

– FoUI RAPPORT 98:2025 –

# Ett flerfrontsarbete för hållbar samhällsutveckling

*- kommunala erfarenheter av den komplexa  
kompetensutmaningen*

---

Johan Hörnemalm  
Stina Karlsson



FoUI  
NORRBOTTENS  
KOMMUNER



## Förord

Denna rapport bygger på erfarenheter från dialoger som skett under 2023 och 2024 vid länsträffar som Norrbottens Kommuner anordnat inom områdena social välfärd, skola, arbetsmarknad och näringslivsutveckling. Inom de två förstnämnda områdena har både förvaltningschefer och politiker deltagit i nätverksdialogerna. Totalt har nio dialogtillfällen genomförts. Dialogtillfällena har hållits av rapportförfattarna med stöd av ansvariga sammankallande vid förbundet. Ytterligare insatser har gjorts av medarbetare vid Norrbottens Kommuner, utöver dialogtillfällena, för att lyfta erfarenheter och förutsättningar från kompetensförsörjningsarbetet. Exempelvis genom en nulägeskartläggning kring bristkompetenser och kompetensgap i länets socialtjänstverksamheter och kommunal hälso- och sjukvård (Eliasson 2023). Tematiskt har nätverksdialogerna utgått från rubriker som ”Kompetensförsörjning som utmaning” och ”Kompetensförsörjning i samverkan”. Målbilden för tillfällena har varit att tillsammans med dialogdeltagarna utforska nuläge och framtidsmöjligheter kring kompetensförsörjning utifrån vad som händer lokalt, regionalt och nationellt. Allt med en långsiktig förhoppning om en gemensam referensram i frågan och nya samarbetsmöjligheter mellan kommunerna. I särskilt fokus har varit upplevda styrkor och utmaningar i pågående insatser, strategiskt viktiga och främjande perspektiv i kompetensförsörjningsarbetet samt framtidsprioriteringar av särskild betydelse.

Vår förhoppning med rapporten är att den synliggör erfarenheter och lärdomar från involverade kommuner och skapar förutsättningar för fortsatt lärande utbyte. I dialogerna och sammanställningsarbetet har det blivit tydligt att kompetensutmaningen är en fråga där vi behöver ge varandra draghjälp över organisations- och kommungränserna. Vi hoppas att den här rapporten kan användas som underlag för dialog mellan aktörer på olika nivåer i ”kompetensförsörjningssystemet” när det handlar om stödjande infrastruktur, kapaciteter och aktörskap för hållbar samhällsutveckling. Vikten av demografiska och geografiska ’glasögon’ i flerfrontsarbetet med kompetensutmaningen kan inte nog understrykas.

# Innehåll

<b>Överblick och sammanfattning</b>	4
<b>Hållbar demografi: om kompetensarbetets utgångsläge och förutsättningar</b>	7
Ny befolkning i ett demografiskt utmanande läge	7
Lokal arbetsmarknadsstruktur, arbetsmarknadsutbud och matchning	8
Befolkningssammansättning och flyttmönster	9
<b>Hållbar samhällsutveckling – rollförväntningar och aktörskap</b>	11
Kommuners aktörskap i samhällsutvecklingen	11
Förväntningar, kompetenser och kapacitet	12
<b>Från kompetensförsörjning – till kompetensutmaning</b>	14
Kompetensutmaningens olika delar	16
Behålla befintlig personal	17
Kompetensstärkande insatser och kompetensomställningar	18
Rekrytera nya medarbetare	19
Breda kompetensutbud och matchning	20
Breda arbetsmarknaden	21
<b>Summering och avslutning</b>	23
<b>Referenser</b>	25

## Överblick och sammanfattning

Den samhällsutveckling som sker kräver allt större förmåga till lägesanalys, omställningar och samverkan. Behoven av omställningsförmåga gäller såväl samhällsaktörer och organisationer som individer. Förutsättningarna i närsamhället och arbetslivet kan förändras fort och i oförutsägbara riktningar. Exempel på detta var tydliga under coronapandemin, men visar sig också utifrån effekter kopplade till klimat och miljö, säkerhetsläget i världen, snabba näringslivsförändringar och så vidare. Samtidigt kan många struktur- och beteendemönster vara djupt förankrade och bestå, även om de motverkar en önskad utveckling på samhällsnivå. Exempel på trögföränderliga mönster och obalanser som ofta lyfts nationellt handlar om utbildnings- och yrkesval, ekonomisk och social segregation mellan olika samhällsgrupper, in- och utflyttning i rurala och urbana delar av landet osv.

Larmsignalerna om att takten behöver öka i förändringen mot hållbar samhällsutveckling blir allt tydligare och begrepp som "acceleration" och "systemomställning" är en del av det vardagliga nyhetsflödet. Allt oftare talas det om att offentlig sektor behöver visa vägen, vilket ställer nya krav på styrning och ledning, organisering, utvecklingskapacitet och kompetenser (Mazzucato 2021; Hermelin 2022). Att kommunerna har viktiga roller för att främja demokrati och hållbar samhällsutveckling är idag relativt väl känt (SKR 2020; Gustafsson 2022). I de nordiska länderna har den lokala och regionala nivån visat sig ha mycket stor betydelse i genomförandet av målen för hållbar utveckling, även om de nationella prioriteringarna varierar över tid (Klimat- och näringslivsdepartementet 2022; Nordregio 2024a: 16). Kommunsektorns främjande arbete för samhällsutveckling får en än mer framskjuten roll – och prövas – i lokala och regionala sammanhang där snabb och omfattande omställning ska ske i grön riktning, parallellt med storskaliga industriella etableringar och initiativ för befolkningstillväxt (Hermelin 2023).

I nätverksdialoger med kommunrepresentanter förmedlas ofta upplevelsen att det är allt svårare att få grepp om samhällsutvecklingen. Den kan kännas mångtydig, rentav paradoxal. Att arbeta med kompetensförsörjning har liknats vid att hantera "en hal tvål" utifrån att frågan har så många bottenar och dimensioner.

Vad är det då som bidrar till att kompetensförsörjning känns utmanande att greppa?

En stor mängd faktorer sätter viktiga förutsättningar, varav vissa är svåra att påverka. Det handlar bland annat om hur det lokala utgångsläget ser ut *geografiskt, demografiskt och arbetsmarknadsmässigt*. Underlag och samlad uppföljning kring den lokala samhällsutvecklingen blir viktigt för att sätta "rätt" strategier och insatser, vilket ställer krav på resurssättning och samordning mellan förvaltningar och verksamheter i den kommunala organisationen. En annan bidragande orsak till svårgreppbarheten är att man som aktör behöver arbeta med kompetensförsörjning utifrån *flera olika rollperspektiv*. Ibland som processledande och drivande part. Andra gånger som vägvisare eller medskapare i samverkansprocesser. Ett behov finns av att man, som enskild aktör, agerar med *strategisk riktning* i kompetensförsörjningsarbetet. Med sådan riktning "i ryggen" blir det enklare att samverka och nå genomslag i attraktionsfrämjande insatser som gynnar hela localsamhället. Dessutom ökar styrkan när ogynnsamma demografiska mönster ska förebyggas eller förändras över tid. Att vara en tydlig vägvisare och samverkanspart kan dock försvåras av att driftsutmaningar överskuggar strategisk planering och skapar sårbarheter i den egna verksamheten. Slutligen finns också en viss komplexitet i "kompetensförsörjningssystemet" där ett flertal *olika politikområden och myndigheter* har uppdrag att främja god kompetensförsörjning, vilket lätt kan skapa förvirring när det gäller den samlade bilden och långsiktigheten av satsningar.

I de nätverksdialoger vi haft framträder en bild av kompetensförsörjning som ett flerfrontsarbete där förväntningar finns på kommunerna i många olika roller och sammanhang. Den offensiva positioneringen i norra Sverige kring grön omställning, med högt ställda förhoppningar om befolkningsmässig och ekonomisk tillväxt, bidrar till en situation där förväntningarna är starka på kommunen som samhällsutvecklare. Utifrån ett nuläge där kommunerna i grunden ofta behöver navigera kring nya driftslösningar för välfärd och service utifrån *hållbar demografi*, krävs även lokalt aktörskap för *hållbar samhällsutveckling*. Konkret innebär detta att man i kommunorganisationerna behöver resurssätta arbete för att hantera personal- och kompetensförsörjning av kärnverksamhet, parallellt med strategiska insatser på lokalsamhällsnivå för platsutveckling och befolkningsförsörjning. I många kommuner har inflyttarservice och lotsfunktioner utvecklats och dessa kopplas ibland ihop med kompetensförsörjningsinsatser som görs av kommunen som arbetsgivare. För många kommuner blir samverkanslösningar över kommungränser en väg för att skapa kapacitet när förutsättningarna för drifts- och utvecklingsarbete utmanas utifrån aktuell befolkningsammansättning och flyttmönster (Stadskontoret 2023; Hörnemalm 2023). Utöver kommunsamverkan ligger i många fall även hög prioritet på att utveckla och effektivisera processer genom digitala lösningar. Det finns viktiga kopplingar mellan att tillvarata digitaliseringens potential och att stärka förutsättningarna för mellankommunal samverkan, framför allt i ett glest län som Norrbotten med stora geografiska avstånd. Allmänt sett blir det alltmer angeläget att arbeta med innovativa samverkanslösningar för att bättre hantera kompetensförsörjning, med tanke på de många samhällsutmaningar som utgör ”lömska problem” och kräver nya kapaciteter och gemensam problemlösning (Ramsten m.fl. 2021).

En fråga som återkommit i de nätverksdialoger vi haft har varit behovet av att vidga perspektivet på kompetensförsörjning. Det är lätt att fokus hamnar på insatser för att locka ny kompetens, framför allt i form av rekrytering av nya medarbetare. Av många fullt logiska skäl är nyrekrytering en högt prioriterad fråga. Dialogdeltagarna poängterar dock att insatser som handlar om *kompetenserna hos befintlig personal* och förändringar kring hur kompetenser nyttjas, utifrån *verksamheternas organisering och nya arbetssätt*, inte får komma i skymundan. Detta ses som viktiga delar i det samlade arbetet med kompetensutmaningen. En hel del satsningar görs även för att få fler att jobba längre när de når pensionsålder och anpassa lösningar för att möjliggöra för medarbetare att gå från deltid- till heltidsarbete. I många kommunala verksamheter sker också initiativ för att skapa intresse hos målgrupper som på sikt, med vissa stödinsatser och vidareutbildning, kan matchas till att bli framtida medarbetare. Något som bidrar till verksamhetsnytta genom *breddat kompetensutbud*, men även till ett socialt starkare lokalsamhälle. Från flera håll lyfts oro kring sårbarheter som kan uppstå i samhällsutvecklingen om det inte finns en viss *bredd på arbetsmarknaden* med lokala utbildnings-, arbets- och karriärmöjligheter. Det handlar dels om att samhället ska vara robust med ett diversifierat närings- och arbetsliv, dels om att invånarna under sitt yrkesverksamma liv ska kunna byta bana kompetens- och jobbmässigt.

Utifrån det som nämnts kan konstateras att kompetensutmaningen kan kännas utmanande på många olika plan och kräver en hel del av oss som invånare, verksamhet och organisation. Varför är det då viktigt att anta utmaningen och aktivt arbeta på de olika fronter som nämnts? En viktig orsak är att tillgången till kompetens som matchar samhällets behov och utveckling har bäring på kommunens samtliga roller. Det handlar dels om förutsättningarna för att tillhandahålla service och välfärd till invånarna, dels om att agera som aktör för hållbar och demokratisk utveckling i samhället. När vi arbetar för en väl fungerande kompetensmatchning och kompetensförsörjning behöver vi ha med oss följande dimensioner;

Kompetensfrågan är viktig...

- För **den enskilde individen**; i form av medborgerlig kompetens för att kunna orientera sig i ett föränderligt samhälle med krav på olika vägval, flexibilitet och egenansvar
- För **organisationen som verksamhet**; en kapacitet att klara uppdrag och möta invånares behov och förväntningar kring service och tjänster i sammanhang där de yttre förutsättningarna är svåra eller snabbt kan förändras
- För **organisationen som samhällsaktör**; i aktörskap där hållbarhetsarbete integreras i den egna verksamheten och i samarbeten med andra, så att utvecklingen styrs av miljöns systemvillkor och hänsyn till dagens och morgondagens invånare

## **Hållbar demografi - om kompetensförsörjnings- arbetets utgångsläge och förutsättningar**

Individens, verksamhetens och lokalsamhällets kompetensförsörjning sker i ett sammanhang som sätter viktiga förutsättningar. Att utifrån det geografiska utgångsläget skapa ett samlat grepp om den lokala demografiska och arbetsmarknadsmässiga utvecklingen är inte alldeles enkelt. Ofta samspelar flera faktorer och många olika myndigheter och samhällsaktörer kan sitta på värdefulla underlag. Oavsett om det handlar om befolkningssammansättning, flyttmönster eller arbetsmarknadsläget så är det viktigt att bära ”de geografiska glasögonen” (Tillväxtverket 2020a; 2020b; 2021). Förutsättningarna varierar till exempel utifrån den aktuella folkmängden och dess utveckling, kommunbefolkningens spridning i kommunen, inom- och mellankommunala avstånd mellan tätorter, infrastrukturförutsättningarna för pendling lokalt och regionalt osv. Att hålla ögonen på mönster och obalanser i befolkningen utifrån faktorer som ålder, kön, utbildning och arbetsmarknadsdeltagande skapar möjligheter till viktiga strategiska prioriteringar och insatser som främjar samhällsutvecklingen. Många kommuner i länet har tagit fram strategier för kompetensförsörjning som speglar kommunverksamheternas kompetensförsörjningsarbete i lokalsamhällets (och ofta även länets) sammanhang. I nätverksdialogerna har det varit tydligt att sådana strategier kan spela en viktig roll, men att utmaningar finns i att hålla strategierna aktuella över tid och nå samordning ur ett bredare samhällsperspektiv.

I dagsläget pågår många offensiva satsningar bland länets kommuner. Vissa initiativ har fokus på ny befolkning, andra på att utveckla livsmiljöerna på olika sätt för de som redan bor i kommunen. Några exempel där många utvecklingsinitiativ pågår är lots- och servicefunktioner för inflyttning och matchning, ökad jämställdhet i skola och arbetsliv, modeller för stärkt samhällsdeltagande bland unga, utveckling av lokala lärcentrum osv. Sådana exempel kan alla ses som viktiga ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Nätverksdialogerna visar dock ett behov av ökat helhetsperspektiv på kompetensutmaningen som omfattar både hållbar demografi och en önskad framtida samhällsutveckling. Det lyfts till exempel att insatser för att få fler unga, kvinnor och nyanlända att vilja stanna i kommunen och kunna bidra – utan skevheter i arbets- och samhällslivet (dvs. med bäring på hållbar demografi) – är gynnsamt för samhällsutvecklingen och för attraktivitet och inflyttning.

### **Ny befolkning i ett demografiskt utmanande läge**

Utgångsläget för det regionala kompetensförsörjningsarbetet har förändrats rejält de sista 5-6 åren. Mot bakgrund av industrisatsningarna har regeringens tidigare samordnare Peter Larsson fört fram att behovet av nya invånare i Norrbotten och Västerbotten motsvarar hisnande 100 000 personer, dvs. en befolkningsökning på nära 20 % sammantaget för länen. Betoningen på nya invånare och inflyttning är inte alls förvånande. De storskaliga industrietableringarna och företagsexpansionerna sker i ett sammanhang där få sökande finns på den befintliga arbetsmarknaden. Arbetslösheten har under flertalet år har legat en bra bit under riksgenomsnittet och var i juli 2024 den lägsta på 16 år (Arbetsförmedlingen 2024) samtidigt som sysselsättningsgraden i länet varit fortsatt hög (SCB 2023a).

Varningssignaler om framtida rekryterings- och matchningsproblem lyftes dock redan innan de storskaliga industrietableringarna och företagsexpansionerna i Norrbotten presenterats. Ejdemo och Parding (2018) pekade exempelvis på ett framtida glapp mellan behovet inom flera yrkesgrupper utifrån pensionsavgångar, tillträdande från utbildningssystemet och befolkningsutvecklingen i stort. Ökad samordning och samverkan mellan utbildnings- och



arbetsgivaraktörer beskrevs som viktigt för att hantera obalanser och skevheter på den befintliga arbetsmarknaden, men även för att locka ny befolkning till länet. Senare regionala analyser har i än större omfattning betonat vikten av insatser för ökad inflyttning. Det har gjorts utifrån en bild av kompetensförsörjningen som en systemsvagheter som kan komma att påverka länets förutsättningar för långsiktig ekonomisk utveckling och attraktivitet negativt (Bellerud m.fl. 2021), men också risker för kannibalism mellan olika samhällssektorer (Region Norrbotten 2021).

Nya lärdomar från Skellefteå (Blombäck m.fl. 2024) visar tydligt vikten av att ha blicken på demografiska förutsättningar och förändringar för att få en hållbar samhällsutveckling då befolkningstillväxten snabbt ska öka<sup>1</sup>. Med aktiv blick på den typen av faktorer stärks möjligheter till riktade insatser för att öka samhällsdeltagande och förebygga obalanser som kan skapa olika sociala risker, till exempel ökad segregation mellan grupper i samhället och försämrad jämställdhet och folkhälsa. Den tidigare nämnda rapporten (Blombäck m.fl. 2024) visar också att det är betydelsefullt med en diversifiering och arbetsmarknadsrörlighet där sökande snabbt och smidigt matchas till passande yrken utifrån utbildningsnivå, parallellt med att personer med kortare utbildning ges möjligheter till fortbildning och vidareutbildning. En strukturell underliggande utmaning som motverkar god kompetensmatchning är könssegregerade utbildnings- och yrkesval (Länsstyrelsen Norrbotten 2018; 2023). En jämställd arbetsmarknad bidrar till att bredda rekryteringsbasen för den enskilda verksamheten som arbetsgivare, men är även en viktig faktor för en samhällsutveckling som är socialt hållbar (Jämställdhetsmyndigheten 2023). I befolkningsmässigt mindre kommuner med begränsad arbetsmarknad kan denna segregation i utbildnings- och yrkesval få särskilt svåra konsekvenser, öka sårbarhet och skapa hälsorisker (Region Norrbotten 2020). Ur ett kompetensförsörjnings- och socialt hållbarhetsperspektiv är det även viktigt att utrikesfödda, som saknar etablerade nätverkskontakter lokalt och regionalt, kan hitta goda vägar till etablering på arbetsmarknaden och bidra i olika branscher och sektorer med rekryteringsbehov (Region Norrbotten 2020: 48).

## Lokal arbetsmarknadsstruktur, arbetskraftsutbud och matchning

Att avstånden mellan städer och centralorter runtom i länet rent allmänt är stora och pendlingsmöjligheterna ofta begränsade, gör det viktigt med en viss bredd av arbetsgivare och arbetsplatser på den lokala arbetsmarknaden. Starka beroenden till en viss bransch eller ett fåtal stora arbetsgivare riskerar att skapa sårbarheter i arbetslivet, hämma innovationskraften och ha negativ påverkan på lokalsamhällets attraktivitet på sikt. Det finns en viktig balansgång mellan å ena sidan viss lokal profilering för att nå tillväxtpotentialer och, å andra sidan, ett brett utbud för invånarna och dynamik i samhällsutvecklingen. Ett långsiktigt helhetsperspektiv i främjande insatser blir centralt för kommunen som samhällsutvecklare och vissa strategiska prioriteringar kan behövas om det finns branscher eller sektorer som är underrepresenterade på arbetsmarknaden. Det kan till exempel vara viktigt att fundera över den lokala näringslivs- och arbetsmarknadsstrukturen i relation till fokusområdena som lyfts i länets strategi för smart specialisering (Region Norrbotten 2020). Siffror från SCBs företagsregister (2023b) visar också att insatser kan vara angelägna för att på olika sätt stärka tjänstesektorn i många kommuner.

---

<sup>1</sup> Några exempel på viktiga demografiska förutsättningar som tas upp i rapporten är ålders- och könssammansättning i befolkningen, utbildningsnivå, arbetsmarknadsstruktur, bostadsmarknadens utveckling samt inkomstfördelning i befolkningen.

En viss bredd i arbets- och näringslivet och fungerande kompetensmatchning bidrar till samhällets robusthet och kapacitet till omställning och återhämtning (resiliens) vid snabba förändringar. Sett ur ett bredare samhällsutvecklingsperspektiv ställer arbetsmarknadens strukturomvandlingar och snabba tekniska utveckling ökade krav på individers kompetensutveckling och förmåga att omorientera sig under sitt yrkesverksamma liv, att lära nytt och lära om. Utvecklingen ställer även krav på utbildningsinstitutioner att erbjuda adekvat kompetensutveckling i samspel med offentliga och privata aktörer. Det blir allt viktigare med utbildning under arbetslivets gång och att flexibla utbildningserbjudanden erbjuds i flexibla former, vilket hänger ihop med att yrken akademiseras i allt högre grad samtidigt som kullarna av unga som är i ålder att söka utbildningar minskar (SKR 2023a). Av stor vikt är att, i största möjliga mån, undvika ett scenario där det både finns ett demografiskt rekryteringsdilemma – och en matchningsproblematik. Utgångslägena att motverka denna typ av dilemman varierar dock mellan kommuner och har geografiska dimensioner. Som Tillväxtverket (2023) konstaterat finns idag en ojämn fördelning av lärandeinfrastruktur över landet som kan förstärka flyttmönster och göra att tillgången på individer i befolkningen som har högre utbildning varierar på länsbasis, men även mellan enskilda kommuner i samma län.

De nordiska arbetsmarknaderna har återhämtat sig starkt efter coronapandemin. Sysselsättningsgraden vände snabbt upp i mycket höga nivåer i de nordiska länderna när pandemin avtog under 2022, men ökningen i den arbetande befolkningen har inte motsvarat behoven<sup>2</sup> med tanke på förväntade pensionsavgångar och behov av vård och omsorg bland äldre (Nordregio 2024b). Situationen kring försörjningskvoten varierar i kommunsverige. Det finns idag betydande skillnader mellan större och mindre samhällen i olika geografier runtom i landet. Situationen är särskilt svår för landsbygdskommuner som är ytmässigt stora med utspridd befolkning, hög andel äldre, lågt barnafödande och begränsad inflyttning (SKR 2023a; Nordregio 2024b). Ett arbetskraftsutbud kan i vissa fall ändå finnas om kommunen har förutsättningar att bilda en gemensam arbetsmarknad med närliggande kommun/er och det finns pendlingsinfrastruktur. Ibland utvecklar kommuner samarbeten över geografiska gränser och lyckas stärka rörlighet och arbetsmarknadsförutsättningar. Exempel finns dock på särskilda kompetens- och kapacitetsutmaningar bland kommuner med liten och utspridd befolkning och gles geografi som präglas av långa avstånd. Mest utmanande blir läget för befolkningsmässigt små kommuner i landsbygd där sammansättningen av invånare är skev och invånarantalet minskar, samtidigt som kommunen utgör en egen lokal arbetsmarknad med begränsade möjligheter till inpendling (SOU 2024:6).

## Befolkningssammansättning och flyttmönster

Befolkningen i Sverige var i början av 1900-talet uppbyggd som en klassisk pyramid, med en bred bas av barn och unga och en spetsig topp av äldre. Under åren har demografiska förändringar lett till en åldersstruktur i många kommuner där pyramiden mer ser ut som ett torn där de breda lagren utgörs av personer i åldern 65 år och uppåt (Boverket 2022; SCB 2024a). I många fall kan man till och med tala om ”en omvänd befolkningspyramid”. En utveckling i den riktningen försvagar lokala arbetsmarknader och leder framför allt till minskad ekonomisk kraft hos många landsbygdskommuner, som får allt svårare att upprätthålla sitt välfärds- och serviceuppdrag. Det är även vanligt att flyttmönster förstärker effekterna av en åldrande befolkning och svåra kompetensförsörjningsförutsättningar i dessa kommuner. Det är främst unga vuxna i åldern 20-

---

<sup>2</sup> En genomsnittlig ökning av den arbetande befolkningen på 1,9 % förväntas i de nordiska länderna fram till 2040 (Nordregio 2024b).

29 år som flyttar och sedan i begränsad utsträckning vänder hem, eller till mindre befolkningstäta kommuner, längre fram i livet. Dessa flyttmönster vinner framförallt universitetsorter på och mönstren tenderar att vara trögföränderliga över tid (Tillväxtverket 2020a; Bjerke och Mellander 2017).

Prognoser från SKR (2024) pekar på en fortsatt utmanande befolkningsutveckling de kommande 10 åren. Andelen barn och unga i befolkningen förväntas minska rejält fram till 2033, samtidigt som de som är äldre än 80 år ökar och utvecklingen av den arbetsföra befolkningen är för låg och visar geografiska skillnader. Åtta län, däribland Norrbotten, förutspås ha negativ utveckling i den arbetsföra befolkningen (SKR 2024: 36). Behoven av personal är redan i dagsläget mycket stora både inom offentlig och privat sektor och kommer inte enbart att kunna lösas genom rekrytering. Beräkningar visar att det behövs drygt 400 000 personer inom välfärden fram till 2031, bara för att ersätta pensionsavgångar (SKR 2023a).

I en nordisk jämförelse delar Norrbotten liknande demografiska utmaningar med rurala regioner i våra grannländer (Nordregio 2018; 2020; OECD 2022). Skillnaderna mellan olika kommuner i landet ökar avseende befolkning, kompetens och ekonomiska förutsättningar (SOU 2020:8; SOU 2024:6). Norrbotten har demografiska utmaningar på grund av en åldrande befolkning och den pågående urbaniseringen har över lång tid drivit på en betydande utvandring av unga människor till större städer. Även om det finns inomregionala skillnader i Norrbotten kring den demografiska försörjningskvoten visar siffror från 2023 att det endast är Luleå och Kiruna som ligger under riksgenomsnittet. På länsnivå ligger Norrbotten nästan sju procent över riket och fyra kommuner utmanas av siffror som är mellan 29,5 och 47 % högre än det nationella genomsnittet (SCB 2023c).

Nationellt sett är det idag framför allt glesbygdskommuner som har stora utmaningar med den demografiska utvecklingen, där skillnaderna gentemot storstäder ökat de senaste 40 åren. Olika scenarier baserade på kommungrupper pekar på att denna skillnad sannolikt blir större framöver (Anderstig 2012). Senaste befolkningsframskrivningen fram till 2040 visar på en fortsatt stor utmaning där en tredjedel av länen, däribland Norrbotten, förutspås tappa befolkning (SCB 2024b). Viktigt att poängtera är att framskrivningarna baseras på den historiska utvecklingen över längre tid och inte beaktar att plötsliga samhällshändelser eller omvandlingar kan ske.

# Hållbar samhällsutveckling - rollförväntningar och aktörskap

De senaste 10-15 åren har policyriktningen inom EU och den nationella politiken alltmer utgått från ett platsbaserat ideal där utvecklingsansvaret decentraliseras och aktivt aktörskap av kommuner i samhällsutveckling blir viktigt (se t.ex. Barca 2009; Hermelin 2022). Aktörskapet omfattar exempelvis insatser och samverkan kring näringslivsutveckling och tillväxt, kompetensförsörjning och platsattraktivitet (Hermelin och Persson 2021). Det finns även en stark förväntan på kommuner och regioner som nyckelaktörer i genomförandet av Agenda 2030 och främjare av hållbar demokratisk samhällsutveckling (Klimat- och näringslivsdepartementet 2022; Gustafsson 2022). Uppföljning har också visat att den lokala och regionala nivån har stor betydelse och aktivt driver genomförandet av hållbarhetsmålen i Sverige och de nordiska grannländerna (Nordregio 2024a: 16). Det decentraliserade utvecklingsansvaret går hand i hand med ett ökat genomslag för experimentell policymaking och försöksverksamhet inom offentlig sektor (Se t.ex. SOU 2023:94). Exempel på detta finns inom många olika områden av kommunal verksamhet, men är inte minst tydliga inom samhällsbyggnadsområdet (Mukhtar-Landgren 2019).

Det decentraliserade utvecklingsansvaret och ett starkare platsbaserat ideal har bidragit till att förtydliga förväntningarna på kommuner i andra roller utöver välfärdsverksamhet och invånarservice; som samhällsutvecklare och demokratiaktörer (SKR 2020; Gustafsson 2022). När samhällsutmaningar av komplex karaktär visar sig i lokalsamhället behöver det ofta finnas en samordnande och vägvisande part som har legitimitet att verka för det allmänna bästa och en gemensam riktning. Olika typer av råd, partnerskap, konsortier och plattformar blir viktigare och viktigare. Stor betydelse får även lokala mötesplatser som kan främja gemensam lokal problemlösning och göra det lättare att samlas kring samhälleliga utmaningar och svårhanterbara utvecklingsfrågor, som t.ex. kompetensförsörjning. Utifrån de beskrivna rollerna behöver kommuner ofta arbeta med parallellperspektiv när det gäller hållbarhetsomställning. Dels förväntas den enskilda kommunen ställa om sin egen verksamhet för hållbart resursnyttjande, dels peka ut riktningen i lokalsamhället och försöka främja andra aktörers omställning. Utöver att agera främjande för demokratisk och hållbar samhällsutveckling i kommunen som geografiskt område, blir en allt viktigare förmåga att kunna motverka och hantera samhälleliga påfrestningar<sup>3</sup> och bidra till återhämtning av samhället i ny riktning.<sup>4</sup> Trygghets-, säkerhets- och beredskapsfrågor får en alltmer central roll på olika samhällsnivåer och nya förväntningar ställs på kommunerna när det gäller samordnad förberedelse utifrån ett förändrat klimat och olika typer av samhällsrisker.

## Kommuners aktörskap i samhällsutvecklingen

De allra flesta kopplar ihop kommuners verksamhet med kärnverksamhet inom till exempel omsorg, utbildning och samhällsbyggnad. Detta är inte förvånande då rollen som service- och välfärdsaktör ofta är den mest konkreta ur invånarperspektiv. Kommunernas välfärdsservice har stor betydelse för hållbar samhällsutveckling. I det korta perspektivet genom att tillhandahålla stöd och service som gör det möjligt att "färdas väl" som invånare utifrån de behov som kan

---

<sup>3</sup> Exempel på påfrestningar kan vara globala kriser och störningar i samhället. Coronapandemin är ett närliggande exempel som många känner igen sig i. Det kan även t.ex. handla om väderfenomen och naturkatastrofer, större störningar eller brister i fysisk eller teknisk infrastruktur osv.

<sup>4</sup> Detta brukar vanligen kallas resiliens eller robusthet.

uppstå i olika skeden av livet. I ett längre tidsperspektiv på så sätt att verksamheterna inom välfärden bidrar till social trygghet och tillit, stärkta förutsättningar för inkludering i samhällslivet och jämlika levnadsvillkor. Sett ur det kommunala perspektivet är kompetensförsörjningsfrågan en nyckelfråga för att kunna möta upp invånarnas behov av välfärdsverksamhet och service utifrån uppdrag (dvs. den direkta invånarnytta). Att klara kompetenserna är på samma gång en nyckel för att försöka påverka och agera i relation till samhällsutvecklingen och de samhälleliga utmaningar som kommer (dvs. att verka för största möjliga invånarnytta på sikt). Hur välfärd och service ska ges framöver blir på många håll en allt viktigare samhällsstrategisk utmaning på grund av förändringar i demografin och de geografiska och befolkningsmässiga förutsättningarna. Många reformer inom välfärden (t.ex. god och nära vård, den nya socialtjänstlagen osv.) trycker på att nya välfärdslösningar behöver utvecklas med morgondagens invånare i åtanke och betonar en mer proaktiv roll hos offentlig sektor där mer insatser av förebyggande karaktär behöver göras. Detta ställer nya krav på organisering, kompetenser och arbetssätt.

På många sätt är det tydligt att kommunernas roller som välfärdsaktör och samhällsutvecklare blir mer och mer sammantvinnade. Ett aktuellt exempel är de förändringar som genomförs mellan socialtjänst och samhällsbyggnadsverksamheter för att få till ett mer aktivt och systematiskt arbete kring socialt hållbar samhällsplanering. Kommuner har under lång tid samlat invånarpaneler, genomfört dialoger och samråd kring frågor av betydelse för samhällsutvecklingen. En hel del pekar på att denna roll, som demokratiaktör, kan bli än mer central framöver då hållbarhetsomställning av samhället skapar behov av dialog kring samhällskontrakt och gemensamma insatser (se t.ex. SKR 2023b). Viktigt att poängtera i sammanhanget kring kommunernas demokratiroll är att kompetensförsörjnings- och kapacitetsbehoven också omfattar den politiska styrningskapaciteten. I många kommuner runtom i landet blir det svårare och svårare att upprätthålla denna kapacitet då utmaningen ökar med att engagera invånare i olika åldrar till lokalpolitiska uppdrag (SOU 2024:6).

## **Förväntningar, kompetenser och kapacitet**

När det gäller kommunernas kompetenser och kapacitet i ett brett perspektiv kan det konstateras att de tuffaste förutsättningarna finns för geografiskt stora kommuner med liten och krympande befolkning och hög försörjningskvot. Men även kommuner som står inför kraftig och snabb expansion – till exempel på grund av storskaliga näringslivetableringar – möter utmaningar i att samla kapacitet utifrån befintligt samhällsutvecklingsläge (Blombäck m.fl. 2024; Hermelin 2023). Oavsett om utgångsläget huvudsakligen handlar om utmaningen med hållbar demografi eller uppdimensionering för att möta förväntad befolkningstillväxt, blir kapacitetsbyggande genom att attrahera nya medarbetare och invånare brännande frågor. Utöver välfärdsuppdragen behöver kommunerna finna vägar att stärka utvecklingskapacitet och klara kompetenser i frågor som berör till exempel Agenda 2030, klimatanpassning, folkhälsa, trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete, samhällsberedskap, informationssäkerhet, digitalisering osv.

Mycket talar för att den samhällsutveckling vi ser, med allt fler ”lömska problem” (komplexa samhällsutmaningar), kommer att kräva mer sammansatta kompetenser och fler arenor för kunskapsutbyte och experimentellt lärande. Utvecklingen pekar också på behov av förändrad organisering i verksamheter som byggs mycket kring specialistkompetenser och sakområden. Detta blir inte minst tydligt inom områden som ställer stora krav på ett integrerat hållbarhetsarbete där de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna aktivt behöver vägas och balanseras ur ett helhetsperspektiv, till exempel i samhällsplaneringsprocesser.

I nätverksdialogerna kring kompetensförsörjning framkommer ofta att många som idag arbetar i välfärdens verksamheter drivs av att känna att man gör nytta för lokalsamhället och kommuninvånarna. När välfärdsjobbets attraktivitet undersöks bland unga i åldern 16-29 år ligger faktorn "att göra skillnad i samhället" högt på listan (SKR 2022). I dialogerna är det många som känner igen sig i att denna faktor skapar dragningskraft, men det är inte alltför vanligt att verksamheter och yrken beskrivs och kommuniceras så att samhällsinsatsen som görs tydligt framgår. I det sammanhanget anser många det vara viktigt att lyfta fram den egna verksamheten i ett bredare perspektiv av hållbar samhällsutveckling. Det finns en utbredd upplevelse av att hållbarhet framför allt kopplas samman med näringslivsinitiativ och industrins gröna omställning. Dvs. kommunen och den egna verksamheten uppfattas sällan som en hållbarhetsaktör trots att mycket görs för ansvarsfull samhällsutveckling och goda livsvillkor för invånarna.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Några exempel som lyfts där kommunerna i det dagliga arbetet bidrar till att omsätta målen kring hållbar utveckling i praktisk handling är utbildning, omsorg och sociala stödinsatser, arbetsmarknadsverksamhet, flyktigmottagande och integrationsarbete, fritidsgårdsverksamhet, kulturmötesplatser, samhällsplanering osv.

## Från kompetensförsörjning – till kompetensutmaning

Som utmaningsområde är kompetensförsörjning en fråga som skär över samhällets sektorer och politikområden (Ramsten m.fl. 2021). När de regionala och lokala behoven på kort tid blir väldigt stora, som i Norrbotten och Västerbotten, utmanas de strukturer som finns och systemtrögheter eller glapp tydliggörs. De senaste åren har förändringar dragits i gång nationellt när det gäller bl.a. dimensionering av gymnasial utbildning och kommunal vuxenutbildning utifrån arbetsmarknadsbehov (Utbildningsutskottet 2022a), stärkta strukturer för validering (Utbildningsutskottet 2022b) och utveckling av lärcentra ur kompetensförsörjningsperspektiv. I Norrbotten pågår utvecklingsarbeten genom bl.a. Region Norrbotten, Norrbottens Kommuner och kommunerna i länet inom dessa områden, med fokus på hållbara regionala strukturer. Sedan juni 2022 har det funnits en nationell myndighetssamverkan för kompetensförsörjning och livslångt lärande där sju myndigheter ingår. Vissa riktade prioriteringar har även gjorts med hänsyn till arbetsmarknadsbehoven i norra Sverige. Bl.a. genom särskilda uppdrag till Arbetsförmedlingen, Tillväxtverket och Myndigheten för yrkeshögskola.

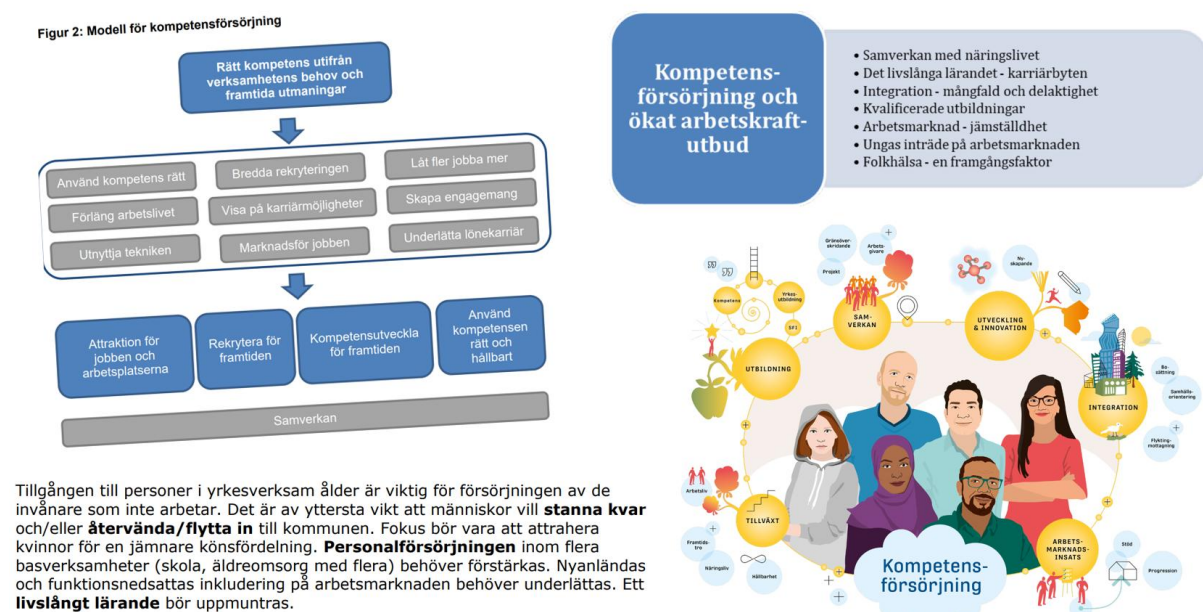
Att formera långsiktig samverkan mellan olika aktörer kring strategisk kompetensförsörjning har varit en stor utmaning under lång tid. I många fall organiserar sig olika lokala aktörer i projektform för att arbeta fram lösningar kring kompetensförsörjning, men det har visat sig vara svårt att nå strukturförändrande effekter över tid där samverkan kan bestå (Wikholm m.fl. 2018; Björkström m.fl. 2021). När det gäller långsiktig strategisk kompetensförsörjning betonas betydelsen av s.k. arbetsmarknadsintermediärer (LMI's) som kan skapa bryggor över organisationsgränser och agera som samordnande mellanhänder (se t.ex. Smedlund 2006; Wallo & Kock 2014). Även i regionala analyser har behovet av intermediära funktioner mellan arbetsgivare och utbildningsanordnare lyfts fram (se t.ex. Ejdemo & Parding 2018). Då det ser olika ut i olika kommuner när det gäller närhet till exempelvis arbetsförmedlingskontor och branschorganisationer, varierar även förutsättningarna för samverkan i lokalt kompetensförsörjningsarbete. Här har det visat sig att lärcentrum kan spela en roll som samlade mötesplats för kompetensförsörjning och samverkan kring lokal samhälls- och platsutveckling (Hörnemalm, Karlsson & Lundqvist 2023).

I nätverksdialogerna vi haft problematiseras ofta kompetensförsörjning som begrepp. Många menar att det ger en mycket mer rättvisande bild av frågans karaktär – och arbetet som görs – att tala om *kompetensutmaning* i stället. Kompetensförsörjningsbegreppet leder, enligt många dialogdeltagare, tankarna fel då associationer och resonemang ofta tenderar att landa direkt kring nyrekrytering. Även om nyrekrytering är en central del i arbetet med att vara rustad för att klara välfärds- och samhällsutvecklingsuppdraget, finns ytterligare delar i arbetet med kompetenser där det är viktigt att göra aktiva insatser över tid. Hur man som verksamhet nyttjar befintliga medarbetares kompetenser i olika roller och funktioner är ett sådant exempel. Detta kan handla både om förnyelse av arbetssätt utifrån målgruppsbehov och möjligheter att utvecklas i professionen och ta nya steg i karriären genom intern rörlighet. Här ingår det också att kunna tillvarata kompetenser bättre över tid genom satsningar på exempelvis ledarskapsutveckling, insatser för stärkt arbetsmiljö och arbetsplatslärande och så vidare.

En gemensam nämnare när det gäller ”kompetensförsörjning” är också att dialogdeltagarna upplever att en samlad bild och gemensam strategisk riktning ofta saknas. Det är svårt att se och förstå det större sammanhanget, hålla en längre planeringshorisont med olika typer av insatser, resurssätta och utvärdera insatserna och göra framsynta prioriteringar. Vid en inventering som gjordes inför en arbetsmarknadsträff för lite drygt ett år sedan visade det sig att

ett tiotal av kommunerna i Norrbotten har framtagna strategier som berör kompetensförsörjning ur ett bredare samhällsperspektiv. Ibland handlar det om särskilda kompetensförsörjningsstrategier. Andra gånger om kommunplaner, strategiska planer eller lokala utvecklingsplaner där kompetensförsörjning ingår som en central del. Gemensamt för strategierna är att de bygger på ett brett synsätt på kompetensförsörjningsfrågan och att det finns en analys av vad som är viktigt att prioritera framåt för att nå en god lokal samhällsutveckling. I figur 1 finns en sammanställning med några exempel på samlande modeller och citat från strategier framtagna av kommuner i länet. Strategierna har arbetats fram av kommuner med varierande storlek befolkningsmässigt och från olika kommundelar i länet. De samlande modellerna och strategicitaten (figur 1) illustrerar kommunernas aktörskap i utvecklingen av lokalsamhället och platsen.

**Figur 1. Sammanställning av strategier i urval.**



Det är tydligt i kommunernas strategier och planer att SKRs ”nio strategier för arbetsgivare inom kommuner och regioner” har haft ett starkt genomslag (se SKR 2024) . Vi har dock fått inspel i dialogerna som gör att vi valt att försöka vidareutveckla SKRs strategiramverk ytterligare ett steg.

Vad som lyfts fram som viktigt med SKRs nio strategier för kompetensförsörjning är att de, utöver rekrytering, belyser vikten av att tillvarata den kompetens som redan finns i organisationen. Det är även tydligt att verksamhetens organisering, verksamhetsutveckling och ledarskap är centrala delar för att använda kompetenser rätt och att attrahera ny kompetens. De nio strategierna fokuserar dock på kommunen som arbetsgivare och tar i begränsad grad hänsyn till kommunens bredare roller, som aktör i samhällsutvecklingen. Det har även framförts i dialogerna att nio strategier gör styrningen och uppföljningen av kompetensförsörjningsarbetet för spretig.

Utifrån detta har vi försökt skapa ett ramverk kring kompetensutmaningen som omfattar fem olika delar och som utgår från kommunens roller som arbetsgivare, välfärds- och serviceaktör, samhällsutvecklare och demokratiaktör. Det är vanligt att kommuner gör insatser i de flesta av dessa fem delar. I dialogerna har det dock framgått att man sällan ser insatserna i ett bredare perspektiv där alla, sammantaget, fyller viktiga funktioner i att möta kompetensutmaningen. Med ett strategiramverk kan kommunen lättare göra bedömningar kring hur mycket resurser som



ska prioriteras inom varje område. Dessutom finns en bra grund för dialog kring de rollperspektiv man agerar utifrån när en viss satsning görs, till exempel om det finns särskilda behov av att gå ihop med andra aktörer kring en gemensam insats eller ett samarbete. I de två sista delarna i ramverket är avvägningar och prioriteringar utifrån hållbar demografi och samhällsutveckling av särskilt stor vikt.

Tabellen nedan (tabell 1) visar en sammanställning av huvudperspektiv i strategiskt arbete med kompetensutmaningen, vilken eller vilka aktörsroller som är i fokus samt exemplifieringar på olika typer av insatser.

**Tabell 1. Ramverk med kompetensutmaningens olika delar.**

Perspektiv i arbetet	Aktörsroll (tyngdpunkt)	Kan innebära
<b>Behålla befintlig personal</b>	Kommunen som arbetsgivare och välfärds- och serviceaktör	Nya/vidareutvecklade lösningar kring t.ex. arbetsmiljö, arbetsvillkor, ledarskap och förmåner. Kan även handla om möjligheter till professions- och karriärutveckling.
<b>Kompetensstärkande insatser och kompetensomställningar</b>	Arbetsgivare och välfärds- och serviceaktör	Utbildning, fortbildning och verksamhetsförändring kring nya arbetssätt, metoder och verktyg. Kan handla om ökad samordning eller samverkan med andra aktörer, målgruppsanpassningar, digitaliseringssträvanden osv.
<b>Rekrytera nya medarbetare</b>	Arbetsgivare och välfärds- och serviceaktör	Utarbeta lockande erbjudanden och nå ut till nya möjliga medarbetare. T.ex. genom annonser, kampanjer, mässor och så vidare.
<b>Bredda kompetensutbud och matchning</b>	Kommunen som vägvisare och främjare av hållbar samhällsutveckling	Locka till intresse för verksamhet och yrken genom exempelvis praktik, sommarjobb, kombinerade arbets- och utbildningsmöjligheter osv. Bidra till stärkt rekryteringsbas och ökad jämställdhet och integration i arbetslivet.
<b>Bredda arbetsmarknaden</b>	Vägvisare och främjare av samhällsutveckling	Insatser för att stärka lokalsamhället genom ökade lokala utbildningsmöjligheter och/eller främjande arbete för branschbredd och arbetsutbud för invånarna.

## Kompetensutmaningens olika delar

Som tidigare nämnts har kommuner och regioner flera olika roller som kräver aktörskap. Omställningarna för hållbar samhällsutveckling och olika typer av komplexa samhällsutmaningar skapar behov av gemensam problemlösning och samhandling, vilket bidrar till att sätta allt större fokus på rollen som samhällsutvecklare. Rollen som demokratiaktör blir också mer och mer central utifrån kommunernas uppdrag att vara en neutral part som verkar för det allmänna bästa. I regionala och lokala sammanhang där stora investeringar görs för att möjliggöra hållbarhetsomställningar i näringsliv och samhälle blir kapaciteten i kommunernas

främjarroller något av en knäckfråga. Detta samtidigt som välfärds- och serviceuppdrag ska klaras utifrån kompetens- och finansieringsförutsättningar som står till buds utifrån den befintliga befolkningssammansättningen.

Kompetensförsörjning i sig kan betraktas som en komplex och svårgreppbar samhällsutmaning som ställer den egna organisationens förmågor och organisering på prov (se sidan 4 i denna rapport). När läget blir trängande utifrån demografins utveckling och ett begränsat arbetskraftsutbud ser allt fler verksamheter och organisationer att det inte är en framkomlig väg att konkurrera om samma kompetens. Det blir, som en kommunföreträdare uttryckte det i en nätverksdialog; ”tydligt att systemet som helhet (Norrbotten) behöver fyllas på”. En naturlig följd blir att gå samman ur ett bredare perspektiv kring länets behovsbild och försöka locka nya invånare som kan bli medarbetare. Att landa i en sådan behovsbild och gå vidare med samarbetsinsatser med andra aktörer har dock visat sig kräva en del av kommunernas interna arbete och processer. Till exempel när det gäller strategisk riktning och hur resurser prioriteras, samordnas och följs upp.

I nätverksdialogerna är det tydligt att många förvaltningar arbetar med kompetensutmaningen på flera fronter. Att det som görs kopplas ihop i en gemensam riktning och följs upp ur ett helhetsperspektiv är dock inte givet. Många ger uttryck för en stark förväntanspress i att hitta bemannings- och kompetenslösningar utifrån korta tidshorisoner. Hos verksamheter i vissa kommuner kan det demografiska läget, till exempel utifrån försörjningskvoten och en gles och utspridd befolkning, vara särskilt kännbart och utmanande ur kompetenssynpunkt. Exempel finns dock på kommuner i länet som vittnar om att en samlande och långsiktig strategi som beskriver insatserna kan bidra till att avlasta viss förväntanspress och underlätta framtidsdialog och samarbeten. Den typen av dialoger anses vara av väldigt stor betydelse för att på bästa sätt prioritera resurser och samordna insatser utifrån vad som går att påverka på kortare och längre sikt för att stärka kompetensförutsättningarna. Dialogdeltagare önskar i många fall ökad samordning *inom* den egna förvaltningen, såväl som *mellan* förvaltningar och i samspelet med *kommuncentrala funktioner* kring till exempel strategisk utveckling, HR och kommunikation. Här kan man vinna styrka genom väl sammankopplade strategier/planer och samordnade insatser inom områden som bedöms vara av särskild förvaltnings- eller koncernövergripande prioritet.

I dialogerna vi haft har en bärande del varit att föra samtal kring kompetensutmaningen ur ett brett perspektiv på kommunala roller för social välfärd och hållbar samhällsutveckling och kapaciteter som är viktiga för framtiden. Av de fem beskrivna delar som utkristalliserats i dialogerna (se sammanställning i tabell 1, tidigare avsnitt) har tre en tyngdpunkt på driftkapaciteten utifrån kommunens roll som arbetsgivare och välfärds- och serviceaktör, medan två mer betonar det kommunala aktörskapet som vägvisare och främjare av hållbarhetsomställning. Dessa två sistnämnda är alltså kopplade till rollerna som samhällsutvecklare och demokratiaktör och adresserar kompetensfrågan ur perspektiven utvecklingskapacitet och politisk styrningskapacitet.

## Behålla befintlig personal

Ett återkommande tema under nätverksdialogerna har varit vikten av att arbeta med kompetensförsörjning ur ett bredare och mer långsiktigt perspektiv. Det handlar i grunden om att samordnat kunna lägga kraft på insatser kring ny kompetens och nyrekrytering, men samtidigt aktivt arbeta för att behålla befintlig personal och tillvarata de kompetenser som redan finns i organisationen. Inom många verksamhetsområden är behoven i dagsläget redan så stora att

sårbarheter kan påverka arbetsmiljö och arbetsplatsutveckling. Detta gäller särskilt inom verksamhetsområden där invånarbehoven ökar utifrån befolkningssammansättningen och där den lokala arbetsmarknaden har begränsad rörlighet och inpendling. Många dialogdeltagare lyfter i det sammanhanget vikten av att kombinera rekryteringsinsatser med insatser som aktivt främjar goda arbetsvillkor och ett hållbart arbetsliv. Ifall det blir för ensidigt fokus på nyrekrytering och att locka ny befolkning till länet menar flera deltagare att risker och sårbarheter kan uppstå, för den egna organisationen såväl som den lokala och regionala samhällsutvecklingen.

Många kommuner i länet jobbar redan idag med ett brett spektrum av arbetsmiljö- och attraktivitetsfrämjande insatser. Det varierar i vilken utsträckning detta ses och prioriteras som en del av organisationens kompetensförsörjningsarbete, men många kommuner vittnar om att de kunnat nyttja SKRs nio strategier för att hävda vikten av insatserna. SKRs nio strategier lyfter bland annat arbetet med hälsofrämjande friskfaktorer, goda arbetsvillkor och förmåner samt möjligheter till kompetens- och karriärutveckling.

Bland de olika insatser som dialogdeltagarna nämner att de jobbar med handlar många om att stärka organisationens kapacitet att möta invånarbehov och samhällsutmaningar genom att tillvarata erfarenheter, kompetenser och utvecklingsidéer. Det är tydligt att ledarskapets förutsättningar ofta ses som en viktig nyckel, framför allt möjligheterna för första linjens chefer att utöva ett nära ledarskap. Andra nyckelfaktorer som nämns är olika upplägg för intern professions- och karriärutveckling och att öka möjligheterna till individuella lösningar när arbetsförmågan av något skäl begränsas (exempelvis på grund av ålder, deltidssjukskrivning osv.).

Några exempel på insatser och utvecklingsarbeten är:

- Tillitsbaserade arbetssätt
- Satsningar kring ledarskapsutveckling
- Medarbetardagar
- Möjligheter till medarbetardriven utveckling, förslagsverksamhet osv.
- Stärkta/utökade friskvårdsförmåner
- Karriärtrappa
- Riktade erbjudanden och arbetslösningar för pensionerade medarbetare
- Utveckling av nya lösningar för medarbetare som deltidsarbetare

## Kompetensstärkande insatser och kompetensomställningar

Ett återkommande tema i nätverksdialogerna är vikten av att på bästa sätt tillvarata medarbetarnas kompetenser för problemlösning kring välfärds- och samhällsutmaningar. Under covidpandemin visade det sig särskilt tydligt att en viktig kapacitet är den samlade förmågan hos ledare och medarbetare att ompröva och förändra arbetssätt, arbetsformer och verktyg för att möta invånarbehov. Även om alla de lösningar som jobbades fram under den här perioden inte nödvändigtvis är relevanta idag, ledde pandemiåren till viktiga erfarenheter som kan nyttjas för att hantera komplexa samhällsutmaningar av andra slag. Utifrån covidpandemin och andra komplexa samhällsutmaningar har vissa kapacitets- och kompetensbehov blivit tydliga. Detta gäller inte minst i organisationer med formella uppdrag kring välfärd, invånares hälsa och hållbar lokal och regional samhällsutveckling. Exempel på behovsområden som nämns är digitalisering, förändringsledning och innovationsarbete, samverkansprocesser, utvecklad medborgardialog, risk- och krisberedskap, förebyggande och främjande sociala insatser osv.

Dialogdeltagarna lyfter betydelsen av att man som organisation och verksamhet systematiskt reflekterar över kompetensförutsättningar utifrån rådande rekryterings- och omvärldsläge. Det handlar om vilka typer av kompetenser det är rimligt att kunna stärka och utveckla i den egna organisationen, i relation till kompetensområden där externa lösningar behövs genom samverkan eller upphandling. En väg framåt kan vara att man i samverkan mellan aktörer och organisationer stärker varandra inom identifierade kompetensområden, till exempel genom gemensamt lärande eller samordnade utbildningsinsatser. Kommuner kan även samnyttja kompetenser genom gemensam rekrytering eller avtalssamverkan. Många dialogdeltagare beskriver dock att det lokala läget i deras hemkommun, med begränsat arbetsmarknadsutbud och utmanande försörjningskvot, gör att verksamhets- och kompetensomställningar behöver ske (och sker). Dvs. vissa generella kompetenser behöver stärkas och jobbas in i organisationen som helhet. Andra kompetenser byggs upp genom att vissa verksamheter, funktioner och processer samordnas ”under ett tak” utifrån invånarbehov. Att hitta lösningar kring särskilda specialistfunktioner kan i många fall vara svårt, men här gäller det enligt dialogdeltagarna framför allt att nyttja möjligheter som finns genom kommunsamverkan i olika former.

De samhällsutmaningar som kommunerna möter ställer allt högre krav på förmåga till omställning och anpassningsbarhet till snabba förändringar. Därmed blir möjligheter till fortbildning, professionsutveckling och arbetsplatslärande mycket viktigt. Utmaningar finns hos många kommuner i länet när det gäller lokal tillgång till utbildningsformer och infrastruktur för livslångt lärande, men på flera håll pågår satsningar för att vidareutveckla lärcentrum som mötesplats och nav.

Exempel på initiativ som syftar till att stärka kompetenser och främja kompetensomställningar i kommunverksamheter är:

- Test- och visningsmiljöer för välfärdsteknik
- Utbildnings- och utvecklingsinsatser kring förändringsledning
- Nätverk och erfarenhetsutbyte kring kvalitets- och förnyelsearbete
- Samordnade professionsstärkande insatser
- Forum/arenor för kollegialt lärande
- Lärcentrum som multifunktionell mötesplats

## **Rekrytera nya medarbetare**

Mot bakgrund av det regionala läget där arbetskraftsutbudet är begränsat och kompetensbehoven stora inom många organisationer och verksamheter, blir frågan om attraktiva helhetslösningar vid nyrekrytering allt viktigare. I nätverksdialogerna pekar många kommuner på att de parallellt behöver jobba med intern processutveckling och externa rekryteringssamarbeten med andra arbetsgivare. I arbetet med nyrekrytering blir sammankopplingen mellan kommunens arbete med arbetsgivar- och platsvarumärket allt tydligare då man i allt högre grad behöver locka ny befolkning, från andra delar av landet eller andra länder. Många dialogdeltagare beskriver att förväntningarna har ökat på kommunens förmåga till intern samordning och platsledarskap (jfr. Hermelin & Persson 2021; Hermelin 2022) i strategiskt kompetensförsörjningsarbete. För många har det även blivit tydligt att det lokala arbetet med dialoger om kommunen som geografisk plats och vilka bilder som kan/bör förmedlas – vid exempelvis rekryteringsarbete – är av stor vikt. Tydligt har det också blivit att beredskapen för ett gott mottagande behöver vara god för att nyinflyttade medarbetare ska

”finna sig tillrätta” och bli kvar över längre tid i sin nya hemkommun och på den nya arbetsplatsen. I många kommuner i länet har det etablerats service- eller lotsfunktioner för inflyttare och i dessa roller ingår ofta dialog med arbetsgivare kring kompetensbehov och matchningsstöd på den lokala arbetsmarknaden. Vissa dialogdeltagare lyfter exempel på hur de samarbetat med inflyttarservice och att detta gett goda resultat. Det kan exempelvis handla om samordnad marknadsföring vid rekryteringsevent, uppslag kring utbildnings- och arbetsmöjligheter till medföljande vid en rekrytering, tips på hyresvärdar som kan ha en ledig lägenhet till en ny medarbetare osv.

I arbetet med nyrekrytering förmedlar dialogdeltagare att behovet ökat av samverkan ur ett plats- och länsperspektiv, där en viktig faktor är att kunna lyfta och förmedla hur man som verksamhet och lokalsamhälle bidrar till en mer hållbar värld. I nätverksdialogerna har många tagit fasta på att unga sätter stort värde i att kunna göra skillnad i lokalsamhället och bidra till social hållbarhet, vilket kan göra att arbete i kommunsektorn och välfärden lockar (se SKR 2022). Att norra Sverige positionerat sig starkt för hållbarhetsomställning gör det, enligt dialogdeltagarna, än mer angeläget att kunna beskriva sin roll som hållbarhetsaktör. Trots att det i nätverksdialogerna framkommer flera olika exempel på hur man som verksamhet, samhällsutvecklare och demokratiaktör bidrar till omställning för en mer hållbar samhällsutveckling, är det inte så vanligt att insatserna beskrivs i termer av hållbarhetsarbete. Detta anses vara en viktig strategisk fråga där kommunerna behöver samverka mer för att vinna styrka. I det här sammanhanget framförs det också som viktigt att samverka med utbildningsaktörer och forskningsmiljöer för att locka studenter till länets kommuner och visa olika arbetsgivar- och karriärmöjligheter. Exempel på sådana initiativ finns tillsammans med science parks och med Luleå tekniska universitet.

I nätverksdialogerna betonar många vikten av att arbetet med attraktionsstärkande insatser och nyrekrytering behöver gå hand i hand med intern processutveckling för att tillvarata nya medarbetare och deras kompetenser på bästa sätt. Återkommande teman från dialogdeltagarna är att arbeta med ”rekryteringsresan” ur ett helhetsperspektiv och skapa bra processer för medarbetares inskolning och utvecklingsförutsättningar i verksamheterna. Det kan exempelvis handla om möjligheterna till arbetsplatslärande och att kunna utvecklas i sitt yrke, strukturer och upplägg för intern rörlighet i organisationen osv.

## **Bredda kompetensutbud och matchning**

Mot bakgrund av att många verksamheter ofta har skevheter i befintlig personalsammansättning och att andelen som tillträder på arbetsmarknaden minskar i relation till behoven, blir ett logiskt steg att arbeta med insatser för att tillvarata hela arbetsmarknadens potential. Många arbetsgivare har insett vikten av aktörskap för att stärka olika gruppers förutsättningar att bli en del av arbetsmarknaden. Det kan handla om att tillhandahålla olika verktyg och stöd samt praktikmöjligheter för att upparbeta färdigheter, meriter och formella kompetenser. Vanligt förekommande är också att erbjuda vägledning och matchning till olika bristyrken. Att arbeta med riktade insatser för att förebygga segregation och bidra till att fler kommer in i det lokala arbetslivet beskrivs av många dialogdeltagare som en viktig del i kompetensförsörjningsarbetet. För befolkningsmässigt små kommuner där arbetsmarknaden är lokal med begränsningar i inpendlingsmöjligheter blir det särskilt viktigt att bryta mönster i utbildnings- och yrkesval och försöka öka rörligheten. Utöver att rekryteringsbasen för den egna organisationen ökar när hög prioritet läggs på aktivt inkluderingsarbete, stärks även det omgivande samhället ur ett socialt

perspektiv. Ökad inkludering på arbetsmarknaden skapar förutsättningar för stärkt samhällstillit och förbättrad folkhälsa.

Dialogdeltagarna poängterar ofta att kommuner har viktiga roller kring ansvarsfull och demokratisk samhällsutveckling. Förväntningarna kring de rollerna – och på kommunen och den enskilda verksamheten som hållbarhetsaktör – ökar än mer utifrån de satsningar som görs kring grön omställning i norra Sverige. I de kommunala rollerna som samhällsutvecklare och demokratiaktör ingår ofta dialogprocesser och komplexa avvägningar där det är viktigt med kapacitet som bygger på en mångfald av perspektiv. Inkluderande arbetsplatser kan ses som en viktig del i att skapa och stärka delaktigheten i samhället, vilket är en grundfaktor för ett livskraftigt samhälle som tål påfrestningar.

I nätverksdialogen betonar många att arbetet med inkluderande normer och värderingar är en central del av att skapa attraktiva arbetsplatser. Dialogdeltagare lyfter att man som organisation och verksamhet kan dra flera vinster av internt värdegrundsarbete som kopplas till samhällsansvaret i rollerna som samhällsutvecklare och demokratiaktör. En organisation som tydligt tar position i samhällsutvecklingen blir intressant för fler. Om man som verksamhet aktivt jobbar för att öppna upp verksamheten i relation till underrepresenterade grupper i arbetslivet i stort, breddas rekryteringsbasen för verksamheten. Dessutom kan förmågan till innovativ problemlösning på sikt stärkas då erfarenhets- och perspektivbredden ökar i den egna organisationen.

Några exempel på utvecklingsarbeten och samarbeten för att bättre tillvarata och bredda kompetensutbudet på arbetsmarknaden är:

- Utvecklade upplägg för praktik. Till exempel i samarbete med lärcentrum, egen arbetsmarknadsverksamhet och Arbetsförmedlingen
- Nya och vidgade vägar till bristyrken genom ingångsjobb, exempelvis vårdnära servicetjänster inom omsorgen
- Modeller för kombinerade arbets- och utbildningsmöjligheter i samarbete med utbildningsaktörer (utbilda sig på plats)
- Koncept för språkpraktik och yrkesintroduktion
- Satsningar på stärkt validering

## Bredda arbetsmarknaden

Utöver insatser för att öka rekryteringsbasen och skapa en mer inkluderande arbetsmarknad blir det – i roller som vägvisare och främjare av lokal samhällsutveckling – även viktigt att aktivt verka för en bredd i arbetslivet med olika sektorer, branscher och arbetsgivare. Många utredningar och analyser har pekat på riskerna för befolkningsmässigt små och glesa kommuner som utgör lokala arbetsmarknader med begränsade inpendlingsförutsättningar (Se t.ex. Erlingsson m.fl. 2015; SOU 2020:8; SOU 2024:6). Riskerna handlar exempelvis om förutsättningar för att klara personal- och kompetensförsörjning i olika samhällsuppdrag, näringslivets tillväxt- och innovationsförmåga och sårbarheter vid strukturovandlingar. Att det finns en viss bredd i utbudet av utbildningar och arbeten på den lokala arbetsmarknaden utgör ofta även en väsentlig faktor för att kunna locka inflyttare och hitta matchningsmöjligheter. Många dialogdeltagare från kommuner där det satsas på uppsökande verksamhet och lotsfunktioner för inflyttare tar upp frågan om näringslivsstruktur och branschbredd som en väldigt central attraktionsfaktor. Här finns ofta utmaningar då en stark tyngdpunkt i många kommuner ligger på varuproduktion och

industrier kopplade till tillverkning och utvinning, medan arbetstillfällena inom tjänstesektorn och kunskapsintensiva branscher inte är lika vanligt förekommande (Region Norrbotten 2020). Utöver attraktionsarbete med fokus på inflyttare finns viktiga perspektiv i frågan som handlar om livsmiljö och livsvillkor över tid ur invånarperspektiv. En bred och dynamisk arbetsmarknad och tillgång till lokala utbildningsalternativ ger möjligheter till rörlighet och kan främja kompetensutveckling, livslångt lärande och karriärväxling. Detta är faktorer som gynnar socialt hållbar samhällsutveckling, jämställdhet och god folkhälsa (se t.ex. Wikholm m.fl. 2018).

Beroende på de lokala arbetsmarknads- och utbildningsförutsättningarna samt pendlingsmöjligheter i kommunen, kan det vara av mycket stor vikt med breda och främjande insatser för näringslivets förutsättningar. I vissa fall kan det även vara angeläget med strategiska satsningar inom särskilda områden där närings- och arbetslivsstrukturen lokalt har begränsningar eller brister. Satsningarna kan handla om entreprenörskaps- och företagsfrämjande aktiviteter, men också påverkansarbete för att locka etableringar. Ibland sker kraftsamling över längre tid för att skapa miljöer för utbildning, forskning och företagande vid exempelvis science parks eller lärcentrum.

I nätverksdialogerna lyfts vissa farhågor kring kommunernas arbetsmarknader när det gäller bristande robusthet utifrån beroenden till vissa enskilda arbetsgivare eller branscher. Allra vanligast är dock att dialogdeltagare pekar på riskfaktorer kopplade till bristande förutsättningar för arbetsmarknadsrörlighet och kompetensmatchning. Här menar många att kommunerna är viktiga "platsledare" för den lokala kompetensförsörjningens förutsättningar. Dels när det handlar om att verka för ett diversifierat närings- och arbetsliv, dels en god utbildnings- och lärandeinfrastruktur så att invånarna kan möta förändrade kompetensbehov och "växla bana" under yrkeskarriären.

## Summering och avslutning

Att som organisation och samhälle hitta vägar att möta nya och föränderliga kompetenskrav är ingen enkel sak. Samhällsutvecklingen ställer ökade krav på kapacitet i flera roller för kommuner och andra offentliga organisationer och det blir allt viktigare med lokalt aktörskap kring komplexa samhällsutmaningar. Kompetensförsörjning i sig upplevs som en svårgreppbar utmaning. Skälen till detta är många (se avsnitt ”Inledande överblick”) och har bland annat att göra med svårigheterna för många kommuner i att ringa in de demografiska nulägesförutsättningarna och agera utifrån de många rollförväntningar som finns. Dessutom finns en inbyggd komplexitet i ”kompetensförsörjningssystemet” som sådant där det inte är lätt att få en överblick över den samlade politiska riktningen och olika aktörers uppdrag. I nätverksdialogerna har det tydligt framgått att kommunerna driver många typer av insatser, på flera olika fronter, för att hantera kompetensutmaningen. Även om mycket kraft läggs på nyrekrytering genomförs många satsningar för att stärka kompetensförutsättningarna i kommunorganisationerna. En hel del görs också ur ett bredare samhällsperspektiv för att bredda kompetensutbudet, stärka matchning och öka den sociala inkluderingen. Det finns dock ett antal gemensamma behovsområden som ofta återkommit under dialogerna och som kan vara viktiga att ta med sig i det fortsatta arbetet med kompetensutmaningen, lokalt och regionalt.

- **En tydligare gemensam strategisk riktning**

*Flerfrontsarbetet med kompetensutmaningen upplevs ofta som spretigt och behov finns av förbättrad samordning kring insatser över tid, internt i kommunorganisationerna såväl som med andra lokala och regionala aktörer. Med en överenskommen strategisk riktning i den egna organisationen blir det lättare att resurssätta, prioritera och följa upp. Det blir även enklare att samarbeta och samverka med andra kring olika insatser.*

- **Att greppa det lokala nuläget**

*Det lokala utgångsläget för kompetensförsörjning är i sig inte alltid lätt att överblicka. Geografiska, demografiska och arbetsmarknadsmässiga faktorer sätter dock ett viktigt nuläge kring vad som kan och bör påverkas – och i vilken riktning. Ibland handlar det om att motverka eller förändra ogynnsamma mönster i utvecklingen, andra gånger om att arbeta främjande utifrån det som redan sker. Lokalt aktörskap för platsens utveckling blir allt viktigare i många kommuner, men här gäller det även att väva in perspektiv och insatser kring hållbar demografi.*

- **Arbete ur flera olika rollperspektiv**

*I arbetet med kompetensutmaningen är det tydligt att man som kommun behöver göra insatser ur flera olika aktörsroller. Som arbetsgivare och välfärdsaktör, likväl som platsledare och samhällsutvecklare. Förväntningarna på att den enskilda verksamheten och kommunorganisationen ska agera för kompetensförsörjning ur ett bredare samhälls- och hållbarhetsperspektiv blir tydligare och tydligare. Då nyrekrytering och uppsökande arbete för att locka nyinflyttare alltmer kopplas ihop blir kommunens roll som främjare av platsutveckling viktig. Nyckeln blir ofta att hitta samlingspunkter och samordna resurser och insatser utifrån de olika rollerna; mellan välfärdsverksamheter, näringsliv, civilsamhälle och utbildningsaktörer.*

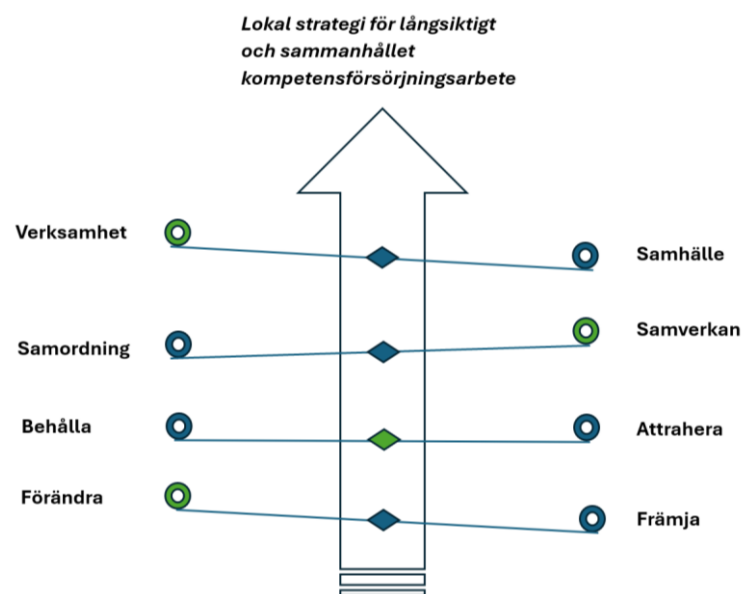


- **Kompetensutmaningen som utgångspunkt**

*Kompetensförsörjningsfrågan utgör i sig en komplex samhällsutmaning. Det finns sällan tydliga ansvarsområden, roller och mandat. I ljuset av detta blir det viktigt med en gemensam referensram och överenskommen riktning för arbetet. Det gäller kommunorganisationen som verksamhet, men även kommunen i relation till andra aktörer i lokalsamhället. Tydligt utifrån dialogerna är att det behövs ett vidgat perspektiv kring kompetensförsörjning där frågan ses som en gemensam ”kompetensutmaning” med flera olika delar. Utöver nyrekrytering handlar kompetensutmaningen om hur befintliga kompetenser hanteras och stärks, verksamheters organisering samt hur organisationen arbetar med kompetensfrågan i ett vidare samhällsperspektiv utifrån hållbarhetsansvar. Mot bakgrund av erfarenheter och behov från nätverksdeltagarna presenterar vi i den här rapporten ett förslag på ett ramverk med fem olika delar där insatser pågår utifrån kommunernas roller som arbetsgivare, välfärdsaktör och samhällsutvecklare.*

De främsta nyckelord som återkommit i nätverksdialogerna kring kompetensutmaningen har varit långsiktighet, strategiska prioriteringar och samordning. Då kompetensbehoven ofta är trängande i den dagliga verksamheten är det fullt logiskt att försöka hitta snabba lösningar. De lösningar som arbetas fram är dock svåra att utvärdera, värdera och skala upp om det saknas en långsiktig kompetensstrategi i kommunorganisationen. Genom en samlad strategi får arbetet en tydligare riktning och det blir lättare att koppla ihop och prioritera insatser och resurser över tid. Dessutom förenklas framtidsinriktad dialog i kompetensfrågan med beslutsfattare i nämnder och styrelser.

Arbetet med kompetensutmaningen innefattar fortlöpande balansgångar. Det handlar exempelvis om vad man gör i den egna verksamheten för att ”klara kompetenserna” och hur man agerar med insatser för att stärka det omgivande samhället. Här finns behov av aktiva avvägningar när det gäller tid och aktiviteter som läggs på starkt *intern samordning*, i relation till initiativ för *samverkanslösningar med externa aktörer*. På mer konkret insatsnivå blir det viktigt att balansera det som görs för att *behålla* kompetens i form av medarbetare och invånare – och *attraktionsfrämjande arbete* som är inriktat på nyrekrytering och inflyttare. I det här sammanhanget kan det variera över tid hur mycket kraft som ska läggas på förändringsinriktade åtgärder (t.ex för att bryta ogynnsamma demografiska och arbetsmarknadsmässiga mönster), i relation till främjande insatser kring lokala styrkor och värden. Som figuren (figur 2) nedan visar kan en övergripande strategi ge riktning och skapa balanspunkter med hänsyn till demografiska förutsättningar och kommunens olika roller utifrån välfärdsverksamhet och hållbar samhällsutveckling.



**Figur 2. Långsiktig strategi och balanspunkter.**

## Referenser

- Anderstig, Christer (2012). Försörjningskvoten i olika delar av Sverige -scenarier till år 2050. Underlagsrapport 8 till Framtidskommissionen. Stadsrådsberedningen. [forsorjningskvoten-i-olika-delar-av-sverige---scenarier-till-ar-2050](#)
- Arbetsförmedlingen 2024. Lägsta arbetslösheten på 16 år i Norrbotten. <https://www.newsworthy.se/artikel/262724/l%C3%A4gsta-arbetsl%C3%B6sheten-p%C3%A5-16-%C3%A5r-i-norrbotten>. Uppdaterad: 11 juli 2024
- Barca, Fabrizio (2009). An agenda for a reformed cohesion policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations. Oberoende rapport utarbetad på begäran av Danuta Hübner, kommissionsledamot med ansvar för regionalpolitik
- Bellerud, Carl, Söderholm, Patrik & Stage, Jesper (2021). Norrbottens roll i samhällsekonomin – En kritisk granskning av regionala indikatorer samt några lärdomar för framtiden. Luleå: Region Norrbotten.
- Björkström, Magnus, Hugosson, Jonas, Edquist, Erika & Roxell, Alva (2021) Enklare vägar till kompetensförsörjning – strategier för långsiktighet och mångfald. Rapport: 0358 (Sweco). Stockholm: Tillväxtverket
- Blombäck, William, Eriksson, Rikard & Lundberg, Johan (2024) Skellefteå under omvandling. En studie av yrkesstruktur och flyttmönster under etableringsfasen av Northvolt. CERUM Rapport Nr 79/2024. Umeå: Umeå universitet.
- Boverket (2022). Befolkningspyramider. <https://www.boverket.se/sv/kommunernas-bostadsforsorjning/underlag-for-bostadsforsorjningen/demografisk-utveckling/befolkningspyramider/>. Uppdaterad: 11 juli 2022.
- Ejdemo, Thomas & Parding, Karolina (2018). 51 000 anställningar i Norrbotten till och med 2030 – En analys av rekryteringsproblem och lösningsförslag. Luleå: Region Norrbotten.
- Eliasson, Benitha (2023). Kompetenskris idag, var är vi då i morgon? Redovisning av uppdraget ”Att mobilisera handlingskraft att hantera kompetenskrisen inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård i Norrbottens län”. FoUI-rapport 97:2023.
- Erlingsson, Gissur Ó; Syssner, Josefina & Ödalen, Jörgen (2015). Strategier för att möta småkommuners utmaningar. SNS Analys nr 26, mars 2015. [https://snsse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2020/02/sns\\_analys\\_nr\\_26.pdf](https://snsse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2020/02/sns_analys_nr_26.pdf)
- Gustafsson, Sara (2022). Omställning till ett hållbart samhälle – vikten av samarbete, samverkan och samordning. I: Hermelin, Brita (red.) *Kommunerna och hållbar utveckling: Demokrati, välfärd och lokal utveckling*. Centrum för kommunstrategiska studier. Rapport 2022: 8.
- Hermelin, Brita & Persson, Bo (2021). Lokala näringslivspolitiska strategier – oreglerat men förväntat i gränlandet mellan ekonomi och politik. Örebro: Kommuninvest
- Hermelin, Brita (2022). Decentraliserad regional utvecklingspolitik med mål om hållbar regional utveckling. Hur kommer kommunerna in i bilden? I: Hermelin, Brita (2022) *Kommunerna och hållbar utveckling – demokrati, välfärd och lokal utveckling*. Rapport 2022: 8. Linköping: Centrum för kommunstrategiska studier. Linköpings universitet.

Hermelin, Brita (2023). Att attrahera och mobilisera för industrietableringar - Batterifabriken i Skellefteå. Rapport 2023:3. Linköping: Centrum för kommunstrategiska studier. Linköpings universitet.

Hörnemalm, Johan, Karlsson, Stina & Lundqvist, Catarina (2023). En yta för nya samhällslösningar? Lärcentrum som lokal möjliggörare. I: Stenbacka, Susanne & Hermelin, Brita (red.) *Hållbar samhällsplanering för landsbygden*. Malmö: Gleerups förlag.

Hörnemalm, Johan (2023). "Vi tjänar alla på det här, men inte i varje fråga". Om kapaciteten för att samverka - och hur samverkan kan skapa kapacitet. FoUI-rapport 94:2023.

Jämställdhetsmyndigheten (2023). Analys av den könssegregerade arbetsmarknaden – förutsättningar för en bredare rekryteringsbas till välfärden. Underlagsrapport 2023: 8.

Klimat- och näringslivsdepartementet (2022). Delredovisning Agenda 2030, M2022/00527.

Länsstyrelsen Norrbotten (2018). Strategi för jämställdhet i Norrbotten 2018-2023. Rapport 2018: 1. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län.

Länsstyrelsen Norrbotten (2023). Regional jämställdhetsstrategi 2024-2030. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län.

Mazzucato, Mariana (2021). Sikta mot stjärnorna. Hur uppdragsdriven innovation kan förändra kapitalismen. Stockholm: Verbal förlag.

Mellander, Charlotta & Bjerke, Lina (2017). "De ungas flykt från staden". I: Syssner, Josefina, Ramberg, Ulf & Häggroth, Sören (red.), *Att äga framtiden: Perspektiv på kommunal utveckling (s. 195-201)*. Linköping: Linköping University Press.

Mukhtar-Landgren, Dalia (2019). Kommunen som experimentverkstad – samhällsbyggande genom piloter och försöksverksamheter. I: Syssner, Josefina (red.) *Ett nytt kontrakt för samhällsbyggande*. Boxholm: Linnefors förlag.

Nordregio (2018). State of the Nordic Region 2018. Nordregio report 2018:1. Köpenhamn.

Nordregio (2019). State of the Nordic Region 2019. Wellbeing, health and digitalization edition. Nordregio report 2020:52. Köpenhamn.

Nordregio (2024a). The Nordic view on sustainability – learnings from the local level. Nordic Voluntary Subnational Review 2024. Nordregio Report 2024:16. Stockholm.

Nordregio (2024b). State of the Nordic Region 2024. Nordregio report 2024:13. Stockholm.

OECD (2022). OECD:s regioner och städer i korthet 2022: Sverige. Noteringar om land. Indikatoruppföljning 2022-11-18. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regions-and-cities-at-a-glance-2022-country-notes\\_69ca668c-en/sweden\\_726f85fc-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regions-and-cities-at-a-glance-2022-country-notes_69ca668c-en/sweden_726f85fc-en.html)

Ramsten, Anna-Carin, Bjursell, Cecilia & Engström, Rebecka (2021). En hållbar infrastruktur för vuxnas livslånga lärande. VR 2021: 04. Stockholm: Vinnova.

Region Norrbotten (2020). Strategi Smart specialisering i Norrbotten.

Region Norrbotten (2021). Behovet av kompetenser när industrin blir grön. Vilka utbildningsinsatser krävs med anledning av den gröna industriella omställningen i Norrbotten. Rapport 2021/09. Stockholm: Oxford Research

SCB 2023a. Starkast sysselsättningsutveckling i norr. [https://www.scb.se/hitta-statistik/temaomraden/sveriges-ekonomi/fordjupningsartiklar\\_Sveriges\\_ekonomi/Starkast-sysselsattningsutveckling-i-norr/](https://www.scb.se/hitta-statistik/temaomraden/sveriges-ekonomi/fordjupningsartiklar_Sveriges_ekonomi/Starkast-sysselsattningsutveckling-i-norr/). Uppdaterad: 13 december 2023.

SCB 2023b. Antal arbetsställen 2023 efter näringsgren, Norrbottens län. SCBs företagsregister. Sammanställning via Regionfakta: <https://www.regionfakta.com/norrbottens-lan/naringsliv/branschstruktur/>

SCB 2023c. Demografisk försörjningskvot efter region. År 2000 – 2023. Försörjningskvot Norrbotten. Sammanställning via Regionfakta: [https://www.regionfakta.com/globalassets/upload/befolkning-och-hushall/b25n\\_2505.pdf](https://www.regionfakta.com/globalassets/upload/befolkning-och-hushall/b25n_2505.pdf)

SCB 2024a. Befolkningspyramid för Sverige. [https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/befolkningspyramid-for-sverige/#Senaste\\_aret](https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/befolkningspyramid-for-sverige/#Senaste_aret). Uppdaterad: 22 februari 2024

SCB 2024b. Den framtida befolkningen i Sveriges län och kommuner 2024-2040. Rapport 2024:3. Örebro.

SKR (2020). Att hantera komplexa samhällsutmaningar. Organisera, styra och leda i samverkan. Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner.

SKR (2022). Unga och välfärdsjobben – intresse, attityder, och tankar kring jobben i kommuner och regioner. Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner.

SKR 2023a. Vägval för framtiden 5 – en spaning mot år 2035. Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner.

SKR 2023b. Lokala samhällskontrakt – ett kunskapsunderlag kring behoven, förutsättningarna och utformningen. Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner.

SKR 2024. Strategier för att säkra kompetensförsörjningen – nio strategier för arbetsgivare inom kommuner och regioner. <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.68576.html>. Uppdaterad: 27 november 2024.

Smedlund, Anssi (2006). The roles of intermediaries in a knowledge system. Journal of intellectual capital, vol. 7, nr. 2, s. 204-220.

SOU 2023:94. Förändring genom försök - försöksverksamhet i den kommunala sektorn. Stockholm: Finansdepartementet.

SOU 2020:8. Starkare kommuner – med kapacitet att klara välfärdsuppdraget. Stockholm: Finansdepartementet.

SOU 2024:6. Steg mot stärkt kapacitet. Betänkande av kommunperspektivutredningen. Stockholm: Finansdepartementet.

Stadskontoret (2023). Hand i hand – en analys av kommunal samverkan. Rapport 2023:5.

Tillväxtverket 2020a. Landsbygders kompetensförsörjning – redovisning till regeringen. Dnr Ä 2019-1134. Stockholm: Tillväxtverket.

Tillväxtverket 2020b. Städer och landsbygder - forskning, fakta och analys. Rapport 0343. Stockholm: Tillväxtverket.

Tillväxtverket 2021. Geografier som inte syns – om landsbygder och städer i de regionala utvecklingsstrategierna. Rapport 0362

Tillväxtverket 2023. Tillstånd och trender för regional tillväxt 2022. Rapport 0439. Stockholm: Tillväxtverket.

Utbildningsutskottet (2022a) 2021/22:UbU25. Dimensionering av gymnasial utbildning för bättre kompetensförsörjning. Betänkande. Stockholm: Utbildningsutskottet.

Utbildningsutskottet (2022b). 2021/22:UbU23. Validering för kompetensöverföring och livslångt lärande. Stockholm: Utbildningsutskottet.

Wikholm, Charlotte, Sparrhoff, Gun, Jarebrant, Caroline, Wallo, Andreas & Kock, Henrik (2018) Strategisk kompetensförsörjning för hållbart arbetsliv: en kunskapsöversikt och analys av utvalda ESF-projekt. Mölndal: Swerea IVF.

Wallo, Andreas & Kock, Henrik (2014). Intermediärer som stöd för kompetensförsörjning: Ett kunskapsbidrag. HELIX working papers, ISSN 1654-8213