

**”...DET BÄSTA SÄTTET ATT INTE GÖRA NÅGOT
FEL, ÄR ATT INTE GÖRA NÅGONTING”**

– En kvalitativ studie av Arbetsförmedlingens verksamhetsförändring.

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Filip Carlström
Isak Kjerf

<A-K2019:13>



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisation och Personalutvecklare i samhället

Svensk titel: ”...det bästa sättet att inte göra något fel, är att inte göra någonting” – En kvalitativ studie av Arbetsbetsförmedlingens verksamhetsförändring.

Engelsk titel: ”...the best way to not make a mistake, is to do nothing at all” – A qualitative study of the Swedish Public Employment Service’s organizational change.

Utgivningsår: Vårterminen 2019

Författare: Filip Carlström & Isak Kjerf

Handledare: Tora Nord

Examinator: Margareta Carlén

Nyckelord: Arbetsförmedlingen, Digitalisering, Sömlöst flöde, Verksamhetsförändring

Abstract

The Swedish Public Employment Service is responsible for maintaining a well organized public labor market through match-making of jobseekers and employers. The Swedish Public Employment Service is a government run authority whose mission is assigned by the Swedish parliament. The authority’s functionality within the Swedish public labor market has been questioned by parliament and news-media alike and they are now facing a wide organizational change within the authority. An organizational change they choose to call *the renewal journey*, whose purpose is to adapt to the Swedish public labor market. The aim with the thesis is to increase the understanding of The Swedish Public Employment Service’s handling process and to examine how a new processing process will be received within the business of The Swedish Public Employment Service.

Our collected empirical data comes from eight semi structured interviews. Analysis of the empirical data shows how the *renewal journey* will make The Swedish Public Employment Service a more effective authority through the implementation of digitalization and standardization within their match-making process. The thesis applies a theoretical framework based on New Public Management, Institutionalization and Taylorism to analyze the organizational change that The Swedish Public Employment Service is undergoing. Furthermore the thesis use earlier research closely linked to digitalization, how to create more effective organizations and standardization.

Our conclusion is primarily that the Swedish Public Employment Service needs to undergo the *Renewal journey* as a mean to adapt to the evergoing changes within our society and to meet public demand.

Tackord

Vi vill rikta ett stort tack till Jessica Eriksson och Thomas Gäfvert på Arbetsförmedlingens huvudkontor för all stöttning och hjälp med att ta kontakt med respondenter och få tillgång till nyttiga dokument.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Tora Nord för all vägledning under studiens gång. Till sist vill vi rikta ett tack till våra familjer för ert stöd under vår studietid.

Innehåll

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	En introduktion till Arbetsförmedlingens verksamhet.....	- 1 -
1.2	Syfte och frågeställningar	- 2 -
2	Bakgrund	- 3 -
2.1	Arbetsförmedlingens förnyelseresa.....	- 3 -
2.2	Från “min kund” till “kundens ärenden”.....	- 3 -
2.3	Från generalist till specialist	- 4 -
2.4	Från lokalt beroende till sömlöst digitalt oberoende.....	- 5 -
2.5	Från IT-stöd till IT-kärn.....	- 5 -
2.6	Begreppspreciseringar.....	- 5 -
2.6.1	Sömlöst flöde.....	- 5 -
2.6.2	Handläggare/Kvalificerad Handläggare	- 5 -
2.7	Studiens disposition	- 6 -
3	Tidigare forskning	- 7 -
3.1	Digitalisering inom den offentliga verksamheten.....	- 7 -
3.2	Styrning i samverkan med digitala verktyg	- 8 -
4	Teorianknytning/teoretiska utgångspunkter	- 9 -
4.1	Specialisering och arbetsindelning.....	- 9 -
4.2	Institutionalisering av offentliga myndigheter	- 10 -
5	Metod.....	- 12 -
5.1	Urval	- 12 -
5.2	Empiriinsamling.....	- 12 -
5.3	Reliabilitet och Validitet	- 13 -
5.4	Undersökningens genomförande.....	- 13 -
5.5	Databearbetning	- 14 -
5.6	Etiska överväganden	- 15 -
5.6.1	Informationskravet.....	- 15 -
5.6.2	Samtyckeskravet.....	- 15 -
5.6.3	Konfidentialitetskravet	- 15 -
5.6.4	Nyttjandekravet	- 15 -
5.7	Förförståelse/värderingar	- 16 -
6	Resultat	- 17 -
6.1	Förnyelseresans mål.....	- 17 -
6.2	Förnyelseresans utmaningar.....	- 18 -
6.3	Handläggningens IT-stöd, idag och i framtiden.....	- 19 -
6.4	Från “min kund” till “kundens ärenden”.....	- 21 -
6.5	Från Generalist till Specialist.....	- 22 -
6.6	Arbeta geografiskt oberoende	- 23 -
7	Diskussion/teoretisk analys	- 25 -
7.1	Förnyelseresan, en modernisering och digitalisering av verksamheten.....	- 25 -
7.2	Handläggningens IT-stöd, idag och i framtiden.....	- 27 -
7.3	Arbetsförmedlingens verksamhetslogiska förflyttningar	- 27 -
7.4	Slutsats	- 30 -
7.5	Metoddiskussion	- 31 -
7.6	Förslag på fortsatt forskning	- 32 -
8	Referenser.....	- 33 -
8.1	Digitala referenser.....	- 33 -
8.2	Litteratur	- 35 -
9	Bilagor	- 36 -
9.1	Intervjuguide	- 36 -
9.2	Informationsbrev	- 38 -
9.3	Samtyckesblankett	- 40 -

1 Inledning

I det första kapitlet presenteras en inledning till Arbetsförmedlingens verksamhet, den kritik Arbetsförmedlingen fått ta emot och hur de genomgår en förnyelseresa i syfte att anpassa myndigheten till den rådande arbetsmarknaden.

1.1 En introduktion till Arbetsförmedlingens verksamhet

Arbetsförmedlingen är en statlig myndighet under regeringen som får sitt uppdrag från riksdagen och regeringen genom myndighetens instruktion och regleringsbrevet som uppdateras årligen. Arbetsförmedlingens uppdrag innefattar bland annat att bidra till en väl fungerande arbetsmarknad genom att matcha arbetssökande med arbetsgivare. Myndigheten har även i uppgift att hjälpa dem som står långt ifrån arbetsmarknaden att närma sig den. Således bidrar myndigheten till en ökad sysselsättning i landet. Arbetsförmedlingens uppdrag inkluderar inte bara att stötta arbetssökande men även att stötta arbetsgivare genom att förse dem med anställningsstöd. Anställningsstödet består av ekonomiskt stöd till en arbetsgivare för att anställa en person som står långt ifrån arbetsmarknaden. Vidare förser Arbetsförmedlingen arbetsgivare med ekonomiskt stöd för att kunna möjliggöra anställning för funktionshindrade. Det ekonomiska stödet används då i syfte att kunna anpassa arbetet för de med funktionshinder (Arbetsförmedlingen 2019; Bengtsson 2017:281).

Arbetsförmedlingen har sedan en tid tillbaka påbörjat vad de kallar för en *Förnyelseresa* i syfte att anpassa myndigheten till en samhällsbild som präglas av digitalisering, effektivisering och flexibilitet. Denna förnyelseresa består främst av åtta verksamhetslogiska förflyttningar, som sammantaget innebär en stor förändring i hur Arbetsförmedlingen bedriver sitt arbete internt samt externt mot kund. En förändring som är en av de största verksamhetsförändringar inom Arbetsförmedlingen under modern tid.

En av de mest märkbara förändringar i förnyelseresan är den förändring som kommer ske i Arbetsförmedlingens handläggningsprocesser. Arbetsförmedlingen har idag personliga handläggare för varje arbetssökande samt arbetsgivare som hanterar ditt ärende hos Arbetsförmedlingen (Se figur 2. s.4). Förändringen som sker är en förflyttning från en personlig handläggare till att kundens ärenden istället hanteras av flera handläggare med mer specifik kunskap av vissa områden inom handläggningen (Se figur 3. s.4).

Den nuvarande handläggningen inom Arbetsförmedlingen och huruvida den faktiskt är till någon hjälp för den arbetssökande att hitta en anställning har under en längre tid varit omdiskuterat i media. I en artikel publicerad i Expressen ifrågasätter personen kompetensen hos arbetsförmedlaren. Han säger *Jag behövde någon som kunde göra reklam för mig, sälja mig. Någon med kontakter och kunskap om hur arbetsmarknaden ser ut* (Lundgren 2011). En annan insändare som publicerats i Dagens Nyheter diskuterar om Arbetsförmedlingen borde läggas ned helt och hållet. Skribenten i insändaren säger att han inte ser nyttan med Arbetsförmedlingen men att han däremot ser ett flertal anledningar till varför Arbetsförmedlingen bör läggas ned. Han påpekar att 75 miljarder kronor är väldigt mycket pengar att lägga på en ineffektiv myndighet och ser istället att det är pengar som kan uppfylla andra ändamål inom staten (Björklöf 2015).

Även från politiskt håll har diskussioner om Arbetsförmedlingens effektivitet och hur de utnyttjar sina resurser för att uppfylla sitt uppdrag förts. Under hösten 2018 presenterades en ny budget i riksdagen som innebar ett minskat anslag för Arbetsförmedlingen. Minskningen är

på 800 miljoner inför år 2020 och fortsätter att minska stegvis 2021 och 2022 (Arbetsförmedlingen 2019). Det minskade budgetanslaget medför nya ekonomiska utmaningar för Arbetsförmedlingen att förhålla sig till.

Då Arbetsförmedlingen är en statlig myndighet som arbetar på uppdrag av regeringen finns det flera andra myndigheter som granskar Arbetsförmedlingens arbete. Granskningarna innefattar bland annat effekter av arbetsmarknadspolitik, arbetsmarknadens funktionssätt och arbetsmarknadseffekter av socialförsäkringen samt rapporter angående effektiviseringar och omprövningar inom myndigheten. Dessa myndigheter är Statskontoret, Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen (IAF) och Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU). Specifikt Statskontoret har i en rapport från 2019 belyst att arbetet med Arbetsförmedlingens förnyelseresa är väl förankrat bland medarbetare och chefer. Till sist visar rapporten att Arbetsförmedlingen behöver minska den interna administrationen. I dagsläget lägger arbetsförmedlarna mer tid åt administration än vad andra statligt anställda gör (IAF 2019; IFAU 2019 & Statskontoret 2019).

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att öka förståelsen för Arbetsförmedlingens handläggningsprocess och undersöka hur en ny handläggningsprocess motiveras inom Arbetsförmedlingens huvudkontor.

Studiens syfte kommer att besvaras utifrån följande frågeställningar:

- *Utifrån vilka grunder genomförs Arbetsförmedlingens förnyelseresa?*
- *Hur kan digitalisering av arbetsförmedlarens arbetsuppgifter och arbetssätt påverka handläggningen?*
- *Hur kan Arbetsförmedlingens handläggningsprocess förändras efter förnyelseresan?*

2 Bakgrund

I detta kapitel presenteras Arbetsförmedlingens förnyelseresa samt en ingående beskrivning av de fyra aktuella verksamhetslogiska förflyttningarna för denna studie.

2.1 Arbetsförmedlingens förnyelseresa

Arbetsförmedlingens förnyelseresa består av åtta verksamhetslogiska förflyttningar (Se figur 1). Nedan ser vi en illustrativ bild som visar vilka dessa verksamhetslogiska förflyttningar är.



Figur 1. Arbetsförmedlingens 8 verksamhetsförflyttningar (Arbetsförmedlingen 2018).

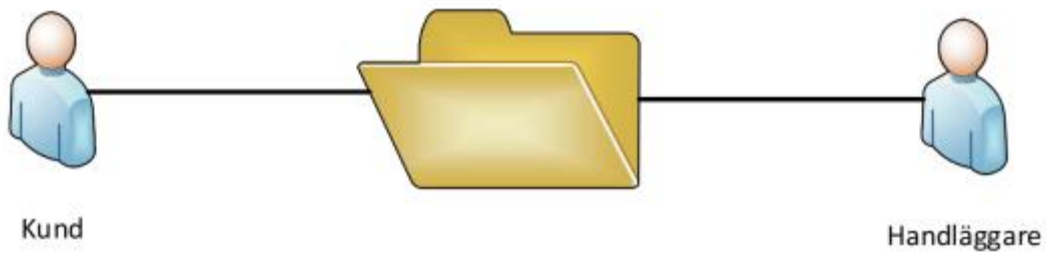
Dessa åtta verksamhetslogiska förflyttningar har alla sin egen roll i hur Arbetsförmedlingens arbetssätt utvecklas efter förnyelseresans genomförande.

Av dessa åtta verksamhetslogiska förflyttningar är det främst *Från “min kund till “kundens ärenden”*, *Från generalist till specialist*, *Från lokalt beroende till sömlöst digitalt oberoende* samt, *Från IT-stöd till IT-kärn* denna studie kommer undersöka närmare. Nedan följer en mer utförlig beskrivning av de fyra verksamhetslogiska förflyttningar denna studie kommer ha ett mer ingående fokus på.

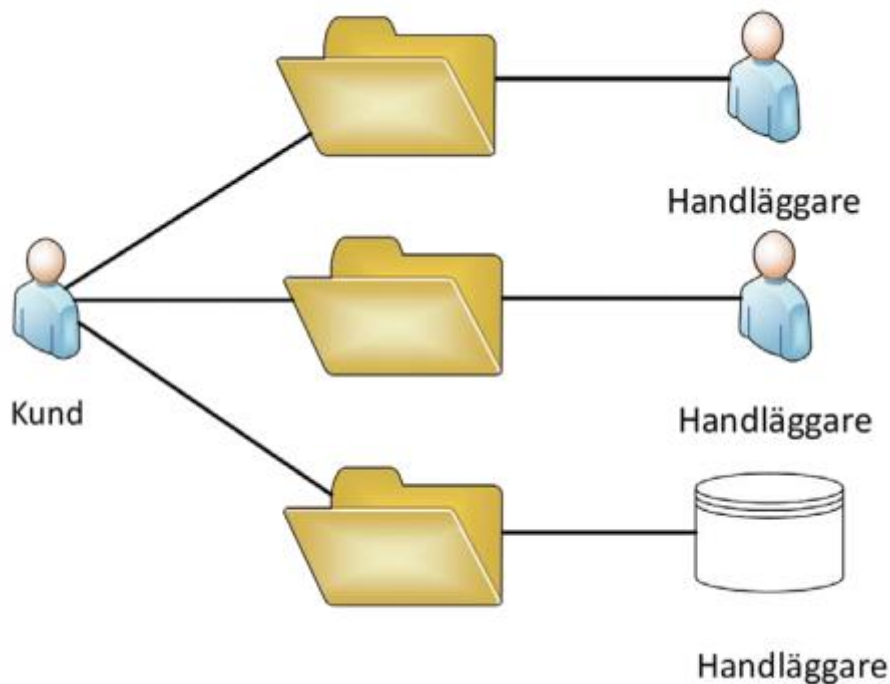
2.2 Från “min kund” till “kundens ärenden”

Förflyttningen *Från “min kund” till “kundens ärenden”* görs för att skapa en mer flexibel process mellan Arbetsförmedlingen och deras kunder. I dagsläget är de arbetssökande låsta till en handläggare (Se figur 2. s.4). Konsekvenserna för den arbetssökande med det nuvarande arbetssättet kan variera beroende på den tillskrivna handläggaren. Dennes tillgänglighet och kompetens kan variera, vilket påverkar förutsättningarna för den arbetssökande. Istället är målet för verksamhetsförflyttningen att de arbetssökande inte längre ska ses som ett ärende utan att de istället kan ha olika ärenden (Se figur 3. s.4) hos Arbetsförmedlingen. Genom E-förvaltning och digitalisering ska nya kanaler öppnas för att

öka tillgängligheten för de arbets sökande att få hjälp med sina ärenden. Vidare är målet att frångå arbets sättet med personlig handläggare och istället utifrån den arbets sökandes ärende tillsätta de med bäst lämpad kompetens (Arbetsförmedlingen 2018).



Figur 2. Kunden är ett ärende (Arbetsförmedlingen 2018:11).



Figur 3. Kunden har flera ärenden (Arbetsförmedlingen 2018:11).

Dessa illustrationer beskriver hur Arbetsförmedlingen går från en äldre tanke om att kunden är ett ärende (Figur 2.) till en ny ärendeindelning där kunden har flera ärenden som kan hanteras av olika handläggare eller system inom myndigheten (Figur 3.).

2.3 Från generalist till specialist

Förflyttningen *Från "min kund" till "kundens ärenden"* för oss in på verksamhetsförflyttningen; *Från generalist till specialist*. Syftet är att Arbetsförmedlingens kunder istället för att behöva vänta på sin personliga handläggare ska få den hjälp dem behöver, från rätt personer med rätt kunskaper och erfarenheter inom det specifika området. I nuläget krävs en större tillgänglighet och kunskap om verksamhetens alla delar för handläggarna, det bidrar till ökade svårigheter i att upprätthålla de kunskaper som krävs för att kunna erbjuda en hög och professionell service samtidigt som myndighetsuppdraget genomförs rättssäkert. Målet blir då genom att arbets sättet förflyttas *Från generalist till specialist* att de arbets sökande utifrån sina behov kan få expertishjälp av handläggare med rätt bransch- och yrkeskunskaper. Genom olika backofficefunktioner ska handläggaren även slippa arbete som rör administrativa och juridiska hanteringar. Specialistrollerna ska

ytterligare innefatta handläggare med hög kompetens inom karriärvägledning och hur du startar ett eget företag etc. (Arbetsförmedlingen 2018).

2.4 Från lokalt beroende till sömlöst digitalt oberoende

Denna förflyttning, *Från lokalt beroende till sömlöst digitalt oberoende*, innebär att kundens initiala kontakt med Arbetsförmedlingen sker genom deras digitala tjänster. Tidigare har processen för hur kunden tar den första kontakten med Arbetsförmedlingen skett via det lokala kontoret i den kommun de tillhör. Det personliga mötet på det lokala kontoret har utgjort den huvudsakliga kontakten mellan kunden och Arbetsförmedlingen. De digitala tjänster som funnits har även varit otydliga för kunden. Det sömlösa digitala flödet blir hur kontakten mellan Arbetsförmedlingen och kunden sker samt hur det hålls transparent. (Arbetsförmedlingen 2018).

2.5 Från IT-stöd till IT-kärn

Slutligen kommer den verksamhetslogiska förflyttningen *Från IT-stöd till IT-kärn* att undersökas närmare. Syftet med förflyttningen kopplas till det ökade kraven från kunderna gällande Arbetsförmedlingens tillgänglighet. Arbetsförmedlingen förväntas vara en modern myndighet med smidiga och transparenta digitala processer och då krävs det att något görs åt det. Målet till 2021 är att information som Arbetsförmedlingen och dess kunder skapar ska hänga ihop i *sömlösa flöden*, som i sin tur ökar rättssäkerheten. I takt med digitaliseringens utveckling ökar även möjligheterna för mer sofistikerade former av stöd (Arbetsförmedlingen 2018).

2.6 Begreppspreciseringar

2.6.1 Sömlöst flöde

Sömlöst flöde är ett begrepp vi definierar på följande sätt: Arbetsförmedlingens kunder ska oavsett genom vilken kanal (digitala, personliga eller via telefon) de tar kontakt med Arbetsförmedlingen via, kunna få samma hjälp. Kunden ska inte behöva upprepa sin historia för varje ny person den har kontakt med från Arbetsförmedlingen utan informationen ska alla kunna ha tillgång till. Sömlöst flöde kan beskrivas som att det för kunden ska vara friktionsfritt att vara i kontakt med Arbetsförmedlingen, den ska inte märka av att dennes ärende flyttar sig i myndigheten utan det ska fungera utan några hinder. Ytterligare betyder det att de personer som kunden kommer i kontakt med ska kunna hjälpa till och ha all information som behövs. Ur Arbetsförmedlingens perspektiv kan sömlöst flöde betyda att all information ska finnas tillgänglig på en dataplattform. Det kan medföra att administrativt arbete tar mindre tid och att arbetet blir mer friktionsfritt.

2.6.2 Handläggare/Kvalificerad Handläggare

Utifrån de intervjuer som utförts kan vi konstatera att handläggare har en specifik definition inom Arbetsförmedlingen. Handläggare inom Arbetsförmedlingen finns både ute i den operativa delen av verksamheten samt på huvudkontoret. De handläggare som arbetar på huvudkontoret är främst personer som arbetar med statistik, utredning, sakfrågor eller liknande, dessa benämns som kvalificerad handläggare. De handläggare som primärt har kontakten utåt med kund i den operativa verksamheten och arbetar med själva handläggningen benämns vanligtvis som arbetsförmedlare.

2.7 Studiens disposition

I kapitel tre lyfter vi fram tidigare och relevant forskning genom att presentera fyra vetenskapliga artiklar om digitalisering inom kunskapsyrken och organisationsförändringar. Ytterligare tidigare forskning innefattar en bok om digitalisering. Kapitlet belyser även de teoretiska utgångspunkter studien tagit avstamp från. I kapitel fyra presenteras metoden för studien med ett avsnitt av urval, genomförande, empiriinsamling och studiens tillvägagångssätt bl.a. Kapitlet avslutas med att vi presenterar tidigare förförståelse och värderingar om studiens ämne. I kapitel fem presenteras vårt resultat som den insamlade empirin legat till grund för. I studiens avslutande kapitel förs en diskussion om vårt resultat som kopplas till de teoretiska utgångspunkter och vetenskapliga artiklar som vi använt oss av. Ytterligare förs en diskussion om hur vår metodik i studien sett. Till sist avslutas kapitlet av att vi belyser vår slutsats med studien samt att vi presenterar förslag på framtida forskning.

3 Tidigare forskning

I följande kapitel kommer vi presentera tidigare forskning som för studien är relevant för att analysera vårt resultat.

Arbetsförmedlingens nya handlägningsprocess kommer bland annat att medföra en utökad ärendeindelning, specialisering av handläggare, en utvecklad digital plattform samt automatisering av digitala processer. Utifrån dessa förändringar är tidigare forskning som berör digitalisering inom offentliga verksamheter och styrning i samverkan med digitala verktyg av relevans att studera för att hjälpa oss förstå utifrån vilka grunder förnyelseresan genomförs, hur digitaliseringen kan påverka handlägningsprocessen och hur handlägningsprocessen kan tänkas förändras efter förnyelseresans genomförande.

3.1 Digitalisering inom den offentliga verksamheten.

Digitalisering är en av de största trenderna inom organisatorisk förändring och inom arbetsmarknaden för tillfället. Digitalisering utformar nya sätt att arbeta på, nya roller växer fram inom organisationen och digitalisering utformar även nya digitala tjänster som underlättar för de inom och utanför organisationen enligt Parviainen, Thinen, Kääriäinen och Teppola, författarna till artikeln: *Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice* (2017). Ytterligare finns det förväntningar på digitalisering och dess inverkan på kunskapsyrken, som att den ska bidra till en ökad produktivitet och effektivisering av arbetet. Dessa förväntningar diskuterar författarna Vouri, Helander och Okkonen i artikeln *Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance* (2018).

Att löften från ledningsstaben inom organisationer om ökad produktivitet, effektivitet och bättre användning av kunskap ska förbättra organisationers arbetssätt är ett ofta omtalat ämne. Som grund till det ligger att digitalisering kan bidra till högre kvalitet, bättre användning av organisationers resurser, lägre kostnader, högre tillgänglighet för kommunikation samt flexibilitet. Digitalisering kan bidra med både positiva och negativa effekter, men de negativa effekterna är oftast enklare att identifiera (Vouri, Helander & Okkonen 2018; Parviainen m. fl. 2017). Ur arbetstagarens synvinkel är det sällan som dessa löften och förhoppningar uppfylls. Då fler system implementeras för att öka produktivitet och effektivitet kan snarare det omvända hända. Det gäller främst då digitalisering bidrar till en ökad arbetstakt, multitasking och att fler störningsmoment kan uppstå. Minskade sociala kontakter och social interaktion kan även bli ett resultat av digitalisering på arbetsplatser (Vouri, Helander & Okkonen 2018). Däremot kan digitalisering bidra till att minska administrativa uppgifter som inte behöver mänskligt inflytande samt förenkla uppgifter som kräver omfattande kunskap om vissa ämnen (Ibid.). För att organisationer ska lyckas med sin digitalisering är det viktigt att ledningen aktivt arbetar med utvecklingen av olika stöd och en bra grund för organisationen att arbeta med digitalisering utifrån och därigenom kunna öka sin produktivitet (Vouri, Helander & Okkonen 2018). Digitalisering är en del av alla organisationer och den ökar ständigt, därav blir det av största vikt för organisationer på arbetsmarknaden att ha en positiv inställning till digitalisering istället för att avvakta och se vad utfallet av digitaliseringen blir. Organisationer kan inte förvänta sig att behålla sitt inflytande inom arbetsmarknaden utan att implementera en viss grad av digitalisering (Parviainen m. fl. 2017).

Digitalisering inom offentliga organisationer medför stora förändringar. Det finns ett samlingsbegrepp för denna digitalisering inom offentlig förvaltning, *e-förvaltning*. E-förvaltning fokuserar på att effektivisera den offentliga förvaltningen genom digitalisering i

syfte att uppnå en samverkande, effektiv och offentlig service. Denna beskrivning av e-förvaltning görs i boken *Digitalisering* (Cöster & Westelius 2016:80). Digitalisering möjliggör för människor att inte arbeta knuten till en specifik geografisk plats utan att istället utföra arbetet på distans (Cöster & Westelius 2016:97). Digitalisering stödjer även för en högre grad av automatisering. Inte bara de fysiska arbetsmoment som anses repetitiva och kan medföra förslitningsskador på arbetstagaren, utan även automatisering av intellektuella aktiviteter för att öka effektivitet och produktivitet. Ytterligare kan automatiseringen av vissa arbetsuppgifter frigöra tid som i sin tur kan läggas på att arbetstagarna utvecklar sina kunskaper om arbetet (Cöster & Westelius 2016:114-115; Parviainen m. fl. 2017).

Automatisering av intellektuella aktiviteter görs även inom Arbetsförmedlingen genom digitalisering och utveckling av deras IT-stöd i ärendehantering där handläggaren ska få ett ökat stöd och hjälp i sin handläggning. Automatisering av intellektuella aktiviteter innebär vissa omställningar och kommer innebära ett behov av omskolning för arbetaren att använda de nya systemen (Cöster & Westelius 2016:117). Digitaliseringen utvecklar även automatiserade självservicejänster som minskar antalet behövda träffar mellan handläggare och arbetssökande/arbetsgivare. Relationen mellan myndighet och kund minskas på ett personligt plan när det personliga mötet inte sker, vilket medför svårigheter för handläggaren att identifiera fall där tidiga insatser för kunden är viktiga. Ytterligare kan digitalisering och självservicejänster innebära nya svårigheter för individer som saknar den digitala kunskap som krävs. Nord (2017) diskuterar detta i sin artikel om Arbetsförmedlingen: *Paradigmskifte inom den svenska arbetslinjen - effekter för arbetsförmedlarnas yrkesutövning och yrkesroll* och fortsätter diskussionen genom att belysa att det finns en misstro bland handläggarna där de anser att deras eget yrkeskunnande är bredare än system. Handläggarna förhåller sig dock positiva till att dokumentation och aktivitetsrapportering ska finnas samlat i ett bättre IT-stöd (Ibid.).

3.2 Styrning i samverkan med digitala verktyg

Organisationer med en hög grad av digitalisering väntas vara flexibla och formbara. Detta medför utmaningar i styrningen av organisationen. Styrningens syfte är att på ett effektivt sätt uppnå organisationens mål. Ökning av digitalisering i organisationer har medfört att omfattningen av mängden styrsystem för att underlätta styrningen ökat (Cöster & Westelius 2016:100-101). Hur en organisation leder och styr en organisationsförändring är en avgörande del för vad resultatet av organisationsförändringen blir. Organisationen måste vara mottaglig och villig att genomgå förändring för att förbli konkurrenskraftiga inom den rådande arbetsmarknaden präglad av digitalisering. Kontinuerligt analysera processerna inom sin organisation för att på ett bra sätt kunna utveckla de metoder och strategier de behöver använda krävs för att genomföra en välplanerad och smart organisationsförändring. Detta konstaterande har gjorts av Kanaane, Akabane, Peterossi och Endler, författare till artikeln *Organizational Change Management in a Strategic Perspective* (2015).

Problem organisationen möter vid implementering av mer digitala verktyg kan hanteras genom att konkretisera vilka tillvägagångssätt som är bäst lämpade att applicera. I författarnas fall (Kanaane m. fl. 2015) valde de att implementera ny teknologi för att hantera organisationsförändringen. Den nya teknologin minskade antalet risker och fel organisationen förväntades ställas inför. De valde även att inkludera och samarbeta med många av de involverade i organisationsförändringen som visade sig innebära en stor utmaning för organisationen. Många involverade resulterar i minst lika många åsikter att ha i åtanke vilket kan vara svårhanterat. Att involvera de berörda av organisationsförändringen visade sig

slutligen vara extremt viktigt för organisationens framgång och en smart strategi för organisationen att använda sig av (Ibid.).

Arbetsförmedlingens förnyelseresa är unik i sitt slag men kan förklaras och förstås med hjälp av den tidigare nämnda forskningen. Digitalisering och effektivisering är de stora fokusområdena i den forskning vi tagit del av. Forskningen belyser effekterna av digitalisering där både positiva och negativa utfall problematiseras, effekter som liknar varandra i de olika forskningsområdena.

4 Teoretiska utgångspunkter

I följande kapitel kommer teori anknytning/teoretiska utgångspunkter att presenteras som ligger till grund för analysen av vårt resultat.

4.1 Specialisering och arbetsindelning

Arbetsförmedlingens förnyelseresa innebär en högre grad av specialisering och en mer uppdelad arbetsindelning. Standardisering av arbetet med att bryta ned det olika arbetsuppgifterna till specialiserade delar vardera handläggare ska ansvara över i handläggningen är en del av den förändring som väntas genomföras. Ett exempel på en teori som anpassar en liknande typ av standardisering och arbetsindelning är Scientific Management. Scientific Management som även kallas Taylorism (vilket är den benämning av teorin vi kommer använda oss av framöver) är en teori utvecklad under slutet av 1800-talet. Avsikten med teorin var att standardisera och organisera arbetet samt skapa en ökad arbetsdelning (Börnfelt 2017:25). Taylorismen kommer från början från det tidiga amerikanska industrisamhället och utformning av arbetssätt utifrån Taylorismen har än idag en stark koppling till arbetets organisering. Teorin har även haft en betydande inverkan på kontorsarbetets utformning (Ibid.). Förutom att standardisera och organisera arbetet samt skapa en ökad arbetsdelning är ett av målen med Taylorismen att öka arbetets effektivitet (Ibid.).

Specialisering av Arbetsförmedlingens handläggare förväntas vara ett sätt att öka effektiviteten i handläggningen. Minskning av handläggningstider förväntas vara ett resultat av att de olika handläggarna är specialister inom vissa sakområden. Till en viss grad kan detta jämföras med tillvägagångssättet inom Taylorismen när ledningen således övertar yrkeskunskapen från arbetarna i industrin och planerar arbetsprocessen in i minsta detalj. Ytterligare skulle arbetet utföras mer individuellt och arbetarna skulle specialiseras på vissa arbetsuppgifter inom processen (Börnfelt 2017:26). Några andra bidragande effekter av Taylorismen var att arbetarnas verktyg skulle vara utformade på sätt som möjliggjorde ett mer rationellt och effektivt arbetssätt (Börnfelt 2017:28-29).

Kritik har riktats mot Taylorismen. Kritiken handlade bland annat om att arbetstagarna de facto förlorade inflytande över sitt arbete, då ledningen skötte all planering med hur arbetet skulle organiseras och utföras. Ytterligare fick den utstå kritik då mindre kvalificerade arbetsuppgifter innebar minskade löner för arbetarna. All form av eget tänkande för hur man skulle gå tillväga för att lösa arbetsuppgifter berövades även arbetaren, istället var det numera tjänstemännen som planerade arbetet in i minsta detalj. Teorin har fått ta emot kritik även i modern tid där Blauner (1964) genom sin forskning visade på att människor känner sig främmande inför ett monotont och fragmenterat arbete, där de endast blir en liten del i en större helhet, ytterligare kan ett monotont arbete leda till förslitningsskador, samt att den mentala hälsan blir lidande (Börnfelt 2017:36-37).

New Public Management (NPM) är ett begrepp använt inom den offentliga sektorn. Likt Taylorismen är NPM ett styrverktyg som används av organisationer inom den offentliga sektorn för att styra och kontrollera organisationen och i sin tur hantera användningen av de offentliga resurserna på ett effektivt och rationellt sätt (Lane 2000:7). NPM är även ett styrverktyg som används av staten genom att med hjälp av bl.a. regleringsbrev styra offentliga myndigheter på ett effektivt och rationellt sätt inom arbetsmarknaden, däribland Arbetsförmedlingen. Med NPM ges även mandatet för styrning (likt Taylorismen) till de uttalade hierarkiska positionerna inom en organisation, chef, personalchef, sektionschef osv. Att främst ge mandat till de uttalade chefspositionerna anses inom NPM bidra till effektiviteten inom myndigheten (Lane 2000:193).

De offentliga resurserna inom den offentliga sektorn möter utmanande aktörer på grund av både digitaliserade- och institutionella förändringar i samhället. Att använda dem offentliga resurserna genom att ha enskilt monopol till vissa marknader är ineffektivt jämfört med att resurserna finns inom en fri marknad. Då utmanande aktörer finns inom den privata sektorn appliceras NPM för att effektivisera de offentliga myndigheterna. Det blir aktuellt för myndigheterna att genomgå institutionella reformeringar och digitalisering av myndigheten för att kunna utmana de privata aktörerna på arbetsmarknaden (Lane 2000:201-202). Liknelser mellan Taylorismen och NPM återfinns då bägge teorier bygger på att skapa ett högre mervärde. Taylorismen bygger främst på en ökad ekonomisk vinning medan NPM bygger på att effektivisera användningen av de offentliga resurserna.

4.2 Instiutualisering av offentliga myndigheter

En ledande teori inom organisationslära och hos myndigheterna är *institutionell teori*. Institutionell teori är en teori om hur institutioner växer fram i samhället. Institutionell teori ser att det är när människor samverkar som de tillsammans utformar och konstruerar den sociala verklighet som vi kallar för en institution. En institution kan vara något enkelt som en grupp vänner till något invecklat som en global organisation. Det alla institutioner har gemensamt är att de det finns en organiserad procedur och en social ordning (Eriksson-Zetterquist 2009:14-15). Institutionell teori antar att människan agerar och fattar beslut utifrån flera olika aspekter: Känsломässiga, kognitiva, politiska och strategiska aspekter (Eriksson-Zetterquist 2009:6). Motsatsen till institutionell teori är att människan är ekonomiskt rationell och endast eftersträvar att maximera sin ekonomiska nytta. Ställs individen inför ett flertal val kommer hen välja det alternativ som resulterar i den maximala ekonomiska vinsten (Ibid.). Institutionell teori bör dock ses mer som ett ramverk istället för en enhetlig teori då olika aktörer/teoretiker har olika definitioner och tolkningar av vad institutionell teori är och hur den används (Eriksson-Zetterquist 2009:7-8).

Institutionell teori har lagt grunden för en mer moderniserad teori, nyinstitutionell teori. Nyinstitutionell teori utformades för att undvika vad institutionell teori beskrivits att vara, alldeles för deskriptiv och abstrakt (Eriksson-Zetterquist 2009:64). Nyinstitutionell teori, granskar hur organisationer bildas inom samma bransch men på olika geografiska platser och hur de har gemensamma organisationsstrukturer och processer. Nyinstitutionell teori undersöker också varför organisationsstrukturer och processer tenderar att bli alltmer komplexa och utbredda (Ibid.). Nyinstitutionell teori konstaterar även att organisationer som befinner sig inom samma bransch tenderar att bli homogena och alltmer lika varandra trots deras geografiska avstånd. Denna teori om homogenisering förklarar två begrepp, *organisationsfält* samt *isomorfism* (DiMaggio & Powell 1983; Eriksson-Zetterquist 2009:71-72).

Organisationsfält innebär att organisationer skapar samhället samtidigt som samhället skapar organisationer. Organisationer tillsammans skapar olika samhällsprocesser inom deras specifika fält. Samverkan inom dessa fält gör även att isomorfism uppstår mellan dessa organisationer (DiMaggio & Powell 1983:148). Med isomorfism menas att organisationer tenderar att bli allt mer lika varandra inom vissa fält, de samverkar och tar efter varandra (Eriksson-Zetterquist 2009:72). Isomorfism är dock inte alltid frivillig, i vissa situationer är isomorfismen tvingande. Institutionell isomorfism är ett begrepp som används för att främst förklara samverkan mellan politik och hur de påverkar de politiskt styrda organisationerna.

Institutionell isomorfism består främst av tre olika mekanismer; tvingande isomorfism, mimetisk isomorfism samt normativ isomorfism (DiMaggio & Powell 1983:150). Tvingande isomorfism kommer från politiken och statens regleringar och kontroller. Dessa kan exempelvis komma i form av regleringsbrev till politiskt styrda myndigheter. Politiken och staten kan då skapa isomorfism mellan politiskt styrda organisationer (DiMaggio & Powell 1983:150). Mimetisk isomorfism grundas i osäkerhet till hur organisationen ska agera. Istället för att agera utifrån sitt eget tänk imiterar de andra organisationer för att slippa hitta på ett eget tillvägagångssätt för att lösa problemet. Normativ isomorfism kommer från utbildning och professioner och dess inflytande över vad som är rätt eller fel att göra. Normativ isomorfism ser till att skapa en gemensam förståelse för en profession. De som arbetar inom samma fält tenderar då att klä sig lika, tala lika. Det präglas av tradition och kontroll inom organisationen (DiMaggio & Powell 1983:151-152).

För att förtydliga hur effektivisering, specialisering och standardisering uppnås görs den främsta kopplingen till digitaliseringen av verksamheten och hur digitaliseringen av en verksamhet i samhället blir en del i hur den isomorfiska trenden uppstår. Effektivisering, specialisering och standardisering är begrepp som beskriver varför förändringar inom organisationer sker. Styrning inom organisationen behövs för att de ska uppnås och förverkligas. Följande teorier ligger till grund för att tolka hur Arbetsförmedlingen arbetar för att uppnå målen med *förnyelseresan*.

5 Metod

Detta kapitel kommer beröra hur tillvägagångssättet för den empiriska insamlingen har genomförts. Vilken vald metod vi funnit bäst lämpad för insamlingen av data. Det berör även hur det empiriska materialet har hanterats samt hur avgränsningar och vilka etiska överväganden som gjorts.

5.1 Urval

Valet av deltagare i uppsatsen har gjorts med hjälp av två kontaktpersoner på Arbetsförmedlingens huvudkontor. Dessa två personer arbetar med de berörda delarna av verksamheten vi har valt att analysera och personerna fungerar i denna uppsats som *gatekeepers*. Vi tilldelades en lista från våra *gatekeepers* med ett målstyrt urval med potentiella intervjukandidater som på något sätt är eller har varit involverade i förnyelseresan.

Alan Bryman förklarar att målstyrda urval innebär att de urval som används i studien bestäms utifrån respondenternas förmåga att ge nyttig empiri till att besvara studiens forskningsfrågor (Bryman 2018:498). Listan av intervjukandidater bestod av 13 personer varav elva av dessa tillfrågades om att delta på en intervju. Avgränsningar till vilka elva som tillfrågades gjordes genom att vi utifrån yrkestitel valde de med olika roller inom Arbetsförmedlingen. Personerna med samma yrkestitel valdes slumpmässigt i form av lottnings.

Utöver de 13 personer tilldelade via listan från våra *gatekeepers* tillfrågades ytterligare en person till att delta i studien. Denna persons kontaktuppgifter gavs författarna genom den släkting till en av författarna som arbetar på Arbetsförmedlingens huvudkontor. Urvalet av respondenter har enbart bestått av anställda på Arbetsförmedlingens huvudkontor i Stockholm. Intervjupersonernas gemensamma nämnare är att de i viss utsträckning har varit delaktiga i en eller fler av fyra av de verksamhetslogiska förflyttningar Arbetsförmedlingen genomgår.

De fyra verksamhetslogiska förflyttningarna denna undersökning har lagt fokus på är

- *Från "min kund" till "kundens ärenden"*
- *Från "generalist" till "specialist"*
- *Från lokalt beroende till sömlöst digitalt oberoende*
- *Från "IT-stöd" till "IT-kärn"*

(Se figur.1. s.3)

Avgränsningar i urvalet utfördes genom att inte inkludera handläggare i den operativa delen av verksamheten, Arbetsförmedlingens lokala kontor. Detta utfördes då vi ville ha kontakt med personer involverade i utvecklingen och implementeringen av förnyelseresan. Eftersom de anställda på de lokala kontoren inte är involverade i förnyelseresans utveckling och implementering ansåg vi att de ej besatt tillräcklig kunskap om förnyelseresan för att kunna bidra med den insikt vi behövde för studien. För att studien ska kunna besvara syftet behöver urvalet göras utifrån de uppställda frågeställningarna för att läsaren ska övertygas att studien stämmer överens med helhetsbilden och att resultatet tjänar ett syfte (Becker 2008:78).

5.2 Empiriinsamling

Det empiriska insamlingsarbetet har bestått av två olika tillvägagångssätt för att uppfylla mättnad i uppsatsen. Semistrukturerade intervjuer utgör den empiriska data som redogörs för i resultatet. Utöver de semistrukturerade intervjuerna har vi även gått igenom och läst interna och externa dokument vilket ökat vår egen förståelse för ämnet samt bekräfta empirin insamlad vid intervjuerna.

Intervjuerna utgör som tidigare nämnt det insamlade empiriska materialet. Intervjuerna har föregåtts av skrivandet av en intervjuguide (Se bilaga 1.) samt ett informationsbrev (Se bilaga 2.) med relevant information om uppsatsens syfte och utförande som skickades ut i samband med förfrågan om intervjudeltagandet. Intervjuerna har varit semistrukturerade till sin karaktär med möjlighet till följdfrågor som avviker från intervjuguiden vid behov (Justesen & Mik-Meyer 2011:46-47). Semistrukturerade intervjuer är lämpligt för explorativa undersökningar där vi som författare vill få fram ny relevant kunskap om ämnet utifrån vissa förbestämda teman (Ibid.). I intervjuguiden formulerades öppna frågor med utgångspunkt "hur" eller "vad" med syfte att intervjupersonen utförligt ska kunna besvara och beskriva sitt eget svar på frågan (Becker 2008:69).

Granskning av Arbetsförmedlingens interna styrdokument och andra liknande dokument rörande Arbetsförmedlingens förnyelseresa har också utförts. Detta eftersom interna dokument spelar stor roll för olika beslut och handlingar inom större organisationer som Arbetsförmedlingen är och kan innehålla viktig information kring myndighetens verksamhet och styrning. Dokumentering är en stor del av hur organisationer, speciellt statliga verksamheter, utför sitt arbete (Justesen & Mik-Meyer 2011:103). Även dokumentation skriven av andra organisationer om Arbetsförmedlingen var av relevans att studera. I denna studie inkluderas granskning av utvärderingar av Arbetsförmedlingens arbete som gjorts av externa parter eller andra organisationer (Se Inledning: IAF, IFAU, Statskontoret, s.1-2).

5.3 Reliabilitet och Validitet

För att säkerställa och undersöka att vår intervjuguide kunde ligga till grund för att besvara vårt syfte och ge oss tillfredsställande svar genomförde vi en pilotintervju med en anställd på Arbetsförmedlingens huvudkontor. Denne anställd var inte delaktig i huvudstudien utan intervjuades i syfte att testa våra frågor (Bryman 2018:332). Den interna validiteten innebär att mellan observationer och de teoretiska idéer som utvecklas ska finnas en god överensstämmelse samt att det som undersöks är det som utgetts att undersökas. I denna studie anser vi att det uppfylls då vi tillsammans diskuterat vilka teorier som kan hjälpa oss förstå empirin och att syftet samt frågeställningarna legat till grund för diskussionen (Bryman 2018:465). Då urvalet i vår studie varit begränsat till anställda på Arbetsförmedlingens huvudkontor blir det svårt att generalisera resultatet till andra miljöer med möjligtvis undantag för andra myndigheter med liknande styrning och arbetssätt som Arbetsförmedlingen (Bryman 2018:466).

Reliabilitet i kvalitativa undersökningar är även dem kategoriserade i interna och externa delar. Den interna reliabiliteten handlar om hur vi som författare tolkar den empiri som samlas in på ett liknande sätt (Bryman 2018:465). För att säkerställa att den interna reliabiliteten uppnås gjordes noggranna transkriberingar av alla intervjuer, där vi sedan gemensamt gick igenom detta material. Den externa reliabiliteten handlar om i vilken utsträckning som studien kan genomföras på nytt. Något som kan vara vanskligt inom kvalitativ forskning då vi inte kan frysa sociala miljöer, samt att sociala betingelser kan ändras under studiens gång (Bryman 2018:465). Vi anser dock att vår studie kan upprepas på nytt efter förnyelseresan genomförande, något vi återkommer till under *Förslag till fortsatt forskning* (Se s.32).

5.4 Undersökningens genomförande

Arbetsförmedlingens historia och dess centrala roll på arbetsmarknaden är något vi som studenter inom arbetsvetenskap finner intressant. Att efter tre års studier få applicera de teoretiska kunskaper vi samlat på oss och jämföra de med hur den praktiska verkligheten ser

ut inom en myndighet med djupa rötter i den svenska arbetsmarknaden är för oss ovärderliga erfarenheter inför ett kommande yrkesliv.

Den initiala dialogen med Arbetsförmedlingen påbörjades med våra gatekeepers i december 2018. Dialogen bestod främst om eventuella ämnesområden som skulle kunna studeras. Under våren fördes en närmare diskussion som slutligen gav oss ett tydligt ämnesområde att undersöka. Totalt genomfördes åtta semistrukturerade intervjuer som tillsammans utgör empirin i studien.

Intervjuerna föranleddes av ett flertal steg innan de utfördes. Första steget inleddes med kontaktande av de kontaktpersoner, eller gatekeepers, vi haft den primära kontakten med på Arbetsförmedlingen. Dessa gatekeepers skickade ett flertal relevanta interndokument om Arbetsförmedlingens åtta verksamhetslogiska förflyttningar för oss att läsa och få en förståelse i vad Arbetsförmedlingens förnyelseresa innebär och vad den består av. Intervjuguiden (Se bilaga 1.) sammanställdes tillsammans med ett informationsbrev (Se bilaga 2.) om examensarbetet samt intervjuens syfte som sedan skickades till våra gatekeepers för godkännande av dom samt deras chefer.

Intervjuer genomfördes med de åtta respondenter som tackat ja till deltagande i studien. Vid intervjutillfället tilldelades intervjupersonerna en blankett för godkännande av informationshantering enligt dataskyddsförordningen GDPR¹ (Se bilaga 3.). Intervjuerna varade mellan 30 till 62 minuter. Under intervjuerna deltog vi båda författare till detta examensarbete, en ställde de förbestämda frågorna i intervjuguiden och den andre ställde relevanta följdfrågor. Vardera författare ledde respektive ställde relevanta följdfrågor i fyra intervjuer var. Intervjuerna spelades in för underlättnad av transkriberingen vilket följde som nästa steg efter intervjuernas utförande. Efter transkriberingen var genomförd raderades alla ljudfiler och analysen av den insamlade empirin påbörjades. Vid eventuellt otillräckligt resultat hade övriga personer som inte kontaktades för intervjuer kontaktats för kompletterande intervjuer.

5.5 Databearbetning

Transkribering gjordes ordagrant utefter de inspelade intervjuerna i syfte att underlätta vid kodning och analys (Aspers 2011:156). Efter att transkribering av intervjuer färdigställdes och textinsamlingen var gjord utfördes en kvalitativ innehållsanalys med syfte att dela in materialet i kategorier genom användningen av ett kodschema (Boréus & Kohl 2018:50). Kodningen genomfördes genom att anpassa *marginalmetoden* vilket innebär att markera färgkoder i marginalen på de transkriberingar som har gjorts. Den traditionella använder papper och penna, men i denna studie anpassades samma metod digitalt genom att färgmarkera direkt i de digitala transkriberingarna (Aspers 2011:185). Ett kodschema är ett instrument som används vid en manuell analys av material. Kodschemat består av vissa kodningsenheter, alltså specifika återkommande ord eller teman som går att urskilja vid analysen (Boréus & Kohl 2018:58-59).

Innehållsanalysen bestod främst av *primärmaterial* vilket i denna studie är den information som insamlats vid intervjuerna, men även *sekundärmaterial* vilket är den information som insamlats via granskning av Arbetsförmedlingens interna text-/styrddokument (Aspers 2011:167).

¹ General Data Protection Regulation

5.6 Etiska överväganden

I vår studie har vi tagit hänsyn till de fyra huvudkraven för forskningsetiska principer. De är enligt följande: *Informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet 2002:6).

5.6.1 Informationskravet

Informationskravet syftar till att vi som forskare ska informera våra i detta fall respondenter, om vårt syfte med studien. Vi anser att vi uppnått informationskravet då vi i samband med att vi skickade ut en intervjufrågan till våra respondenter även beskrev vad syftet med vår studie var, samt varför vi ville att de skulle delta. Vi belyste att vi under våren skriver vår kandidatuppsats på Högskolan i Borås och vid intervjutillfället informerades även skriftligt i samtyckesblanketten att studien kommer publiceras på nätet samt användas till skolans förfogande. I vårt informationsbrev till respondenterna beskrev vi även hur tillvägagångssättet för intervjuerna skulle gå till, samt hur lång tid intervjun beräknades att pågå. Slutligen informerades respondenterna i informationsbrevet att de när som helst under studien fick dra tillbaka sin medverkan och att den information som de hunnit ge oss inte längre kommer användas i studien samt att den raderas (Vetenskapsrådet 2002:7).

5.6.2 Samtyckeskravet

Samtyckeskravet syftar till att respondenterna i studien har möjlighet att självständigt bestämma om hur länge och på vilka villkor de deltar på. Ytterligare ges respondenterna möjlighet att när de vill avbryta sin medverkan i studien. Detta utan några negativa påföljder. Respondenterna ska ge sitt samtycke till oss som forskare att delta i studien (Vetenskapsrådet 2002:9-10).

För att säkerställa att samtyckeskravet uppnås fick respondenterna innan påbörjade av intervjun skriva på en samtyckesblankett (Se bilaga 3.) som de sedan fick behålla en kopia av. Där gav vi återigen respondenterna information om syftet med studien samt hur tillvägagångssättet för intervjuerna kommer att se ut. De bör inte heller finnas något beroendeförhållande mellan oss som forskare samt respondenterna vilket vi anser att det inte finns (Vetenskapsrådet 2002:10).

5.6.3 Konfidentialitetskravet

Den information som framkommer ur våra intervjuer ska behandlas på sådant sätt att utomstående individer inte ska kunna identifiera deltagarna i studien. Ytterligare ska det vara omöjligt för utomstående att komma åt den insamlade empirin.

För att säkerställa att konfidentialitetskravet uppnås har vi i vår uppsats arbetat med att anonymisera våra respondenter genom att inte benämna dem med namn, ålder, eller befattning inom Arbetsförmedlingen. Vi har även varit noggranna med att vårt material förvaras på ett säkert sätt, för att obehöriga inte ska få tillgång till det. Efter att intervjuerna transkriberades klart raderade vi dem inspelade intervjuerna då de inte längre behövdes (Vetenskapsrådet 2002:12-13).

5.6.4 Nyttjandekravet

Nyttjandekravet syftar till att den empiri som samlas in endast får användas för forskningens ändamål. Ytterligare innebär det att empirin inte får överlämnas till obehöriga eller användas för andra icke-vetenskapliga ändamål. Slutligen innebär det att eventuellt insamlade personuppgifter för forskningsändamålet inte får ligga till grund för beslut eller åtgärder som direkt påverkar våra respondenter (Vetenskapsrådet 2002:14).

För att uppfylla kravet har vi informerat respondenterna att den empiri vi samlar in endast kommer användas för att besvara forskningsändamålet, samt att ljudinspelningar och transkriberingar kommer raderas när de inte längre behövs.

5.7 Förförståelse/värderingar

Inför att en studie påbörjas finns alltid en viss föreställning om hur verkligheten ser ut och vad det väntade utfallet av studien kan bli. Föreställningar formas i den sociala vardag vi befinner oss i och kan exempelvis förstås i stereotypiska föreställningar om hur en individ som arbetar inom Arbetsförmedlingen är. Enligt Howard. S. Becker (2008) är en grundläggande anledning till varför samhällsstudier utförs att förfina och skapa en ny föreställning om hur verkligheten ser ut (Becker 2008:23-24).

Arbetsförmedlingen är en myndighet som varit närvarande inom arbetsmarknaden för näringslivet under flera decennier. Det är även en myndighet som majoriteten av befolkningen i någon form haft kontakt med, detta inkluderar oss som författare av denna studie. Vi båda författare av denna studie har varit inskrivna på Arbetsförmedling. En av oss har även tagit del av upplevelsen att bli mottagen på ett av Arbetsförmedlingens kontor. Denna erfarenhet vi författare besitter kan jämföras med föreställningar om verkligheten, har du varit med om ett händelseförlopp föreställer du dig att ett liknande händelseförlopp sker följande gång. Dina erfarenheter formar då en föreställning om väntat utfall (Becker 2008:24).

Föreställningar består av gissningar om hur verkligheten är, gissningar som kan vara felaktiga. Föreställningar behöver därför inte vara korrekta antaganden. När vi säkerställer det vi föreställer oss som något korrekt (genom att införskaffa sig verklig kunskap om antagandet), gör det att den tänkta studien blir pålitligare (Becker 2008:26).

Då Arbetsförmedlingen är en etablerad myndighet i det svenska samhället med ett stort deltagande från befolkningen innebär detta att de ofta är hårt granskade av nyhetsmedier. Under de senare åren har Arbetsförmedlingen fått ta emot en hel del kritik för dess arbete och förtroendet för Arbetsförmedlingen har varit lågt bland den svenska befolkningen. Enligt en förtroendebarameter från Kantar Sifo som utfördes under 2018 hade endast 11% av den svenska befolkningen förtroende för Arbetsförmedlingen (Kantar Sifo 2018). Detta statistiska förtroende kan ha en inverkan på vår tidigare uppfattning om Arbetsförmedlingens verksamhet.

Före examensarbetets inledande fas har även en av författarna utfört en utvärdering av Arbetsförmedlingens interna och externa remissinstanser de utfört i samband med förnyelseresan (Se Af-2018/0005 8818). Dessa remissinstanser utfördes i syfte med att identifiera risker med förnyelseresan.

Den författare som utfört utvärderingen mot Arbetsförmedlingen har även en nära släkting anställd på Arbetsförmedlingens huvudkontor. Släktingen till författaren har varit delaktig vid studien genom att agera gatekeeper för en av de deltagande respondenterna i studien. Den personliga relationen mellan en av författarna och dess släkting kan påverka validiteten i studien. Den personliga relationen till en anställd på Arbetsförmedlingens huvudkontor kan ha gett bägge författare en tidigare förförståelse och kunskap om Arbetsförmedlingen innan påbörjat examensarbete.

6 Resultat

I detta kapitel presenteras vårt resultat från de intervjuer som under tre dagar genomfördes på Arbetsförmedlingens huvudkontor där sammanlagt åtta personer intervjuades. Även dokumentgranskning har möjliggjort besvarande av syftet.

6.1 Förnyelseresans mål

Arbetsförmedlingen har en verksamhetsplan för 2019 (Arbetsförmedlingen 2019) som innefattar att anpassa de åtta verksamhetslogiska förflyttningar som presenterats tidigare i studien (se Bakgrund: Arbetsförmedlingens förnyelseresa s.3). Orsaken till att de verksamhetslogiska förflyttningarna behöver implementeras beskrivs av en respondent grundas i det föränderliga samhälle Arbetsförmedlingen behöver förhålla sig till. Ett föränderligt samhälle som innebär ytterligare utmaningar för Arbetsförmedlingen, utmaningar som även bidrar till rädsla över att begå misstag. Samma respondent beskriver denna oro och rädsla över att anpassa sig till den samhällsförändring som existerar inom den offentliga sektorn på följande sätt:

...att ta sig an det snabba föränderliga samhället som vi lever i, som kräver att man utforskar och testar och failar i en statsförvaltning som är präglad så intensivt av att vi har hand om skattebetalarnas pengar, det får inte bli fel. Vilket har resulterat i att vi utreder ihjäl oss och vi får inget gjort. För det bästa sättet att inte göra något fel, är att inte göra någonting.

- Respondent 3

Arbetsförmedlingens förnyelseresa grundas i en övergripande förståelse av att de behöver anpassa sig till en samhällsbild i förändring. Hur Arbetsförmedlingen då förhåller sig till den moderna samhällsutvecklingen förklaras främst av respondenterna genom uttryck som *modernisering, digitalisering* och *effektivisering*. Dessa uttryck förklaras även av tre respondenter som en del av målsättningen med förnyelseresan och de verksamhetslogiska förflyttningarna.

I min värld har förnyelseresan och myndighetsledningens ingång hela tiden varit att genom digitalisering och effektivisering så kan vi få mycket mer välfärd för pengarna.

- Respondent 3

Jag tänker att bakgrunden till alla det här strategiska förflyttningarna det är behovet av en modernisering av hela myndigheten och det är klart att mycket handlar om digitalisering förstås.

- Respondent 2

Vi som myndighet måste ständigt jobba med effektivisering. En av våra grundidéer är ju att vi ska hushålla med statens medel, det innebär ju att vi kan inte göra av med hur som helst med skattemedlen utan vi måste ju alltid effektivisera vår verksamhet och det kan man göra på olika sätt, vi kan göra det på ett billigare sätt, ett smidigare och snabbare sätt, ett effektivare sätt, med högre kvalitet, större enhetlighet, det är sån här grund grej som alla myndigheter har på sig att göra.

- Respondent 5

Modernisering, digitalisering och effektivisering är alla uttryck som Arbetsförmedlingens verksamhet kommer präglas av. Dessa uttryck och dess innebörd innebär stora förändringar i

arbetet för alla inom den operativa verksamheten, men inte bara internt utan även hur kunden uppfattar Arbetsförmedlingens verksamhet. Förnyelseresan blir därav mer än bara en förändring av verksamheten, de blir en reformering av hela verksamheten som leder till att en ny verksamhet utvecklas. En respondent beskriver detta på följande sätt.

Jag tänker att förnyelseresan är ju liksom den påbörjade reformeringen av hela arbetsförmedlingen så att det kommer ju va att man som handläggare eller som förmedlare kommer ha ett helt annat arbetssätt när man möter kund och man kommer inte möta samma kunder.

- Respondent 6

De åtta verksamhetslogiska förflyttningar som utgör förnyelseresan har alla sitt eget syfte med varför just den förflyttningen behöver genomföras, dock är de inte självständiga förflyttningar utan alla förhåller sig till varandra. De må grundas i olika syften men alla strävar de mot samma mål. En respondent beskriver de åtta verksamhetslogiska förflyttningarna på följande sätt:

Jag tror att dom här förflyttningarna går ju liksom inte att se för sig själv utan allt de där hänger ju ihop liksom och det är väl flera av dom här förflyttningarna som påverkar förmedlarna mer.

- Respondent 6

6.2 Förnyelseresans utmaningar

Att förnyelseresan står inför utmaningar var något som vi som författare uppfattade under våra intervjuer, men även att det råder ovisshet kring förnyelseresan och vilka effekter den kan komma att få på myndigheten. Att det finns en skepticism till det nya arbetssättet då tidigare digitaliseringar och IT-system inte fått den önskade effekt är även det en bidragande faktor till ovissheten. En av våra respondenter beskriver det på följande sätt:

Jag är lite osäker på vad som faktiskt väntar, jag är inte helt hundra på det som sker.[...]Vi ska ju digitalisera, modernisera, samtidigt som vi ska bli färre. Jag är inte helt hundra på vad som väntar, vilket typ av arbetssätt det blir. Inte alls.

- Respondent 1

Det lyfts även fram att förnyelseresans målbild är suddig men att i en snabb förändringstakt vore det underligt om någon inom verksamheten visste exakt vad som kommer ske efter denna förändring.

Det är ganska ovisst och otryggt och vi jobbar mot en målbild som är suddig, väldigt suddig och vi gör mycket på måfå skulle jag säga, tyvärr, vi gissar oss fram eftersom ingen har sagt det här är vad ni ska göra

- Respondent 1

I den här snabba förändringstakten behöver vi ha en idé om vad vi skjuter mot men hela tiden på nått sätt provtrycka den mot allt nytt som händer, så det här att exakt veta vad det kommer ske, nä det har jag inte, det tror jag ingen har och det ska ingen ha.

- Respondent 3

En annan utmaning vi diskuterade var även vilka effekter höstbudgeten direkt hade på de anställda inom Arbetsförmedlingen. I januari gick Arbetsförmedlingen ut med ett varsel om att 4 500 av deras anställda kommer att behöva lämna sina arbeten, som en konsekvens av de minskade anslaget. En av våra respondenter beskriver det på följande vis:

Den största delen av vårt förvaltningsanslag är riktat mot personella kostnader, så vi måste ju skära ner på personalen då. Därav det här stora varslet som har lagts då.

• Respondent 8

Ett generellt tema från våra respondenter var att riksdagens beslut om höstbudgeten har en stor inverkan på verksamheten, men även att det blev ett väldigt hårt slag för Arbetsförmedlingen. Att få ett minskat anslag på ca 800 miljoner blir en tuff utmaning att ta sig an. Våra respondenter lyfter fram att ett sätt att hantera det minskade anslaget blir att försöka accelerera deras kundförflyttningar. Från att hantera stora mängder kunder direkt via lokala kontor till mer digitala kanaler.

En fotnot under budgetdiskussionen var Januariavtalet². Våra tankar som författare i denna fråga var att Januariavtalet skulle ha en stor negativ effekt på det arbete som bedrivs idag hos Arbetsförmedlingen. Den generella uppfattningen var dock att Januariavtalet för närvarande inte påverkade det dagliga arbetet avsevärt. Ett av de mest frekventa svaren var att då Arbetsförmedlingen enbart arbetar utifrån de uppdrag de får från regeringen, vilket Januariavtalet inte är, har det inte haft någon direkt påverkan på arbetet.

6.3 Handläggningens IT-stöd, idag och i framtiden

En av de åtta verksamhetslogiska förflyttningar i förnyelseresan är *Från IT-stöd till IT-kärn* (Se Bakgrund: Från IT-stöd till IT-kärn s.5). Denna förflyttning beskriver hur verksamhetens digitala processer ska vara moderna, smidiga och transparenta. IT-stödet ska utgöra kärnan i handlägningsprocessen och underlätta och automatisera många delar av det arbete arbetsförmedlarna ska genomföra. IT-stödet blir då ett stort system där all information återfinns och effektiviserar handläggningen, utifrån vad en respondent beskriver:

Kan du bara vara i ett system där du får all hjälp där, så du inte behöver gå in på intranätet och leta utan du får all den information som behövs för varje punkt, då tror jag kommer bli jättebra.

• Respondent 4

Idag är IT-stödet inget omtyckt verktyg bland handläggare, både på huvudkontoret och inom den operativa verksamheten. IT-stödet som är uppfattas mer som ett hinder i handläggningen och mindre som hjälp. Det uppfattas alldeles för omfattande och förvirrande för att en handläggare ska kunna förstå alla delar i systemet. En utveckling är därav ett måste. Tre respondenter beskriver en frustration över det IT-stöd handläggningen har idag:

Jag vet inte om ni har sett det stödet dom har idag, det är verkligen, verkligen, verkligen inte bra, det är ett stormoment snarare än nått form av stöd.

• Respondent 3

² För mer information gällande Januariavtalet se: Socialdemokraterna Kävlinge 2019, 73 punkter S, L, C och MP.

Det är mycket att hålla i huvudet och hela processen från att identifiera behov, fatta beslut, samla in information innan man fattar beslutet och dokumenterar längs vägen, de är många steg man måste kunna.

- Respondent 6

...det har tillkommit ännu flera varianter och ännu flera program och erbjudanden och tjänster som arbetsförmedlarna måste ha koll på, det är alldeles för mycket och det blir inte bra, man lär sig några stycken och sen jobbar man med dem bara och det blir inte rättssäkert, det blir inte speciellt enhetligt heller.

- Respondent 2

Utvecklingen av IT-stödet förväntas medföra ett flertal förbättringar av arbetet i handläggningen. Många delar och moment av det arbete som nu behöver göras i handläggningsprocessen försvinner framöver då utvecklad självservice blir en del av handläggningen. Kunden kommer själv kunna hantera delar av dess handläggning och se hur kundens ärende utvecklas, vilket bidrar till transparensen. Två respondenter beskriver detta på följande vis:

Kan man digitalisera vissa delar i en process så frigör jag ju tid för mig som handläggare[...]vissa delar kanske blir helt digitaliserade, vissa delar kanske kunden själv tar hand om.

- Respondent 2

Processen ska kunna gå smidigare, gå enklare. Den bygger kanske också mycket på ett visst mått att du har en självservice som du kommer kunna hantera som vissa målgrupper kommer kunna klara sig utmärkt med medans vissa andra behöver ett helt annat stöd.

- Respondent 7

Ett utvecklat IT-stöd genom vidare digitalisering bidrar med fördelar som effektivitet och transparens som tidigare beskrevs, specifikt i den administrativa delen av handläggningen där de kan underlätta för handläggaren. Men utvecklingen av IT-stödet kan även medföra risker och nya svårigheter för handläggningen som ännu inte identifierats. En respondent beskriver hur det inte finns någon garanti för att ett utvecklat system ska underlätta handläggningen.

Vissa saker kan handläggare få bättre hjälp med för att effektivisera arbetet och vissa inte. När det gäller den administrativa delen så tror jag att IT kan göra det enkelt och ganska mycket, när det gäller mer komplexa delar vi kan ta ett exempel som arbetsmarknadspolitisk bedömning, så tror jag inte att det är lika enkelt att säga att dessa handläggare kommer få det mycket enklare att göra en bedömning[...]man kan införa olika IT-system stöd eller flera delar och man kan utveckla flera dem digitala kanaler som vi gör nu, men det förändrar inte alltid verkligheten.[...]Bara för att vi utvecklar väldigt fina grejer och dem finns behöver det inte betyda att det kommer hjälpa hela vägen.

- Respondent 1

Implementeringen av de nya IT-stödet, misstänker en av respondenterna, kommer mötas av motstånd från de arbetsförmedlare som ska arbeta med de nya systemen då de inte är övertygade om att de kommer underlätta deras arbete.

Det kommer vara ett mindset att jag kommer få så mycket hjälp som arbetsförmedlare att man tror liksom inte riktigt på det, man har inte sett konsekvenserna[...]innan vi ser mer där så tror jag att vi jobbar lite i motstånd (motstånd från arbetsförmedlare).

- Respondent 6

En ökad digitalisering av Arbetsförmedlingens verksamhet blir ett krav för att kunna följa med i den samhällsutveckling som råder och anpassa sig till kundens krav på digital tillgänglighet och kompetens. Uppdatering av vissa system och tjänster som inte har fungerat eller hanterats av handläggare ute på kontoren blir ett måste för att verksamheten ska kunna fortsätta utvecklas i den takt samhället kräver. En respondent förklarar behovet av digitalisering på följande sätt.

Vi lever i en digital värld[...]vi behöver tänka på ett mycket smartare sätt liksom. Att ta hjälp av digitaliseringen på ett annat sätt än vad vi har kunnat göra, för att vi har ålderdomliga system. Vi måste vara med i utvecklingen liksom[...]Då tvingas man ju in i mer enhetlighet och att man behöver förhålla sig till den digitalisering som finns. Lite gilla läget.

- Respondent 6

Digitalisering ses ibland även som en utmaning för många inom Arbetsförmedlingen, handläggare och kunder. Men digitalisering är inget vi kan fly ifrån, det är en del av arbetsmarknaden och kommer fortsätta vara det. Det är ytterligare en samhällsförändring att anpassa sig efter oavsett om du vill eller ej. En respondent förklarar detta mer ingående.

Så här ser hela världen ut just nu och digitaliseringen går inte att stoppa, så vill du vara en del av arbetsmarknaden både som kund och arbetsförmedlare, då har du liksom inget val, än att kliva in i den digitala världen[...]Kan du inte hantera Arbetsförmedlingens relativt enkla digitaliserade tjänster, då är du inte anställningsbar i en framtid och den är väldigt snart här. Så det här är ju egentligen inte ett Arbetsförmedlingsproblem, det är ett samhällsproblem.

- Respondent 3

Digitaliseringen av verksamheten och dess system behöver inte endast medföra negativa aspekter för Arbetsförmedlingen. En teknisk utveckling inom verksamheten kan även bidra till att arbetet sker rättsenligt i linje med de lagar och regler Arbetsförmedlingens handläggare ska förhålla sig till. En respondent tror att detta är utfallet.

Jag tror tekniken kommer hjälpa till mycket mer kring rättssäkerheten också att det blir korrekt.

- Respondent 5

6.4 Från “min kund” till “kundens ärenden”

Den verksamhetslogiska förflyttningen *Från “min kund” till “kundens ärenden”* (Se Bakgrund: Från “min kund” till “kundens ärenden” s.3) innebär för Arbetsförmedlingen en förändring i arbetssätt från hur det tidigare varit där kunden varit ett och samma ärende oavsett vad det är den behövt hjälp med. Kunderna har även haft personliga handläggare som hjälper dem med alla deras ärenden hos Arbetsförmedlingen. Målet med denna förflyttning är att kunna bryta den starka kopplingen som finns mellan en personlig handläggare och en kund. En tydlig skillnad blir också då att kunden i framtiden ska ha flera ärenden hos Arbetsförmedlingen, handläggaren kommer även arbeta med vissa delar i kundens process

och inte helheten i sig. Dock kommer de personer som är i behov av personliga handläggare fortfarande ha möjlighet till det genom att så kallade behovsprövningar genomförs. Handläggare är idag vana att göra saker på sitt sätt och den verksamhetslogiska förflyttning, *Från "min kund" till "kundens ärenden"* som de nu ställs inför kommer inte bara innebära en förändring i arbetssätt utan även förändra det som utgör handläggarens profession. Denna omställning innebär en stor utmaning för hur handläggaren ska hantera den situationen hen nu ställs inför. Vid frågan om vilka utmaningar handläggaren i den operativa verksamheten kan ställas inför svarar en respondent följande.

Jag kanske behöver jobba på ett annat sätt i min profession. Min profession har också kanske ändrat sig. Jag ska inte utföra vissa saker eller jag ska utföra nya saker. Behöver jag då förändra mitt arbetssätt?

- Respondent 5

Förflyttningen kommer från hur Arbetsförmedlingen i framtiden behöver se på sina kunder. Att de inte bara är ett ärende utan att de snarare har flera ärenden. Ytterligare flyter den ihop med att arbetet ska vara sömlöst (Se Sömlöst flöde under begreppspreciseringar s.5) och att kunderna ska kunna ha kontakt med Arbetsförmedlingen i alla deras kanaler.

6.5 Från Generalist till Specialist

Det utvecklade IT-stödet som beskrivs tidigare ska möjliggöra för handläggare att gå från att vara generalister till att bli specialister som även är en av de verksamhetslogiska förflyttningarna, *Från generalist till specialist*. I den operativa delen av verksamheten idag har kunden en personlig handläggare. Den personliga handläggaren kan hantera flera kunder oavsett vad de har för ärende hos Arbetsförmedlingen. Detta medför att handläggaren behöver ha generella kunskaper om det mesta som rör handläggning inom Arbetsförmedlingen. Förändringen som väntas implementeras med *Från generalist till specialist* är att handläggaren nu istället kan specialisera sig inom vissa delar av handläggningen och samverka med andra handläggare för att hantera kundens ärende och öka kvalitén av handläggningen.

I den gamla världen hade ju handläggaren tagit hand om alltihopa men nu vänder man ju sig till olika delar av myndigheten för att få hjälp med olika saker då kan vi ju också specialisera oss och vi kan öka kvaliteten.

- Respondent 2

Kvalitén i handläggningen kan uppnås med specialisering. Om handläggaren kan lägga ned tid för att fokusera på en del i handläggningen och inte handläggningen som en helhet möjliggör det för den handläggaren att bli duktig på sitt område. En respondent beskriver det på följande sätt.

Det är ju när man kan specialisera sig som man kan bli riktigt bra på sin grej. Det är en sån grej som jag brukar lyfta fram när vi pratar "Från generalist till specialist".

- Respondent 3

Specialister inom Arbetsförmedlingen existerar dock redan. De specialister som finns är arbetspsykologer, arbetsterapeuter, m.m. Dessa bör inte förväxlas med den typ av specialister som handläggarna ute i den operativa verksamheten kommer bli, specialister på delar ur handläggningen av kundens ärende. En respondent förklarar specialister som följer.

Vi har specialister i myndigheten, men det är inte samma sak som när vi säger "Från generalist till specialist" Dom som vi kallar arbetsförmedlingens specialister, de är ju, arbetspsykologer, arbetsterapeut, den typen av specialister vi menar.

- Respondent 8

En viss specialisering har redan genomförts som tidigare inte har existerat. Det är den specialisering som innebär att handläggaren antingen hanterar arbetssökande eller arbetsgivare som är Arbetsförmedlingens två målgrupper. En respondent förklarar detta.

Specialisering i första steget är ju egentligen bara att bestämma sig för, vill jag jobba med arbetssökande eller arbetsgivare.[...] I min värld är specialiseringen redan genomförd till viss del genom att bara dela det på två områden.

- Respondent 7

6.6 Arbeta geografiskt oberoende

Ett begrepp som förekom frekvent i de olika interna styrdokument vi som författare hade tillgång till var *sömlöst flöde*. För att kunna få en tydlig och övergripande uppfattning av vad begreppet betydde bad vi våra respondenter att definiera vad sömlöst flöde betydde för dem. Den generella uppfattningen var att sömlösa flöden i samband med förnyelseresan innebär att Arbetsförmedlingens kunder friktionsfritt och utan problem ska kunna navigera och röra sig i verksamheten. Det ska inte spela någon roll om de på tisdag ringer till Arbetsförmedlingen via kundtjänst för att sen på torsdag söka jobb via platsbanken. Kunden och även den anställda på Arbetsförmedlingen ska ha tillgång till kundens information och bakgrund vilket gör att kunden inte behöver upprepa sig varje gång de kommer i kontakt med en ny arbetsförmedlare, eller om den väljer att hantera sitt ärende via digitala kanaler som *Mina sidor*³.

Handläggningen efter förnyelseresan är planerad att till stor del vara geografiskt oberoende, precis som den verksamhetslogiska förflyttningen *Från lokalt beroende till sömlöst digitalt oberoende* pekar på. Att uppnå ett läge av geografiskt oberoende behöver ytterligare digitalisering samt förbättring av IT-system ske och det behöver även ges ökade möjligheter för kund att enklare och smidigare använda de digitala tjänster Arbetsförmedlingen har att erbjuda. Respondenternas svar tyder på detta då de säger följande:

...men det viktigaste är ju att vi kan bo ut, var du än bor så kan du få samma stöd, även om våra psykologer råkar vara bosatta i Malmö liksom och du bor i Haparanda så dem inte behöva flyga upp där och du ska behöva vänta och det ska passa.

- Respondent 3

Sömlösa flöden och digitala tjänster ska i ett ytterligare led kunna bidra till en större enhetlighet men även en högre rättssäkerhet för kunderna. För att återkoppla till det som *Respondent 3* lyfter fram gällande att trots att Arbetsförmedlingens psykologer t.ex. bor i Malmö ska det ändå vara tillgängliga för Arbetsförmedlingens kunder som bor i Haparanda. Det digitala kan alltså bidra till att oavsett om du bor på landsbygden eller i storstadsregioner ska du ha tillgång till att få samma hjälp.

Då antalet kontor ute i landet kommer att minska som en konsekvens av en mer digitaliserad verksamhet frågade vi våra respondenter hur de såg på att arbeta geografiskt oberoende och mer över digitala kanaler. För arbetsförmedlarna ser de detta som en positiv effekt. Att skapa

³ Plattform där kunden kan hantera och övervaka sina ärenden.

en högre tillgänglighet till alla sina kunder runtom i landet och även som ett sätt att kunna öka kvalitén för kunderna. Möjligheten till att arbeta mer geografiskt oberoende kan även vara en bidragande effekt för att öka specialiseringen inom Arbetsförmedlingen och då även effektiviseringen. En av våra respondenter beskriver att möjliggöra för att arbeta geografiskt oberoende kan öka effektiviteten och specialiseringen på följande sätt:

Jag tänker också att man ska kunna sitta hemma och jobba med sina liksom frågor på ett annat sätt, då ökar man väl effektiviteten just eftersom man kan inrikta sig på det område man är specialiserad på.

- Respondent 6

Men att arbeta geografiskt oberoende kan även innebära nya utmaningar för arbetsförmedlarna och en invänjningsperiod, något som beskrivs av en av våra respondenter på följande sätt:

Vi går ifrån den här geografiska knutenheten till att istället bli en myndighet som man vänder sig till då. Den förändringen skulle jag säga är ganska dramatisk, eller omvälvande för arbetsförmedlaren, Arbetsförmedlingen och vår personal. Det är ett annat sätt att tänka och fördriva arbetsförmedlarverksamhet.

- Respondent 8

Det finns även en oro att tron på digitaliseringen och dess positiva effekter inte riktigt kan uppnås med tanke på att Sverige är ett stort land med olika förutsättningar beroende på var i landet du bor. Det kommer även fram under intervjuerna att de kunder som redan nu använder sig av digitala tjänster inte är dem som är problemet och har heller aldrig varit. Det är snarare de personer som har ett större behov av personliga handläggare och att få hjälp med sina ärenden genom personliga möten som kommer påverkas mest. Men i det stora hela ser våra respondenter det som något positivt och ett sätt för Arbetsförmedlingen som myndighet att bli mer effektiv, tillgänglig och att med hjälp av digitaliseringen kunna öka kvalitén i sitt arbete, för sig själv och för deras kunder. En av våra respondenter lyfter även fram att Arbetsförmedlingen tidigare varit alldeles för tillgängliga och att deras kunder kunnat gå in på deras lokala kontor utan att ha en bokad tid. Det som de strävar efter nu är att öka antalet kunder som kan och vill kontakta myndigheten via de digitala kanaler som finns tillgängliga.

För Arbetsförmedlingens kunder kan den geografiska obundheten leda till att tillgängligheten för att komma i kontakt med någon från Arbetsförmedlingen ökar. Återigen för att koppla till det som *Respondent 3* tog upp tidigare om att du ska få den hjälp du behöver oavsett vart i Sverige du bor, beskriver en annan respondent den geografiska obundheten för kunderna på följande sätt:

Jag tänker att det är mer kopplat till kund liksom, att det är mer kopplat till service så att du ska få hjälp oavsett var du är. När vi väl byggt ut det är de här sömlösa flöden så ska du som kund kunna få rätt service oavsett var du är.

- Respondent 6

7 Diskussion/teoretisk analys

I följande kapitel kommer en diskussion av vår empiri att genomföras samt en diskussion med koppling till vårt val av metod. En koppling till de teoretiska anknytningarna i studien kommer även att redovisas. Ytterligare kommer slutsatser och förslag för tidigare forskning att läggas fram.

Syftet med vår studie har varit att öka förståelsen för Arbetsförmedlingens handlägningsprocess, samt att undersöka hur en ny handlägningsprocess motiveras inom Arbetsförmedlingens huvudkontor. En diskussion följer nedan där vi gör kopplingar till våra frågeställningar; *utifrån vilka grunder genomförs arbetsförmedlingens förnyelseresa? Hur kan digitalisering av arbetsförmedlarens arbetsuppgifter och arbetssätt påverka handläggningen? Samt, hur kan Arbetsförmedlingens handlägningsprocess förändras efter förnyelseresan? Kopplingarna till frågeställningarna görs tillsammans med insamlad empiriska data, tidigare forskning och de teorier som presenterats tidigare i studien.*

7.1 Förnyelseresan, en modernisering och digitalisering av verksamheten

Att en förändring av Arbetsförmedlingen behöver genomföras beror till stor del på den föränderliga samhällsbild myndigheten behöver förhålla sig till där samhällets användning av digitala verktyg ökar och blir en integrerad del av vardagen. Detta är självklart inte unikt för Arbetsförmedlingen utan det gäller alla organisationer.

Respondenterna är tydliga med att organisationen måste genomföra en vidare digitalisering av verksamheten för att hänga med i samhällsutvecklingen. För att som offentlig myndighet anpassa sig till samhället kan en organisationsteori appliceras för att öka styrning och kontroll, den teori vi jämför Arbetsförmedlingen med är NPM. Inom NPM tillämpas styr- och kontrollverktyg för att på ett rationellt och effektivt sätt använda offentliga resurser som ofta är statligt finansierade (Lane 2000:7). NPM stämmer överens med de tillvägagångssätt Arbetsförmedlingen har tillämpat i förnyelseresan genom att strukturera förnyelseresan i åtta verksamhetslogiska förflyttningar och rationalisera hur de offentliga resurserna hanteras.

Arbetsförmedlingens verksamhet finansieras av staten och främst skattebetalarnas pengar vilket innebär ett ytterligare ansvar i hur pengarna hanteras. Ansvaret över hur skattebetalarnas pengar används medför en nervositet och rädsla över att göra fel, en rädsla som leder till extra varsamhet och försiktighet i agerande som medför att arbetstakten avtar. En av våra respondenter beskrev det såhär "...det bästa sättet att inte göra något fel, är att inte göra någonting".

Förnyelseresan bygger på begrepp som *modernisering, digitalisering och effektivisering*. I artikeln *Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance* (Vouri, Helander & Okkonen 2018) lyfter författarna fram de förväntningar som finns på digitaliseringen i samhället och hur de kan bidra till högre effektivitet och produktivitet av arbetet. Digitalisering och effektivisering är begrepp vi författare ofta hör inom olika arbetssammanhang, speciellt inom de arbetsannonser vi läser och i organisationers målbilder vi granskat.

Digitalisering och effektivisering finns överallt och är en grundsten i det moderna samhället, något som Cöster och Westelius (2016) diskuterar i boken *Digitalisering*. Att inte förhålla sig till digitalisering inom en av de största svenska myndigheter skulle vara motstridigt för att kunna bedriva verksamheten. Digitalisering och effektivisering präglar arbetsmarknaden

vilket behövs ha i åtanke för att vara konkurrenskraftig på arbetsmarknaden. Förnyelseresan Arbetsförmedlingen genomför är utifrån vår tolkning av empirin ett strategiskt val Arbetsförmedlingen måste göra för att kunna följa samhällsutvecklingen.

Arbetsförmedlingen styrs av årliga regleringsbrev, därav utvecklas Arbetsförmedlingens målbild utifrån vilka satsningar regeringen ger i uppdrag åt Arbetsförmedlingen. Då Arbetsförmedlingen inte har fria tyglar att agera och utföra förändringar utifrån vad de anser är bäst lämpat för verksamheten utan har ett flertal parametrar de måste förhålla sig till kopplar vi det till *nyinstitutionell teori*, eller mer specifikt, *tvingande isomorfism*. (DiMaggio & Powell 1983:150). Tvingande isomorfism (Se Institutionaliserings av offentliga myndigheter. s.10-11) skapas som beskrivet av att med hjälp av att regleringsbrev ges till politiskt styrda organisationer där regeringen då har möjligheten att skapa en större ofrivillig likhet mellan organisationerna (DiMaggio & Powell 1983:150). Utifrån regleringsbrev får Arbetsförmedlingen sitt uppdrag, ett uppdrag som har varit svåruppnått utan att först genomföra förändringar inom myndigheten. Förnyelseresan blir därmed nödvändig att genomgå för att förbättra förutsättningarna för att uppfylla uppdraget framöver.

Förnyelseresan är ett stort projekt som involverar tusentals människor inom organisationen likväl som de involverar hundratusentals människor som använder Arbetsförmedlingens tjänster idag. Sammanlagt blir det ett stort antal människor att förhålla sig till och många intressen och åsikter att ha i åtanke. Det stora antalet människor som senare ska använda sig av Arbetsförmedlingens digitala tjänster blir utmanande för Arbetsförmedlingen att hantera då kundens tillgänglighet och förmåga att använda de digitala tjänsterna kan vara begränsade. Vid detta tillfälle blir Arbetsförmedlingens behovsprövning av personlig handläggare ett sätt att hantera de kunder som står långt ifrån arbetsmarknaden och som inte har möjligheten att utnyttja de digitala tjänster Arbetsförmedlingen erbjuder.

Intervjuerna vi utförde gav uppfattningen om att kommunikationen mellan de olika sektionerna inom verksamheten på Arbetsförmedlingens huvudkontor, angående de olika delarna av förnyelseresan och det mål som eftersträvas har varit bristande. Det finns ingen tydlig enhetlig uppfattning om hur framtiden ser ut för Arbetsförmedlingen och heller ingen exakt uppfattning om hur arbetet ska pågå tills dess att förnyelseresan är genomförd. Det finns dock en generell målbild, men vad resultatet av arbetet blir är okänt för de flesta inom Arbetsförmedlingen.

Som beskrivet gav intervjuerna uppfattningen att kommunikationen var bristande men vid mer ingående granskning är det ovissheten om utfallet av förnyelseresan som skapar en bild av bristande kommunikation trots att det inte är fallet. Att arbeta utan att involvera alla i processen kan resultera i motstridighet och ifrågasättande av förnyelseresan. Inkluderande, främst av personal som kommer arbeta med resultatet av den utvecklingen som ska genomföras kan till en början vara utmanande men utfallet blir en mer väl genomförd förändring. På samma sätt finner författarna till artikeln: *Organizational Change Management in a Strategic Perspective* (Kanaane m. fl. 2015) att en av slutsatserna är att inkludering av inblandad personal ger ett bättre slutresultat och är avgörande för organisationens framgång. Det framgår från Statskontorets rapport *Arbetsförmedlingens interna styrning: Slutrapport om förändringsarbetets genomslag* (2019) att det är något Arbetsförmedlingen lyckats bra med, dock är det svårt att säga om inkluderingen varit tillräcklig då utfallet av förnyelseresan ännu är ovisst.

7.2 Handläggningens IT-stöd, idag och i framtiden

Arbetsförmedlingens IT-stöd har beskrivits av respondenterna som att det ska utvecklas till att vara modernt, smidigt, transparent och fungera som en kärna av information och stöd i den handläggning som framöver ska bedrivas inom Arbetsförmedlingen. Ord som modernt och smidigt är ord som även beskriver uttrycket effektivitet, vilket är något det utvecklade IT-stödet ska bidra till.

Med ett utpräglat IT-kärn kan förhoppningsvis handläggare få ett utvecklat stöd i handläggningens administrativa delar och istället fokusera på en viss del av handläggningen. Det blir en ökad arbetsindelning och specialisering för handläggare i arbetsuppgifter. Teorin NPM samt Frederick Taylors teori Taylorismen bygger på liknande principer gällande en ökad arbetsindelning och specialisering. Taylorismen genom standardiserade arbetsuppgifter och NPM genom ökad styrning och kontroll utförs i syfte att öka effektiviteten i arbetet (Börnfelt 2017:25; Lane 2000:7). Huruvida Taylorismen ser till individen eller kundbehovet är dock tveksamt, utan teorin ser främst till att maximera de ekonomiska resurserna. Tendenser av att uppnå en ökad ekonomisk vinst inom Arbetsförmedlingen kan vi se gällande den arbetsindelning och utvecklade IT-kärnet som diskuterats tidigare. Dock kan vi se att det finns ett behov av minskade ekonomiska utgifter på grund av det minskade budgetanslag i höstbudgeten, vilket kan vara en bidragande faktor till att förnyelseresan genomförs. Standardisering och specialisering i arbetsuppgifter kan tänkas leda till att handläggarens professionella frihet i sin profession urholkas och kan således påverka handläggarens emotionella välmående och vilja att utföra sitt arbete som i sin tur motverkar tanken om effektivisering.

Det nya IT-kärnet bidrar inte endast till att stötta det arbete handläggningen består av idag utan även att underlätta för vidareutveckling av verksamheten och dess system, likt det som beskrivs i den vetenskapliga artikeln *Organizational Change Management in a Strategic Perspective* (Kanaane m. fl. 2015). Implementeringen av ny teknologi inom ett företag kan minska risker för fel som kan ske i samband med en organisationsförändring likt Arbetsförmedlingens förnyelseresa. Det IT-kärn som nu utvecklas kan då tänkas användas som ett verktyg för att vidareutveckla den handläggningsprocess som ständigt står inför nya utmaningar och kommer tvingas in i vidareutveckling då vi lever i en ständigt föränderlig värld. IT-stödet ses även som en automatiserad del av handläggningsprocessen. Automatiseringen sker i syfte att underlätta för handläggaren vid de administrativa och repetitiva delarna i handläggningen. Att automatiseringen kan bidra till ökad effektivitet och produktivitet är något Cöster och Westelius belyser i boken *Digitalisering* (2016:114-117). Då automatiseringen underlättar för handläggaren i det repetitiva delarna i handläggningsprocessen leder det till att tid frigörs för handläggaren att fokusera på de mer komplexa delarna i handläggningen samt utveckla sina kunskaper och färdigheter (Parviainen m. fl. 2017). Mer tid att granska de komplexa delarna medför att ett bättre beslut kan fattas och rättssäkerheten i handläggningen uppehålls.

7.3 Arbetsförmedlingens verksamhetslogiska förflyttningar

Utifrån den insamlade empirin tolkar vi att ett av de främsta tillvägagångssätt till att skapa den nya arbetsprocessen inom handläggning är att bryta den starka traditionella kopplingen mellan arbetssökande/arbetsgivare och handläggare. En stor utmaning som möts av motstånd från handläggare och de kunder som känner att det inte klarar sig utan en personlig handläggare.

Nord (2017) nämner att handläggare upplever sig besitta mer kunskap än de IT-system som ska underlätta för deras handläggning. Nord (2017) lyfter även fram risken med digitalisering

och självservice-tjänster och att dessa kan innebära en risk för de som inte besitter de nödvändiga kunskaper för att hantera dessa digitala system, dessa riskerar istället att inte få den hjälp de behöver. Empirin belyser att dessa risker har identifierats och ska hanteras med hjälp av att behövspröva behovet av personlig handläggare för de kunder där det anses nödvändigt, men att utökad självservice också kan underlätta för kunder som bättre kan navigera inom de digitala kanalerna.

Förändringen från att kunden ska vara ett ärende till att kunden ska ha fler ärenden riskeras vara främmande och riskfyllt för många. Förändringar medför ofta utmaningar blandat med tveksamhet, oavsett i vilket sammanhang förändringen sker. Med att involvera arbetsgivare och berörda handläggare bidrar det i att dem känner sig tryggare att delta i en förändring i deras arbetssätt. Trygghetskänslan stärks när de själva har fått vara delaktiga i processen att utveckla den, liksom författarna till artikeln *Change Management in a Strategic Perspective* beskriver hur involverande av personal förbättrar det slutgiltiga resultatet (Kanaane m. fl. 2015).

En ytterligare risk med den planerade ärendeindelning som beskrivs i den verksamhetslogiska förflyttningen *Från "min kund" till "kundens ärenden"* är att de kunder med många ärenden inom Arbetsförmedlingen kan förvirras av vilket ärende som diskuteras. För att motverka denna risk diskuterar Arbetsförmedlingen begreppet *sömlöst flöde* (Se Begreppspreciseringar s.5). Ett sömlöst flöde är som tidigare beskrivits förmågan för Arbetsförmedlingens kunder och anställda att röra sig friktionsfritt inom verksamhetens olika delar och enkelt ha tillgång till den behövda informationen. Sömlöshet innebär alltså en enhetlighet för alla involverade. Förändringen mot ett sömlöst flöde sker även delvis i syfte att uppnå en rättssäkerhet i handläggningen. Det samlingsbegrepp som Cöster och Westelius (2016:80) benämner som *e-förvaltning* vid digitalisering av myndigheter för att uppnå en enhetlig, effektiv och offentlig service kopplar vi till *sömlösa flöden* och *Från "min kund" till "kundens ärenden"*.

En parallell kan dras mellan Arbetsförmedlingens nya ärendeindelning och hur det ser ut inom sjukvården. Där är att främja patientens fysiska och psykiska välmående målet på samma sätt som det i Arbetsförmedlingens fall är att matcha arbetssökande med arbetsgivare, men om vi har ett ärende inom sjukvården där vi ska göra en hjärtoperation vill vi nog inte att den genomförs av en knäspecialist. På samma sätt ser vi att *Från "min kund" till "kundens ärenden"* gör det möjligt för Arbetsförmedlingen att ge högre kvalitet i handlägningsprocessen, då handläggare kan fokusera på de ärenden där de har den nödvändiga kompetensen. Ytterligare kommer handläggarna som diskuteras tidigare inte behandla kunden som ett övergripande ärende utan ärendet kommer istället bestå av flera specifika delar som handläggare hanterar utifrån kompetenser och kunskaper. Här gör vi en stark koppling till Taylorismen (Börnfelt 2017:25) som bygger på att en högre arbetsdelning, med specialiserade uppgifter i förlängningen kan bidra till effektivare organisationer. Att handläggarna kan fokusera på de områden där de har högst kompetens flyter således ihop med den verksamhetslogiska förflyttningen *Från generalist till specialist* som vi går in på nedan.

Enligt media har specialisering av handläggare varit efterfrågat av kunder hos Arbetsförmedlingen som upplevt att den personliga handläggaren inte besitter kunskap nog att hantera deras ärende (Lundgren 2011). De respondenter vi intervjuar stärker detta genom att förklara hur invecklat och många delar handläggningen idag består av. Det är för tillfället för många delar i handläggningen för en handläggare att ha kunskap om i huvudet. Därav vill Arbetsförmedlingen specialisera handläggare att istället för att ha generella kunskaper om handläggningen, nu inneha specifika kunskaper om vissa delar och samverka med andra

handläggare med förhoppningen om att i ett ärende gemensamt uppnå högre rättssäkerhet, effektivitet och kvalitet i handläggningen. Tillsammans med att handläggarna går mer mot specialisering och i samverkan med digitalisering ser även respondenterna att kvaliteten och tillgängligheten i handläggningen ökar.

Kommer då förflyttningen *Från generalist till specialist* bidra till högre grad av rättssäkerhet, ökad effektivitet och bättre kvalitet? Utifrån vår tolkning av empirin och granskning av de väntade utfall specialisering kan ha, gör vi antagandet att gå *från generalist till specialist* kommer med högsta sannolikhet bidra till ökad rättssäkerhet, effektivitet och kvalitet. Dock kommer inte detta ske omgående, det kommer krävas en inväpningsperiod för handläggare inom Arbetsförmedlingen att anpassa sig till den nya profession som utvecklas i samband med specialisering.

Att kunna gå ifrån den starka kulturen med geografisk bundenhet och lokala Arbetsförmedlingskontor till en geografisk obundenhet innebär vissa utmaningar för Arbetsförmedlingen. Den självklara utmaningen är det behov av utvecklade digitala tjänster, men även att Arbetsförmedlingen tidigare varit väldigt tillgängliga för kunderna att gå in på deras kontor och be om hjälp utan ett bokad möte. För att inte ha ett behov för det fysiska mötet krävs det att användning av de digitala tjänsterna fungerar felfritt. Utöver att det fungerar felfritt behöver även de digitala tjänsterna vara användarvänliga och förståeliga för kunden. Genom att utveckla ett bra digitalt system möjliggör det till flexibilitet och att geografisk obundenhet ska bli verklighet. Flexibilitet är ett konkret resultat av digitalisering precis som Vouri, Helander & Okkonen (2018) beskriver i sin artikel *Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance*. Flexibilitet och ökad tillgänglighet genom digitalisering belyser även respondenterna som en positiv aspekt i förnyelseresan. Respondenterna ser att digitaliseringen frigör tid att fokusera mer på handläggningen, samt de individer som är i behov av ett ytterligare stöd. Vidare nämner respondenterna att handlägningsprocessen blir enklare och fungerar mer sömlöst genom digitalisering.

Men att vara flexibel innebär en utmaning för ett flertal av arbetsförmedlingens kunder. Det finns en kategori av arbetssökande som förlitar sig på möjligheten till att kontakta sin handläggare via Arbetsförmedlingens lokalkontor. Detta inkluderar personer som exempelvis inte har ekonomiskt utrymme till att äga en dator eller smartphone eller personer som inte har den fysiska förmågan att använda de verktygen. Detta är de individer som står långt från arbetsmarknaden. För att fortfarande möjliggöra för de kunder som står långt från arbetsmarknaden och fortfarande genomföra de digitala förändringarna Arbetsförmedlingen behöver för att konkurrera på arbetsmarknaden genomgå de den förnyelseresa som presenterats i denna studie. Arbetsförmedlingen genomgår en hel institutionell förändring för att uppfylla de uppdrag de fått genom riksdagens regleringsbrev, men delar i den förändring innebär även att frigöra tid och höja kvalitén i handläggningen för de långt ifrån arbetsmarknaden. *New public managements* styrningsstrategi ser vi tydliga inslag av då effektivisering av verksamheten sker genom digitalisering av handläggningen (Lane 2000:7). Arbetsförmedlingens digitalisering frigör i sin tur tid för de med ett större behov av en personlig handläggare då de kunder som kan utnyttja möjligheten till användning av de digitala kanalerna inte behöver utnyttja tiden i de lokala kontoren.

När majoriteten av Arbetsförmedlingens handläggning istället sker genom digitala kanaler blir det otroligt viktigt att den service de erbjuder sker rättsenligt och enhetligt. Som diskuterats tidigare vill Arbetsförmedlingen uppnå *sömlösa flöden* (Se Sömlösa flöden. s.5) för att

upplevelsen för kunden ska vara friktionsfri och enkel att navigera inom myndigheten. Genom *e-förvaltning* ligger fokuset på att effektivisera arbetsprocessen genom digitalisering för att kunna uppnå en högre effektivitet, enhetlighet och offentlig service. *E-förvaltning* möjliggör således att individer inte längre behöver befinna sig på bundna geografiska platser utan kunna utföra arbetet på distans (Cöster & Westelius 2016:80). På samma vis ser vi att den geografiska obundenheten öppnar upp för en större tillgänglighet för de kunder som använder sig av Arbetsförmedlingens digitala kanaler. Istället för att som nu behöva jaga sin personliga handläggare, ska kunderna i framtiden ha en större tillgänglighet att komma i kontakt med Arbetsförmedlingens alla delar oförhindrat och *sömlöst* för att få den hjälp de behöver.

7.4 Slutsats

I vår studie har vi kommit fram till att Arbetsförmedlingen står inför en omfattande förändring, inte bara för hur myndigheten ser ut och bedrivs men även av hur myndigheten uppfattas av samhället.

Digitalisering kommer prägla Arbetsförmedlingens alla delar i verksamheten. Det innefattar styrning likväl arbetssättet i handläggning etc. Handläggningen står även den inför nya utmaningar. Ett nytt IT-kärn och nya hjälpmedel för handläggaren kommer innebära omställningar för alla involverade i handläggningens processer. Detta leder i sin tur att varje handläggare, varje arbetsgivare och varje arbetstagare kommer på nytt behöva lära sig hur de ska förhålla sig till handläggningen och Arbetsförmedlingens verksamhet.

Genom den verksamhetslogiska förflyttningen *Från "min kund" till "kundens ärenden"* hoppas Arbetsförmedlingen kunna öka kvaliteten och rättssäkerheten för deras kunder. Detta anser vi även stämma då kundens ärenden blir mer kategoriserade i olika ärenden vilket leder till att de handläggare med rätta kompetenser kan ansvara för kundens specifika ärende, istället för att nu som generalister behöva kunna mycket om hela processen. Detta tar oss in på förflyttningen *Från generalist till specialist*.

Genom förflyttningen får nu Arbetsförmedlingens handläggare möjlighet att kunna specialisera och nischas in sig på färre delmoment i kundens handlägningsprocess än vad tidigare varit möjligt. Genom att inte behöva besitta kunskap om alla delar och tillsammans med det nya utbyggda IT-kärnet beskrivet i *Från IT-stöd till IT-kärn* kan handläggarna lägga mer tid och resurser på det som är deras verkliga arbetsuppgifter, att matcha arbetssökande med arbetsgivare.

Ett utvecklat IT-kärn ska även göra det möjligt att kunna automatisera administrativa uppgifter som handläggarna idag behöver göra för hand, men det ska även underlätta för handläggaren att hitta den nödvändiga informationen för att utföra sitt arbete. Automatiseringen och digitaliseringen möjliggör även för möjligheten att inte vara bunden till en geografisk plats som *Från lokalt beroende till sömlöst digitalt oberoende* har i syfte att uppnå. Det leder till en ökad tillgänglighet för myndighetens kunder samt för myndigheten själv. Friheten att kontakta Arbetsförmedlingen när du vill, hur du vill och på vilket sätt du vill resulterar i en effektiv myndighet, mer anpassningsbar att hantera varje enskild kunds behov inom eller utanför arbetsmarknaden.

För att denna förnyelseresa ska vara lyckosam för Arbetsförmedlingen behöver samspelet mellan alla aktörer inom Arbetsförmedlingens verksamhet fungera och de verksamhetslogiska förflyttningar förnyelseresan består av behöver sträva mot ett tydligt gemensamt mål. Förflyttningarna går inte att se som individuella delar som vi från början identifierade dem

som. Snarare är alla de åtta verksamhetslogiska förflyttningarna delar i en större helhet där alla samverkar med varandra på ett eller annat sätt.

Arbetsförmedlingens förnyelseresa ökar deras legitimitet i näringslivet och det är en nödvändig förändring att genomgå för att följa med i samhällets utveckling. Förnyelseresan innebär inte bara att genomföra förflyttningarna och sen förvänta sig ett perfekt resultat. Det kommer kräva tålamod och uthållighet för alla inblandade att anpassa sig och lära sig att arbeta med förändringen.

7.5 Metoddiskussion

Metoden för det empiriska insamlingsarbetet skedde i form av kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Valet av intervjuform anser vi ha varit det bäst lämpade valet för att besvara syftet och frågeställningarna till studien. Dock anser vi att en bredare urvalsgrupp även bestående av handläggare inom den operativa verksamheten hade bidragit till att studien bättre hade förklarat en mer trovärdig verklighetsbild av hur handläggningsprocessen ser ut, och hur handläggarna ser på de kommande förändringarna.

Vi anser att de åtta intervjuer som genomförts gett tillräckligt med empiri för att uppfylla syftet och besvara frågeställningarna i studien. Vad vi däremot märkte efter intervjuerna och transkriberingen var att vårt syfte samt frågeställningar behövde korrigeras.

Till en början hade vi föreställningen att endast *Från "min kund" till "kundens ärenden"* var den verksamhetslogiska förflyttning som berörde handläggningsprocessen. Vi blev sedan varse om att förnyelseresan inte består av individuella förflyttningar utan att alla samverkar. Därefter korrigerades syftet till att studera handläggningsprocessen samt digitaliseringen av den och inte en specifik verksamhetslogisk förflyttning. Vi valde även att inte inkludera frågeställning om Januariavtalet då det inte ansågs relevant för studiens syfte. Istället tillämpades en annan frågeställning efter intervjuerna för att besvara och tydliggöra utifrån vilka grunder Arbetsförmedlingen utför förnyelseresan. Vi anser att utformningen av intervjuguiden var utförligt gjord och att den har utgjort grunden för en lyckad empiriinsamling som fullständigt besvarar vårt syfte. Vi har mellan intervjuerna inte gjort några korrigeringar i intervjuguiden mer än att vi under intervjuerna inte följt den ordningsföljd frågorna står skrivna i, utan snarare varit mer flexibla i vårt tillvägagångssätt för att få intervjuerna att kännas mer som ett samtal.

Platsen för intervjuerna har varit Arbetsförmedlingens huvudkontor i Stockholm. Vi upplever att platsen för intervjuerna inte påverkat resultatet av intervjuerna då vi upplever att respondenterna vid intervjuerna varit transparenta och öppna med sina åsikter. Vi upplever snarare att platsen för intervjuerna bidragit till mer utförliga svar på våra frågor då alla respondenter upplevdes bekväma och avslappnade på arbetsplatsen.

Det presenterade resultatet gav oss en inblick i hur handläggningen kommer fungera i en framtida handläggningsprocess och vi fick en uppfattning om hur huvudkontoret uppfattar vad förändringarna kommer ge för utfall. Dock är den insamlade empirin bitvis ensidig utifrån ett ledningsperspektiv då ingen ute i den operativa verksamheten har intervjuats. En bredare urvalsgrupp hade bidragit till ett bredare resultat och en tydligare bild, mer sanningsenlig med verkligheten. Flera av respondenterna hade tidigare erfarenhet med att arbeta ute i den operativa verksamheten, vilket gav oss viss insikt i hur arbetet har sett ut men då viss tid har passerat sen deras uppdrag som handläggare ute i den operativa verksamheten var aktuell ger

det ingen exakt nulägesanalys av hur handläggarna i den operativa verksamheten uppfattar förändringarna i handlägningsprocessen.

Studiens validitet kan ha påverkats då en av författarna har en nära släkting som är anställd på Arbetsförmedlingens huvudkontor. Även om involveringen av författarens släkting har varit minimal kan de ha påverkat de föreställningar författarna har om Arbetsförmedlingens verksamhet. Vidare kan valet av personer i urvalet påverkat validiteten då vi författare blev tilldelade en lista av kandidater vi fick möjlighet att kontakta. Detta urval kan ha gjorts för att försäkra författarna om att en viss bild av Arbetsförmedlingens verksamhet skulle presenteras och inte en annan.

Vi anser att validiteten i vår studie håller en hög nivå då vi undersökt delar av förnyelseresan, vilket var vårt syfte från början och de teoretiska anknytningarna som använts har diskuterats fram i samverkan med vår handledare. Reliabiliteten i studien anser vi vara god. Gällande den interna reliabiliteten var bägge författare involverad i all dataanalys och kodning av material för att säkerställa att empirin tolkas på ett överensstämmande sätt. Då vår studie inriktat sig på Arbetsförmedlingens förnyelseresa blir den externa reliabiliteten lidande. Det då den handlar om hur studien kan upprepas vilket blir svårt då denna studie är beroende av tidsramen den är utförd inom.

7.6 Förslag till fortsatt forskning

Då vår studie har fokuserat på Arbetsförmedlingen som befinner sig i mitten av sin förnyelseresa har det varit svårt att dra några slutgiltiga slutsatser om hur resultatet av förändringen kan bli. En vidare mer ingående nulägesanalys, alternativt utvärdering efter det att förnyelseresan är genomförd år 2022 kan vara av relevans att utföra. En studie utifrån handläggare inom den operativa verksamhetens perspektiv kan ses som en komplettering till denna studie och bidra till en bredare mer pålitlig uppfattning om den framtida handläggningen inom Arbetsförmedlingen.

8 Referenser

8.1 Digitala referenser

Arbetsförmedlingen (2019) *Arbetsförmedlingen varslar 4500 anställda*
<https://arbetsformedlingen.se/om-oss/press/nyheter/nyhetsarkiv/2019-01-30-arbetsformedlingen-varslar-4-500-anstallda>
(3/4 - 19)

Arbetsförmedlingen (2018) *Budgetunderlag 2019-2021: Af-2017/0026 4044*
<https://arbetsformedlingen.se/download/18.3e623d4f16735f3976e170/1542900636413/budgetunderlag-2019-2021.pdf>
(8/5-19)

Arbetsförmedlingen (2018) *Förnyelseresan*
<http://vis.arbetsformedlingen.se/varmyndighet/utvecklingsarbete/fornylsresan.4.12b6>
(14/3-19)

Arbetsförmedlingen (2019) *Verksamhetsplan 2019*
<https://arbetsformedlingen.se/download/18.306dde6d1690b54594a6348/1551775968939/verksamhetsplan-2019.pdf>
(20/5-19)

Arbetsförmedlingen (2019) *Vår historia*
<https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/historia>
(14/3-19)

Arbetsförmedlingen (2019) *Våra anställningsstöd*
<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetsgivare/Anstall-med-stod/Vara-anstallningsstod.html>
(7/5-19)

Dagens Nyheter. Björklöf, Erik. *DN Åsikt. Lagg ner Arbetsförmedlingen*. 2015-08-20.
<https://www.dn.se/asikt/lagg-ner-arbetsformedlingen/>
(4/5-19)

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review* Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), pp. 147-160.
<https://www.jstor.org/stable/2095101>
(7/5-19)

Expressen. Lundgren, Åke. *“Katastrof - Jag fick ingen hjälp alls”*. 2011-08-04.
<https://www.expressen.se/gt/katastrof---jag-fick-ingen-hjalp-all/>
(4/5-19)

Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen (2019) *Vårt uppdrag*
<https://www.iaf.se/om-oss/uppdrag/>
(22/4-19)

Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (2019) Om IFAU
<https://www.ifau.se/sv/Om-IFAU/>
(22/4-19)

Kanaane, Roberto; Akabane, Getulio; Peterossi, Helena; Endler, Daniele Cristina Naves.
(2015) *Organizational Change Management in a Strategic Perspective*
<https://search.proquest.com/docview/1726782569/fulltextPDF/E31EBF48610B4FF9PQ/1?accountid=9670&fbclid=IwAR20w2izSnXitkligxPHmMHaUGNWLfsYNEHJ1uYS9E7ImmuwcKOZWeIjw>
(29/4-2019)

Kantar Sifo (2018) *Förtroendebarameter 2018: Allmänhetens förtroende för institutioner, politiska partier, massmedier & företag*
https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/medieakademins_fortroendebarameter_2018_kantar_sifo.pdf
(4/4-19)

Kjerf, Isak (2018) *En utvärdering av intern samt extern remiss: Af-2018/0005 8818*

Parviainen, Päivi; Tihinen, Maarit; Kääriäinen, Jukka & Teppola, Susanna (2017) "Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice," *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 5, no. 1, ss. 63-77
<http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-0501.pdf#page=67>
(15/5-19)

Socialdemokraterna Kävlinge (2019) *73 punkter S,L,C och MP*
<http://www.socialdemokraternakavlinge.se/wp-content/uploads/2019/01/73-punkter-SLC-och-MP.pdf>
(22/4-19)

Statskontoret (2019) *Arbetsförmedlingens interna styrning: Slutrapport om förändringsarbetets genomslag*
<http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2019/201903.pdf>
(22/4-19)

Statskontoret (2019) *Om oss*
<http://www.statskontoret.se/om-oss/>
(22/4-19)

Nord, Tora (2017) Paradigmskifte inom den svenska arbetslinjen: Effekter för arbetsförmedlarnas yrkesutövning och yrkesroll. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 23 (4), 27–43.
<http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:1182958/FULLTEXT02.pdf>
(16/5-19)

Vouri, Vilma; Helander, Nina & Okkonen, Jussi (2018) *Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance*
<https://doi.org/10.1007/s10111-018-0501-3>
(29/4-19)

8.2 Litteratur

Aspers, Patrik (2011). *Etnografiska metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber

Becker, Howard S (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber

Bengtsson, Mattias (2017) *Arbetsmarknadspolitik*. I Bengtsson, Mattias & Berglund, Tomas (red.) *Arbetslivet*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur ss.269-295.

Boréus, Kristina & Kohl, Sebastian (2018) *Innehållsanalys*. I Boréus, Kristina & Bergström, Göran (red.) *Textens mening och makt*. 4. Uppl. Lund: Studentlitteratur ss.49-89.

Bryman, Alan (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. Uppl. Malmö: Liber

Börnfelt, Per-Ola (2017). *Arbetsorganisation i praktiken: en kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. Stockholm: Studentlitteratur

Cöster, Mathias & Westelius Alf (2016). *Digitalisering*. 1. Uppl. Stockholm: Liber

Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. Stockholm: Liber

Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Lane, Jan-Erik (2000) *New Public Management: An introduction*. 1. Uppl. Routhledge

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

9 Bilagor

9.1 Intervjuguide

Intervjuguide

Inledande intervjufrågor:

1. Hur länge har du arbetat hos Arbetsförmedlingen?
2. Vad är din yrkestitel?
3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
4. Trivs du på din arbetsplats?
Vill du utveckla?

Handläggarens arbetssätt, Vilka utmaningar kan arbetsförmedlingens handläggare ställas inför, efter förnyelseresans genomförande?

5. Vad är en *handläggare* enligt dig?
6. Hur stor vetskap har du om den väntade förändring i arbetssättet för Arbetsförmedlingens handläggare?
7. Hur ser du på din roll i Arbetsförmedlingens förnyelseresa?
8. Vilka faktorer tror du har lett till att en utveckling av arbetssättet vid handläggning ska genomföras?
9. Hur ser du på att handläggare ska bli mer specialiserade?
10. Utifrån din vetskap, hur har eventuella utmaningar med det förändrade arbetssätt identifierats?
Vilka utmaningar tror du handläggare ställs inför?
Hur har arbetsförmedlingen arbetat för att hantera dessa utmaningar?
11. Hur upplever du att januariavtalet har påverkat arbetet idag?
Hur tror du arbetsförmedlingens handläggare har påverkats av det?
12. Efter att den nya budgeten presenterades i januariavtalet, vilka nya utmaningar kan ni identifiera?
13. Hur omfattande är din vetskap om handläggarens arbete inom andra myndigheter?
Vilka likheter och skillnader kan du identifiera?
14. Ett återkommande begrepp som vi stöter på i interna styrdokument är *sömlöst flöde*.
Vad betyder sömlöst flöde för dig?
Hur används det begreppet i samband med handläggares arbete?

Hur en digitalisering av handläggarens arbete kan påverka effektiviteten av handläggningen.

15. Hur uppfattar du att arbeta geografiskt oberoende (digitalt) påverkar effektiviteten av arbetet?
16. Vad är enligt dig målet med arbetsförmedlingens verksamhetsförflyttning ”från Min kund till Kundens ärende”
17. Vilka effekter tror du en digitalisering av handläggningen kan ge?
18. Hur kommer handläggarens arbetssätt att förändras med nya digitaliserade tjänster?
19. Hur påverkas handläggarens arbetssätt om handläggaren får bättre IT-stöd för handläggningen?
20. Finns det något du vill tillägga till det vi har pratat om men som vi inte har frågat?

9.2 Informationsbrev

En komparativ studie av förflyttning Från ”min kund” till ”kundens ärenden”, inom Arbetsförmedlingens förnyelseresa

Till dig med intresse att medverka i studien:

Vi heter Filip Carlström och Isak Kjerf och är två studenter från Högskolan i Borås. Under vårterminen skriver vi vår kandidatuppsats på programmet *Organisation och Personalutvecklare i samhället*.

Vi har med hjälp av Jessika Eriksson och Thomas Gäfvert, CIO kansli, IT-avdelningen, Arbetsförmedlingen fått möjligheten att närmare få studera delar av förflyttningen Från min kund till kundens ärenden arbetsförmedlingen har för avsikt att implementera. Vi är intresserade av att utföra en komparativ studie. Med inriktning på det förväntade arbetssätt Arbetsförmedlingens handläggare kommer att arbeta på efter förflyttningens genomförande, jämfört med det arbetssätt andra myndigheter arbetar på. Målet med undersökningen är att identifiera utmaningar handläggare inom arbetsförmedlingen kan ställas inför. Samt utmaningar med digitaliseringen av handläggarens arbete och försöka hitta alternativ till hur dessa utmaningar kan hanteras.

För att denna komparativa studie ska kunna genomföras har vi förhoppningen om att få utföra vissa intervjuer i syfte att besvara de frågeställningar uppsatsen bygger på. Frågeställningarna är som följer:

- Vilka utmaningar kan arbetsförmedlingens handläggare möta efter förflyttningens implementering?
- Hur kan en digitalisering av handläggares arbete påverka effektiviteten av handläggares arbete?
- Hur påverkar januariavtalet förflyttningen?

Frågorna under intervjun kommer att ställas i syfte att besvara de ovanstående frågeställningarna.

Vi hade uppskattat din medverkan i vår studie i form av att delta på en intervju. Vi vill med fördel ha din tillåtelse att spela in intervjun för att underlätta transkriberingen av materialet. Du har full tillåtelse att under vilket skede som helst, samt utan anledning avbryta intervjun. Vid denna händelse kommer inte ditt material att användas i studien och all tidigare information kommer att raderas omgående.

Om du vill delta i studien vill vi försäkra dig om att du kommer att förbli anonym i studiens framställning. Anonymiteten kommer att säkerställas genom att du i studien benämns med ett alias eller som anställd på den myndighet du arbetar inom. Efter sammanställningen av resultatet kommer all personlig information, det inspelade materialet och transkriberingen av intervjun att raderas.

Tack för att du tar dig tid att överväga ett deltagande i vår studie. Vi kommer att vara på plats i Stockholm mellan 19-04-03 och 19-04-11. Vi har avsatt tid för intervjuer fredagen 19-04-05

och tisdagen 19-04-09 under ordinarie arbetstid (9-17), om dessa dagar ej passar får vi försöka finna ytterligare tid. Intervjun beräknas ta max 60 minuter.
Återkoppla med förslag för vilken tid under dessa två dagar som passar dig bäst. Lokal för intervjun kommer att vara på Arbetsförmedlingens huvudkontor.

Vid frågor eller om du önskar att ta del av materialet under arbetets gång kontakta oss via e-post

S162188@student.hb.se (Filip Carlström)

S161541@student.hb.se (Isak Kjerf)

Med vänliga hälsningar,
Filip Carlström & Isak Kjerf

9.3 Samtyckesblankett

Information angående deltagande i examensarbete

Vi vill fråga dig om du vill delta i vårt examensarbete. Vi är studenter som studerar på OPUS-programmet vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i utbildningen gör vi ett examensarbete på kandidatnivå.

Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Vi har med hjälp av Jessika Eriksson och Thomas Gäfvert, CIO kansli, IT-avdelningen, Arbetsförmedlingen fått möjligheten att närmare få studera delar av förflyttningen. Från min kund till kundens ärenden arbetsförmedlingen har för avsikt att implementera. Vi är intresserade av att utföra en komparativ studie. Med inriktning på det förväntade arbetssätt Arbetsförmedlingens handläggare kommer att arbeta på efter förflyttningens genomförande, jämfört med det arbetssätt andra myndigheter arbetar på. Målet med undersökningen är att identifiera utmaningar handläggare inom arbetsförmedlingen kan ställas inför. Samt utmaningar med digitaliseringen av handläggarens arbete och försöka hitta alternativ till hur dessa utmaningar kan hanteras.

Huvudman för examensarbetet är Högskolan i Borås, som är en statlig myndighet. Med huvudman menas den organisation som är ansvarig för studien.

Hur går examensarbetet till?

Examensarbetet pågår under perioden 19-04-01 tom 19-06-17. Datainsamlingen kommer att bestå främst av intervjuer men även observationer och textanalyser. Ett deltagande i examensarbetet innebär att du som respondent deltar under en intervju varande ca 60 minuter och besvarar frågor utifrån examensarbetets frågeställningar.

Hur får jag information om resultatet av studien?

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Examensarbetet kommer även att diarieföras och publiceras efter dess avslutande. Vi kan även skicka ett exemplar av uppsatsen till dig om så önskas.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför, och det kommer inte heller att påverka ditt arbete. Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta handledaren eller studenter (se kontaktuppgifter nedan). För att delta behöver du lämna ditt samtycke.

Vad händer med mina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande

lagstiftning. Det datamaterial som samlats in, kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt varvid personuppgiftsbehandlingen upphör.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som deltagare har du ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 15-18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Kontakta ansvarig handledare (kontaktuppgifter nedan) i dessa fall.

Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du är också välkommen att kontakta högskolans dataskyddsombud via e-post, dataskydd@hb.se, med synpunkter. Du har därtill rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Ansvariga för examensarbetet

Ansvariga författare för examensarbetet är Filip Carlström och Isak Kjerf i kursen Kandidatuppsats. Tilldelad handledare för examensarbetet är Tora Nord.

E-post:

S162188@student.hb.se – Filip Carlström

S161541@student.hb.se – Isak Kjerf

Samtycke om deltagande

Fylls i av handledaren

Härmed intygas att ansvariga studenter har uppvisat skriftligt samtycke av informanten till deltagande i examensarbetet och behandling av informantens personuppgifter enligt ovan.

Datum och handledares namnteckning

✂-----

Fylls i av deltagaren

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla en kopia av den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att delta i examensarbetet och att uppgifter om mig samlas in och behandlas på det sätt som beskrivs i informationen ovan.

Namnteckning

Ort och datum



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se