

## En hållbar och inkluderande arbetsmarknad för alla

Fastställt av regionstyrelsen  
Framtagen av regionstyrelseförvaltningen  
Datum 2025-05-20  
Ärendenr RS 2025/1237  
Version [1.0]

### Innehåll

<b>En hållbar och inkluderande arbetsmarknad för alla.....</b>	<b>2</b>
1. Inledning.....	2
1.1 Bakgrund .....	2
1.2 Syfte och mål .....	2
1.3 Avgränsningar .....	3
2. Genomförande och metod.....	3
2.1 Genomförande.....	3
2.2 Metod .....	3
2.3 Riskanalys .....	4
3. Kartläggning och analys av nuvarande insatser.....	5
3.1 Regionens egna arbetsmarknadsinsatser .....	5
3.2 Arbetsliv och etablering .....	5
3.3 Finsam Gotland – Samordnad rehabilitering .....	6
3.4 Gotland Forward och dess delprojekt.....	7
3.5 Samverkansinsatser .....	9
3.6 Externa samarbeten .....	10
3.7 Övergripande analys.....	10
4. Fyra scenarier för arbetsmarknadsinsatser.....	11
4.1 Scenario 1 – egen regi.....	11
4.2 Scenario 2 – egen regi och extern samverkan .....	12
4.3 Scenario 3 – komplettering med kommunalt bolag för operativ verksamhet.....	14
4.4 Scenario 4 – samägt bolag med näringslivet för alla aktiva insatser.....	16
6. Slutsatser och rekommendationer .....	22
6.1 Slutsatser .....	22
6.2 Rekommendationer .....	23

# En hållbar och inkluderande arbetsmarknad för alla

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

Region Gotland har enligt lagen om regionalt utvecklingsansvar ett tydligt uppdrag att främja en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. Det omfattar bland annat att fler gotlänningar ska ges möjlighet att delta i arbetslivet, bidra till samhället och leva ett tryggt, inkluderande och meningsfullt liv. Den regionala utvecklingsstrategin Vårt Gotland 2040 utgör den övergripande inriktningen för Region Gotlands arbete och konkretiseras i tre genomförandeprogram, varav två är särskilt relevanta för denna rapport: Kraftsamling för hälsa och ett socialt hållbart Gotland samt Näringslivets förutsättningar och innovation<sup>1</sup>.

Gotlands arbetsmarknad kännetecknas av både möjligheter och strukturella utmaningar. Även om den öppna arbetslösheten är låg i jämförelse med riket, är andelen personer med svag arbetsmarknadsförankring fortsatt hög. Samtidigt rapporterar arbetsgivare återkommande svårigheter att rekrytera, särskilt inom vård, industri och besöksnäring. Kompetensbrist lyfts regelbundet i Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsprognoser som ett avgörande hinder för tillväxt<sup>2</sup>. Parallellt ökar den demografiska försörjningsbördan, då fler lämnar arbetslivet än som tillkommer. Detta ställer krav på att all tillgänglig arbetsförmåga tas till vara<sup>3</sup>.

Mot denna bakgrund har Region Gotland initierat en samlad utredning av de arbetsmarknadspolitiska insatser som genomförs i egen regi, i samverkan och av externa aktörer. Syftet är att analysera hur resurserna används i dag och hur insatserna kan utvecklas för att bidra till en mer inkluderande, effektiv och långsiktigt hållbar arbetsmarknadspolitik.

Under perioden 2023–2026 pågår utvecklingsprojektet Gotland Forward med stöd från Europeiska socialfonden. Projektet omfattar tre delinitiativ: Matcha kompetensen, Jobbvägen Södra och Alla behövs. Dessa har utvecklat metoder som stärker arbetsgivarperspektivet, breddar rekryteringsbasen och förbättrar matchningen mellan individ och arbetsmarknad<sup>4</sup>. Samtidigt visar erfarenheterna från Gotland Forward och Finsam Gotland att fungerande arbetssätt ofta riskerar att gå förlorade när projekt avslutas, om inte nya strukturer etableras för långsiktig implementering<sup>5</sup>.

En central fråga är därför vilken organisatorisk struktur som bäst kan bära, utveckla och långsiktigt förvalta arbetsmarknadsinsatserna. För att tydliggöra möjliga vägval och skapa en solid grund för jämförelser presenteras fyra alternativa scenarier – från en linjeorganiserad lösning i egen regi till ett samägt arbetsmarknadsbolag i partnerskap med näringslivet. Scenarierna baseras på bedömningar av genomförbarhet, effektivitet och samverkanspotential.

### 1.2 Syfte och mål

Syftet med rapporten är att utgöra ett strukturerat och evidensbaserat beslutsunderlag för hur Region Gotlands arbetsmarknadsinsatser kan organiseras och genomföras på ett sätt som möter både kortsiktiga och långsiktiga behov av kompetensförsörjning, inkludering och minskat utanförskap.

#### Utredningen ska

- Analysera styrkor och svagheter i den nuvarande arbetsmarknadsstrukturen
- Bedöma hur olika genomförandeformer påverkar måluppfyllelse, rättssäkerhet och resursutnyttjande

- Synliggöra förutsättningar för implementering av projektresultat från Gotland Forward och Finsam Gotland
- Fungera som beslutsunderlag inför valet av framtida organisationsmodell

För att konkretisera analysen presenteras fyra scenarier. Dessa är inte en del av det formella utredningsuppdraget, utan har tagits fram av rapportförfattaren som ett metodiskt verktyg för att visa på olika vägar framåt. Scenarierna analyseras utifrån struktur, metod, målgruppsfokus, effektivitet, hållbarhet och juridiska förutsättningar.

### 1.3 Avgränsningar

#### Utredningen omfattar

- Arbetsmarknadsinsatser som Region Gotland genomför i egen regi
- Samverkan med statliga myndigheter och civilsamhället (t.ex. Arbetsförmedlingen, Finsam, ASF-företag)
- Projektverksamhet med arbetsmarknadspolitiskt innehåll, särskilt Gotland Forward

#### Följande områden omfattas inte

- Region Gotlands interna kompetensförsörjning som arbetsgivare
- Offentlig upphandling med sociala kriterier
- Nya lagförslag utöver redan planerade reformer (t.ex. aktivitetskrav i försörjningsstödet)

Analysen fokuserar på insatser riktade till personer som står långt från arbetsmarknaden och har behov av arbetslivsinriktat stöd, rehabilitering eller utbildning. Syftet är att undersöka hur dessa insatser bäst organiseras och utvecklas för att uppnå strategisk effekt, långsiktig hållbarhet och bredare inkludering.

## 2. Genomförande och metod

### 2.1 Genomförande

Utredningen genomfördes under perioden december 2024–mars 2025 och har strukturerats i tre huvudsakliga fokusområden:

- Kartläggning av Region Gotlands arbetsmarknadsinsatser i egen regi, i samverkan samt genom externa aktörer.
- Analys av genomförandereformer i relation till måluppfyllelse, inkludering, hållbarhet och effektiv resursanvändning.
- Bedömning av möjliga framtida organisationsmodeller utifrån juridiska, ekonomiska och operativa förutsättningar.

Arbetet kombinerade systemanalys med verksamhetsnära observationer och har haft ett tydligt praktikperspektiv med fokus på målgruppsstillgång, samverkan, styrning, kompetens och matchning mot arbetsmarknadens behov.

### 2.2 Metod

#### Analysen har genomförts med hjälp av

- Intervjuer med nyckelpersoner inom Region Gotland, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Polis och idéburna organisationer.
- Genomgång och syntes av styrdokument, projektansökningar, utvärderingar och regionala utvecklingsstrategier
- Statistiska analyser av arbetsmarknadsdata, befolkningsprognoser och matchningsindikatorer

Analysen bygger på dokumentstudier, statistiska underlag, intervjuer och projektmaterial från Gotland Forward, Finsam Gotland och närliggande samverkansstrukturer. Särskild vikt har lagts vid att belysa målgruppers faktiska tillgång till insatser, samspelet mellan strategisk styrning och operativ kapacitet samt möjligheterna att etablera långsiktigt hållbara strukturer inom ramen för arbetsmarknadspolitiken<sup>18</sup>.

Utgångspunkten har varit att förstå arbetsmarknadsinsatser inte som isolerade verksamheter, utan som samverkande funktioner i ett flernivåsystem där flera aktörer – offentliga, idéburna och privata – bidrar till etablering, försörjning och inkludering. I stället för att enbart fokusera på organisatoriska gränser eller ansvarsfördelning, har analysen försökt synliggöra sambanden mellan behov, resurser, roller och uppföljning.

Inspiration har hämtats från systeminformerade angreppssätt där det centrala är att möjliggöra gemensam riktning, undanröja hinder för samverkan och utveckla former för gemensam uppföljning och lärande. Flera av de metoder och arbetssätt som utvecklats i Gotland Forward, särskilt inom Jobbvägen Södra, har belyst behovet av tidig samordning, kontinuerlig aktörsdialog och förmåga till adaptiv anpassning utifrån deltagarnas förutsättningar<sup>19</sup>.

Metodikerna har även beaktat att övergången från projekt till ordinarie struktur ställer krav på funktionell förankring, stabil finansiering och en modell för lärande uppföljning – där indikatorer för effekt, tillgänglighet och progression knyts till målgruppens faktiska behov snarare än till organisatorisk tillhörighet<sup>20</sup>.

Detta angreppssätt har gjort det möjligt att identifiera både styrkor och systemhinder i den nuvarande kontexten, samt att formulera förslag som syftar till en mer koordinerad, inkluderande och långsiktigt hållbar regional arbetsmarknadspolitik.

### 2.3 Riskanalys

Riskanalysen, som bygger på tidigare arbetsmarknadsutredning (220620 RF §98), identifierar flera strukturella sårbarheter. Bland de mest framträdande återfinns projektberoende finansiering, otydlig ansvarsfördelning och avsaknad av gemensam styrning mellan berörda aktörer. Dessa faktorer har i tidigare utvärderingar visat sig bidra till ineffektivitet, bristande kontinuitet och svårigheter att inkludera särskilt utsatta grupper i tillräcklig omfattning<sup>6</sup>.

Vid analys av alternativa genomförandeformer har särskild uppmärksamhet riktats mot rättsliga ramar, ansvarsförhållanden och kapacitet för uppföljning. Idéburet offentligt partnerskap (IOP) bygger på ömsesidighet och ett gemensamt samhällsnyttigt mål, men förutsätter tydliga styrningsformer och kompetens hos båda parter<sup>7</sup>. Lagen om offentlig upphandling (LOU) ställer krav på transparens, konkurrensneutralitet och enhetliga anbudsprocesser, vilket ibland kan försvåra flexibilitet och innovation<sup>8</sup>. Kommunala bolagslösningar kan tillföra operativ kapacitet och genomförandeförmåga, men ställer höga krav på långsiktig finansiering, samordning med myndigheter och god bolagsstyrning<sup>9</sup>.

En övergripande slutsats är att metoder som utvecklas i projektform ofta förlorar genomslag när de förs över till ordinarie struktur – om inte särskilda resurser och implementeringsformer etableras<sup>10</sup>. För att säkerställa långsiktig effekt krävs tydlig ansvarsfördelning, gemensamma uppföljningsindikatorer och strukturer för erfarenhetsöverföring, oavsett genomförandeform<sup>11</sup>.

### 3. Kartläggning och analys av nuvarande insatser

Region Gotland erbjuder ett brett och mångfacetterat utbud av arbetsmarknadsinsatser, riktade till individer med varierande grad av etablering på arbetsmarknaden. Insatserna bedrivs både inom ramen för ordinarie verksamhet och genom projektbaserade satsningar. Samverkan med andra myndigheter och civilsamhällesaktörer är en central komponent, liksom ambitionen att svara mot arbetsgivarnas behov av kompetensförsörjning.

Detta kapitel redogör för Region Gotlands huvudsakliga arbetsmarknadsinsatser – i egen regi, i samverkan eller genom extern finansiering. Analysen omfattar målgrupper, genomförandestrukturer, resultat, styrkor och identifierade utvecklingsbehov.

#### 3.1 Regionens egna arbetsmarknadsinsatser

Region Gotlands arbetsmarknadsinsatser i egen regi samordnas huvudsakligen av avdelningen för arbetsliv och etablering, som därmed utgör det centrala navet i den kommunala arbetsmarknadspolitik. Avdelningens uppdrag är brett och omfattar både arbetsmarknadsstöd, arbetslivsinriktad rehabilitering, integrationsfrämjande åtgärder samt vägledning inför studier och yrkesliv. Ett särskilt fokus riktas mot målgrupper med svag etablering eller sammansatt problematik<sup>12</sup>.

##### De individinriktade insatserna omfattar

- *Kommunala aktivitetsansvaret (KAA)* – riktat stöd till ungdomar i åldern 16–20 år som lämnat gymnasieskolan utan att gå vidare till annan utbildning eller arbete<sup>13</sup>.
- *Jobbvägen* – en arbetsmarknadsinsats för personer med ekonomiskt bistånd, med syfte att närma deltagare till egenförsörjning genom arbetslivsinriktade aktiviteter och vägledning<sup>14</sup>.
- *Unga Jobb* – en modell för arbetslivsintroduktion där ungdomar erbjuds timanställning inom kommunala verksamheter, ofta som ett första steg in i arbetslivet<sup>15</sup>.
- *Feriejobb* – sommarjobb för ungdomar mellan 15 och 20 år, som ger möjlighet att utveckla arbetslivskompetens och motivation till fortsatta studier eller arbete<sup>15</sup>.
- *Arbetsmarknadsanställningar (OSA, LFU)* – subventionerade anställningar i samverkan med Arbetsförmedlingen, riktade till individer med nedsatt arbetsförmåga eller särskilda etableringshinder<sup>16</sup>.
- *Projektbaserade insatser* – såsom Jobbvägen Södra (finansierad av Europeiska socialfonden), Jobbvägen AR (finansierad av Finsam) och IPS Gotland, som utvecklats i nära samverkan mellan regionen, primärvården och andra aktörer<sup>17</sup>.

Avdelningen bidrar även med visst arbetsgivarstöd inom ramen för definierade projekt och samverkansinsatser. Det kan handla om att möjliggöra praktik inför anställning, ge handledarstöd och underlätta matchning i samarbete med exempelvis Arbetsförmedlingen och idéburna aktörer. Dessa funktioner är särskilt framträdande i projekt som Gotland Forward och Jobbvägen, där arbetsgivarlogik och relationsbaserade arbetssätt integrerats i individstödet<sup>14</sup>.

#### 3.2 Arbetsliv och etablering

Verksamheten vilar på två spår: individinriktade och arbetsgivarinriktade insatser. Målgruppen omfattar bland annat långtidsarbetslösa, sjukskrivna, nyanlända och ungdomar utan fullföljd utbildning. Arbetsmarknadstorget fungerar som ett tillgängligt nav för samordning, vägledning och myndighetskontakter.

Jobbvägen Bas erbjuder flexibelt och tidigt stöd till personer med försörjningsstöd. Stödet är individuellt anpassat och bygger på etablerade metoder såsom motiverande samtal och Supported Employment. Visionen är att skapa en samlad ingång till samhällets insatser – oavsett huvudman.

Jobbvägen AR är en specialiserad insats inom Region Gotlands ordinarie arbetsmarknadsverksamhet, inriktad på individer i komplexa livssituationer där etableringshinder ofta sammanfaller med psykisk ohälsa, social utsatthet, låg utbildningsnivå och långvarig frånvaro från arbetslivet.

Arbetet sker i nära samverkan med socialtjänsten och vården och finansieras via Finsam Gotland. Deltagarna får tillgång till ett strukturerat och individanpassat stöd där motivationsarbete, vardagsstruktur och stegvis introduktion till arbetslivet kombineras med tillitsskapande kontakt.

Metodiken bygger på evidensbaserade arbetssätt såsom ReDO, Supported Employment och BIP. Enligt utvärderingen från 2024 fungerar Jobbvägen AR som ett viktigt komplement till bredare arbetsmarknadsinsatser – särskilt för personer som har svårt att få sina behov tillgodosedda inom statliga system som Arbetsförmedlingen eller Försäkringskassan<sup>18</sup>.

### 3.3 Finsam Gotland – Samordnad rehabilitering

Finsam Gotland är ett regionalt samordningsförbund där Region Gotland, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och hälso- och sjukvården gemensamt finansierar individinriktade rehabiliteringsinsatser. Målet är att erbjuda samordnat stöd till individer vars behov spänner över flera myndighetsområden<sup>18</sup>.

Jobbvägen AR är för närvarande en av de mest omfattande insatserna inom Finsam Gotland. Den vänder sig till personer i komplexa livssituationer, där etableringshinder ofta sammanfaller med psykisk ohälsa, låg utbildning och långvarig frånvaro från arbetslivet<sup>19</sup>. Insatsen bygger på evidensbaserade metoder såsom Supported Employment och ReDO, och kombinerar långsiktigt individstöd med parallella hälsofrämjande och arbetslivsinriktade aktiviteter<sup>20</sup>.

Enligt lokal uppföljning visar deltagarna förbättrad psykisk hälsa, ökad vardagsstruktur och stärkt framtidstro. Andelen som går vidare till studier eller subventionerad anställning ökar, samtidigt som biståndsberoendet minskar<sup>21</sup>. Samtidigt kvarstår utmaningar, inte minst relaterade till vårdtillgång. Förtida avbrott är vanligt, och utvärderarna lyfter behovet av bättre tillgång till lägröskelstöd och integrerade hälsoinsatser<sup>22</sup>.

En nationell effektutvärdering från ISF bekräftar att samordnade insatser har positiv inverkan på individens självförsörjning. Effekterna är särskilt tydliga för kvinnor, som i högre grad än män etablerar sig i arbete, medan män oftare går vidare till studier<sup>23</sup>.

Ungvux Gotland är en individinriktad Finsamfinansierad insats för unga 16–29 år som varken arbetar eller studerar. Målsättningen är att undanröja hinder för studier och stödja unga att påbörja eller återuppta utbildning inom Komvux. Målgruppen präglas ofta av psykisk ohälsa, neuropsykiatriska diagnoser, skolavbrott och bristande studie- och livsstruktur<sup>24</sup>.

Insatsen drivs av Region Gotlands vuxenutbildning i samverkan med Arbetsliv och etablering samt Arbetsförmedlingen. Ett förstärkt, individanpassat stöd erbjuds genom socialpedagogiska och specialpedagogiska resurser, motivationsarbete och praktiskt stöd med exempelvis studieteknik, myndighetskontakter och digitala verktyg. En gemensam ambition finns att modellen ska implementeras i ordinarie struktur efter projektperiodens slut<sup>24</sup>.

#### Styrkor

- Erbjuder långsiktigt, samordnat och individanpassat stöd till personer med sammansatt problematik<sup>18</sup>.
- Leder till förbättrad hälsa, stärkt framtidstro och ökad aktivitet bland deltagarna<sup>21</sup>.

- Bidrar till stegförflyttning mot arbete eller studier, särskilt för kvinnor – enligt både lokal uppföljning och nationell effektutvärdering<sup>23</sup>.
- Ungvux kombinerar psykosocialt och pedagogiskt stöd för att stärka studiegenomförande bland unga med svag skolanknytning<sup>24</sup>.

### Utvecklingsområden

- Säkerställ ökad tillgång till vård och lågtröskelstöd för att minska förtida avbrott<sup>22</sup>.
- Utveckla uppföljningsstruktur och implementeringsvägar i ordinarie verksamhet<sup>24</sup>.
- Förstärk matchningsfunktion och utbildningsspår inom Jobbvägen AR<sup>22</sup>.

## 3.4 Gotland Forward och dess delprojekt

Gotland Forward är ett treårigt utvecklingsprojekt finansierat av Europeiska socialfonden (ESF), där Region Gotland i samverkan med Arbetsförmedlingen och idéburna aktörer utvecklar modeller för ökad arbetsmarknadsinkludering. Projektet består av tre kompletterande delprojekt: Alla behövs, Matcha kompetensen och Jobbvägen Södra<sup>25</sup>.

Tillsammans utgör de en gemensam arena för metodutveckling och samverkan, med fokus på att stärka arbetsgivarengagemanget, bredda rekryteringsbasen och förbättra matchningen mellan individer och arbetsmarknad. Genom förankring i lokala behov och kontinuerlig uppföljning har projektet lagt grunden för långsiktig implementering i ordinarie verksamhet.

### 3.4.1 Alla behövs

Projektet Alla behövs, som drivs av Tillväxt Gotland inom ramen för Gotland Forward, vänder sig till unga vuxna som varken arbetar eller studerar – och som ofta saknar etablerad kontakt med offentliga stödstrukturer. Arbets sättet är aktivt uppsökande, relationsbaserat och tydligt företagsnära, där arbetsgivarens efterfrågan utgör drivkraft för insatsens utformning och tempo<sup>18</sup>.

Deltagarna får ett individuellt anpassat stöd genom hela kedjan – från första kontakt till praktik eller anställning. Projektet kännetecknas av snabb aktivering, hög flexibilitet och låga trösklar. Det har visat särskilt god träffsäkerhet hos arbetsgivare som söker motiverad personal till bristyrken och säsongsberoende tjänster<sup>19</sup>.

Erfarenheterna från projektets första två år visar att ett betydande antal unga vuxna tagit tydliga steg mot arbete, praktik eller studier – ofta efter en längre period av passivitet eller marginalisering. Arbetsgivarlogiken upplevs som en framgångsfaktor, särskilt i kombination med personligt bemötande och snabb återkoppling<sup>20</sup>. Projektet lyfts av deltagare och arbetsgivare som ett relevant och flexibelt komplement till offentliga insatser.

Samtidigt synliggörs behovet av stärkt samverkan och rollförtydligande gentemot andra aktörer, inte minst i övergången till reguljära stödformer. För att modellen ska kunna permanentas och bidra till långsiktig arbetsmarknadsinkludering krävs en hållbar finansieringslösning, formell struktur för samverkan samt tydlig förankring i det ordinarie stödsystemet<sup>21</sup>.

### 3.4.2 Matcha kompetensen

Matcha kompetensen är ett delprojekt inom Gotland Forward som syftar till att förstärka individens förutsättningar för arbetsmarknadsetablering. Särskilt fokus riktas mot individer med begränsad arbetslivserfarenhet, hälsorelaterade hinder eller svag förankring i det reguljära arbetslivet. Insatsen bygger på en modell för stegförflyttning mot självförsörjning, där praktik, arbetsträning och i vissa fall subventionerad anställning används som metodiska verktyg.

Projektet har parallellt bidragit till att utveckla Region Gotland som inkluderande arbetsgivare. Genom systematiska insatser såsom handledarutbildning, riktade rekryteringsaktiviteter och branschspecifika informationsinsatser har projektet skapat nya och mer förutsägbara vägar in till ar-

betslivet, i synnerhet inom yrken med kompetensförsörjningsbrist. Praktik används inte som en fristående insats utan som ett integrerat moment i en arbetslivsnära etableringsprocess<sup>18</sup>.

Samverkan med Arbetsförmedlingen är central, men överlappande målgrupper och insatslogik med andra projekt – särskilt Alla behövs – har gett upphov till viss målstyrningsproblematik. För att uppnå varaktig effekt och ökad träffsäkerhet krävs nu en tydligare rollfördelning, formaliserade samverkansrutiner och en organisatorisk struktur som möjliggör fortsatt tillämpning efter projektavslut<sup>19</sup>.

### 3.4.3 Jobbvägen Södra

Jobbvägen Södra är ett utvecklingsspår inom Gotland Forward som riktar sig till personer med psykisk ohälsa, social isolering eller andra sammansatta svårigheter att etablera sig i arbetslivet. Målgruppen utgörs ofta av individer som varken har rätt till stöd via sjukförsäkringen eller förmåga att delta i reguljära arbetsmarknadsinsatser. Dessa personer befinner sig i ett systemvakuum och riskerar att exkluderas ytterligare, inte minst mot bakgrund av den föreslagna skärpningen i socialtjänstlagen<sup>25</sup>.

Modellen kombinerar hälsofrämjande aktiviteter, social träning och strukturerat stöd i en trygg miljö, i nära samverkan med Hemse vårdcentral. Arbetet bygger på beprövade metoder såsom IPS (Individanpassat stöd till arbete), Supported Employment och BIP, samt på forskning från bland annat IFAU och ISF, som visar att långsiktiga och samordnade insatser har särskilt god effekt för individer med svag arbetsmarknadsförankring<sup>26</sup>.

Utvärderingar och erfarenheter visar att deltagarna i Jobbvägen Södra ofta upplever förbättrad psykisk hälsa, stärkt framtidstro och ökad social delaktighet. Många rapporterar minskat vårdbehov och ökad meningsfullhet i vardagen. Genom att erbjuda en alternativ väg till sysselsättning och inkludering kan modellen också bidra till att motverka barnfattigdom och social utsatthet, samt på längre sikt ha brottsförebyggande effekter<sup>27</sup>. En samverkansöverenskommelse mellan Region Gotland och Kriminalvården utgör dessutom ett ramverk för att bättre möta individer i särskilt sårbara livssituationer<sup>28</sup>.

Jobbvägen Södra ligger i linje med målen i Agenda 2030 – särskilt mål 3 (God hälsa och välbefinnande), mål 8 (Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt) och mål 10 (Minskad ojämlikhet) – samt med Region Gotlands rättighetsbaserade styrning enligt FN:s konvention om ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter<sup>29</sup>.

För att säkra insatsens långsiktiga genomslag rekommenderas att modellen konceptualiseras och implementeras i ordinarie struktur, i nära samverkan med primärvården, Försäkringsmedicinska kommittén, folkbildningen och civilsamhällets aktörer. Utveckling av gemensamma indikatorer för uppföljning bör omfatta både hälsa, sysselsättningsnära aktivitet och barns livsvillkor.

#### Styrkor

- Möjliggör hälsointegrerat och individanpassat stöd till personer i systemvakuum.
- Bidrar till förbättrad psykisk hälsa, stärkt framtidstro och minskad social isolering.
- Kan motverka barnfattigdom, öka inkludering och förebygga social marginalisering.
- Vilar på evidensbaserade metoder och etablerad samverkan med primärvården.
- Kompletterar välfärdssystemets ordinarie strukturer och minskar risken för avhopp.

#### Utvecklingsområden

- Formellt förankra modellen i Region Gotlands ordinarie verksamhet.
- Säkerställ långsiktig finansiering och gemensam resursfördelning med vården.
- Utveckla uppföljningsindikatorer för hälsa, aktivitet och barns livsvillkor.
- Etablera formaliserat samarbete med Försäkringsmedicinska kommittén och socialtjänsten.
- Undersök modellens potential som en del i det brottsförebyggande arbetet.

### 3.5 Samverkansinsatser

Samarbetet mellan Region Gotland och Arbetsförmedlingen utgör en central del av det regionala arbetsmarknadsarbetet. Genom en formaliserad överenskommelse med strategisk huvudöverenskommelse och operativa bilagor samordnas insatser för individer med svag arbetsmarknadsförankring, såsom långtidsarbetslösa utan sjukpenninggrundande inkomst, nyanlända, unga som varken arbetar eller studerar, samt personer med nedsatt arbetsförmåga<sup>16</sup>.

Insatserna omfattar bland annat subventionerade anställningar som OSA och introduktionsjobb. Modeller som extratjänster används inte längre, men principerna bakom – offentliga visstidsanställningar med stöd från handledare – har integrerats i andra arbetsmarknadsinsatser. En fastlagd arbetsgång, regelbundna uppföljningsmöten och en särskild matchningsfunktion stärker genomförandet och skapar förutsättningar för övergång till arbete eller studier<sup>16</sup>.

Parterna har gradvis utvecklat en gemensam struktur med tydligare nivåindelning – från strategisk ledning och operativ samordning till tematiskt utvecklingsarbete och kunskapsdelning. Denna struktur bidrar till ökad tydlighet i ansvarsfördelningen, förbättrad resultatstyrning och ett mer sammanhållet arbetssätt.

För att vidareutveckla samverkan lyfts behovet av digitala uppföljningsverktyg, konsupplad statistik och ett förstärkt arbetsgivarperspektiv. Särskilt betonas vikten av att insatser och uppföljning utgår från arbetsmarknadens faktiska efterfrågan.

Samverkan sker även med Kriminalvården genom ett särskilt inslussavtal. Det möjliggör tidiga förberedelser för frigivning och en mer sammanhållen kedja från frihetsberövande till arbetslivsanknytning. Syftet är att minska risken för återfall i kriminalitet och skapa bättre förutsättningar för egen försörjning vid återinträde i samhället<sup>28</sup>.

#### 3.5.1 Systemperspektiv

Arbetsmarknadspolitiken på regional nivå präglas av komplexitet, där olika aktörer, uppdrag och mål samverkar inom ett delat ansvarsfält. För att öka effektiviteten och förbättra inkluderingen behöver styrningen utgå från att arbetsmarknaden fungerar som ett dynamiskt system, där individens etablering påverkas av insatser från flera sektorer och förvaltningsnivåer.

Ett sådant systemperspektiv innebär att fokus flyttas från enskilda insatser till samspelet mellan strukturer, behov och aktörer. Det kräver inte nödvändigtvis nya organisatoriska former, utan snarare att befintliga strukturer anpassas för ökad samsyn, gemensam riktning och behovsdriven styrning.

Modeller som Jobbvägen Södra och myndighetsteamet inom Gotland Forward illustrerar vikten av tidig identifiering, samplanering och integrerade insatser. Även Region Gotlands samverkansavtal med Kriminalvården syftar till att skapa brottsförebyggande förutsättningar genom koordinering av stödinsatser inför och efter frigivning, särskilt med fokus på arbetslivsetablering och social stabilitet<sup>27</sup>.

En lärande uppföljning, där mål, resultat och erfarenheter kopplas samman på individ-, organisations- och systemnivå, är avgörande för att stärka förmågan till gemensam analys och långsiktig kapacitet. Detta linjerar även med de principer som återfinns i Agenda 2030 och i FN:s konvention om ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter<sup>28</sup>.

### 3.6 Externa samarbeten

Arbetsintegrerade sociala företag (ASF) utgör en strategisk resurs i Gotlands samlade arbetsmarknadssystem. Dessa företag förenar affärsmässighet med arbetsmarknadsintegration och social delak-

tighet. Genom att erbjuda arbetsträning, rehabilitering och anpassade anställningsformer fungerar ASF som en bro till arbetslivet för individer som har svårt att etablera sig i reguljära anställningar.

På Gotland finns flera ASF, ofta organiserade som kooperativa ekonomiska föreningar, med verksamheter inom exempelvis trädgård, återbruk, fastighetsservice och administration. Region Gotland har i styrdokument, upphandlingspolicy och strategier för hållbar utveckling betonat vikten av att långsiktigt stärka samarbetet med ASF. Verktyg som sociala krav vid upphandling, reserverade kontrakt och idéburet offentligt partnerskap (IOP) lyfts som möjliga vägar för att säkerställa samverkan och resultatriktning<sup>1</sup>.

Utöver ASF finns även goda möjligheter att vidareutveckla samverkan med civilsamhällesorganisationer såsom Röda Korset, RF-SISU, studieförbund och trosbaserade aktörer. Dessa bidrar med lågtröskelverksamhet, motivationsstöd, utbildningsinsatser och socialt kapital – komponenter som kompletterar den arbetsmarknadspolitiska verktygslådan.

För att samverka med civilsamhället ska bli mer systematisk krävs gemensamma målstrukturer, lokal koordinering och uppföljningsmodeller som inte bara mäter arbetsmarknadsresultat utan även fångar sociala effekter och livskvalitet.

### 3.7 Övergripande analys

Region Gotlands arbetsmarknadsinsatser utmärks av bredd, individfokus och samverkansinriktning. Arbetet omfattar både projekt och reguljär verksamhet, ofta i samarbete med statliga aktörer och civilsamhället. Det finns en tydlig strävan att kombinera arbetsmarknadspolitiska mål med hälsofrämjande och sociala perspektiv, samtidigt som arbetsgivarens behov av kompetensförsörjning alltmer beaktas. Flera insatser har gett positiva resultat, bland annat i form av ökad aktivitet, förbättrad psykisk hälsa och etablering genom subventionerade anställningar.

Samtidigt kvarstår betydande utmaningar. Projektberoende insatser försvårar kontinuitet och långsiktig styrning. Gränssnitt och ansvarsfördelning mellan aktörer är inte alltid tydliga, vilket skapar risk för dubbelarbete och fragmentering. Uppföljningssystem saknas eller är svagt integrerade mellan aktörer, vilket begränsar lärande och försvårar styrning utifrån resultat.

Statistiken för april 2025 visar att 1 210 personer var inskrivna som arbetslösa på Gotland, varav 325 var utrikes födda. Av dessa var 153 kvinnor, vilket motsvarar 47,1 procent<sup>1</sup>. Samma månad var 123 unga i åldern 16–24 år arbetslösa, varav 39 kvinnor (31,7 procent)<sup>2</sup>. Bland biståndstagare i åldersgruppen 18–24 år var 261 av 582 kvinnor (44,8 procent)<sup>3</sup>.

Lokala uppföljningar visar att kvinnor födda utanför Europa är systematiskt underrepresenterade i flera insatser, trots att de tillhör de grupper med lägst sysselsättningsgrad och högst risk för långtidsarbetslöshet<sup>4</sup>. Liknande mönster återfinns i målgruppen unga kvinnor med psykisk ohälsa och ofullständig skolgång enligt UVAS-samverkan<sup>5</sup>. Forskning från IFAU visar att denna grupp ofta svarar bättre på tillitsbaserade, samordnade stödinsatser<sup>6</sup>.

Statistik visar att 428 personer varit arbetslösa i minst 12 månader, varav 170 i minst 24 månader. Bland dessa återfinns:

- 140 utrikesfödda (72 kvinnor  $\geq 12$  mån, 16  $\geq 24$  mån),
- 71 med endast förgymnasial utbildning, varav 39  $\geq 24$  mån,
- 67 personer är 55 år eller äldre, varav 44  $\geq 24$  mån,
- 91 med funktionsnedsättning, varav 53  $\geq 24$  mån<sup>13</sup>.

Dessa mönster visar på en tydlig strukturell exkludering. För att möta detta krävs att arbetsmarknadsinsatser utformas utifrån principer om differentiering, individanpassning och samordning. Särskilt viktig är tillgången till praktik, handledning, språkutveckling och arbetsgivarrelationer – kombinationer som enligt ISF och IFAU är avgörande för målgrupper med svag etableringsposition<sup>14</sup>.

Dessutom visar flera projekt att unga kvinnor med låg utbildning, funktionsnedsättning eller utom-europeisk bakgrund riskerar att bli osynliga i generella insatser. Dessa grupper behöver synliggöras, prioriteras och stödjas genom långsiktiga strukturer som integrerar civilsamhällets engagemang, offentlig samverkan och arbetsgivarens behov<sup>15</sup>.

## 4. Fyra scenarier för arbetsmarknadsinsatser

De utvecklingsbehov som identifierats i kapitel 3 visar på både styrkor och svagheter i hur arbetsmarknadsinsatserna på Gotland är organiserade. Det finns en hög grad av engagemang och fungerande samverkan i flera delar, men också behov av en tydligare gemensam styrning, en samlad behovsanalys och en mer definierad rollfördelning mellan aktörer.

I dag saknas övergripande direktiv och strukturer för uppföljning som omfattar helheten, vilket försvårar möjligheten att skala upp framgångsrika arbetssätt och säkerställa att målgrupper nås på likvärdiga villkor.<sup>20</sup>

För att öka genomslaget och skapa långsiktig stabilitet behöver fungerande metoder integreras i tydligare strukturer med gemensamt ägarskap. Mot denna bakgrund presenteras fyra möjliga scenarier som vägledning inför det fortsatta utvecklingsarbetet.

### 4.1 Scenario 1 – egen regi

#### Struktur och ansvarsfördelning

I detta scenario behåller Region Gotland det övergripande ansvaret för arbetsmarknadsinsatser i offentlig regi. Avdelningen för arbetsliv och etablering fungerar som nav för styrning, metodutveckling, matchning, praktikförmedling och handledarstöd. Insatserna bedrivs inom ramen för regionens befintliga organisation, utan extern utförarstruktur.

Modellen Matcha kompetensen föreslås implementeras i sin helhet inom regionens ordinarie struktur, med fokus på arbetsgivar-service, behovsstyrd praktikförmedling och stöd för breddad rekrytering. Erfarenheterna från NORMA och Se och använd kompetensen (SAK) tas tillvara genom strukturerad behovsanalys och nära samverkan med Arbetsförmedlingen.

Jobbvägen Södra föreslås vidareutvecklas och conceptualiseras i offentlig regi, i samverkan med primärvård, folkbildning och civilsamhälle. Genom lokala team i exempelvis Visby, Hemse och Slite kan fler målgrupper nås med hälsointegrerade, arbetsförberedande insatser.

#### Målgrupper och metod

Målgruppen omfattar individer med svag eller obefintlig förankring på arbetsmarknaden – unga vuxna utan sysselsättning, utrikes födda, personer med psykisk ohälsa eller funktionsnedsättning samt långtidsberoende av ekonomiskt bistånd. Fokus ligger på individanpassat stöd som kombinerar vägledning, praktik och hälsa.

Personer med bedömd arbetsförmåga matchas via arbetsmarknadsenhetens funktion Matcha kompetensen. Modellen omfattar praktikförmedling, handledarstöd och arbetsgivar-service i nära dialog med Arbetsförmedlingen och andra aktörer inom regionens struktur.

För unga i åldern 16–35 år som varken arbetar eller studerar, och som har låg tillit till myndigheter, bedöms modellen ”Alla behövs” inte fullt ut kunna implementeras i offentlig regi. Nyckelfaktorer som närhet till arbetsgivare och lågtröskelbemötande är svåra att återskapa i myndighetsstruktur, vilket riskerar att minska modellens genomslag.

”Jobbvägen Södra” vänder sig till personer med komplex psykosocial problematik och oklara myndighetsgränssnitt. Modellen har visat goda resultat i Hemse och bör vidareutvecklas för långsiktig tillämpning på fler orter med fler samverkansformer.

### **Styrkor och svagheter**

Scenariot erbjuder stabilitet, närhet till individen och möjliggör integration av beprövade metoder i ordinarie verksamhet. Implementeringen av Matcha kompetensen och vidareutvecklingen av Jobbvägen Södra kan ge ökad träffsäkerhet och bättre samordning av resurser.

Samtidigt begränsas utvecklingstakten av att scenariot i hög grad bygger på befintliga strukturer. Innovationskraften riskerar att bli beroende av enskilda eldsjälars snarare än institutionellt förankrade arbetssätt, vilket påverkar långsiktig hållbarhet och arbetsgivarsamverkan negativt. Modellens styrka i struktur och kontroll vägs mot lägre flexibilitet.

### **Förväntad effektivitet och hållbarhet**

Effektiviteten i detta scenario bygger på att beprövade metoder integreras permanent i regionens struktur. Hållbarheten stärks genom kontinuerlig närvaro, tydlig ansvarsfördelning och minskat beroende av projektfinansiering. Samtidigt är förändringstakten låg, och lärdomar från projekt som ”Alla behövs” riskerar att inte tas till vara fullt ut. Beroendet av nyckelpersoner och informella kontakter med arbetsgivare kan också påverka den långsiktiga kapaciteten.

### **Juridiska överväganden**

Scenariot rymms helt inom dagens regelverk och bygger vidare på etablerad ansvarsfördelning. Det innebär låg juridisk risk och tydliga spelregler för både styrning och genomförande.

### **Resursbehov och implementeringsförutsättningar**

För att genomföra scenariot krävs politiskt stöd, metodutvecklingsresurser och långsiktig finansiering. Framför allt behöver Matcha kompetensen förstärkas med organisatoriska resurser. Samverkan med civilsamhälle och hälso- och sjukvård bör formaliseras för att långsiktigt nå målgrupper med sammansatta behov.

### **Scenario 1 – Sammanfattning**

- Fortsatt huvudmannaskap i offentlig regi – stabilitet, kontroll och närhet till individen
- Full implementering av Matcha kompetensen inom avdelningen för Arbetsliv och etablering – kräver resursförstärkning
- Alla behövs bedöms inte genomförbar i kommunal regi – saknar nödvändig struktur
- Jobbvägen Södra utvecklas i offentlig regi – kräver conceptualisering och bred samverkan
- Låg förändringsgrad – begränsad förmåga att möta nya behov och stärka innovationskraft
- Inga juridiska hinder – men fortsatt behov av långsiktig styrning och kvalitetssäkring

## **4.2 Scenario 2 – egen regi och extern samverkan**

### **Struktur och ansvarsfördelning**

I detta scenario behåller Region Gotland det fulla ansvaret för arbetsmarknadsinsatserna inom offentlig regi. Avdelningen för arbetsliv och etablering fungerar som nav för styrning, metodutveckling, matchning, praktik och handledarstöd. Insatserna bedrivs inom ramen för regionens befintliga organisation, utan extern utförarstruktur.

”Matcha kompetensen” föreslås implementeras fullt ut inom avdelningen för Arbetsliv och etablering, med fokus på breddad rekrytering, arbetsgivarservice och behovsstyrd praktikförmedling. Modellen bygger vidare på erfarenheterna från NORMA och metoden Se och använd kompetensen (SAK), med strukturerad behovsanalys, handledarstöd och insatser riktade både till arbetssökande och arbetsgivare. Metodstödet är nära integrerat med samverkan med Arbetsförmedlingen och syftar till att skapa effektiva övergångar till arbetslivet.

## Målgrupper och metod

Målgruppen är densamma som i övriga scenarier och omfattar personer som står långt från arbetsmarknaden – unga vuxna, utrikes födda, personer med psykisk ohälsa, funktionsnedsättning, ekonomiskt bistånd samt arbetssökande utan formell arbetsförmågenedsättning men med etablerings-svårigheter. Det krävs tillgängliga och flexibla vägar för att nå individer med olika bakgrund och behov.

Matchning sker genom flera samverkande aktörer. Individer kan matchas av matchare vid avdelningen för Arbetsliv och etablering, av Matcha kompetensen eller av coacher i Alla behövs. Detta möjliggör differentierad matchning beroende på individens relation till samverkansparterna. Matcha kompetensen ger struktur för praktikförmedling, handledarstöd och arbetsgivarstöd i offentlig regi. Alla behövs, som drivs vidare inom ett IOP med Tillväxt Gotland, erbjuder lågtröskelbemötande och snabb kontakt med arbetsgivare.

För att förstärka möjligheterna till återgång i arbete föreslås att modellen ”Jobbvägen Södra” konceptualiseras och utvecklas till ett sammanhållet insatsprogram i samverkan med primärvården, folkbildningen och civilsamhällets aktörer. Genom att kombinera vardagsstruktur, social delaktighet och arbetsnära aktiviteter kan modellen bidra till att successivt stärka individens arbetsförmåga och framtidstro.

”Alla behövs” riktar sig till samma målgrupp som i övriga scenarier, unga vuxna 16-35, som varken arbetar eller studerar. Modellen ”Alla behövs” föreslås bedrivas genom ett idéburet offentligt partnerskap (IOP) tillsammans med Tillväxt Gotland. Genom denna form bevaras den lågtröskelbaserade arbetsgivarlogiken och det relationsbaserade arbetssättet, samtidigt som insatsen ges en stabil organisatorisk och finansiell grund för långsiktig verkan.

”Jobbvägen Södra” konceptualiseras för långsiktig användning i olika delar av Gotland, i samverkan med civilsamhälle, vårdcentraler och folkbildningsaktörer.

## Styrkor och svagheter

Scenario 2 kombinerar offentlig stabilitet med ökad flexibilitet genom strategisk samverkan med externa aktörer. Att ”Matcha kompetensen” implementeras vid avdelningen för Arbetsliv och etablering skapar en hållfast struktur för praktikförmedling och handledarstöd. Samtidigt bidrar ett IOP med ”Alla behövs” till att säkra näringslivsnärhet, låg tröskel och snabb tillgång till arbetsgivare – faktorer som visat sig avgörande för målgruppen unga vuxna.

En tydlig styrka är den ökade mångfalden av matchningsvägar, vilket ger större träffsäkerhet för olika målgrupper. Kombinationen av offentligt metodstöd och civilsamhällesbaserad verksamhet stärker förmågan att nå individer med olika erfarenheter och behov. Samtidigt kräver samverkansmodellen tydlig rollfördelning, strukturerad uppföljning och ett väl fungerande IOP-ramverk.

En potentiell svaghet är risken för parallella strukturer eller otydliga ansvarsgränser mellan parter. Om styrningen inte är tydlig finns en risk att måluppfyllelsen påverkas. Dessutom krävs kontinuerligt politiskt och administrativt engagemang för att upprätthålla långsiktig samverkan.

Scenario 2 stärker genomförandeförmågan och ökar chanserna att nå fler, men ställer samtidigt högre krav på koordinering. Genom att kombinera strukturer med olika logiker har det potential att påtagligt bidra till målet om en inkluderande och hållbar arbetsmarknad för alla.

## Förväntad effektivitet och hållbarhet

Effektiviteten ökar genom att olika aktörer kan göra det de är bäst på. Hållbarheten är beroende av långsiktiga avtal, tydliga spelregler och förankrad samverkan.

### Juridiska överväganden

IOP förutsätter ömsesidighet, allmänintresse och frånvaro av konkurrens. Tillämpning kräver noggrann dokumentation, men ligger inom ramen för gällande rätt.

### Resursbehov och implementeringsförutsättningar

Vi har redan den förankring och juridiska kompetens som behövs, men för att fullt ut genomföra *"Matcha kompetensen"*, fortsätta med IOP för *"Alla behövs"* och utveckla ett nytt koncept för *"Jobbvägen Södra"* krävs mer resurser än i dag. Det behövs politiskt stöd, mer administrativa resurser för uppföljning och stärkt juridisk kapacitet. I gengäld kan insatserna bli mer träffsäkra och nå fler unga och utsatta grupper.

### Scenario 2

- Offentlig huvudstruktur med kompletterande IOP, kombinerar stabilitet och flexibilitet
- Matcha kompetensen implementeras inom Arbetsliv och Etablering, metodstöd till hela strukturen
- Alla behövs drivs som IOP, låg tröskel och nära näringslivskoppling
- Jobbvägen Södra konceptualiseras, långsiktig tillämpning i flera delar av Gotland
- Ökad mångfald i matchning, bättre anpassning till olika behov
- Genomförbart inom gällande regelverk, kräver formaliserad samverkan

## 4.3 Scenario 3 – komplettering med kommunalt bolag för operativ verksamhet

### Struktur och ansvarsfördelning

I detta scenario kvarstår avdelningen för Arbetsliv och Etablering som nav för Region Gotlands samlade arbetsmarknadsinsatser. Avdelningen ansvarar för styrning, uppföljning, metodutveckling och strategisk samverkan.

Samtidigt inrättas ett helägt bolag under Region Gotland med operativt ansvar för arbetsmarknadsinsatser kopplade till matchning, arbetsmarknadsintroduktion och kompetensförsörjning. Bolaget kan på uppdrag av regionen, andra offentliga aktörer och näringslivet utföra såväl produktions- som tjänsteuppdrag. I vissa fall kan bemanningslösningar erbjudas som en väg till arbetsmarknadsetablering.

Ett helägt bolag ger tydlig styrning, organisering och nära koppling till regionens övergripande mål inom arbetsmarknad och social hållbarhet. Strukturen är inspirerad av exempel som VIKAB i Kalmar. Frågan om samägande och bredare samverkan med näringslivet utvecklas vidare i Scenario 4.

Personer med viss arbetsförmåga anställs tidsbegränsat i bolaget, med ekonomiskt stöd från exempelvis Arbetsförmedlingen eller kommunalt försörjningsstöd. Målet är att individen ska gå vidare till arbete eller studier inom sex månader. Om detta inte sker, återgår personen till remitterande aktör för fortsatt stöd. Modellen skapar tydliga övergångar mellan insats och reguljärt arbetsliv.

*"Alla behövs"* föreslås fortsätta i sin nuvarande form genom ett IOP-avtal med Tillväxt Gotland, vilket möjliggör fortsatt näringslivsnärhet, hög tillgänglighet och ett kompletterande arbetssätt till myndighetsbaserade insatser. *"Matcha kompetensen"* drivs vidare inom Region Gotlands avdelning för Arbetsliv och Etablering, med stärkt samordning kring matchning, kompetenskartläggning och arbetsgivarkontakter. Bolaget samverkar nära med båda insatserna, som drivs parallellt men integrerat.

För *"Jobbvägen Södra"* föreslås en uppskalning i form av en pilotstudie med målet att utveckla ett långsiktigt koncept i nära samverkan med vårdcentraler, folkhögskolor, studieförbund, civilsamhällsorganisationer och eventuellt arbetsintegrerade sociala företag. Erfarenheterna från pilotstudien förväntas utgöra underlag för en möjlig permanent struktur inom ramen för ett framtida samägt bolag. Frågan om samlat ägande för dessa insatser prövas i Scenario 4.

## Målgrupper och metod

Målgruppen omfattar i detta scenario personer med viss arbetsförmåga som, trots tidigare insatser, inte lyckats etablera sig på arbetsmarknaden. Det kan handla om unga vuxna, utrikes födda, personer med psykisk ohälsa, funktionsnedsättning, långvarigt ekonomiskt bistånd eller andra arbetssökande som saknar fastställd nedsättning av arbetsförmågan men ändå behöver ett förstärkt och strukturerat stöd. Inom ramen för det kommunala arbetsmarknadsbolaget riktas fokus initialt mot individer som kan anställas tidsbegränsat i en stödjande miljö, med finansiering via exempelvis försörjningsstöd eller arbetsmarknadspolitiska subventioner från Arbetsförmedlingen.

Samtidigt finns möjlighet att successivt bredda målgruppen, under förutsättning att en långsiktig hållbar finansiering säkerställs. Genom exempelvis ägartillskott eller driftsbidrag från Region Gotland skulle bolaget kunna ta ett större ansvar för personer med mer sammansatta behov, där arbetsförmågan ännu inte är fullt klarlagd. En sådan modell förutsätter en överenskommelse där sociala mål integreras med bolagets ekonomiska ramar.

Deltagare remitteras via Arbetsförmedlingen eller kommunens socialtjänst. Matchning sker antingen genom matchare vid Arbetsliv och Etablering eller i samband med anställning i bolaget. "*Matcha kompetensen*" fungerar som metodstöd i bolagets operativa struktur, med fokus på handledarstöd, arbetsgivarrelationer och praktik i direkt anslutning till rekrytering<sup>17</sup>. Syftet är att skapa tydliga övergångar till arbete eller studier genom arbetsnära insatser kopplade till produktion, bemanning eller tjänsteuppdrag.

Modellen "*Alla behövs*" föreslås bedrivas i form av ett idéburet offentligt partnerskap (IOP), parallellt med det kommunala bolagets operativa verksamhet. På så vis bibehålls det relationsbaserade och företagsnära arbetssätt som visat sig framgångsrikt i att matcha unga vuxna till arbetsmarknaden.

Parallellt föreslås att modellen "*Jobbvägen Södra*" konceptualiseras och ges en regional tillämpning. Insatsen kan samordnas med primärvården, folkbildningsaktörer och civilsamhället för att stödja individer med omfattande behov i deras stegvisa närmande mot arbetsmarknaden. Fokus är att erbjuda tillitsfulla och stödjande miljöer där deltagarna får möjlighet att stärka sin hälsa, struktur och självförtroende – och gradvis utveckla den kunskap och kapacitet som krävs för att, utifrån sin egen förmåga, finna och få ett arbete.

## Styrkor och svagheter

Scenario 3 erbjuder en ny genomförandestruktur där ett kommunalt arbetsmarknadsbolag kompletterar Region Gotlands egen verksamhet. Det ger möjlighet att samla operativa funktioner i en friare form, anpassa uppdrag till arbetsmarknadens behov och arbeta resultatbaserat. Genom att anställa individer med arbetsförmåga skapas en direkt väg in i arbetslivet, samtidigt som Matcha kompetensen fortsatt fungerar som metodstöd vid avdelningen för Arbetsliv och etablering.

En styrka är bolagets förmåga att agera snabbt, erbjuda olika uppdragstyper och testa arbetsnära lösningar med färre begränsningar än inom offentlig förvaltning. Det ger ökade möjligheter till innovation och arbetsgivarengagemang. Samtidigt kan det bli svårare att samordna roller, ansvar och långsiktiga mål om strukturerna inte hålls ihop.

En utmaning är att bolagsdriven arbetsmarknadspolitik kräver hög kapacitet i styrning och ekonomi. Om verksamheten blir alltför beroende av projektmedel eller otydliga remitteringsflöden riskerar resultat och legitimitet att påverkas.

Scenario 3 öppnar nya operativa möjligheter men kräver starkt ledarskap och tydlig uppdragsstyrning för att fullt ut kunna bidra till en inkluderande och socialt hållbar arbetsmarknad.

### **Förväntad effektivitet och hållbarhet**

Effektiviteten kan öka genom specialisering och nära koppling till arbetsmarknadens behov. Hållbarheten förutsätter tydlig uppdragsgivning, långsiktig finansiering och nära samverkan med civilsamhälle och näringsliv.

### **Juridiska överväganden**

Genomförandet förutsätter investeringar i bolagsstruktur, styrningsmodell och administrativ kapacitet. Politisk enighet, intern kompetens och samverkan med andra aktörer är avgörande för ett framgångsrikt genomförande.

### **Resursbehov och implementeringsförutsättningar**

Att etablera ett kommunalt bolag kräver initialt omfattande resurser för utredning, juridik och strukturuppbyggnad. Därefter kan bolaget bedriva verksamhet med egen organisation och kompletterande projekt- eller uppdragsintäkter. Erfarenheter från liknande bolag visar på behovet av kontinuerligt ledarskap, tydliga uppdrag och systematiskt kvalitetsarbete.

- Regionägt arbetsmarknadsbolag kompletterar avdelningen för Arbetsliv och etablering, ger ökad flexibilitet och stärkt genomförandekraft
- Matchning sker genom avdelningen för Arbetsliv och etablering eller i samband med anställning i bolaget
- ”Matcha kompetensen” används som metodstöd – stödjer struktur och arbetsgivarrelationer
- ”Alla behövs” drivs som IOP – med oförändrad målgrupp och metod
- ”Jobbvägen Södra” konceptualiseras – samverkan med vårdcentraler, folkbildning och civilsamhälle
- Kräver investering i bolagsstruktur – ger potential till ökad träffsäkerhet och resultatfokus

## **4.4 Scenario 4 – samägt bolag med näringslivet för alla aktiva insatser**

### **Struktur och ansvarsfördelning**

I detta scenario kvarstår avdelningen för arbetsliv och etablering som strategiskt nav för Region Gotlands samlade arbetsmarknadsinsatser. Samtidigt bildas ett nytt arbetsmarknadsbolag med gemensamt ägande mellan Region Gotland och det gotländska näringslivet. Bolaget får ett tydligt operativt uppdrag att genomföra arbetsmarknadsinsatser på uppdrag av offentliga aktörer och arbetsgivare. Strukturen kompletterar regionens ordinarie organisation och skapar förutsättningar för ökad flexibilitet, lokalt ansvarstagande och innovationskraft.

Den huvudsakliga verksamheten består av bemanningslösningar i samverkan med arbetsgivare inom både privat och offentlig sektor. Därutöver kan bolaget bedriva produktion och leverera olika typer av tjänsteuppdrag. Individer med arbetsförmåga anställs tidsbegränsat, med målsättningen att inom sex månader gå vidare till arbete eller studier. Om detta inte sker, återgår individen i normalfallet till remitterande aktör för fortsatt stöd dock bör individens anställning i bolaget kunna förlängas med ytterligare sex månader. Modellen bygger på dokumenterade exempel från andra regioner, men anpassas till Gotlands lokala behov och organisatoriska förutsättningar. Erfarenheter visar att en sådan struktur, med tydliga uppdrag, visstidsanställningar och stark koppling till arbetslivet – kan leda till att omkring 75 procent av deltagarna går vidare till arbete, ofta hos den arbetsgivare där de varit inhyrda, eller till studier.

Koncepten ”Alla behövs” och ”Matcha kompetensen” föreslås integreras i bolagsstrukturen på ett sätt som tar tillvara deras respektive styrkor. ”Alla behövs” bidrar med näringslivsnärhet, låg tröskel och ett bemötande fritt från myndighetsprägel, medan Matcha kompetensen tillför struktur för

handledarstöd, arbetsgivar-service och praktik som ett steg i anställningsprocessen<sup>17</sup>. Tillsammans skapar de en sammanhållen modell där individstöd och arbetsgivarrelationer förstärker varandra.

Modellen ”Jobbvägen Södra” föreslås konceptualiseras med målet att möjliggöra långsiktig tillämpning i flera delar av Gotland. Utvecklingsarbetet sker i nära samverkan med vårdcentraler, folkhögskolor, studieförbund, civilsamhällesorganisationer och arbetsintegrerade sociala företag. Syftet är att ta fram en metodiskt förankrad modell som kan erbjuda personer med psykisk ohälsa eller sammansatta hinder tillgång till hälsofrämjande insatser, social träning och meningsfull sysselsättning, som ett steg mot egenmakt, inkludering och ökad delaktighet i samhälls- och arbetslivet.

### **Målgrupper och metod**

Målgruppen omfattar personer som står långt från arbetsmarknaden, exempelvis unga vuxna, utrikes födda, personer med psykisk ohälsa, funktionsnedsättning eller långvarigt beroende av ekonomiskt bistånd. Även arbetssökande utan dokumenterad nedsättning av arbetsförmåga – men som trots tidigare insatser inte lyckats etablera sig – inkluderas. Inom ramen för det föreslagna samägda arbetsmarknadsbolaget riktas särskilt fokus mot individer som står relativt nära arbetsmarknaden men saknar en fungerande väg in. Det rör sig bland annat om unga utan arbetslivserfarenhet, utrikes födda med begränsade nätverk samt personer med lindrig psykisk ohälsa.

Det är av vikt att skilja mellan övergripande målgruppsdefinitioner och de verksamhetsnära urvalskriterier som styr insatsernas praktiska tillämpning. Utredningens analys omfattar den breda gruppen individer med svag arbetsmarknadsanknytning – inklusive långtidsarbetslösa, personer med låg utbildningsnivå, psykisk ohälsa eller långvarigt biståndsberoende. I scenariot med ett arbetsmarknadsbolag lyfts särskilt behovet av individanpassade insatser riktade till personer med bedömd arbetsförmåga, men som saknar en fungerande etableringsväg. Det handlar om individer som med rätt stöd kan nå egenförsörjning inom 6–12 månader, men som på egen hand inte lyckas ta steget in på arbetsmarknaden.

Denna inriktning ligger i linje med den differentierade strategi som rekommenderas i flera studier från IFAU, där det betonas att effektiv arbetsmarknadspolitik förutsätter tydlig målgruppssegmentering, särskilt i resursbegränsade sammanhang<sup>7</sup>. Arbetsförmedlingens egna riktlinjer understryker också vikten av att insatser anpassas utifrån individens arbetsförmåga, motivation och identifierade etableringshinder<sup>8</sup>.

Parallellt med bolagets verksamhet föreslås att modellen ”Jobbvägen Södra” konceptualiseras för långsiktig tillämpning inom offentlig regi. Den riktar sig till personer med komplex psykosocial problematik som ofta hamnar mellan befintliga system. Genom nära samverkan med primärvård, folkbildning och civilsamhället kan individanpassade aktiviteter erbjudas som stärker deltagarnas hälsa, sociala delaktighet och arbetslivsnära färdigheter. Verksamheten bör inte integreras i bolagsstrukturen, utan fungera som ett strukturellt komplement till arbetsmarknadens reguljära insatser. En utveckling i Visby, Hemse och Slite föreslås för att tillgängliggöra modellen regionalt.

Deltagare remitteras främst från Arbetsförmedlingen och har bedömts ha arbetsförmåga. Matchningen sker huvudsakligen inom bolagets egen struktur, men kan även stödjas av matchare från Region Gotlands avdelning för arbetsliv och etablering. Alla deltagare erbjuds tidsbegränsad anställning och matchas mot faktiska arbetsuppgifter hos lokala arbetsgivare. Modellen bygger på ett arbetssätt där cirka 75 procent av deltagarna går vidare till arbete eller studier, medan övriga återremitteras – men då med stärkt arbetslivserfarenhet och förbättrade meriter.

Som operativt metodstöd inom bolaget används ”Matcha kompetensen”, med fokus på handledarstöd, arbetsgivarrelationer samt praktikplatser kopplade till faktisk rekrytering. Detta sker i nära samverkan med styrkorna i modellen ”Alla behövs”, som föreslås bli en integrerad del av bolagsstrukturen.

Genom att bevara den arbetsgivarlogik och det relationsbaserade arbetssätt som kännetecknat ”Alla behövs”, skapas förutsättningar för att snabbare matcha unga vuxna och andra individer med svag arbetsmarknadsförankring till praktik, utbildning eller arbete. Arbetssättet bygger broar mellan individens utvecklingsbehov och arbetsgivarnas konkreta kompetensförsörjning – vilket bidrar till att långsiktigt stärka Gotlands försörjningsförmåga.

### **Samverkan med vuxenutbildning**

Bolaget bör ha ett formaliserat samarbete med vuxenutbildningen (Komvux, SFI och yrkesutbildningar) för att möjliggöra individanpassade kompetenshöjande insatser. I de fall där deltagare bedöms kunna stärka sin ställning genom utbildning bör parallella studier kunna kombineras med anställningen. En tät koppling till studie- och yrkesvägledning, liksom samverkan med yrkeslärare, stärker övergången till reguljär utbildning. Även uppdragsutbildning i samarbete med arbetsgivare kan utvecklas inom ramen för bolagets behov.

### **Förändrade förutsättningar**

Ett samägt arbetsmarknadsbolag förändrar spelplanen för regional arbetsmarknadspolitik. Det skapar en gemensam institution där samhällets och arbetsmarknadens aktörer delar ansvar för kompetensförsörjning, integration och inkludering. Detta gör det möjligt att arbeta med långsiktiga effekter som annars försvåras av projektlogik och mandatperioder. Rollen för Region Gotland förändras från direkt utförare till strategisk huvudman och samägare. Scenariot kan därmed skapa en permanent struktur för den typ av samskapande och anpassningsbarhet som Gotland Forward visat behov av.

Det är viktigt att understryka att Region Gotland, i sin roll som arbetsgivare och offentlig upphandlare, har stor potential att bidra till en mer inkluderande och långsiktigt hållbar arbetsmarknad. Med omfattande rekryteringsbehov, särskilt inom välfärdssektorerna, kan regionen spela en aktiv roll i att skapa inträdesmöjligheter för grupper med svag förankring på arbetsmarknaden.

I denna utredning omfattas dock inte dessa perspektiv, eftersom frågor som rör Region Gotland som arbetsgivare och användare av sociala kriterier i upphandling hanteras inom ramen för andra parallella uppdrag enligt fastslagna avgränsningar i direktivet.<sup>21</sup>

Det som däremot ligger inom ramen för denna utredning är Region Gotlands avdelning för Arbetsmarknadsinsatser – Arbetsliv och etablering – som i samtliga beskrivna scenarier utgör ett strategiskt nav för genomförandet av arbetsmarknadspolitikerna på Gotland. Avdelningen är central både som remittent, medverkande aktör och samordnare i såväl projektbaserade som ordinarie insatser. En fungerande och tydligt positionerad roll för denna avdelning är avgörande för att alla föreslagna strukturer ska bli effektiva och långsiktigt hållbara.

Region Gotland har en nyckelroll inte bara som samordnande och finansierande aktör, utan även som en av Gotlands största arbetsgivare. I denna roll kan regionen påverka arbetsmarknadens funktionssätt genom att erbjuda praktikplatser, förstärkt introduktion och breddad rekrytering. Det gäller särskilt inom verksamhetsområden med hög efterfrågan på personal och samtidigt låg tröskel för inträde, såsom äldreomsorg, kök, skola och servicefunktioner.

Denna roll omfattas dock inte uttryckligen av det politiska uppdrag som ligger till grund för utredningen. Uppdraget avser i första hand Region Gotlands arbetsmarknadspolitiska funktion i samverkan med externa aktörer, inte dess interna rekryteringsstrategi. Det utesluter dock inte att regionen som arbetsgivare bör vara en central del av den långsiktiga lösningen – särskilt när det gäller att kombinera kompetensförsörjning med social hållbarhet.

Genom att arbeta mer systematiskt med inkluderande rekrytering och övergångsanställningar – exempelvis via extratjänstliknande modeller, arbetsintegrerade enheter eller matchningsprogram i samverkan med externa aktörer – kan regionen ta en aktiv roll i att både minska långtidsarbetslöshet och säkra sin egen kompetensförsörjning. Detta ligger också i linje med mål i såväl Region Got-

lands genomförandeprogram för näringslivets villkor och innovation som i kraftsamlingen för hälsa och ett socialt hållbart Gotland<sup>11</sup>.

### **Styrkor och svagheter**

Scenario 4 innebär en mer genomgripande förändring genom att Region Gotland tillsammans med det lokala näringslivet bildar ett samägt arbetsmarknadsbolag. Strukturen bygger på gemensamt ägande, gemensamt ansvar och ett gemensamt "vi" kring kompetensförsörjning och inkludering. Den största styrkan är att bolaget kan erbjuda en helhet – från remittering, via visstidsanställning, till reguljär sysselsättning – i nära dialog med arbetslivet.

Samtidigt innebär samägandet en större komplexitet vad gäller styrning, ansvar och ekonomisk hållbarhet. Företag med sociala mål behöver ofta särskilda finansieringslösningar. Framgången är beroende av ett stabilt uppdrag, förankrat ledarskap och långsiktig finansiering.

Scenario 4 har störst potential att förändra systemet i grunden och främja ett gemensamt ansvarstagande för en hållbar arbetsmarknad. Men det förutsätter mod, resurser och uthållighet.

### **Motivbild**

Ett gemensamt arbetsmarknadsbolag kan möta de strukturella obalanser som präglar Gotlands arbetsmarknad. Arbetsgivare inom både privat och offentlig sektor rapporterar växande svårigheter att rekrytera, samtidigt som många personer står långt från arbetslivet. Det gäller inte bara specialiserade yrken, utan även serviceyrken med låga formella krav<sup>19</sup>. Parallellt har långtidsarbetslösheten ökat markant, särskilt bland unga utan erfarenhet, utrikes födda och personer med funktionsnedsättning<sup>20</sup>.

Bolaget föreslås organiseras som ett aktiebolag där Region Gotland är huvudägare och det gotländska näringslivet medverkar som delägare. Syftet är att fungera som ett arbetsmarknadspolitiskt verktyg för att underlätta matchningen mellan arbetssökande med svag arbetsmarknadsanknytning och arbetsgivare med rekryteringsbehov. Verksamheten kan omfatta socialt inriktad bemanningsverksamhet, samordning av säsongsanställningar, särskilda ungdomssatsningar samt strategisk samverkan med utbildningsaktörer för att utveckla yrkesinriktade kompetensspår inom bristyrken.

Två etablerade metoder från Gotland Forward integreras i modellen. "Alla behövs" fungerar som en motivationshöjande lågtröskelinsats där individer rustas inför arbetslivsinträde, medan "Matcha kompetensen" används för att strukturera arbetsgivardialog, tydliggöra kompetenskrav och skapa träffsäkra matchningar. IFAU:s forskning visar att just kombinationen av individstöd och arbetsgivarstyrkt kravprofilering ger högre etableringseffekt<sup>21</sup>.

Bolaget föreslås även bidra till att stärka den regionala arbetsmarknadskunskapen. Genom att kontinuerligt analysera verksamhetsnära data, samverka med branschorganisationer och komplettera officiell statistik kan bolaget fungera som en kunskapsbärare i frågor som rör Gotlands långsiktiga kompetensförsörjning. Denna struktur gör det möjligt att successivt ackumulera lokal kunskap om matchningsbehov, kompetensrender och arbetsmarknadens dynamik. Funktionen knyter an till hur regionala bransch- och yrkesprognoser gjorts tidigare<sup>22</sup>.

### **Förväntad effektivitet och hållbarhet**

Effektiviteten bedöms som hög, särskilt vad gäller övergång till arbete eller studier, eftersom modellen bygger på faktisk anställning, tydligt arbetsgivaransvar och individnära uppföljning. Genom att fokusera på deltagare som redan bedömts ha arbetsförmåga men som behöver ett praktiskt steg in, minskar risken för avhopp och passivisering. Hållbarheten stärks av att bolaget har ett dubbelt uppdrag: både socialt och ekonomiskt. Det skapar drivkrafter för resultat samtidigt som samhällsnyttan står i centrum.

I ett systemiskt förhållningssätt ses det föreslagna bolaget inte enbart som ett operativt verktyg för arbetsmarknadsintegration, utan även som en plattform för samordnat lärande, gemensam uppföljning och strategisk kapacitetsutveckling. Genom att kombinera operativt genomförande med en gemensam infrastruktur för uppföljning, analys och förbättringsarbete kan bolaget bidra till att överbrygga strukturella gränser och förstärka det regionala ekosystemet för inkludering och kompetensförsörjning.

### **Juridiska överväganden**

Ett samägt bolag måste tydligt skilja på vad som är myndighetsutövning och vad som är utförande av tjänster. Det krävs en rättslig genomgång för att säkerställa att bolaget verkar inom ramarna för kommunallagen, aktiebolagslagen och konkurrenslagstiftningen. LOU gäller för bolaget när det agerar som upphandlande enhet, vilket ställer krav på interna rutiner och styrning. Samägande med näringslivet kan genomföras, men förutsätter välformulerade ägardirektiv, aktieägaravtal och tydlig rollfördelning mellan ägare och bolagets ledning.

### **Motiv för samägt kompetensbolag**

Gotland befinner sig i ett strukturellt brytningskedje. Trots höga sysselsättningsnivåer uppger sju av tio arbetsgivare i länet att de har svårt att rekrytera – inte enbart inom högspecialiserade yrken, utan även inom branscher som service, vård och omsorg<sup>23</sup>. Samtidigt står många individer med svag arbetsmarknadsförankring utan fotfäste, däribland långtidsarbetslösa, utrikes födda, unga vuxna och personer med funktionsnedsättning<sup>24</sup>. Denna obalans mellan efterfrågan och tillgång på arbetskraft pekar på behovet av nya institutionella verktyg som förenar arbetsmarknadens logik med målsättningar om social inkludering.

Ett regionalt samägt bolag, som både anställer och matchar individer till arbete, kan utgöra ett sådant verktyg. Erfarenheter från andra delar av landet visar att modeller där offentliga och privata aktörer tillsammans driver operativa arbetsmarknadsinsatser ofta skapar både ökad legitimitet och operativ genomförandekraft<sup>25</sup>.

För Gotlands del är bolagets potential särskilt tydlig inom områden där nuvarande system brister – såsom att skapa helårslösningar för säsonganställda, samordna ungdomsjobb eller erbjuda flexibla inträdesjobb. Enligt forskning från IFAU har just kombinationen av subventionerad anställning, handledning och yrkesinriktad utbildning störst effekt för personer med svag förankring på arbetsmarknaden<sup>26</sup>. Utöver den operativa verksamheten kan bolaget även bidra med strategisk kunskap genom att löpande ta fram arbetsmarknadsprognoser, analysunderlag och branschspecifika kompetensprofiler.

Genom att integrera beprövade metoder som Matcha kompetensen och Alla behövs ges bolaget förutsättningar att möta arbetsgivarnas faktiska behov samtidigt som individers väg mot självförsörjning stärks. Detta möjliggör ett dynamiskt samspel mellan arbetsgivarlogik och individanpassade insatser, en princip som, enligt IFAU:s modell för "dubbelsidig matchning", är central för hållbara etableringar<sup>27</sup>.

### **Resursbehov och implementeringsförutsättningar**

Implementering kräver en initial investering för uppstart, organisationsutveckling och samverkansstruktur. Det behövs juridisk och bolagsrättslig kompetens, en väl sammansatt interimsstyrelse och operativa resurser för att bygga bolagets kapacitet. Erfarenheter från Gotland Forward kan användas som grund, men det krävs också ny projektledning och gemensam finansiering. Framgång är beroende av politiskt stöd, bred förankring bland arbetsgivare och kontinuerlig dialog med Arbets-

förmedlingen som huvudremittent. Skapar nära och långsiktig samverkan mellan det offentliga och näringslivet

- Region och näringsliv samäger ett arbetsmarknadsbolag med tydligt samhällsuppdrag
- Social bemanning, säsongsordination och ungdomsjobb samlas i en gemensam struktur
- Matcha kompetensen används för arbetsgivarialog, kravprofilering och uppföljning
- Alla behövs fungerar som lågröskelmodell för motivation och förberedelse
- Samverkan med vuxenutbildning möjliggör yrkesinriktade spår i bristyrken
- Bolaget bidrar med lokal arbetsmarknadskunskap och stöd till kompetensförsörjning
- Skapar förutsättningar för långsiktigt samarbete mellan offentliga och privata aktörer

## 5. Jämförelsetabell mellan scenarierna

För att underlätta jämförelsen mellan de fyra scenarierna sammanfattas deras huvudsakliga egenskaper i tabellen nedan. Bedömningen baseras på kriterier som styrmodell, genomförandekapacitet, flexibilitet, målgruppsnytta, juridiska förutsättningar och långsiktig hållbarhet. Tabellen syftar till att ge en översiktlig bild av respektive scenarios styrkor, svagheter och implementeringskrav som stöd för vidare analys och politiska vägval.

Bedömningskriterium	Scenario 1 Egen regi	Scenario 2 Externa utförare via upphandling/IOP	Scenario 3 Kommunalt bolag	Scenario 4 Samägt bolag med näringslivet
Styrmodell	Hög kontroll inom befintlig struktur.	Strategisk styrning, men beroende av avtalens kvalitet.	Ägardirektiv och avtal styr verksamheten.	Delat strategiskt ansvar kräver konsensus och samordning.
Genomförandekapacitet	Skalbarhet och flexibilitet.	Hög kapacitet vid fungerande aktörsstruktur.	God kapacitet vid rätt bemanning och uppdrag.	Hög kapacitet genom gemensam investering och ansvar.
Skalbarhet och flexibilitet.	Begränsad.	Hög, särskilt vid IOP eller specialiserade aktörer.	Hög – bolagsformer handlingsutrymme.	Mycket hög – drivs av både sociala och ekonomiska incitament.
Målgruppsnytta	Stark koppling till social hållbarhet, men låg räckvidd.	Beroende av uppföljning och målgruppsdefinitioner.	Kan utformas för att möta särskilda målgrupper.	Stark inriktning på arbetslivsnära inkludering, bygger vidare på Matcha kompetensen och näringslivets resurser
Koppling till arbetsgivare	Indirekt, via samverkan i projekt.	Möjlig, men varierande beroende på aktör.	Kan vara arbetsgivarnära, särskilt med tydligt uppdrag.	Stark – arbetsgivare är delägare och medutformare.
Juridisk komplexitet	Låg – inom kommunens kompetens.	Medel – beroende på LOU/IOP.	Hög – kräver bolagsrättslig struktur.	Mycket hög – kräver både bolagsrättslig och kommunalrättslig precision.
Hållbarhet över tid	Villkorad – beroende av intern kapacitet och resurser.	Villkorad – beroende av aktörers tillgänglighet och finansiering.	Stabil vid tydlig styrning.	Stabil vid gemensam vilja och långsiktiga avtal.

Valet av framtida organisationsmodell för Region Gotlands arbetsmarknadsinsatser innebär en strategisk avvägning mellan kontroll, samverkan, innovationskraft och långsiktig kapacitet. Alla fyra scenarier har styrkor och svagheter, och samtliga alternativ ställer krav på resurser, styrning och förankring. Det avgörande är vilken målbild Region Gotland vill uppnå – i termer av social hållbarhet,

inkludering och effektiv kompetensförsörjning – och vilka genomförandeformer som bäst stödjer detta på lång sikt.

Sammantaget visar jämförelsen att val av framtida organisationsmodell innebär en strategisk balansgång mellan bibehållen styrning, ökad innovationsförmåga, effektiv resursanvändning och målgruppsnytta. Scenario 1 kräver minst förändring men begränsar innovationskraften, medan Scenario 4 innebär högst potential men också störst krav på samordning, styrning och samsyn mellan aktörer. Valet bör därför göras utifrån vilken kapacitet Region Gotland har att genomföra en förändring och vilket långsiktigt värde som eftersträvas.

## 6. Slutsatser och rekommendationer

### 6.1 Slutsatser

Denna utredning har haft i uppdrag att analysera Region Gotlands samlade arbetsmarknadsinsatser och belysa möjliga vägar framåt för att uppnå en mer effektiv, inkluderande och långsiktigt hållbar organisering. Fyra framtidsscenarioer har tagits fram som beskriver olika modeller för att strukturera insatserna:

- fortsatt egen regi
- extern samverkan genom idéburet offentligt partnerskap (IOP)
- ett kommunalt arbetsmarknadsbolag
- ett samägt bolag mellan Region Gotland och det gotländska näringslivet.

Analysen visar att samtliga scenarier är genomförbara, men skiljer sig åt när det gäller styrbarhet, flexibilitet, resursbehov och potential att bidra till målen i Kraftsamling för hälsa och ett socialt hållbart Gotland. Scenario 1 erbjuder kontinuitet men har begränsad utvecklingskraft. Scenario 2 förstärker kapaciteten genom ökad samverkan och metodstöd men förutsätter hög beställarkompetens. Scenario 3 skapar operativ genomförandekapacitet genom ett regionägt bolag, men ställer stora krav på juridisk och organisatorisk uppbyggnad.

Scenario 4, där Region Gotland och det gotländska näringslivet gemensamt äger ett arbetsmarknadsbolag, bedöms ha störst potential att bidra till en långsiktigt hållbar arbetsmarknadspolitik. Genom delat ägarskap kan offentliga och privata aktörer bygga en robust struktur som förenar individinriktade stödinsatser med strategisk kompetensförsörjning och ett fördjupat arbetsgivarengagemang.

Genom att integrera "*Matcha kompetensen*" som metodnav, vidareutveckla "*Alla behövs*" inom ramen för ett idéburet offentligt partnerskap och conceptualisera "*Jobbvägen Södra*" i nära samverkan med hälso- och sjukvården, folkbildningsaktörer och civilsamhället skapas en sammanhållen struktur med kapacitet att möta flera målgrupper med skilda behov.

Genom att integrera "*Matcha kompetensen*" som metodnav, vidareutveckla "*Alla behövs*" inom ramen för ett idéburet offentligt partnerskap och conceptualisera "*Jobbvägen Södra*" i nära samverkan med hälso- och sjukvården, folkbildningsaktörer och civilsamhället skapas en sammanhållen struktur med kapacitet att möta flera målgrupper med skilda behov.

Scenario 4 utgör därmed det långsiktiga målet. Region Gotland rekommenderas samtidigt att inleda genomförandet med scenario 2, som erbjuder en operativ och genomförbar etableringsfas i direkt anslutning till avslutandet av Gotland Forward.

Förberedelserna för scenario 4 bör initieras parallellt. Det innebär att politisk förankring, juridisk och ekonomisk analys samt dialog med näringslivet och andra berörda aktörer inleds tidigt. Syftet är

att bygga de institutionella och organisatoriska förutsättningar som krävs för att etablera ett samägt bolag med mandat att långsiktigt driva insatser för arbetsmarknadsintegration, kompetensförsörjning och matchning. Scenario 2 fungerar därmed som ett strategiskt första steg på vägen mot ett framtida partnerskap med gemensamt ägande

## 6.2 Rekommendationer

### Kort sikt

Region Gotland bör ta ett samlat grepp om arbetsmarknadsinsatserna genom att konsolidera beprövade arbetssätt och integrera dem i den ordinarie organisationen. Ett centralt steg är att Matcha kompetensen permanentas inom ordinarie uppdrag. För att säkra kvalitet och uthållighet bör ett systematiskt metodstöd vidareutvecklas, kompletterat med strukturer för uppföljning och lärande.

Region Gotland bör även ge i uppdrag att förbereda ett idéburet offentligt partnerskap (IOP) med Tillväxt Gotland för genomförandet av ”Alla behövs”. Även om ett formellt IOP-avtal ännu inte finns, uppfyller verksamheten de rättsliga kriterierna: den bedrivs i allmänintresse, bygger på ömsesidig samverkan och sker utan konkurrensutsättning. Ett IOP-avtal kan därmed säkra metodens långsiktiga fortlevnad och skapa goda förutsättningar för en fortsatt företagsnära, flexibel och målgruppsanpassad arbetsmarknadsinsats. Modellen har visat stark effekt för unga vuxna och bör på sikt även kunna integreras i ett framtida samägt arbetsmarknadsbolag. Detta förutsätter en tydlig avsiktsförklaring och analys av övergångsvillkor.

Därutöver bör en förstudie om ”Jobbvägen Södra” genomföras med syfte att utveckla ett långsiktigt koncept för geografisk spridning. Pilotverksamheter föreslås ske i samverkan med vårdcentraller, folkhögskolor, studieförbund, idéburna aktörer och arbetsintegrerande sociala företag.

### För att möjliggöra detta arbete bör följande uppdrag övervägas

- Uppdrag bör ges att förbereda implementeringen av ”Matcha kompetensen” i ordinarie verksamhet
- Uppdrag bör ges att förlänga och formaliserat etablera ett IOP för ”Alla behövs”
- Uppdrag bör ges att genomföra en förstudie och pilot kring ”Jobbvägen Södra”

### Lång sikt

På längre sikt bör Region Gotland etablera en sammanhållen struktur där egen regi, IOP, upphandling och samägda bolag integreras i en gemensam styrkedja. Baserat på erfarenheter från Gotland Forward och jämförbara exempel i andra regioner och kommuner rekommenderas att ett arbetsmarknadsbolag med delat ägande mellan Region Gotland och det gotländska näringslivet inrättas. Ett sådant bolag kan fungera som en långsiktig struktur för att förena social inkludering, kompetensförsörjning och effektiv genomförandekapacitet.

”Matcha kompetensen” bör integreras som ett centralt metodstöd inom det samägda bolaget, med ansvar för praktikförmedling, handledarstöd och arbetsgivarservice. Detta skapar goda förutsättningar för kvalitetssäkrad matchning och stärkt arbetsgivarengagemang. ”Alla behövs” föreslås fortsätta inom ramen för ett IOP, men med nära koppling till bolaget i form av samverkan och gemensam uppföljning. ”Jobbvägen Södra” föreslås utvecklas som ett regionalt tillämpligt koncept för individer med sammansatta behov – i nära samverkan med hälso- och sjukvård, bildningsaktörer och civilsamhälle.

### Följande uppdrag bör övervägas

- Uppdrag bör ges att ta fram beslutsunderlag för att bilda ett samägt arbetsmarknadsbolag (scenario 4)

- Uppdrag bör ges att analysera juridiska, organisatoriska och ekonomiska förutsättningar för ett sådant bolag
- Uppdrag bör ges för att ta fram förslag på vem region Gotland initialt ska äga bolaget tillsammans med
- Uppdrag bör ges att fördjupa samverkan med utbildningssystemet inför ett eventuellt bolagsbildande
- Uppdrag bör ges att stärka delaktigheten från civilsamhälle och arbetsgivare i styrning, genomförande och uppföljning

### **Sammanfattande bedömning**

Utredningen visar att Region Gotland har lagt en solid grund för en mer sammanhållen och behovsstyrd arbetsmarknadspolitik genom Gotland Forward och dess delprojekt. Insatser som ”Jobbvägen Södra”, ”Matcha kompetensen” och ”Alla behövs” har utvecklat metoder som förenar individanpassat stöd, arbetsgivarlogik och samverkansförmåga – faktorer som är centrala i ett hållbart arbetsmarknadssystem.

Samtidigt synliggörs flera strukturella begränsningar i den nuvarande organiseringen. Projektberoende, bristande långsiktig finansiering och frånvaro av gemensamma uppföljningsstrukturer försvårar förvaltning, lärande och koordinering över tid. Dessa hinder begränsar systemets kapacitet att möta målgruppens behov på ett effektivt och rättvist sätt.

Analysen visar att ett förskjutet perspektiv krävs – från enskilda insatslösningar till ett systemiskt och samverkansbaserat angreppssätt. Av de fyra analyserade scenarierna erbjuder Scenario 4 bäst förutsättningar för en sådan omställning. Genom att etablera ett samägt arbetsmarknadsbolag mellan Region Gotland och det gotländska näringslivet skapas en varaktig struktur där individstöd, arbetsgivarrelationer och kompetensförsörjning integreras i ett gemensamt systemansvar. Det rekommenderas att Region Gotland inleder en stegvis implementering i enlighet med Scenario 2, med successiv etablering av ”Matcha kompetensen” i ordinarie struktur och vidareutveckling av modellen ”Alla behövs” i form av ett idéburet offentligt partnerskap. Parallellt bör en tydlig politisk inriktning fastställas med målsättningen att realisera Scenario 4 som den långsiktiga lösningen för en hållbar och inkluderande arbetsmarknad för alla på Gotland.

På detta sätt kan regionen bygga en robust och inkluderande arbetsmarknadsstruktur som är långsiktigt finansierad, systematiskt uppföljd och strategiskt samordnad – med kapacitet att möta komplexa behov, stärka självförsörjning och bidra till en hållbar regional utveckling.

## Referenser

1. Region Gotland, *Vårt Gotland 2040 – Regional utvecklingsstrategi*, Visby: Region Gotland, 2020.
2. Arbetsförmedlingen, *Arbetsmarknadsutsikterna hösten 2024* – Region Gotland, Stockholm: Arbetsförmedlingen, 2024.
3. SCB, *Statistikdatabasen – Förrävararbetande efter ålder, kön och region*, Örebro: Statistiska centralbyrån, 2024.
4. Region Gotland, *Gotland Forward – Leveranspresentation mars 2025*, Visby: Region Gotland, 2025.
5. Finsam Gotland, *Samverkansrapport 2023*, Visby: Region Gotland/Finsam, 2023.
6. IFAU, *Effekter av samordnade arbetsmarknadsinsatser – en översikt*, Rapport 2020:4, Uppsala: IFAU, 2020.
7. SKR, IOP – *Idéburet offentligt partnerskap – en vägledning*, Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner, 2021.
8. Konkurrensverket, *Idéburet offentligt partnerskap och LOU – rättsliga förutsättningar*, Stockholm: Konkurrensverket, 2022.
9. Statskontoret, *Kommunala bolag – styrning och kontroll*, Rapport 2018:10, Stockholm: Statskontoret, 2018.
10. ISF, *Samverkan i rehabiliteringskedjan – FINSAM och dess effekter*, Rapport 2021:11, Stockholm: ISF, 2021.
11. Socialdepartementet, *Förslag till ny socialtjänstlag (SOU 2024:19)*, Stockholm: Regeringskansliet, 2024.
12. Region Gotland, *Ansökan Gotland Forward, dnr 230320*, Visby: Region Gotland, 2023.
13. Region Gotland, *KAA – Information till ungdomar och vårdnadshavare*, Visby: Region Gotland, 2023.
14. Region Gotland, *IPS & Jobbvägen – Lokalt arbetssätt, bilaga till Gotland Forward projektansökan*, 2023.
15. Region Gotland, *Feriejobb och Unga Jobb – Anvisningar och målggruppsinformation*, Visby: Region Gotland, 2024.
16. Arbetsförmedlingen, *OSA och LFU – Anställningsformer i samverkan med kommuner*, Stockholm: Arbetsförmedlingen, 2023.
17. Region Gotland, *Slutrapport – Förstudie Psykisk hälsa och sysselsättning*, Visby: Region Gotland, 2023.
18. Region Gotland, *Gotland Forward – Leveranspresentation mars 2025*, Visby: Region Gotland, 2025.
19. Region Gotland, *Arbetsmarknadsrapport – Workshopunderlag Gotland Forward*, Visby: Region Gotland, 2025.
20. ISF, *Samverkan i rehabiliteringskedjan – FINSAM och dess effekter*, Rapport 2021:11, Stockholm: ISF, 2021.
21. Region Gotland, *Leveranspresentation Gotland Forward 27 mars 2025*, Visby: Region Gotland, 2025.
22. Region Gotland, *WS Förändringsteori & rekommendationer Gotland Forward*, Visby: Region Gotland, 2024.
23. ISF, *Samverkan i rehabiliteringskedjan – FINSAM och dess effekter*, Rapport 2021:11, Stockholm: ISF, 2021.
24. Region Gotland, *Ansökan Gotland Forward, dnr 230320*, Visby: Region Gotland, 2023.
25. Socialdepartementet, *Förslag till ny socialtjänstlag (SOU 2024:19)*, Stockholm: Regeringskansliet, 2024.
26. IFAU, *Effekter av samordnade arbetsmarknadsinsatser – en översikt*, Rapport 2020:4, Uppsala: IFAU, 2020; ISF, *Samverkan i rehabiliteringskedjan – FINSAM och dess effekter*, Rapport 2021:11, Stockholm: ISF, 2021.
27. Region Gotland & Kriminalvården, *Samverkansavtal insluss*, Visby: Region Gotland, 2023.
28. FN, *Agenda 2030 för hållbar utveckling*, New York: FN:s generalförsamling, 2015; FN, *Konvention om ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter, antagen 1966, trädde i kraft 1976*.
29. Region Gotland, *IPS & Jobbvägen – Lokalt arbetssätt, bilaga till Gotland Forward projektansökan*, 2023.
30. Region Gotland, *WS Förändringsteori & rekommendationer Gotland Forward*, Visby: Region Gotland, 2024.
31. ISF, *Samverkan i rehabiliteringskedjan – FINSAM och dess effekter*, Rapport 2021:11, Stockholm: ISF, 2021.
32. Region Gotland, *Ansökan Gotland Forward, dnr 230320*, Visby: Region Gotland, 2023.
33. Region Gotland & Kriminalvården, *Samverkansavtal insluss*, Visby: Region Gotland, 2023.
34. FN, *Agenda 2030 för hållbar utveckling*, New York: FN:s generalförsamling, 2015.
35. FN, *Konvention om ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter, antagen 1966, trädde i kraft 1976*.