



Lärande utvärdering

Matchning och samverkan

Slutsatser, lärdomar och rekommendationer inför nästa fas

Utvärderingsrapport · Oktober 2026

På uppdrag av Samordningsförbundet Skåne Nordost



Utvärdering genomförd av
Forza of Sweden AB
Richard Gustafsson

1. Projektet och utvärderingsuppdraget

1.1 Projektet i korthet

Matchning och samverkan är en treårig FINSAM-process som pågår från januari 2025 till december 2027. Arbetsförmedlingen är processägare och projektet genomförs tillsammans med Bromölla, Hässleholm, Kristianstad, Osby och Östra Göinge kommun. Arbetet bedrivs genom ett gemensamt arbetsgivarteam med representanter från parterna.

Projektet ska utveckla en hållbar samverkansstruktur mellan kommunerna och Arbetsförmedlingen. Genom gemensamma arbetsgivarkontakter, matchningsaktiviteter och kunskapsöverföring ska arbetsgivare få bättre stöd att rekrytera personer som står långt från arbetsmarknaden. Målgruppen omfattar personer som varit utan arbete i mer än två år, har en funktionsnedsättning som påverkar arbetsförmågan eller uppbär ekonomiskt bistånd.

I maj 2026 reviderade styrgruppen projektets kvantitativa mål till **250 arbetsgivarbesök och 60 anställningar** under projektperioden.

Nätverksträffar, studiebesök och andra forum där projektet möter arbetsgivare får räknas in bland de 250 besöken. Enligt projektledarens uppdatering den 1 oktober 2026 hade projektet genomfört **116 arbetsgivarbesök och sex nätverksträffar samt medverkat till 29 anställningar**.

1.2 Uppdrag och avgränsning

Forza of Sweden AB har fått i uppdrag att genomföra en enkel, lärande och verksamhetsnära utvärdering av projektet *Matchning och samverkan*.

Utvärderingen ska ge ett externt perspektiv på hur samverkan har utvecklats, vad som fortfarande hindrar arbetet och hur projektet kan bidra till att arbetsgivare och arbetssökande närmar sig varandra. Syftet är att lyfta fram lärdomar och rekommendationer inför projektets nästa fas.

2. Metod och genomförande

Genom att gå igenom projektets underlag och samtala med projektgruppen, projektledningen, en sektionschef på Arbetsförmedlingen, projektägaren och styrgruppen har jag undersökt vad som faktiskt har förändrats, vad som fortfarande hindrar arbetet och vad projektet behöver utveckla framåt. Mönster och möjliga lösningar som kommit fram i de första samtalen har jag sedan prövat vidare i senare intervjuer. Slutsatserna bygger därför på flera perspektiv och leder fram till konkreta lärdomar och rekommendationer för projektets nästa fas.

Utvärderingen bygger främst på projektets dokumentation, projektets enkät med svar från 39 arbetsgivare och de medverkande parternas egna beskrivningar. Arbetsgivare och arbetssökande har inte intervjuats direkt. Enkäten ger en indikation på arbetsgivarnas upplevelse av besöken, men saknar före-mätning och kan inte visa långsiktiga effekter eller hur stor del av resultaten som enbart kan tillskrivas projektet.

3. Samlad bedömning

Projektet har skapat en tydlig förflyttning från splittrade kontaktvägar och ett "våra och era"-perspektiv till mer konkret samverkan mellan kommunerna och Arbetsförmedlingen. Rekryteringsbehov, kandidater och arbetsgivarkontakter kan nu delas på ett sätt som inte skedde lika systematiskt tidigare.

Utvecklingen är tydligast när det gäller samverkansstrukturen. Det är däremot ännu för tidigt att dra slutsatsen att arbetssättet systematiskt leder till fler eller mer hållbara anställningar, och underlaget räcker inte för att bedöma om arbetsgivarnas kunskap om målgruppen har ökat. Projektet har framför allt byggt viktiga förutsättningar för bättre matchning: relationer, kontaktvägar, gemensamma forum och ett mer sammanhållet arbetsgivararbete.

Nästa fas bör därför användas till att pröva, precisera och säkra modellen. Arbetsgivarerbjudandet behöver tydliggöras, årshjulet användas aktivt, övergången mellan rustning och matchning förbättras och de funktioner som i dag bärs av projektet och projektledaren successivt flyttas in i ordinarie struktur.

4. Resultat och konkreta lärdomar

Utvärderingen visar fem centrala resultat och utvecklingsområden. Tillsammans beskriver de vad projektet har åstadkommit hittills och vad som behöver utvecklas och säkras under nästa fas.

4.1 Samverkan har blivit mer konkret men är ännu inte fullt inbyggd i ordinarie arbetssätt

Den tydligaste förflyttningen har skett i det operativa samarbetet. Vid projektstarten fanns olika kontaktvägar till Arbetsförmedlingen och upplevelser av att kommunerna fick olika stöd. Projektet har därefter byggt relationer, tydliggjort kontaktvägar och skapat ett gemensamt forum där problem, rekryteringsbehov och arbetsgivarfrågor kan hanteras.

I en intervju beskrivs förflyttningen som att parterna har gått från **"motståndare till medspelare"**. Förståelsen för organisationernas olika förutsättningar har ökat och projektgruppen upplevs som en plats där man kan dela kunskap, lösa problem och få stöd i roller som annars kan vara relativt ensamma.

Samverkan har också lett till konkreta förändringar. Rekryteringsbehov och kandidater kan nu delas mellan kommunerna och Arbetsförmedlingen. I ett exempel hittade en kommun endast två kandidater till omkring tjugo platser och kunde därför föra behovet vidare till övriga kommuner och Arbetsförmedlingen. Värdet ligger alltså inte främst i att parterna möts, utan i att de använder sina olika kunskaper, mandat och kontaktvägar i samma rekryteringsprocess, exempelvis genom gemensamma arbetsgivarbesök.

Utvecklingen är samtidigt ojämn. Kristianstad hade redan före projektet ett etablerat samarbete med Arbetsförmedlingen och näringslivsfunktionen, medan exempelvis Bromölla beskriver en tydligare förändring. Det är därför svårt att avgöra hur stor del av utvecklingen som enbart kan tillskrivas projektet.

Det som fortfarande begränsar slutsatsen

- Samverkan fungerar starkast inom projektgruppen och kring projektledaren.
- Lokala överenskommelser finns, men är inte alltid kända av de medarbetare som ska använda dem.

- Arbetsförmedlingens närvaro och kontaktvägar fungerar fortfarande olika i kommunerna.
- Det kan finnas spår av perspektivet "våra och era" arbetssökande kvar.
- Underlaget visar fungerande exempel, men ännu inte att samverkan systematiskt leder till fler eller mer hållbara anställningar.

Projektgruppen har under den första perioden lagt mycket tid på interna möten, vilket enligt projektledningen har varit nödvändigt för att bygga upp samverkan. Mötestiden kommer nu att minska, och de gemensamma forumen behöver få ett tydligare fokus på analys och beslut så att mer tid kan läggas på arbetsgivararbetet.

Rekommendation

Under nästa fas bör projektet tydliggöra vilka delar av samverkan som ska vara gemensamma i alla fem kommuner. Det bör minst omfatta kontaktvägar, hur rekryteringsbehov och kandidater delas, hur frågor som fastnar hanteras och hur erfarenheter återförs till berörda verksamheter.

Det gemensamma arbetssättet behöver därefter testas i samtliga kommuner och följas upp utifrån både hur det används och vilken nytta det skapar. Då blir det möjligt att skilja ett fungerande projektgruppssamarbete från ett arbetssätt som faktiskt är förankrat i ordinarie verksamhet.

4.2 Gemensamma arbetsgivarbesök ger ett mer sammanhållet stöd

När kommunen och Arbetsförmedlingen möter arbetsgivaren tillsammans kan de erbjuda ett bredare stöd än var och en för sig. Kommunen bidrar med kännedom om den lokala arbetsmarknaden och möjliga kandidater, medan Arbetsförmedlingen kan svara på frågor om stöd, villkor och insatser. Arbetsgivaren får därmed en enklare kontaktväg och en mer samlad bild av möjligheterna.

Projektgruppen beskriver att arbetsgivarna uppskattar upplägget. Det handlar bland annat om hjälp att formulera behovet, få ett mindre urval av relevanta kandidater och veta vem som följer upp om frågor eller problem uppstår. Projektet har också börjat pröva ett mer aktivt stöd efter att en praktik eller anställning har startat.

Arbetssättet innebär därmed en förflyttning från enskilda arbetsgivarkontakter

till ett mer sammanhållet erbjudande. För vissa arbetsgivare kan vetskapen om vilket stöd som finns före, under och efter en praktik eller anställning vara avgörande för att de ska våga ta emot en kandidat. För personer med lång väg till arbetsmarknaden kan arbetsgivaren dessutom behöva vara en aktiv partner i utvecklingsprocessen, med tät kontakt och stöd även när vägen inte blir rak.

Det som fortfarande begränsar slutsatsen

Arbetsgivarna har inte intervjuats, men 39 har besvarat projektets enkät efter besöket. Samtliga uppgav att mötet ökade deras kunskap om tillgängliga stöd och insatser. Enkäten saknar dock före-mätning och följer inte vad som händer efter besöket. Det går därför inte att avgöra om upplägget systematiskt leder till fler eller mer hållbara anställningar.

Rekommendation

Projektet har redan ett gemensamt arbetsgivarerbjudande i broschyren *Ge fler en chans*. Nästa fas bör därför användas till att precisera och pröva erbjudandet i samtliga kommuner: vem som ansvarar för arbetsgivarkontakt och matchning, vilket stöd som ges före, under och efter praktik eller anställning, vem arbetsgivaren kontaktar om problem uppstår samt hur resultatet följs upp. Uppföljningen bör visa om arbetsgivaren faktiskt får det stöd som erbjudandet utlovar.

4.3 Rätt tajming kräver ett aktivt årshjul

Arbetsgivarnas rekryteringsbehov följer inte projektets tempo. I samtalen finns flera exempel på att projektet har kommit in för sent, att ett behov har hunnit försvinna eller att arbetsgivaren inte har återkommit när nästa behov uppstått. Samtidigt återkommer många behov vid ungefär samma tid varje år, exempelvis inom besöksnäring, handel och andra säsongsberoende verksamheter.

Ett konkret resultat är samordningen av kommunernas jobbmässor. Dessa har tidigare legat samma vecka, men genom projektets dialog försöker kommunerna nu sprida dem över olika veckor. Det ger arbetsgivare möjlighet att delta på flera platser och arbetssökande att besöka mässor i flera kommuner. Exemplet visar vad gemensam framförhållning kan åstadkomma.

Projektet har också tagit fram ett årshjul för säsongsrekryteringar. Nästa steg är

att göra det till ett gemensamt och aktivt arbetsverktyg.

Det som fortfarande begränsar slutsatsen

Årshjulet kan inte förutse alla vakanser eller ersätta beredskap för behov som uppstår snabbt. Dess värde ligger i att göra aktörerna bättre förberedda för återkommande behov och minska beroendet av enskilda personers minne och kontakter. Det förutsätter att årshjulet används regelbundet, hålls aktuellt och har en tydlig ägare.

Rekommendation

Årshjulet innehåller redan branscher, rekryteringsperioder och en process från behovsinventering till uppföljning. Nästa steg är därför framför allt att ta verktyget i regelbunden användning, utse en ägare, fördela ansvar för arbetsgivarkontakterna och uppdatera det gemensamt efter genomförda rekryteringar.

4.4 Glappet mellan matchning och rustning är fortfarande otidligt

Projektet ska i första hand arbeta med personer som är arbetsföra och matchningsbara, medan mer omfattande rustning sker i kommunernas och Arbetsförmedlingens ordinarie verksamheter. Samtalen visar samtidigt att gränsen inte alltid är tydlig. Även kandidater som bedöms som matchningsbara kan behöva stöd inför intervjun, förståelse för arbetsplatsens krav eller en stegvis introduktion genom praktik och handledning.

Matchningsbarhet behöver dessutom bedömas mot ett konkret arbete. En person kan vara redo för en arbetsplats men inte för en annan. Arbetsgivarens krav, kandidatens aktuella förutsättningar och behovet av stöd behöver därför vägas samman.

Det som fortfarande begränsar slutsatsen

Det finns i praktiken en ansvarsfördelning för kandidatförberedelse och återkoppling efter en misslyckad matchning. Arbetssättet är dock ännu inte tillräckligt dokumenterat i projektplanen, och det är inte tydligt hur erfarenheter från enskilda intervjuer och matchningar ska samlas och användas gemensamt. För vissa kandidater är glappet dessutom större än vad en kort förberedelse, praktik eller ett anställningsstöd kan lösa. Underlaget visar ännu inte hur en mer

sammanhängande utvecklingsväg ska utformas eller hur ansvaret för den ska fördelas mellan ordinarie verksamhet, projektet och arbetsgivaren.

Rekommendation

Projektet bör inte ta över ordinarie verksamheters rustningsansvar, men behöver dokumentera och säkra den ansvarsfördelning som redan används i övergången mellan rustning och matchning. För varje rekryteringsuppdrag bör det framgå vilka krav som är avgörande, vem som förbereder kandidaten, vilket stöd arbetsplatsen kan erbjuda, hur kandidaten får återkoppling samt hur dialogen lämnas över till ordinarie handläggare om matchningen inte lyckas.

När glappet är större behöver projektet tillsammans med ordinarie verksamhet och engagerade arbetsgivare pröva vilka delar en mer sammanhängande utvecklingsväg behöver innehålla. Projektets roll bör vara att synliggöra och samordna dessa delar samt föra erfarenheterna vidare. Lyckade och misslyckade matchningar bör analyseras och användas för att förbättra nästa insats.

4.5 Arbetssättet behöver bli mindre person- och projektberoende

Projektet har byggt upp relationer, kontaktvägar och ett gemensamt arbetssätt som har förbättrat samverkan. Samtidigt bärs flera centrala funktioner fortfarande av projektformen och ett fåtal personer, framför allt projektledaren.

Projektledaren har också blivit kommunernas väg in i Arbetsförmedlingen, samordnare mellan kommunerna och den som fångar upp problem och för frågor vidare. Det har skapat stort värde men innebär också en tydlig sårbarhet.

Målet är inte att göra arbetet oberoende av människor. Samverkan och arbetsgivarrelationer bygger på personligt förtroende. Funktionerna behöver däremot bli möjliga att överta, så att arbetssättet klarar personalbyten och förändrade projektförutsättningar.

Funktioner som behöver säkras

Det projektet bär i dag	Vad som behövs i ordinarie struktur
Gemensam väg in och hantering av frågor som fastnar	Namngiven funktion, ersättare och eskaleringsväg
Samordning mellan fem kommuner och Arbetsförmedlingen	Fortsatt forum med ansvarig och beslutad mötesfrekvens
Samordning och uppföljning av arbetsgivarkontakter	Gemensamt årshjul, dokumentation och utsedd ägare
Koppling mellan rekryteringsbehov, kandidater och lärande	Gemensamt arbetsflöde och återkopplingsrutin

Det som fortfarande begränsar slutsatsen

Arbets sättet har ännu inte prövats utan projektledarens samordning och projektets avsatta resurser. Det går därför inte att veta vilka delar som faktiskt skulle fortsätta vid projektslut eller personalbyte. Att rutiner och överenskommelser finns innebär inte heller att de är kända och använda i verksamheterna.

Rekommendation

Styrgruppen bör under nästa fas besluta:

- vilken samordnande funktion och vilket gemensamt forum som ska finnas efter projektet
- var ansvaret ska ligga samt vilken tid, mandat och ersättare som krävs
- vem som äger årshjul, arbetsgivarkontakter och uppföljning
- i vilka befintliga forum erfarenheter ska tas emot, beslutas och föras vidare.

Den framtida strukturen bör prövas före projektslut genom att andra successivt tar över delar av projektledarens uppgifter. Då blir det möjligt att se vad som behöver förstärkas innan arbetssättet övergår i ordinarie verksamhet.

5. Tre förslag på prioriteringar inför nästa fas

Projektet har skapat en tydlig förflyttning i samverkan och lagt grunden för ett mer sammanhållet arbetsgivararbete. Nästa fas bör inte främst handla om att starta fler parallella aktiviteter, utan om att pröva, precisera och säkra det som redan har byggts upp.

5.1 Beskriv och pröva den gemensamma modellen

Projektet behöver tydliggöra vilka delar av samverkan och arbetsgivarerbjudandet som ska vara gemensamma i alla fem kommuner. Det gäller bland annat kontaktvägar, ansvar, arbetsgivarkontakter, matchning och uppföljning. Modellen behöver därefter användas och följas upp i praktiken.

5.2 Bygg en tydligare bro mellan kandidaten och arbetsgivaren

Årshjulet behöver användas för att identifiera återkommande rekryteringsbehov i tid. Samtidigt behöver övergången mellan rustning och matchning tydliggöras och projektet pröva vilka byggstenar som krävs när vanlig matchning, praktik eller anställningsstöd inte räcker. Erfarenheter från både lyckade och misslyckade matchningar behöver analyseras och återföras till de verksamheter som ansvarar för kandidatens fortsatta utveckling.

5.3 Säkra ägarskap och implementering

Styrgruppen behöver besluta vilka funktioner, forum och ansvar som ska finnas kvar efter projektet. Den framtida strukturen bör börja provas under projekttiden genom att fler personer tar ansvar för samordning, arbetsgivaruppföljning och återföring av lärdomar.

Projektets nästa utvecklingssteg är därmed att gå från fungerande samverkan i projektform till ett tydligt, prövat och överlämningsbart arbetssätt.