



Revisionsrapport Sysselsättning för att få fler i arbete

Stadsrevisionen

Sysselsättning för att få fler i arbete 2025

Framtagen av Stadsrevisionen i Helsingborgs stad

Datum: 2025-12-10

Diarienummer: 39/2025

Kontakt: stadsrevisionen@helsingborg.se

Foto: Helsingborgs stad

Innehåll

Sammanfattning	4
Inledning	6
Syfte och revisionsfrågor, avgränsning	6
Revisionskriterier	7
Ansvarig nämnd/bolag	7
Metoder	8
Resultat av granskningen.....	9
Strategi och styrning.....	9
Insatser utifrån planens fokusområden	15
Uppföljning och analys av effekter	27
Uppföljning av tidigare granskning av näringslivssamverkan inom arbetsmarknadsnämnden från 2023	31
Samlad bedömning och rekommendationer.....	33

Sammanfattning

Stadsrevisionen har i sin revisionsplan för 2025 beslutat att genomföra en granskning av stadens sysselsättningsinriktning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag (HSFAB, Öresundskraft AB, Helsingborgshem AB, Helsingborgs Hamn AB, Helsingborg Arena och Scen AB och Pingday AB) bedriver ett ändamålsenligt och samverkande arbete där fler kommer i arbete i enlighet med fullmäktiges inriktning kring sysselsättning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningen syfte är att kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag delvis bedriver ett ändamålsenligt och samverkande arbete för att fler ska komma i arbete i enlighet med fullmäktiges inriktning kring sysselsättning.

Vi noterar att flera insatser pågår och att arbetet utifrån inriktningen har stärkts under året. Vi bedömer dock att genomförandekraften utifrån bolagens analys av handlingsutrymmet varierar där det finns fortsatta behov av samordning av insatser och stärkt analys och uppföljning av effekter.

Styrningen och rollfördelningen utifrån sysselsättningsinriktningen är i grunden tydlig med en politisk styrning av inriktningen enligt stadens styrmodell med en stadsövergripande plan och organisation på tjänstemannanivå som anger prioriterade fokusområden, initiativ och tillhörande indikatorer. Vi bedömer att styrningen har intensifierats under 2025 med stärkt koncernledning och samordning mellan stadens verksamheter. Samtidigt råder olika tolkningar av nämnders och bolags handlingsutrymme där analysen varierar, vilket kommunstyrelsen och HSFAB behöver klargöra för att säkerställa att alla bidrar på bästa sätt och i tillräcklig grad.

Vi konstaterar att det inom stadens verksamheter genomförs flera insatser för att öka sysselsättningen, trots detta kvarstår utmaningar med låg sysselsättningsgrad och hög arbetslöshet. Antagen plan *Tillsammans för fler i arbete* bedömer vi ger förutsättningar för ökad handlingskraft och samordnat fokus utifrån angivna områden och initiativ. Planen fokuserar dock i högre grad på företagarnas kompetensförsörjning än på individers etablering och åtgärder för egenförsörjning. Verksamheterna har själva, inom ramen för systeminnovation, konstaterat att de behöver arbeta mer överskridande mellan olika delar av staden och mer tillsammans med näringslivet.

Vi konstaterar att sysselsättningsinriktningen rapporteras regelbundet till politiken, men bedömer att analys och uppföljning utifrån sysselsättningsinriktningen behöver fördjupas och tydligare förankras med stadens bolag och nämnder för att skapa en mer effektiv och samordnad insats mot målet att fler ska komma i arbete. I det framtidsytande perspektivet bör fokus ligga på att stärka stadens samlade förmåga för att uppnå förväntade effekter.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Stärka den skriftliga uppföljningen med tydligare effektanalys för att öka systematiken och synliggöra behov av samordnande insatser utifrån stadens inriktning och framtagna plan.
- Stärka förutsättningarna för en bättre samordning av sysselsättningsinitiativ där stadens bolag och näringsliv i högre utsträckning ingår.
- Utifrån sin samlade uppsikt över nämnder och bolag följa upp vilka förflyttningar som behövs för att nå intentionerna i inriktningen.

Vi rekommenderar HSFAB att:

- Föra en dialog med bolagen om vad begreppet sysselsättning innebär som breddar perspektivet utifrån hela inriktningen vad gäller tillväxt, näringsliv, etablering och utbildningsmöjligheter.
- Utvärdera om bolagens insatser för att nå en ökad sysselsättning i enlighet med ägarens direktiv är tillräckligt.

Inledning

En av stadens övergripande inriktningar för mandatperioden 2023–2026 är att Helsingborg ska ha en hög sysselsättning där fler kommer i arbete. Inriktningen utgår från stadens styrmodell och gäller för samtliga nämnder och helägda bolag. Områden som staden behöver fokusera på enligt inriktningen är ett starkt näringsliv, relevanta utbildningsmöjligheter och minskat regelkrångel för att skapa ett bättre företagsklimat. Staden behöver också skapa snabbare vägar till arbete, ställa tydligare krav på självförsörjning och höja utbildningsnivån för att kunna matcha arbetssökande med lediga tjänster. För att skapa fler möjligheter till ökad sysselsättning krävs samverkan mellan stadens nämnder och bolag och även med andra intressenter i samhället.

Utifrån tillgängliga data via Kolada¹ framgår att Helsingborgs stad redovisar en lägre sysselsättningsgrad för invånare i arbetsför ålder i jämförelse med riket, en längre långtidsarbetslöshet och fler invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd.

I samband med genomförandet av granskningen har även en uppföljning av tidigare granskning av arbetsmarknadsnämndens av näringslivssamverkan (2023) genomförts.

Mot denna bakgrund ser revisorerna samt lekmannarevisorerna för berörda bolag en risk i att kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag (Helsingborgs Stads Förvaltning AB (HSFAB), Öresundskraft AB, Helsingborgshem AB, Helsingborgs Hamn AB, Helsingborg Arena och Scen AB och Pingday AB) inte arbetar på ett ändamålsenligt sätt i enlighet med fullmäktiges inriktning för att fler kommer i arbete. Revisorerna vill med anledning av detta genomföra en granskning av nämndernas och bolagens arbete med sysselsättning.

Syfte och revisionsfrågor, avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag (HSFAB, Öresundskraft AB, Helsingborgshem AB, Helsingborgs Hamn AB, Helsingborg Arena och Scen AB och Pingday AB) bedriver ett ändamålsenligt och samverkande arbete där fler kommer i arbete i enlighet med fullmäktiges inriktning kring sysselsättning.

Granskningen omfattar följande revisionsfrågor:

- Finns en tydlig styrning och roll- och ansvarsfördelning för sysselsättningsinriktningen?

¹ Databas med nyckeltal med syftet att stödja arbetet med analys, jämförelser och uppföljning i kommuner och regioner.

- Sker ett ändamålsenligt arbete utifrån framtagna arbetsplan för prioritering och utformning av insatser i syfte att öka sysselsättningen?
- Genomförs systematisk analys och uppföljning av stadens insatser för att öka sysselsättningen? Vidtas åtgärder?
- Sker regelbunden återslagrapportering av hur arbetet fortskrider till berörda nämnder och bolag?

Uppföljningsgranskningen av näringslivssamverkan (2023) syftar till att bedöma om arbetsmarknadsnämnden vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån de rekommendationer som lämnades i tidigare granskning.

Granskningen har avgränsats till hur staden arbetar med och samordnar politiska viljeinriktningar kopplat till sysselsättningsinriktningen i enlighet med stadens styrmodell. Således har ingen fördjupad granskning genomförts av olika processer som berörs i inriktningen, exempelvis vad gäller stadens näringsliv och företagsklimat, utbildningsinsatser och utbildningsnivå, samt process för ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsaktiviteter.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning utgörs av:

- Kommunallag (2017:725) 6 kap, 6§
- Kommunfullmäktiges inriktning för mandatperioden 2023–2026, "Helsingborg ska ha en hög sysselsättning där fler kommer i arbete"
- Reglementen, ägardirektiv
- Tillämpliga interna planer, regelverk, policys och beslut

Ansvarig nämnd/bolag

Granskningen avser kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden, HSFAB, Öresundskraft AB, Helsingborgshem AB, Helsingborgs Hamn AB, Helsingborg Arena och Scen AB och Pingday AB.

Eftersom inriktningen är stadsövergripande har rekommendationer enbart ställts till kommunstyrelsen utifrån deras ledande och samordnande roll samt uppsiktsplikt över nämnder och bolag, samt till HSFAB som moderbolag i koncernen och med ansvar för att utöva ägarstyrning i stadens bolag.

Metoder

Granskningen har innefattat intervjuer med tjänstepersoner inom staden som ansvarar för processer kopplat till stadens övergripande arbete utifrån sysselsättningsinriktningen. Granskningen har vidare innefattat intervjuer med tjänstepersoner i bolagen som har ett särskilt ansvar för HR-frågor och arbetet utifrån inriktningen. Därtill har dokumentstudier genomförts. Dessa har innefattat statistik, protokoll och mötesanteckningar, förvaltningars och bolags rutiner och styrdokument, uppföljningar av inriktningen och nämnders och bolags rapporteringar samt delårs- och årsbokslut.

Granskningen har genomförts av sakkunniga revisorer på stadsrevisionen i Helsingborgs stad och kvalitetsgranskats av revisionsdirektören. Berörda sakkunniga revisorer och ämnesspecialister har prövat sitt oberoende i enlighet med SKYREV:s rekommendation (Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer) och inte funnit något hinder mot att utföra granskningen.

Rapporten har faktakontrollerats av dem vi intervjuat samt berörda förvaltningsdirektörer och bolags-VD:ar.

Resultat av granskningen

Strategi och styrning

I detta avsnitt besvaras revisionsfrågan *Finns en tydlig styrning och roll- och ansvarsfördelning för sysselsättningsinriktningen?*

Stadens styrmodell

Kommunfullmäktige har beslutat om stadens styrmodell vilken beskrivs i dokumentet *Så styrs Helsingborg*. Styrmodellen utgår från Vision Helsingborg 2035, som anger den långsiktiga målbilden för stadens utveckling. Som grund för prioriteringar på kortare sikt finns beslutat program för mandatperioden, stadens inriktningar och styrdokument samt nämnder och bolags uppdrag, inriktningar och mål.



Stadens inriktningar

Kommunfullmäktige har inom ramen för styrmodellen beslutat om tvärssektoriella inriktningar för mandatperioden. Inriktningarna utgår från programmet för mandatperioden och fokuserar på utmaningar som är avgörande för Helsingborgs utveckling. Inriktningarna utgör gemensamma utvecklingsområden för hela staden.

I november 2022 beslutade kommunfullmäktige om fyra inriktningar för mandatperioden 2023–2026:

- Helsingborg ska öka innovationskraften för att säkra en effektiv välfärd
- Helsingborg ska upplevas tryggt och vara säkert

- Helsingborg ska ha en hög sysselsättning där fler kommer i arbete
- Helsingborg ska vara en stad med hög livskvalitet som siktar på klimatneutralitet 2030

Av stadens plan för mål och ekonomi 2025 framgår under beskrivningen av styrmodellen att nämnder och bolag är mottagare av inriktningarna och *ansvarar för att arbeta utifrån dessa*.

Under beskrivningen av stadens inriktningar i plan för mål och ekonomi 2025 framgår att inriktningarna kompletterar nämndernas och bolagens uppdrag och är tvärssektoriella i betydelsen att alla nämnder och bolag *kan* arbeta mot dem.

Enligt stadens styrmodell ska stadens bolag respektive nämnder och styrelser omsätta de politiska direktiven i affärsplan respektive verksamhetsplan. Utifrån det ska styrelse, nämnder och bolag utifrån sitt analysarbete hitta effektfulla sätt att omsätta den politiska riktningen i verksamheten. Enligt de intervjuade förväntas bolagen bidra till inriktningarna inom ramen för sina uppdrag och egna mål. Utifrån analys av handlingsutrymmet för omsättning av den politiska riktningen, bidrar bolagen enligt de intervjuade utifrån de inriktningar där deras insatser ger mest effekt.

Styrning

Reglementen

Enligt kommunstyrelsens reglemente har styrelsen ett övergripande ansvar att leda och samordna stadens verksamhet, utveckling och ekonomi. De ska utöva uppsikt över övriga nämnder och bolag samt samordna frågor som berör flera nämnder. Styrelsen ansvarar även för att leda, samordna och utveckla kommunens arbete med näringslivsfrågor.

Arbetsmarknadsnämndens uppdrag är att nämnden ska vara en möjliggörare för vuxna att komma i arbete och att bidra till arbetsgivares kompetensförsörjning. Nämnden ansvarar för kommunens arbete med arbetsmarknadsfrågor, vuxenutbildning och socialt stöd kopplat till sysselsättning, och ska främja egenförsörjning, motverka arbetslöshet och genomföra insatser riktade till grupper med svag ställning på arbetsmarknaden.

Ägardirektiv

Av bolagens ägardirektiv som omfattar mandatperioden 2023–2026, framgår att stadens inriktningar visar vad kommunfullmäktige vill att koncernen ska fokusera på för att Helsingborg ska utvecklas mot vision Helsingborg 2035. Inriktningarna kompletterar bolagens och nämndernas uppdrag och koncernen arbetar gemensamt för att utveckla Helsingborg enligt inriktningarna.

Styrdokument

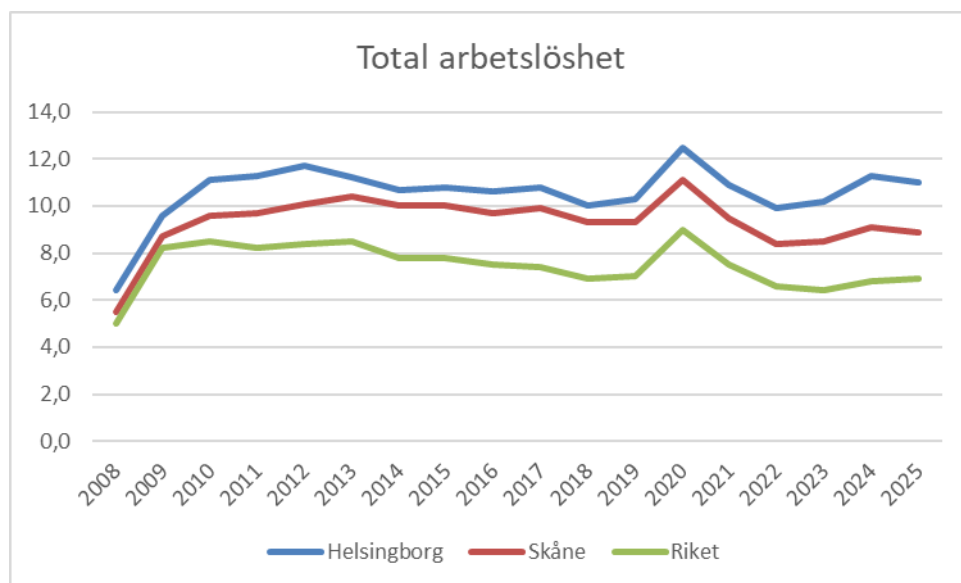
Styrmodellen omfattar även styrdokument som förtydligar politiska viljeinriktningar, ambitioner och förhållningssätt. De anger vad staden behöver göra eller fokusera på för att möta aktuella utmaningar samt hur stadens olika delar ska agera, samordna och följa upp arbetet för att bidra till visionen Helsingborg 2035. Enligt kommunallagen utgör kommunfullmäktiges årliga budget, i Helsingborg benämnd *Plan för mål och ekonomi*, det viktigaste styrdokumentet.

Inriktning för ökad sysselsättning

Bakgrund

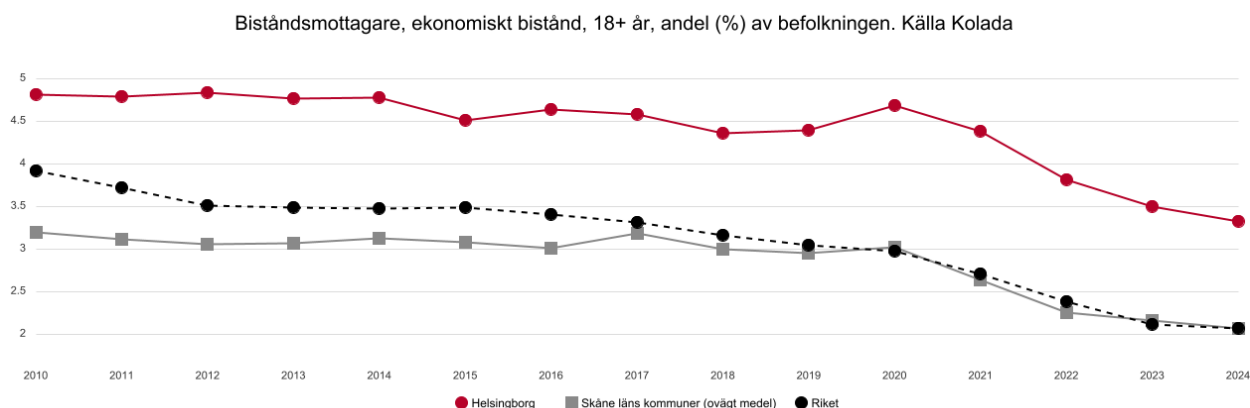
Utifrån att Helsingborg under en längre period haft högre arbetslöshet och lägre sysselsättning har kommunfullmäktige för innevarande mandatperiod beslutat att en av stadens inriktningar ska avse detta område.

Arbetslösheten i Helsingborg ligger på en högre nivå än i såväl Skåne som i riket. I september 2025 var den totala arbetslösheten 11,0 procent enligt Arbetsförmedlingens statistik. Utvecklingen har sett över tid varit densamma, där Helsingborg legat på en högre nivå än såväl Skåne som riket.



Källa: Arbetsförmedlingens arbetslöshetsstatistik, per 30 september respektive år.

Därtill är andelen av befolkningen som får ekonomiskt bistånd högre i Helsingborg än i både Skåne och riket, även om grafen visar att antalet biståndsmottagare sjunkit under den senaste fyraårsperioden.



Kommunfullmäktige har beslutat om tre mål för arbetsmarknadsnämnden i år. De är *"Andel av befolkning, 18–24 år, som under 2026 erhållit ekonomiskt bistånd ska högst vara 3,8 procent"*, *"1200 invånare ska fullfölja yrkesutbildningsinsatser 2025"* samt *"Minst 330 invånare med ekonomiskt bistånd ska gå till reguljära studier under 2025"*. Vid delårsrapporten efter augusti 2025 var nämndens prognos att det första målet kommer att uppnås, medan de båda övriga inte kommer att uppnås för angiven period.

Helsingborg ska ha en hög sysselsättning där fler kommer i arbete.

Inriktningen anger att alltför många helsingborgare fortfarande står utanför arbetsmarknaden, vilket påverkar både individers livskvalitet och stadens utveckling. För att fler ska komma i arbete krävs ett starkt näringsliv, relevanta utbildningar och ett företagsklimat som främjar tillväxt och innovation. Integration bygger på att människor snabbt får jobb, lär sig svenska och blir en del av samhällsgemenskapen, där arbete och ansträngning alltid ska löna sig. Barn och unga måste få rätt förutsättningar i skolan för att undvika att utanförskap och arbetslöshet går i arv. Slutligen är det viktigt att höja utbildningsnivån och stötta både befintliga och nya företag för att fler helsingborgare ska kunna matchas med lediga jobb och bli självförsörjande.

Arbetsmarknadsdirektören har av stadsdirektören fått ett specifikt ansvar för sysselsättningsinriktningen. Uppdraget finns inte formaliserat skriftligt. Biträdande stadsdirektör har enligt intervjuerna uppdrag att löpande under året följa upp arbetet utifrån stadens inriktningar med respektive ansvarig tjänsteperson.

Plan Tillsammans för fler i arbete

Planen *Tillsammans för fler i arbete* är stadens gemensamma arbetsplan för genomförandet av inriktningen om ökad sysselsättning. Planen utgör inte ett politiskt styrdokument utan ett arbetsdokument som tagits fram på tjänstemannanivå. Enligt uppgift isolerar planen de områden där en tydligare samstyrning *kan* ge ökad effekt. Arbetet initierades 2023 men kom enligt intervjuerna inte fullt i gång förrän under 2024, då den första versionen av planen togs fram. En uppdaterad version har tagits fram för 2025.

Av planen framgår att alla delar av stadens verksamheter ska bidra till sysselsättningen inom sina områden. Planen drivs av arbetsmarknadsförvaltningen och har tagits fram tillsammans med representanter för skol- och fritidsförvaltningen samt avdelningen för näringsliv och marknad på stadsledningsförvaltningen.

Planen innehåller en nulägesbeskrivning och tydliggör ansvar och prioriterade initiativ inom tre fokusområden:

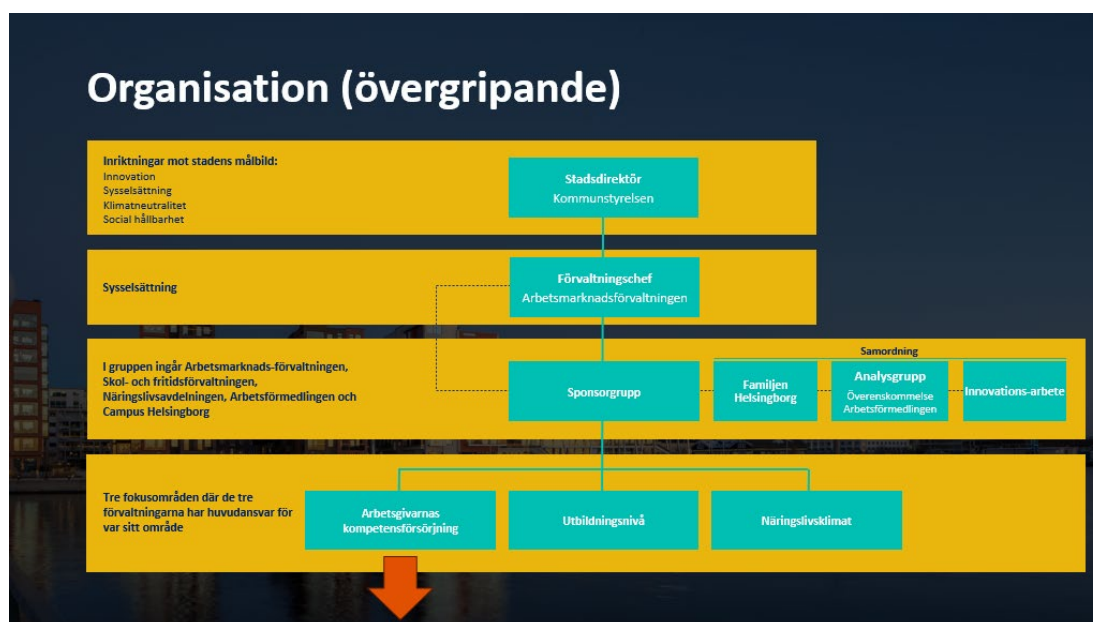
- Arbetsgivarnas kompetensförsörjning
- Utbildningsnivå
- Tillväxt och näringsliv

Tillhörande respektive fokusområde finns uttalade indikatorer för dels 2024, dels 2025 som utgör grund för uppföljning, se vidare under avsnitt *Uppföljning och analys av effekter*.

Utifrån skrivningar i granskade förvaltningarnas verksamhetsplaner framgår att planen varit aktuell och att dess intentioner är beaktade:

- I arbetsmarknadsförvaltningens verksamhetsplan för 2025 anges att *Tillsammans för fler i arbete* är ett av tre områden där förvaltningen behöver stärka genomförandekraften under 2025.
- I stadsledningsförvaltningens verksamhetsplan för 2025 framgår att arbetslösheten behöver minska, utbildningsnivån behöver höjas och att företagens upplevelse av stadens servicenivå behöver öka. Det framgår vidare att förvaltningen ofta är för aktivitetsstyrda med för lite fokus på effekt, användarupplevelse, sammanhang och samordning.

Arbetsmarknadsförvaltningen har tagit fram en organisation för genomförandet. Arbetet inom fokusområdena samordnas av olika delar inom staden. Det sammanhållande ansvaret för arbetsgivarnas kompetensförsörjning ligger hos enheten kompetensförsörjning inom arbetsmarknadsförvaltningen. När det gäller utbildningsnivå delar skol- och fritidsförvaltningen ansvaret med arbetsmarknadsförvaltningen. Tillväxt och näringsliv samordnas av stadsledningsförvaltningen



Figur 1. Organisation av arbete avseende sysselsättningsinriktningen

Samordningen av arbetet sker genom en utsedd *Sponsorgrupp*. Gruppen består av representanter från arbetsmarknadsförvaltningen, skol- och fritidsförvaltningen och stadsledningsförvaltningen samt representanter från Arbetsförmedlingen och Campus Helsingborg. Samordning sker även inom ramen för Familjen Helsingborg.

Av intervju svaren framgår att gruppen ska följa upp, analysera och prioritera gemensamma insatser inom de tre fokusområdena. Vi har inom ramen för granskningen erhållit minnesanteckningar från gruppen till och med maj 2024. Vi har efterfrågat anteckningar för resterande period fram till granskningens genomförande, men har inte kunnat verifiera sådana underlag. Under 2025 har systeminnovation², ett nytt arbetssätt, införts för sysselsättningsinriktningen i syfte att arbeta än mer samordnat och riktat. Det anges att staden behöver hitta gemensamma vägar och lösningar byggda på förståelse och delat ansvar för att lyckas med sysselsättningsutmaningen. Detta behöver ske tillsammans med näringslivet, utbildningsaktörer och civilsamhället.

Under sponsorgruppen finns en analysgrupp med representanter från respektive förvaltning samt från Arbetsförmedlingen utifrån överenskommelse kring samordning mellan parterna. Analysgruppen ansvarar för att följa upp resultat och indikatorer som framgår i framtagna arbetsplaner samt ta fram underlag till sponsorgruppen.

Under respektive fokusområde finns arbetsgrupper. Deras sammansättning varierar beroende på behov av kompetens. Vid behov deltar funktioner som strateger, analytiker, ekonomer och verksamhetsrepresentanter från berörda förvaltningar.

² Systeminnovation beskrivs som en metod för gemensamt och samordnat arbete där aktörer identifierar hinder, prioriterar åtgärder och prövar lösningar på komplexa samhällsutmaningar.

Bedömning

Vi bedömer att det i allt väsentligt finns en tydlig övergripande styrning och roll- och ansvarsfördelning för sysselsättningsinriktningen. Genom den stadsövergripande inriktningen, utsedd organisation och tillhörande plan för *Tillsammans för fler i arbete*, bedömer vi att staden har etablerat en övergripande struktur och ansvarsfördelning för arbetet.

Vi bedömer att roller och ansvar utifrån arbetsmarknadsnämndens ledning med samverkande nämnder inom sponsorgrupp och tillhörande analysgrupp, tydliggjort styrningen för arbetet. I vilken omfattning övriga delar av stadens nämnder och bolag bidrar med inriktningen bedömer vi påverkas av nämndernas och bolagens analysförmåga av handlingsutrymmet.

Vi bedömer att retoriken skiljer sig åt i stadens styrdokument för mål och ekonomi där det framgår att nämnder och bolag *ansvarar för att arbeta utifrån inriktningarna*, medan det på ett annat ställe framgår att nämnder och bolag *kan* arbeta mot de tvärsektoriella inriktningarna. I plan för *Tillsammans för fler i arbete* anges att alla delar av stadens verksamheter *ska* bidra till sysselsättningen inom sina områden. Det blir således upp till kommunstyrelsen inom ramen för sin uppsiktsplikt och HSFAB som moderbolag och ansvar för ägarstyrning, att bedöma om nämnder och bolag har uppfattat sitt handlingsutrymme på ett korrekt sätt och därmed bidrar i tillräcklig utsträckning till den stadsövergripande inriktningen. Detta behöver kommunstyrelsen och HSFAB ta ställning till utifrån de styrsignaler och direktiv som finns, och med hänsyn till uttalade ambitioner och prioriteringar och övriga politiska incitament.

Insatser utifrån planens fokusområden

I detta avsnitt besvaras revisionsfrågan *Sker ett ändamålsenligt arbete utifrån framtagen arbetsplan för prioritering och utformning av insatser i syfte att öka sysselsättningen?*

Vid våra intervjuer har vi fått beskrivit ett stort antal insatser som pågår kopplat till inriktningens olika fokusområden. Vid granskningstillfället har vi inte tagit del av någon samlad redogörelse av genomförda och pågående insatser utifrån respektive fokusområde och initiativ. För att möjliggöra läsbarhet och spårbarhet i vilka insatser som görs, har vi utifrån granskningens syfte och revisionsfrågor strukturerat exempel på beskrivna insatser utifrån planens tre fokusområden och prioriterade initiativ. Med utgångspunkt från ovan kan det betyda att insatser ska kategoriseras på annat sätt.

Arbetsgivarnas kompetensförsörjning

Fokusområdet arbetsgivarnas kompetensförsörjning grundar sig på två initiativ som handlar om dialog med arbetsgivare och att attrahera spetskompetens.

Exempel på genomförda insatser utifrån initiativ: Stärka tillgången på kompetens

Här innefattas dialog som leder till konkreta planer och aktiviteter tillsammans med arbetsgivare för att stärka tillgången på kompetens. Vidare ingår dimensionering av utbildningen efter arbetsmarknadens behov av kompetens.

- Fyra branschspecifika kompetensförsörjningsplaner har tagits fram. Familjen Helsingborg har tagit fram en avseende industri och tillverkning medan staden tagit fram tre för; el- och energi, besöksnäring samt lager, logistik och transportkedjan. Dialog pågår med att ta fram kompetensförsörjningsplaner inom vård och omsorg, beredskap och säkerhet samt sjöfart/rederi. Planerna används för att gemensamt identifiera rekryteringsbehov, skapa utbildningsspår och öka tillgången till praktikplatser. Dialogerna under 2025 har omfattat ca 50 arbetsgivare, och flera utbildningsspår planeras utifrån planerna i samarbete med vuxenutbildningen.
- Stadsledningsförvaltningen gör i samverkan med arbetsmarknadsförvaltningen företagsbesök för att identifiera kompetensbehov och skapa vägar in i arbetslivet.
- Sektoranalyser har genomförts för att identifiera starka sektorer och branschspecifika behov av kompetens, exempelvis inom handel, logistik, tech, beredskap, life science.
- Under hösten 2025 har samverkan mellan företagare, olika organisationer, arbetsmarknadsförvaltningen och stadsledningsförvaltningen intensifierats. Exempelvis har det genomförts aktörworkshops om breddad rekrytering som en del av systeminnovationsarbetet.
- Under hösten 2025 har ett samarbete inletts med hela koncernledningsgruppen och ett stort företag inom detaljhandel om vad näringslivet i staden efterfrågar inom olika områden, bland annat kompetensbehov och tillväxt. Syftet med samarbetet är att utveckla nya arbetssätt som ökar effekten i relation till tillväxt och sysselsättning.

Exempel på genomförda insatser för initiativ: Talangattraktion och inkludera fler

Inom detta initiativ ingår insatser som bidrar till att attrahera spetskompetens inom prioriterade branscher och yrken samt främja att studenter vill arbeta i Helsingborg.

- Framtagandet av kompetensförsörjningsplaner, se ovan.
- Campus-mingel och deltagande i mässor mellan studenter och företag för att skapa kontakter och informera om arbetsmöjligheter i staden.

Utbildningsnivå

Fokusområdet utbildningsnivå grundar sig på två initiativ som handlar om att fler invånare ska genomgå utbildning som möter arbetsgivarnas kompetensbehov samt breddad rekrytering.

Exempel på genomförda insatser för initiativ: Fler i utbildning som möter arbetsgivarnas kompetensbehov

Initiativet baseras på att fler unga och vuxna behöver välja yrkesutbildning samt att befintliga utbildningar behöver ha en ökad fyllnadsgrad. Vidare ska unga som inte slutför sin gymnasieutbildning ha en sömlös övergång till annan utbildning eller arbetsmarknad.

- Arbetet med att öka fyllnadsgraden på befintliga utbildningar uppges ha prioriterats. Arbetsmarknadsförvaltningen har genomfört riktade informationsinsatser såsom kampanjer på offentliga platser och på sociala medier.
- Arbetet med kombinationsutbildningar, som förenar språk- och yrkesutbildning, har fortsatt under året.
- Etableringen av en gemensam antagningsenhet för yrkesvuxenutbildning inom Familjen Helsingborg, syftande till att samordna antagningen till yrkesutbildningar och stärka matchningen mellan utbildning och arbetsmarknad.
- Skol- och fritidsförvaltningen har arrangerat yrkesmässor och förstärkt studie- och yrkesvägledningen för att öka intresset för yrkesinriktade utbildningar, särskilt inom områden där det finns identifierade rekryteringsbehov.
- Staden är involverade i projektet Invest in the Future (ett ESF-projekt under 2023–2026) för att stärka att elever i grundskolan är mer rustade inför sina framtidsval vid övergången till gymnasiet och vidare ut i arbetslivet. Arbetet sker genom individuella handlingsplaner, praktikspår och kombinerade insatser med vägledning, språkstöd och yrkesinriktning.

Exempel på genomförda insatser för initiativ: Breddad rekrytering

Initiativet avser att kunskap om yrken, arbetsliv och utbildningsvägar ska stärkas såväl hos unga och deras föräldrar som hos arbetssökande vuxna. Vidare ska matchningen på arbetsmarknaden förbättras genom att bredda och synliggöra kompetens inom fler yrken och branscher.

- Informationsinsatser har genomförts av studie- och yrkesvägledare för att öka kunskapen om yrken, arbetsliv och utbildningsvägar hos ungdomar, föräldrar och arbetssökande vuxna.
- Ökad samverkan mellan studie- och yrkesvägledare i Familjen Helsingborg.

- Utveckling av den gemensamma plattformen för PRAO-platser i åk 8 och 9. Utbildningsmässor har genomförts för att öka kännedomen om olika yrkesroller och studievägar.
- Jobbmässan "Tura till jobbet" – direktmöten mellan arbetssökande och arbetsgivare som genomförs på båda sidorna av sundet.
- Företag inom försvarssektorn erbjuder instegsjobb utan krav på hög utbildning.
- Föreningslivet kopplas till näringslivet för att stötta ungdomar i utbildningsval och skapa förebilder.

Tillväxt och näringsliv

Fokusområdet tillväxt och näringsliv grundar sig på två initiativ som handlar om ett gott företagsklimat och ett näringsliv som växer.

Exempel på genomförda insatser för initiativ: Ett gott företagsklimat

Stötta befintliga företagare, nyföretagare och föreningsliv. Förbättra stadens service genom att korta handläggningstider och minska regelkrångel.

- Utbildningsinsatser för medarbetare i staden som arbetar med myndighetsutövning mot företag har genomförts för att stärka företagsklimatet, exempelvis utbildningsinsatserna *Inte bara trevlig* och *Den empatiska byråkraten*.
- Under november 2025 startas en näringslivsservice som ska förenkla för företagare i myndighetskontakter och skapa en väg in till staden.
- Staden har tillsammans med åtta andra större städer, gått in i ett utvecklingsprogram tillsammans med Svenskt näringsliv i syfte att dela erfarenheter och skapa förutsättningar för ökad tillväxt och förbättrat företagsklimat.

Exempel på genomförda insatser för initiativ: Ett näringsliv som växer

Staden ska sträva efter att vara en attraktiv destination för människor, företag och talanger som vill utvecklas, besöka eller etablera sig i Helsingborg. Initiativet ska leda till att fler företag väljer att etablera sig i Helsingborg.

- Staden har fortsatt att arbeta för att fler företag ska etablera sig i Helsingborg genom dialog och partnerskap.
- Etablering av Innovation District ³ och platsutveckling för att skapa attraktiva miljöer för företagsetablering.

³ En central fysisk plats i Helsingborg där näringsliv, akademi och offentlig sektor samarbetar för att hitta innovativa lösningar för hållbar tillväxt.

- Samverkan med externa aktörer som Nyföretagarcentrum, Hetch, Almi och Tillväxtstöd för att stötta företagande.
- Framtagande av nytt Näringslivsprogram för 2025–2028 som kommunfullmäktige förväntas besluta om under december 2025. Programmet har varit ute på remiss; Vi noterar att flera bolag inte haft några synpunkter, medan det framgår ett antal kommentarer i arbetsmarknadsnämndens yttrande. Nämnden anser att det i programmet behöver vara ett breddat företagsfokus som även omfattar yrkeskompetens. Vidare anger nämnden att helhetsperspektivet och inkludering tydligare behöver lyftas fram.

Övriga insatser och engagemang på nämndsnivå

Vi har inom ramen för granskningen fått beskrivet ett antal insatser som inte direkt kan kopplas till de uttalade initiativen i planen men som syftar till att stärka stadens sysselsättningsinsatser och uppsökande arbete. Exempel som anges är bland annat:

- Arbetet med unga som varken arbetar eller studerar (UVAS) bedrivs i samverkan mellan arbetsmarknadsförvaltningen (Ung Helsingborg) och skol- och fritidsförvaltningen (det kommunala aktivitetsansvaret, KAA). Ung Helsingborg riktar sig till unga i åldern 16–24 år och erbjuder vägledning, praktik, tillfälliga anställningar och stöd till övergång till studier eller arbete. KAA ansvarar för uppföljning och stöd till ungdomar under 20 år som inte fullföljer gymnasiet. Arbetsmarknadsförvaltningen har från och med 2025 inrättat en ny ungdomsenhet som har fokus på uppsökande och förebyggande verksamhet.
- Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF) har genomfört en serie workshops som fokuserar på målgruppsanalys samt utveckling av kombinerade insatser inom utbildning, praktik och stöd.
- Helsingborg har ett ramverk för socialt hållbara obligationer som anger en målsättning om att staden ska minska andelen UVAS.
- Arbetsmarknadsnämnden har sett över sin organisation och utökat insatser med fokus på heltidsaktivitet där målgruppsanalys av invånare aktuella för ekonomiskt bistånd har genomförts. Förslag på modell har utarbetats för att möta nya lagkrav kring aktivitetsansvar med syfte att öka självförsörjningen genom arbete, studier eller annan ersättning. Enligt intervjuerna finns stärkt fokus på processtänk och invånarflöde samt ökad fysisk uppföljning på gruppnivå, samtidigt som arbetet med ett individanpassat stöd för hållbar väg till självförsörjning intensifierats.

- Den nya enheten *Gemensam ingång och kartläggning* har etablerats inom arbetsmarknads-förvaltningen för samordning av insatser och krav för personer som söker ekonomiskt bistånd.
- Utökad satsning på framstegsjobb⁴ för personer som får ekonomiskt bistånd för vidare arbete eller studier. Deltagarna får en tidsbegränsad anställning inom stadens verksamheter och studerar samtidigt inom sitt yrkesområde för att stärka sin kompetens. En utvärdering under sommaren 2025 visade att ca 60% av de som deltog i framstegsjobb under 2024 inte längre uppbar ekonomiskt bistånd.
- I maj 2025 startade ett pilotprojekt inom renhållning som avser samarbete mellan arbetsmarknadsförvaltningen och stadsbyggnadsförvaltningen inom ramen för framstegsjobb. Projektet omfattade inledningsvis 25 deltagare med ekonomiskt bistånd. Under hösten 2025 har det utökats till 60 deltagare.
- Staden arbetar med sociala klausuler i olika upphandlingar, men effekterna uppges i intervju ha varierat. Arbetsmarknadsförvaltningen har en medarbetare och upphandlingsenheten en halvtidstjänst som arbetar med att informera/öka antalet upphandlingar med sociala klausuler. Helsingborg har tillämpat en modell för sociala villkor under ca tio år, exempel finns från städavtal och driftavtal, men resultaten har enligt intervjuerna gett varierad effekt.

Bolagens insatser

Bolagen genomför olika insatser som har koppling till planens fokusområden, dock saknas uttalad koppling utifrån bolagens initiativ. Av intervjuade tjänstepersoner inom granskade bolag förekommer variationer huruvida planen och dess innehåll är känt i verksamheten. Granskningen visar olika svar huruvida bolagen tycker det är tydligt vad som förväntas av dem utifrån sysselsättningsinriktningen.

På övergripande nivå har stadsdirektören initierat ny struktur för koncernledning genom styrning och samordning i gemensam ledningsgrupp. Denna har dock implementerats först under andra halvan av 2025. Sysselsättning har utgjort ett fokusområde för gemensam diskussion och samordning under hösten.

Nedan sker en beskrivning utifrån en nulägesanalys av respektive bolags insatser inom sysselsättningsområdet.

⁴ Framstegsjobb är en lokal arbetsmarknadsinsats i Helsingborg. Insatsen syftar till att erbjuda arbetsplatsinriktad utbildning och anställning till personer som mottar ekonomiskt bistånd.

Öresundskraft AB

Bolaget har tagit fram en kompetensförsörjningsstrategi, med tillhörande actionplan som beskriver vilka aktiviteter som ska genomföras på lång och kort sikt för att stärka bolagets kompetensförsörjning. Insatser som bolaget har genomfört omfattar bland annat:

- Erbjuder prao till elever från staden i åk 8-9.
- Bolaget tar årligen emot ett antal sommarjobbare, praktikanter från yrkeshögskoleutbildningar inom bristyrken och studenter som gör examensjobb.
- Föreläsningar på gymnasieskola inom ramen för Teknikcollege för att stärka teknikintresset hos unga.
- Deltagande vid mässor för högstadiееlever samt högskolestudenter.
- Studiebesök för elever på YH-utbildningar för bristyrken (exempelvis projektledare, drifttekniker, driftingenjör) samt för studenter vid högskola.
- Öresundskraft och Pingday har tillsammans med Helsingborgs stad bjudit in studie- och yrkesvägledare i stadens skolor, för att informera om el-, energi- och datakommunikationsbranschen.
- Deltar i styrgrupper för yrkeshögskolor kopplade till utbildningar inom IT och driftteknik.
- Deltagande i branschråd inför framtagande av kompetensförsörjningsplanen inom el och energi.
- Deltagande i Campus Vänners mässor och nätverksträffar.
- Deltagande i Region Skånes Effektkommission med representanter inom projektet "Kompetensförsörjning för Skånes elektrifiering".
- Alla medarbetare ges möjlighet till volontärsarbete med exempelvis läxhjälp 1 h per/vecka.

De åtgärder som vidtas syftar främst till att stärka bolagets arbetsgivarvarumärke och öka intresset för utbildning och omskolning inom energirelaterade yrken. Inom området sysselsättning är bolagets fokus att arbeta med mångfaldsfrågor, särskilt med målet att öka andelen kvinnor i en i dag mansdominerad bransch.

Viss kontakt finns etablerad med Helsingborgshem AB och arbetsmarknadsförvaltningen, men samarbetet med staden uppges inte vara systematiskt utifrån de insatser som genomförs vid granskningstillfället. Bolaget upplever att staden ofta önskar informationsinhämtning utifrån sysselsättning. I intervju framkommer att bolaget ställer sig positiva till att i stället genomföra fler gemensamma satsningar och initiativ och en tydligare struktur från stadens sida för att kraftsamla och underlätta samverkan.

Rapportering sker löpande till styrelsen utifrån kompetensförsörjningsstrategi och actionplan. Vad gäller sysselsättningsinriktningen sker löpande återsrapportering till bolagets styrelse utifrån den återsrapporteringsstruktur som finns utifrån ägardirektiv och beslutad styrmodell.

Pingday AB

Pingdays arbete för att öka sysselsättningen inom sin verksamhet är enligt intervjuerna ännu inte strategiskt formaliserat, men en kompetensförsörjningsplan planeras att tas fram under 2026.

Bolaget arbetar med olika initiativ enligt nedan för ökad sysselsättning. Särskilt fokus ligger på att säkra den egna kompetensförsörjningen:

- Samverkan med yrkeshögskolor och branschorganisationer.
- Deltar i ledningsgrupper för YH-utbildningar inom IT-projektör och datamanager.
- Håller föreläsningar för studerande på YH-utbildningar enligt ovan.
- Erbjuder praktikplatser.
- Pingday och Öresundskraft har tillsammans med Helsingborgs stad bjudit in studie- och yrkesvägledare i stadens skolor, för att informera om el-, energi- och datakommunikationsbranschen.
- Validering av kompetens.
- Deltagande i aktörworkshop tillsammans med representanter för staden.
- Deltagande i Campus vänner och rekryteringsmässor.

Samverkan med staden uppges vid granskningstillfället vara begränsad men växande där samverkan med arbetsmarknadsförvaltningen sker via nätverk. Bolaget uttrycker behov av bättre struktur och önskar inkluderas i en tydligare samverkan med staden för att kunna bidra mer effektivt utifrån stadens inriktning.

Av intervjun framgår att uppföljning och analys av insatser för att öka sysselsättningen sker delvis, men strukturen är under utveckling. Bolaget följer upp rekryteringar där cirka 75 procent av de nyanställda under de två senaste åren varit medborgare i staden. Bolaget följer även upp praktikplatser, särskilt inom innovationsområdet.

Vad gäller sysselsättningsinriktningen sker löpande återsrapportering till bolagets styrelse utifrån den återsrapporteringsstruktur som finns utifrån ägardirektiv och beslutad styrmodell. Inriktningen har berörts vid ägardialog med HSFAB.

Helsingborgshem AB

Helsingborgshem inledde sitt arbete för att öka sysselsättningen redan år 2008. Bolaget fokuserar på sina hyresgäster, särskilt i socioekonomiskt utsatta stadsdelar. Särskilt fokus ligger både på ungdomar som står utanför arbete och studier (UVAS) och på vuxna som står långt från arbetsmarknaden, där bolaget fokuserar på särskilda insatser riktade till långtidsarbetslösa och nyanlända.

Insatser som bolaget initierat eller deltagit i har ofta skett i samverkan med arbetsmarknadsförvaltningen och även tillsammans med externa samverkanspartners såsom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Region Skåne, Rädda Barnen, privata fastighetsägare och föreningar. Bolaget arbetar aktivt med att sänka trösklar för arbetsgivare och matcha individer till arbete. Samverkan sker med utbildningsaktörer och SFI för att stärka utbildningsnivån, och företagsklimatet påverkas enligt intervjuade indirekt positivt genom stadsdelsutveckling och kontinuerlig samverkan med näringslivet.

Bolaget jobbar i ett nära och utvecklat samarbete med arbetsmarknadsförvaltningen i flertalet projekt och insatser. Helsingborgshem ser positivt på samarbetet som har utvecklats under många år. Bolaget ser dock behov av ett större fokus på specifika stadsdelar, medan arbetsmarknadsförvaltningen fokuserar på målgruppen som helhet. Detta medför att det kan finnas olika perspektiv på insatser och prioriteringar för en ökad sysselsättning.

Samverkan sker även med bland annat Öresundskraft, Fritid Helsingborg, skolor, socialförvaltningen och stadsledningsförvaltningen. Samtidigt framkommer i intervju att bolaget efterfrågar bättre synkronisering mellan olika aktörers åtgärder för att undvika att insatserna blir alltför splittrade. Bolaget menar att det kan bli för stort fokus på arbete i projekt även utifrån insatser som behöver vara mer långsiktiga.

Exempel på insatser är:

- Samordning av kvinnogrupper på Dalhem.
- Sommarpraktik och sommarjobb för ungdomar kombinerat med läxhjälp.
- Coaching för vuxna mot arbete eller studier utifrån bolagets egna coacher.
- Framstegsjobb och ettårig anställning som miljövärdar, för hyresgäster med ekonomiskt bistånd.
- BID-modell på Söder, som innebär att fastighetsägare gemensamt satsar resurser för att utveckla en plats, inspirerad av erfarenheter från Kanada och USA.
- Olika arbetsmarknadsinsatser, exempelvis Eget Driv.⁵

⁵ Eget Driv vänder sig till Helsingborgshems hyresgäster och deltagandet är frivilligt. Insatsen förbereder och rustar hyresgästerna med personlig coaching, matchning, och vägledning både till studier och arbete.

- Deltar i företags- och sponsringsnätverk där bolagets varumärke används för att öppna dörrar till praktik och arbete hos arbetsgivare.
- Social hänsyn, dvs. bolaget ställer dialogkrav på sina leverantörer vad gäller möjliga arbetsmarknadsinsatser såsom skuggning, praktik och anställning.
- Sponsringen inom bolaget har styrts om från att handla om exponering till att numera villkoras i ökad grad med sociala motprestationer.

Roll- och ansvarsfördelning beskrivs i vår intervju som tydlig, både internt och i samverkan med andra aktörer. Bolaget har en egen enhet "Arbetsliv och inkludering" som består av en chef och fyra arbetsmarknadscoacher som arbetar med uppsatta teammål kopplade till stadens inriktning för sysselsättning. Insatser sker utifrån prioriteringar i olika stadsdelar. Ett av enhetens mål är att under 2025 få ut 65 personer till arbete/studier. Enligt bolagets hållbarhetsrapport för 2024 hjälpte insatsen Eget Driv 69 personer till arbete och 13 till studier.

Bolaget genomför analys och uppföljning av insatser för att öka sysselsättningen. Uppföljning sker tertialvis i ett system, där indikatorer, aktivitets- och resultatmål följs upp. Insatser justeras utifrån effekt, exempelvis genom utökning av miljövärdar och ökat fokus på målgruppen UVAS. Uppföljningar av deltagare har visat att cirka 90 procent går vidare till arbete och 10 procent till studier. Bolaget arbetar även med accelerationsmöten och veckomål för att driva utvecklingen i enskilda ärenden framåt.

Återrapportering av arbetet sker regelbundet. Rapportering sker tertialvis till VD och styrelsen. Uppföljningen är integrerad i bolagets styrning och planering, vilket enligt intervjuade bidrar till en tydlig och kontinuerlig översikt över de förflyttningar som görs i sysselsättningsarbetet. Styrelsen uppges vara engagerad i stadens insatser för att öka sysselsättningen och får vid behov fördjupad information. Återrapportering sker löpande till bolagets styrelse utifrån den återrapporteringsstruktur som finns utifrån ägardirektiv och beslutad styrmodell.

Helsingborgs Hamn AB

Hamnen framhåller att deras verksamhet bidrar till sysselsättningen i regionen genom att locka olika företag, främst inom logistik, som väljer att etablera sig i staden. Detta skapar i sin tur fler arbetstillfällen. Bolaget ser därför att det bästa sättet för dem att bidra till sysselsättningen i staden är att bedriva en stark och attraktiv verksamhet som lockar till sig rederier och företag så att fler jobb skapas. Bolaget har enligt ägardirektivet ett lönsamhetsmål där intervjuade uppger att målkonflikter kan uppstå i relation till stadens inriktning för ökad sysselsättning vad gäller exempelvis rekrytering.

Inom hamnen görs insatser som ryms inom sysselsättningsinriktningen, främst med fokus på att säkra bolagets framtida kompetensförsörjning. Bland annat genomförs följande insatser:

- Samverkan med Campus Helsingborg, exempelvis mässa för Campus vänner och speeddating med studenter.
- Bolagets HR-chef sitter i styrelsen för en internationell logistikutbildning där bolaget har möjlighet att påverka utbildningens innehåll så att den matchar näringslivets behov.
- Erbjuder praktikplatser åt studerande på yrkeshögskoleutbildningar inom logistik, planering och verkstad. Tar emot 2–4 studenter per år och ofta erbjuds 1–2 anställning, främst inom logistik.
- Tar in 10–15 unga vuxna för sommarjobb varje år, en del av dessa blir sedan timanställda, och kan i förlängningen bli tillsvidareanställda vid behov.

Hamnen följer vart tredje år upp vilka effekter bolagets verksamhet har på sysselsättningen i staden via en extern konsultrapport. Den senaste versionen från oktober 2023 visar att drygt 1 000 personer är direkt sysselsatta med verksamhet i Helsingborgs Hamn, att drygt 10 000 personer är sysselsatta i företag som har etablerats på grund av närheten till hamnen och att ca 6 200 personer är indirekt sysselsatta i form av underleverantörer etcetera till hamnrelaterade företag. Enligt rapporten har antalet jobb relaterade till hamnen ökat med 50 procent mellan 2012 och 2023.

Samverkan med staden i övrigt vad gäller sysselsättningsfrågor uppges inte vara särskilt utvecklad.

Vad gäller sysselsättningsinriktningen sker löpande återrapportering till bolagets styrelse utifrån den återrapporteringsstruktur som finns utifrån ägardirektiv och beslutad styrmodell. Inriktningen har berörts vid ägardialog med HSFAB.

Helsingborg Arena och Scen AB

Bolagets verksamhetsplan för 2025 innehåller ett fokusområde som handlar om att bidra till första jobbet, antingen för unga eller för personer som nyligen kommit till Sverige. Bolaget upplever att de ekonomiska mål som anges i ägardirektivet kan medföra en konflikt med inriktningen, eftersom de inte ser möjlighet att öka antalet anställda.

Exempel på insatser som bolaget gör som leder till en ökad sysselsättning är:

- Praktik och lärlingsplatser inom olika delar av bolagets verksamhet exempelvis trädgårdsarbete, kostymverksamhet, verkstad, HR-avdelning. Tar emot 30–40 praktikanter årligen.
- Tar in 20–30 sommarjobbare till Sofiero varje år.
- Arbetsmarknadsanställningar när möjlighet finns, exempelvis pågår dialoger om att möjliggöra samverkan genom framstegsjobb.

- Tar emot prao-elever från åk 8 och 9.
- Samarbeten med gymnasieskolor genom studiebesök i verksamheterna.
- Deltagande i Campus vänner och mässor.
- Arbeten som volontärer och intermittert personal på arenan och olika evenemang där unga ges möjlighet till arbetslivserfarenhet.

Helsingborg Convention & Event Bureaus⁶ rekrytering av evenemang till staden ger indirekt ökad sysselsättning genom att fler besökare attraheras och fler arbetstillfällen därmed skapas.

Samverkan med staden förekommer, men är vid granskningstillfället inte systematisk där bolaget ser behov av en bättre strukturerad samverkan. Kontakter finns med arbetsmarknadsförvaltningen, särskilt då bolaget ser ett utbildningsbehov inom gröna jobb, restaurang och teknik, för att säkra kompetensförsörjningen. Samarbete sker även med volontärorganisationer och föreningar. En gemensam plattform för samverkan och utveckling av arbetet för en ökad sysselsättning efterfrågas av bolaget.

Vad gäller sysselsättningsinriktningen sker löpande återrapportering till bolagets styrelse utifrån den återrapporteringsstruktur som finns utifrån ägardirektiv och beslutad styrmodell. Återrapportering gällande sysselsättningsarbetet har skett till ägaren vid ägardialog under våren 2025.

Bedömning

Vi bedömer att det delvis sker ett ändamålsenligt arbete utifrån framtagna plan för prioritering och utformning av insatser i syfte att öka sysselsättningen.

Vi konstaterar utifrån granskningen att det inom stadens nämnder och bolag genomförs ett flertal insatser för att stärka sysselsättningen, särskilt med fokus på ökad egenförsörjning, attrahera och stärka kompetens samt stärkt näringsliv och service. Vi konstaterar att bolagen kommit olika långt i sitt arbete med att bidra till att inriktningen uppnås.

Granskningen visar att arbetsmarknadsnämnden i enlighet med sitt uppdrag genomför flera insatser för att öka sysselsättningsgraden där arbetet har utvecklats under året, särskilt med fokus på uppsökande arbete och omställning till heltidsaktivering.

För merparten av stadens bolag (undantag Helsingborgshem AB) saknas ett klagörande av förväntningar av hur bolagen utifrån sitt handlingsutrymme ska bidra till inriktningen och initiativen i planen. Enligt stadens styrmodell är utgångspunkten en analys av handlingsutrymmet. Vi bedömer att analysförmågan av

⁶ En samlad organisation som arbetar för att attrahera möten och evenemang till Helsingborgs stad

handlingsutrymmet utifrån sysselsättningsinriktningen varierar i granskade bolag. Granskningen visar att fokus hos bolagen främst ligger på att säkra den egna kompetensförsörjningen. Vi kan konstatera att flertalet av de insatser som görs inom bolagen knyter an till sysselsättningsinriktningen, dock saknas en tydlig koppling till framtagna arbetsplan och initiativ. Granskningen visar att samverkan inom staden sker i varierande omfattning och samordnad struktur, vilket riskerar att insatserna blir fragmenterade och saknar tydligt fokus utifrån mål och prioriteringar. Intervjuer med bolagen visar också att tolkningen av begreppet sysselsättning varierar och ibland likställs med anställning, där vissa bolag upplever målkonflikter mellan inriktningen och ägardirektivens krav på lönsamhet.

Vid jämförelse mellan sysselsättningsinriktningen och plan *Tillsammans för fler i arbete*, bedömer vi att planen i högre grad fokuserar på företagarnas kompetensförsörjning och höjd utbildningsnivå än på att skapa förutsättningar för människor att komma i arbete och etablera sig i samhället. Stadsledningsförvaltningen betonar i remissversionen av Näringslivsprogrammet vikten av kunskapsintensiva företag, högre utbildning och entreprenörskap, där arbetsmarknadsnämnden i sitt remissvar betonar att det krävs spets och tillväxt men även bredd och inkludering och att Helsingborg behöver klara båda perspektiven. Av genomförd systeminnovation utifrån sysselsättningsinriktningen framgår behov av ökad samverkan mellan stadens olika delar och näringslivet. Detta bekräftas även i intervjuer från granskade bolag som uttrycker behov av en tydligare struktur och samordning med staden för att kunna bidra mer effektivt till stadens inriktning.

Vi ser det som viktiga iakttagelser för kommunstyrelsen, HSFAB och berörda nämnder och bolag att arbeta vidare med för att stärka samordningen av de insatser som görs. Ovan ger även viktigt input till kommunstyrelsen utifrån sin uppsiktsplikt och HSFAB, som utövar av ägarstyrning i koncernen, att fördjupa och följa upp i dialogerna med bolagen och stadens näringsliv. Vi ser det som positivt att insatser vidtagits under 2025 för att stärka koncernledning och samordning kopplat till sysselsättningsinriktningen.

Uppföljning och analys av effekter

I detta avsnitt besvaras revisionsfrågorna; *Genomförs systematisk analys och uppföljning av stadens insatser för att öka sysselsättningen? samt Sker regelbunden återsrapportering av hur arbetet fortskrider till berörda nämnder och bolag?*

Uppföljning i årsredovisningen

Staden målsätter inte sina inriktningar, men följer upp hur Helsingborg utvecklas i förhållande till stadens inriktningar. Uppföljning sker skriftligt en gång per år i årsredovisningen under rubriken *"Stadens inriktningar"* och däremellan sker muntlig återredovisning till politiken. Sysselsättningsinriktningens första år var 2023, utifrån

detta har två dokumenterade uppföljningar genomförts hittills. En jämförelse dem emellan, för att se vilka effekter arbetet medfört, visar att det finns både positiva och negativa effekter. De positiva är att det blivit en kraftig ökning av utbildningsplatser och yrkesinriktningar samt att stadens samverkan med utbildningsaktörer och arbetsgivare har fördjupats. De negativa effekterna är att arbetslösheten fortsatt har ökat, att det inte framgår någon tydlig förbättring för hushåll med ekonomiskt bistånd samt att konjunkturen har motverkat stadens insatser.

Uppföljningen i årsredovisningen 2024 innehåller beskrivningar och aktiviteter kopplat till de tre fokusområdena i plan för *Tillsammans för fler i arbete*. För fokusområdet *Arbetsgivarnas kompetensförsörjning* finns en redogörelse för samtliga initiativ utifrån planen där några utvecklingsbehov har identifierats som avser en förbättrad intern samordning och ökad andel partnerskap. Vad gäller fokusområdet *Utbildningsnivå* ges en beskrivning av aktiviteter och strategier i årsredovisningen utifrån de olika initiativen i planen. Det framgår inte någon analys för området som visar vilka effekter olika insatser gett och vad som mer specifikt behöver utvecklas. För det tredje fokusområdet, i tidigare plan kallat *Företagsklimat* men som nu benämns *Tillväxt och näringsliv*, består uppföljningen till största delen av beskrivningar över vad ett gott företagsklimat innebär, utan särskild koppling till hur det ser ut i Helsingborgs stad.

Vad gäller de indikatorer som finns angivna i *Tillsammans för fler i arbete 2024*, har en av dessa synliggjorts i uppföljningen i årsredovisningen. Övriga elva indikatorer är delvis eller inte besvarade i avsnittet som berör sysselsättningsinriktningen. Dessa har dock enligt uppgift rapporterats muntligt under året. För angivna indikatorer för 2025 saknas vid granskningstillfället en dokumenterad uppföljning. Det kommer enligt uppgift ske i samband med uppföljningen i årsredovisningen.

Enligt uppgift finns ett gemensamt BI-stöd⁷ för samtliga inriktningar som stöd i analysarbetet.

Övrig uppföljning

Planen för 2024 angav tolv mätbara indikatorer som rapporterats muntligt under 2025. De avser exempelvis framtagande av kompetensförsörjningsplaner, att antalet utbildningsplatser ska öka samt att ett antal medarbetare som arbetar med myndighetsutövning gentemot näringslivet ska genomgå utbildning. Samtliga uppnåddes utom två. De indikatorer som inte uppnåddes utgör även nämndsmål för dels kommunstyrelsen att *NKI ska uppgå till minst 76 (utfall 73)*, dels för barn- och utbildningsnämnden att *andelen elever som klarar gymnasieskolan på tre år ska öka (utfall -7%)*. Sponsorgruppen har beslutat om nya indikatorer och i den nu aktuella planen för 2025 finns totalt fem indikatorer. Förutom de båda som inte nåddes föregående år har följande tillkommit: *Sysselsättningen ska öka*, *Arbetslösheten ska*

⁷ Business Intelligence-verktyg för rapportering och analys.

minska samt *Antalet individer med ekonomiskt bistånd ska minska*. Vi har inte tagit del av någon uppföljning av dessa indikatorer hittills under året.

Av kommunstyrelsens delårsrapport per augusti 2025 framgår att de utbildningsinsatser som riktats till medarbetare med ansvar för myndighetsutövning gentemot näringslivet har ökat medvetenheten om service. Effekten har dock enligt skrivningen varit begränsad eftersom insatserna genomförts som enskilda aktiviteter i stället för att integreras i ett sammanhållet system för ett koncernövergripande näringslivsarbete.

Ett utvecklingsområde som lyfts inom ramen för granskningen är hur verksamheten kan öka kunskapen inom staden om näringslivets behov. I samband med intervju har ett behov lyfts att se över om det finns strukturer mellan förvaltningarna som motverkar varandra. Det finns förslag på att utveckla ett signalsystem mellan de olika förvaltningarna som arbetar med myndighetsutövning mot företag, så att alla arbetar åt samma håll.

Återrapportering

Till MRB/KRB

Utöver den skriftliga uppföljningen har muntlig redovisning skett till majoritetsberedningen (MRB) och kommunalrådsberedningen (KRB) vid två tillfällen under 2025, i maj och september. Arbetsmarknadsdirektören har vid dessa tillfällen presenterat aktuella resultat utifrån plan för *Tillsammans för fler i arbete*. Vid den senaste redovisningen i september 2025 presenterades uppföljning av de indikatorer som sattes i 2024 års plan enligt ovan.

Till kommunstyrelsen/fullmäktiges ledamöter

Vid årets nämnddag för kommunfullmäktiges ledamöter som hölls i oktober var sysselsättning ett fokusområde.

Vid kommunstyrelsens sammanträde den 5 november 2025 fanns en informationspunkt för uppföljning av inriktningen för sysselsättning. Informationen föredrogs muntligt av stadens arbetsmarknadsdirektör och näringslivsdirektör, utan någon bifogad dokumentation i styrelsens ärende.

Till HSFAB

Bolaget har i sin senaste plan för intern kontroll för 2024 tagit upp en risk att styrelsen inte är tillräckligt insatt i dotterbolagens verksamheter då de representerar vitt skilda verksamheter. Som kontrollaktivitet har därför angivits att bolagen vid ägardialoger ska stämma av att dotterbolagen lever upp till bland annat stadens inriktningar.

Vid ägardialogerna för 2025 har bolagen återrapporterat sina bidrag utifrån stadens inriktningar. Det framgår av protokollen att samtliga dotterbolag, förutom

Öresundskraft AB, har rapporterat genomförda insatser utifrån sysselsättningsinriktningen. Mest framträdande i sin rapportering är Helsingborgshem AB som har ett utvecklat resonemang om olika arbetsmarknadsinsatser och samverkan med staden och övriga aktörer. För övriga framgår mer begränsat i redogörelsen på vilket sätt de bidrar till inriktningen. Av protokollen framgår inte om bolagen fått olika instruktioner från HSFAB om vad de förväntades rapportera om utifrån inriktningarna.

Vid bolagsdagen i maj 2025 hölls en workshop för bolagens styrelser och VD där sysselsättningsinriktningen fanns med som ett exempel för diskussion av samverkan.

Bedömning

Vår bedömning är att staden delvis genomför systematisk analys och uppföljning av stadens insatser för att öka sysselsättningen. Vi bedömer att det i allt väsentligt sker regelbunden återslagrapportering av hur arbetet fortskrider till kommunstyrelsen och arbetsmarknadsnämnden, men att arbetet kan stärkas, framför allt vad gäller bolagen och den rapportering som sker till HSFAB. Sammantaget bedömer vi att den analys och uppföljning som görs utifrån sysselsättningsinriktningen behöver fördjupas och tydligare förankras med stadens bolag och nämnder.

Staden genomför årligen en skriftlig uppföljning i årsredovisningen av sysselsättningsinriktningen och kompletterar uppföljningen med muntliga avrapporteringar till politiken och ägaren under året. Uppföljningen ger en övergripande bild av utvecklingen inom de tre fokusområdena och exemplifierar genomförda insatser. Det framgår bland annat att antalet utbildningsplatser har ökat och att samverkan med arbetsgivare och utbildningsaktörer har fördjupats. Samtidigt visar uppföljningen i årsredovisning 2024 att arbetslösheten har ökat och det saknas tydliga förbättringar för hushåll med ekonomiskt bistånd. Årsredovisningen 2024 visar även att det finns behov av att utveckla gemensamma arbetssätt och flöden samt att intensifiera initiativ för ökad sysselsättning. Intervjuer bekräftar detta, särskilt vad gäller bolagen. Kommunstyrelsens och arbetsmarknadsnämndens egna uppföljningar utifrån inriktning och mål visar även att området avseende stadens service och företagsklimat kan stärkas. Det gäller även antal invånare som fullföljer yrkesutbildningsinsatser samt invånare med ekonomiskt bistånd som övergår till reguljära studier, där målutvecklingen inte varit tillfredsställande.

Vi bedömer att det sker en samlad analys av årets insatser men att analysarbetet och vilka förflyttningar som görs kan utvecklas. Vi noterar att vissa angivna indikatorer i planen redovisas i den årliga skriftliga uppföljningen men inte samtliga, där uppföljning i huvudsak sker muntligt. Vi bedömer vidare att analysen i årsredovisningen inte i tillräcklig grad problematiserar de olika fokusområdena, initiativen och indikatorerna för att ge ett heltäckande underlag för sysselsättningsinriktningen och vilka effekter som nås. Vår bedömning är att uppföljningen i årsredovisningen främst är beskrivande och saknar en fördjupad effektanalys. Det framgår inte hur genomförda insatser påverkat sysselsättningsgrad

eller nyckeltal i relation till planen, och vi bedömer inte att analysen i tillräcklig grad är samordnad mellan fokusområdena och visar uppnådda effekter.

När det gäller bolagskoncernen följer HSFAB upp bolagens bidrag till stadens inriktningar i samband med årliga ägardialoger (undantag Öresundskraft AB avseende sysselsättningsinriktningen under 2025), men omfattningen och djupet varierar mellan bolagen. Det framgår inte av protokollen om HSFAB bedömer att rapporteringen och de insatser som görs är tillräckligt eller om det krävs åtgärder hos något bolag.

Vi bedömer att strukturen och framtagna plan för *Tillsammans för fler i arbete*, ger förutsättningar för ökad handlingskraft och samordnat fokus utifrån angivna områden och initiativ. I det framåtsyftande perspektivet bör fokus ligga på att stärka stadens samlade förmåga för att uppnå förväntade effekter.

Uppföljning av tidigare granskning av näringslivssamverkan inom arbetsmarknadsnämnden från 2023

En fördjupad granskning genomfördes 2023 avseende stadens näringslivssamverkan, där arbetsmarknadsnämnden ingick som en av de granskade nämnderna. Den ursprungliga granskningen visade att roller och ansvar inte var dokumenterade och att samordning saknades.

Sedan granskningen genomfördes har förvaltningen genomfört organisatoriska förändringar i syfte att stärka arbetet med näringslivssamverkan och kompetensförsörjning. En ny enhet, Kompetensförsörjning, har etablerats med en utsedd enhetschef och tillhörande personal. Enheten ansvarar för samverkan med näringslivet, utbildningsanordnare samt berörda förvaltningar och bolag i syfte att stärka stadens kompetensförsörjning och matchning av kompetens. Enligt förvaltningen har omorganisationen tydliggjort roller och ansvar samt skapat förutsättningar för en mer samordnad och ändamålsenlig hantering av frågor som rör näringslivssamverkan.

Den tidigare granskningen efterfrågade även en gemensam modell eller struktur för kommunikationen med näringslivet. Enligt underlag har arbetsmarknadsförvaltningen utvecklat arbetssättet genom framtagandet av branschspecifika kompetensförsörjningsplaner. I detta arbete har förvaltningen samlat representanter från näringslivet och utbildningsaktörer för gemensamdialog kring kompetensbehov. Arbetet beskrivs som fortlöpande, med nya dialoger etablerade för att fortsatt utveckla strukturen för samverkan utifrån identifierade behov.

Den ursprungliga granskningen visade att det saknades ett strukturerat arbetssätt för uppföljning av samverkan och analys av kommunikationen med näringslivet. Enligt förvaltningen sker analysarbetet till stora delar separat inom respektive förvaltning.

För arbetsmarknadsförvaltningens del sker analysarbetet dels genom den löpande verksamhetsuppföljningen, dels via verksamhetsdialoger kopplade till enhetens gemensamma aktiviteter med andra aktörer, där även näringslivet ingår. Den gemensamma stadsövergripande analysen genomförs i den analysgrupp som är kopplad till sysselsättningsinriktningen. I denna grupp ingår representanter från flera förvaltningar samt Arbetsförmedlingen.

Näringslivsavdelningen har ansvaret för upphandlingen av ett nytt system för företagskontakter. Arbetsmarknadsförvaltningen har medverkat i förberedande arbete avseende kravställning, medan det fortsatta ansvaret för processen ligger hos näringslivsavdelningen.

I processen med systeminnovation pågår även ett utforskande arbete av hur stadens samlade kommunikation och kontakt med företag kan stärkas.

Bedömning

Vi bedömer att arbetsmarknadsnämnden i allt väsentligt har vidtagit åtgärder med anledning av de rekommendationer som lämnades i tidigare granskning av näringslivssamverkan (2023). Arbetet har främst utvecklats genom tydligare struktur och stärkt samordning.

Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag (HSFAB, Öresundskraft AB, Helsingborgshem AB, Helsingborgs Hamn AB, Helsingborg Arena och Scen AB och Pingday AB) bedriver ett ändamålsenligt och samverkande arbete där fler kommer i arbete i enlighet med fullmäktiges inriktning kring sysselsättning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningen syfte är att kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag delvis bedriver ett ändamålsenligt och samverkande arbete för att fler ska komma i arbete i enlighet med fullmäktiges inriktning kring sysselsättning.

Vi noterar att flera insatser pågår och att arbetet utifrån inriktningen har stärkts under året. Vi bedömer dock att genomförandekraften utifrån bolagens analys av handlingsutrymmet varierar där det finns fortsatta behov av samordning av insatser och stärkt analys och uppföljning av effekter.

Styrningen och rollfördelningen utifrån sysselsättningsinriktningen är i grunden tydlig med en politisk styrning av inriktningen enligt stadens styrmodell med en stadsövergripande plan och organisation på tjänstemannanivå som anger prioriterade fokusområden, initiativ och tillhörande indikatorer. Vi bedömer att styrningen har intensifierats under 2025 med stärkt koncernledning och samordning mellan stadens verksamheter. Samtidigt råder olika tolkningar av nämnders och bolags handlingsutrymme där analysen varierar, vilket kommunstyrelsen och HSFAB behöver klargöra för att säkerställa att alla bidrar på bästa sätt och i tillräcklig grad.

Vi konstaterar att det inom stadens verksamheter genomförs flera insatser för att öka sysselsättningen, trots detta kvarstår utmaningar med låg sysselsättningsgrad och hög arbetslöshet. Antagen plan *Tillsammans för fler i arbete* bedömer vi ger förutsättningar för ökad handlingskraft och samordnat fokus utifrån angivna områden och initiativ. Planen fokuserar dock i högre grad på företagarnas kompetensförsörjning än på individers etablering och åtgärder för egenförsörjning. Verksamheterna har själva, inom ramen för systeminnovation, konstaterat att de behöver arbeta mer överskridande mellan olika delar av staden och mer tillsammans med näringslivet.

Vi konstaterar att sysselsättningsinriktningen rapporteras regelbundet till politiken, men bedömer att analys och uppföljning utifrån sysselsättningsinriktningen behöver fördjupas och tydligare förankras med stadens bolag och nämnder för att skapa en mer effektiv och samordnad insats mot målet att fler ska komma i arbete. I det framtidsytande perspektivet bör fokus ligga på att stärka stadens samlade förmåga för att uppnå förväntade effekter.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Stärka den skriftliga uppföljningen med tydligare effektanalys för att öka systematiken och synliggöra behov av samordnande insatser utifrån stadens inriktning och framtagna plan.
- Stärka förutsättningarna för en bättre samordning av sysselsättningsinitiativ där stadens bolag och näringsliv i högre utsträckning ingår.
- Utifrån sin samlade uppsikt över nämnder och bolag följa upp vilka förflyttningar som behövs för att nå intentionerna i inriktningen.

Vi rekommenderar HSFAB att:

- Föra en dialog med bolagen om vad begreppet sysselsättning innebär som breddar perspektivet utifrån hela inriktningen vad gäller tillväxt, näringsliv, etablering och utbildningsmöjligheter.
- Utvärdera om bolagens insatser för att nå en ökad sysselsättning i enlighet med ägarens direktiv är tillräckligt.