

Belong

Arbetsmarknadsintegration genom mentorskap

Erfarenheter och metoder från Belong



Förord

Vi vill bidra till ett samhälle där alla har möjlighet att arbeta, utvecklas och vara delaktiga. I dag står många utrikes födda utanför arbetsmarknaden och vägen till arbete kan vara lång. Vi vet att mentorskap är en effektiv metod för att stödja nyanländas etablering, vilket är anledningen till att vi sedan 2017 har arbetat med yrkesinriktade mentorprogram.

Vi är övertygade om att framgångsrik integration kräver samverkan mellan individer, företag, civilsamhälle och offentlig sektor. Den här metodhandboken samlar våra erfarenheter av att planera, genomföra och utvärdera yrkesinriktade mentorprogram, med målet att ge andra aktörer stöd i att skapa egna vägar in i arbetslivet för nyanlända.

Här hittar du praktisk vägledning för programutformning och uppföljning, tillsammans med exempel från projektet Jobbsteget Tillsammans, som genomförts med stöd från Asyl-, migrations- och integrationsfonden (AMIF). Projektet, som pågick mellan 2023 och 2025 och omfattade drygt 500 deltagare, visar hur mentorskap kan stärka nyanländas möjligheter till arbete, språk och nätverk. Vi hoppas att handboken blir ett användbart stöd för dig som vill stärka nyanländas etablering på den svenska arbetsmarknaden.



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Innehållsförteckning

Om Belong	4
Introduktion: Situationen för nya i Sverige	5
Förarbete: Att lägga grunden	7
Planering: Rekrytering och matchning	9
Genomförande: Så driver vi programmet	11
Utvärdering och effektmätning: Vad vi mäter och varför	14
Sammanfattning: Lärdomar och inspiration	16

Text

Hanna Harrsjö

Design

Nick Doggen
Mahir Tatarevic

Foto

Hedda Axelsson
Maria Hornegård

Följ oss

belong.se
@belong.se

Om Belong

Vi på Belong tror på ett samhälle som tar vara på kraften i mångfald. Vi tror på en framtid där människor får det stöd de behöver för att vara delaktiga, utvecklas och göra skillnad. När fler inkluderas, vinner vi alla.

Vi arbetar för att skapa förutsättningar för människor med olika bakgrund att komma in på arbetsmarknaden, delta aktivt i samhället och förbättra sina livsvillkor. Det gör vi genom mentorskap, möten och utbildning, och genom att engagera fler i arbetet för ökad integration.

Under åren har vi stöttat över 3 500 nya svenskar i våra mentorprogram och kompismatchat över 46 000 nya och etablerade svenskar.

Vår vision och värdegrund

Tänk vad vi kan uppnå när vi ser människors potential — oavsett bakgrund. Vi bygger vår verksamhet på tre kärnvärden: tilltro, förändringskraft och gemenskap.

Vi ser varje individ utifrån deras förmåga att växa, bidra och utvecklas. Alla bär på en potential, vår uppgift är att skapa miljöer där den får frihet att växa.

Vi målar upp en framtid som gör att andra vill följa med på resan. Genom mod, målmedvetenhet och handlingsförmåga gör vi tydlig skillnad.

Vi tror på individens kraft, men verklig förändring sker i mötet med andra. Genom relationer, nätverk och tillhörighet skapar vi ett starkare samhälle.

Situationen för nya i Sverige

Att arbeta är ofta nyckeln till att känna sig hemma i ett nytt land. Ett jobb ger inte bara egen försörjning, det skapar gemenskap, språk, rutiner och en känsla av delaktighet. Men vägen till arbete i Sverige kan vara lång för den som är ny i landet.

I SCB:s arbetskraftsundersökningar för fjärde kvartalet 2024 framgår att arbetslösheten inom gruppen utrikes födda i åldern 20–65 år låg på 14,3 %.¹ Färsk statistik visar även att utrikes födda kvinnor och män har väsentligt högre arbetslöshetstal än inrikes födda i samma

åldersgrupp: 13,0 % respektive 11,1 % i maj 2024, jämfört med 2,6 % och 3,6 % bland svenskfödda.²

Forskning visar dessutom att diskriminering fortsätter att förekomma på den svenska arbetsmarknaden. Personer med utländskt klingande namn får betydligt färre positiva svar från arbetsgivare än motsvarande sökande med svensklingande namn.³ Resultatet blir att många nyanlända hamnar utanför arbetsmarknaden eller i jobb långt under sin utbildningsnivå.

Hinder på vägen

Nyanlända möter flera utmaningar när de försöker etablera sig på arbetsmarknaden. De vanligaste handlar om tre saker:

1. Kontakter.

Många jobb i Sverige förmedlas genom nätverk och informella vägar. För den som nyss kommit hit är det ofta svårt att känna rätt personer.

2. Kunskap om arbetsmarknaden.

Det kan vara svårt att förstå oskrivna regler, arbetskultur och hur rekryteringsprocesser fungerar i Sverige.

3. Språk och självförtroende.

Språket kan vara ett hinder, men också bristande självförtroende efter många avslag eller känslan av att inte bli sedd för sin kompetens.

¹ Statistiska Centralbyrån (SCB), Arbetskraftsundersökningarna (AKU), fjärde kvartalet 2024, 2025. — Hämtad 29 oktober 2025.

² Statistiska Centralbyrån (SCB), Population by labour market status – May 2024, 2024. — Hämtad 29 oktober 2025.

³ Moa Bursell & Magnus Bygren, Etnisk yrkessegregering på arbetsmarknaden – har diskriminering någon betydelse? Resultat från ett fältexperiment, IFAU Rapport 2023:10 (Uppsala: IFAU, 2023), s. 11. — Hämtad 29 oktober 2025.

Varför mentorskap som metod?

Forskning visar att tidiga och individanpassade insatser påskyndar nyanländas etablering i arbete. En kombination av språkstöd, individuell handledning och arbetsplatsnära aktiviteter leder till snabbare övergång till jobb, stärkt motivation och bättre förståelse för arbetslivets krav.⁴ Sådana resultat stärker argumentet för mentorprogram som en effektiv och kostnads-effektiv metod. När en deltagare får en mentor med erfarenhet av den svenska arbetsmarknaden öppnas nya dörrar till kunskap, nätverk och möjligheter.

Genom mentorskapet i Belongs program får deltagare

1.

Ett bredare nätverk.

Mentorn introducerar deltagaren till nya kontakter, vilket ökar chanserna att hitta jobb.

2.

Insyn i arbetslivet.

Mentorn delar erfarenheter och råd om hur arbetsmarknaden fungerar, från CV och intervjuteknik till arbetsplatskultur.

3.

Bättre språkkunskaper.

Samtalen med mentorn och deltagandet i gemensamma aktiviteter utvecklar språket, särskilt yrkessvenskan.

4.

Motivation och självförtroende.

Att ha någon som tror på en, stöttar och följer ens utveckling gör stor skillnad för både motivation och självförtroendet.

Mentorskap på flera nivåer

Mentorskap fungerar därför på flera nivåer, det både stärker individen och samhället. När fler kommer i arbete ökar självständighet och framtidstro, samtidigt som arbetsgivare får tillgång till värdefull kompetens. Ett fungerande mentorprogram kan bidra till ökad sysselsättning, inkludering och hälsa.

I Jobbsteget Tillsammans har vi matchat deltagare med mentorer med yrkeserfarenhet i Sverige och gett dem stöd att utforska arbetsmarknaden genom samtal och aktiviteter. I nästa avsnitt beskriver vi hur man bygger upp ett sådant program.

⁴ Delegationen för migrationsstudier (Delmi), *Etablering av nyanlända flyktingar: Effekter av en tidig och intensiv arbetsmarknadspolitisk insats*, Rapport 2023:9 (Stockholm: Delmi, 2023). — Hämtad 29 oktober 2025.

Att lägga grunden

Syfte och mål

Varje program behöver ett tydligt syfte. I Jobbsteget Tillsammans är vårt mål att korta vägen till arbete och stärka deltagarnas humankapital och självförtroende. Ett välformulerat syfte blir en kompass för alla beslut, från rekrytering till utvärdering.

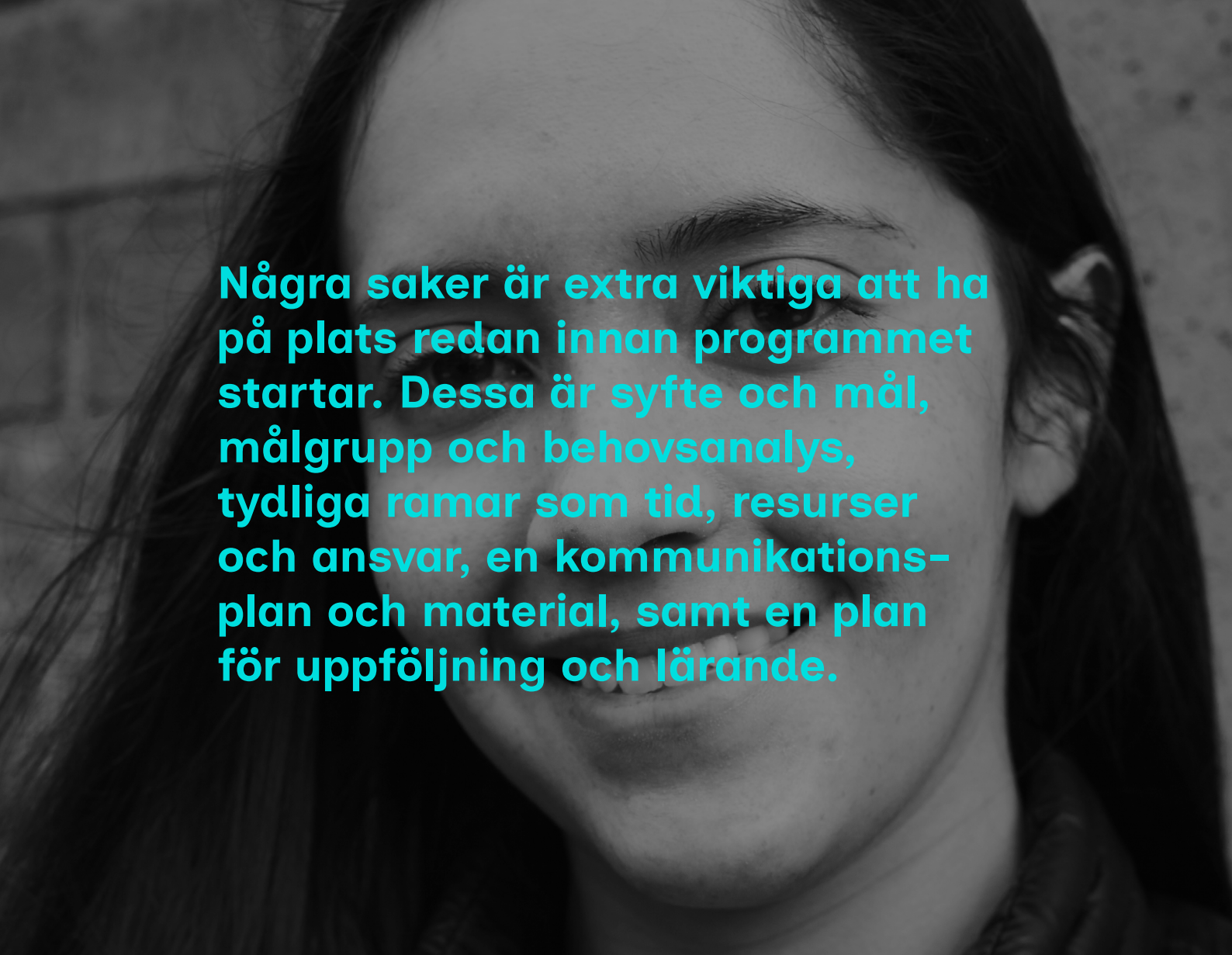
Vi sätter också mätbara mål. Det kan handla om hur många deltagare som ska matchas, hur många som går vidare till arbete, eller hur mentorskapet påverkar deras nätverk. Målen behöver vara realistiska och möjliga att följa upp utan att skapa onödig administration.

Samverkan

Samarbete med andra samhällsaktörer är avgörande. Vi arbetar tillsammans med kommuner, företag och civilsamhället för att nå rätt målgrupper och skapa hållbarhet i programmen. Kommunerna bidrar ofta med lokalkännedom, företagen med yrkesnätverk och mentorer och civilsamhället med erfarenhet och engagemang.

Genom samverkan blir programmet starkare, och det skapas fler vägar in för deltagarna. Samarbete över sektorer kan ge stora fördelar eftersom man kan dra nytta av varandras styrkor. Den första frågan att ställa sig som arrangör av mentorprogram är därför om man ska stå som ensam arrangör eller om det för verksamheten är gynnsamt att kroka arm med andra aktörer.

Ett lyckat mentorprogram börjar långt innan det första mötet mellan mentor och deltagare. Förarbetet handlar om att bygga en stabil grund: varför programmet finns, vem det är till för och hur det ska fungera i praktiken.



Några saker är extra viktiga att ha på plats redan innan programmet startar. Dessa är syfte och mål, målgrupp och behovsanalys, tydliga ramar som tid, resurser och ansvar, en kommunikationsplan och material, samt en plan för uppföljning och lärande.

Innan ett program startar behöver målgruppen definieras. Vilka ska delta? Vilka behov ska mentorskapet möta?

I Jobbsteget Tillsammans riktar vi oss till nyanlända och utrikes födda personer med yrkesbakgrund, men även till dem som står längre från arbetsmarknaden och behöver stöd att ta första steget. Vid val av målgrupp är det inte bara aspekter som ålder och bakgrund för deltagare och mentorer som spelar in, utan valet bör också baseras på vilka luckor som finns i integrationsarbetet

i stort och vilka grupper som kan tänkas vara i störst behov av insatsen.

Tydliga ramar gör arbetet enklare. Vi bestämmer redan från start programmets längd, antalet deltagare och hur ofta paren ska träffas. I Jobbsteget Tillsammans pågår ett program vanligtvis i åtta månader. Det ger tillräckligt med tid för relationer att växa utan att tappa tempo.

Rekrytering och matchning

Rekrytering är en central del av mentorprogrammet. En väl genomtänkt process ökar chanserna att deltagarna får ut så mycket som möjligt av mentorskapet. Vi rekryterar både mentorer och deltagare genom nätverk, sociala medier, samarbetspartners och muntlig spridning. Vår kommunikation är enkel och tydlig: vi lyfter varför det är meningsfullt att delta och engagera sig, och vad man får ut av det, både som mentor och deltagare.

Rekrytering av deltagare

Alla deltagare intervjuas och bedöms innan matchning. Intervjun handlar om att förstå personens bakgrund, mål och förväntningar. Vi använder samtalen för att hitta rätt kombinationer, eftersom matchningen är hjärtat i hela programmet. Vi tar hänsyn till yrkesbakgrund, språk, personlighet och motivation. En matchning handlar inte bara om kompetens, utan också om personkemi. I vårt mentorprogram bedömer vi deltagarna utifrån noggrant formulerade urvals- och matchningskriterier, däribland deltagarens driv, målsättning, tid för programmet och hur stort behov hen har av programmet. För mentorer bedömer vi också engagemang och ledarskapsförmåga.

Exempel på passande forum för rekrytering av deltagare

1.

SFI-skolor eller annan språkundervisning för utrikes födda.

2.

Andra organisationer som arbetar med integration.

3.

Universitet, högskolor, folkhögskolor, studieförbund eller andra utbildningsverksamheter.

4.

Jobbmässor och branschmässor.



Rekrytering av mentorer

Rekryteringen av mentorer kan vara utmanande, särskilt när det gäller att både hitta nya och behålla engagerade volontärer. Förutom riktad annonsering på volontärplattformar och i sociala medier är en central del av mentorrekryteringen att erbjuda meningsfulla program och ta väl hand om de mentorer som redan deltar. När volontärer trivs fungerar de både som ambassadörer som tipsar vänner och som återvändande mentorer i kommande omgångar.

Inriktad rekrytering på företag har också visat sig vara ett effektivt sätt att rekrytera mentorer i Jobbsteget Tillsammans. Genom att fokusera på företag inom de branscher där många av våra deltagare finns, till exempel IT, kan vi arbeta mer träffsäkert och skapa bättre förutsättningar för lyckade matchningar och ökad arbetsmarknadsintegration.

Så lyckas du med företagsrekrytering

1.

Branschöversikt för deltagare.

Identifiera vilka yrkesområden deltagarna har erfarenhet från eller vill in i.

2.

Skapa en företagslista.

Matcha varje bransch med relevanta företag och organisationer som kan vara potentiella mentorer.

3.

Gör en rekryteringskalkyl.

Planera hur många mentorer som behövs inom varje bransch och vilka kontaktvägar som är mest effektiva.

4.

Genomför riktade besök.

Gör både riktade och personliga kontaktförsök, inklusive arbetsplatsbesök med presentationer, för att informera om programmet och stimulera engagemang.

Så driver vi programmet

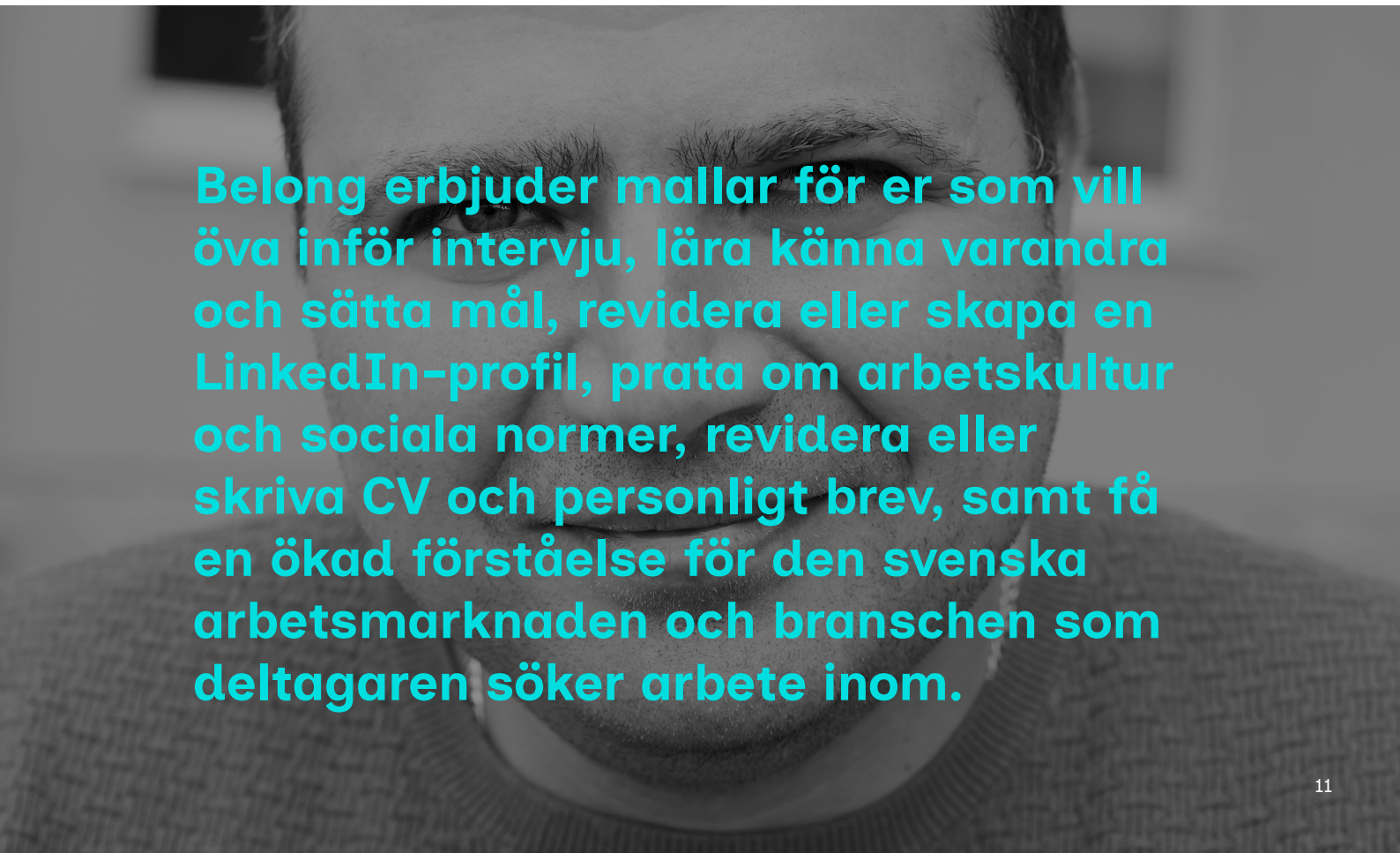
När mentorprogrammet startar är det viktigt att skapa trygghet, struktur och motivation. Vi lägger därför mycket fokus på introduktionen, så att alla deltagare vet vad de kan förvänta sig.

Uppstartsträff

Vid programmets början anordnar vi en uppstartsträff för alla mentorer och deltagare. Träffen innehåller en introduktion till programmet, en kort utbildning i mentorskap och gemensamma övningar som bryter isen. Det är också här de flesta mentorparen träffas för första gången, tillsammans med oss och andra för att skapa tillhörighet och tillit. Vår erfarenhet är att en positiv och strukturerad start gör att relationerna blir starkare och mer hållbara. Efter uppstarten får varje par ett informationsmaterial med kontaktuppgifter, tips och rekommendationer för hur de kan lägga upp sina möten.

Individuella träffar

Mentorparet träffas vanligtvis en gång i månaden. Träffarna kan ske på ett café eller bibliotek, digitalt eller på mentorns arbetsplats. Innehållet beror på deltagarens mål, men vi tillhandahåller alla deltagare med mötesmallar inom en rad olika områden.



Belong erbjuder mallar för er som vill öva inför intervju, lära känna varandra och sätta mål, revidera eller skapa en LinkedIn-profil, prata om arbetskultur och sociala normer, revidera eller skriva CV och personligt brev, samt få en ökad förståelse för den svenska arbetsmarknaden och branschen som deltagaren söker arbete inom.

Gemensamma träffar

Förutom de individuella träffarna har vi gemensamma träffar för alla deltagare under programmets gång. De tematiska träffarna ska stärka deltagarna inom centrala områden för arbetsmarknadsetablering och ge dem möjlighet att nätverka. Teman bör alltid utgå från målgruppens behov och de hinder de möter. I Jobbsteget Tillsammans har vi exempelvis arbetat med nätverkande och intervjuträning för att rusta deltagare och ge mentorer verktyg för att stötta dem. Innehållet uppdateras löpande utifrån förändringar på arbetsmarknaden, deltagarutvärderingar och i dialog med sakkunniga på området.

Exempel på gemensamma träffar är:

Digital workshop.

Mentorer får fördjupad kunskap om coachning och ledarskap, interkulturell kommunikation, utmaningar på den svenska arbetsmarknaden för utrikes födda samt interaktiva övningar för att lyckas med mentorskapet.

Tematräff intervju.

En tematräff om arbetsintervjuer där vi presenterar konkreta tips och metoder, följt av en övning där deltagarna får träna på en intervju-situation med en person från sin bransch och få direkt feedback.

Tematräff nätverk.

En tematräff om LinkedIn och nätverkande där vi presenterar konkreta tips och metoder, följt av två workshopmoment: ett med fokus på nätverk i praktiken och ett med fokus på att utveckla en professionell LinkedIn-profil.

Jobbforum.

En jobbmässa, "Jobbforum", där deltagarna får möjlighet att nätverka och knyta kontakt med rekryterings- och bemanningsföretag samt olika utbildningsaktörer.

Avslutsträff.

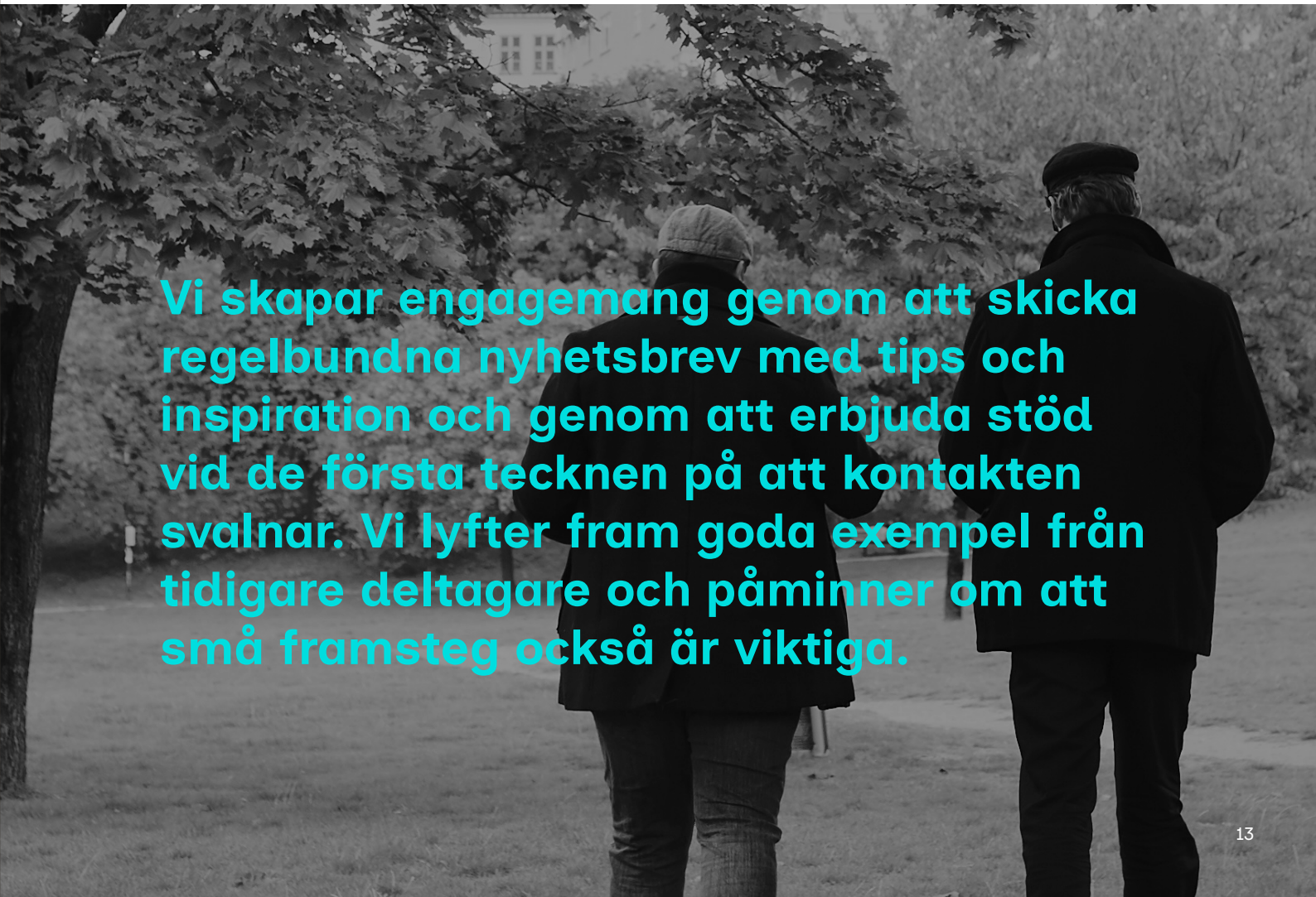
En avslutsträff med diplomering och tillfälle att dela reflektioner och erfarenheter.

Gemensamma träffar stärker relationerna mellan deltagarna och gör att de känner sig som en del av något större. För mentorerna är det också en chans att lära av varandra.

Kommunikation

Vi vet att mentorskapsrelationer ibland tappar fart, och då är det viktigt att snabbt ta kontakt och hjälpa paret att hitta tillbaka. Vi skickar ut en kort uppföljningsenkät i början av programmet, då vi ser att det är då man enklast kan fånga upp problem och hjälpa paret vidare. Därefter följer vi upp vid väl valda tillfällen genom mejl, samtal och ytterligare en uppföljningsenkät närmare slutet av programmet. Det ger oss möjlighet att se vad som fungerar och vad som kan förbättras i mentorparens gemensamma arbete.

Under hela programmet håller vi kontakt med deltagarna via e-post, telefon och en gemensam LinkedIn-grupp. Vi följer upp hur träffarna går, stämmer av motivation och målsättningar och erbjuder stöd när det behövs.

A black and white photograph showing two men from behind as they walk along a path. The man on the left is wearing a light-colored cap and a dark jacket. The man on the right is wearing a dark cap and a dark jacket. They are walking away from the camera towards a line of trees. The text is overlaid on the left side of the image.

Vi skapar engagemang genom att skicka regelbundna nyhetsbrev med tips och inspiration och genom att erbjuda stöd vid de första tecknen på att kontakten svalnar. Vi lyfter fram goda exempel från tidigare deltagare och påminner om att små framsteg också är viktiga.

Vad vi mäter och varför

För oss är utvärdering och effektmätning inte bara siffror. Det utgör själva grunden för att förstå om vi skapar den nytta vi arbetar för. Det är berättelser, reflektioner, motgångar och framsteg. Vi vill förstå våra deltagares utveckling och upplevelser och vad som faktiskt händer i mentorskapet. Det hjälper också arrangörer att bygga trovärdighet genom att visa vilka resultat som uppnås, att lära och utvecklas när saker kan förbättras, och att använda resurser mer effektivt genom att förstå vad som fungerar och inte. Det gör det också möjligt att kommunicera programmens värde till finansörer och samarbetspartners samt att förstå deltagarnas upplevelser och nöjdhet på ett mer nyanserat sätt.

Planera och lägga grunden

Det kan vara utmanande att mäta effekter av socialt arbete. En bra början är att skriva en förändringsteori som beskriver vad man vill uppnå, vilka som ska dra nytta av ens insats och hur den ska genomföras. Den innehåller ofta fem steg: resurser, aktiviteter (de insatser som planeras), prestationer (de insatser som har genomförts), utfall (den förändring som har uppstått) och effekt (den del av förändringen som orsakats av insatsen). Be deltagarna skatta insatsens bidrag till förändringen eller undersök sambandet mellan aktiviteter, prestationer och utfall. Välj indikatorer som hör med den förändring ni vill skapa och mäta — dessa styr sedan vilka frågor ni formulerar i enkäter och intervjuer.

Val av metod

Olika metoder ger olika typer av kunskap. Kvantitativa metoder (t.ex. enkätundersökningar) eller analys av statistik över hur många som fått jobb, praktik eller utbildning, är användbara för att få överblick och följa utveckling på gruppnivå. Kvalitativa metoder (t.ex. intervjuer och fokusgrupper) ger en djupare förståelse för varför något fungerar, vilka hinder deltagare möter och vilka delar av programmet som upplevs som mest värdefulla. Väl utförda kan de även belägga orsakssamband som hjälper en att skatta effekt. Ofta ger en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder den mest användbara helhetsbilden.

Uppföljning

I våra mentorprogram använder vi främst enkäter, observationer och intervjuer för att fånga olika typer av resultat. Vi jämför också våra resultat med offentlig statistik om arbetsmarknad och integration. Innan starten av programmet fyller deltagarna i enkäter som kartlägger deras nuläge — vi gör en baslinjemätning. Efter programslut följer vi upp med resultatenkäter som speglar baslinjemätningen, och gör på så vis en kvantitativ mätning av den förändring som har uppstått. Genom resultatenkäterna samlar vi även in kvalitativa data gällande nöjdhet och feedback. Vi kompletterar detta med intervjuer med både mentorer och deltagare för att fånga berättelserna bakom siffrorna och få en djupare förståelse för hur mentorskapen fungerar. Därtill hjälper observationer och interna dokument oss att kartlägga hur deltagandet ser ut och förändras.

Med dessa medel kan vi se både konkreta framsteg inom exempelvis arbete, praktik och nätverk, och de mer subtila förändringar som ofta är minst lika viktiga, som stärkt självförtroende, förbättrad språkanvändning och ökad framtidstro.



“Mentorskapet gav mig mod
att söka jobb jag inte trodde
jag kunde få.”

— Deltagare

“Jag lärde mig
lika mycket som min
deltagare, kanske mer.”

— Mentor

Att använda resultaten

När mätningar och sammanställningar väl är gjorda återstår det viktigaste av allt — att använda resultaten. Här gäller det både att utvärdera resultaten och se till att utvärderingen omsätts i utveckling av verksamheten. Det är viktigt att utvärdering och effektmätning inte bara blir något som görs för sakens skull, utan att alla i organisationen förstår vad det syftar till.

En enkel struktur för utvärdering kan utgöras av att personalstyrkan samlas för att granska resultaten av en programomgång och enas om vad som kan förändras till nästa omgång. Utvärderingen kan innehålla frågor om hur ofta mentorparen träffats, vilka mål som sattes i början, vilka steg som deltagarna tagit mot arbete eller utbildning, vad de tycker varit mest värdefullt och vad det finns för förbättringspotential. Det är också ett tillfälle att blicka utåt och fråga sig vilka externa faktorer som kan ha påverkat resultaten.

Slutsatserna från utvärderingen kan med fördel användas i extern kommunikation och rapportering till finansiärer. När vi talar om vår verksamhet kan citat och röster från deltagare och mentorer också hjälpa oss att levandegöra resultaten.

Lärdomar och inspiration

Sedan 2017 har Belong genomfört yrkesinriktade mentorprogram och samlat viktiga erfarenheter om vad som gör program framgångsrika. Här sammanfattas våra viktigaste lärdomar för dig som planerar att starta eller utveckla ett mentorprogram.

1.

Välj deltagare med omsorg.

Ett arbetsinriktat mentorprogram fungerar bäst när deltagarna är motiverade att ta steg mot arbete. Tydliga förväntningar och krav vid antagning skapar rätt förutsättningar för både mentor och deltagare.

3.

Starten är avgörande.

I början behövs extra stöd från arrangören: säkerställ att paret har kontakt, boka sina första möten och kommer igång. Eventuella problem syns ofta tidigt och kan då lösas i tid.

5.

Automatisera där det går.

Digitala verktyg för utskick, matchningar, bokningar och enkäter sparar mycket tid och gör det enklare att hantera större program. Små investeringar i system kan ge stora effektivitetsvinster.

7.

Uppmuntra mentorer att använda sina nätverk.

Kontakter är ofta vägen in på arbetsmarknaden. Hjälp mentorer att se värdet i sitt personliga nätverk och ge konkreta exempel på hur de kan öppna dörrar för sina deltagare.

2.

Lägg tid på matchningen.

En bra matchning bygger på engagemang och personkemi, men branschen är otroligt viktig för resultatet.

4.

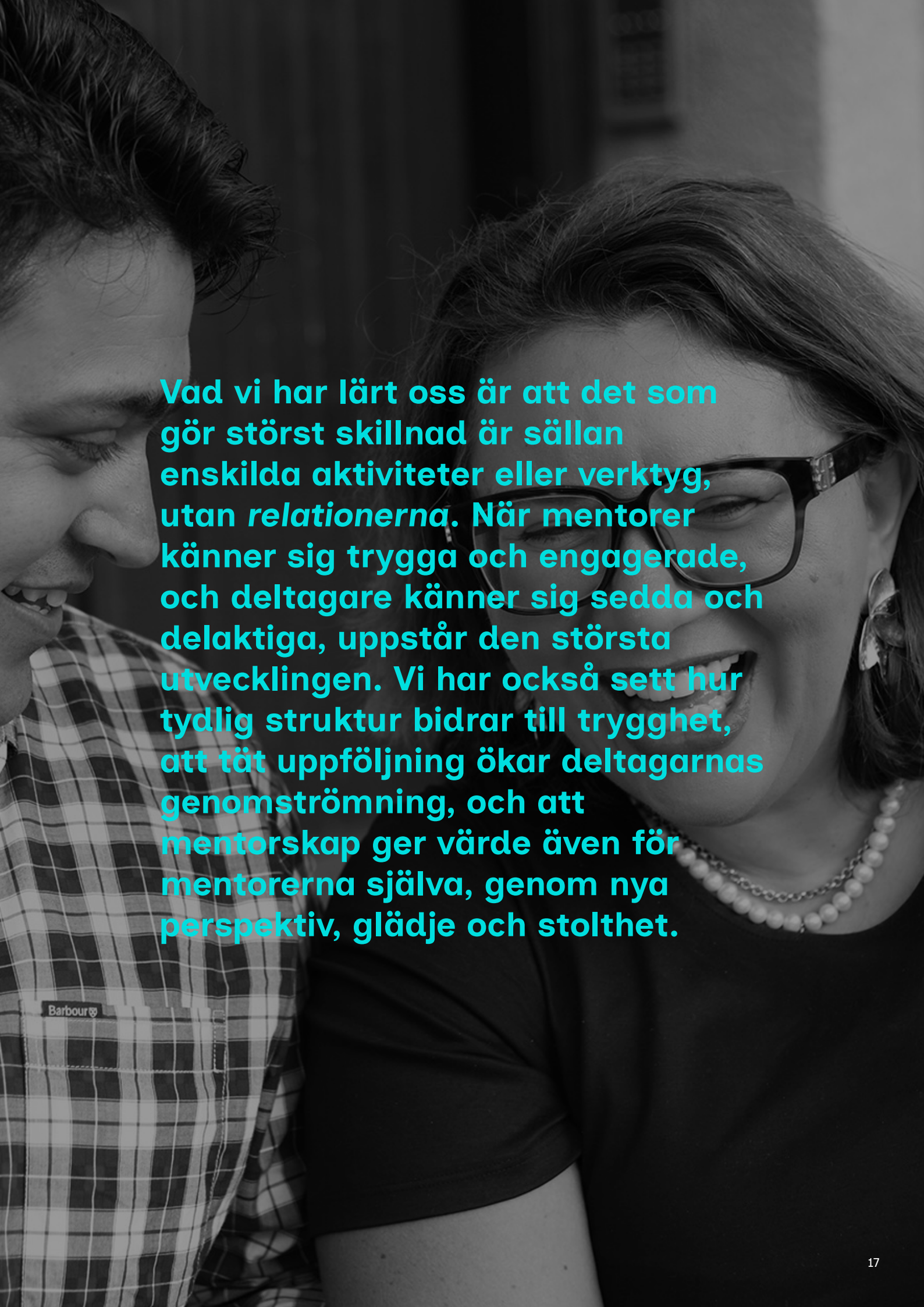
Var tydlig med förväntningar.

Både mentor och deltagare behöver veta vad deras roller innebär. Betona särskilt att deltagaren ansvarar för att driva processen framåt — boka möten, ställa frågor och följa överenskommelser.

6.

Prioritera effektmätning.

En enkel och fungerande modell för uppföljning ger långsiktig nytta. När systemet väl är på plats kräver det mindre tid men ger stor insikt i vad som fungerar och vad som kan utvecklas.



Vad vi har lärt oss är att det som gör störst skillnad är sällan enskilda aktiviteter eller verktyg, utan *relationerna*. När mentorer känner sig trygga och engagerade, och deltagare känner sig sedda och delaktiga, uppstår den största utvecklingen. Vi har också sett hur tydlig struktur bidrar till trygghet, att tät uppföljning ökar deltagarnas genomströmning, och att mentorskap ger värde även för mentorerna själva, genom nya perspektiv, glädje och stolthet.

Belong