

Privat arbetsförmedling

Australienmodellen

Thorsten Stromback

Om författaren

Thorsten Stromback är chef för The Centre for Labour Market Research vid Curtin Business School i Perth. The Centre for Labour Market Research är ett samarbete mellan de australiska lärosätena University of Western Australia, Curtin University of Technology, Murdoch University and the University of Canberra med fokus på arbetsmarknadspolitisk utvärdering och forskning om relationer mellan arbetsmarknadens parter. Thorsten Stromback är docent i nationalekonomi och en PhD i ekonometri från University of Southampton. Han har publicerat ett stort antal artiklar och böcker om arbetsmarknadsfrågor. Han har medverkat i flera officiella granskningar av den australiska arbetsmarknadspolitiken, på både nationell och delstatsnivå, och arbetar för närvarande med det australiska arbetsmarknadsdepartementet på en ny metodologi för att utvärdera Job Services Australia. Han har sin bakgrund i Sverige men har inte bott där på många år och skriver och föreläser numera endast på engelska.

Innehåll

Om författaren	
Innehåll.....	
Förord	1
1 Inledning.....	3
2 Upphandlingsförfarande	4
3 Hur väl fungerar det?	7
4 Går det australiska systemet att överföra?	9

Förord

Vad kan vi lära av Australien?

Eftersom både den gamla AMS-politiken och den reformerade arbetsförmedlingen med jobbcoacher tycks ha svårt att effektivt dämpa arbetslösheten har många blickar riktats mot Australien och dess innovativa modell för arbetsförmedling.

Australien genomled nyligen en mycket jämn och hård valkampanj där anklagelserna haglade mellan Labor-regeringen och den liberal-konservativa oppositionen. Men till skillnad från det svenska valet någon månad senare var inte jobben en valfråga.

Skälet är att Australien har en av västvärldens lägsta arbetslöshetstal. Arbetslösheten ligger idag på dryga 5 procent samtidigt som Australien har ett mycket mindre problem än Sverige med förtidspensionering och långtidssjukskrivning. Från att på 1980- och 1990-talet legat kring 8-10 procent föll arbetslösheten snabbt i slutet av 1990-talet, ned till dryga 4 procent före finanskrisen. Australien var därefter ett av få länder där arbetslösheten steg mycket lite under krisen och sedan föll tillbaka.

Australiens reformering av arbetsförmedlingen som inleddes 1998 är knappast hela förklaringen till denna jobbframgång, men den har uppenbarligen spelat en viktig roll.

Australienmodellen för arbetsförmedling skiljer sig från Sverige på flera plan. Exempelvis fungerar inte arbetsförmedlarna längre som kontrollorgan för a-kassa. Den uppgiften sköts istället av en separat enhet som efter en bedömning av den arbetssökandes behov av finansiellt stöd skickar denne vidare till arbetsförmedlaren, som då fullt ut kan fokusera på att bistå i arbetet med att söka jobb.

Men det som är mest revolutionerande med det australiska fallet är att själva arbetsförmedlingen inte är statligt monopol utan att varje arbetssökande får en "jobbpeng" beroende på behov, tid som arbetslös med mera, som man kan använda för att välja privat arbetsförmedling från en lista av godkända förmedlingar. Dessa är ofta icke-vinstdrivande frivilligorganisationer, som till exempel motsvarigheten till Stadsmissionen. Den statliga arbetsförmedlingen har konkurrerats ut och avskaffats.

Det är detta system, "Jobs Services Australia" som inspirerat diskussionen i Sverige. Kunskapen om Australienmodellen förblir dock ganska låg, trots studiebesök och debattartiklar, och det förekommer ofta missuppfattningar i media.

I Australien handlar debatten idag inte längre *om* förmedlingen ska vara ett statligt monopol eller en jobbpeng utan *hur* staten ska utforma jobbpengen på bästa sätt, hur de olika kategorierna för stödbehov ska vara uppdelade, hur man ska minimera att förmedlingen plockar russin ur kakan bland de arbetssökande, och så vidare.

Svenska Arbetsförmedlingen har inlett pilotverksamhet som har en del likheter med Australien, bland annat med möjlighet att själv välja jobbcoach. Däremot har svenska Arbetsmarknadsdepartementet inte velat genomföra en fullskalig reform av den typen Australien gjorde.

För att ge den svenska debatten nya insikter vände sig FORES till en av Australiens främsta experter på Jobs Services Australia, professor Thorsten Stromback, chef för Centre for Labour Market Research vid Curtin University of Technology i Perth. Han är en av de mest kritiska granskarna som just nu fått australiska arbetsmarknadsdepartementet uppdrag att finna en ny metod för att utvärdera systemet. Thorsten Strömbäck som han ursprungligen heter, har genom sina rötter i Sverige också i sin genomgång kunnat koppla tillbaka till den svenska debatten.

Resultatet är en analys utan den typ av idealiseringar som ibland förekommer från näringslivsorganisationer, men trots det kritiska anslaget ändå en stark uppmaning till Sverige att börja ta efter det australiska exemplet, inte minst eftersom det ger samma eller bättre effekt till lägre kostnad.

Martin Ådahl
VD FORES

1 Inledning

År 1998 övergav den australiska riksdagen den gamla modellen för förmedling av arbetstillfällen, "the Commonwealth Employment Service", och ersatte den med ett decentraliserat system för privata arbetsförmedlingar. Det nya systemet, "The Job Network" (nu kallad "Job Service Australia") innebar en radikal förändring för arbetsförmedlandets funktionssätt. Sen dess har upphandlingen utvecklats, den administrativa processen påtagligt förbättrats, resultatmätningarna blivit mer omfattande och kontrollsystemet mer sofistikerat. Likaså har den privata arbetsförmedlingen mognat. Den har en mer stabil struktur, präglas av större professionalism och kan erbjuda mer högkvalitativa tjänster än tidigare.

Förut har många länder, inklusive Australien, tittat på den svenska modellen för att finna lösningar på en mängd sociala och ekonomiska problem. Nu är läget ett annat. Välfärdsstaten utsätts för otroliga påfrestningar från många håll och nu är det Sverige som söker i andra länder för modeller som håller nere kostnaderna och ökar effektiviteten. Det australiska systemet kan vara en sådan modell. Australien var det första landet att överge statlig arbetsförmedling för ett privat upphandlingssystem. Under det senaste decenniet har man gjort flera insikter om hur sådana system bör styras, som andra länder borde dra lärdomar av.

2 Upphandlingsförfarande

Det australiska systemet beskrivs bäst som en reglerad upphandling. Förmedlingsföretagen söker uppdragen via budgivning, vilket innebär en allokering av klienter – eller kunder om man så vill. Men upphandlingen är reglerad på så vis att servicen som ska tillhandahållas kunderna, och priset för den, är fastställt av staten.

Vid de första två upphandlingsomgångarna konkurrerade förmedlingsföretagen med bud på priset och deras beräknade kvalitet på servicen. Det blev dock tydligt att buden under de första omgångarna rörde sig mot det i förväg satta lägsta priset, som motverkar pris konkurrens på bekostnad av kvaliteten. Från och med den tredje upphandlingsomgången har priset fastställts av staten och företagen bjuder och konkurrerar med sin beräknade kvalitetsnivå, som bygger på tidigare prestationer.

Marknaden är uppdelad i ungefär 150 geografiska arbetsförmedlingsområden. Inom varje område finns ett förväntat antal arbetssökande – storleken på affärsverksamheten. En särskild andel har normalt avsatts för högpresterande förmedlare i föregående upphandlingsomgång. Den återstående andelen öppnas för budgivning, buden granskas och verksamheten i vardera område fördelas till ett litet antal arbetsförmedlare. En storstadsregion kan ha mellan 10 och 15 förmedlare, medan samma siffra i mindre tätbefolkade områden är mycket lägre. Detta inkluderar specialiserade förmedlare, för till exempel personer med funktionsnedsättning, ungdomar i riskzoner och ursprungsbefolkning.

Vid den senaste upphandlingen tilldelades 116 olika organisationer kontrakt, varav de flesta är verksamma inom många olika geografiska områden. Ungefär två tredjedelar av dessa var redan etablerade förmedlare, den återstående tredjedelen var nya organisationer. Detta implicerar att existerande förmedlare som erbjöds nya kontrakt hade uppnått ett tillfredsställande resultat, men det betyder inte att de behövs i samtliga områden där de tidigare varit aktiva. Att upprätthålla balansen mellan gammalt och nytt, mellan stabilitet och instabilitet har visat sig vara en utmaning.

Typiskt för Australien är att icke vinstdrivande organisationer dominerar bland förmedlarna. De flesta av dessa är styrda av privata välfärdsorganisationer kopplade till kyrkor och stiftelser, eller vidareutvecklingar av civilsamhällets organisationer. De flesta av förmedlarna som inriktar sig på ursprungsbefolkningen är icke vinstdrivande organisationer. Räknat i marknadsandelar står denna typ av organisationer för omkring 60 procent av marknaden.

Arbetsförmedlingen drivs av ekonomiska incitament och är ett prestationsbaserat styrsystem. Personer som påbörjar en period med a-kassa kategoriseras i fyra olika grupper, "kanaler", baserat på hur mycket hjälp de

planeras behöva. Ungefär 50 procent klassificeras som arbetsföra och placeras i kanal 1; de har relevanta färdigheter, var nyligen i arbete och behöver ingen personlig assistans. De återstående placeras i kanal 2 till 4 beroende på deras beräknade svårigheter att hitta ett arbete. Därefter förväntas de registrera sig hos en förmedlare som de själva väljer. Förmedlaren ser då tydligt vad den sökande kan komma att kosta och ge för intäkter. Allt eftersom tiden går och den arbetssökande fortsätter att vara arbetslös, kan de emellertid flyttas över till en kanal med mer assistans. Tidigare var det här den enda vägen för att få utökad hjälp och det har skett flera mindre förändringar med tiden. Hur genomströmningen av heterogena arbetssökare ska hanteras i ett system med en begränsad uppsättning förmedlingstjänster är komplicerat, oavsett arbetsförmedlingssystem. Men det blir än mer kritiskt när betalningen till förmedlarna är beroende av hur de arbetssökande är klassificerade.

De arbetssökande i kanal 1 får grundläggande hjälp med grundläggande jobbmätning och endast begränsad personlig assistans så länge de inte förblir arbetslösa i mer än ett år. De ekonomiska incitamenten blir tydligare för arbetssökande i kanal 2 till 4. Det kan innebära avsevärda kostnader att få en sådan person i arbete och därmed blir den potentiella ersättningen viktig.

Serviceavgiften täcker inte mycket mer än marginalkostnaden för bistå den arbetssökande: intervjuer, remitteringar till andra tjänster, bedömning, identifiering av skolnings-, praktik- och jobbmöjligheter. För att det ska gå runt måste förmedlaren få en betydande del av sina arbetssökande i arbete som varar minst 13 veckor, eller ännu hellre, ett som varar 26 veckor. Ersättningen är kraftigt differentierad. Det finns ingen resultatbaserad betalning för arbetssökande i kanal 1, medan en förmedlare som hittar ett jobb som varar i 26 veckor eller mer åt en person i kanal 4 kan få 6 600 dollar. Den totala ersättningen för en arbetssökande i kanal 1 kan vara så liten som 63 dollar, medan den som mest kan vara 13 478 dollar för en arbetssökande i en avlägsen ort som tillhör kanal 4.

Den här betalningsstrukturen har utvecklats under en lång tid och kan nu beskrivas som ett system med hyggligt starka ekonomiska incitament. Förut var den resultatbaserade betalningen relativt stor men det har visat sig att allt för höga incitament medför oönskade konsekvenser. Att "parkera", det vill säga lämna de arbetssökande tills de attraherat högre utbetalning, är ett sådant exempel. Ett annat är att rotera jobb i en jobb-pool där de arbetssökande får arbeta 13 veckor i taget för att säkra strömmen av utbetalningar från ett och samma jobb. Systemet är dock alltså resultatbaserat.

Arbetsförmedlarna har även tillgång till ovillkorade medel för att assistera den arbetssökande. Denna fond ökas med 550 - 1 100 dollar i början av varje registreringsperiod på 12 månader och kan användas för utgifter som hjälper den arbetssökande att få en anställning. Summan må vara liten, men medlen är inte personliga; pengar som inte använts för en arbetssökande kan användas för andra. Därmed slösar inte förmedlarna pengar på någon där de inte kan ge resultat, utan används där det är troligt att de bidrar till ett lönsamt utfall. Dessa

medel är en källa till dyrare hjälp såsom tillfällig lönesubvention, något som många förmedlare annars undviker för att inte riskera sin slutliga betalning.

Kärnan i kontrollsystemet är den så kallade Stjärnrankingen, som utvärderar varje förmedlares relativa prestation baserat på en stor mängd indikatorer. Med denna utvärdering till grund ges varje förmedlare betyg, en till fem stjärnor. Antalet stjärnor ligger sedan till grund för den granskning som genomförs en gång per halvår och är även det främsta argumentet för att få förnya sitt kontrakt i slutet av varje treårsperiod. Stjärnrankingen är också det huvudsakliga medlet för arbetsförmedlare att differentiera sig från sina konkurrenter

Förmedlarföretagen står inför den svåra balansakten mellan lönsamhet och hög ranking. En alltför snäv fokusering på lönsamhet kan innebära en sämre stjärnranking. Särskilt eftersom mer svårplacerade arbetssökande ges större vikt vid granskningen. Ett gott resultat för arbetet med denna grupp är därför nödvändigt för att få en hög ranking.

3 Hur väl fungerar det?

De flesta politiska reformer åtföljs av förhöjda förväntningar på den nytta de ska göra och "the Job Network" var inget undantag. Syftet var att utveckla en marknad för arbetsförmedling, där staten hade rollen som både tillsynsman och beställare. Marknaden skulle präglas av fyra grundprinciper: öppenhet för nya aktörer, lokal konkurrens, prestationsbaserad ersättning och flexibilitet. Istället för det gamla systemet som "grundade sig på stora mängder specifika riktlinjer", föreställde sig staten ett system där arbetsförmedlaren hade mycket större flexibilitet att välja vilken typ av service de skulle tillhandahålla och hur de förmedlade den. Öppenhet, konkurrens och prestationsbaserad ersättning skulle se till att tjänsterna var effektiva och av hög kvalitet, så att beställaren inte skulle behöva detaljstyra hur förmedlingen de gick till. Dessutom, i detta flexibla system "förväntade sig staten att utförarna skulle finna mer innovativa lösningar på de problem arbetssökande stöter på i sökandet efter anställning."

Naturligtvis har alla dessa förväntningar inte uppfyllts. Marknaden är öppen för nya aktörer, förmedlare konkurrerar och ersättningen är resultatstyrd. Riktlinjerna är inte heller helt och hållet avskaffade. Förmedlarna tar själva beslut om det bästa sättet att hjälpa den arbetssökande, men systemet är mycket mindre flexibelt än vad som var tänkt från början. Det är, som de flesta statliga system, överreglerat. Delvis beror detta på att man måste försäkra sig om att den arbetssökande aktivt letar jobb, i enlighet med de krav som ställs.

Privata förmedlare har ett egenintresse att uppmuntra aktivitet, men de räknar inte med de externa effekter ett sådant arbete ger. Den andra anledningen är att ersättningen inte enbart är prestationsbaserad. När arbetsförmedlingarna har betalats för utförda tjänster finns ett behov att specificera vilka tjänster som skall erbjudas, och att säkerställa att tjänsterna faktiskt erbjuds. Dessa tjänster ska också säkerställa de arbetssökandes aktivitet.

Överstyrning av arbetsförmedlarna har varit en av de mest omtvistade frågorna i Australien. Men det ska ses i ett större sammanhang. I den privata sektorn, under det senaste decenniets outsourcingboom, har man lärt sig mycket om hur outsourcing bör utformas för att vara av värde för båda parterna. En av många lärdomar är att beställaren behöver utveckla en effektiv relation mellan den egna organisationen och utföraren. Den relationen måste vara reglerad och kan inte lämnas åt slumpen eller baseras på avtalsvillkor eller ekonomisk incitamentsstruktur. Här måste man uppnå balans; detaljstyrning måste undvikas, men det går samtidigt inte att helt och hållet lägga ansvaret i utförarens händer. Många stora företag som har tagit sig an outsourcing har misslyckats på den här punkten. Det är inte konstigt att en statlig myndighet, som generellt har mindre erfarenhet av att styra komplexa relationer, har svårt att hitta denna balans.

Verkningsgraden av Job Service Australia (JSA) och dess företrädare är inte lätt att utvärdera. Till skillnad från hur det ser ut i Sverige kan den australiska staten välja vilken information den publicerar. När det kommer till arbetsförmedlingarna är den offentligt publicerade informationen idiosynkratiskt, selektiv och svårtolkad. Eftersom arbetsförmedlingen är upphandlad har utförarna anledning att hålla saker för sig själva, för att inte i onödan hjälpa sina konkurrenter. Den offentliga datan är därför knapp, trots att det nu är mer än ett år sen JSA trädde i kraft.

Beroende på den dåliga tillgången till detaljerad individuell data, finns det ingen oberoende utvärdering av effekterna av JSA. De statliga utvärderingarna är inte metodiskt klanderfria och ger inte trovärdiga bevis. Den statliga datan i figuren nedan är åtminstone rimlig.

Resultat efter 1 år: Andelen arbetssökande som inte hade fullt försörjningsstöd 12 månader efter påbörjad åtgärd inom respektive assistansnivå. Mars 2008 (procent).

Assistansnivå	I JSA-åtgärd	Kontrollgrupp	Nettoeffekt av JSA-åtgärd
Nivå 1	63	58	5
Nivå 2	42	39	3
Nivå 3	33	29	4

Källa: Department of Education, Employment and Workplace Relations (2009), Labour Market Assistance – a net impact study, Canberra: Commonwealth of Australia.

Med internationella mått mätt är både det faktiska utfallet och den beräknade effekten av förmedlingarnas tjänster god. De flesta arbetssökande i kanal 1, som endast får den lägsta nivån av assistans, får jobb inom en rimligt kort tid. För detta kan dock de privata aktörerna endast ta på sig en del av äran. Under perioden i fråga upplevde Australien en mycket stark jobbtillväxt och låg arbetslöshet. En mer intressant fråga är vad som hände dem som misslyckats att snabbt få ett jobb och därför blev förflyttade till nästa kanal (2 och 3). I många länder, inklusive Sverige, tenderar dessa personer att bli inlåsta i åtgärdsprogram med tveksamma långsiktiga fördelar. I Australien får en ansenlig andel av dessa jobb och arbetsförmedlarna har visat sig spela en roll i detta.

4 Går det australiska systemet att överföra?

Ett upphandlat system med privata arbetsförmedlingar är särskilt lämpligt för länder som Australien. Inom utbildning, hälsa och många andra serviceområden har en blandning av offentliga och privata aktörer varit normen och den enda politiska diskussionen har gällt var gränsen ska dras. En annan faktor är att Australien är ett stort land där staten, som är ansvarig för inkomststöd, är väldigt avlägsen för de flesta människor. En central och avlägsen verksamhet lämpar sig inte för i hög grad platsspecifik arbetsförmedling. Ändå har många länder följt Australiens exempel och den ökade användningen av privata aktörer har inte gått Sverige obemärkt förbi. Även den förra socialdemokratiska regeringen accepterade att det finns utrymme för att upphandla åtminstone vissa typer av tjänster till privata arbetsförmedlingar. Alliansregeringen tog detta ett steg längre genom att ge Arbetsförmedlingen i uppdrag inleda ett arbete med att upphandla delar av sin verksamhet, men ännu har det inte nått längre än pilotstadiet. Regeringens mål, 30 procent privata aktörer, kommer ta lång tid att nå.

Enligt data från OECD har Sveriges utgifter för aktiva arbetsmarknadspolitiska åtgärder under det senaste decenniet varit ungefär fyra gånger så stora som Australiens. Om vi ser till de senaste siffrorna, kan vi jämföra de nära 2 miljarder dollar (ca 13,5 miljarder kronor) som Australien spenderar med den svenska regeringens budget för 2010 som var runt 14 miljarder kronor. Skillnaden är att Australiens befolkning är tre gånger så stor som Sveriges. Jämförs dessa siffror per arbetslös minskar förvisso den 3-4 gånger så stora kostnaden till en faktor på 1,5. Emellertid kvarstår att Sveriges system för att få människor i arbete är, även jämförelsevis, väldigt kostsamt.

Utdelningen av Sveriges stora utgifter är svåra att bedöma. De utvärderingar som gjorts av IFAU (Institutet för Arbetsmarknadspolitisk Utvärdering) i över tio år är inte lätta att sammanfatta i ett enda budskap. Man kan dock konstatera att ingen av dessa innehåller någon lysande recension av de olika åtgärder och program som har funnits. En av de mest omfattande studierna menar att 'programmen är som bäst en kostsam och ineffektiv åtgärd'.

Privat förmedling kommer inte att lösa båda dessa problem. Varken erfarenheten från Australien, eller från andra länder, visar entydigt att privata aktörer står för mer effektiv service. Däremot är den privata sektorn bättre lämpad att se till att verksamheten drivs på ett kostnadseffektivt sätt. Det beror inte på att de som arbetar på en privat arbetsförmedling, driven av ekonomiska incitament, arbetar hårdare än vad de skulle gjort som statligt anställda. Det beror på att den privata sektorn tenderar att undvika onödiga utgifter; ineffektiva metoder avvecklas eller blir aldrig genomförda. Få program utformas centralt för att sedan spridas till golvet och bli fyllda med mer eller

mindre motiverade arbetssökande. Om det fanns några, skulle privata aktörer vara motvilliga att använda sig av dem om de inte trodde att det skulle löna sig för den arbetssökande. De är mer flexibla än sin statliga motpart och deras intressen ligger närmare i linje med den arbetssökandes. Dessutom hindras stater från att ösa pengar till de privata arbetsförmedlingarna genom att sätta höga ersättningar för bättre resultat. Upp till en viss gräns går det att köpa bättre resultat, men när den passerar hamnar högre utbetalningar i fickorna på privata aktörer. Den risken verkar kraftfullt återhållsamt på alltför höga ersättningar.

Den nuvarande politiken med experimentell och stegvis introduktion av privata aktörer kan vara nödvändig, men är en svår process. Den kan emellertid vara nödvändig eftersom en privat sektor i en ny bransch inte utvecklas över en natt. Välfärdstjänster i Sverige upprätthålls av den offentliga sektorns verksamheter, från vilken privata aktörer länge har exkluderats. I systemet saknas även de icke vinstdrivande organisationerna och civilsamhället, som båda har varit stommen i det australiska systemet. Fackföreningsrörelsen, den största icke-statliga samhällsorganisationen i Sverige, skulle vara en idealisk aktör för arbetsförmedling men det är inte troligt att de vill ta på sig denna roll.

Anledningen till att processen är svår, är att de privata aktörerna behöver drivas av en lämplig incitamentsstruktur. I princip kan allting upphandlas, men ineffektiva program är problematiska. Privata förmedlare vill inte verka i ineffektiva program med prestationsbaserad ersättning, om inte betalningen per lyckat utfall är väldigt hög. Men väldigt höga ersättningar är problematiska i sin tur; kostnaden för att skydda sig mot de oönskade konsekvenserna av alltför starka ekonomiska incitament kan snabbt överskrida den ökade effektivitet de leder till. Det enda alternativet är att betala dem för utförda tjänster. Detta är dock inte heller särskilt lockande; i avsaknad av ekonomiska incitament finns det ingen anledning för dem att göra ett bra jobb.

En möjlig lösning på det här dilemma är att endast upphandla effektiva program. Bortsett från att beställaren, Arbetsförmedlingen, skulle vara ovillig att avstå dessa program, innehåller programmen med bäst resultat typiskt sett lönesubvention i en eller annan form. Det är en sak för en myndighet att dela ut lönesubventioner efter strikta riktlinjer och med tydligt ansvarsutkrävande, men en helt annan för en privat aktör att göra så. Ändå använder privata arbetsförmedlare i det australiska systemet lönesubventioner, men de måste använda sina egna pengar och förlita sig på den kommande ersättningen. De arbetssökandes fond, som inte består av de sökandes egna pengar, kan också användas men summorna är blygsamma. Som kan förväntas, är användandet av lönesubventioner ganska begränsat. Givet storleken på ersättningarna, är balansen mellan risk och belöning inte särskilt gynnsam.

Det finns definitivt svårigheter med att utveckla ett system med både offentliga och privata aktörer. Förutom att hitta fungerande lösningar för problem med incitamentsstrukturen, måste man hantera det faktum att de privata utförarna är i händerna på en offentlig myndighet, som är både deras beställare och största konkurrent. För en klok affärsman, verkar inte denna marknad särskilt

attraktiv. Det kan vara en bättre lösning att satsa stort och avreglera det statliga systemet en gång för alla. Det var mer eller mindre den australiska strategin. "The Job Network" skapades inte över en natt, men det var en ganska snabb övergång från en dominerande offentlig förmedlare till ett nätverk av privata aktörer. Detta radikala alternativ bör inte avfärdas.



Om FORES

FORES är en ny tankesmedja som vill förändra. Globalisering och klimatförändring innebär utmaningar som kräver nya sätt att se på samhället. FORES ger debatten nya perspektiv, frimodiga idéer och positiv energi.

Vi bygger nätverk av samhällsintresserade och experter. Tillsammans kan vi ta fram tydliga och konkreta förslag på lösningar för en hållbar framtid.