar med sökande och arbetsgivare inom en viss bransch	11 %
Arbetar med sjukskrivna	9 %
Jobbgarantin för ungdomar	9 %
Vägledning	8 %

\* Dessa förmedlare arbetar främst med nyanlända invandrare, i Direktservice (förmedlingskontorets kundmottagning) eller som SIUS-konsulenter.

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlare.*

Arbetsgivarkontakter kan i någon mån ingå i de flesta, om inte alla, arbetsförmedlarnas arbetsuppgifter (se kapitel 5). Vår undersökning visar sammanfattningsvis inte på någon tydlig tyngdpunkt åt vare sig arbete med arbetsgivare eller arbetssökande. Det är dock en dubbelt så stor andel som har arbetssökande som huvudsaklig arbetsgift jämfört med den andel som huvudsakligen jobbar med arbetsgivare. Ungefär 15 procent arbetar huvudsakligen med arbetsgivare medan knappt 35 procent huvudsakligen stöder de arbetssökande i deras arbetssökande.

### 6.1.1 *Andel arbetsförmedlare som har arbetsgivarkontakter*

I tabell 7 ser man att det är en relativt liten andel förmedlare som *inte* har några arbetsgivarkontakter, 5 procent. Uppgiften får också stöd i granskningens tio platsbesök, där de besökta kontoren menade att alla förmedlare har någon form av arbetsgivarkontakter.<sup>113</sup>

**Tabell 7.** Andel arbetsförmedlare som har arbetsgivarkontakter

Har i hög grad arbetsgivarkontakter	42 %
Har i viss grad arbetsgivarkontakter	53 %
Har inte alls arbetsgivarkontakter	5 %

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlare.*

Andelen arbetsförmedlare som har arbetsgivarkontakter över huvud taget har ökat tydligt jämfört med 2006. Enligt Riksrevisionen (2006) hade 65 procent av förmedlarna arbetsgivarkontakter. Motsvarande andel är alltså 95 procent hösten 2009.

Enligt arbetsförmedlingscheferna finns det på en dryg fjärdedel av kontoren arbetsförmedlare som har liten eller ingen kontakt med arbetsgivare. Hälften av dessa förmedlare jobbar i Direktservice<sup>114</sup>, medan en knapp tredjedel har en tjänst som är särskilt inriktad mot arbetssökande. Det är vanligare att det på stora kontor finns förmedlare som inte har arbetsgivarkontakter. På stora förmedlingar kan arbetsförmedlare vara specialiserade i högre grad än på små kontor där alla förmedlare arbetar med alla arbetsuppgifter.<sup>115</sup>

<sup>113</sup> Skillnaderna mellan förmedlarnas arbetsgivarkontakter består i om kontakterna sker utifrån en sökandes behov (t.ex. ackvirering) eller om de sker utifrån ett mer långsiktigt perspektiv.

<sup>114</sup> Direktservice är den lokala arbetsförmedlingens kundmottagning.

<sup>115</sup> Platsbesök Af Linköping, Af Nässjö, Af Vännäs.

### 6.1.2 Vilken slags arbetsgivarkontakter har arbetsförmedlingarna?

I avsnitt 6.1.1 ser vi att de allra flesta arbetsförmedlare i någon utsträckning har arbetsgivarkontakter. Här ger vi exempel på vad för slags arbete arbetsförmedlingarna ägnar sig åt.

Servicekonceptet anger att alla arbetsförmedlare ska ha kontakter med arbetsgivare utifrån sin tjänst (se kapitel 5). Arbetsförmedlarna kan alltså ha ansvar för olika delar av arbetet mot arbetsgivare. På några av de förmedlingskontor som vi besökt under granskningen finns det en företagsgrupp eller motsvarande. Syftet med att organisera kontoret på detta sätt är att några arbetsförmedlare ska utgöra stommen i kontorets arbete gentemot arbetsgivare. Företagsgruppen kan t.ex. ha ansvar för det strategiska upplägget av arbetsgivarkontakterna, hur de uppsökande kontakterna ska organiseras eller utgöra en ingång till kontoret.<sup>116</sup> Andra besökta förmedlingar har medvetet valt att *inte* ha en företagsgrupp.<sup>117</sup> Arbetsförmedlingen betonar i sin styrning att alla förmedlare ska ha arbetsgivarkontakter och vill att kontoren ska frångå en organisation där arbetsgivarkontakterna koncentreras till några få arbetsförmedlare.<sup>118</sup>

Riksrevisionens enkäter visar att ansvaret för att ta emot de arbetsgivare som kontaktar förmedlingen inte är koncentrerat till några få arbetsförmedlare utan är spritt på många på de flesta kontoren. Drygt hälften, 55 procent, av arbetsförmedlarna är också kontaktpersoner för någon eller några arbetsgivare. På en femtedel av kontoren låg dock ansvaret för att ta emot de inkommande samtalen på några få förmedlare, exempelvis en företagsgrupp (se tabell 8). Ansvaret för att driva och utveckla kontorets arbete med arbetsgivarna har förmedlingscheferna i relativt hög utsträckning lagt på några få förmedlare inom kontoren.

Uppsökande arbete mot arbetsgivare är den arbetsuppgift där ansvaret är mest spritt bland förmedlare på de enskilda kontoren. Enligt enkäten till arbetsförmedlare är det också en av de enskilda arbetsuppgifter riktade mot arbetsgivare som arbetsförmedlare i störst utsträckning ägnar sig åt: 50 procent arbetar i stor utsträckning med uppsökande arbete mot arbetsgivare. Det är nästan lika vanligt att de enskilda förmedlarna ägnar sig åt ackvirering av lediga platser, en annan arbetsuppgift som innebär att man söker upp arbetsgivare.<sup>119</sup>

<sup>116</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Nässjö, Af Solna.

<sup>117</sup> Platsbesök på Af Göteborg City och Af Sundsvall.

<sup>118</sup> Intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-11-17.

<sup>119</sup> Ackvirering innebär att en arbetsförmedlare kontaktar arbetsgivare för att söka reda på lediga arbeten som inte är utannonserade åt enskilda arbetssökande, se Arbetsförmedlingen (2009g).

**Tabell 8.** Arbetsförmedlingskontorens organisering av arbetsgivarkontakterna (andel av kontoren)

Har ansvar för ...	Alla förmedlare på kontoret	De flesta förmedlare på kontoret	Några få förmedlare på kontoret
... inkommande kontakter med arbetsgivare	41 %	39 %	21 %
... uppsökande kontakter med arbetsgivare	32 %	60 %	8 %
... att driva och utveckla kontorets arbete med arbetsgivare	17 %	37 %	45 %

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlingschefer.

Enligt 90 procent av kontorscheferna arbetar arbetsförmedlingskontoren i stor utsträckning uppsökande gentemot arbetsgivare (se tabell 9). På en tredjedel av kontoren har chefen fördelat ansvaret för att jobba uppsökande på *alla* arbetsförmedlare (se tabell 8). Enligt vår enkät arbetar dessa kontor uppsökande i större utsträckning än de kontor som lagt ansvaret på några få.

**Tabell 9.** Uppsökande arbete mot arbetsgivare utifrån ansvarsfördelningen på kontoret

I vilken utsträckning arbetar ditt AF-kontor med uppsökande arbete gentemot arbetsgivare?	Totalt	Alla arbetsförmedlare ansvariga	De flesta arbetsförmedlare ansvariga	Några få arbetsförmedlare t.ex. en företagsgrupp
I mycket liten utsträckning/ inte alls	1 %	–	–	8 %
I ganska liten utsträckning	10 %	12 %	10 %	–
I ganska stor utsträckning	62 %	44 %	72 %	67 %
I mycket stor utsträckning	28 %	44 %	18 %	25 %

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlingschefer.

Förutom uppsökande arbete är rekryteringsuppdrag åt enskilda arbetsgivare och matchning av arbetssökande och arbetsgivare via AIS<sup>120</sup> viktiga arbetsuppgifter när arbeten ska förmedlas. Enligt förmedlingscheferna ägnar kontorets arbetsförmedlare sig åt matchning i större utsträckning än åt uppsökande arbete, medan man arbetar mindre med rekryteringsuppdrag. Det bekräftas av resultaten i enkäten till arbetsförmedlare: Knappt 70 procent av arbetsförmedlarna ägnar sig i stor utsträckning åt matchning mellan arbetssökande och arbetsgivare. Det kan jämföras med de 46 procent som i stor utsträckning ägnar sig åt rekryteringsuppdrag åt enskilda arbetsgivare.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> AIS är en förkortning för Arbetsförmedlingens informationssystem. AIS är ett administrativt datasystem där alla arbetssökande och arbetsgivare registreras och kontakter och insatser dokumenteras.

<sup>121</sup> Matchning mellan arbetsgivare och arbetssökande är den arbetsgivarinriktade arbetsuppgift som är vanligast förekommande bland enskilda arbetsförmedlare.



### 6.1.3 Vad styr arbetsgivarkontakterna?

Vi har frågat arbetsförmedlare och arbetsförmedlingschefer vems/vilka behov som gör att förmedlingen har kontakter med arbetsgivare (se tabell 10). Om vi ska ge en generell bild visar sig de arbetssökandes behov i stor utsträckning styra liksom behovet av att upprätthålla en god kontakt med arbetsgivarna. Det finns dock i några fall tydliga skillnader mellan vad förmedlare och chefer har svarat. Arbetsförmedlingscheferna ger en mycket mer positiv bild av i vilken utsträckning som arbetsgivares behov styr. Samma mönster i svaren kan vi se när det gäller arbetet med att söka reda på lediga arbeten eller praktikplatser.

Hur ska vi tolka att arbetsförmedlingschefer och arbetsförmedlare ibland ger olika bilder av verksamheten? För chefernas uppfattning talar att de har en överblick över hela kontorets verksamhet. Arbetsförmedlarna kan enbart uttala sig om sitt eget arbete. Det som ändå gör att vi bör lägga vikt vid arbetsförmedlarnas bild är dock att de i regel arbetar självständigt utan direkt insyn från sin chef. Den bild som förmedlarna visar på bör därför stämma bra överens med den praktiska verksamheten i det här fallet.<sup>122</sup>

**Tabell 10.** I vilken utsträckning styrs arbetsförmedlarnas kontakter med arbetsgivare av följande skäl?

	Enligt ...	I stor utsträckning	I liten utsträckning
Behov hos arbetsgivare som vänt sig till AF	... arbetsförmedlarna ... cheferna	51 % 96 %	49 % 4 %
Behoven hos de arbetssökande som är inskrivna på kontoret	... arbetsförmedlarna ... cheferna	84 % 90 %	16 % 10 %
För att söka reda på lediga platser eller praktikplatser som inte har anmälts till AF	... arbetsförmedlarna ... cheferna	47 % 87 %	53 % 13 %
För att upprätthålla en god relation med arbetsgivare	... arbetsförmedlarna ... cheferna	60 % 77 %	40 % 23 %
Det framgår av direktiv från AF centralt*	... cheferna	39 %	60 %

\* Detta svarsalternativ fanns inte i enkäten till arbetsförmedlarna.

*Källa: Riksrevisionens enkäter till arbetsförmedlare och arbetsförmedlingschefer.*

<sup>122</sup> Enkätfrågorna har riktats till ett slumpmässigt urval arbetsförmedlare.

Avslutningsvis kan vi säga att resultaten visar att det förefaller spela roll att Arbetsförmedlingen centralt lägger fokus på arbetsgivarkontakter (se tabell 10). Nästan 40 procent av cheferna menar att det i stor utsträckning styr förmedlarnas arbetsgivarkontakter. Detta får också stöd av analysen av hur chefer och förmedlare uppfattar Arbetsförmedlingens interna styrning (se avsnitt 5.2.9).

## 6.2 Hur mycket tid lägger arbetsförmedlarna på arbetsgivarkontakter?

I avsnitt 5.2.9 visar vi att både chefer och arbetsförmedlare uppfattar arbetet med arbetsgivarkontakter som prioriterat. I detta avsnitt redogör vi för hur det avspeglar sig i den tid som arbetsförmedlarna i praktiken lägger på arbetsgivarkontakter. Vi jämför också med Riksrevisionen (2006), då arbetsgivarkontakter inte var prioriterat av dåvarande AMS.

### 6.2.1 Hur stor andel av arbetstiden läggs på arbetsgivarkontakter?

I genomsnitt lägger de arbetsförmedlare som svarat på vår enkät drygt nio timmar i veckan och lite mer än en fjärdedel av sin arbetstid på arbetsgivarkontakter.<sup>123</sup>

De flesta förmedlarna, 70 procent, lägger 10 timmar eller mindre i veckan på arbetsgivarkontakter (se tabell 11). Enkäten indikerar en liten ökning av tid till arbetsgivarkontakter för de enskilda förmedlarna jämfört med Riksrevisionen (2006). Den stora förändringen jämfört med granskningen från 2006 är dock att andelen förmedlare som har kontakter med arbetsgivare är betydligt större (se avsnitt 6.1.1).

**Tabell 11.** Andel arbetsförmedlare som lägger en viss del av sin arbetstid på arbetsgivarkontakter under en normal arbetsvecka

	RiR 2010	RiR 2006
10 timmar eller mindre	70 %	75 %
Mellan 11 och 20 timmar	25 %	20 %
21 timmar eller mer	5 %	5 %

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlare samt Riksrevisionen (2006).*

<sup>123</sup> Mediantiden är något lägre, 8 timmar per vecka. Medianandelen är knappt 23 procent.

I vårt urval ingår ”vanliga” arbetsförmedlare, coacher som är anställda av Arbetsförmedlingen och SIUS-konsulenter.<sup>124</sup> Vi kan konstatera att det finns skillnader mellan hur stor andel av sin arbetstid som personer i de olika funktionerna lägger på arbetsgivarkontakter. Skillnaden mellan arbetsförmedlare och interna coacher är emellertid inte så stor. Det är framför allt SIUS-konsulenterna som lägger mer tid på arbetsgivarkontakter (se tabell 12). Det får också stöd av granskningens platsbesök.<sup>125</sup>

**Tabell 12.** Andel av arbetstiden som läggs på arbetsgivarkontakter av olika personalfunktioner på arbetsförmedlingskontoret

Andel av arbetstiden	Totalt	Arbetsförmedlare	Interna coacher	SIUS-konsulenter
Medelvärde	26 %	24,5 %	28,5 %	44,5 %
Median	23 %	20 %	25 %	41,5 %

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlare.

### 6.2.2 Förändring av tid för arbetsgivarkontakter det senaste året

Vi frågade också arbetsförmedlarna om de lägger mer tid på arbetsgivarkontakter i dag jämfört med för ett år sedan. En dryg femtedel lägger i dagsläget ned *mindre* tid på arbetsgivarkontakter medan något fler, en fjärdedel, lägger ned *mer* tid.

Det finns stöd i enkäten för att Arbetsförmedlingens ökade fokus på arbetsgivarkontakter spelar roll på lokal nivå (se tabell 13): ungefär 35 procent av de förmedlare som lägger mer tid på arbetsgivare i dag gör det för att det nu anses vara viktigare. En fjärdedel av dessa förmedlare säger att den huvudsakliga orsaken är att man fått ändrade arbetsuppgifter som innebär mer arbetsgivarkontakter. Bland dem som lägger mindre tid i dag är den viktigaste orsaken att andra arbetsuppgifter tar mer tid i dag än för ett år sedan.

<sup>124</sup> SIUS-konsulenter arbetar med funktionshindrade arbetssökande med nedsatt arbetsförmåga. SIUS-metodiken innebär att en arbetsgivare kan få extrastöd under en arbetssökandes första tid på arbetsplatsen. SIUS-konsulenterna har ett begränsat uppdrag i jämförelse med vanliga arbetsförmedlare. De ska endast arbeta som SIUS-konsulenter och inte ha andra arbetsuppgifter på det kontor där de jobbar. Dessutom ska de endast ägna sig åt arbete som ryms inom två av Arbetsförmedlingens sju tjänster: Söka arbete och Anpassa din arbetsituation. Se Arbetsförmedlingen (2009aa).

<sup>125</sup> Platsbesök Af Avesta, Af Linköping, Af Mora, Af Solna, Af Sundsvall, Af Vännäs.

**Tabell 13.** Orsak till varför arbetsförmedlare lägger mindre/mer tid på arbetsgivarkontakter

Lägger mindre tid på arbetsgivarkontakter		Lägger mer tid på arbetsgivarkontakter	
Andra arbetsuppgifter tar mer tid	57 %	Andra arbetsuppgifter tar mindre tid	0,5 %
Jag har bytt arbetsuppgifter	17 %	Jag har bytt arbetsuppgifter	25 %
Arbetsgivarna är i dag mindre intresserade av kontakt med arbetsförmedlingen	12 %	Arbetsgivarna är i dag mer intresserade av kontakt med arbetsförmedlingen	14 %
Arbetsgivarkontakter anses mindre viktiga i dag	5,9 %	Arbetsgivarkontakter anses viktigare i dag	35 %
Annat	8 %	Annat	25 %

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlare.

### 6.2.3 *Många, men inte alla, upplever tiden som tillräcklig*

Det saknas studier som anger vilken tid som är den optimala att lägga på arbetsgivarkontakter (se avsnitt 3.3). Ett sätt att få en fingervisning om hur väl den tid som läggs på kontakter med arbetsgivare är avpassad för behoven på Arbetsförmedlingen är att fråga arbetsförmedlare och arbetsförmedlingschefer om de upplever att den tid som läggs ned är tillräcklig.

Drygt hälften av arbetsförmedlarna (56 procent) upplever att de lägger tillräcklig tid på arbetsgivarkontakter. Det är en förbättring jämfört med Riksrevisionens undersökning från 2006 då 70 procent menade att den tid de lade ned *inte* var tillräcklig. Även i jämförelse med handläggare i jobb- och utvecklingsgarantin är situationen bättre för arbetsförmedlarna i vårt urval (se tabell 14).

**Tabell 14.** Andel arbetsförmedlare som anser att tiden för arbetsgivarkontakter är tillräcklig

	RiR 2010	JOB 2009
Till stor del tillräcklig	20 %	6 %
Till viss del	36 %	22 %
Endast till mindre del	23 %	18 %
Inte alls	22 %	54 %

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlare samt Riksrevisionen (2009b).

Arbetsförmedlingscheferna ger också en positiv bild av den tid kontoret lägger på arbetsgivarkontakter. Enligt drygt 75 procent är den tillräcklig för att kontoret ska kunna bidra till att lösa Arbetsförmedlingens uppdrag<sup>126</sup> på

<sup>126</sup> I enkäten definierades Arbetsförmedlingens uppdrag utifrån myndighetens instruktion, nämligen att Arbetsförmedlingen ska bidra till att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt genom att effektivt sammanföra arbetssökande och arbetsgivare, prioritera de arbetssökande som befinner sig långt från arbetsmarknaden samt bidra till att stadigvarande öka sysselsättningen på lång sikt.

lång sikt. En knapp fjärdedel av cheferna, 24 procent, menar emellertid att de kontakter kontoret har inte räcker till för att kontoret ska kunna bidra till att lösa Arbetsförmedlingens uppdrag på lång sikt.

### **Vad hindrar arbetsförmedlarna från att avsätta mer tid?**

Den bild som framkommer i förmedlar- och chefsenkäterna bekräftas inte helt av granskningens platsbesök och intervjuer. Vid flertalet platsbesök har man lyft fram att ett av de större problemen i arbetet med arbetsgivarkontakter är att det är svårt att reservera tid för arbete mot arbetsgivare. Det som framför allt får stå tillbaka när tiden inte räcker till är det uppsökande och relationsbyggande arbetet mot arbetsgivare. Däremot kan man hantera de arbetsgivare som hör av sig till förmedlingen.<sup>127</sup> Även vid intervjuer på Arbetsförmedlingen centralt har svårigheten att avsätta tid till arbetsgivarkontakter framförts som ett problem.<sup>128</sup>

När arbetsförmedlare som svarat på Riksrevisionens enkät inte upplever att tiden räcker till menar 90 procent av dem att det påverkar deras arbete ganska eller mycket negativt.<sup>129</sup> Vilken är då orsaken till att de inte lägger mer tid på detta som de upplever är en brist i deras arbete? De tre enkätundersökningar<sup>130</sup> riktade till arbetsförmedlare som vi jämför i denna granskning pekar alla på samma sak: andra arbetsuppgifter tränger undan möjligheten att ha kontakter med arbetsgivare. Enligt 84 procent av arbetsförmedlarna i vår undersökning är en viktig bidragande orsak att andra arbetsuppgifter tar för mycket tid. Ungefär hälften menar också att det i viss utsträckning beror på att kontoret inte prioriterar arbetsgivarkontakter så mycket som det skulle behövas.

Vid platsbesöken beskriver arbetsförmedlarna flera exempel på konkurrerande arbetsuppgifter. Det som främst nämns är att arbetet med de arbetssökande tar tid från arbetet med arbetsgivarkontakter, framför allt eftersom de arbetssökande söker upp Arbetsförmedlingen i en annan utsträckning än arbetsgivarna. Det faktum att arbetet med de arbetssökande är tydligare styrt av förordningar och regler än arbetet med arbetsgivarna är också en faktor som gör det svårt att reservera tid till arbetsgivarkontakter.<sup>131</sup> Arbetsförmedlingschefernas enkätsvar pekar i samma riktning. Enligt de chefer, 24 procent, som inte anser att kontoret har tillräckliga

<sup>127</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Göteborg City, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Mora, Af Nässjö, Af Solna, Af Sundsvall. Vid några av kontoren anses dock arbetet med arbetsgivarkontakter fungera i allt väsentligt bra, se platsbesök på Af Göteborg City, Af Nässjö och Af Vännäs.

<sup>128</sup> Intervju med marknadschefer 2009-12-14, controllerchefen 2009-11-26 och med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-11-17.

<sup>129</sup> Majoriteten av dem, 70 procent, säger att det är ganska negativt.

<sup>130</sup> Förutom vår enkät till arbetsförmedlare, Riksrevisionen (2009b) samt Riksrevisionen (2006).

<sup>131</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Göteborg City, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Mora, Af Nässjö, Af Solna, Af Sundsvall.

arbetsgivarkontakter är den viktigaste anledningen att andra arbetsuppgifter är tydligare reglerade, t.ex. i lagar och förordningar.

Även administrativa uppgifter, som ingår i förmedlarnas arbetsuppgifter, upplevs som omfattande och krångliga enligt platsbesöken.<sup>132</sup> Det får stöd av Riksrevisionen (2009b) där arbetsförmedlarna menade att administrationen inom jobb- och utvecklingsgarantin kan vara krånglig och tidsödande.

Den rådande lågkonjunkturen bidrar också men inte i samma utsträckning till att förmedlingarna har svårt att avsätta tid till arbetsgivarkontakter. Av platsbesöken framgår att lågkonjunkturen påverkar arbetsmarknadssituationen på vissa orter mycket kraftigt men att andra orter inte drabbats lika hårt.<sup>133</sup>

### 6.3 Arbetsförmedlingarnas strategier för att freda tid

Enligt Arbetsförmedlingens ledning är det den lokala kontorsledningen som ska säkerställa att arbetsförmedlingen har de arbetsgivarkontakter som man behöver. Det är en arbetsledningsfråga, där den lokala ledningen måste hjälpa medarbetarna att prioritera.<sup>134</sup> Platsbesöken visar att den lokala arbetsförmedlingschefen spelar en viktig roll för kontorets arbete med arbetsgivarkontakter. Att chefen prioriterar kontakterna ger ett stöd, liksom den uppföljning som chefen gör lokalt av t.ex. nedlagd tid på arbetsgivarkontakter och av hur kontakterna dokumenteras.<sup>135</sup>

På de kontor som vi besökt har man använt olika strategier för att freda tiden för arbetsgivarkontakter. Ett sätt att minska problemet är att chefen fattar beslut om hur förmedlarna ska fördela sin arbetstid. På en besökt arbetsförmedling har t.ex. chefen beslutat att förmedlarna ska lägga halva sin tid på arbetsgivarkontakter och den andra halvan på arbetet med de arbetssökande<sup>136</sup>. Syftet är att ge förmedlarna förutsättningar för att arbeta med arbetsgivarkontakter på det sätt som man önskar. Andra arbetsförmedlingar har funderat på liknande tillvägagångssätt men valt att inte fatta beslut om hur arbetsförmedlarna ska fördela sin arbetstid.

---

<sup>132</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Göteborg City, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Mora, Af Nässjö, Af Solna, Af Sundsvall.

<sup>133</sup> Platsbesök på Af Göteborg City, Af Linköping, Af Nässjö, Af Solna.

<sup>134</sup> Intervju med representanter för Arbetsförmedlingens ledning 2009-12-10.

<sup>135</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Nässjö, Af Solna, Af Sundsvall, Af Vännäs.

<sup>136</sup> Intervju med Arbetsförmedlingens marknadschefer 2009-12-14 indikerar att fler förmedlingar har gjort liknande fördelningar av förmedlarnas tid.

Arbetsförmedlare på dessa kontor uttrycker dock ibland önskemål om lokala riktlinjer kring arbetstiden. Som skäl anger förmedlarna att det är en trygghet när de ska prioritera bland sina arbetsuppgifter om de tydligt vet att de har stöd av sin chef.<sup>137</sup>

Ett andra exempel på en lokal strategi är att chefen tydligt uppmanar förmedlarna att t.ex. först boka in veckans arbetsgivarbesök och sedan så att säga "fylla på" med de sökande alternativt att lägga vissa arbetsveckor på arbetsgivarinriktat arbete. Ett sådant sätt att freda tid förefaller vara vanligare än att chefen bestämmer att förmedlarna ska lägga en bestämd andel tid på arbetsgivar kontakter. Platsbesöken visar dock att vissa förmedlare har svårt att planera sin tid på detta sätt, och därmed skapa tid för kontakter med arbetsgivare.<sup>138</sup>

För andra kontor fungerar kontorets företagsgrupp<sup>139</sup> som ett sätt att säkerställa att den uppsökande verksamheten mot arbetsgivare inte prioriteras ned.<sup>140</sup> Ytterligare ett sätt att frigöra tid för förmedlarna är att aktivt erbjuda de sökande interna eller externa coacher, för att på så vis minska förmedlarnas tid med de sökande. Det är dock inte alla förmedlare som upplever att coacherna avlastar dem.<sup>141</sup>

## 6.4 Arbetsförmedlingarnas aktiviteter för att skapa kontakt

Arbetsförmedlingarna kan på olika sätt vara aktiva gentemot arbetsgivare. Kontoren kan söka upp arbetsgivare i mer organiserad form exempelvis genom så kallade jobbjackter då arbetsförmedlare knackar dörr hos arbetsgivare. De kan också arrangera olika sorters matchningsfrämjande insatser som rekryteringsträffar där arbetssökande kan träffa arbetsgivare med rekryteringsbehov.

När det gäller konkreta aktiviteter verkar träffar mellan arbetsgivare och arbetssökande i Arbetsförmedlingens lokaler vara det som förekommer på flest arbetsförmedlingar och med tätast intervaller (se tabell 15). Frukostmöten eller motsvarande träffar för arbetsgivare verkar förekomma i minst omfattning.

<sup>137</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Göteborg City, Af Linköping, Af Lund.

<sup>138</sup> Platsbesök på Af Linköping, Af Mora, Af Nässjö, Af Sundsvall.

<sup>139</sup> På vissa kontor kallar man t.ex. dessa förmedlare arbetsgivarlaget.

<sup>140</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Nässjö, Af Solna, Af Vännäs.

<sup>141</sup> Att erbjuda eller anvisa arbetssökande till coacher innebär ett administrativt moment och de arbetssökande kan i vissa fall ändå vända sig till sin arbetsförmedlare för stöd och hjälp. Platsbesök Af Avesta, Af Göteborg City, Af Linköping, Af Lund, Af Mora.

**Tabell 15.** Exempel på arbetsgivarinriktat arbete och hur ofta de anordnas (andel av kontoren)

	En gång i månaden eller oftare	En till flera gånger per halvår	Mer sällan än en gång i halvåret eller aldrig
Anordnar ni frukostmöten eller motsvarande träffar för arbetsgivare	9 %	34 %	57 %
Anordnar ni rekryteringsträffar	49,5 %	36,5 %	14 %
Genomför ni jobb jakt	7 %	61 %	32 %
Deltar någon från kontoret i branschråd	20 %	60,5 %	19 %
Deltar någon från kontoret i företagarföreningar eller andra arbetsgivarnätverk	45 %	43,5 %	11,5 %

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlingschefer.*

Jobbjakter, där förmedlare åker ut och knackar dörr hos arbetsgivare under någon eller några dagar, förekommer på flertalet förmedlingar. På de flesta ställen genomförs de dock inte så ofta, en gång i halvåret eller mer sällan än så. Relativt många chefer, 18 procent, har också svarat att jobbakter aldrig förekommer på deras kontor.

För att få information om arbetsgivares framtida rekryteringsbehov kan representanter för arbetsförmedlingskontoret delta i olika nätverk eller andra forum där arbetsgivare närvarar. Att någon från kontoret deltar i företagarföreningar eller något annat slags arbetsgivarnätverk är relativt vanligt förekommande.

Ett ytterligare forum för att träffa arbetsgivare och få kunskap om deras rekryteringsbehov är de regionala och nationella branschråden. I branschråden ska arbetsgivare och fackliga företrädare finnas allsidigt representerade. Branschråden började etableras av länsarbetsnämnderna under tidigt 2000-tal. Rådets huvudsakliga uppdrag är att bidra till Arbetsförmedlingens kontakter med arbetsgivare och fackliga företrädare samt ge kunskap om branscher och yrken. De ska också bidra till att utveckla kompetensen hos Arbetsförmedlingens personal och bidra med information inför arbetsmarknadsutbildning och Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsprognoser.<sup>142</sup> På hälften av kontoren deltar någon representant i ett branschråd några gånger per halvår. En relativt stor andel av förmedlingarna, 11 procent, skickar aldrig någon representant. Utbyggnaden av branschråden pågår, framför allt på nationell nivå. Ernst & Young (2009) påpekar att det är viktigt att Arbetsförmedlingen medvetet tar vara på den resurs som branschråden kan utgöra. I sin studie av hur Arbetsförmedlingens nya organisation implementerats påpekar man att det fordras ytterligare insatser från Arbetsförmedlingen på området.

<sup>142</sup> Arbetsförmedlingen (2009k).



Drygt 55 procent av cheferna är i ganska stor utsträckning involverade i arbetet med att bygga relationer till lokala arbetsgivare. Det finns inga stora skillnader beroende på kontorens storlek. Bland cheferna på de små kontoren finns det dock relativt sett fler chefer som är mycket aktiva och fler som inte är särskilt aktiva.

## 6.5 Bristande dokumentation av arbetsgivarkontakterna

### 6.5.1 *Brister, orsaker och konsekvenser*

Arbetsförmedlingarnas dokumentation av arbetsgivarkontakterna har diskuterats under granskningens platsbesök. I intervjuerna vid samtliga platsbesök har det framförts att det finns brister i dokumentationen av kontakterna med arbetsgivare och att det utgör ett utvecklingsområde. Detta får också stöd i centrala intervjuer<sup>143</sup>. En kontakt med en arbetsgivare kan, beroende på dess innehåll, registreras på olika sätt och på olika ställen i myndighetens dokumentationssystem AIS. Många av kontakterna med arbetsgivarna är sådana att de kräver dokumentation på t.ex. två ställen.<sup>144</sup> De brister som finns vad gäller dokumentationen består bl.a. i att man dokumenterar en arbetsgivarkontakt på endast ett ställe av två i myndighetens dokumentationssystem AIS. En annan brist som framkommit vid platsbesöken är att dokumentationen av kontaktens innehåll och syfte ibland är mycket knapphändig och ibland att den saknas helt. Eftersom styrkortet mäter antal kontakter med arbetsgivare genom en avläsning av senaste kontaktdatum under månaden, händer det att förmedlare endast noterat en kontakt genom att skriva in kontaktdatum, och inte vad kontakten avsåg. Det förefaller också finnas en variation mellan förmedlare när det gäller hur ofta och hur väl man registrerar sina kontakter med arbetsgivare.

De skäl som anges till bristerna är flera och handlar om tidsbrist, ovana och att man upplever AIS som krångligt i detta avseende. Bristerna i dokumentationen kan få ett antal oönskade konsekvenser, som t.ex. att förmedlingskontoret blir sårbart om en förmedlare slutar eller blir sjuk. Den ”tysta” kunskapen om arbetsgivare hos en förmedlare försvinner då. Det händer också att den knapphändiga informationen i AIS gör att arbetsgivare blir kontaktade flera gånger av Arbetsförmedlingen. På några kontor har man, med varierande framgång, försökt skapa egna sätt att vid sidan av AIS dokumentera sina kontakter med arbetsgivare.<sup>145</sup>

<sup>143</sup> Intervjuer med Arbetsförmedlingens marknadschefer 2009-12-14 och företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-11-17.

<sup>144</sup> I AIS arbetsgivarregister skrivs daganteckningar om syfte med kontakten, vad som man kom överens om etc. Detta sker i det så kallade arbetsgivarformuläret i AIS. Ett inkommet ledigt arbete eller en praktikplats ska registreras som en order, i det så kallade orderformuläret i AIS.

<sup>145</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Göteborg City, Af Katrineholm, Af Linköping, Af Lund, Af Mora, Af Nässjö, Af Solna, Af Sundsvall, Af Vännäs.

### 6.5.2 Även andra undersökningar visar på bristande dokumentation av arbetsgivarkontakter

Som framgår av avsnitt 5.4.4 har även Arbetsförmedlingens controllerenhet i sin uppföljning av daganteckningarna i AIS noterat fel och brister i dokumentationen kring arbetsgivarkontakterna. Controllerenhetens undersökning visar bl.a. att det saknades innehåll i 16 procent av de manuellt noterade kontakterna under granskningsperioden och att 42 procent av daganteckningarna saknade noterat syfte med kontakten. Om det av daganteckningen gick att utläsa att det fanns ett behov av ytterligare kontakt, fanns överenskommelser i cirka 40 procent av fallen. Man fann också en variation mellan myndighetens dåvarande fyra marknadsområden. Controllerenheten konstaterade vidare att åtgärder behöver vidtas på alla nivåer inom myndigheten så att dokumentationen på ett bättre sätt stöder kontakterna med arbetsgivarna och därmed ökar effektiviteten i matchningsarbetet.<sup>146</sup>

Riksrevisionen har i sin årliga granskning av Arbetsförmedlingen granskat beslut, beslutsunderlag och handläggarrutiner avseende lönebidrag.<sup>147</sup> Av granskningen framkommer att det inte alltid finns dokumenterat om beslut om lönebidrag eller beslut om förlängning föregås av ett arbetsplatsbesök (något som reglerna kräver). Granskningen visar också att det finns en variation mellan de undersökta förmedlingarna.<sup>148</sup>

## 6.6 Kompetensbehov och behov av annat stöd i arbetet gentemot arbetsgivare

Arbetsförmedlingens prioritering av arbetsgivarkontakter har varierat över tid. Det innebär att förmedlingskontoren i viss utsträckning behöver bygga upp sina kontakter med arbetsgivarna och utveckla sitt arbetssätt på lokal nivå.<sup>149</sup> Grunden till ett gott arbete gentemot arbetsgivare finns i arbetsförmedlarnas kompetens och förmåga att ge en bra service till arbetsgivare. Under platsbesöken har man på flera kontor påpekat att vissa arbetsförmedlare är ovana vid att vara ute hos arbetsgivare, och att det är en arbetsuppgift som vissa känner sig obekväma med.<sup>150</sup> Ovanan skulle också

<sup>146</sup> Undersökningen omfattar ett urval om 2 688 kontakter tagna under vecka 39 år 2009, vilket motsvarar 38 procent av samtliga registrerade kontakter under den aktuella veckan. Samtliga arbetsförmedlingskontor ingår i granskningen. Arbetsförmedlingen (2009bb) och intervju med controllerchefen 2009-11-26.

<sup>147</sup> Granskningen har gjorts på Af Karlskrona, Af Visby, Af Västerås och Af Östersund. Ett urval om 180 beslut och beslutsunderlag har granskats (ca 40–50 per förmedling) och urvalet omfattar förstagsbeslut, förlängningsbeslut och retroaktiva beslut avseende lönebidrag.

<sup>148</sup> Riksrevisionen (2010a).

<sup>149</sup> Intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-11-17.

<sup>150</sup> Platsbesök på Af Avesta, Af Linköping, Af Lund, Af Mora, Af Nässjö.

kunna vara en bidragande orsak till att man som förmedlare har svårt att skapa utrymme för uppsökande arbetsgivarkontakter.<sup>151</sup>

I det här avsnittet beskriver vi kort den introduktionsutbildning för nya arbetsförmedlare och coacher som Arbetsförmedlingen erbjuder. Vi ger också exempel på några vidareutbildningar som är särskilt inriktade mot arbetsgivarkontakter. Beskrivningen är dock begränsad till de utbildningar som finns i dag. Vi gör ingen historisk tillbakablick eller beskriver grundkompetensen hos de anställda arbetsförmedlarna.

### 6.6.1 Arbetsförmedlingens utbildningar

Nyanställda arbetsförmedlare tar del av en basutbildning under sin första tid som anställda. I basutbildningen varvas egen inläsning och lärarledd undervisning med arbete och praktiska övningar på det arbetsförmedlingskontor där man är anställd. Från och med 2010 är basutbildningens längd halverad och de lärarledda inslagen är mindre och delvis ersatta av webbutbildning.<sup>152</sup> Under 2009 och 2010 har Arbetsförmedlingen rekryterat många arbetsförmedlare. Nyrekryterade arbetsförmedlare ska numera ha en högskoleutbildning. Det medför att man kan låta de nyrekryterade ta ett större eget ansvar för introduktionsutbildningen genom fler inslag av egen inläsning.<sup>153</sup> Som det uppfattas på lokal nivå är det huvudsakliga skälet att korta basutbildningen att man ska kunna utbilda de många nyanställda.<sup>154</sup>

Arbetsgivarkontakter utgör en del i basutbildningen. Som exempel kan nämnas att en nyanställd förmedlare antingen ska intervju en kollega van vid arbetsgivarriktat arbete eller följa med kollegan när han eller hon genomför ett besök hos en arbetsgivare. Jobbcoacherna tar del av en anpassad introduktionsutbildning, och även i den utbildningen utgör arbetsgivarkontakter och matchning en del.<sup>155</sup> Coachernas uppdrag är begränsat i jämförelse med det som en arbetsförmedlare har.<sup>156</sup>

Den basutbildning som vi beskriver ovan är den som erbjuds från och med 2010 samt den som har funnits under de senaste åren.

<sup>151</sup> Intervju med företrädare för Arbetsförmedlingens huvudkontor 2009-11-17.

<sup>152</sup> Utbildningen består nu av 9 utbildningsdagar och knappt 10 dagar för självstudier, medan den tidigare bestod av 17 utbildningsdagar och 22 dagar för självstudier. Arbetsförmedlingen (2009b) och (2010h).

<sup>153</sup> Arbetsförmedlingen (2010c), (2010j) och uppgifter från enheten för utbildningsproduktion 2010-02-10.

<sup>154</sup> Platsbesök på Af Avesta och Af Mora.

<sup>155</sup> Grundutbildningen för jobbcoacher är 7,5 dag lång. Arbetsförmedlingen (2010f).

<sup>156</sup> Arbetsförmedlarna har t.ex. ansvaret för att kontrollera att den arbetssökande lever upp till kraven i arbetslöshetsförsäkringen och fattar eventuella beslut om arbetsmarknadspolitiska program, t.ex. arbetspraktik. (Se Arbetsförmedlingen 2010å). Eftersom coacherna inte har ansvar för några myndighetsuppgifter är det inte nödvändigt att ge en jobbcoach en lika omfattande grundutbildning som nyrekryterade arbetsförmedlare.

Arbetsförmedlare som varit anställda inom Arbetsförmedlingen under ett antal år har emellertid tagit del av en, åtminstone delvis, annorlunda introduktion när de började arbeta inom myndigheten. Om de skulle behöva förstärka sina kunskaper kan de ta del av vidareutbildning. I Arbetsförmedlingens kursutbud för verksamma arbetsförmedlare ingår från och med 2010 två utbildningar som särskilt inriktade mot arbetsgivarkontakter, en grundutbildning riktad till arbetsförmedlare i allmänhet och en fördjupningsutbildning för dem som särskilt ska jobba med arbetsgivarkontakter.<sup>157</sup> Branschutbildningsdagar erbjuds under 2009 och Arbetsförmedlingen fortsätter att anordna sådana under 2010.<sup>158</sup> Enligt årsredovisningen för 2009 var utbildningar inriktade mot arbetsgivarkontakter ett exempel på prioriterade utbildningssatsningar.<sup>159</sup>

### 6.6.2 Kompetensutveckling och lärande i praktiken

Enligt Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlingschefer har arbetsförmedlarna på kontoret främst lärt sig arbeta med arbetsgivarkontakter genom praktiska erfarenheter i arbetet och genom att lära av kollegorna. Lokalt utvecklade metoder och arbetssätt har också fyllt en funktion. En dryg fjärdedel av arbetsförmedlarna anger i förmedlarenkäten att de använder någon lokalt utvecklad metod eller arbetssätt för hur arbetet mot arbetsgivare ska utföras. Utbildningar anordnade av Arbetsförmedlingen fungerar enligt cheferna i viss mån lärande. De centralt fastställda, kvalitetssäkrade metoderna och andra dokument från Arbetsförmedlingen centralt spelar däremot en mindre roll.

Arbetsförmedlarna fick i Riksrevisionens enkät värdera sitt eget behov av mer utbildning för arbetet med arbetsgivare. Arbetsförmedlingscheferna fick också uttala sig om de uppfattar att de finns några kompetensbrister bland arbetsförmedlarna på deras kontor. Fyra femtedelar av arbetsförmedlingscheferna menar att *vissa* arbetsförmedlare på kontoret skulle behöva förstärka sina kunskaper för att kunna arbeta med arbetsgivarkontakter på ett bättre sätt; på drygt 15 procent av kontoren behöver *alla* förmedlare på kontoret lära sig mer. Det är inte tydligare centrala dokument eller metoder som kontorscheferna efterfrågar utan de anser framför allt att förmedlarna behöver ökade branschkunskaper.

<sup>157</sup> Det två kurserna ersätter en tidigare kurs. Den gamla kursen var för lång för att arbetsförmedlarna i någon större utsträckning skulle ta tid från det ordinarie arbetet på förmedlingen. För att göra det möjligt för fler arbetsförmedlare att gå utbildningen har man anpassat efter förutsättningarna lokalt och kortat och skapat en fördjupning för dem som ska arbeta särskilt med arbetsgivarkontakter. Uppgifter från Arbetsförmedlingen, enheten för utbildningsproduktion, 2010-02-10.

<sup>158</sup> Arbetsförmedlingen (2009) och (2010).

<sup>159</sup> Arbetsförmedlingen (2010).

Arbetsförmedlarna skulle även i viss utsträckning behöva mer erfarenhetsutbyte med kollegor samt utveckla det lokala arbetssättet (se tabell 16).

**Tabell 16.** På vilket sätt behöver arbetsförmedlarnas kunskaper förstärkas?

Genom ökad branschkunskap	80 %
Genom utökat erfarenhetsutbyte mellan kollegor och/eller mellan kontor	63 %
Genom att lokalt utveckla arbetssätt strategier	53 %
Genom interna utbildningar i t.ex. arbetssätt	50 %
Genom tydligare centrala dokument och metoder	12 %

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlingschefer.*

Arbetsförmedlarna själva tecknar en mer positiv bild. De upplever inte att de har några större behov av att förstärka kompetensen. Nästan nio av tio menar att de i hög grad har tillräckliga kunskaper om hur de ska arbeta mot arbetsgivare för att nå bästa möjliga resultat. Endast 11 procent säger sig ha dåliga kunskaper.

### 6.6.3 Fler kontor har lokal policy eller strategi

Riksrevisionsverket (2001) kom i en studie fram till att de arbetsförmedlingar som hade en strategi för sitt arbete mot arbetsgivare nådde bättre resultat än förmedlingar som saknade en sådan. Enligt Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlingschefer saknades på knappt 10 procent av kontoren en lokal strategi eller policy för hur kontoret ska arbeta mot arbetsgivare. Drygt 70 procent av arbetsförmedlarna har uppfattat att en sådan finns. Det är en klar förbättring jämfört med Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlare från 2006. Då sade sig 70 procent av arbetsförmedlarna sakna en policy på kontoret för arbetsgivarinriktat arbete.

## 6.7 Vilka arbetsuppgifter vill man lägga ned mer tid på?

Arbetsförmedlingen har ett brett uppdrag som ska klaras inom ramarna för de resurser i form av t.ex. personal och finansiella medel som myndigheten har att tillgå. Arbetsgivarkontakter ses som en grundläggande del i Arbetsförmedlingens arbete. Vi har tidigare sett att vissa arbetsförmedlare och arbetsförmedlingschefer upplever att kontakterna inte räcker till. Platsbesöken visar tydligt att möjligheten att ha arbetsgivarkontakter styrs av hur arbetsförmedlarna kan styra och planera sin arbetstid (se avsnitt 6.3).

I enkäterna har vi låtit arbetsförmedlare och chefer svara på vilka arbetsuppgifter de skulle vilja ägna mer respektive mindre tid åt (se tabell

17). Arbetsförmedlingscheferna vill lägga mer tid på service till arbetsgivare och matchning. Även förmedlarna vill lägga mer tid på service till arbetsgivare och matchning, men inte i samma utsträckning som cheferna. Kontorscheferna vill till viss del också arbeta mer med kontrollen i enlighet med arbetslöshetsförsäkringen. En majoritet bland förmedlarna vill däremot varken öka eller minska mängden tid som läggs på denna arbetsuppgift. I Riksrevisionen (2006) ville förmedlarna minska den tid man lade på kontroll av kraven i arbetslöshetsersättningen.<sup>160</sup> Arbetsförmedlingen centralt har ändrat sina rekommendationer angående hur förmedlarna ska arbeta med kontrollfunktionen sedan 2006, vilket skulle kunna bidra till att förmedlarna i dag inte vill minska tiden på kontrolluppdraget i samma utsträckning.<sup>161</sup>

Administration<sup>162</sup> är den del av arbetet som cheferna framför allt vill att kontoret ska lägga mindre tid på. Det gäller även arbetsförmedlarna – precis som i Riksrevisionens undersökning från 2006.<sup>163</sup> Våra resultat visar dock att förmedlarna inte vill minska administrationen i samma utsträckning som de chefer som svarat. Även vid platsbesöken har det framkommit att administrativa uppgifter är något som man skulle vilja lägga mindre tid på (se avsnitt 6.2.3).

**Tabell 17.** Utifrån Arbetsförmedlingens uppdrag, anser du att ditt kontor borde lägga mer eller mindre tid på följande arbetsuppgifter?

	Enligt ...	Mer tid	Varken mer eller mindre tid	Mindre tid
Matchning	... cheferna	88 %	11 %	0,5 %
	... arbetsförmedlarna	70 %	37 %	3 %
Service till arbetsgivare	... cheferna	91 %	9 %	0 %
	... arbetsförmedlarna	74 %	25 %	1 %
Service till arbets sökande	... cheferna	41 %	51 %	8 %
	... arbetsförmedlarna	49 %	44 %	7 %
Kontroll i enlighet med arbetslöshetsförsäkringen	... cheferna	61 %	33 %	6 %
	... arbetsförmedlarna	26 %	55 %	19 %
Administrativa uppgifter	... cheferna	7,5 %	25 %	67,5 %
	... arbetsförmedlarna	9 %	30,5 %	61,5 %

Källa: Riksrevisionens enkäter till arbetsförmedlare och arbetsförmedlingschefer.

<sup>160</sup> Svartalternativen skiljer sig åt mellan Riksrevisionen (2006) och Riksrevisionens två undersökningar från 2009.

<sup>161</sup> Riksrevisionen (2009a).

<sup>162</sup> Administration är ett begrepp som kan omfatta många saker, något som man bör ha i beaktande när man tolkar resultaten i detta avseende. Det som av vissa arbetsförmedlare uppfattas som arbetsuppgifter av administrativ karaktär kan vara en naturlig del av handläggningen av t.ex. inkommande order.

<sup>163</sup> Svartalternativen är inte desamma i de två undersökningarna. I Riksrevisionens undersökning från 2006 var svartalternativen framför allt inriktade på att ställa arbetet med arbetsmarknadspolitiska program mot arbetet med matchning.

## 6.8 Coachernas roll och arbete

Under 2009 anställde och utbildade Arbetsförmedlingen knappt 750 jobbcoacher, som ska fungera som en tillfällig resursförstärkning under lågkonjunkturen. Jobbcoacherna ska arbeta med personer som är eller riskerar att bli arbetslösa men som inte är aktuella för jobb- och utvecklingsgarantin eller jobbgarantin för ungdomar.<sup>164</sup> De första jobbcoacherna började arbeta i mars 2009.<sup>165</sup>

Syftet med jobbcoachningsinsatserna är att förstärka Arbetsförmedlingens matchningsarbete. Målsättningen är att en coach ska arbeta med ca 20 arbetssökande, en målsättning som i genomsnitt nåddes under perioden mars–augusti 2009. Jobbcoacherna ska under maximalt tre månader stödja de arbetssökande i arbetet med att hitta och söka lediga jobb. De ska också t.ex. söka efter möjligheter till praktik hos arbetsgivare.<sup>166</sup>

De arbetssökande som tar del av jobbcoachning behåller kontakten med sin ordinarie arbetsförmedlare. Arbetsförmedlarna har myndighetsansvar, vilket bl.a. innebär att de ska kontrollera att den arbetssökande lever upp till kraven i arbetslöshetsförsäkringen och fatta beslut om eventuella arbetsmarknadspolitiska program. För att den arbetssökande ska få del av jobbcoachning ska också arbetsförmedlaren bedöma att det är en arbetsmarknadspolitiskt motiverad insats för individen. Förmedlaren kan också hjälpa den arbetssökande att välja coach.<sup>167</sup>

### 6.8.1 Interna coacher har något mer tid till arbetsgivarkontakter

På 95 procent av de förmedlingskontor som svarat på Riksrevisionens enkät till arbetsförmedlingschefer har man anställda jobbcoacher. Alla coacher har arbetsgivarkontakter, främst utifrån sina arbetssökandes behov. På 40 procent av arbetsförmedlingskontoren har coacherna också arbetsgivarkontakter utifrån hela arbetsförmedlingskontorets behov. De kontakter coacherna har ska också kunna ge resten av förmedlingskontoret tillgång till fler lediga jobb och praktikplatser.

En jobbcoach har en mindre omfattande arbetsbeskrivning än en arbetsförmedlare. Gör det att vi kan se skillnader i våra enkätresultat mellan coacher och förmedlare? En jobbcoach lägger något större andel av sin arbetstid på arbetsgivarkontakter än en arbetsförmedlare, i snitt

<sup>164</sup> De arbetssökande som coacherna ska jobba med ska vara i behov av Arbetsförmedlingens tjänster Söka arbete eller Förbättra ditt arbetssökande och inte vara i behov av några rehabiliteringsinsatser.

<sup>165</sup> Arbetsförmedlingen har också handlat upp och tecknat avtal med 940 externa leverantörer av jobbcoachning som började arbeta i augusti 2009.

<sup>166</sup> Arbetsförmedlingen (2009y), (2009z) och (2009å).

<sup>167</sup> Arbetsförmedlingen (2009å).

28,5 procent jämfört med 24,5 procent (se avsnitt 6.2.1). De som tydligt lägger mest tid på arbetsgivarkontakter är SIUS-konsulenterna. Coacher och SIUS-konsulenter arbetar mer med att söka reda på lediga platser som inte anmälts till Arbetsförmedlingen och mer för att upprätthålla en god relation till arbetsgivare än arbetsförmedlarna. Jobbcoacher matchar i större utsträckning arbetssökande mot arbetsgivare än vad både arbetsförmedlare och SIUS-konsulenter gör. Däremot ackvirerar arbetsförmedlare i större utsträckning lediga platser åt sina arbetssökande.

Jobbcoacherna anser sig i större utsträckning ha tillräcklig tid till arbetsgivarkontakter. I de fall då tiden inte räcker till verkar även coacherna uppleva att andra arbetsuppgifter tar för mycket tid. Däremot upplever fler coacher än arbetsförmedlare att låg prioritet på kontoret lägger hinder i vägen för arbetsgivarkontakter. De upplever emellertid inte att bristande arbetsgivarkontakter får lika negativa konsekvenser för deras arbete som förmedlarna gör.

Sammanfattningsvis visar Riksrevisionens enkät inte på några stora skillnader mellan arbetsförmedlares och jobbcoachers arbetssituation. De skillnader som finns är generellt sett inte betydande, och arbetsförmedlares och jobbcoachers svar följer oftast samma mönster.

## 6.9 Sammanfattande iakttagelser

Arbetsförmedlingens servicekoncept anger att alla arbetsförmedlare ska ha arbetsgivarkontakter utifrån sina arbetsuppgifter. Andelen arbetsförmedlare med arbetsgivarkontakter har ökat med 30 procentenheter sedan Riksrevisionen (2006), från 65 procent till 95 procent av förmedlarna. Andelen arbetsförmedlare som lägger 10 timmar eller mindre på arbetsgivarkontakter under en arbetsvecka har minskat något sedan 2006. Den stora skillnaden jämfört med Riksrevisionen (2006) är alltså inte att de som har arbetsgivarkontakter lägger mer tid på det utan att fler förmedlare har kontakter med arbetsgivare. Antalet timmar som Arbetsförmedlingen totalt lägger på arbetsgivarkontakter bör därför rimligen ha ökat.

Riksrevisionens enkät visar att det inte är några betydande skillnader mellan arbetsförmedlares och interna jobbcoachers arbetssituation. Till exempel lägger arbetsförmedlarna i genomsnitt ungefär en fjärdedel av sin arbetstid på arbetsgivarkontakter. En jobbcoach lägger något större andel av sin arbetstid (28,5 procent) på arbetsgivarkontakter. SIUS-konsulenterna är den funktion i Riksrevisionens urval som lägger mest tid relativt sett, de lägger ungefär 45 procent av sin arbetstid på arbetsgivarkontakter.

Enligt Arbetsförmedlingens ledning ansvarar chefen för den lokala arbetsförmedlingen för att kontoret har de arbetsgivarkontakter som man



behöver. Många chefer och förmedlare, men inte alla, upplever att tiden för arbetsgivarkontakter är tillräcklig. Drygt hälften av förmedlarna upplever att de lägger tillräcklig tid på arbetsgivarkontakter. Det är en förbättring jämfört med 2006 då 70 procent menade att den tid de lade *inte* var tillräcklig. Coacherna anser i något större utsträckning än förmedlarna att den tid man lägger på arbetsgivarkontakter är tillräcklig. Enligt 75 procent av förmedlingscheferna är den tid kontoret lägger på arbetsgivarkontakter tillräcklig för att man ska klara av att bidra till att lösa det uppdrag som Arbetsförmedlingen har enligt sin instruktion. På kontornivå finns ibland strategier, t.ex. i form av riktlinjer kring hur förmedlarna ska fördela sin arbetstid, för att underlätta att arbetsgivarkontakterna hinns med.

När förmedlare *inte* kan lägga tillräcklig tid på arbetsgivarkontakter beror det på svårigheter att reservera tid. Andra arbetsuppgifter som är tydligare styrda i förordningar och regler måste vid tidsbrist prioriteras före arbetsgivarkontakterna. De arbetssökande söker också upp Arbetsförmedlingen i högre utsträckning än vad arbetsgivarna gör. Enkäten visar att arbetsförmedlingschefer och arbetsförmedlare vill lägga mer tid på service till arbetsgivare och matchning av arbetssökande och arbetsgivare, men mindre på administration.

Riksrevisionens granskning visar att uppsökande arbete är den arbetsgivarinriktade arbetsuppgift som i högst utsträckning är spridd bland många arbetsförmedlare på kontoren. De kontor som fördelat ansvaret för det uppsökande arbetet på alla förmedlare arbetar i större utsträckning uppsökande än kontor där ansvaret för arbetet ligger på några få förmedlare, t.ex. en företagsgrupp. Ansvaret för att driva och utveckla kontorets arbete har arbetsförmedlingscheferna relativt ofta koncentrerat till några få förmedlare på kontoret. Både arbetsförmedlingschefer och arbetsförmedlare säger att de arbetssökandes behov i stor utsträckning är det som gör att förmedlarna tar kontakt med arbetsgivare. Förmedlare och chefer är också eniga om att behovet av att upprätthålla en god kontakt med arbetsgivare styr kontakterna; detta styr dock kontakterna i något mindre utsträckning relativt sett. Cheferna menar dock i större utsträckning än förmedlarna att arbetsgivarnas behov styr arbetsgivarkontakterna.

Av granskningen framgår också att dokumentationen av arbetsgivarkontakterna är ett utvecklingsområde på förmedlingskontoren. Den information som finns dokumenterad har i vissa fall visat sig vara knapphändig och ofullständig. Det kan medföra att servicen till arbetsgivare blir sämre, att arbetsgivare kontaktas av förmedlingen onödigt många gånger och att Arbetsförmedlingen riskerar förlora kunskap, dvs. att kvaliteten i arbetsgivarkontakterna påverkas negativt.

Vid platsbesöken har man på flera kontor påpekat att vissa arbetsförmedlare är ovana vid att arbeta med arbetsgivarkontakter. En

orsak kan vara bristande kompetens. Enligt Riksrevisionens enkät anser 95 procent av arbetsförmedlingscheferna att åtminstone vissa förmedlare på kontoret behöver förstärka sin kompetens för att kunna arbeta med arbetsgivarkontakter på ett bättre sätt. Framför allt anser cheferna att förmedlarna behöver större branschkunskaper. De anser även i relativt stor utsträckning att förmedlarna behöver utöka sitt erfarenhetsutbyte med kollegor och utveckla sitt arbetssätt. Arbetsgivarkontakter ingår som en del av den basutbildning som ges till nyanställda arbetsförmedlare och jobbcoacher anställda av Arbetsförmedlingen.

## 7 Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende

En kärnuppgift för Arbetsförmedlingen är att bidra till att förbättra matchningen mellan dem som söker arbete och dem som söker efter arbetskraft. Utifrån granskningens fokus riktade Riksrevisionen i december 2009 en enkät till 2 500 svenska arbetsställen.<sup>168</sup> Frågorna handlar framför allt om vilka rekryteringskanaler arbetsgivarna använde när de senast rekryterade. Arbetsförmedlingen (2009ö) skriver i sin arbetsmarknadsrapport att en grundläggande förutsättning för att myndigheten ska kunna påverka matchningsprocessen är att ett rimligt antal arbetsgivare vänder sig till förmedlingen när de söker nya medarbetare. I Riksrevisionens undersökning kan vi se hur stor andel arbetsgivare som använt sig av Arbetsförmedlingen som en rekryteringskanal. Vi visar också hur stort förtroende som arbetsgivare har för förmedlingen.

### 7.1 Mått på Arbetsförmedlingens marknadsandel

I Arbetsmarknadsrapporten gör Arbetsförmedlingen en uppskattning av sin *marknadsandel bland lediga platser*. Andelen lediga platser som anmälades till Arbetsförmedlingen var låg under det tidiga 1990-talet för att sedan öka. Marknadsandelen var framför allt hög under högkonjunkturen 2007–2008. Den var då drygt 50 procent, den högsta marknadsandelen för Arbetsförmedlingen som har uppmätts. Andelen minskade sedan på grund av lågkonjunkturen och var 28 procent vid halvårsskiftet 2009.<sup>169</sup> Att marknadsandelen sjunker när konjunkturen vänder nedåt är inte något unikt. Arbetsförmedlingens marknadsandel har historiskt sjunkit i lågkonjunktur och ökat i högkonjunktur. Arbetsförmedlingen tolkar detta som att arbetsgivarna ser myndigheten som en värdefull hjälp framför allt i lägen när det finns många lediga platser i förhållande till antalet arbetssökande.<sup>170</sup>

Arbetsförmedlingens mått på marknadsandel ger ingen bild av *myndighetens betydelse som informationskanal*, dvs. hur ofta

<sup>168</sup> Svarsfrekvensen var 76,5 procent. SCB genomförde telefonintervjuerna, se bilaga 3.

<sup>169</sup> Arbetsförmedlingen låter SCB ta fram uppgifter om nyanställningar för hela arbetsmarknaden. Arbetsförmedlingens marknadsandel beräknas som antalet anmälda platser till Arbetsförmedlingen som andel av det totala antalet nyanställningar på hela arbetsmarknaden. Statistik över Arbetsförmedlingens marknadsandel finns från tidigt 1990-tal och framåt (Arbetsförmedlingen 2009ö).

<sup>170</sup> Arbetsförmedlingen (2009ö).

Arbetsförmedlingen aktivt bidrar med den information som för samman arbetssökande och arbetsgivare. Sådana uppgifter kan i viss mån fås genom Arbetsförmedlingens Lämnatundersökning.<sup>171</sup> Informella kanaler är det vanligaste sättet att få information om ett jobb för dem som fått arbete efter att ha varit inskrivna på Arbetsförmedlingen. Under perioden 2006–2008 fick 66–72 procent information om sitt jobb via informella kanaler. Cirka 15 procent fick informationen via Arbetsförmedlingens självserviceinstrument, t.ex. Platsbanken, medan 5 procent fick informationen genom den lokala arbetsförmedlingen. Myndighetens vikt som informationskanal har dock minskat under 2009. Hösten 2009 hade totalt 13,5 procent fått information om sitt nya arbete via Arbetsförmedlingen. Myndigheten menar att detta troligen är en följd av att Arbetsförmedlingen tappar marknadsandelar i lågkonjunktur.<sup>172</sup>

Bland de arbets sökande som är inskrivna vid Arbetsförmedlingen är de flesta nöjda med den service de får från myndigheten. Den andel, 16 procent, som är missnöjda anger framför allt att Arbetsförmedlingen har för få jobb att erbjuda. Att förmedlingen har dåliga kunskaper om den arbetssökandes bransch eller yrke är en förhållandevis liten anledning till missnöjet. De missnöjda arbetssökande vill framför allt ha mer stöd i sitt jobbsökande och ett större engagemang från sin arbetsförmedlare. Ungefär en femtedel av dem menar emellertid att Arbetsförmedlingen skulle behöva fler företagskontakter.<sup>173</sup>

## 7.2 Andra undersökningar av arbetsgivarnas rekryteringskanaler

Arbetsförmedlingen riktat regelbundet frågor till arbetsgivare i sin arbetsgivarundersökning. Arbetsförmedlingen frågar då bl.a. vilka rekryteringskanaler som arbetsgivaren använt. En viktig begränsning är att Arbetsförmedlingen endast vänder sig till arbetsgivare som finns i deras register, dvs. arbetsgivare som på något sätt valt att använda sig av förmedlingen. Det går därför inte att göra en uppskattning av förmedlingens marknadsandel utifrån Arbetsgivarundersökningen.

Ekström (2001) genomförde en enkät till ett slumpmässigt urval arbetsgivare om deras rekryteringsbeteende.<sup>174</sup> Flera av resultaten kan

<sup>171</sup> Lämnatundersökningen är en telefonintervjuundersökning som genomförts halvårsvis från och med hösten 2006. Frågorna har riktats till ett slumpmässigt urval om totalt 3 000 arbetssökande som lämnat Arbetsförmedlingen. Uppgifter från Arbetsförmedlingens statistikenhet 2009-12-23.

<sup>172</sup> Arbetsförmedlingen (2009ö).

<sup>173</sup> Arbetsförmedlingen (2009ff).

<sup>174</sup> Ekström riktade en enkät till ett representativt urval om 3 582 arbetsgivare, svarsfrekvensen var 67,8 procent.

jämföras med våra resultat. Organisationerna Svenskt Näringsliv och Företagarna har under senare år riktat enkäter till sina medlemsföretag.<sup>175</sup> De vänder sig dock inte till ett slumpmässigt urval arbetsgivare. Riksrevisionens undersökning blir därför ett aktuellt underlag för att bedöma Arbetsförmedlingens betydelse som rekryteringskanal för arbetsgivare i Sverige.

### 7.3 Arbetsgivarnas rekryteringskanaler

Det finns ett flertal olika rekryteringskanaler för arbetsgivare som vill rekrytera nya medarbetare. Arbetsgivaren kan använda sig av formella källor som annonser i dags- eller fackpress, sökdatabaser på Internet samt offentlig eller privat arbetsförmedling. Dessutom finns olika informella kanaler att tillgå som tips från anställda, bekanta eller tidigare anställda. Ungefär tre fjärdedelar, 77 procent, av de arbetsgivare som svarade på Riksrevisionens enkät hade rekryterat någon externt under de senaste 18 månaderna.<sup>176</sup>

Informella kanaler var den rekryteringskanal som flest arbetsgivare i Riksrevisionens undersökning, 68 procent, använde sig av (se tabell 18). Det var den mest använda kanalen även i Ekström (2001), knappt 65 procent av arbetsgivarna hade då rekryterat via informella kanaler. Vi kan konstatera att det inte har skett någon statistiskt säkerställd förändring mellan undersökningarna.<sup>177</sup> Även studier av rekryteringsprocesser i andra länder har visat att informella kontakter är en betydande rekryteringskanal för arbetsgivarna.<sup>178</sup>

När Arbetsförmedlingen frågar arbetsgivare som anmält en ledig plats till myndigheten ser resultaten däremot annorlunda ut. Andelen som använt informella kanaler är betydligt lägre, 8 procent. Arbetsförmedlingens frågeformulering är dock inte densamma som Riksrevisionens (eller Ekströms), vilket skulle kunna förklara en del av skillnaden.<sup>179</sup> Skillnaden är dock så stor att det verkar som om Arbetsförmedlingens population på denna punkt skiljer sig från de arbetsgivare som ingår i Riksrevisionens.<sup>180</sup>

---

<sup>175</sup> Till exempel Svenskt Näringsliv (2008) och Företagarna (2009).

<sup>176</sup> Totalt utgjorde de 59 % av urvalet ( $1419/2408=0,59$ ).

<sup>177</sup> Konfidensintervallen för punktskattningarna överlappar varandra på 95 % säkerhetsnivå. Konfidensintervall Riksrevisionen: 63–73,5; konfidensintervall Ekström: 59,4–69,8.

<sup>178</sup> Forslund, A & O Nordström Skans (2007).

<sup>179</sup> Arbetsförmedlingen frågar om arbetsgivaren använt sig av sina egna kontakter eller om man direkt kontaktat någon sökande.

<sup>180</sup> Arbetsförmedlingen frågar om arbetsgivaren använt sig av sina egna kontakter eller om man direkt kontaktat någon sökande.

Tabell 18. Arbetsgivarnas använda rekryteringskanaler<sup>181</sup>

	Annons i dags- eller fackpress	Annons på Internet	AF totalt	Endast AF Internet	Privat AF	Informella kanaler
RiR	16,5 %	25 %	32,5 %	19 %	7 %	68 %
Ekström	26 %	-	39 %	-	4 %	65 %

Antal svarande är 1 419 arbetsgivare utom när det gäller Arbetsförmedlingen Internet där antalet svarande är 653.

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsgivare samt Ekström (2001).

Arbetsförmedlingen användes av 32,5 procent av arbetsgivarna i Riksrevisionens undersökning. Det kan ses som ett slags mått på Arbetsförmedlingens marknadsandel. Förmedlingen var den andra mest använda rekryteringskanalen. I Ekström (2001) var Arbetsförmedlingens marknadsandel 39 procent. Inte heller när det gäller användningen av Arbetsförmedlingen finns det någon statistiskt säkerställd förändring mellan Ekströms och vår undersökning.<sup>182</sup>

I Ekström (2001) refereras även andra tidigare studier av arbetsgivarnas rekryteringsbeteende. Dessa undersökningar pekade generellt på en större användning av Arbetsförmedlingen än både Ekströms och vår undersökning.<sup>183</sup> Förklaringen till det menar Ekström är dels att de olika undersökningarna riktar sig till olika grupper av arbetsgivare, dels att frågeformuleringarna skiljer sig åt.

Av vår undersökning framgår att en knapp femtedel av arbetsgivarna har använt sig enbart av Arbetsförmedlingens Internettjänster.<sup>184</sup> I dessa fall fyller myndigheten främst en funktion för annonsering av lediga tjänster.

Privat arbetsförmedling hade använts av 4 procent av arbetsgivarna enligt Ekströms undersökning från 2001. I Riksrevisionens undersökning är motsvarande andel 7 procent, men skillnaden är inte statistiskt säkerställd.<sup>185</sup>

### 7.3.1 Stora arbetsgivare använder Arbetsförmedlingen

Det finns en variation i användningen av Arbetsförmedlingen beroende på hur många anställda arbetsgivaren har och storleken på den ort där arbetsgivaren är verksam. Andelen som har använt myndigheten som rekryteringskanal är lägst, 21 procent, bland små företag i

<sup>181</sup> Andelarna i tabellen summerar inte till 100 procent eftersom respondenterna har kunnat använda alla fem rekryteringskanalerna vid sin senaste rekrytering.

<sup>182</sup> Konfidensintervallen för punktskattningarna överlappar varandra på 95 procents säkerhetsnivå. Konfidensintervall Riksrevisionen: 27,5–37,5; konfidensintervall Ekström: 33,3–44,1.

<sup>183</sup> Jilmstad, L (2000), Nutek (2000), Behrenz, L & Delander L (1996).

<sup>184</sup> Motsvarande fråga har inte ställts i de tidigare undersökningarna. Det är därför inte möjligt att följa utvecklingen över tid.

<sup>185</sup> Skillnaden mellan andelarna är inte statistiskt säkerställd på 95 procents säkerhetsnivå. Konfidensintervall Riksrevisionen: 4–9,5. Konfidensintervall Ekström: 3,2–5,8.

storstadskommuner. Arbetsgivare med färre än 10 anställda i storstäder och på mindre orter använder sig mer av informella kanaler. Generellt sett är det vanligare att stora arbetsgivare, framför allt de med fler än 250 anställda, använt sig av Arbetsförmedlingen. Det är samtidigt vanligare att de endast använt sig av Arbetsförmedlingen Internet. Myndigheten fyller alltså främst en funktion för annonsering av lediga tjänster. Enkäten visar att arbetsgivare med få anställda oftare använder sig av en större del av förmedlingens tjänsteutbud.

Internationella studier har visat att mindre företag oftare använder informella kanaler (Forslund & Nordström Skans 2007). Även resultaten i Ekström (2001) pekade på att arbetsgivare med få anställda använde Arbetsförmedlingen i lägre utsträckning än de med många anställda. Det mönstret återkommer alltså i Riksrevisionens undersökning. Skillnaden mellan andelarna som använt Arbetsförmedlingen i gruppen små respektive stora arbetsgivare är dock större i Riksrevisionens enkät än i Ekströms.

### 7.3.2 Varför använder inte arbetsgivare Arbetsförmedlingen?

Bland de arbetsgivare som valde att *inte* använda Arbetsförmedlingen som rekryteringskanal menade 56 procent att det var ett medvetet val. Dessa arbetsgivare fick svara på frågor om varför de valde att inte använda Arbetsförmedlingen (se tabell 19).<sup>186</sup>

**Tabell 19.** Vilka var skälen till att du inte valde att rekrytera via Arbetsförmedlingen?<sup>187</sup>

	Totalt	Arbetsgivare som haft personlig kontakt med AF
Trodde inte att AF kunde hjälpa mig	48 %	70 %
Jag tror inte att AF kan ge lämpliga sökande	45 %	51 %
Ger onödigt många sökande	41 %	50 %
AF har inte tillräcklig kunskap om mitt företags behov	39 %	45,5 %
Rekrytering från AF tar för lång tid	31 %	33 %
Av egen erfarenhet vet jag att jag inte får kvalificerade sökande	28 %	34,5 %
Det är svårt att bedöma kvaliteten på sökande som AF tar fram	27 %	35,5 %
Jag har hört att andra har haft dåliga erfarenheter av AF	12 %	13,5 %
Bemötandet är dåligt	8 %	8 %

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsgivare.

<sup>186</sup> Övriga respondenter, som svarat att det inte var ett medvetet val att välja bort Arbetsförmedlingen, svarade inte på dessa frågor.

<sup>187</sup> De arbetsgivare som svarade kunde ange alla dessa anledningar som skäl till att de inte valde att använda Arbetsförmedlingen.

Det var relativt vanligt (48 procent) att arbetsgivaren inte trodde att Arbetsförmedlingen kunde hjälpa till med rekryteringen. Det var också vanligt att arbetsgivaren inte trodde att Arbetsförmedlingen skulle kunna presentera lämpliga sökande till tjänsten eller att det skulle resultera i att de fick onödigt många sökande (45 respektive 41 procent). Andra svar indikerar att arbetsgivaren har tidigare erfarenhet av Arbetsförmedlingen: Knappt 40 procent av arbetsgivarna säger t.ex. att Arbetsförmedlingen inte har tillräcklig kunskap om företagets behov. En knapp tredjedel menar att rekrytering genom Arbetsförmedlingen tar för lång tid, medan en dryg fjärdedel menar att de inte får kontakt med kvalificerade sökande genom förmedlingen. En dryg fjärdedel är tveksamma till kvaliteten på sökande som Arbetsförmedlingen tar fram. Att arbetsgivarna ryktesvägen hört dåliga saker om Arbetsförmedlingen är dock inte någon viktig anledning. Det är också relativt sett få arbetsgivare som säger att de inte använder sig av Arbetsförmedlingen för att bemötandet är dåligt.

När vi studerar svaren från de arbetsgivare som har haft personlig kontakt med Arbetsförmedlingen under de senaste 18 månaderna ser vi vissa skillnader jämfört med genomsnittet. Tydligast är skillnaden vad gäller andelen arbetsgivare som inte tror att Arbetsförmedlingen kan hjälpa dem (se tabell 19).

Arbetsgivare med färre än 10 anställda har i relativt hög utsträckning svarat att rekrytering genom Arbetsförmedlingen tar för lång tid. Med undantag för dem i storstadskommun har de riktigt små arbetsgivarna också i högre utsträckning valt bort Arbetsförmedlingen på grund av dåligt bemötande. Det finns i övrigt inte några betydande, systematiska, skillnader mellan olika grupper av arbetsgivare.<sup>188</sup>

### 7.3.3 *Antalet använda rekryteringskanaler*

Arbetsförmedlingens arbetsgivarundersökning visar att majoriteten, 72 procent, av de arbetsgivare som anmält en ledig plats till förmedlingen även har använt andra rekryteringskanaler än Arbetsförmedlingen.<sup>189</sup> Andelen tenderar att öka sedan Arbetsförmedlingen började göra mätningar. Under 2004 varierade andelen arbetsgivare som använt flera kanaler än Arbetsförmedlingen mellan 50 och 58 procent medan den under 2009 varierade mellan 71 och 76 procent. Mellan 24 och 29 procent av dessa arbetsgivare har alltså under 2009 använt sig av endast en rekryteringskanal.<sup>190</sup>

<sup>188</sup> Konfidensintervall har räknats ut för att kontrollera att det finns en statistiskt säkerställd skillnad mellan svarsandelarna.

<sup>189</sup> Arbetsförmedlingen (2009dd).

<sup>190</sup> Frågan har ställts kvartalsvis sedan 2003 med undantag för kvartal 3 och 4 2006 samt 2007.



Vår undersökning visar att drygt 60 procent av arbetsgivarna har använt sig av flera rekryteringskanaler vid sin senaste rekrytering. Det finns dock skillnader beroende på vilka rekryteringskanaler arbetsgivaren använt. Det är framför allt arbetsgivare som använt sig av informella kanaler för att rekrytera som endast använt en enda rekryteringskanal. Bland dem som använt Arbetsförmedlingen har 31,5 procent använt endast en rekryteringskanal. Intressant att notera är att de arbetsgivare som använt sig av privat arbetsförmedling i relativt sett större utsträckning använt sig av alla de fem rekryteringskanaler som vi har frågat om i enkäten.

I genomsnitt använde sig arbetsgivarna i Ekströms undersökning från 2001 av 1,4 kanaler. Arbetsgivarna i vår undersökning använde sig av ungefär lika många rekryteringskanaler, i genomsnitt 1,5. De arbetsgivare som svarade på vår enkät hade emellertid en ytterligare kanal att ta ställning till, annons på Internet.

## 7.4 Skäl till att använda olika rekryteringskanaler

I vår enkät är den generellt sett vanligaste orsaken till att en arbetsgivare väljer att använda en rekryteringskanal att den ger kontakt med lämpliga personer. Detsamma gällde i den undersökning som Ekström genomförde 2001. Det är en särskilt viktig anledning bland dem i vårt urval som använt sig av informella kanaler och annons i dags- eller fackpress vid sin rekrytering (se tabell 20). Anledningen har dock relativt sett minst vikt bland dem som valt att använda sig av Arbetsförmedlingen, men även bland dem som använt sig av privat arbetsförmedling. Intressant är att 14 procent väljer Arbetsförmedlingen för att det är kostnadsfritt.<sup>191</sup>

Det är tydligt att andelen som valt den offentliga arbetsförmedlingen för dess förmåga att göra bra urval är *mindre* än bland dem som använt sig av privat arbetsförmedling. Ett av de tydligaste resultaten vad gäller just privata förmedlingsaktörer är att de kan ta fram ett bra urval av sökande till tjänsten, men även att de ger en bra personlig service.

---

<sup>191</sup> Svaren gällande Arbetsförmedlingen är generellt sett mer spridda. Det kan delvis bero på att arbetsgivarna har getts fler svarsalternativ att välja på. Även vad gäller privat arbetsförmedling har svarsalternativen varit fler, alltså borde det inte vara avgörande vid jämförelse mellan privat och offentlig arbetsförmedling.

Tabell 20. Vilket var det viktigaste skälet till att du valde ...

	annons i dags- eller fackpress	annons på Internet	AF	privat AF	informella kanaler
Ger snabb rekrytering	6,5 %	13 %	10,5 %	12,5 %	9 %
Ger kontakt med lämpliga personer	58 %	42,5 %	14 %	17 %	65,5 %
Ger lagom många sökande	16 %	6,5 %	4,5 %	0,2 %	-
Kan ta fram ett bra urval av sökande	-	-	10,5 %	32 %	-
Kan förmedla praktikanter eller personer med subventionerad anställning	-	-	4,5 %	-	-
Bra personlig service	-	-	4 %	23,5 %	-
Kostnadsfritt	-	-	14 %	-	-
Slipper en resurskrävande urvalsprocess	-	-	-	-	10 %
Annat	20 %	38 %	35,5 %	14,5 %	15,5 %

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsgivare.

Ekström (2001) visade att det genomgående var viktigt för arbetsgivarna att få fram sökande med rätt kvalifikationer och att rekryteringstiden blev kort. De som använde privat arbetsförmedling lade framför allt vikt vid att få ett lagom antal sökande. Bland dem som använt Arbetsförmedlingen var det – liksom i vår undersökning – mindre vanligt att arbetsgivarna lade vikt vid den faktorn. Det var också vanligare att de arbetsgivare som valt att använda Arbetsförmedlingen hade använt andra kanaler som *inte* gett något resultat.

I Ekström (2001) var snabb rekrytering generellt sett det andra viktigaste skälet att välja en enskild rekryteringskanal. I vår enkät pekas det ut som en viktig anledning framför allt när det gäller annons på Internet, samt privat och offentlig arbetsförmedling. Det är intressant att även annonser på Internet kan vara ett sätt att locka sökande som arbetsgivaren snabbt kan anställa. Enligt Klingvall (1998a) ansåg arbetsgivare att en av Arbetsförmedlingens kvaliteter var att man hade förmågan att få fram sökande snabbt.<sup>192</sup> Detta får viss bekräftelse i vår undersökning.

Informella kanaler kan vara ett sätt att slippa gå igenom en rekryteringsprocess. Att informella kanaler valts för att slippa en resurskrävande urvalsprocess är dock relativt ovanligt i vår undersökning. Det skulle kunna bero på att många arbetsgivare använder fler kanaler än en enda. Enligt Klingvall (1998a) gav informella kanaler framför allt kontakt med arbetssökande som passade in socialt.

<sup>192</sup> Klingvall, M (1998a) studerar ett slumpmässigt urval av arbetsgivares inställning till olika rekryteringskanaler. 396 företag svarade på enkäten.

#### 7.4.1 Påverkas valet av kanal av vem arbetsgivaren vill anställa?

Vilken kanal en arbetsgivare väljer att använda kan bero på vad arbetsgivaren vill rekrytera till för slags tjänst, eller på vilka utbildningskrav arbetsgivaren ställer på den som ska ha tjänsten. Vår enkät visar att det finns skillnader mellan hur arbetsgivare som anställt någon med chefsansvar agerar jämfört med dem som anställt någon utan chefsansvar. Arbetsförmedlingen och informella kanaler används i något mindre utsträckning när arbetsgivarna rekryterar en chef. Samtidigt ökar användandet av privat arbetsförmedling i mycket stor utsträckning. Drygt 40 procent av de arbetsgivare som rekryterade en chef använde privat arbetsförmedling, att jämföra med 7 procent i genomsnitt.

Enligt vår undersökning använde sig de som skulle rekrytera någon till en tjänst utan några särskilda utbildningskrav oftare av informella kanaler och av Arbetsförmedlingen. De använde sig i mindre grad av annonser eller privat arbetsförmedling för att nå sina sökande. När en arbetsgivare skulle rekrytera någon med högskole- eller universitetsutbildning gällde det motsatta: Arbetsgivarna använde sig mindre ofta av informella kanaler och Arbetsförmedlingen<sup>193</sup> och oftare av annonser och privat arbetsförmedling. I Klingvall (1998a) var annons i dagspress den bästa kanalen för att nå sökande med högskoleutbildning. Ekström (2001), liksom vår undersökning, visar att förmedlingen används oftare när arbetsgivarna ska rekrytera någon till en tjänst utan utbildningskrav. Arbetsförmedlingen menar att myndigheten tenderar att användas oftare när jobb ska förmedlas inom yrken där antalet arbetsökande är fler och där möjligheterna att hitta en ersättare är större (se Jansson-Dahlén 2009). Ett resonemang som skulle kunna sägas få stöd av att förmedlingen, enligt vår enkät, används oftare för att rekrytera till tjänster utan några särskilda utbildningskrav.

#### 7.4.2 Vad gjorde den anställda precis innan rekryteringen?

Arbetsgivare kan ha olika inställning till att anställa t.ex. personer som är arbetslösa eller sådana som nyss avslutat en utbildning. Det skulle kunna påverka vilken rekryteringskanal en arbetsgivare väljer att använda. De som inte är intresserade av att anställa någon som är arbetslös skulle kunna tänkas välja bort Arbetsförmedlingen som rekryteringskanal. Vår enkät visar att de som rekryterat en arbetslös person i något högre utsträckning också har använt sig av Arbetsförmedlingen som rekryteringskanal (se tabell 21). Det var dock nästan lika vanligt att arbetsgivare som anställt en arbetslös hade sökt efter någon att anställa via informella kanaler. De som anställde en person som hade ett arbete hade däremot i högre utsträckning använt sig av annonser eller framför allt privat arbetsförmedling.

<sup>193</sup> Minskningen i användandet av informella kanaler är dock större än minskningen i användandet av Arbetsförmedlingen.

**Tabell 21.** Den rekryterade personens sysselsättningsstatus och de rekryteringskanaler som arbetsgivaren använt

	Arbets- lös	Anställd	Stude- rande	Sjuk- skrivnen	På arbetsstället med stöd från AF	Annat
Annons i dags- eller fackpress	24,5 %	54,5 %	10 %	-	0 %	9 %
Annons på Internet	30 %	54 %	10,5 %	0 %	0 %	4,5 %
AF	43,5 %	37 %	8 %	1,5 %	3 %	6 %
Privat AF	27 %	70,5 %	0,5 %	-	0,5 %	1 %
Informella kanaler	37,5 %	44 %	10 %	1 %	0,5 %	6 %

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsgivare.

## 7.5 Vilken rekryteringskanal gav resultat?

I vår undersökning är det tydligt, när vi tittar på genomsnittet bland arbetsgivarna, att de flesta först kom i kontakt med den de anställde genom informella kanaler. Arbetsförmedlingen (inklusive Arbetsförmedlingen på Internet) är den näst vanligaste kanalen (se tabell 22). Det finns ingen skillnad mellan andelen som anställdes via Arbetsförmedlingen, 13,5 procent, i vår undersökning och i Ekström (2001).<sup>194</sup> Andelen som först kom i kontakt med arbetsgivaren via informella kanaler var dock högre i Ekströms undersökning än i vår.<sup>195</sup>

Att arbetsgivare återanställt en person som varit anställd tidigare är däremot inte vanligt i vår undersökning (3,5 procent). I tidigare undersökningar från dåvarande AMS var den arbetsgivarna rekryterat relativt ofta en tidigare anställd.<sup>196</sup> Ekström (2001) visade på en betydligt högre andel återanställda, 22 procent. Vårt resultat skulle kunna bero på det konjunkturläge som rådde när frågorna ställdes.<sup>197</sup> När konjunkturen är på väg uppåt så anställer arbetsgivarna personer som de tidigare sagt upp på grund av arbetsbrist. I en nedåtgående konjunktur eller en som befinner sig på botten är situationen annorlunda.

<sup>194</sup> Konfidensintervallen överlappar varandra på 95 procents säkerhetsnivå. Konfidensintervall Riksrevisionen: 9,7–17,3. Konfidensintervall Ekström: 12,8–23,2.

<sup>195</sup> Konfidensintervallen överlappar inte varandra på 95 procents säkerhetsnivå. Konfidensintervall Riksrevisionen: 33,4–44,8. Konfidensintervall Ekström: 50,3–63,5.

<sup>196</sup> Enligt Omarsson (2000) hade i genomsnitt 45 procent av de arbetslösa återanställts hos en tidigare arbetsgivare under perioden 1993–1996. Det var vanligare i offentlig än i privat sektor.

<sup>197</sup> Riksrevisionens undersökning genomfördes i december 2009, då lågkonjunktur rådde. Arbetsgivarna ombads att svara utifrån den senast genomförda externa rekryteringen under de föregående 18 månaderna, dvs. under en period som täckte in både lågkonjunktur och slutet på den föregående högkonjunkturen.

I vår undersökning syns små skillnader mellan hur de som rekryterat nyligen och de som rekryterade för mer än ett år sedan svarat (se tabell 22). För drygt ett år sedan var det dock högkonjunktur sedan en längre tid tillbaka och arbetsbrist. Det skulle kunna innebära att arbetsgivarna redan återanställt de personer som det var möjligt att återanställa.

Arbetsförmedlingen har spelat roll som första kontaktkanal framför allt bland medelstora arbetsgivare (10–249 anställda) i mindre kommuner – men även bland företag med 10–49 anställda i storstäder. Informella kanaler verkar ha större betydelse bland de små företagen. Generellt sett är spridningen liten mellan de grupper av arbetsgivare som vi har studerat.

**Tabell 22.** Genom vilken rekryteringskanal kom du först i kontakt med den person som du senast rekryterade externt?

	Totalt	Rekryterade senast för ...		
		1–6 månader sedan	7–12 månader sedan	Mer än 12 månader sedan
Via annons i dags- eller fackpress	6 %	6 %	5,5 %	9 %
Via Arbetsförmedlingen (inkl. AF Internet)	13,5 %	13 %	14 %	13,5 %
Via annons på Internet, webben eller någon hemsida (exkl. AF Internet)	9 %	11 %	7 %	7,5 %
Genom annons men minns inte var	2 %	2 %	2 %	3 %
Via privat arbetsförmedling, rekryteringsföretag eller bemanningsföretag	6 %	5 %	7,5 %	3 %
Fick tips via nätverk, anställda, vänner eller bekanta	39 %	37,5 %	33,5 %	43,5 %
Återanställde en tidigare anställd	3,5 %	0,5 %	7 %	3,5 %
Kände till personen sedan tidigare	8,5 %	10 %	10,5 %	4,5 %
Annat	11,5 %	12,5 %	12,5 %	12 %

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsgivare.

## 7.6 Arbetsgivarnas kontakter med och förtroende för Arbetsförmedlingen

I vår enkät ställdes även frågor om vilka personliga kontakter – om några – som arbetsgivare hade haft med Arbetsförmedlingen och om de har någon kontaktperson på myndigheten. Arbetsgivarna fick också tala om vilket förtroende de har för Arbetsförmedlingen. Förtroendet kan ses som en förutsättning för att de ska vilja ha ett samarbete med förmedlingen.

I Riksrevisionen (2006) refererades undersökningar som visade att den svenska befolkningens förtroende för den offentliga arbetsförmedlingen var lågt. Rapporten redovisade dock inga uppgifter om arbetsgivares förtroende för förmedlingen som vi kan jämföra med.

### 7.6.1 Personliga kontakter med Arbetsförmedlingen

Ungefär 40 procent av arbetsgivarna har haft personlig kontakt av något slag med Arbetsförmedlingen under den senaste 18-månadersperioden (se tabell 23). Det är vanligare att stora arbetsgivare i mindre kommuner har haft personlig kontakt. Riksrevisionens undersökning visar också att arbetsgivare som har använt sig av Arbetsförmedlingen vid sin senaste rekrytering oftare har haft personlig kontakt med förmedlingen. Bland de arbetsgivare som *inte* haft någon personlig kontakt är hälften positivt inställda till att ha kontakt. Det gäller framför allt de större arbetsgivarna.

**Tabell 23.** Personlig kontakt med Arbetsförmedlingen

Har haft personlig kontakt med AF under de senaste 18 månaderna	43 %
Har inte haft kontakt med AF men kan tänka sig ha det	50 %
Har en kontaktperson på AF	52 %
Har inte kontaktperson på AF men skulle vilja ha det	34 %

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsgivare.*

Som en del av Arbetsförmedlingens servicekoncept ska förmedlare vara kontaktpersoner åt arbetsgivare (se avsnitt 5.2.7). Som framgår av tabell 23 har ungefär hälften av arbetsgivarna en kontaktperson på Arbetsförmedlingen. De allra flesta av dem (87 procent) är också nöjda med kontaktpersonen. Det verkar vara vanligare att stora arbetsgivare i mindre och mellanstora kommuner har en kontaktperson. Intressant att notera är att en större andel arbetsgivare säger sig ha en kontaktperson än andelen som säger sig ha haft kontakt med Arbetsförmedlingen under de senaste 18 månaderna.

Bland de arbetsgivare som saknar en kontaktperson menar 65,5 procent att de inte vill ha någon. Det betyder alltså att det fortfarande finns arbetsgivare som skulle vilja ha en kontaktperson på Arbetsförmedlingen.

### 7.6.2 Arbetsgivarnas förtroende för Arbetsförmedlingen

Närmare hälften av arbetsgivarna i vår undersökning har varken stort eller litet förtroende för Arbetsförmedlingen (se tabell 24). När arbetsgivarna uttrycker en åsikt är den i de flesta fall positiv. Det är vanligare med litet förtroende bland arbetsgivare i storstäder, med undantag för de riktigt stora arbetsgivarna, och bland små arbetsgivare i mindre kommuner. De riktigt stora företagen i mellanstora kommuner har i stället i högre utsträckning ganska stort förtroende.

Våra resultat visar att ungefär en tredjedel av arbetsgivarna har använt Arbetsförmedlingen som rekryteringskanal vid sin senaste rekrytering. En femtedel har använt sig av endast Arbetsförmedlingen Internet och de annonseringsmöjligheter som finns där. Det innebär t.ex. inte någon personlig kontakt med anställda på Arbetsförmedlingen. Det skulle kunna bidra till att man har en neutral syn på Arbetsförmedlingen. De arbetsgivare som har använt Arbetsförmedlingen vid sin senaste rekrytering har i större utsträckning förtroende för Arbetsförmedlingen (se tabell 24). Ett liknande mönster visar sig när vi tittar på svaren bland dem som haft kontakt med förmedlingen. Skillnaden i förtroende mellan dem som använt eller haft kontakt med Arbetsförmedlingen och de andra arbetsgivarna är inte obetydlig. Sammantaget kan vi konstatera att förtroendet för Arbetsförmedlingen snarare är stort än litet.

**Tabell 24.** Hur stort förtroende har du för Arbetsförmedlingen?

	De som använt AF vid rekrytering	De som haft kontakt med AF	Totalt	AF 2009*
Mycket stort förtroende	13 %	9 %	4,5 %	11 %
Ganska stort förtroende	38 %	39 %	25 %	23 %
Varken stort eller litet förtroende	36 %	34 %	48,5 %	24 %
Ganska litet förtroende	9,5 %	10,5 %	12,5 %	5 %
Mycket litet förtroende	2,5 %	6,5 %	7 %	2 %
Vet ej	1,5 %	0,5 %	2 %	
Antal svar	653	1 125	1 842	24 720

\* Andelarna i kolumnen summerar inte till 100 procent, eftersom arbetsgivare som inte har haft kontakt med Arbetsförmedlingen kunde välja att inte ta ställning till frågan om förtroende.

*Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsgivare samt Arbetsförmedlingen (2009dd).*

I sin regelbundet återkommande arbetsgivarundersökning ställer Arbetsförmedlingen samma fråga som Riksrevisionen. Även i den undersökningen har de flesta arbetsgivarna antingen varken stort eller litet förtroende eller ganska stort förtroende för Arbetsförmedlingen (se tabell 24). Arbetsgivarna i vår undersökning har dock i större utsträckning litet förtroende och i mindre utsträckning mycket stort förtroende för Arbetsförmedlingen. Detta ligger i linje med vad man skulle kunna förvänta sig, nämligen att de som använt Arbetsförmedlingen har generellt sett större förtroende.<sup>198</sup>

<sup>198</sup> En bidragande förklaring till hur svaren fördelar sig är också att arbetsgivarna i Arbetsförmedlingens enkät kunde välja att inte svara om de inte sade sig ha haft kontakt med myndigheten; en tredjedel av arbetsgivarna svarade så.

### 7.6.3 Vad skapar förtroende och vad skadar det?

Riksrevisionens undersökning visar att det är viktigt att Arbetsförmedlingen skickar arbetssökande med rätt kompetens för att arbetsgivarna ska ha ett stort förtroende. Arbetsgivare som har förtroende menar i relativt stor utsträckning att den service som Arbetsförmedlingen ger är bra. Andra viktiga faktorer är att Arbetsförmedlingen skickar rätt sökande och generellt sett gör ett bra jobb (se tabell 25). Arbetsgivare med *litet* förtroende menar samtidigt relativt ofta att de får arbetssökande med fel kompetens från Arbetsförmedlingen. Den näst viktigaste anledningen till lågt förtroende är att arbetsgivaren menar att Arbetsförmedlingen inte gör sitt jobb. Vi hittar inga systematiska skillnader mellan de grupper av arbetsgivare som vi har undersökt.

Även i Arbetsförmedlingens egen arbetsgivarundersökning menar en relativt stor andel arbetsgivare med lågt förtroende att det beror på att förmedlingen skickar sökande med fel kompetens (se tabell 25). Den vanligaste orsaken till deras missnöje är emellertid att Arbetsförmedlingen brustit i sin service. Intressant nog anser drygt en tredjedel av Arbetsförmedlingens kunder att myndigheten inte har något att erbjuda. En tänkbar förklaring till att de ändå anmält en ledig plats kan vara att de lägger ut en annons för att det är kostnadsfritt men inte anser att de kan få någon annan form av hjälp. De arbetsgivare som svarat på Arbetsförmedlingens enkät har till skillnad från arbetsgivarna i vårt urval *alla* anmält sin lediga plats till förmedlingen. Dessa arbetsgivare kan därför i genomsnitt ha haft större förväntningar på kvaliteten på Arbetsförmedlingens service än de som ingått i vår undersökning.

**Tabell 25.** Varför arbetsgivarna har stort respektive litet förtroende för Arbetsförmedlingen<sup>199</sup>

	RiR <sup>200</sup>		RiR <sup>201</sup>	AF <sup>202</sup>
Gör ett bra jobb	14 %	Gör inte sitt jobb	9,5 %	48 %*
Ger bra service	18 %	Har inget att erbjuda	4,5 %	36 %
Skickar rätt sökande	14 %	Skickar fel sökande	27,5 %	42 %
Lätt få tag på handläggare	6 %	Svårt få tag på handläggare	3,5 %	13 %
Annat	13 %	Annat	30 %	24 %
Vet ej	10 %	Vet ej	8,5 %	–

\* AF:s svarsalternativ var Brister i servicen.

Källa: Riksrevisionens enkät till arbetsgivare samt Arbetsförmedlingen (2009dd).

<sup>199</sup> De arbetsgivare som svarat på Riksrevisionens frågor har kunnat svara kombinationer av svarsalternativen. Svansandelarna i tabellen summerar därför inte till 100 procent. Man bör vara försiktig vid jämförelsen av de exakta svansandelarna i Riksrevisionens och Arbetsförmedlingens undersökningar.

<sup>200</sup> De som hade mycket eller ganska *stort* förtroende för Arbetsförmedlingen har svarat på frågan.

<sup>201</sup> De som hade mycket eller ganska *litet* förtroende för Arbetsförmedlingen har svarat på frågan.

<sup>202</sup> De som hade mycket eller ganska *litet* förtroende för Arbetsförmedlingen har svarat på frågan.



## 7.7 Sammanfattande iakttagelser

Riksrevisionens enkät visar att en majoritet av arbetsgivarna, 60 procent, använder sig av flera olika rekryteringskanaler i sina rekryteringar. Det är främst de som använder sig av informella kanaler som endast använder en kanal. Riksrevisionen noterar också att det inte skett någon förändring jämfört med 2001 vad gäller användningen av Arbetsförmedlingen och informella kanaler.

Riksrevisionens undersökning visar att 32,5 procent av arbetsgivarna använde sig av någon del av Arbetsförmedlingens serviceutbud vid den senaste rekryteringen. En femtedel av arbetsgivarna använde sig enbart av förmedlingens Internettjänster. Det finns också skillnader mellan olika slags arbetsgivare. Stora arbetsgivare använder Arbetsförmedlingen i större utsträckning, men främst Internettjänsterna. Även om små arbetsgivare använder sig av förmedlingen i mindre omfattning, så utnyttjar de oftare en större del av myndighetens tjänsteutbud.

De vanligaste skälen till att *inte* använda sig av Arbetsförmedlingen är att arbetsgivarna inte tror att förmedlingen kan hjälpa dem, eller att de anser att det ger kontakt med icke lämpliga alternativt för många sökande. Generellt sett visar Riksrevisionens enkät att arbetsgivare använder den rekryteringskanal som de anser ger kontakt med lämpliga arbetssökande. Den anledningen har dock lägst vikt bland de arbetsgivare som har använt sig av Arbetsförmedlingen. Det är också tydligt att andelen som har valt förmedlingen för att myndigheten gör ett bra urval, är lägre än bland de arbetsgivare som har använt sig av en privat arbetsförmedling. 14 procent har valt Arbetsförmedlingen främst för att det är en kostnadsfri kanal. Det finns också skillnader i val av rekryteringskanal beroende på till vilken tjänst en arbetsgivare ska rekrytera. Arbetsförmedlingen och informella kontakter används i något mindre omfattning när en chef ska rekryteras. Användandet av privat arbetsförmedling ökar däremot. Arbetsgivare använder i större utsträckning förmedlingen när man ska rekrytera till en tjänst utan särskilda utbildningskrav, och i mindre utsträckning när någon med högskoleutbildning ska rekryteras.

En annan iakttagelse är att drygt 40 procent av arbetsgivarna i Riksrevisionens enkät har haft personlig kontakt med Arbetsförmedlingen under de senaste 18 månaderna. Det finns skillnader mellan de arbetsgivare som har använt sig respektive inte har använt sig av förmedlingen. Det är vanligare att stora arbetsgivare i mindre kommuner har haft kontakt. Hälften av dem som inte har haft kontakt ställer sig positiva till att ha en kontakt.

En förutsättning för att använda sig av Arbetsförmedlingen är också att arbetsgivarna har förtroende för förmedlingen. Riksrevisionen (2006) visade att den svenska befolkningens förtroende för den offentliga arbetsförmedlingen var lågt. I Riksrevisionens enkät till arbetsgivare är

dock det vanligaste svaret att arbetsgivarna varken har stort eller litet förtroende för förmedlingen. När arbetsgivarna uttrycker en åsikt är den oftare positiv än negativ. Arbetsgivare som har haft kontakt med, eller som använt sig av, förmedlingen har något större förtroende för myndigheten. Skillnaden mellan Riksrevisionens enkät och Arbetsförmedlingens arbetsgivarundersökning är i detta avseende liten. Arbetsgivarna i Riksrevisionens undersökning har dock i större utsträckning litet förtroende och i mindre utsträckning mycket stort förtroende för Arbetsförmedlingen. Arbetsgivare med litet förtroende för Arbetsförmedlingen anger relativt ofta att de får sökande med fel kompetens från förmedlingen, alternativt att man upplever att Arbetsförmedlingen inte gör sitt jobb.

## 8 Slutsatser och rekommendationer

Syftet med denna granskning är att undersöka om de statliga insatserna har medfört att Arbetsförmedlingen kan hantera arbetsgivarkontakterna effektivt inom ramen för myndighetens totala uppdrag. Granskningen har inriktats på såväl regeringens och Arbetsförmedlingens styrning som förmedlingens verksamhet, uppföljning och återslag. Även arbetsgivares användning av och förtroende för Arbetsförmedlingen har omfattats.

Riksrevisionens granskning visar att Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter i flera avseenden har utvecklats positivt. Förmedlingens interna styrning av kontakterna med arbetsgivare har ökat medan regeringen har minskat sin styrning jämfört med 2000-talets början. Granskningen visar vidare på några problem, t.ex. att arbetet med arbetsgivarkontakter vid tidsbrist får stå tillbaka för andra regelstyrda arbetsuppgifter. Av granskningen framgår också att en tredjedel av arbetsgivarna använder sig av Arbetsförmedlingen vid rekrytering. Användningen varierar beroende på t.ex. arbetsgivarens storlek och vilken kompetens man vill rekrytera. Riksrevisionen utvecklar slutsatserna nedan.

### 8.1 Utvecklingen av Arbetsförmedlingens arbetsgivarkontakter

#### 8.1.1 *Arbetsförmedlingens styrning av arbetsgivarkontakterna har förtydligats*

Riksrevisionen drar utifrån granskningen slutsatsen att Arbetsförmedlingens interna styrning av arbetet med arbetsgivarkontakter har blivit mer omfattande jämfört med 2000-talets början. Arbetsgivarna framstår i olika styrdokument som en viktig kundgrupp och arbetsgivarkontakterna både styrs och följs upp genom mått i styrkortet. Utvecklingsprojektet Servicekonceptet konkretiserar hur arbetet med arbetsgivarkontakterna ska bedrivas och förbättras. Riksrevisionen kan också konstatera att det är tydligt i organisationen att arbetsförmedlingarna förväntas ha arbetsgivarkontakter.

#### 8.1.2 *Arbetsgivarkontakterna har utvecklats positivt*

Granskningen visar att arbetet med arbetsgivarkontakter i flera avseenden har utvecklats positivt inom Arbetsförmedlingen. Exempel på detta är

att antalet arbetsgivarkontakter har ökat under 2009. En större andel av förmedlarna har också arbetsgivarkontakter jämfört med 2006. Det är en utveckling i linje med Arbetsförmedlingens interna styrning. I genomsnitt lägger arbetsförmedlarna ungefär en fjärdedel av sin arbetstid på arbetsgivarkontakter. Därmed bör antalet timmar som Arbetsförmedlingen totalt lägger på arbetsgivarkontakter rimligen ha ökat. Drygt hälften av förmedlarna upplever att den tid som de lägger på arbetsgivarkontakter är tillräcklig; också det är en ökning jämfört med 2006. Riksrevisionens slutsats är att Arbetsförmedlingens interna styrning har påverkat arbetet med arbetsgivarkontakter positivt.

Riksrevisionens granskning visar inte på några stora skillnader mellan arbetsförmedlarnas och de av Arbetsförmedlingen anställda jobbcoachernas arbetssituation. Coacherna lägger något större andel av sin arbetstid på arbetsgivarkontakter och anser i större utsträckning att den tid de lägger på arbetsgivarkontakter är tillräcklig. Riksrevisionens slutsats är att coacherna har förstärkt arbetet gentemot arbetsgivare.

## 8.2 Regeringens styrning och uppföljning

### 8.2.1 *Regeringen styr inte aktivt Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter*

Av granskningen framgår att regeringens roll i styrningen av arbetsgivarkontakterna har minskat jämfört med mandatperioden 2002–2006. Riksrevisionen konstaterar att det tydligt framgår såväl av myndighetens instruktion som av regeringens budgetpropositioner att Arbetsförmedlingen ska arbeta för att förbättra matchningen på arbetsmarknaden. Av granskningen framgår att arbetsgivarkontakter ses som ett medel för en väl fungerande matchning. *Hur* Arbetsförmedlingen ska arbeta med arbetsgivarkontakter styrs däremot inte av regeringen. Arbetsgivarkontakter nämns visserligen i budgetpropositionen för 2007 och indirekt i regleringsbrevet för 2007, men inte i den övriga styrningen. En förklaring är att regeringen anser att arbetsgivarkontakter är en metodfråga som Arbetsförmedlingen själv ska styra över. Riksrevisionen konstaterar att det i detta avseende finns en samsyn mellan regeringen och Arbetsförmedlingen. En parallell finns också till utvecklingen av regeringens resultatstyrning i stort, där regeringen främst styr myndigheterna genom myndighetsinstruktionerna. I Arbetsförmedlingens fall styr regeringen med övergripande uppgifter i instruktionen (t.ex. matchningen på arbetsmarknaden) medan förmedlingen bestämmer sätt, inriktning och innehåll (t.ex. arbetsgivarkontakter).

Granskningen visar att Arbetsförmedlingens interna styrning av arbetsgivarkontakterna har förtydligats och blivit mer omfattande. Arbetet med arbetsgivarkontakter har också utvecklats positivt. Mot den bakgrunden gör Riksrevisionen bedömningen att regeringen har förmedlat vikten av arbetsgivarkontakter. Riksrevisionen drar också slutsatsen att regeringen i dagsläget inte behöver styra arbetet med arbetsgivarkontakter i detalj.

### *8.2.2 Regeringen efterfrågar inte återrapportering om arbetsgivarkontakterna*

Granskningen visar att Arbetsförmedlingens återrapportering, med några få undantag, i liten utsträckning omfattar arbetet med arbetsgivarkontakter. Av återrapporteringen framgår att arbetsgivarkontakter är viktigt för matchningen, men beskrivningen av kontakternas omfattning, inriktning och utveckling är inte utförlig. Riksrevisionen konstaterar att regeringen, med ett undantag för 2007, inte heller ställer några specifika krav på återrapportering av arbetsgivarkontakterna. Regeringen har därmed endast fått översiktlig information om arbetsgivarkontakternas roll i matchningen. Den förändring som genomförts i regeringens generella resultatstyrning av myndigheter, där regeringen styr de övergripande uppgifterna, bör kombineras med en tydlig återrapportering. För att få ett mer utförligt kunskapsunderlag som gör det möjligt att följa utvecklingen måste regeringen således efterfråga återrapportering.

Riksrevisionen noterar att Arbetsförmedlingens egen prioritering av arbetet med arbetsgivarkontakter historiskt har gått i vågor. Som regeringens styrning är utformad i dag påverkar inte regeringen direkt inriktningen på Arbetsförmedlingens arbete, t.ex. vad avser matchningen. Formen på återrapporteringen ger regeringen begränsad information huruvida arbetsgivarkontakterna är i fokus eller inte. Det är bekymmersamt med tanke på den vikt arbetsgivarkontakter tillmäts för en väl fungerande matchning. Riksrevisionens slutsats är att regeringen bör överväga att efterfråga en återrapportering som visar hur Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter påverkar matchningen på arbetsmarknaden. Detta för att försäkra sig om att Arbetsförmedlingen fortsätter sitt arbete med arbetsgivarkontakter.

## **8.3 Arbetsgivarkontakter konkurreras ut vid tidsbrist**

### *8.3.1 Regeringen styr andra delar av Arbetsförmedlingens uppdrag*

Arbetsförmedlingens uppdrag är omfattande och rymmer service till både arbetssökande och arbetsgivare. Myndighetens uppdrag har också

förändrats och utvidgats under perioden 2007–2009. Riksrevisionen noterar att Arbetsförmedlingens arbete med de arbetssökande ofta är styrt såväl av regeringen som av myndigheten. Lagar och förordningar styr förmedlarnas arbete med t.ex. arbetslöshetsförsäkringen och upprättandet av individuella handlingsplaner för de arbetssökande. De arbetsmarknadspolitiska programmen styrs också av förordningar. Till det kommer myndighetens egna föreskrifter och regler. Riksrevisionen kan konstatera att arbetet med arbetsgivarkontakter, i jämförelse med arbetet med de arbetssökande, inte styrs på samma sätt av regeringen. Inom Arbetsförmedlingen uppfattas arbetet med arbetsgivarna som styrt i mindre utsträckning, utan tvingande bestämmelser. Obalansen i styrningen riskerar att försämra förutsättningarna för förmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter.

Riksrevisionen drar slutsatsen att avsaknaden av direkt styrning av arbetet med arbetsgivarkontakter från regeringens sida i kombination med regelstyrning av andra delar av uppdraget lägger stort ansvar på Arbetsförmedlingen att se till att arbetsgivarkontakterna rymms i verksamheten. Det ansvaret ligger fast oavsett om uppdraget utökas eller om volymen av arbetssökande ökar drastiskt, såsom har skett under 2008–2009.

### 8.3.2 *Konkurrens från andra arbetsuppgifter ger mindre tid för arbetsgivarkontakter*

Riksrevisionen kan konstatera att Arbetsförmedlingens interna styrsignaler är tydliga vad gäller att arbetsförmedlingarna ska ha kontakter med arbetsgivare. De påverkar också arbetet på den lokala förmedlingsnivån. Det betyder dock inte att den interna styrningen som helhet uppfattas som tydlig och välavvägd. Uppgifter i granskningen visar t.ex. på att Arbetsförmedlingens totala styrning av de lokala arbetsförmedlingarna kan upplevas som omfattande och inte inbördes prioriterad. Andra arbetsuppgifter, som är tydligt regelstyrda, får högre prioritet. Det medför enligt granskningen att arbetsgivarkontakterna vid tidsbrist konkurreras ut på lokal nivå.

Granskningen visar på en positiv utveckling av arbetsgivarkontakterna. Samtidigt upplever knappt hälften av arbetsförmedlarna och ungefär en fjärdedel av arbetsförmedlingscheferna att den tid som läggs på arbetsgivarkontakter inte är tillräcklig för att kontoret ska kunna bidra till att lösa myndighetens uppdrag. Riksrevisionen noterar att det som främst anges som orsak är svårigheten att reservera tid för kontakterna med arbetsgivare, då andra, tydligare reglerade arbetsuppgifter vid tidsbrist tränger undan möjligheterna att ha arbetsgivarkontakter. De arbetssökande söker också upp förmedlingen i högre utsträckning

än vad arbetsgivarna gör. Enligt Arbetsförmedlingens ledning är det arbetsförmedlingschefernas ansvar att säkerställa att kontoren lägger tillräcklig tid på arbetsgivarkontakter. Riksrevisionen noterar att de strategier som till viss del tillämpas på lokal nivå i detta avseende upplevs fungera i varierande grad. Riksrevisionen konstaterar att Arbetsförmedlingens styrning har fått genomslag på lokal nivå. Den obalans som finns i styrningen av olika delar av uppdraget gör dock att arbetsgivarkontakterna riskerar att trängas undan. Riksrevisionen anser därför att Arbetsförmedlingens ledning bör underlätta för den lokala nivån, särskilt om Arbetsförmedlingen vill öka den tid som förmedlingarna lägger på kontakter med arbetsgivare. Ett möjligt sätt är att sprida erfarenheter av olika lokala strategier för arbetet med arbetsgivarkontakter.

## **8.4 Arbetsförmedlingen kan utveckla aspekter av sina arbetsgivarkontakter**

### *8.4.1 Uppföljning och utvärdering kan utvecklas*

Granskningen har visat att Arbetsförmedlingen följer upp arbetet med arbetsgivarkontakter på olika sätt. Uppföljningen av styrkortet fångar t.ex. in antalet arbetsgivarkontakter och andelen nöjda arbetsgivare. I en tidigare granskning, Riksrevisionen (2010b), har Riksrevisionen dock framfört synpunkter på hur styrkortets mått som rör arbetsgivare kan utvecklas.

Vilken omfattning av arbetsgivarkontakterna som är mest effektiv är inte känd. Effektstudier av förstärkta förmedlingsinsatser, som bl.a. innebär att förmedlarna har ökad tid för arbetsgivarkontakter, har dock visat sig ha en positiv effekt för dem som deltagit i några utvärderade försöksverksamheter. Arbetsförmedlingens utvecklingsprojekt Servicekonceptet förespråkar ett arbetssätt där alla arbetsförmedlare har kontakter med både arbetssökande och arbetsgivare. Servicekonceptet har inte föregåtts av några studier av hur detta arbetssätt fungerar i Arbetsförmedlingens organisation. Under 2010 ska Arbetsförmedlingen utarbeta en modell för att följa upp Servicekonceptet. Riksrevisionen anser att det arbetsgivarinriktade arbetssätt som Servicekonceptet förespråkar bör följas upp noggrant och om möjligt utvärderas. Uppföljningen bör t.ex. omfatta möjligheterna för arbetsförmedlingarna att, som en del i förmedlingens totala uppdrag, hinna med arbetsgivarkontakter. Resultatet av en sådan uppföljning bör ligga till grund för att se om det eventuellt behövs en omprövning av arbetssättet generellt eller på lokal nivå. Det kan också ge ett underlag till hur arbetsförmedlingarna kan organisera sig på ett ändamålsenligt sätt för att arbetsgivarkontakterna ska rymmas.

#### 8.4.2 *Mer branschkunskaper och erfarenhetsutbyte efterfrågas*

Servicekonceptet slår fast att alla arbetsförmedlare, utifrån sina arbetsuppgifter, bör ha kontakter med arbetsgivare. Vissa förmedlare som arbetar sökandeariktat kan t.ex. ha arbetsgivarkontakter för att finna lediga platser till sina sökande, medan andra förmedlare arbetar mer långsiktigt mot arbetsgivare för att bygga upp ett kontaktnät. Arbets sättet kräver att förmedlarna har förutsättningar för att ha arbetsgivarkontakter, t.ex. i form av relevant kompetens. Av granskningen framgår att 95 procent av arbetsförmedlingscheferna anser att kompetensen hos åtminstone vissa av kontorets arbetsförmedlare bör förstärkas för att kunna arbeta med arbetsgivarkontakter på ett bättre sätt. Framför allt anser cheferna att förmedlarna behöver större branschkunskaper. De pekar också på ett behov av utökat utbyte mellan såväl arbetsförmedlare som förmedlingskontor för att utveckla arbetsätten på lokal nivå. Av Arbetsförmedlingens årsredovisning för 2009 framkommer att man har utvecklat sin kompetensutveckling avseende arbetsgivarkontakterna. Ovana och osäkerhet hos den enskilde förmedlaren anges dock i granskningen som en orsak till att vissa förmedlare inte planerar in arbetsgivarkontakter. Riksrevisionen drar därför slutsatsen att Arbetsförmedlingen bör undersöka behovet av att ytterligare förstärka den kompetensutveckling som förmedlare erbjuds vad gäller arbetsgivarkontakter, t.ex. genom ökade branschkunskaper och genom att lägga fast strukturer för att möjliggöra erfarenhetsutbyte. Omfattningen och inriktningen på kompetensutvecklingen bör anpassas till de olika behov som arbetsförmedlare med olika arbetsuppgifter har.

#### 8.4.3 *Dokumentationen av arbetsgivarkontakterna brister*

Av granskningen framgår att Arbetsförmedlingens arbetsgivarkontakter har ökat, liksom andelen förmedlare som har kontakter med arbetsgivare. Hur kvaliteten i arbetsgivarkontakterna har utvecklats är dock relativt okänt. Arbetsförmedlingen mäter visserligen andelen nöjda arbetsgivare bland sina kunder, något som kan ses som ett mått på kvalitet. Ett sätt att studera kvaliteten i arbetsgivarkontakterna är att granska innehållet i dokumentationen av kontakterna. Riksrevisionen konstaterar att dokumentationen av arbetsgivarkontakterna har brister och att det beror på såväl ovana och tidsbrist hos förmedlarna som att Arbetsförmedlingens dokumentationssystem AIS upplevs som krångligt i detta avseende. Konsekvenserna blir flera: Kontakterna med arbetsgivarna blir ineffektiva då dokumentationen inte utgör ett stöd och dessutom finns det risk för att verksamheten blir sårbar, då "tyst" kunskap hos förmedlarna förloras om personal byts ut. Det finns också en risk att servicen till arbetsgivare



försämrats, eftersom en knapphändig eller utebliven dokumentation gör det svårt att se vad arbetsgivare och Arbetsförmedlingen har kommit överens om. Dessutom finns en risk att brister i dokumentationen medför att arbetsgivare kontaktas onödigt många gånger. Riksrevisionens slutsats är att Arbetsförmedlingen snarast bör vidta åtgärder dels för att tydliggöra rutinerna kring dokumentationen av arbetsgivarkontakter, dels för att underlätta förmedlarnas dokumentation.

## 8.5 Arbetsgivarnas användning av och förtroende för Arbetsförmedlingen

### 8.5.1 *Var tredje arbetsgivare använder sig av Arbetsförmedlingen men på olika sätt*

Granskningen visar att det inte har skett någon förändring jämfört med 2001 vad gäller arbetsgivarnas användning av rekryteringskanaler som Arbetsförmedlingen och informella kanaler. En majoritet av arbetsgivarna använder sig av flera olika rekryteringskanaler. Arbetsförmedlingen används av ungefär en tredjedel av de rekryterande arbetsgivarna, 32,5 procent. Arbetsförmedlingen anger i Arbetsmarknadsrapporten att en grundläggande förutsättning för att myndigheten ska kunna påverka matchningsprocessen är att ett rimligt antal arbetsgivare vänder sig till Arbetsförmedlingen vid rekrytering. Huruvida en tredjedel av arbetsgivarna motsvarar ett rimligt antal är svårt att bedöma. Riksrevisionen noterar dock att Arbetsförmedlingen utgör den största formella rekryteringskanalen. Arbetsförmedlingen har ökat sin interna betoning av arbetsgivarkontakterna, och en större andel av förmedlarna har i dag kontakter med arbetsgivare, jämfört med 2006. Andelen arbetsgivare som använder sig av förmedlingen ligger dock på samma nivå i dag som 2001. Det saknas mellanliggande mätningar som ger information om hur arbetsgivarnas användning av förmedlingen har utvecklats mellan 2001 och 2009. I Riksrevisionen (2006) gjordes t.ex. ingen mätning av i vilken utsträckning som arbetsgivare använder sig av Arbetsförmedlingen. Det bidrar till att Riksrevisionen inte kan uttala sig om den förändring som skett inom myndigheten har medfört att andelen arbetsgivare som använder sig av förmedlingen som rekryteringskanal har ökat eller minskat.

Riksrevisionen kan konstatera att arbetsgivarnas användning av förmedlingen varierar beroende på arbetsgivarens storlek och på storleken på den kommun där arbetsgivaren är belägen. Det är vanligare att stora arbetsgivare använder sig av förmedlingen. Bland stora arbetsgivare används myndigheten främst för annonsering av lediga platser, medan det övriga

serviceutbudet utnyttjas i större utsträckning av mindre arbetsgivare. Mindre arbetsgivare utnyttjar dock i lägre grad Arbetsförmedlingen vid rekrytering. Små arbetsgivare i storstäder är den grupp som använder sig minst av förmedlingen.

Riksrevisionen drar också slutsatsen att den kompetens en arbetsgivare är i behov av spelar roll för huruvida man använder sig av förmedlingen. Arbetsförmedlingen används t.ex. i mindre omfattning när chefer och högskoleutbildade ska rekryteras.

### 8.5.2 *Arbetsförmedlingen kan utveckla sin service till arbetsgivare*

Riksrevisionens enkät till arbetsgivare visar att arbetsgivare använder den rekryteringskanal som de anser ger kontakt med lämpliga sökande. Den anledningen har dock lägst vikt bland de arbetsgivare som har använt sig av Arbetsförmedlingen. Det är också tydligt att andelen arbetsgivare som har valt förmedlingen av anledningen att myndigheten gör ett bra urval, är lägre än bland dem som har använt sig av en privat arbetsförmedling.

Av granskningen framgår också att det finns arbetsgivare som aktivt väljer att *inte* använda sig av Arbetsförmedlingen vid rekrytering. Som skäl anges bl.a. att arbetsgivarna inte tror att förmedlingen kan hjälpa dem och att arbetsgivarna får för många eller fel typ av sökande genom förmedlingen. Att Arbetsförmedlingen används av en tredjedel av arbetsgivarna kan också ses som ett tecken på att servicen till arbetsgivare kan utvecklas för att göra Arbetsförmedlingen till en attraktiv samarbetspartner för fler arbetsgivare. Mot bakgrund av detta drar Riksrevisionen slutsatsen att det finns aspekter som Arbetsförmedlingen kan utveckla i sin relation till arbetsgivare, bl.a. genom att analysera arbetsgivarnas behov.

Riksrevisionen (2006) konstaterade att den svenska befolkningens förtroende för den offentliga arbetsförmedlingen var lågt. Vad gäller *arbetsgivarnas* förtroende för Arbetsförmedlingen är dock det vanligaste svaret i Riksrevisionens enkät 2009 att man varken har stort eller litet förtroende för förmedlingen. När arbetsgivarna har en åsikt är den dock oftast positiv. Förtroende kan ses som en förutsättning för att en arbetsgivare ska använda sig av myndighetens tjänster. Arbetsgivare som har haft kontakt med eller som har använt sig av Arbetsförmedlingen har något större förtroende. Riksrevisionens slutsats är att förmedlingen, genom sina kontakter med arbetsgivare, kan påverka arbetsgivarnas förtroende för myndigheten.

## 8.6 Rekommendationer

Riksrevisionen rekommenderar regeringen att överväga att göra följande.

- Efterfråga en mer specificerad återrapportering av Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter i syfte att visa hur arbetet med arbetsgivarkontakter påverkar matchningen på arbetsmarknaden.

Riksrevisionen rekommenderar Arbetsförmedlingen att göra följande.

- Underlätta för arbetsförmedlingskontoren att hinna med arbetsgivarkontakterna, t.ex. genom att sprida erfarenheter av olika lokala arbetssätt.
- Utveckla uppföljningen och utvärderingen av arbetet med arbetsgivarkontakter, t.ex. avseende Servicekonceptets arbetssätt.
- Överväga att se över omfattningen och inriktningen på arbetsförmedlarnas kompetensutveckling vad gäller arbetet med arbetsgivarkontakter, t.ex. avseende branschkunskaper och möjligheterna till erfarenhetsutbyte.
- Vidta åtgärder för att förbättra dokumentationen av arbetsgivarkontakter.
- Analysera hur de tjänster som Arbetsförmedlingen erbjuder arbetsgivare kan utvecklas.



# Referenser

## Lagar och förordningar

Lag (1997:238) om arbetslöshetsförsäkring.

Förordning (1997:835) om arbetslöshetsförsäkring.

Förordning (2000:628) om den arbetsmarknadspolitiska verksamheten.

Förordning (2001:623) med instruktion för Arbetsmarknadsverket.

Förordning (2007:414) om jobb- och utvecklingsgarantin.

Förordning (2007:1030) med instruktion för Arbetsförmedlingen.

## Riksdagstryck och regleringsbrev

Prop. 2006/07:1 *Budgetpropositionen för 2007* utg.omr. 13, bet. 2006/07:AU1, bet. 2006/07:AU5 och rskr. 2006/07:87–88.

Prop. 2006/07:89 *Ytterligare reformer inom arbetsmarknadspolitiken, m.m.*, bet. 2006/07:AU13 och rskr. 2006/07:179.

Prop. 2007/08:1 *Budgetpropositionen för 2008* utg.omr. 13.

Prop. 2008/09:1 *Budgetpropositionen för 2009* utg.omr. 14.

Prop. 2008/09:97 *Åtgärder för jobb och omställning*.

Prop. 2008/09:100 *2009 års ekonomiska vårproposition*.

Prop. 2009/2010:1 *Budgetpropositionen för 2010* utg.omr. 14.

Regeringsbeslut 2007-12-19 *Regleringsbrev för budgetåret 2007 avseende Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) och anslag inom utgiftsområde 13 Arbetsmarknad*. A2007/6711/A.

Regeringsbeslut 2009-01-29 *Regleringsbrev för budgetåret 2008 avseende Arbetsförmedlingen och anslag inom utgiftsområde 13 Arbetsmarknad*. A2009/376/A.

Regeringsbeslut 2008-12-18 *Regleringsbrev för budgetåret 2009 avseende Arbetsförmedlingen och anslag inom utgiftsområde 14 Arbetsmarknad och arbetsliv. A2008/3592/A, A2008/3634/ADM (delvis).*

Regeringsbeslut 2009-12-21 *Regleringsbrev för budgetåret 2010 avseende Arbetsförmedlingen. A2009/3851/A, A2009/4009/ADM (delvis).*

### **Övriga källor**

AMS (2005) 2005-12-22 *Riktlinjer för verksamheten 2006.*

AMS (2006) 2006-03-01 *Framställning till regeringen: Budgetunderlag för perioden 2007–2009. Dnr: 06-375-92.*

AMS (2007a) 2007-01-19 *Målbild Arbetsförmedlingen 2010.*

AMS (2007b) 2007-02-02 *Riktlinjer för verksamheten 2007.*

AMS (2007c) 2007-03-01 *Framställning till regeringen: Budgetunderlag för perioden 2008–2010. Dnr: 0200-2007/67-13.*

AMS (2007d) 2007-11-05 *Återrapportering om uppdraget Motverka brist på arbetskraft enligt regleringsbrevet för 2007. Dnr 06-3379-00.*

AMS (2008) *Årsredovisning för 2007.*

AMV (2006a) 2006-01-16 *Policy för Arbetsförmedlingens kontakter med arbetsgivare.*

AMV (2006b) 2006-01-16 *Strategier för arbetsgivarkontakter.*

Arbetsförmedlingen (2007a) *Arbetsmarknadsrapport 2007:1.*

Arbetsförmedlingen (2007b) *Arbetsmarknadsrapport 2007:2.*

Arbetsförmedlingen (2008a) *Styrdokument – Arbetsförmedlingen leder till arbete. Rekv nr 503 031.*

Arbetsförmedlingen (2008b) 2008-02-22 *Riktlinjer för verksamheten 2008.*

Arbetsförmedlingen (2008c) 2008-02-29 *Framställning till regeringen: Budgetunderlag för perioden 2009–2011. Dnr: 07-3888-01.*

Arbetsförmedlingen (2008d) 2008-02-29 *Rekrytera nya medarbetare.*

Arbetsförmedlingen (2008e) 2008-03-10 *Prognoser över utbetalningar. Dnr Af-2008/050498.*

Arbetsförmedlingen (2008f) *Arbetsmarknadsrapport 2008:1.*

Arbetsförmedlingen (2008g) 2008-05-02 *Arbetsförmedlingens servicekoncept, Slutrapport.*

Arbetsförmedlingen (2008h) 2008-05-12 *Styrkortsmått 2008. Version 1.2.*

Arbetsförmedlingen (2008i) 2008-08-01 *Prognoser över utbetalningar.*  
Dnr Af-2008/050498.

Arbetsförmedlingen (2008j) *Arbetsmarknadsrapport 2008:2.*

Arbetsförmedlingen (2008k) 2008-11-14 *Åtterrapporering om verksamheten enligt regleringsbrev 2008. Dnr 1.1.2008.12465.*

Arbetsförmedlingen (2008l) 2008-11-19 *Arbetsförmedlingens nya servicekoncept.*

Arbetsförmedlingen (2009a) 2009-01-14 *Styrkort – översikt.*

Arbetsförmedlingen (2009b) 2009-02-13 *Basutbildning för nyanställda.*

Arbetsförmedlingen (2009c) 2009-02-23 *Framställning till regeringen: Budgetunderlag för perioden 2010–2012. Dnr: Af-2009/035434.*

Arbetsförmedlingen (2009d) 2009-02-26 *Riktlinjer för verksamheten 2009.*

Arbetsförmedlingen (2009e) *Årsredovisning för 2008.*

Arbetsförmedlingen (2009f) 2009-03-02 *Kluster – en metod för att lära av varandra.*

Arbetsförmedlingen (2009g) 2009-03-11 *Ackvirering av arbete – metodbeskrivning.*

Arbetsförmedlingen (2009h) 2009-03-30 *Servicekonceptet – införande och stödmaterial.*

Arbetsförmedlingen (2009i) 2009-03-30 *Servicekonceptet: Förbättrade företagsrelationer (inklusive checklistor för rollen som kontaktperson till arbetsgivare och arbetsgivarrelationer).*

Arbetsförmedlingen (2009j) 2009-04-02 *Servicekonceptet: Kundorienterat arbetssätt (inklusive checklista för kundorienterat arbetssätt).*

Arbetsförmedlingen (2009k) 2009-04-24 *Etablering av branschråd.*

Arbetsförmedlingen (2009l) 2009-04-24 *Branschutbildningsdagar.*

Arbetsförmedlingen (2009m) 2009-05-05 *Etablera kontakt med arbetsgivare (metodbeskrivning, aktivitetsbeskrivning och kvalitetskriterier).*

Arbetsförmedlingen (2009n) 2009-05-07 *Prognoser för utbetalningar 2009–2012*. Dnr 1.1-2008/232352.

Arbetsförmedlingen (2009o) 2009-05-11 *Utbildning inför rekrytering*.

Arbetsförmedlingen (2009p) *Arbetsmarknadsrapport 2009:1*.

Arbetsförmedlingen (2009q) 2009-05-25 *Arbetsförmedlingens arbetsordningar AO 2009/2*.

Arbetsförmedlingen (2009r) 2009-05-29 *Definitioner Styrkortsmått 2009 version 1.9*.

Arbetsförmedlingen (2009s) 2009-06-03 *Servicekonceptet: Aktiv Direktservice*.

Arbetsförmedlingen (2009t) 2009-06-04 *Handlingsplan för aktivt genomförande av Arbetsmarknadspaketet*.

Arbetsförmedlingen (2009u) 2009-06-18 *Arbetsmarknadspaketet*.

Arbetsförmedlingen (2009v) *Kort och gott om Arbetsförmedlingen*.

Arbetsförmedlingen controllerenheten (2009w) 2009-07-27 *Uppföljning av Arbetsförmedlingens interna kontrollplan – en lägesrapport*.

Arbetsförmedlingen (2009x) 2009-08-03 *Verksamhetsredovisning. Återrapportering till Regeringen, Arbetsmarknadsdepartementet*.  
Dnr 1.1 2008/232352.

Arbetsförmedlingen (2009y) 2009-09-09 *Vilka kan få en jobbcoach?*

Arbetsförmedlingen (2009z) 2009-10-01 *Jobbcoacher i egen regi – en uppföljning i september 2009*. Pm, Analysavdelningen.

Arbetsförmedlingen (2009å) 2009-10-19 *Jobbcoachning*.

Arbetsförmedlingen (2009ä) 2009-10-29 *Prognoser för utbetalningar 2009–2012*. Dnr 1.1-2008/232352.

Arbetsförmedlingen (2009ö) *Arbetsmarknadsrapport 2009:2*.

Arbetsförmedlingen (2009aa) 2009-11-03 *Policy för verksamheten inom Särskilt introduktions- och uppföljningsstöd för personer med funktionshinder (SIUS)*.

Arbetsförmedlingen controllerenheten (2009bb) 2009-12-15 *Kontrollrapport: dokumentation kring arbetsgivarkontakter, inklusive (2009-12-03) Fördjupad undersökning av dokumentationen i AIS kring arbetsgivarkontakter*.



Arbetsförmedlingen (2009cc) 2009-12-17 *Anpassning av organisationen.*

Arbetsförmedlingens arbetsgivarundersökning (2009dd),  
årssammanställningen för 2009 (resultattabeller på Arbetsförmedlingens  
intranät Vis).

Arbetsförmedlingens lämnatundersökning (2009ee)  
(resultatfiler 2006–2009 från Arbetsförmedlingen).

Arbetsförmedlingens sökandeundersökning (2009ff)  
årssammanställning för 2009 (resultattabeller på Arbetsförmedlingens  
intranät Vis).

Arbetsförmedlingen (2010a) 2010-01-18 *Prognoser för utbetalningar  
2010–2013.* Dnr 2.4-2010/12135.

Arbetsförmedlingen (2010b) 2010-01-25 *Arbetsförmedlingens organisation –  
översikt.*

Arbetsförmedlingen (2010c) 2010-01-29 *Arbetsförmedlare.*

Arbetsförmedlingen (2010d) 2010-02-05 *Styrkort 2010.*

Arbetsförmedlingen controllerenheten (2010e) 2010-02-22  
*Intern kontrollplan för Arbetsförmedlingen 2010.*

Arbetsförmedlingen (2010f) 2010-02-09 *Grundutbildning för jobbcoacher.*

Arbetsförmedlingen (2010g) 2010-02-11 *Definitioner Styrkortsmått 2010  
version 1.4.*

Arbetsförmedlingen (2010h) 2010-02-18 *Basutbildning för nyanställda  
fr.o.m. 2010.*

Arbetsförmedlingen (2010i) 2010-02-22 *Branschutbildningsdagar.*

Arbetsförmedlingen (2010j) *Årsredovisning för 2009.*

Behrenz, L & L Delander (1996) "Arbetsgivares rekryteringsbeteende.  
En intervjuundersökning", i SOU 1996:334 *Aktiv arbetsmarknadspolitik.*

Behrenz, L (2002) "The employment service and vacancy durations", i  
*Evaluation Review* 2002, 26:602.

Delander, L (1978) "Studier kring den arbetsförmedlande verksamheten",  
i SOU 1978:60 *Arbetsmarknadspolitik i förändring.*

Ekström, E (2001) *Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende*, IFAU  
forskningsrapport 2001:3.

- Ernst & Young (2009) 2009-10-30 *Utvärdering av implementeringen av den nya Arbetsförmedlingen*. Slutrapport.
- Forslund, A & O Nordström Skans (2007) *Hur fungerar arbetsmarknaden – och vad kan arbetsmarknadspolitiken bidra med?*, Ura 2007:2, Arbetsmarknadsstyrelsen.
- Fröberg, D & K Persson (2002) *Genomförandet av aktivitetsgarantin*, IFAU rapport 2002:2.
- Företagarna (2009) *Myndighetsranking 2008. Så klarar myndigheterna service och bemötande gentemot små företag*.
- Hägglund, P (2009) *Effekter av intensifierade förmedlingsinsatser vid Arbetsförmedlingen – erfarenheter från randomiserade experiment*, IFAU rapport 2009:15.
- Jansson, F (1999) *Informationsflödet och rekryteringsprocessen – En kunskapsöversikt med Arbetsförmedlingens roll i fokus*, Ura 1999:14, Arbetsmarknadsstyrelsen.
- Jansson-Dahlén, F (2009) *En effektiv arbetsförmedling – matchning, resursfördelning och drivkrafter*, working paper 2009:4, Arbetsförmedlingen.
- Jilmstad, L (2000) *Nu måste arbetskraft mobiliseras om inte Sverige ska tappa farten*, SAF:s rekryteringsenkät september 2000.
- Johansson & Åslund (2006) *Arbetsplatsintroduktion för vissa invandrare – teori och praktik*, IFAU rapport 2006:6.
- Johansson, P & S Martinson (2000) *The effect of increased employer contacts within a labour market training program*, IFAU rapport 2000:10.
- Klingvall, M (1998a) *Arbetsgivarnas attityder*, Ura 1998:9, Arbetsmarknadsstyrelsen.
- Klingvall, M (1998b) "Företagens rekryteringsmetoder – hur arbetslösa får jobb?", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 4, nr 4.
- Kluge, J (2006) *The effectiveness of European active labor market policy*, IZA Discussion paper No. 2018.
- Lundin, M & S Martinson (2003) *Vikten av arbetsgivarkontakter: en studie av den yrkesinriktade arbetsmarknadsutbildningen i ljuset av 70-procentsmålet*. IFAU rapport 2003:10.
- Martin, J P & D Grubb (2001) *What works and for whom: a review of OECD-countries' experiences with active labour market policies*, IFAU working paper 2001:14.

- Nutek (2000) *Kompetens – en bristvara? Arbetsgivarens syn på kompetensförsörjning*, R 2000:14.
- Omarsson, A (2000) *Återanställning bland arbetslösa på den svenska arbetsmarknaden*, Ura 2000:3, Arbetsmarknadsstyrelsen.
- Riksrevisionen (2006) RiR 2006:22 *Den offentliga arbetsförmedlingen*.
- Riksrevisionen (2007) RiR 2007:24 *Utanförskap på arbetsmarknaden. Funktionshindrade med nedsatt arbetsförmåga*.
- Riksrevisionen (2009a) RiR 2009:13 *Omställningskraven i arbetslöshetsförsäkringen*.
- Riksrevisionen (2009b) RiR 2009:22 *Jobb- och utvecklingsgarantin – en garanti för jobb?*
- Riksrevisionen (2010a) 2010-02-22 Revisionspromemoria *Granskning av lönebidrag*. Dnr 32-2009-0384.
- Riksrevisionen (2010b) RiR 2010:1 *Styrningen inom arbetsmarknadspolitiken – mål, styrkort och modeller för resursfördelning*.
- Riksrevisionsverket (2001) RRV 2001:2 *Arbetsförmedlingens företagsinriktade arbete*.
- Statskontoret (2010) *När fler blir en – om nyttan med enmyndigheter*.
- Svenskt Näringsliv (2009) *Sökande sökes! Rekryteringsenkäten 2008*.



## Bilaga 1 Enkät till handläggare på Arbetsförmedlingen

Inom ramen för granskningen genomförde Riksrevisionen en webbenkätundersökning riktad till sammanlagt 1 250 arbetsförmedlare, SIUS-konsulenter och av Arbetsförmedlingen anställda jobbcoacher. I urvalsramen ingick totalt 7 185 personer. Arbetsförmedlingens statistikenhet gjorde urvalet ur Arbetsförmedlingens personalregister och levererade e-postadresser och vissa bakgrundsuppgifter till Riksrevisionen. Enkäten skickades ut den 20 oktober 2009. Två påminnelser skickades ut, den 2 respektive 9 november, innan undersökningen avslutades den 13 november. Svarefrekvensen var 60,5 procent.

Tabell 1:1. Svarefrekvens och bortfall, enkät till arbetsförmedlare

	Andel i urvalet	Andel som svarat	Andel som inte svarat
<b>Funktion</b>			
Arbetsförmedlare	84	83	85,5
Jobbcoach	11	10,5	11
SIUS-konsulent	5,5	7	4
<b>Verksamhetsområde</b>			
MO Nord	16,5	16,0	17,0
MO Syd	21,5	23	19,5
MO Väst	29	30	26
MO Öst	33,5	31	37,5
<b>Kön</b>			
Kvinna	63,5	58	72
Man	37	42,5	28
<b>Antal anställningsår inom AF/AMV</b>			
Anställd 2009	17	15	19,5
Jobbat ett till fem år	18,5	16	22
Jobbat sex till tio år	15	15	15
Jobbat 11 till 20 år	32	35	26,5
Jobbat mer än 20 år	18	19	17

## Bortfallsanalys för enkät till arbetsförmedlare

Skillnaderna mellan svarande och bortfall är generellt sett små, vilket gör det lättare att generalisera resultaten från urvalet till att gälla hela populationen. En enkel bortfallsanalys (se tabell 1:1) visar att det inte föreligger några större skillnader beroende på om de svarande arbetar som arbetsförmedlare, jobbcoach eller SIUS-konsulent och inte heller beroende på i vilket av Arbetsförmedlingens dåvarande fyra marknadsområden (marknadsområde Nord, Syd, Väst och Öst) som de arbetar. Möjligen kan man säga att bortfallet är något större bland dem som arbetar inom marknadsområde Öst. Bortfallet bland kvinnor är dock tydligt större än det bland män. Det är svårt att veta vilken förklaringen skulle vara, men möjligen kan det ha att göra med vilken sorts arbetsuppgifter kvinnor har inom sin tjänst som arbetsförmedlare. Det finns vidare några skillnader mellan i vilken utsträckning man har svarat på enkäten beroende på hur länge man har varit anställd. Det är färre som har svarat bland dem som anställts de senaste fem åren. Gruppen som har varit anställd mellan elva och tjugo år är däremot överrepresenterad bland de svarande. Att de mer nyligen anställda har svarat i lägre utsträckning kan tänkas bero på att man inte anser sig ha möjlighet att svara på frågorna då man inte har arbetat så länge inom myndigheten. Det motsatta kan antas gälla för den överrepresenterade gruppen som har lång erfarenhet av att arbeta inom myndigheten.

I resultattablerna i avsnittet nedan kan man utläsa hur många som totalt svarat på varje fråga. Antalet svarande varierar mellan frågor. Det beror framför allt på att alla respondenter inte skulle besvara alla frågor. Ibland finns dock ett litet partiellt bortfall.

## Resultattabeller

Tabell 1:2. Andelen förmedlare som säger sig använda metoderna nedan

Matcha som metod	76 %
Etablera kontakt med arbetsgivare	70 %
Anvisa till ledig plats	68 %
Stöd vid rekrytering	65 %
Ackvirering av arbete	64 %
Introduktion till arbetsförmedlingen.se	61 %
Introduktion till Annonsera direkt och Sök CV	36 %
Antal svar: 721	

**Tabell 1:3.** Arbetsförmedlarnas huvudsakliga arbetsuppgifter

Arbetsuppgift	Andel
Matchning mellan arbetsökande och arbetsgivare	42 %
Stödja de arbetsökande i deras sökande efter arbete	34 %
Arbetar med funktionshindrade	27 %
Annat*	21 %
Utredar arbetsökandes arbetsförmåga	15 %
Arbetar med arbetsgivare	15 %
Jobb- och utvecklingsgarantin	14 %
Arbetar med sökande och arbetsgivare inom en viss bransch	11 %
Arbetar med sjukskrivna	9 %
Jobbgarantin för ungdomar	9 %
Vägledning	8 %
Antal svar: 757	

\* Dessa förmedlare arbetar främst med nyanlända invandrare, i Direktservice (förmedlingskontorets kundmottagning) eller som SIUS-konsulenter.

**Tabell 1:4.** Arbetsförmedlare som arbetar med någon form av Ag-kontakter?

Ja, i hög grad	42 %
Ja, i viss grad	53 %
Nej, inte alls	5 %
Antal svar: 756	

**Tabell 1:5.** Är du kontorets kontaktperson för någon eller några arbetsgivare?

	Andel
Ja	55 %
Nej	45 %
Antal svar: 720	

**Tabell 1:6.** Arbetsförmedlarnas arbetsgivarinriktade arbetsuppgifter

	I stor utsträckning	I liten utsträckning
Uppsökande arbete mot ag*	50 %	50 %
Inkommande samtal	42 %	58 %
Matchar sökande och ag*	69 %	31 %
Rekryteringsuppdrag	36 %	64 %
Frukostmöten eller motsvarande	5 %	95 %
Rekryteringsträffar, jobbmässor m.m.	12 %	88 %
Deltar i företagar- branschföreningar	7 %	93 %
Dokumenterar ag-kontakter* i AIS	64 %	36 %
A-prognosen	38 %	62 %
Ackvirering av platser	46 %	54 %
Anvisar till lediga platser	46 %	54 %
Antal svar: 720		

\* ag står för "arbetsgivare".

**Tabell 1:7.** Vems eller vilkas behov som styr arbetsgivarkontakterna

	I stor utsträckning	I liten utsträckning
Behov hos de arbetsgivare som vänt sig till AF	51 %	49 %
Behoven hos de arbets sökande som är inskrivna på kontoret	84 %	16 %
För att söka reda på lediga platser eller praktikplatser som inte har anmälts till AF	47 %	53 %
För att upprätthålla en god relation med arbetsgivare	60 %	40 %
Antal svar: 720		

**Tabell 1:8.** Timmar till arbetsgivarkontakter under en normal arbetsvecka

10 timmar eller mindre	70 %
Mellan 11 och 20 timmar	25 %
21 timmar eller mer	5 %
Antal svar: 720	

**Tabell 1:9.** Tid till arbetsgivarkontakter beroende på funktion på arbetsförmedlingen

Andel av arbetstiden	Totalt	Arbetsförmedlare	Interna coacher	SIUS-konsulenter
Medelvärde	26 %	24,5 %	28,5 %	44,5 %
Median	23 %	20 %	25 %	41,5 %
Antal svar totalt: 720				

**Tabell 1:10.** Förändring i tid till arbetsgivarkontakter det senaste året

Den har minskat	23 %
Den är oförändrad	51 %
Den har ökat	25 %
Antal svar: 721	

**Tabell 1:11.** Varför har förmedlarna minskat eller ökat den tid de lägger på arbetsgivarkontakter?

Lägger mindre tid på arbetsgivarkontakter		Lägger mer tid på arbetsgivarkontakter	
Andra arbetsuppgifter tar mer tid	57 %	Andra arbetsuppgifter tar mindre tid	0,5 %
Jag har bytt arbetsuppgifter	17 %	Jag har bytt arbetsuppgifter	25 %
Arbetsgivarna är i dag mindre intresserade av kontakt med Arbetsförmedlingen	12 %	Arbetsgivarna är i dag mer intresserade av kontakt med Arbetsförmedlingen	14 %
Arbetsgivarkontakter anses mindre viktiga i dag	5,9 %	Arbetsgivarkontakter anses viktigare i dag	35 %
Annat	8 %	Annat	25 %
Antal svar: 169		Antal svar: 182	



**Tabell 1:12.** Tillräcklig tid till arbetsgivarkontakter

Till stor del tillräcklig	20 %
Till viss del	36 %
Endast till mindre del	23 %
Inte alls tillräcklig	22 %
Antal svar: 720	

**Tabell 1:13.** Påverkan av otillräcklig tid

Mycket positiv	0,5 %
Ganska positiv	1 %
Inte alls	8,5 %
Ganska negativ	70 %
Mycket negativ	20 %
Antal svar: 321	

**Tabell 1:14.** Varför räcker tiden inte till?

	Till stor del	Till viss del	Till mindre del	Inte alls
Arbetsgivarkontakter är inte prioriterade på mitt kontor	9 %	24,5 %	25 %	40,5 %
Andra arbetsuppgifter tar för mycket tid	84 %	13,5 %	1 %	1 %
Det saknas tydliga mål och/eller direktiv	10 %	23,5 %	32,5 %	33,5 %
Antal svar: 321				

**Tabell 1:15.** Lågkonjunktorens påverkan

Antalet kontakter med arbetsgivare ökar	18,5 %
Antalet kontakter med arbetsgivare minskar	23,5 %
Lågkonjunkturen spelar ingen roll	42,5 %
Ingen uppfattning	15,5 %
Antal svar: 721	

**Tabell 1:16.** Användning av lokal metod eller lokalt arbetssätt

Ja	28 %
Nej	51,5 %
Finns ej	20,5 %
Antal svar: 721	

**Tabell 1:17.** Tillräckliga kunskaper om hur man ska arbeta mot arbetsgivare

I mycket hög grad	35 %
I ganska hög grad	54 %
I ganska låg grad	9 %
I mycket låg grad	1,5 %
Inte alls	1 %
Antal svar: 721	

**Tabell 1:18.** Finns det en strategi eller policy på kontoret?

	Ja	Nej	Vet ej
Från myndigheten Arbetsförmedlingen centralt	72 %	8 %	20 %
Från ditt kontor	73 %	16 %	11 %
Antal svar: 721			

**Tabell 1:19.** Arbetsuppgifter som arbetsförmedlarna, utifrån AF:s uppdrag, anser att kontoret borde lägga mer eller mindre tid på

	Mer tid	Varken mer eller mindre tid	Mindre tid
Matchning	70 %	37 %	3 %
Service till arbetsgivare	74 %	25 %	1 %
Service till arbetsökande	49 %	44 %	7 %
Kontroll i enlighet med arbetslöshetsförsäkringen	26 %	55 %	19 %
Administrativa uppgifter	9 %	30,5 %	61,5 %
Antal svar: 756			

**Tabell 1:20.** Vems eller vilkas behov som styr arbetsgivarkontakterna (jämförelse mellan arbetsförmedlare, interna coacher och SIUS-konsulenter)

		I stor utsträckning	I liten utsträckning
Behoven hos de arbetsgivare som vänt sig till AF	Arbetsförmedlare	56 %	44 %
	Coach	40 %	60 %
	SIUS	14 %	86 %
Behoven hos de sökande som du arbetar med	Arbetsförmedlare	82 %	18 %
	Coach	88 %	12 %
	SIUS	98 %	2 %
För att söka reda på lediga platser som inte anmälts till AF	Arbetsförmedlare	41 %	58 %
	Coach	74 %	26 %
	SIUS	78 %	22 %
För att upprätthålla en god relation med arbetsgivare	Arbetsförmedlare	56 %	44 %
	Coach	77 %	23 %
	SIUS	86 %	14 %
Antal svar: 720			

**Tabell 1:21.** Tillräcklig tid till arbetsgivarkontakter (jämförelse mellan arbetsförmedlare, interna coacher och SIUS-konsulenter)

	Arbetsförmedlare	Jobb-coach	SIUS-konsulent
Till stor del tillräcklig	17 %	22 %	50 %
Till viss del	35 %	42 %	36 %
Endast till mindre del	24 %	24 %	8 %
Inte alls tillräcklig	24 %	12 %	6 %
Antal svar: 720			

**Tabell 1:22.** Varför räcker tiden inte till (till stor + till viss del) (jämförelse mellan arbetsförmedlare, interna coacher och SIUS-konsulenter)

	Arbetsförmedlare	Jobb-coach	SIUS-konsulent
Arbetsgivarkontakter är inte prioriterade på kontoret	33 %	43 %	43 %
Andra arbetsuppgifter tar för mycket tid	99 %	89 %	57 %
Det saknas tydliga mål och/eller direktiv	34 %	29 %	43 %
Totalt antal svar: 321			

**Tabell 1:23.** Påverkan på arbetet av att tiden till arbetsgivarkontakter är otillräcklig (jämförelse mellan arbetsförmedlare, interna coacher och SIUS-konsulenter)

	Arbetsförmedlare	Jobb-coach	SIUS-konsulent
Positiv	1 %	4 %	–
Inte alls	7 %	21 %	14 %
Ganska negativ	70 %	71 %	57 %
Mycket negativ	21 %	4 %	29 %
Totalt antal svar: 321			

**Tabell 1:24.** Arbetsuppgifter som arbetsförmedlarna, utifrån AF:s uppdrag, anser att kontoret borde lägga mer eller mindre tid på (jämförelse mellan arbetsförmedlare, interna coacher och SIUS-konsulenter)

		Mer tid	Varken mer eller mindre tid	Mindre tid
Matchning	Arbetsförmedlare	62 %	35 %	3 %
	Coach	56 %	39 %	5 %
	SIUS	39 %	57 %	4 %
Service till arbetsgivare	Arbetsförmedlare	75 %	24 %	2 %
	Coach	80 %	20 %	–
	SIUS	53 %	47 %	–
Service till arbetssökande	Arbetsförmedlare	50 %	42 %	8 %
	Coach	48 %	51 %	1 %
	SIUS	41 %	57 %	2 %
Administrativa uppgifter	Arbetsförmedlare	9 %	25 %	66 %
	Coach	13 %	53 %	34 %
	SIUS	6 %	53 %	41 %
Totalt antal svar: 756				



## Bilaga 2 Enkät till arbetsförmedlingschefer

En webbenkätundersökning riktades till samtliga chefer för arbetsförmedlingskontor (190 stycken). Adressuppgifter till cheferna togs fram av Arbetsförmedlingens statistikenhet. Vissa av cheferna är även så kallade chefer med arbetsmarknadsområdesansvar. Cheferna instruerades att uttala sig om det kontor där de var ansvarig chef, inte om förhållandena i arbetsmarknadsområdet. Enkäten skickades ut den 16 november 2009. Två påminnelser skickades ut, den 30 november respektive 8 december, innan undersökningen avslutades den 11 december. Svarsfrekvensen var 82 procent, efter att populationen korrigerats. Korrigeringen gjordes då vissa chefer med arbetsmarknadsområdesansvar inte är chefer för något kontor. De räknades därför bort från populationen.

Tabell 2:1. Svartsfrekvens och bortfall i enkät till arbetsförmedlingschefer

	Andel i populationen	Andel som svarat	Andel som inte svarat
<b>Funktion</b>			
Chef med arbetsmarknadsområdesansvar	35	37	24
Chef arbetsförmedlingskontor	65	63	76
<b>Verksamhetsområde</b>			
MO Nord	17	16,5	18
MO Syd	23	24,5	15
MO Väst	30	32	21
MO Öst	30	27	45,5
<b>Kontorsstorlek</b>			
Mindre än 10 anställda	11,5	12	9
Mellan 10 och 25 anställda	50,5	48	64
Mellan 26 och 35 anställda	29	30	21
Mer än 35 anställda	9	10	6
<b>Antal år inom AF/AMV</b>			
Ett till fem år	5	3	12
Sex till tio år	10	9	15
Elva till tjugo år	53	56	39
Mer än tjugo år	32	32	33

## Bortfallsanalys för enkät till arbetsförmedlingschefer

Av tabell 2:1 framgår att arbetsförmedlingschefer med arbetsmarknadsområdesansvar är överrepresenterade bland de chefer som svarat. Det är också chefer inom marknadsområdena Syd respektive Väst. Bortfallet är däremot större bland de chefer som arbetar inom marknadsområde Öst. Chefer på kontor som har 10–25 anställda har svarat i något mindre utsträckning. Bortfallet är större bland chefer som arbetat tio år eller mindre inom Arbetsförmedlingen/Arbetsmarknadsverket. De chefer som varit anställda mellan elva och tjugo år inom myndigheten är däremot något överrepresenterade bland dem som svarat. Det finns alltså vissa skillnader mellan dem som svarat och dem som inte svarat på enkäten. Under förutsättning att de chefer som inte svarat skulle ha svarat annorlunda på våra frågor kan detta minska vår möjlighet att generalisera enkätresultaten till alla arbetsförmedlingskontor. Vi har emellertid god svarstäckning i samtliga undergrupper. Att chefer med arbetsmarknadsområdesansvar är överrepresenterade behöver inte heller ses som entydigt negativt eftersom de troligen har en viss överblick över samtliga kontor inom sitt arbetsmarknadsområde. Enligt enkätens instruktion skulle de emellertid svara för det kontor där de är chef över verksamheten.

I resultattablerna i avsnittet nedan kan man utläsa hur många som totalt svarat på varje fråga. Antalet svarande varierar mellan frågor. Det beror framför allt på att alla respondenter inte skulle besvara alla frågor. Ibland finns dock ett litet partiellt bortfall.

## Resultattabeller

**Tabell 2:2.** Har Servicekonceptet påverkat ditt kontors arbete med arbetsgivarkontakter?

Hur mycket kontakter kontoret har	19 %
Hur kontoret arbetar	61 %
Annat	12 %
Ingen påverkan	25 %
Antal svar: 145	

Andelarna summerar inte till 100 procent eftersom flera svarsalternativ kunde anges.

**Tabell 2:3.** Kan du, om du skulle vilja, prioritera arbetsgivarkontakter genom att omfördela resurser inom ditt kontor?

I stor utsträckning	8 %
I viss utsträckning	54 %
I liten utsträckning/inte alls	38 %
Antal svar; 145	

**Tabell 2:4.** Finns det arbetsförmedlare på kontoret som har liten eller ingen kontakt med arbetsgivare?

Ja	29 %
Antal svar: 145	

**Tabell 2:5.** Hur stor del av arbetsförmedlarna på kontoret är särskilt ansvariga för:

	Alla arbetsförmedlare	De flesta arbetsförmedlare	Några få arbetsförmedlare
Inkommande kontakter med arbetsgivare	41 %	39 %	21 %
Uppsökande kontakter med arbetsgivare	32 %	60 %	8 %
Att driva och utveckla kontorets arbete med arbetsgivare	17 %	37 %	45 %
Antal svar: 145			

**Tabell 2:6.** Uppsökande arbete mot arbetsgivare beroende på ansvarsfördelning

I vilken utsträckning arbetar ditt AF-kontor med uppsökande arbete gentemot arbetsgivare?	Totalt	Alla arbetsförmedlare är ansvariga	De flesta arbetsförmedlare är ansvariga	Några få arbetsförmedlare t.ex. en företagsgrupp är ansvariga
I mycket liten utsträckning/ inte alls	1 %	–	–	8 %
I ganska liten utsträckning	10 %	12 %	10 %	–
I ganska stor utsträckning	62 %	44 %	72 %	67 %
I mycket stor utsträckning	28 %	44 %	18 %	25 %

**Tabell 2:7.** I vilken utsträckning styrs arbetsförmedlarnas kontakter med arbetsgivare av följande skäl?

	I stor utsträckning	I liten utsträckning
Behoven hos arbetsgivare som vänt sig till AF	96 %	4 %
Behoven hos de arbetssökande som är inskrivna på kontoret	90 %	10 %
För att söka reda på lediga platser eller praktikplatser som inte har anmälts till AF	87 %	13 %
För att upprätthålla en god relation med arbetsgivare	77 %	23 %
Det framgår av direktiv från AF centralt	39 %	60 %
Antal svar: 145		

**Tabell 2:8.** Är de arbetsgivarkontakter som kontoret har tillräckliga för att kontoret ska kunna bidra till Arbetsförmedlingens uppdrag på lång sikt?

Ja, till stor del tillräcklig	16 %
Ja, till ganska stor del tillräcklig	60,5 %
Nej, endast till mindre del tillräcklig	21,5 %
Nej, inte alls tillräcklig	2 %
Antal svar: 145	

**Tabell 2:9.** Skäl till att kontoren inte kan lägga tillräcklig tid på arbetsgivarkontakter

	Till stor eller ganska stor del	Till mindre del eller inte alls
Andra arbetsuppgifter är tydligare reglerade och måste prioriteras	79,5 %	20,5 %
Det saknas tydliga mål och direktiv för arbetsgivarkontakter	23,5 %	76,5 %
Kontorets organisering är inte ändamålsenlig för arbetsgivarkontakter	20,5 %	79,5 %
Konjunkturläget gör det svårt att ha tillräckligt med kontakter	53 %	47 %
Arbetsgivare är, oberoende av konjunkturläget, inte intresserade av att ha kontakt med AF	3 %	97 %
Antal svar: 34		

**Tabell 2:10.** Exempel på arbetsgivarinriktat arbete

	En gång i månaden eller oftare	En till flera gånger per halvår	Mer sällan än en gång i halvåret eller aldrig
Anordnar ni frukostmöten eller motsvarande träffar för arbetsgivare	9 %	34 %	57 %
Anordnar ni rekryteringsträffar	49,5 %	36,5 %	14 %
Genomför ni jobb jakt	7 %	61 %	32 %
Deltar någon från kontoret i branschråd	20 %	60,5 %	19 %
Deltar någon från kontoret i företagarföreningar eller andra arbetsgivarnätverk	45 %	43,5 %	11,5 %
Antal svar: 145			

**Tabell 2:11.** I vilken utsträckning är du som chef involverad i att bygga relationer till lokala arbetsgivare?

	Totalt	Mindre än 10 anställda	10–25 anställda	26–35 anställda	Fler än 35 anställda
I mycket stor utsträckning	21,5 %	28 %	25 %	17 %	6,5 %
I ganska stor utsträckning	56,5 %	39 %	54 %	63 %	60 %
I ganska liten utsträckning	18,5 %	22 %	18 %	17 %	26,5 %
I mycket liten utsträckning/ inte alls	3,5 %	11 %	3 %	2 %	6,5 %
Antal svar: 145					

**Tabell 2:12.** Anser du att förmedlarna skulle behöva förstärka sina kunskaper för att kunna arbeta med arbetsgivarkontakter på ett bättre sätt?

Ja, de flesta förmedlarna	16,5 %
Ja, vissa förmedlare	79 %
Nej	3,5 %
Vet ej	0,5 %
Antal svar: 145	



**Tabell 2:13.** På vilket sätt behöver arbetsförmedlarnas kunskaper förstärkas?

Genom ökad branschkunskap	80 %
Genom utökat erfarenhetsutbyte mellan kollegor och/eller mellan kontor	63 %
Genom att lokalt utveckla arbetssätt strategier	53 %
Genom interna utbildningar i t.ex. arbetssätt	50 %
Genom tydligare centrala dokument och metoder	12 %
Antal svar: 139	

**Tabell 2:14.** Hur har förmedlarna på kontoret lärt sig arbeta med arbetsgivarkontakter?

	I stor utsträckning	I liten utsträckning/ inte alls
Genom praktiska erfarenheter i arbetet	99 %	1 %
Lärt sig av kollegorna	96 %	4 %
Genom lokalt utvecklad metod/arbetssätt	61 %	39 %
Genom utbildningar anordnade av AF	52 %	48 %
Genom de av AF centralt fastställda, kvalitetssäkrade metoderna	34,5 %	65,5 %
Genom AF:s centrala dokument utöver metoderna	29 %	71 %
Annat	21 %	79 %
Antal svar: 145		

**Tabell 2:15.** Finns det någon lokal strategi/policy för hur kontoret ska arbeta med arbetsgivarkontakter?

Ja, i form av en marknadsplan enligt Servicekonceptet	76,5 %
Ja, i form av ett annat dokument	19,5 %
Nej	10 %
Antal svar: 145	

**Tabell 2:16.** Utifrån AF:s uppdrag, anser du att ditt AF-kontor borde lägga mer eller mindre tid på följande arbetsuppgifter?

	Mer tid	Varken mer eller mindre tid	Mindre tid
Matchning	88 %	11 %	0,5 %
Service till arbetsgivare	91 %	9 %	0 %
Service till arbetssökande	41 %	51 %	8 %
Kontroll i enlighet med arbetslöshetsförsäkringen	61 %	33 %	6 %
Administrativa uppgifter	7,5 %	25 %	67,5 %
Antal svar: 145			

**Tabell 2:17.** Har coacherna kontakter med arbetsgivare?

Ja, utifrån sina arbetssökandes behov	59 %
Ja, utifrån hela kontorets behov	41 %
Nej, coacherna har inga arbetsgivarkontakter	–
Antal svar: 137	



## Bilaga 3 Enkät till arbetsgivare

### Population och urval

Ett urval om 2 500 arbetsställen drogs från en population som omfattar alla aktiva arbetsställen som har anställda i SCB:s Företagsregister. Företagsregistret omfattar alla företag och organisationer, inom såväl privat som offentlig sektor, som bedriver någon ekonomisk aktivitet. Ett företag ska vara arbetsgivar-, moms- eller F-skatteregistrerat för att räknas som aktivt. Aktiva företag har minst ett arbetsställe. Urvalet stratifierades efter storlek på arbetsstället (fyra grupper) samt efter kommunstorlek (3 grupper), se tabell 3:1.

### Undersökningens genomförande

SCB genomförde datainsamlingen i form av datorstödda telefonintervjuer under perioden 30 november till 22 december 2009. Innan undersökningen påbörjades skickade SCB ut ett introduktionsbrev till arbetsställena i urvalet. Brevet riktades till personalansvarig och innehöll information om undersökningens innehåll och syfte samt om gällande sekretess.

### Analys av resultaten

Arbetsställena har valts ut genom ett stratifierat slumpmässigt urval. Resultaten är därför viktade för att ta hänsyn till att sannolikheten att inkluderas i urvalet skiljer sig åt mellan arbetsställen beroende på vilket stratum de tillhör och för att ta hänsyn till att svarsfrekvensen är olika i olika stratum.

Andelen ( $p$ ) i urvalet som skulle svara "x", skattad med hjälp av urvalet, ges av formeln:

$$\hat{p} = \frac{\sum_{h=1}^{12} \left(\frac{N_h}{m_h}\right) \cdot a_h}{\sum_{h=1}^{12} N_h}$$

Definitioner

$N_h$  = populationsstorlek i stratum  $h$ ,  $h=1, \dots, 12$

$m_h$  = antal inkomna svar i stratum  $h$

$a_h$  = antal i stratum  $h$  som svarat "x" på en viss fråga

(  $n_h$  = urvalsstorlek i stratum  $h$  )

Enkäten består av huvudsakligen två delar. Den första delen innehåller frågor om vilka rekryteringskanaler arbetsgivarna använt vid den senaste externa rekryteringen, den andra innehåller frågor om arbetsgivarnas kontakter med och förtroende för Arbetsförmedlingen. Eftersom svarsfördelningen ser olika ut för de två delarna har olika vikter räknats ut när svaren analyserades.

Urvalet inom strata är gjort med hjälp av obundet slumpmässigt urval. Vid obundet slumpmässigt urval krävs ingen viktning i efterhand och därför ges ett 95-procentigt konfidensintervall för en proportion av formeln:

$$2\sqrt{\hat{V}(p)} = 2\sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n-1} \frac{N-n}{N}}$$

När konfidensintervallen inte överlappar varandra finns det skillnader mellan resultaten för olika stratum. När vi gör jämförelser mellan olika stratum har vi gjort antagandet att observationerna i olika stratum är oberoende av varandra.

Tabell 3:1. Svarsfrekvens och bortfall enkät till arbetsgivare

	Popu- lation	Urval (varav över- täckning)	Svarande (andel)	Bortfall* (andel)	Varav		
					Förhindrad medverkan	Ej anträffad	Avböjd med- verkan
Storstadskommun							
1-9 anställda	105 134	212 (34)	113 (63,5)	65 (36,5)	1	31	33
10-49 anställda	23 763	212 (4)	157 (75,5)	51 (24,5)	3	29	17
50-249 anställda	4 946	212 (4)	153 (73,5)	55 (26,5)	4	37	12
250 anställda eller fler	644	213 (1)	169 (80)	43 (20)	3	31	8
Mellanstor kommun							
1-9 anställda	94 231	212 (20)	131 (68)	61 (32)	–	38	23
10-49 anställda	24 900	212 (0)	171 (80,5)	41 (19,5)	1	31	8
50-249 anställda	5 066	212 (3)	164 (78,5)	45 (21,5)	2	20	20
250 anställda eller fler	475	213 (1)	178 (84)	34 (16)	1	26	6
Mindre kommun							
1-9 anställda	55 684	212 (20)	129 (67)	63 (33)	1	42	19
10-49 anställda	12 429	212 (4)	167 (80)	41 (20)	1	20	19
50-249 anställda	2 316	212 (1)	169 (80)	42 (20)	–	33	8
250 anställda eller fler	166	166 (0)	141 (85)	25 (15)	2	18	4
Totalt	329 754	2 500 (92)	1 842 (76,5)	566 (23,5)			

Storstad = Storstadsområden >200 000 invånare; Mellanstor = Kommun med 25 000–200 000 invånare; Mindre kommuner = Kommun med <25 000 invånare.

\* Den eventuella differensen mellan det i tabellen angivna bortfallet och det totala bortfallet är de arbetsställen som kodats med undersökningsspecifik kod.

Bortfallet är större bland arbetsställen med 1-9 anställda och lägst bland företag med minst 250 anställda. Den vanligaste orsaken till att arbetsställena inte har svarat är att intervjuarna inte lyckades nå någon representant för dem. Att man avböjt att svara på frågorna förekommer i mindre utsträckning men något oftare bland de små arbetsställena.

## Resultattabeller

Tabell 3:2. Arbetsgivarnas använda rekryteringskanaler

	Annons i dags- eller fackpress	Annons på Internet	AF	Endast AF Internet	Privat AF	Informella kanaler
Har använt kanalen	16,4 %	25 %	32,5 %	19 %	7 %	68 %
Antal svar: 1 419						

Tabell 3:3. Arbetsgivarnas använda rekryteringskanaler per stratum

	Annons i dags- eller fackpress	Annons på Internet	AF	Endast AF Internet	Privat AF	Informella kanaler
Storstadskommun						
1–9 anställda	7 %	24,5 %	21 %	50 %	7 %	75,5 %
10–49 anställda	13 %	37 %	43 %	76 %	13,5 %	69 %
50–249 anställda	22 %	60 %	46,5 %	85,5 %	11 %	55 %
250 anställda eller fler	32 %	62 %	48,5 %	89 %	25 %	49,5 %
Mellanstor kommun						
1–9 anställda	16,5 %	23 %	40 %	58,5 %	4 %	59 %
10–49 anställda	32 %	34 %	45 %	69 %	12,5 %	62,5 %
50–249 anställda	35,5 %	51 %	44 %	81,5 %	21 %	55,5 %
250 anställda eller fler	49 %	63 %	59 %	90,5 %	21,5 %	52 %
Mindre kommuner						
1–9 anställda	24 %	13,5 %	27 %	44,5 %	4,5 %	77,5 %
10–49 anställda	25 %	31,5 %	40,5 %	63 %	6,5 %	60,5 %
50–249 anställda	30,5 %	41 %	54,5 %	63 %	11 %	56 %
250 anställda eller fler	48,5 %	51 %	55 %	84 %	19 %	51 %
Antal svar: 1 419						

Tabell 3:4. Skälen till att *inte* rekrytera via Arbetsförmedlingen

	Totalt	Haft personlig kontakt
Jag har hört att andra har haft dåliga erfarenheter av AF	12 %	13,5 %
Jag tror inte att AF kan ge lämpliga sökande	45 %	51 %
Av egen erfarenhet vet jag att jag inte får kvalificerade sökande	28 %	34,5 %
Det är svårt att bedöma kvaliteten på sökande som AF tar fram	27 %	35,5 %
Ger onödigt många sökande	41 %	50 %
Rekrytering från AF tar för lång tid	31 %	33 %
Af har inte tillräcklig kunskap om mitt företags behov	39 %	45,5 %
Bemötandet är dåligt	8 %	8 %
Trodde inte att Af kunde hjälpa mig	48 %	70 %
Antal svar: 426		

**Tabell 3:5.** Skälen till att *inte* rekrytera via Arbetsförmedlingen (resultat per stratum)

	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)
Storstadskommun									
1-9	13 %	57 %	26 %	13 %	43 %	39 %	39 %	–	48 %
10-49	14 %	43 %	31 %	37 %	40 %	17 %	49,5	3 %	43 %
50-249	2 %	33 %	28 %	28 %	28 %	19 %	28,5	5 %	42 %
250<	10 %	51 %	28 %	23 %	49 %	–	31 %	8 %	46 %
Mellanstor kommun									
1-9	4 %	33 %	33 %	37 %	44 %	30 %	33 %	15 %	48 %
10-49	18 %	39 %	37 %	37 %	53 %	18 %	47 %	5 %	53 %
50-249	14 %	53 %	35 %	18 %	53 %	14 %	39 %	4 %	47 %
250<	2 %	41 %	20 %	15 %	51 %	10 %	29 %	–	44 %
Mindre kommun									
1-9	20 %	44 %	20 %	36 %	28 %	32 %	44 %	16 %	48 %
10-49	14 %	44 %	31 %	19 %	36 %	14 %	33%	3 %	47 %
50-249	22 %	34 %	28 %	34 %	38 %	9 %	34 %	3 %	41 %
250<	8 %	42 %	31 %	22 %	36 %	8 %	31 %	3 %	50 %
Antal svar: 426									

**Tabell 3:6.** Antal använda rekryteringskanaler

Antal använda kanaler	Totalt	Annons i dags- eller fackpress	Annons på Internet	AF	Privat AF	Informella kanaler
1	62 %	12,5 %	7,5 %	31,5 %	9 %	62 %
2	19,5 %	18,5 %	37 %	26 %	44 %	17 %
3	12 %	36,5 %	34 %	26,5 %	30 %	12,5 %
4	5,5 %	29 %	19 %	14 %	8 %	7 %
5	6,5 %	3,5 %	2,5 %	2 %	9 %	1 %
Antal svar: 1 419						

**Tabell 3:7.** Det viktigaste skälet till att arbetsgivare använde de olika rekryteringskanalerna

	Annons i dags- eller fackpress	Annons på Internet	AF	Privat AF	Informella kanaler
Ger snabb rekrytering	6,5 %	13 %	10,5 %	12,5 %	9 %
Ger kontakt med lämpliga personer	58 %	42,5 %	14,2 %	17 %	65,5 %
Ger lagom många sökande	16 %	6,5 %	4,5 %	0,2 %	–
Kan ta fram ett bra urval av sökande	–	–	10,3 %	32 %	–
Kan förmedla praktikanter eller personer med subventionerad anställning	–	–	4,4 %	–	–
Bra personlig service	–	–	3,7 %	23,5 %	–
Kostnadsfritt	–	–	14 %	–	–
Slipper en resurskrävande urvalsprocess	–	–	–	–	10 %
Annat	20 %	38 %	35,5 %	14,5 %	15,5
Antal svar:	427	633	653	206	828

**Tabell 3:8.** Använda rekryteringskanaler bland dem som rekryterade en chef

	Totalt	Annons i dags- eller fackpress	Annons på Internet	AF	Privat AF	Informella kanaler
Rekryterade till tjänst med chefsansvar	7 %	28 %	54 %	28 %	44 %	66 %
Antal svar: 222						

**Tabell 3:9.** Utbildningskrav som ställdes på tjänsten i genomsnitt respektive givet att arbetsgivaren använde en enskild rekryteringskanal

	Totalt	Annons i dags- eller fackpress	Annons på Internet	AF	Privat AF	Informella kanaler
Inga särskilda utbildningskrav	29,5 %	15 %	14 %	25 %	13,5 %	29 %
Särskild yrkesutbildning eller certifiering	31 %	31,5 %	35,5 %	32 %	30,5 %	35 %
Högskole-/universitetsutbildning eller motsvarande	22 %	41 %	38,5 %	27 %	40,5 %	18 %
Annat	18 %	12 %	12 %	16 %	15,5 %	17 %
Antal svar: 1 419						

**Tabell 3:10.** Sysselsättningsstatus hos den som anställdes i genomsnitt respektive givet att arbetsgivaren använde en enskild rekryteringskanal

	Arbetslös	Anställd	Studerande	Sjukskrivnen	På arbetsstället med stöd från AF	Annat
Totalt	38,5 %	43 %	9,5 %	1,4 %	1 %	6 %
Annons i dags- eller fackpress	24,5 %	54,5 %	10 %	-	0 %	9 %
Annons på Internet	30 %	54 %	10,5 %	0 %	0 %	4,5 %
AF	43,5 %	37 %	8,2 %	1,5 %	3 %	6 %
Privat AF	27 %	70,5 %	0,5 %	-	0,5 %	1 %
Informella kanaler	37,5 %	44 %	10 %	1 %	0,5 %	6 %
Antal svar totalt: 1 419						



**Tabell 3:11.** Den rekryteringskanal genom vilken arbetsgivaren först kom i kontakt med den person som rekryterades genom

	Totalt	Rekryterade senast för ...		
		1-6 månader sedan	7-12 månader sedan	Mer än 12 månader sedan
Via annons i dags- eller fackpress	6 %	6 %	5,5 %	9 %
Via Arbetsförmedlingen (inkl. AF Internet)	13,5 %	13 %	14 %	13,5 %
Via annons på Internet, webben eller någon hemsida (exkl. AF Internet)	9 %	11 %	7 %	7,5 %
Genom annons men minns inte var	2 %	2 %	2 %	3 %
Via privat arbetsförmedling, rekryteringsföretag eller bemanningsföretag	6 %	5 %	7,5 %	3 %
Fick tips via nätverk, anställda, vänner eller bekanta	39 %	37,5 %	33,5 %	43,5 %
Återanställde en tidigare anställd	3,6 %	0,5 %	7 %	3,5 %
Kände till personen sedan tidigare	8,5 %	10 %	10,5 %	4,5 %
Annat	11,6 %	12,5 %	12,5 %	12 %
Antal svar totalt: 1 419				

**Tabell 3:12.** Personlig kontakt med Arbetsförmedlingen

	Antal svar totalt	
Har haft personlig kontakt med AF under de senaste 18 månaderna	43 %	1 842
Har inte haft kontakt med AF men kan tänka sig ha det	50 %	708
Har en kontaktperson på AF	52 %	1 134
Har inte kontaktperson på AF men skulle vilja ha det	34 %	887

**Tabell 3:13.** Hur stort förtroende har du för Arbetsförmedlingen?

	De som använt AF vid rekrytering	De som haft kontakt med AF	Totalt
Mycket stort förtroende	13 %	9 %	4,5 %
Ganska stort förtroende	38 %	39 %	25 %
Varken stort eller litet förtroende	36 %	34 %	48,5 %
Ganska litet förtroende	9,5 %	10,5 %	12,5 %
Mycket litet förtroende	2,5 %	6,5 %	7 %
Vet ej	1,5 %	0,5 %	2 %
Antal svar	653	1 125	1 842

**Tabell 3:14.** Varför har arbetsgivarna stort respektive litet förtroende för Arbetsförmedlingen\*

	<b>Stort förtroende för AF</b>		<b>Litet förtroende för AF</b>
Gör ett bra jobb	14 %	Gör inte sitt jobb	9,5 %
Ger bra service	18 %	Har inget att erbjuda	4,5 %
Skickar rätt sökande	14 %	Skickar fel sökande	27,5 %
Lätt få tag på handläggare	6 %	Svårt få tag på handläggare	3,5 %
Annat	13 %	Annat	30 %
Vet ej	10 %	Vet ej	8,5 %
Antal svar:	719		252

\*De arbetsgivare som svarat på Riksrevisionens frågor har kunnat svara kombinationer av svarsalternativen. Svandsandelarna i tabellen summerar därför inte till 100 procent.

## Tidigare utgivna rapporter från Riksrevisionen

Rapporter utgivna före 2009 finns tillgängliga på Riksrevisionens webbplats, [www.riksrevisionen.se](http://www.riksrevisionen.se).

- 2009 2009:1 Omställningskrav i sjukförsäkringen – att pröva sjukas förmåga i annat arbete
- 2009:2 Försäkringskassans inköp av IT-lösningar
- 2009:3 Skatteuppskov. Regeringens redovisning av bostadsuppskov och pensionsavdrag
- 2009:4 Swedfund International AB och samhällsuppdraget
- 2009:5 En effektiv och transparent plan- och byggprocess? Exemplet buller
- 2009:6 Energideklarationer – få råd för pengarna
- 2009:7 Beslut om sjukpenning – har försäkringskassan tillräckliga underlag?
- 2009:8 Riksrevisorernas årliga rapport 2009
- 2009:9 Regeringens försäljning av V&S Vin & Sprit AB
- 2009:10 Psykiatrin och effektiviteten i det statliga stödet
- 2009:11 Försvarsmaktens personalförsörjning – med fokus på officersförsörjningen
- 2009:12 Hanteringen av unga lagöverträdare – en utdragen process
- 2009:13 Omställningskraven i arbetslöshetsförsäkringen
- 2009:14 Tillämpningen av den finanspolitiska ramverket. Regeringens redovisning i 2009 års ekonomiska vårproposition
- 2009:15 Sidas stöd till utveckling av kapacitet i mottagarländernas statsförvaltning
- 2009:16 Underhåll av belagda vägar
- 2009:17 Tillämpningen av det finanspolitiska ramverket. Regeringens redovisning i budgetpropositionen för 2010
- 2009:18 IT-investeringar över gränserna
- 2009:19 E-legitimation – en underutnyttjad resurs
- 2009:20 Jobbskatteavdraget
- 2009:21 Vad är Sveriges utsläppsrätter värda? Hanteringen och rapporteringen av Sveriges Kyotoenheter
- 2009:22 Jobb- och utvecklingsgaranti – en garanti för jobb?
- 2009:23 Länsplanerna för regional transportinfrastruktur
- 2009:24 Internationell skattekontroll. Skatteverkets informationsutbyte med andra länder

- 2009:25 Resursstyrning i högskolans grundutbildning
- 2009:26 Statens garantier i finanskrisen
- 2009:27 Kriminalvårdens arbete med att förebygga återfall i brott.  
Verkställighetsplanering och samverkan inför de intagnas frigivning
- 2009:28 Studenternas anställningsbarhet – regeringens och högskolans  
insatser
- 2009:29 Gäststudenter i högre utbildning – antagning till svenska lärosäten  
och prövning av uppehållstillstånd
- 2009:30 Omlokalisering av myndigheter
- 2009:31 Tillsynen av överförmyndarna – uppföljningsgranskning
- 2010 2010:1 Styrning inom arbetsmarknadspolitiken – mål, styrkort och  
modeller för resursfördelning
- 2010:2 Regeringens försäljning av Vasakronan
- 2010:3 Från många till en – sammanslagningar av myndigheter
- 2010:4 Klassificering av kurser vid universitet och högskolor –  
regeringens styrning och Högskoleverkets uppföljning
- 2010:5 Arbetspraktik

Beställning: publikationsservice@riksrevisionen.se