



Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper  
Cerut, Centrum för forskning om regional utveckling

---

Åsa Rydin

# Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner

Diskussioner kring ett gemensamt angreppssätt

---

Åsa Rydin

# Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner

Diskussioner kring ett gemensamt angreppssätt

Arbetsrapport  
2008:10

Åsa Rydin. *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner*  
- *Diskussioner kring ett gemensamt angreppssätt*

Arbetsrapport 2008:10

© Författaren

Distribution:

Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper

Cerut, Centrum för forskning om regional utveckling

651 88 KARLSTAD

054-700 10 00

[www.kau.se](http://www.kau.se)

Tryck: Universitetstryckeriet, Karlstad 2008

## Förord

Region Värmland har initierat uppdraget att i samarbete med Karlstads universitet ge förslag på en modell för arbetet med strategisk kompetensförsörjning för Värmlands kommuner. Åsa Rydin vid Cerut, Centrum för forskning om regional utveckling vid Karlstads universitet, har genomfört uppdraget.

Tillgång till arbetskraft med relevant kompetens för arbetsmarknaden i en region är avgörande för utvecklingen. Problematiken om matchningen mellan utbud och efterfrågan är inte ny men den accentueras i takt med ökande pensionsavgångar och minskande födelsetal. Konkurrensen om arbetskraft förväntas således öka. Detta betyder att kompetensförsörjningsstrategier på bland annat lokal och regional nivå blir allt viktigare. Förutsättningar och åtgärder för kompetensförsörjning har lokala variationer. För Region Värmland kan det vara relevant att satsa resurser på att utveckla system för inventering av kompetensbehov. Med en gemensam bas och utgångspunkt kan åtgärderna i sin tur variera mellan länets kommuner.

Ett stort tack riktas till de personer på Årjängs, Sunne och Hagfors kommuner, Elektromekan, Stora Enso, Uddeholm Tooling samt Landstinget i Värmland som ställt upp på intervjuer under studiens gång.

Karlstad i maj 2008.

Lars Aronsson Professor, föreståndare för Cerut



## Sammanfattning

På senare år har många arbetsgivare blivit varse om svårigheter att rekrytera personal med relevant kompetens, detta gäller t.ex. yrken som svetsare, NC-operatörer, vårdbiträden och hantverkare av olika slag. En region som inte kan tillhandahålla kompetent arbetskraft till sina företag riskerar en tillbakagång i tillväxten genom utflyttning av verksamheter och invånare och därigenom ytterligare dränering av kompetens. Denna problematik i kombination med stora pensionsavgångar och minskade födelsetal innebär sannolikt att den mellanregionala konkurrensen om invånare och företag kommer att öka i framtiden. Det betyder att kompetensförsörjningsstrategier blir allt viktigare i tillväxtarbetet. Näringslivsutveckling, äldreomsorg och utbildningsfrågor är till stor del integrerat i det arbete som sker på kommunal nivå, utefter den aktuella kommunens specifika förutsättningar. En viktig fråga är emellertid vad regionen kan göra för att underlätta situationen för kommunerna i länet när det gäller strategier för kompetensförsörjning.

Centrum för forskning om regional utveckling (Cerut) vid Karlstads universitet fick hösten 2007 uppdraget att utreda ett förslag till en modell för att arbeta med strategisk kompetensförsörjning för Värmlands kommuner. Initiativet till studien togs från Region Värmland med Karlstads universitet som samarbetspartner. Viktiga utgångspunkter är:

- Kommunernas/företagens arbetskraftsbehov nu och framledes
- Eventuella rekryteringssvårigheter och konsekvenser av detta
- Outnyttjade resurser bland invånarna
- Befintliga strategier för kompetensutveckling samt förslag på nya lösningar

För att strukturera undersökningen valdes tre kommuner ut som fallstudier, dessa är Årjängs, Sunne och Hagfors kommuner.

Att den arbetsföra delen av befolkningen minskar i antal verkar vara en oundviklig utveckling. Med tanke på de krav som detta ställer på regionerna kan nyckelfaktorer vara att anpassa sig efter omvärldstrenderna, att förebygga de negativa konsekvenserna och att ta tillvara på de befintliga resurserna. Det kan vara svårt att motivera till ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning i kommuner som hittills inte blivit lidande av arbetskraftsbrist. Än så länge ter sig bristen partiell, inom vissa specifika yrkesgrupper. Då det finns ett flertal utvecklingsområden att prioritera för en kommun läggs kanske inga större insatser på att förebygga en osäker utveckling. För är den stundande arbetskraftsbristen ett faktum? Eller är den allvarliga situationen i och med 40-talisternas pensionsavgångar överdriven?

Samlade resurser bör kanske läggas på att utveckla system för inventering av kompetensbehovet. Det är kanske framförallt här som regionen kan vara till hjälp för kommunerna, som själva i flera fall har svårigheter att avsätta nödvändiga resurser för det. En sådan insats är det också lättare för regionen att skapa rutiner kring, jämfört med att introducera en modell för att arbeta med åtgärder. Kompetensförsörjning är en omfattande fråga som kräver ett helhetsperspektiv. I praktiken behöver detta diskuteras i ett brett forum, på en väl etablerad arena. Förslagsvis i form av återkommande breddgruppsmöten, som dels kan fungera som behovsinventeringar och som dels skapar förutsättningar för att komma till rätta med eventuella brister. Detta kan i sin tur bidra till en ökad rörlighet och dynamik på den lokala arbetsmarknaden.



## Innehåll

<b>1. Inledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Uppdraget .....	9
1.2 Tillvägagångssätt och urval.....	9
1.3 Disposition .....	10
<b>2. Betydelsen av att arbeta med strategisk kompetensförsörjning.....</b>	<b>11</b>
2.1 Demografi i förändring.....	11
2.1.1 Framtida utmaningar .....	14
2.1.2 Potentiella lösningar/strategier.....	16
<b>3. Arbetskraftsbrist som hotar tillväxten? .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Nulägesanalyser och inventeringar.....</b>	<b>20</b>
<b>5. Nyttjande av befintlig kompetensbank .....</b>	<b>24</b>
<b>6. Strategier för framtida kompetensförsörjning.....</b>	<b>26</b>
6.1 Tidigare och pågående projekt/strategier .....	26
6.2 Samverkan mellan offentlig och privat sektor .....	28
6.3 Arenor för interaktion.....	30
<b>7. Summering.....</b>	<b>32</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>35</b>

## Figurförteckning

Figur 1: Födelseöverskott, prognos 2007-2050.....	12
Figur 2: Invandringsöverskott, prognos 2007-2050.....	12
Figur 3: Åldersfördelning i riket 2007 .....	13
Figur 4: Åldersfördelning i riket, prognos för 2050.....	14
Figur 5: Åldersfördelning i Årjängs kommun 2007 .....	20
Figur 6: Åldersfördelning i Sunne kommun 2007 .....	21
Figur 7: Åldersfördelning Hagfors kommun 2007.....	21
Figur 8: Viktiga byggstenar i en kompetensförsörjningsmodell.....	33





## 1. Inledning

I det regionala tillväxtprogrammet (RTP) för Värmlands län 2004-2007 definieras kompetensfrågorna som ett av fem prioriterade insatsområden. Under denna period har fokus legat på att öka rörligheten på arbetsmarknaden, att förbättra matchningen mellan utbudet av utbildningar med efterfrågade kunskaper från arbetsgivarna, att bryta könsmonster gällande utbildnings- och yrkesval, ökade satsningar på FoU samt att ta tillvara invandrares kompetens.<sup>1</sup> I uppföljaren till RTP, det regionala utvecklingsprogrammet (RUP), har insatsområdet *Kompetensen* döpts om till *Kompetensförsörjning* och de tillhörande strategierna är inriktade på att höja utbildningsnivån i länet, att bättre matcha kompetensen efter behoven i det värmländska näringslivet samt att minska sjukskrivningarna och på så sätt få ut fler värmlänningar i arbetslivet.

På senare år har många arbetsgivare blivit varse om svårigheter att rekrytera personal med relevant kompetens, detta gäller t.ex. yrken som svetsare, NC-operatörer, vårdbiträden och hantverkare av olika slag. En region som inte kan tillhandahålla kompetent arbetskraft till sina företag riskerar en tillbakagång i tillväxten genom utflyttning av verksamheter och invånare och därigenom ytterligare dränering av kompetens. Denna problematik i kombination med stora pensionsavgångar och minskade födelsetal innebär sannolikt att den mellanregionala konkurrensen om invånare och företag kommer att öka i framtiden. Det betyder att kompetensförsörjningsstrategier blir allt viktigare i tillväxtarbetet. Näringslivsutveckling, äldrevård och utbildningsfrågor är till stor del integrerat i det arbete som sker på kommunal nivå, utefter den aktuella kommunens specifika förutsättningar. En viktig fråga är emellertid vad regionen kan göra för att underlätta situationen för kommunerna i länet när det gäller strategier för kompetensförsörjning.

### 1.1 Uppdraget

Centrum för forskning om regional utveckling (Cerut) vid Karlstads universitet fick hösten 2007 uppdraget att utreda ett förslag till en modell för att arbeta med strategisk kompetensförsörjning för Värmlands kommuner. Initiativet till studien togs från Region Värmland med Karlstads universitet som samarbetspartner. Viktiga utgångspunkter är:

- Kommunernas/företagens arbetskraftsbehov nu och framledes
- Eventuella rekryteringssvårigheter och konsekvenser av detta
- Outnyttjade resurser bland invånarna
- Befintliga strategier för kompetensutveckling samt förslag på nya lösningar

### 1.2 Tillvägagångssätt och urval

Vid framtagandet av en länstäckande strategi är det emellertid viktigt att utgå ifrån lokalspecifika förutsättningar och ha i åtanke att verktyget ska vara tillämpbart i såväl Karlstad som

---

<sup>1</sup> Länsstyrelsen i Värmland & Region Värmland, 2003, s. 8-9

Munkfors. För att strukturera undersökningen valdes tre kommuner ut som fallstudier, dessa är Årjängs, Sunne och Hagfors kommuner. Näringslivsstrukturen i Årjäng och Sunne kan ses som mer diversifierad än i Hagfors, där ett större industriföretag inom Stål och verkstad har haft/har en avgörande roll i utvecklingen. I Årjäng ger gränsen mot Norge stora utvecklingsmöjligheter för handeln, men innebär också att efterfrågad kompetens pendlar ut från kommunen. Sunnes företagande karaktäriseras till stor del av förpackningsindustrin (flexografi), spa och wellness-sektorn samt besöksnäringen.

Kontakter har tagits med tjänstemän och politiker på de nämnda kommunerna, betydelsefulla företag samt företrädare för Landstinget i Värmland. För en detaljerad förteckning över respondenter hänvisas till referensavsnittet.

### **1.3 Disposition**

Avsnitt 2 innehåller en beskrivning av de demografiska förändringar vi i Sverige och övriga västvärlden står inför. Därtill ges exempel på de utmaningar det innebär samt en diskussion kring tänkbara strategier för att möta utvecklingen. I nästkommande kapitel (3-6) finns en mer lokal förankring, där tyngdpunkten ligger på de värmländska kommunernas situation gällande arbetskraftsbrist (kap 3), kompetensinventeringar (kap 4), nyttjande av befintliga resurser (kap 5) samt utarbetade strategier för framtida kompetensförsörjning (kap 6). Däri ingår tidigare och pågående utvecklingsprojekt, samverkan mellan kommun (utbildningssystem) och näringsliv med tillhörande arenor för interaktion och dialog. Slutligen ges en summering innehållande viktiga byggstenar i en kompetensförsörjningsmodell samt reflektioner kring dessa.

## 2. Betydelsen av att arbeta med strategisk kompetensförsörjning

### 2.1 Demografi i förändring

Förändringar i ett lands befolkningsstruktur kan ses som en del i samhällsutvecklingen, t.ex. hur den demografiska transitionens faser genomgående har präglat länders ekonomiska tillväxtprocess. Den femte fasens eventuella konsekvenser för näringsliv, arbetsmarknad och offentlig service har på senare år blivit alltmer uppmärksammade i västvärlden. Problematiken som de industrialiserade länderna står inför är att en minskande andel personer i arbetsför ålder tvingas försörja allt fler äldre, medan födelsetalen inte tenderar att öka. Därtill väntas ytterligare en ökning av människors medellivslängd.<sup>2</sup>

Bakomliggande faktorer till minskningen i mortalitet (den s.k. mortalitetsrevolutionen) är framgångar inom medicinforskningen kombinerat med en förbättrad levnadsstandard, som i sig är ett resultat av den ekonomiska utvecklingen.<sup>3</sup> Enligt SCB:s beräkningar kommer medellivslängden för män att öka från 78,7 år (2006) till 83,8 år (2050) och för kvinnor från 82,9 till 86,3 år.<sup>4</sup>

Den låga fertiliteten grundar sig i den tilltagande urbaniseringen, kvinnors inträde på arbetsmarknaden och för hushållen därmed ökade kostnader att skaffa barn.<sup>5</sup> De i-länder som tillhandahåller bristfällig barnomsorg och baserar sin familjepolitik på traditionella värderingar kommer som en konsekvens att inom kort stå inför en allvarlig försörjningsproblematik, ett tydligt exempel från Europa är Italien. SCB:s befolkningsprognoser för riket som helhet visar att födelsetalen kommer att fortsätta att minska de kommande 50 åren (fig. 1) samtidigt som det sker en minskning av antalet inflyttade (fig. 2). Sverige kommer dock att ha ett fortsatt invandringsöverskott och därmed totalt sett en befolkningsökning under hela prognosperioden. Den främsta orsaken till att SCB beräknar en minskning av fruktsamheten är senareläggningen av barnafödandet. Medelåldern för förstagångsmamman har ökat från 24 till 29 år sedan 1970 och detta medför fler antal barnlösa samt färre barn per familj. Avgörande faktorer för invandring är situationen i omvärlden gällande oro, krig och ekonomiska förhållanden samt den svenska migrationspolitiken.<sup>6</sup>

---

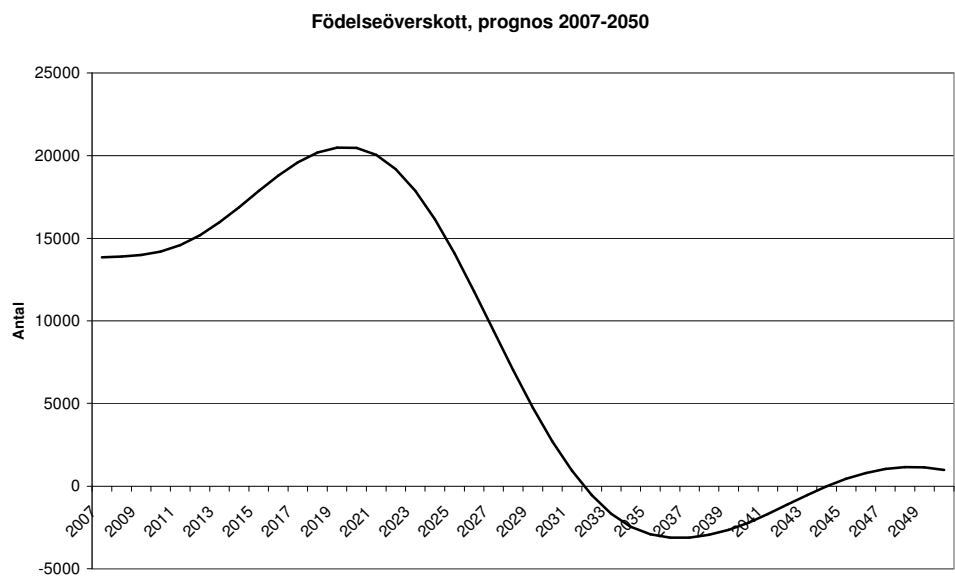
<sup>2</sup> ITPS A2002:010, s. 7-9

<sup>3</sup> ITPS A2002:013, s. 12-13

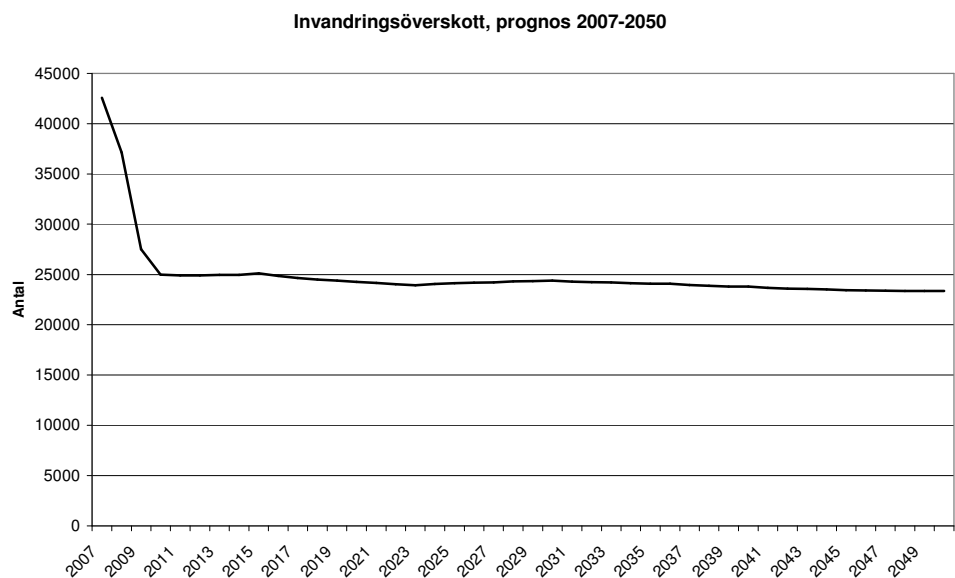
<sup>4</sup> SCB, 2007, s. 11

<sup>5</sup> ITPS A2002:013, s. 12-13

<sup>6</sup> SCB, 2007, s. 11-12



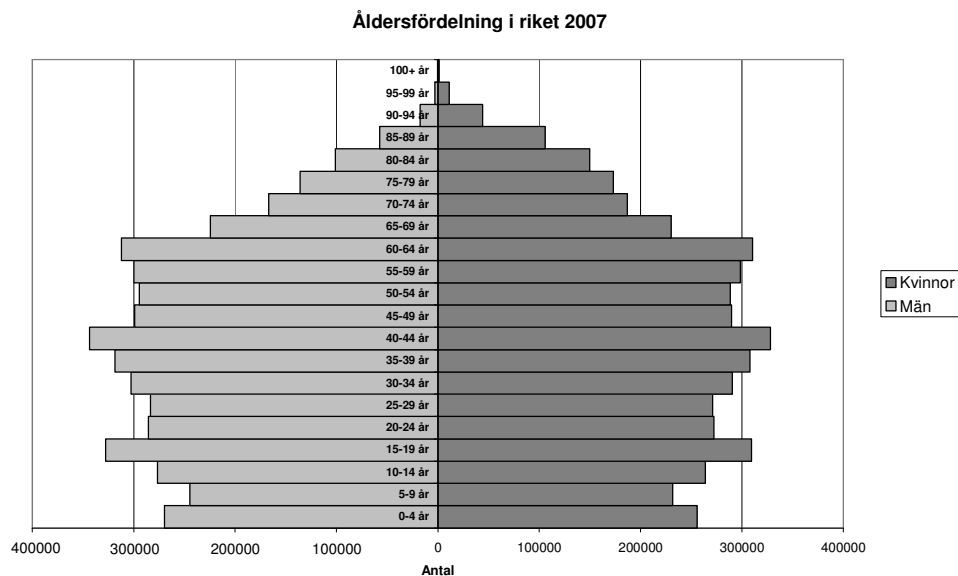
**Figur 1: Födelseöverskott, prognos 2007-2050**



**Figur 2: Invandringsöverskott, prognos 2007-2050**

De närmsta 10 åren är det den äldre delen av befolkningen som beräknas öka mest. De över 65 år väntas öka med omkring 380 000 personer samtidigt som det även kommer att ske en ökning (ca 76 000 personer) av antalet invånare i arbetsför ålder. När det gäller de yngre, mellan 0 och 19 år, beräknas en minskning av drygt 29 000 personer. Sett till hela prognosperioden kommer antal personer över 65 år att öka med hela 55 % (890 000 personer). SCB delar

in pensionärerna i ”yngre äldre” (65-79) och ”äldre äldre” (80 +) och menar att det de kommande 10 åren främst är de ”yngre äldre” som kommer öka i antal, medan de ”äldre äldre” kommer att bli allt fler runt 2020. Som bekant är det de stora födelsekullarna på 40-talet som ligger till grund för denna utveckling.<sup>7</sup>

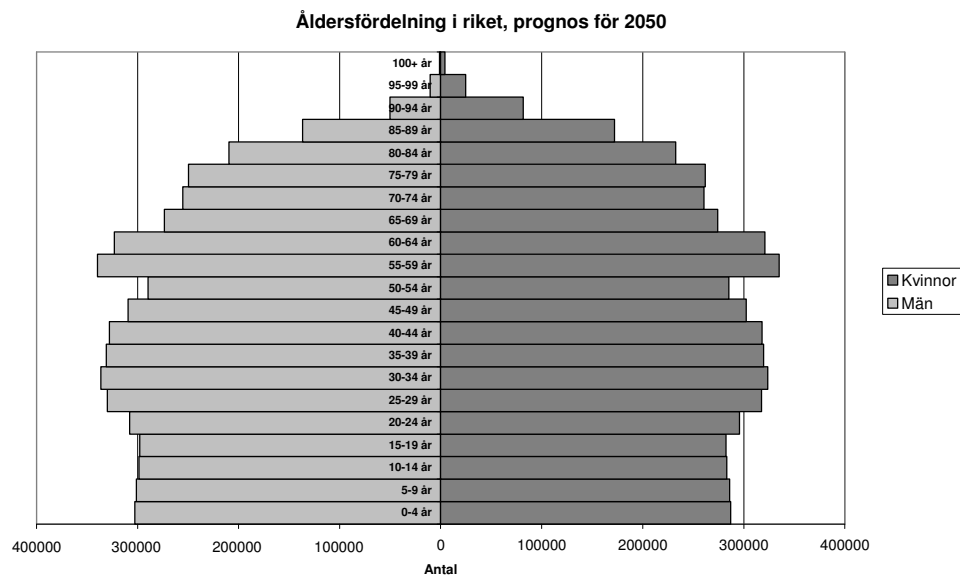


**Figur 3: Åldersfördelning i riket 2007**

I nuläget är de största ålderskategorierna män 40-44 år, följt av män 35-39 år och kvinnor 40-44 år. Födelsekullarna har varierat kraftigt de senaste decennierna, vilket kan medföra varierande förutsättningar för tillgång och kvalitet på daghem och skolor.<sup>8</sup> Andelen av befolkningen över 65 år ökade från 13 % 1968 till 17 % 2006, medan andelen personer i arbetsför ålder förblev oförändrad. Däremot har det skett en minskning av barn och ungdomar mellan dessa år, från 28 till 24 %. Enligt de prognoser som tagits fram av SCB kommer motsvarande siffror år 2050 att vara omkring 24 % (65+ år), 54 % (20-64 år) och 22 % (0-19 år).

<sup>7</sup> SCB, 2007, s. 5, 8-9

<sup>8</sup> SCB, 2007, s. 6



**Figur 4: Åldersfördelning i riket, prognos för 2050**

### 2.1.1 Framtida utmaningar

Den ökade försörjningsbördan kan nämnas som en i raden av förändringsprocesser under senare delen av 1900-talet, då det även ägt rum en omfattande ekonomisk globalisering, europeisk integration, IT-revolution samt omvandling inom näringsliv och arbetsmarknad.<sup>9</sup> En viktig fråga är hur och i vilken grad den ökade försörjningsbördan kommer att påverka villkoren för offentlig verksamhet, särskilt gällande vård och omsorg, utbildning och arbetskrafts-/kompetensförsörjning.<sup>10</sup> Bland de anställda i offentlig förvaltning visar åldersstrukturen att nästan hälften av dessa kommer att gå i pension inom 10-15 år. Rekrytering av personal med rätt kompetens är en avgörande fråga för kommuner och landsting som framöver kommer att få ökad betydelse, särskilt i fråga om olika typer av specialistkompetens och anställda inom äldreomsorgen.<sup>11</sup>

I många delar av landet kan dessa konsekvenser komma att utgöra ett hot mot den regionala utvecklingen och det blir alltmer viktigt att fokusera på olika typer av strategiska lösningar för att lindra de negativa effekterna av en höjd försörjningskvot. I synnerhet med tanke på att den svenska välfärden baseras på transfereringar från förvärsarbetande till icke-förvärsarbetande<sup>12</sup>.

*De låga födelsetalen i kombination med 40-talisternas uttåg från arbetsmarknaden förväntas leda till en arbetskraftsbrist och en minskning av den ekonomiska tillväx-*

<sup>9</sup> SOU 2007:72, s. 57

<sup>10</sup> ITPS A2002:013, s. 21

<sup>11</sup> SOU 2007:72, s. 60

<sup>12</sup> ITPS A2002:013, s. 21

*ten. Förändringarna i den demografiska strukturen förväntas även påverka företagens kompetensförsörjning och organisation, varför förändringar av dessa är nödvändiga.*<sup>13</sup>

En befolkning med hög kompetensnivå kommer att bli en allt viktigare konkurrensfördel för regionerna när det gäller företagsetableringar. En framgångsfaktor är utvecklad samverkan mellan kommunala/regionala aktörer, utbildningssystem (även FoU-resurser) och näringsliv. Ett exempel på dialog är att kommuner förmedlar högskoleutbildning via sina lärcentra. Ett annat exempel är förekomsten av s.k. kommundoktorander, d.v.s. doktorander vid statliga lärosäten som har sin anställning i kommuner och landsting. I SOU 2007:72 framgår att det i Sverige finns ca 250 kommunala lärcentra, varav omkring 180 erbjuder högskoleutbud. Lärcentret fungerar som en förmedlare av utbildning och kompetens utifrån regionens behov i samspel med relevanta aktörer såsom Arbetsförmedlingen, högskolor, näringsliv och lokala utbildningsanordnare.<sup>14</sup> En viktig fråga för regionen är vad de kan bidra med till de kommuner som inte klarar av att driva detta på egen hand.

Som tidigare nämnts kommer kompetensförsörjningen inom vård och omsorg att bli allt mer betydelsefull för att kunna erbjuda nödvändig service till den växande delen pensionärer. En minst lika stor utmaning är kompetensutvecklingen inom området, då framtidens åldringar kommer att ha avsevärt högre krav än dagens när det gäller standard och tillgång till vård. Detta ställer krav på samordning mellan landsting, kommuner, vårdföretag och utbildningssystem. De kommande åren krävs ett allt större helhetsperspektiv hos de anställda, med färdigheter inom bl.a. pedagogik, rehabilitering, sjukdomars/skadors konsekvenser och förebyggande åtgärder. En alltmer väsentlig del inom vården är teknisk kompetens eftersom vi kommer att se ett uppsving av IT-lösningar för äldre i deras vardag. Det kommer att bli ett ökat behov av chefer och det är också en anledning till att stimulera till kompetensutveckling på arbetsplatserna.<sup>15</sup>

Arbetskraftsbristen i en region kan definieras som partiell eller generell. Med partiell arbetskraftsbrist menas att bristen är koncentrerad till vissa specifika yrkesområden, såsom t.ex. vård, skola eller transport. En sådan typ av brist är ofta återkommande och framtvingar vanligtvis inga omfattande omorganiseringar eller strategier. Bakomliggande orsaker kan vara ett ekonomiskt uppsving inom den aktuella yrkeskategorin, tröghet i utbildningssystemet samt att de aktuella yrkena inte är eftertraktade hos den yngre delen av befolkningen. En generell arbetskraftsbrist beror på större förändringar inom demografin och medför en brist inom flera viktiga sektorer i samhället, på grund av de tidigare nämnda låga födelsetalen och de stora pensionsavgångarna. Den senare av dessa två problemsituationer ställer stora krav på förmågan att hitta långsiktiga lösningar. En generell brist innebär ofta att lönerna stiger och att det då i ett längre perspektiv blir billigare att ersätta arbetskraften med kapital. Inom tjänstesektorn, såväl offentlig som privat, är en sådan lösning i många fall ogenomförbar, på grund av arbetsintensiteten. Därmed kommer den framtida arbetskraftsbristen att innebära stora utmaningar för de kommunerna som inte har ekonomiskt utrymme för löneökningar för att attrahera personal.<sup>16</sup>

Som ett invändande argument hävdas att marknaden är anpassningsbar till nya demografiska förhållanden och att stora pensionsavgångar inte nödvändigtvis medför arbetskraftsbrist. Istäl-

---

<sup>13</sup> ITPS A2002:010, s. 11

<sup>14</sup> SOU 2007:72, s. 60, 192, 206

<sup>15</sup> Socialstyrelsen, 2004, s. 17-19, 23

<sup>16</sup> ITPS A2002:010, s. 16, 52-53



let yttrar sig detta i stigande löner och arbetskraftskostnader, som i sin tur skulle kunna attrahera ny kompetens, bland de yngre eller bland personer utanför Sverige. Organisatoriska och teknologiska rationaliseringar kan vara ett resultat av ökade kostnader för att anställa arbetskraft, men frågan är om detta kan kompensera den tyngre försörjningsbördan.<sup>17</sup>

Omfattningen av den demografiska utvecklingens negativa effekter kommer inte att te sig likartad i landets alla regioner. De regioner som haft en svag befolkningsutveckling de senaste åren kommer troligtvis att relativt omgående stå inför försörjningssvårigheter, medan andra delar av landet med folkökning (storstadsområden och universitetsregioner) kan skjuta upp processen.<sup>18</sup>

Utvecklingen inom IT-området har skapat gynnsamma förutsättningar för distansstudier/arbete och företagande. För regionernas och kommunernas del handlar det också om att underlätta rörligheten på arbetsmarknaden, då dessa tendenser förväntas öka, och att då samspe- la med angränsande kommuner eller regioner och arbeta för gemensamma infrastrukturlös- ningar.

## 2.1.2 Potentiella lösningar/strategier

Att kunna försörja arbetsgivare med rätt sorts kompetens är en väsentlig förutsättning för till- växten i stort. Det förutsätter också en omfattande samordning inom flera olika politikområ- den.<sup>19</sup>

En strategi för att öka försörjningskvoten är att expandera den arbetsföra befolkningen genom invandring, att importera arbetskraft. En intressant grundtanke, men hur realiserbar är den? Hela Europa står inför en omställning med en växande andel åldrande befolkning, därmed kan det bli svårt för Sverige att vara konkurrenskraftigt i detta sammanhang med tanke på de rela- tivt sett låga lönerna för högutbildade i kombination med höga skatter.<sup>20</sup> Dessutom en kortsik- tig lösning kan tyckas, då även den invandrade arbetskraften åldras och kommer att behöva vård och utbetald pension. I många fall är det kanske billigare att istället ersätta arbetskraft med kapital. Det finns också en risk för en ökad segregering på arbetsmarknaden, d.v.s. att immigranterna ses som en komplementär arbetskraft som tar arbeten som den inhemska be- folkningen ratar. En annan svårighet är att bristen på arbetskraft kommer att te sig mest om- fattande inom skola, vård och omsorg där viss kännedom om språk och kultur krävs. Det blir därför extra kostsamt att substituera den svenska arbetskraften med invandrad, samtidigt som det är inom dessa sektorer som den inhemska arbetskraften tenderar att söka sig bort ifrån.<sup>21</sup> Emellertid visar analyser gjorda av ITPS 2004 att en ökad invandring endast har begränsad påverkan på försörjningsbördan. Det framhålls att det är en utmaning att rekrytera arbetskraft från andra länder som matchar den svenska arbetsmarknadens behov. Större positiva effekter kan genereras genom att öka deltagandet i arbetslivet hos den redan invandrade befolkning-

---

<sup>17</sup> ITPS, A2004:022, s. 11

<sup>18</sup> Ibid. s. 27

<sup>19</sup> Nutek, 2002:7, s. 2-3

<sup>20</sup> ITPS, A2002:013, s. 14

<sup>21</sup> ITPS A2002:010, s. 12, 19, 24, 47

en.<sup>22</sup> En viktig aspekt som inte bör glömmas bort är Sveriges potentiella förmåga att behålla sin infödda arbetskraft då konkurrensen om kompetens ökar i ett europeiskt perspektiv.<sup>23</sup>

Viktigt att ha i åtanke är att de omfattande demografiska förändringar vi står inför är resultatet av en åldersstruktur som skapats under tidigare decennier. Även om processen i hög grad går att förutse, är möjligheterna små att påverka denna under de närmsta 50 åren.<sup>24</sup>

En annan strategi är att tillvarata kompetenser hos människor i arbetsför ålder, men som står utanför arbetsmarknaden. Frågan är hur stor mobiliseringspotential det egentligen finns? I många fall är troligen ett inträde på arbetsmarknaden varken möjligt eller önskvärt. Jämfört med ett flertal andra länder finns det en hög förvärvsfrekvens bland kvinnor i Sverige, dock har kvinnor ett lägre arbetskraftsdeltagande och en lägre inkomst än männen. ITPS bedömer trots detta att det bland kvinnor finns outnyttjade resurser som är värdefulla på arbetsmarknaden. När det gäller pensionärer har ålderspensionärer, enligt analyser av ITPS, en högre benägenhet att arbeta än personer som begärt förtidspension.<sup>25</sup>

Även om det finns mobiliseringspersonal bland Sveriges befolkning innebär det troligtvis stora svårigheter att i praktiken förverkliga detta i en omfattning som möter efterfrågan i vissa regioner och yrkesområden. Det är således ingen helhetslösning på försörjningsproblematiken, insatser av detta slag kan emellertid ha positiva effekter på tillväxten inom delarbetsmarknader.<sup>26</sup>

En tredje lösning som nämns är produktivitetsökningar och effektiviseringsåtgärder genom teknologiska, institutionella och organisatoriska förändringar. Sådana åtgärder är av mer långsiktig karaktär och kan eventuellt bromsas upp om man fokuserar på mer kortsiktiga lösningar såsom importerad arbetskraft. En regions innovationskraft är ofta ett resultat av efterfrågan, som i sin tur påverkas av demografiska faktorer. Det är därför möjligt att befolkningsförändringar medför effekter för en regions teknologi och investeringar.<sup>27</sup> Rekryteringssvårigheter inom en viss sektor stimulerar den teknologiska utvecklingen, i många fall i den grad att de tekniska framstegen kompenserar för den låga tillgången på arbetskraft.<sup>28</sup> Den moderna IT-tekniken har möjliggjort för många företag att rationalisera och därmed skära ner på personal, ett tydligt svenskt exempel är Posten. Denna utveckling lär fortsätta och ta sig nya uttryck inom branscher som av olika anledningar ser behov av att minska antalet anställda. Skulle det t.ex. till viss del fungera att få vård via Internet, skulle det innebära ökad tillgänglighet och resurssparande. När det gäller den arbetsintensiva tjänstesektorn finns det emellertid en stor osäkerhet i hur möjlig en teknologisk förändring är, eftersom den ofta är ett resultat av en långdragen process.<sup>29</sup>

---

<sup>22</sup> ITPS, A2004:022, s. 14

<sup>23</sup> ITPS A2002:010, s. 62

<sup>24</sup> ITPS, A2004:022, s. 15

<sup>25</sup> Ibid. s. 17-18, 21, 23

<sup>26</sup> Ibid. s. 22

<sup>27</sup> ITPS A2002:010, s. 7, 17-18

<sup>28</sup> Institutet för framtidsstudier, 2007:10, s. 9

<sup>29</sup> ITPS A2002:010, s. 19, 49

### 3. Arbetskraftsbrist som hotar tillväxten?

I vilken grad ses den stundande arbetskraftsbristen som ett hot mot tillväxten? Hur ser situationen ut i Värmlands kommuner, av vilka flertalet kan ses som relativt glesbefolkade? Vid intervjuer i de för studien utvalda kommunerna Årjäng, Sunne och Hagfors verkar detta hittills inte varit ett problem, definitivt inte i den omfattning att det har haft en negativ påverkan gällande investeringar, näringslivsutveckling eller förmågan att driva primärvård, omsorg och skolor. De tillfrågade företagen Elektromekan i Årjäng och Uddeholm Tooling i Hagfors har än så länge inte stått inför utmaningar att attrahera rätt sorts kompetens. För Elektromekans del är företaget enligt personalchef Örjan Gruvborg i en motsatt situation, de senaste åren har de varit tvungna att säga upp ett stort antal anställda; från 470 anställda 2001 till dagslägets 150. Därmed är rekryteringsarbetet inga problem eftersom de nya arbetarna så att säga redan finns i systemet. Lena Hedström, personalrekryterare på Skoghalls Bruk (Stora Enso), berättar att de har vissa svårigheter att hitta rätt sorts arbetskraft, bl.a. gäller detta elektriker och personer med automationskompetens.

Personalchef Richard Bjöörn i Hagfors kommun menar att hotet om den kommande arbetskraftsbristen har varit i ropet under flera års tid och menar att diskussionen har överdrivits. Personligen tror han att människor anpassar sig till nya situationer på arbetsmarknaden, att utbildningar med goda möjligheter till jobb automatiskt är attraktiva. Lena Hedström (Stora Enso) tror däremot att unga många gånger hellre låter intressen och hobbyer styra utbildningsvalen och att ett vikande teknikintresse hos ungdomar kan komma att påverka företagets möjligheter att attrahera rätt sorts arbetskraft. Bjöörn, liksom kommunstyrelsens ordförande Mikael Dahlqvist menar att Hagfors kommun har en god tillgång på personer med baskompetens inom t.ex. skola och vård (lärare, undersköterskor, vårdbiträden etc.). Emellertid kan de få problem med att rekrytera personer med spetskompetens, exempelvis ingenjörer, rätt sorts chefer samt läkare. Detta nämns i flera av de andra kommunerna och det verkar finnas en viss oro att de betydelsefulla lokala industrierna kan komma att få rekryteringssvårigheter just när det gäller specialistkompetens. Dahlqvist nämner också att kommunen lider viss brist på hantverkare (snickare, rörmokare, elektriker) som till stor del beror på att många av dem arbetar i Norge, på grund av det höga löneläget där.

I Hagfors väntas stora investeringar inom verkstadsindustrin. Troligtvis skapas ca 500 nya arbetstillfällen inom en snar framtid, menar näringslivsutvecklare Pia Lind på Uvåns Näringslivscenter. Kommunstyrelsens ordförande uttrycker en oro för att företaget kan få problem med att rekrytera den mängd arbetskraft som kommer att behövas. Han betonar att Uddeholm Toolings verksamhet är av avgörande vikt för näringslivet, inte bara för Hagfors utan för Värmland som helhet. Ett flertal företag runt om i länet är beroende av verkstadsindustrins utveckling i Hagfors. Uddeholm Tooling har, enligt personalsekreterare Ellen Scott, inte erfart några problem med att attrahera rätt sorts kompetens, men hon tillägger att de bör ha en beredskap på att detta troligtvis blir en utmaning i framtiden. Företagen kommer att erfar en högre konkurrens om kompetens på grund av ökade rekryteringsbehov, menar Lena Hedström på Stora Enso. Orsaken är förändringar i befolkningsstrukturen; större pensionsavgångar i kombination med minskade elevkullar från önskvärda utbildningar.

En viktig faktor, som nämns i flera av intervjuerna, för att kommunerna ska kunna attrahera nödvändig specialistkompetens är att kunna erbjuda ”paketlösningar”, där jobblösningar för personens respektive erbjuds. Ett brett och diversifierat näringsliv är då en stor fördel, menar Årjängs kommuns näringslivsintendent Lars Hugosson och kommunstyrelsens ordförande

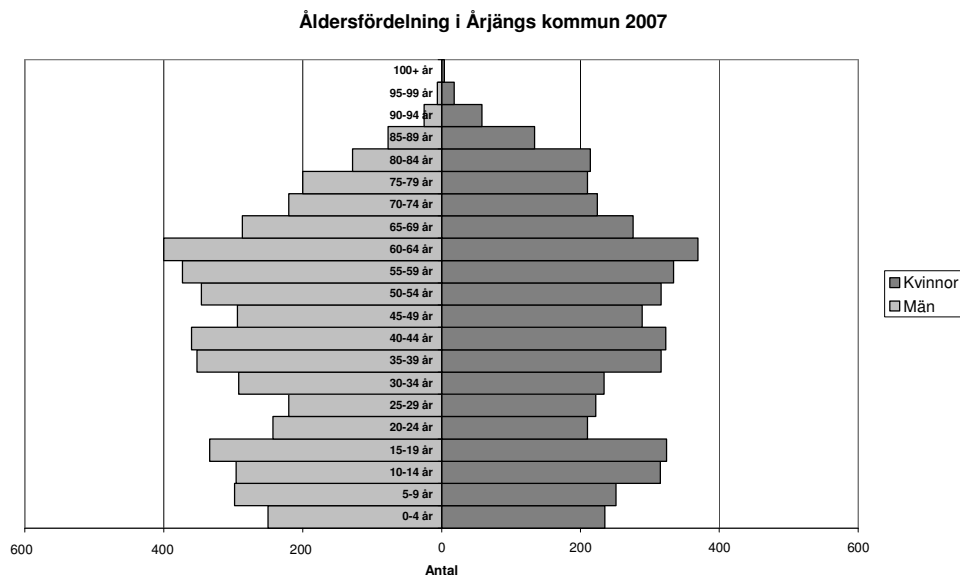
Kjell Ericsson. Hugosson tillägger att kommunikationen från företagen ofta är bristfällig, att de många gånger efterfrågar en civilingenjör när det med tanke på arbetsuppgifternas karaktär räcker med en gymnasieingenjör. Individer med spetskompetens återfinns ofta i storstadsområden och det kan bli svårt för glesbygdskommuner att konkurrera om dessa personer, tror Sunnes näringslivsutvecklare Einar Jörgensen. Mindre kommuner kan förvisso erbjuda en bra boendemiljö med det är inget man som invånare kan försörja sig på, tillägger han och betonar vikten av ett stimulerande näringsliv.

Jörgensen menar vidare att generationsväxlingen kommer att innebära arbetskraftsbrist av flera orsaker. Dels på grund av pensionsavgångarna och dels därför att det inom exempelvis vården och turismnäringen kommer att behövas en annan typ av kompetens än den traditionella, med en ökad fokusering på kvalitet och bekvämligheter. Ytterligare en effekt av pensionsavgångarna är risken för företagsnedläggningar. Mest påtagligt är detta i jord- och skogsbruket och beror på att den yngre generationen har ett bristande intresse för den sortens näringar. Detta är ett problem eftersom det leder till avfolkning menar Jörgensen som personligen tror att de gröna näringarna är en framtidsbransch med stora utvecklingsmöjligheter inom exempelvis eko-turism. Detta är en svårighet som även Richard Bjöörn, personalchef i Hagfors, nämner. Ett flertal av kommunens småföretag drivs av personer nära 65. De har ofta en stor trygghet i den befintliga verksamhetens struktur och omfattning och känner därmed inget behov av att expandera, berättar Bjöörn. I många av dessa mindre företag finns tillväxtpotential, men för att ta tillvara på den gäller det att på ett bra sätt växla över verksamheterna när ägarna går i pension.

I fråga om kompetensförsörjning framhåller näringslivsutvecklare Anders Bäcker och Pia Lind på Uvåns Näringslivscenter i Hagfors hur viktigt det är med kvalitetsarbete och att säkerställa att personerna i utbildningssystemet erhåller en god anställningsbarhet. En stor utmaning är att öka intresset för teknikutbildningar hos ungdomar, menar kommunstyrelsens ordförande Mikael Dahlqvist. Lind berättar att detta tidigt har uppmärksammats hos kommunen och framgångsrika satsningar gjorts för att förbättra kvaliteten och öka söktrycket på gymnasieskolans teknikutbildningar, bl.a. genom investeringar i modern utrustning och täta kontakter med näringslivet.

## 4. Nulägesanalyser och inventeringar

Försörjningskvot kan definieras som kvoten mellan åldersgruppen 20-64 år och den totala befolkningen. Den visar därmed hur stor andel utöver sig själva varje person i åldersgruppen 20-64 måste försörja.<sup>30</sup>



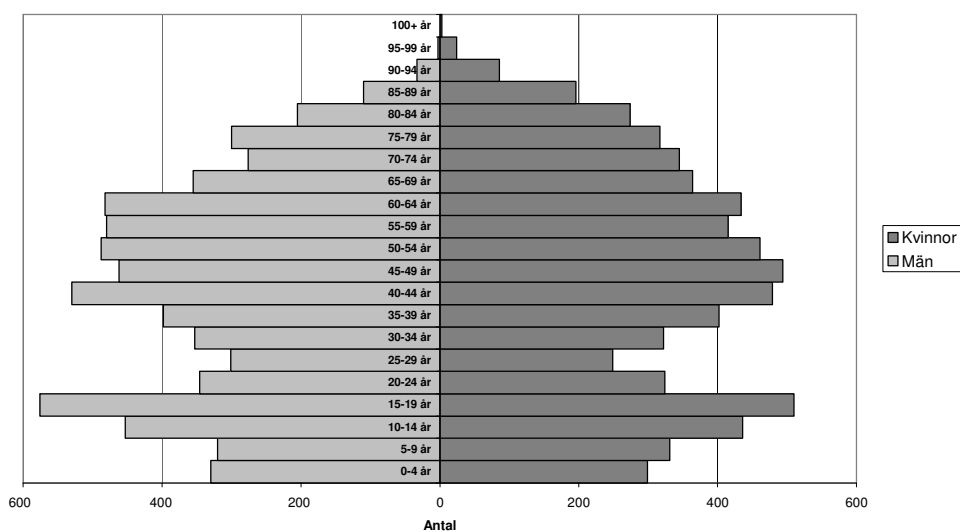
**Figur 5: Åldersfördelning i Årjängs kommun 2007**

Den största ålderskategorin i Årjängs kommun är män 60-64 år, följt av kvinnor i samma ålder. Den åldersgrupp som kommunen har ett underskott på är personer mellan 20 och 34 år, dessa personer drar sig ofta mot storstadsområden eller högskoleregioner. Ur ett demografiskt perspektiv har försörjningsbördan dock minskat kontinuerligt i Årjängs kommun då försörjningskvoten 2007 uppgår till 1,80 jämfört med 1,84 10 år tidigare och 1,85 år 1987.

Sunne kommun skiljer sig något från de två övriga i studien eftersom den största åldersklassen här är män 15-19 (576 personer) och därefter kvinnor 15-19 (510 personer). Även i Sunne finns ett underskott på invånare i åldrarna 20 till 34 år. Försörjningskvoten i Sunne är i dagsläget 1,83 och har minskat sedan 1997 då den låg på 1,88 samt i jämförelse med 1,87 år 1987.

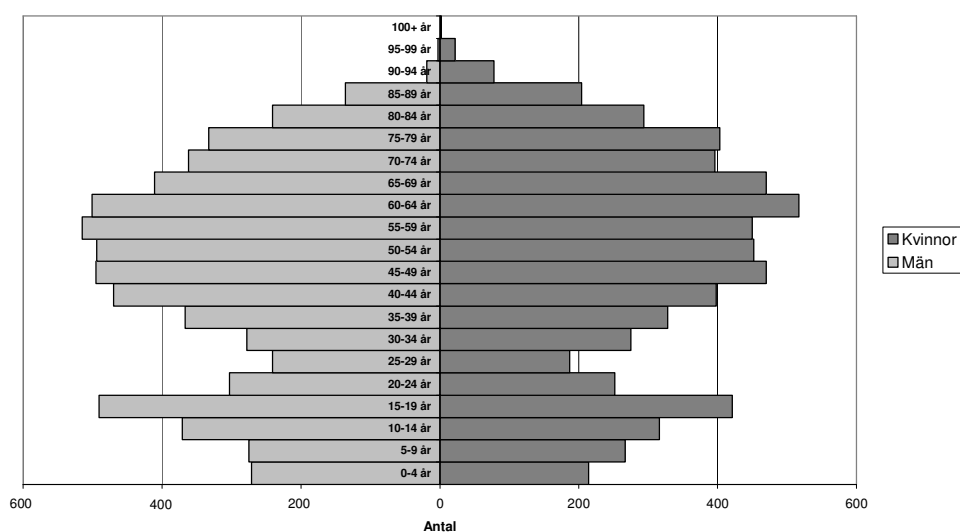
<sup>30</sup> ITPS A2002:010, s. 13

Åldersfördelning i Sunne kommun 2007



Figur 6: Åldersfördelning i Sunne kommun 2007

Åldersfördelning i Hagfors kommun 2007



Figur 7: Åldersfördelning Hagfors kommun 2007

I Hagfors är ålderskategorin kvinnor 60-64 år (517 personer) i majoritet tätt följt av män 55-59 år (515 personer). Likt Årjämg och Sunne finns det ett underskott på personer mellan 20-34 år. Hagfors kommun har kontinuerligt fått en högre försörjningsbörda, från 1,77 till 1,83 1997 till dagens 1,86.

I två av de undersökta kommunerna, Sunne och Hagfors, finns inga rutiner eller projekt för att inventera de nuvarande och kommande kompetensbehoven. Näringslivsutvecklare Einar Jörgensen i Sunne berättar att företagen ofta har sina egna rutiner för att lösa dessa frågor. Hittills har deras strategier mest varit inriktade på att reagera istället för att agera, d.v.s. de vidtar inga åtgärder förrän läget är akut och riskerar därmed att stå inför svårlösta situationer. Jörgensen nämner Tetra Pak som ett gott exempel och menar att de har ett omfattande planeringssystem för personalfrågor. I Sunne finns tankar på att genomföra någon form av marknadsanalys där bl.a. kompetensinventering kommer att vara ett viktigt inslag. Han tillägger att kommunen har kartlagt pensionsavgångarna inom den egna organisationen, men att det generellt sett finns ett problem med att ha framförhållning när det gäller kompetensförsörjning.

Även Hagfors kommun har sammanställt en översikt av pensionsavgångarna, men hur dessa ska hanteras är, enligt personalchef Richard Bjöörn, en svår avvägning då det kan komma att innebära omorganisationer. Dessa förändringar kan bli problematiska att motivera eftersom vissa tjänster kan rationaliseras bort när ny kompetens kommer in i verksamheten. Dessutom finns det, enligt Bjöörn, ett visst motstånd mot förändringar i gamla bruksorter som Hagfors. Utöver kartläggningen av pensionsavgångarna har det inte gjorts någon kompetensinventering, då man i Hagfors har många problematiska år bakom sig, bl.a. nära en halvering av befolkningen sedan 1966 samtidigt som ansvarsområdena har ökat och medfört alltmer specialisering. Därför har de arbetat mycket med att anpassa den kommunala verksamheten efter den rådande situationen. Han tillägger att bilden av kommunen har förbättrats den senaste tiden.

På Årjängs kommun görs löpande kompetensinventering i samband med löneöversyn. Någon personalförsörjningsplan är ännu inte gjord, men personalchef Kerstin Krogh menar att detta snart kommer att göras. Dessvärre kommer en hel del konkurrens om kompetens från andra sidan norska gränsen och i de fallen är det som bekant svårt för en svensk kommun att vara konkurrenskraftig gällande löner.

Ellen Scott på Uddeholm Tooling berättar att de nyligen har börjat se över behoven av rekrytering genom att kartlägga pensionsavgångarna. Detta sker genom att varje arbetsledare identifierar behovet av kompetens för de tjänster han eller hon är ansvarig för. Elektromekanik i Årjäng använde sig av ett liknande angreppssätt hösten 2007 då kompetensbehovet kartlades i samband med företagets budgetarbete. Samtliga arbetsledare (med 8-10 anställda under sig) deltog och klargjorde vilken typ av kompetens som behövs för de olika befattningarna. Nästa steg var att inventera den befintliga kompetensen via medarbetaresamtal. Informationen angående behov och tillgångar sparades i en databas, som gav en översikt över eventuella kompetensbrister. Ur detta arbete skapades ett omfattande utbildningsprogram. Elektromekanik har under senare år nischat om sin produktion och har därför haft en del problematiska år bakom sig då de som tidigare nämnts tvingats säga upp personal. Först nu har de möjligheter att finansiera en certifierad utbildningsledare, en intern utbildningsresurs.

Landstinget i Värmland upprättade under 2007 en kompetensförsörjningsplan innehållande statistik som bl.a. visar åldersfördelningen i branschen. Satsningen innebar en stor inventering av personaltillgången inom flera olika delar av verksamheten. Personalcheferna Elisabeth Wikström och Margareta Thörnqvist tillägger att vårdsektorn är oerhört kunskapsintensiv med en mycket bred omfattning när det gäller kompetens. Med kartläggningen kunde satsningsområden fångas och planen fungerar som ett viktigt underlag för planering och prioriteringar. Betydelsefullt för rekryteringen är att Landstinget ser till nya utbildningar vid Karlstads universitet, med relevans för vårdsektorn. I kurserna ingår behov av praktikplatser och det är genom dessa praktikperioder som man inom vården ofta hittar nödvändig personal. Wikström

och Thörnqvist tillägger att planen är övergripande och skulle behöva förfinas inom vissa områden. Trots planarbetet har Landstinget behov av att på ett lättare sätt inventera behovet av personal hos de olika verksamheterna, för att ge ledningen kunskap i planeringen gällande dagsläget och framtida scenarier. Ofta ges dock inte mycket utrymme för långsiktigt tänkande runt om i organisationen och det finns heller inte avsatt ekonomiska resurser för detta.

Inom Stora Enso verkar inventeringarna ske på en mer kontinuerlig basis. Behovet av personal ses årligen över genom statistik på pensionsavgångar och utifrån förväntade förändringar i verksamheten. Det största rekryteringsbehovet finns inom processoperatörer och underhållspersonal, såsom mekaniker, elektriker och automationstekniker.



## 5. Nyttjande av befintlig kompetensbank

Liksom i övriga Sverige är andelen öppet arbetslösa låg i Årjängs (2,2 %), Sunne (3,0 %) och Hagfors (2,7 %) kommuner.<sup>31</sup> De som är utan arbete är mestadels personer som är deltidssjukskrivna eller som inte gått färdigt grund-/gymnasieskolan. Många av dem som är arbetslösa i Hagfors idag har fel kompetens för det som efterfrågas av det lokala näringslivet, tror kommunstyrelsens ordförande i Hagfors kommun, Mikael Dahlqvist. Det är svårt att se outnyttjade kompetensresurser hos befolkningen, menar kommunstyrelsens ordförande i Årjäng, Kjell Ericsson, men framhåller samtidigt att en låg arbetslöshet är bra för tillväxten eftersom det skapar dynamik på arbetsmarknaden. Näringslivsintendent Lars Hugosson förklarar att den låga andelen arbetslösa delvis har att göra med arbetstillfällena som erbjuds på andra sidan gränsen. Pendlarna till Norge uppgår till ca 400-500 personer, som ofta är hantverkare eller byggarbetare.

Samtliga kommuner i studien har under de senaste åren haft en invandring av holländare. Särskilt påtagligt har detta varit i Hagfors där det sålts ett hundratal fastigheter och där man har ca 50 holländska barn i skolan. Flera av respondenterna berättar att de holländska inflyttarna ofta är kreativa entreprenörer och startar egen verksamhet för att försörja sig. I Hagfors kommun fungerar Uvåns Näringslivscenter även som ett slags inflyttarservice (en funktion som även finns i studiens övriga kommuner) som mer än gärna tar emot den här typen av invandrare, som genererar tillväxt. Anders Bäcker och Pia Lind framhåller att invandringen från Nederländerna bara utgör en viss lösning på arbetskraftsproblematiken. Näringslivsutvecklare i Sunne, Einar Jörgensen, betonar vikten av en aktiv plan som innebär ett arbete mot Holland för att attrahera rätt sorts kompetens. På så vis kan de på ett bra sätt ta vara på holländarna som resurs. Detta är något man har gjort i Årjäng. Kommunens näringslivsintendent Lars Hugosson berättar att det gjorts resor till Utrecht för att marknadsföra Årjäng som ett boendalternativ. Förhoppningen var att locka läkare, eftersom det är en yrkesgrupp som kommunen lider brist på.

En svårighet för Hagfors kommun är att där inte finns något differentierat näringsliv. Istället baseras tillväxten på traditionell industri, som sedan länge dominerats av män. Kommunstyrelsens ordförande Mikael Dahlqvist förklarar att det har blivit allt fler kvinnor som väljer att arbeta inom industrin, delvis p.g.a. att arbetet inte är lika tungt som tidigare. Det är emellertid få som vågar ta steget och välja ett "otraditionellt" yrke. Hagfors kommun har inte varit involverade i några brytprojekt, berättar Bäcker och Lind på Uvåns Näringslivscenter och menar att det många gånger är en problematik i att engagera människor i ett arbetsfält där de inte har något grundläggande intresse. Ofta är det den kvinnliga delen av befolkningen som väljer att gå vidare till högre studier, vilket medför ett överskott på lågutbildade män som i regel inte är särskilt flexibla på arbetsmarknaden. Pia Lind tillägger att det dock kan skönjas en trend där fler män studerar vidare, så skillnaderna mellan könen har på senare tid jämnats ut något.

Uddeholm Toolings Ellen Scott nämner den låga andelen arbetslösa i kommunen, men menar samtidigt att det troligtvis finns en hel del outnyttjade kompetensresurser hos företagets anställda. Det vore gynnsamt för verksamhetens utveckling om denna dolda kunskap och även det dagliga lärandet som äger rum i produktionen kunde kartläggas i och med kompetensinventeringarna. Ett sätt för att effektivisera tillgången på arbetskraft är att öka rörligheten på arbetsmarknaden, säger Kerstin Krogh, personalchef i Årjängs kommun. Hon framhåller att

---

<sup>31</sup> www.ams.se, 2008-03-26

det måste bli lättare för företag att byta personal. På det sättet kan de som riskerar att bli sjuk-skrivna på ett arbete ta ett annat, helst innan det går så långt att de faktiskt blir sjuka. Ett så-dant angreppssätt innebär en maximering av befintliga resurser i en kommun med låg arbets-löshet. Lagen om anställningsskydd (LAS) är ett stort hinder för en sådan utveckling, enligt Krogh, som vill se en förändring mot en öppnare arbetsmarknad. Ett sätt är att bilda eller ut-nyttja befintliga arbetsgivarnätverk.

## 6. Strategier för framtida kompetensförsörjning

### 6.1 Tidigare och pågående projekt/strategier

Att arbeta med strategier för kompetensutveckling är naturligtvis inget nytt för kommunerna i studien. Insatserna verkar emellertid ha skett/ske i projektform och ofta i samverkan med närliggande kommuner. Under 2003-2005 utarbetade Hagfors och Munkfors kommuner gemensamt en modell för att strategiskt arbeta med kompetensförsörjning. I modellen ingick att skapa en helhetsbild gällande behov och tillgång på kompetens i kommunerna och syftade till att säkra informationsflödet mellan rätt instanser och på så sätt åstadkomma en bättre matchning på arbetsmarknaden. Ett annat viktigt syfte med modellen var att skapa mötesplatser och nätverk. Huvuddragen i strategierna var att ha en dialog mellan utbildningsinstanser, företagare och relevanta aktörer såsom Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, samt att ha kontinuerliga behovsinventeringar för företag och kommun. Modellen var alltså uppbyggd kring ett nätverkande och ett utbyte mellan dessa aktörer genom att tillhandahålla mötesplatser och samordning via en processledare. Modellen har fyra nyckelområden, berättar Pia Lind på Uvåns Näringslivscenter; kommunal service, stål- och verkstad, entreprenörskap samt turist- och besöksnäringen.

I Årjäng drevs nyligen ett EU-projekt vid namn Företagshuset, där de använt och dragit nytta av externa hjälpinsatser för företag, såsom ALMI, Karlstads universitet, Inova och Communicare. Kommunen har goda upparbetade kontakter med Säffle, Åmåls, Bengtsfors och Dals-Eds kommuner. De har haft/har en del gemensamma kompetensförsörjningsprojekt. Kjell Ericsson, kommunstyrelsens ordförande, berättar att de inom denna region gjort en kompetensinventering i industrisektorn och har i samverkan med Arbetsförmedlingen hjälpt företag som behöver utbilda internt genom att bidra med arbetsmarknadsutbildningar. Detta är samtidigt ett bra säljargument när kommunen vill attrahera företagsetableringar, menar Ericsson. Kommunen har fortfarande ett mycket bra samarbete med Arbetsförmedlingen som varit mycket lyhörda för skräddarsydda utbildningar för de arbetssökande. En viktig strategi i dessa sammanhang är den koordinator som numera är placerad på gymnasieskolan i Årjäng. Denne innebär ett framgångsrikt kontaktskapande och vägledning för småföretagarna i arbetet med att hitta rätt sorts kompetens.

En framgångsfaktor och resurs för samtliga kommuner i studien är det faktum att de är små, befolkningsmässigt sett. Detta möjliggör en helt annan typ av personliga relationer och tillit än vad som är möjligt i en större kommun. Det finns en närhet mellan det offentliga och privata, samtidigt som kontaktskapandet underlättas betydligt. Dock handlar detta ibland om en mentalitet som kan vara svår att förklara. Vad är det som gör att människor i vissa sammanhang utgör goda ambassadörer för sin hemkommun? Troligtvis är det ett resultat av en lång tids lokal samhörighet, i kombination med en enad ledning som är stark men samtidigt lyhörd. Enligt Årjängs näringslivsintendent Lars Hugosson har mycket av samarbetstankarna uppstått i och med inträdet i EU.

Näringslivsutvecklare i Sunne, Einar Jörgensen, nämner en idé om fadderskap för de mindre och nystartade företagen. Starka ledarskapsprofiler skulle kunna bidra med sin kunskap och erfarenhet och på så sätt förmedla kontakter och öppna dörrar åt de mindre utvecklade verksamheterna. Den öppna mentalitet som finns i kommunen möjliggör en sådan satsning. Ett

pågående projekt handlar om att satsa på kompetenta personer i styrelser via en ny form av styrelsepool med kompetenta människor som kan ta sig an mindre uppdrag. Detta för att under en kortare period hjälpa bolag under olika skeden i företagets utveckling. Därtill har Sunne planer på återkommande gemensamma profileringar i media. Tillsammans med företagen ska rekryteringsbehoven identifieras för att sedan arbeta fram en annons som marknadsför de jobbomöjligheter som finns, i kombination med kommunen som ett bra boendialternativ.

Ytterligare en strategi för Sunne kommun är att erbjuda sina anställda en god personalpolitik och bra villkor för att vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunen ställer sig positiv till avknoppningar, genom så kallad starta eget-ledighet och ger därmed de anställda möjligheter att utvecklas. De har även ett särskilt program för att utveckla personer på ledande befattningar, som är ett led i att motverka generationsavgångarnas eventuella konsekvenser.

Hagfors kommun behöver, enligt Bjöörn, ta fram ett dokument innehållande strategier för kompetensförsörjning. Dock har kommunen ett bra löneläge som de använder som en konkurrensfördel i rekryteringssammanhang. Han tillägger att det finns en problematik i att hitta en strategi, en universallösning. När det gäller kompetensförsörjning finns det flera olika aspekter att arbeta med. Mycket sker på gräsrotsnivå och insatserna måste anpassas därefter. Ett exempel är att identifiera karriärvägar, möjligheter till specialisering, för sjuksköterskor så att de ser utvecklingsmöjligheter i sitt dagliga arbete. Han tillägger att kommunen vid några tillfällen har bjudit in företag till nätverksträffar, men att det långtifrån är alla som närvarar. Naturligt nog är det mestadels större företag som deltar i sådana sammanhang.

Då det är en kunskapsintensiv bransch är det inom sjukvården av högsta vikt att det ges möjligheter till kompetensutveckling för de redan anställda, framhåller Elisabeth Wikström och Margareta Thörnqvist på Landstinget i Värmland. Hela tiden introduceras nya metoder och nya arbetssätt. Verksamheterna skulle dra stor nytta av smidiga övergångar mellan de 40-taliser som slutar och de yngre som tar vid. Annars är det mycket kompetens och nätverksbyggande som riskerar att försvinna. Dessa viktiga övergångar är något som också kommunstyrelsens ordförande i Hagfors, Mikael Dahlqvist, nämner. En bra metod som företagen ställer sig positiva till är att den person som ska pensioneras ägnar ett år för att lära upp sin efterföljare. För detta behövs stöd till företagen från Arbetsförmedlingen men omöjliggörs av de nuvarande regelverken och styrsystemet som, enligt Dahlqvist, bör ses över med tanke på de stundande rekryteringsproblemen.

Uddeholm Tooling har en intern kompetensutvecklingsstrategi i form av så kallade utvecklingsdagar, en dag per år. Detta startade 2003 och innebär kompetenshöjande aktiviteter, inriktade på exempelvis motivation, tillväxt, lagarbete och flexibilitet. Företagets ledning har tidigare sett att många av de anställda hamnade på ett ställe i produktionen för att sedan bli kvar. En förbättrad rörlighet på arbetsplatsen skulle, enligt Ellen Scott, öka de anställdas utvecklingsmöjligheter och motverka sjukskrivningar.

## 6.2 Samverkan mellan offentlig och privat sektor

I Värmland har det lagts stora insatser på att täta relationerna mellan skola och arbetsliv, bl.a. finns ett antal aktörer som verkar i gränslandet mellan dessa två sektorer. Mycket har gjorts genom det nyligen avslutade projektet som benämns Skola-arbetsliv, som pågått under en treårsperiod. Svenskt Näringsliv har varit huvudman för projektet och övriga deltagare var LO, TCO, Myndigheten för skolutveckling, Länsarbetsnämnden, Karlstads universitet och Region Värmland. Inom ramen av projektet sammanställdes en idébok som riktar sig till rektorer och lärare och utgör en inspirationskälla om hur man på grundskolenivå kan samverka med det lokala näringslivet. På projektets hemsida beskrivs fördelarna med ökade kontakter mellan skola och arbetsliv. Lärare och elever får en mer dynamisk undervisning samtidigt som det ger vinster för samhället då utbud och efterfrågan stämmer bättre överens. Där nämns ett antal övergripande tips på tillvägagångssätt i dessa frågor:

- Utse en kontaktperson/koordinator för frågorna i kommuner
- Konkretisera lokala skolplaner/läroplaner
- Skapa en lokal skola/arbetslivsgrupp
- Frukostmöte med lokalt näringsliv på temat skola-arbetsliv
- Information och stöd till företag som vill ta emot skolbesök
- Kartlägg och synliggör befintliga aktiviteter på egen hemsida
- Samordning av praktik och praoförfrågningar<sup>32</sup>

Projektledare Mia Liljestränd (Svenskt Näringsliv i Stockholm) menar en framgångsfaktor är att anpassa samarbetet och hitta mötesplatser som liknar vardagen. En annan viktig aspekt är att samarbetet mellan skola och näringsliv skrivs in som en del i läroplanen.<sup>33</sup>

Som ett led i att motverka problemen med arbetskraftsbrist inom stål och verkstadsindustrin skapade man i Hagfors nya gymnasieutbildningar som bättre motsvarar arbetsmarknadens behov. Det gamla industriprogrammet har utvecklats och moderniserats för att ungdomarna ska få insikt i att de inte blir industriarbetare (i traditionell mening), utan maskinoperatörer. Numera tillhandahålls avancerad utrustning i form av simulatorer och kraftfulla datorer, vilket har medfört en avsevärd kvalitetshöjning på utbildningen. Detta är i sig en del i kompetensförsörjningsstrategier från företagets sida då de, enligt kommunstyrelsens ordförande Mikael Dahlqvist, sponsrat gymnasieskolan med samma typ av avancerad utrustning som de själva använder. På så sätt investerar de i den kompetens de själva efterfrågar och kan samtidigt erbjuda eleverna jobbgaranti.

Satsningen har gett resultat i form av ökat söktryck på naturvetenskapliga/tekniska utbildningar. På de studieförberedande programmen är dessutom hälften av de studerande tjejer, säger Pia Lind. Förbättringsarbetet gjordes i samverkan och dialog med näringslivets aktörer. Som en följd är det numera en högre nivå och högre krav på utbildningen än tidigare, med ett ökat antal valbara kurser och fokus på entreprenörskap. En viktig framgångsfaktor är att ungdomarna får en yrkesidentitet redan när de börjar studera. Lind nämner ytterligare ett projekt som löper under två år och som handlar om skolans interaktion med omvärlden. Samtliga SYO-konsulenter finns samlade i en vägledningsorganisation och kan utifrån läroplanen iden-

<sup>32</sup> [www.skolaarbetsliv.se](http://www.skolaarbetsliv.se), 2008-03-13

<sup>33</sup> [www.vf.se](http://www.vf.se), 2008-03-12

tifiera kunskap utanför skolan och samtidigt hålla sig uppdaterade om var arbetstillfällen finns.

När det gäller kompetensförsörjning använder sig företag ofta av internutbildningar. Detta för att de prioriterar att få rätt person som kan passa in i miljön, snarare än att fokusera på dennes utbildning. Stöd för detta kan de få genom projektet Värmlandslärling och genom samarbete med Arbetsförmedlingen, menar Lind. Utöver sina egna utbildningar köper Elektromekan kurser av externa aktörer såsom Arvika Näringslivscentrum och Kompetensmodellen Säffle. Företaget har även ett ömsesidigt utbyte med gymnasieskolan i Årjäng, där de köper utbildningar i engelska och data och säljer kurser i exempelvis lödning. Uddeholm Tooling i Hagfors köper, enligt Ellen Scott, i dagsläget inte in utbildningar från den lokala gymnasieskolan, utan använder sig av olika företag. Dock finns ett intresse av ett utbyte med gymnasieskolan och en kravspecifikation lämnades in i december 2007 med ett uppföljningsmöte våren 2008.

Att ta emot studenter för praktik är ett enkelt och konkret sätt för företaget att samverka med skolan, menar Scott. De har ett mycket nära samarbete med teknikprogrammen och sitter med i styrgruppen för Teknik College. På Uddeholm Tooling har de emellertid märkt att gymnasieskolan ställer högre krav på eleverna än vad som behövs för att arbeta på företaget. Detta har framförallt märkts vid diskussioner kring innehållet i utbildningarna inom Teknik College. Hon tillägger att det självklart finns andra företag som kan behöva den typen av kompetens, men samtidigt blir det en nackdel om studenterna har för höga förhoppningar som leder till besvikelse när de introduceras i Uddeholm Toolings produktion. Förutom att ta emot en hel del praktikanter från gymnasieskolans El/tele-program sitter Elektromekan med i styrelsen för KY-utbildningar vid Karlstads Teknikcenter. Personalchef Örjan Gruvborg berättar att företagen har ett större inflytande gällande kursinnehållet på just KY-utbildningar. När det gäller gymnasieprogrammen är de delvis reglerade av Skolverket, menar han. Inom Stora Enso sker ett tätt utbyte (representation i styrelser och erbjudna praktikplatser) med olika typer av utbildningar, för att skapa teknikintresse och för att säkerställa framtida rekryteringsbehov. Det läggs även insatser på att kontinuerligt anpassa verksamhetens struktur efter nya behov och krav som uppstår, menar rekryterare Lena Hedström. För att lösa arbetskraftsbristen inom vården arbetar Landstinget tillsammans med lärosäten för att utöka platserna på olika utbildningar, ett exempel är grundutbildningen för sjuksköterskor.

I Sunnes kommunstrategi framgår vikten av att utbildningssystemet utgår från den enskildes och näringslivets behov, efterfrågan ska styra och systemet måste därmed vara av flexibel karaktär. Genom att profilera skolorna kan de yngres kreativitet gällande yrkesutbildning tillvaratas.<sup>34</sup> Strategin i Sunne har alltså varit och är att inrikta gymnasieskolorna mot de starka branscherna de har i kommunen och att ha en tät samverkan mellan utbildning och näringsliv. Som exempel ger kommunchef Peter Karlsson Södra Viken (inriktad på skogsbruk och transporter), Brobyskolan (hotell och restaurang) samt Broby Grafiska Utbildning (flexografi, design, spa och hälsa m.m.). Unikt för Sunne kommun är de har en relativt låg andel pedagoger i utbildningssystemet, jämfört med andra kommuner. Anledningen till det är att lärarna på skolorna ofta kommer ifrån näringslivet. Det sker ett kontinuerligt utbyte av personal mellan skolan och branscherna. I sin tur har näringslivet stora möjligheter att utforma gymnasieutbildningen. Ledningen på skolorna är mycket kompetenta när det gäller nätverkande och det är, enligt Peter Karlsson, styrkan i Sunnes kompetensmodell. Det finns dock en baksida av denna samverkan, menar kommunstyrelsens ordförande Ola Persson. Viss kritik har riktats från näringslivet till utbildningsanordnarna gällande otillbörlig konkurrens. Det handlar om att ele-

---

<sup>34</sup> Sunne kommun, 2007-07-04

verna gör så kallade skarpa jobb i och med sina projektarbeten, eventuellt kanske de producerar något som företagen själva anser att de borde ha hand om. I strävan efter att få en så verklighetsbaserad praktik som möjligt kan man ibland gå över gränsen, säger Persson.

### **6.3 Arenor för interaktion**

En intressant strategi för att främja samspelet mellan offentlig och privat sektor, och som många kommuner tillämpar idag, är teknikparker och inkubatorer. Teknikparkerna erbjuder en kreativ miljö som underlättar företagets utveckling och tillväxt t.ex. genom tillgång till forskning, kompetensutveckling, nätverksaktiviteter och gemensam marknadsföring. En inkubator hjälper nya företag att etablera sig och växa och kan också fungera som ett verktyg för utvecklandet av nya idéer och ny teknik.<sup>35</sup>

Goda exempel från Sunne är Solbacka Akademi och IDEUM. De kan ses som viktiga steg i att trygga kompetensförsörjningen då det sker en interaktion mellan utbildningssektorn och företagen. I Årjäng samlas representanter från näringslivet tillsammans med kommunen för frukostmöten och dialog en gång i månaden. Därutöver nämner näringslivsintendent Lars Hugosson att det finns ett antal grupperingar där rekryterings- och kompetensfrågor är ett viktigt inslag. För Årjängs del är dessa Svensk Handel, Företagarna och Industrigruppen. I Hagfors anordnar kommunen årligen en stor dialogkonferens med företrädare från hela samhället, där bl.a. kompetensförsörjning diskuteras. Uvåns Näringslivscenter fungerar i sig som en neutral arena, fristående från kommun och näringsliv. Landstingets Elisabeth Wikström och Margareta Thörnqvist menar att en betydelsefull arena för samverkan i vårdsektorn är Vård och omsorgscollege. Där samlas intressen som är angelägna om att förbättra och anpassa relevanta utbildningar. De tillägger att det på senare år dessvärre blivit alltför mycket tonvikt på teoretiska kunskaper, en akademisering om man så vill, vilket gjort att de nyutexaminerade haft en lång resa till att bli produktiva medarbetare.

”En grundförutsättning för att nå högre utbildningsnivå är en god kvalitet från förskola och vidare genom hela utbildningssystemet”<sup>36</sup>, skriver Sunne kommun i sin kommunstrategi angående kompetensförsörjning. Ett sådant helhetsperspektiv i utbildningssystemet ger det planerade bildningscentrumet i Hagfors exempel på. Det är en omfattande och nydanande förändring som är på gång i kommunen. Genom satsningen på VISA Bildningscentrum kommer samtliga skolor, från förskolenivå till gymnasienivå, att samlas i ett och samma område, ett tillväxtcentrum i nya lokaler. Dessutom kommer där att finnas doktorander (i pedagogik och teknik) knutna till Karlstads universitet samt en inkubator för att stimulera till entreprenörskap och nyföretagande. Satsningen är samtidigt en effektiviseringsåtgärd då det i nuläget är ett ineffektivt utnyttjande av befintliga utbildningslokaler med höga driftskostnader som följd. Dessutom har den nya fräscha miljön i sig stor betydelse för att skapa inspiration, tror personalchef Richard Bjöörn. Strategin är, säger Pia Lind på Uvåns Näringslivscenter, att Hagfors måste vara bäst på något och genom denna och tidigare satsningar har de valt att bli bäst på teknikutbildningar. De ser därigenom till det lokala näringslivets behov istället för att starta utbildningar som anses vara populära bland ungdomar.

---

<sup>35</sup> SOU 2007:72, s. 235-236

<sup>36</sup> Sunne kommun, 2007-07-04

Hagfors kommun uppmanar ungdomarna att flytta och vidareutbilda sig eftersom utbildningsnivån är låg. Emellertid strävar de efter att bibehålla kontakten med dessa individer, för att kunna framstå som ett bra alternativ när de vill slå sig till ro och bilda familj. Kommunen ska då kunna tillhandahålla goda möjligheter till arbete, boende och service. För att underlätta detta startades en alumniförening på gymnasieskolan. Dessvärre är det, enligt Lind, ett lågt intresse från de anställda på skolan. Hon menar vidare att nya förhållanden i samhället kräver att vi bryter sönder och förändrar skolsystemet, som är alltför gammaldags. Elever måste ses som kunder på en marknad. Lärarna värnar många gånger om sin traditionella roll där eleven är just en elev i tre år för att sedan försvinna ur systemet. VISA Bildningscentrum ska inte bara innebära nya lokaler utan också en ny sorts pedagogik. Det är av högsta vikt att skolan blir mer funktionsinriktad och lärandet mer processinriktat. Det befintliga skolsystemet fungerade bra i industrisamhället, problemet är att det är över sedan 30 år tillbaka, förklarar Pia Lind. Att återfå och bibehålla den kompetensbank som kommunens ungdomar besitter är något som nämns också av Einar Jörgensen, näringslivsutvecklare i Sunne. Eftersom kommunen inte kan erbjuda mer än gymnasieutbildning är det i många fall nödvändigt med utflyttning. Strategin är att ha kontinuerlig kontakt med dessa personer för att säkerställa att deras hemkommun hela tiden finns med i bakhuvudet. Att de så småningom blir återvändare är ett viktigt led i Sunnes framtida kompetensförsörjning, menar Jörgensen.

Kommunstyrelsens ordförande i Hagfors, Mikael Dahlqvist, förklarar att det i den nya skolan kommer att fokuseras på innovationer och entreprenörskap och att specialistutbildningar kommer att vara ett viktigt inslag. Samverkan med företagen är a och o i denna nya organisation. Dahlqvist betonar vikten av att tillhandahålla meningsfulla arbetsuppgifter under studieperioden, till fördel för såväl studenter som företag. Han tillägger att vi i Värmland måste bli bättre på att samordna gymnasieskolor, eftersom dagens situation handlar alltför mycket om konkurrens om elever. På det sättet motverkar vi vår egen utveckling. Kommunstyrelsens ordförande i Årjängs kommun, Kjell Ericsson, menar också att kostnaderna blir alltför höga om inte gymnasieskolorna samarbetar och har gemensamma kurser. En del samhandling förekommer, säger han, men ibland är det uppenbart att det finns ett traditionellt tänkande inom skolan och det kan vara svårt att förändra de befintliga strukturerna. Ericsson tillägger att det i kommunen håller på att etableras en gymnasieskola som är gemensam med aktörer i Norge. Detta projekt ter sig naturligt då många arbetstagare rör sig över gränsen. Det handlar om ett frigymnasium, förverkligat genom en norsk investerare, som inriktas på industri- och teknikproduktion.



## 7. Summering

Den ökade försörjningsbördan är ett led i en kontinuerlig förändring av befolkningsstrukturen. En utveckling som är svår att påverka och kontrollera, men som planeringsmässigt sett kan hanteras genom framförhållning och anpassning. För att hantera oundvikliga förändringar krävs en omgivning som är lyhörd för att förändras. En sådan omgivning ger uttryck för flexibilitet och anpassningsbarhet liksom entreprenörskap och innovationer. De regioner som inser att det behövs en mångfasetterad lösning på ett mångsidigt problem kan, om inte hindra utvecklingen, aktivt verka för sin egen framtida tillväxt. Ett steg på vägen är att upprätta, ifrågasätta och diskutera möjliga scenarier.<sup>37</sup>

Att den arbetsföra delen av befolkningen minskar i antal verkar vara en oundviklig utveckling. Med tanke på de krav som detta ställer på regionerna kan nyckelfaktorer vara att anpassa sig efter omvärldstrenderna, att förebygga de negativa konsekvenserna och att ta tillvara på de befintliga resurserna. Det ställer krav på de äldre som eventuellt väntas ta större ansvar för sin försörjning (bl.a. genom höjd pensionsålder). Emellertid ställer det även krav på de arbetsföra eftersom dessa, förutom den ökade försörjningsbördan, kommer att bli varse omstrukturerad och effektivisering på arbetsmarknaden med efterfrågan på specialistkompetens och flexibilitet.

Sett till EU som helhet (eg. EU +25)<sup>38</sup> har de areella näringarna minskat med ca 3 miljoner arbetstillfällen de senaste 10 åren och förväntas bli ännu färre under det kommande decenniet. Även tillverkningsindustrin har haft en negativ utveckling sedan 90-talet, men fortfarande utgör den styrkan i många ekonomier runt om i Europa, fortfarande med ca 35 miljoner arbetstillfällen. Merparten av arbetstillfällen finns inom servicesektorn, som generellt sett har haft en gynnsam utveckling. Främst gäller detta distribution, transport, hotell och restaurang, även om utvecklingen verkar plana ut i takt med att dessa branscher har mognat. Sektorn planeras öka med ca 3 miljoner arbetstillfällen mellan 2006 och 2015. Olika typer av kundinriktad närings- och serviceverksamhet förväntas bli den största sektorn med en tillväxt på 2 % per år under perioden 2006-2015, med 9 miljoner arbetstillfällen som resultat. Den offentliga sektorn (vård och omsorg, utbildning och samhällsservice) är för närvarande den näst största. Trender i flera länder visar emellertid att ökningen väntas plana ut. I scenariot för 2006-2015 beräknas sektorn öka med drygt 3 miljoner arbetstillfällen.<sup>39</sup>

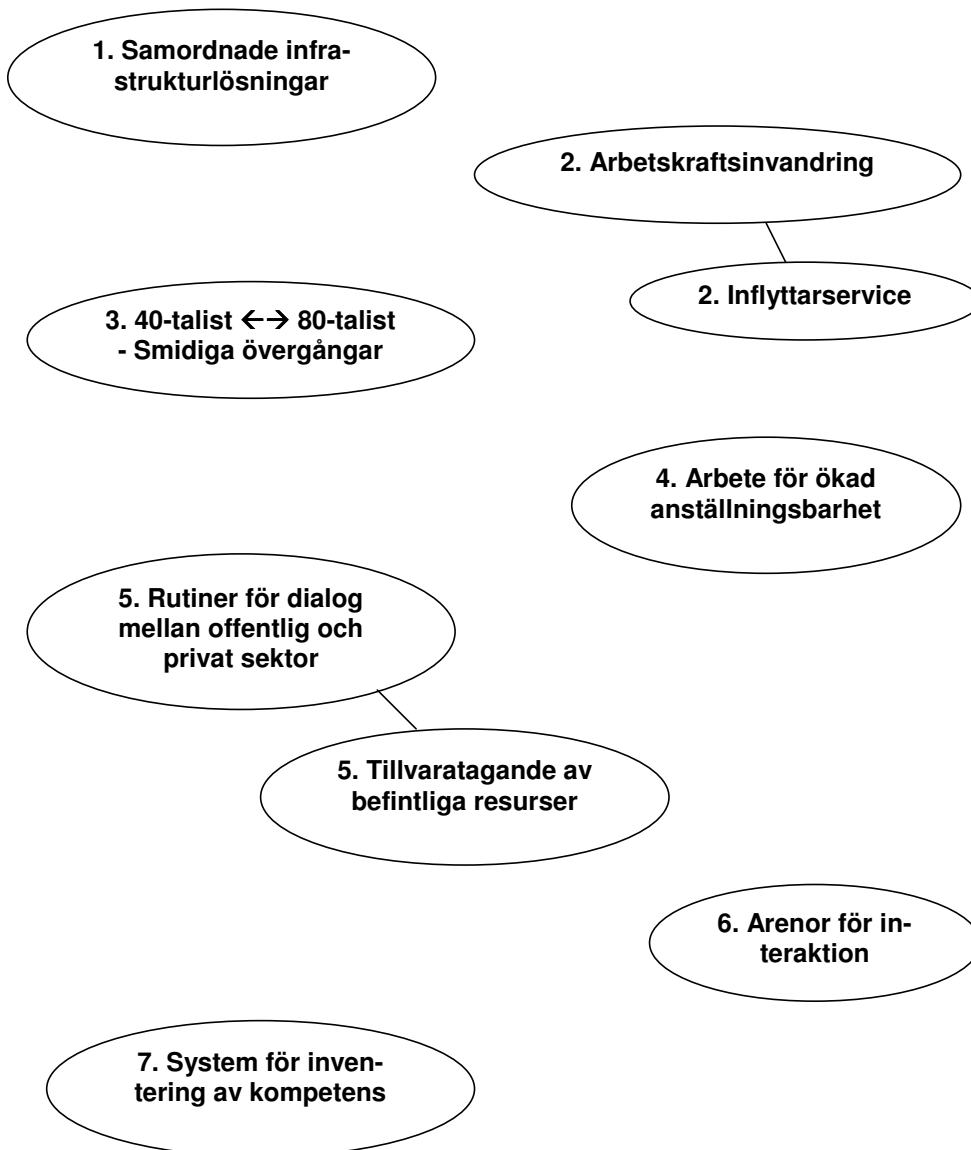
Det kan vara svårt att motivera till ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning i kommuner som hittills inte blivit lidande av arbetskraftsbrist. Än så länge ter sig bristen partiell, inom vissa specifika yrkesgrupper. Då det finns ett flertal utvecklingsområden att prioritera för en kommun läggs kanske inga större insatser på att förebygga en osäker utveckling. För är den stundande arbetskraftsbristen ett faktum? Eller är den allvarliga situationen i och med 40-talisternas pensionsavgångar överdriven? Möjligheten finns att det även framledes kommer att röra sig om en partiell brist, som kan motas genom marknadsföring av relevanta utbildningar etc. Det kräver dock en anpassningsbar samhällsorganisation med resurser avsatta för omvärldsbevakning. Nedanstående figur visar, i enlighet med de intervjuer som gjorts i den här studien, viktiga faktorer att involvera när det gäller arbete för strategisk kompetensförsörjning:

<sup>37</sup> European Centre for the Development of Vocational Training, 2008, s. 20-21

<sup>38</sup> Samtliga medlemsländer i EU december 2006 + Norge och Schweiz

<sup>39</sup> European Centre for the Development of Vocational Training, 2008, s. 39-40

## Viktiga byggstenar i en kompetensförsörjningsmodell



Figur 8: Viktiga byggstenar i en kompetensförsörjningsmodell

**1.** Gemensamma och samordnade alternativ för infrastruktur är en viktig förutsättning för rörligheten på arbetsmarknaden. Insatser inom det här området möjliggör bl.a. pendling och distansarbete.

**2.** Arbetskraftsinvandring, såväl från andra svenska regioner som från utanför landets gränser, innebär en konkurrenssituation. En framgångsfaktor som kan bli allt viktigare är för en kommun att attrahera inflyttare med rätt sorts kompetens, med ambitioner att utvecklas och som därmed genererar tillväxt. Strategier för att åstadkomma detta är en väl fungerande inflyttarservice som tillhandahåller helhetslösningar. Ett annat exempel är samordnad marknadsföring där kommunen agerar i samspel med näringslivet, genom annonser i media och/eller genom resor till intressanta områden.

**3.** Att utveckla system för smidiga övergångar mellan de som går i pension och de yngre som tar vid är dels en betydelsefull insats för att rädda enskilda företag från nedläggning. Dels är det en metod för att förhindra att sedan längre förvärvade kunskaper går till spillo. För att realisera detta krävs emellertid att resurser avsätts, i form av bidrag och i form av engagemang.

**4.** Efter år av hög fokusering på teoretiska och akademiska kunskaper (med en hög andel arbetslösa och skuldyngda akademiker som följd, liksom en försämring i kvaliteten på högre studier) ser vi nu en annan trend, en ökad betoning på praktisk kompetens. Uttryck för detta är exempelvis det ökande antalet KY-utbildningar samt regeringens beslut att förändra de yrkesförberedande gymnasieprogrammen.

**5.** Även om mobiliseringspotentialen inte anses hög i perioder med låg arbetslöshet finns i många fall utrymme för förbättringar, både för arbetstagaren och för arbetsgivaren. En hög rörlighet på arbetsmarknaden är en strategi som troligtvis kommer att bli alltmer vedertagen. Förutom att förebygga att en del av den arbetsföra befolkningen blir sjukskrivna kan det vara en gynnsam konkurrensfördel för att attrahera nya invånare till regionen. Det kommer troligtvis att bli allt viktigare för en arbetsgivare att erbjuda goda utvecklingsmöjligheter för sina anställda. Dessa kan ta sig uttryck i validering, andra kompetensutvecklingsaktiviteter, stimulans för entreprenörintresserade samt möjlighet att prova nya arbetsfält. Detta kräver ett öppet synsätt och samverkansrutiner mellan aktörer i offentlig och privat sektor.

**6.** Arenor för interaktion är en viktig del av samspelet mellan det offentliga och det privata. Vi må leva i ett samhälle med goda förutsättningar för virtuella arenor, men i realiteten är de fysiska mötesplatserna av stor betydelse. De behöver inte nödvändigtvis vara i form av inkubatorbyggnader för miljonbelopp, vad viktigare är att skapa rutiner och legitimitet för denna interaktion. Det ska dock nämnas att det kommande Bildningscentrum i Hagfors är ett mycket intressant exempel på nytänkande och kan, möjligtvis, utgöra en förebild för den integrerade samhällsorganisation som kan komma att behövas för att säkerställa Värmlands framtida tillväxt.

**7.** Kanske ska resurserna läggas på att utveckla system för inventering av kompetensbehovet? Eventuellt är det framförallt här som regionen kan vara till hjälp för kommunerna, som själva i flera fall har svårigheter att avsätta nödvändiga resurser för det. Förutsättningarna för att arbeta med kompetensförsörjning varierar lokalt. Varje kommun har troligen sina egna sätt att lösa problemen om de är medvetna om dem. En kartläggning av kommande behov på arbetsmarknaden kan vara till nog så god hjälp för kommunerna. En sådan är det också lättare för regionen att skapa rutiner kring, jämfört med att introducera en modell för att arbeta med åtgärder. Kompetensförsörjning är en omfattande fråga som kräver ett helhetsperspektiv. I praktiken behöver detta diskuteras i ett brett forum, på en väl etablerad arena. Förslagsvis i form av återkommande breddgruppsmöten, som dels kan fungera som behovsinventeringar och som dels skapar förutsättningar för insatser för att komma till rätta med eventuella brister. Detta kan i sin tur bidra till en ökad rörlighet och dynamik på den lokala arbetsmarknaden.

## Referenser

### **Publikationer**

European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) (2008) *Future skill needs in Europe. Medium-term forecast, Synthesis Report*, Office for Official Publications of the European Communities, 2008, Luxembourg

Institutet för framtidsstudier (2007:10) *Age structure and productivity growth*, Sevilla J, Institute for future studies

ITPS (A2004:022) *Arbete och tillväxt i hela landet –betydelsen av arbetskraftsmobilisering, Reviderad upplaga*, Holm E, Lindgren U & Malmberg G, Institutet för tillväxtpolitiska studier

ITPS (A2002:010) *Arbetskraftsbrist och arbetskraftsinvandring: Hot eller möjlighet för ekonomisk tillväxt?* Rauhut D, Institutet för tillväxtpolitiska studier

ITPS (A2002:013) *Var hittar Sverige sin arbetskraft? –En översikt av tänkbara sändarländer*, Rauhut D, Institutet för tillväxtpolitiska studier

Länsstyrelsen i Värmland & Region Värmland (2003) *Hållbar Värmländsk Växtkraft, Tillväxtprogram för Värmland 2004-2007*

Nutek (2002:7) *Nationell samordning för regional utveckling*, Andra rapporten 30 september 2002 - tematiska delredovisningar, Verket för Näringslivsutveckling

SCB (2007) *Sveriges framtida befolkning. Reviderad befolkningsprognos från SCB*, BE 18 SM 0701

Socialstyrelsen (red) (2004) *Investera nu! Handlingsplan för kompetensförsörjning inom vård och omsorg*, Artikelnr 2004-103-9

SOU 2007:72, *Kommunal kompetens i utveckling*, Betänkande av Kommunala kompetensutredningen, Stockholm 2007

### **Internet**

[www.ams.se](http://www.ams.se), 2008-03-26

[www.skolaarbetsliv.se](http://www.skolaarbetsliv.se), 2008-03-13

[www.vf.se](http://www.vf.se), (2008-03-12) Norling K, *Skola + näringsliv = sant*

### **Övriga källor**

Sunne kommun (2007-07-04) *Utkast till Kommunstrategi 2007*

## ***Intervjuer***

- Bernhardsson Lotta, personalsekreterare Årjängs kommun, 2008-03-17
- Bjöörn Richard, personalchef Hagfors kommun, 2008-03-18
- Bäcker Anders, näringslivsutvecklare Uvåns Näringslivscenter i Hagfors, 2007-12-12
- Dahlqvist Mikael, kommunstyrelsens ordförande Hagfors kommun, 2007-12-12
- Ericsson Kjell, kommunstyrelsens ordförande Årjängs kommun, 2007-12-17
- Gruvborg Örjan, personalchef Elektromekan, 2008-03-17
- Hedström Lena, rekryterare Skoghalls Bruk (Stora Enso), 2008-04-07
- Hugosson Lars, näringslivsintendent Årjängs kommun, 2007-12-13
- Jörgensen Einar, näringslivsutvecklare Sunne kommun, 2007-12-13
- Karlsson Peter, kommunchef Sunne kommun, 2008-01-14
- Krogh Kerstin, personalchef Årjängs kommun, 2008-03-17
- Lind Pia, projektledare Uvåns Näringslivscenter i Hagfors, 2007-12-12
- Persson Ola, kommunstyrelsens ordförande Sunne kommun, 2008-01-14
- Scott Ellen, personalutvecklare Uddeholm Tooling, 2008-03-18
- Thörnqvist Margareta, personalchef Landstinget i Värmland, 2008-03-06
- Wikström Elisabeth, personalchef Landstinget i Värmland, 2008-03-06

## Tidigare arbetsrapporter

Karlsson, D. (2002) Ack Värmland du sköna! Regionala utvecklingsinsatser inom värmländsk besöksnäring. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2002:10.

Berger, S. Grip, L. & Råbock, I. (2003) Demografiska och infrastrukturella aspekter på sjukhusplaneringen i Värmlands län. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:1.

Karlsson, D. (2003) Den förberedde överlever! Omvärldsfaktorer och framtidsutsikter i Hagfors och Munkfors kommuner. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:2.

Karlsson, D. (2003) Evenemang i strålkastarljuset! En utvärdering av Uddeholm Swedish Rally 2003. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:5.

Hellstrand, S. (2003) Ecological Economic Accounts on the Regional Scale. Outcomes for one rural and one urban region in Sweden 2000. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:7

Rudérus, J. (2003) Det började med en idé... En beskrivning av fem innovativa verksamheter i Sunne kommun. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:14.

Westlindh, S. (2004) Branäs. En studie om turismanläggningens betydelse. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:2.

Jansson, U. (2004) Brytande män? En utvärdering av ett brytprojekt i Hagfors och Munkfors kommuner. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:3.

Jerkeby, S. (2004) Processformer. Delutvärdering av forskningsprojektet långtidsfrisk i Värmland. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:4.

Rydin, Å. (2004) Karlstadsregionen. Statistiskt underlag inför ett framtida samarbete. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport, 2004:5.

Hagsmo, L. (2004) Kartläggning av ett gränsregionalt samarbete. En bred beskrivning av dagens kontakter, samarbeten och länkar mellan Värmland och Norge. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:14.

Rydin, Å. (2004) Värmland i ett storregionalt sammanhang. En studie av potentiella samarbetspartners vid en framtida regionförstoring. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:15.

Skomsøy, G. (2004) Värmland midt mellom Stockholm og Oslo. Er det grunnlag for å utvikle strategiske allianser med områder i Norge for å styrke konkurransekraften til "Indre Skandinavia"? Nordmenns holdninger til værlendinger 100 år etter unionsoppløsningen. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:16.

Jerkeby, S. (2004) Kommunikationsformer. Rapportbok från en delutvärdering av utvecklingsprojektet Hållbar hälsa och utveckling i Sunne. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:17.

Hedelin, B & Jansson, S. (2004) Psykiatrisjuksköterskans förebyggande arbete inom primärvård. Karlstads universitet, Institutionen för hälsa och vård. Arbetsrapport 2004:1.

Andersson, K. Hagsmo, L. Hofer, A. Rydin, Å och Westlindh, S. (2004) Ransäters hembygdsgård. Bevara och/eller utveckla? Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:19.

Hagsmo, L. Westlindh, S. (2005) Aktivera brytande handling. En utvärdering av ett brytprojekt på arbetsförmedlingen i Kristinehamn Storfors. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:2.

Åkerberg, B. (2005) Bredbandsutbyggnaden. En studie av attityder och förväntningar i Värmland. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:3.

Westlindh, S. (2005) Utvecklingsinsatser i Klarälvdalen. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:4.

Hogdal, J. (2005) Giv jorden vad växten behöver. En utvärdering av Hushållningssällskapet i Värmlands län. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:5.

Skomsjö, G. Sundin, A. (2005) Varför inte mer samarbete när möjligheter finns? Kommunal samverkan och näringslivsutveckling mellan Norge och Sverige. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:6.

Westlindh, S. Hagsmo, L. (2005) Film i Värmland. En utvärdering av ett regionalt resurscentrum. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:7.

Åberg, J-O. (2005) Hur vet vi att det blev bra? Reflektioner kring utvärderingar av Försäkringskassans samverkansprojekt 2004. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:9.

de Souza, P. (2005) Omvärldsbevakning och omvärldsanalyser i Värmland – nuläge och framtid. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:10.

Engström, L-G. (2005) Arbetslösa sjukskrivna, utvärdering av samverkansprojekt mellan Försäkringskassan och Länsarbetsnämnden i Värmland. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:11.

Andersson, K. Hofer, A. (2005) Evenemang med spinn. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:13.

Andersson, K. Hofer, A. (2005) Attitydundersökning bland boende i Bengtsfors kommun – En studie rörande kommunal service, trivsel och framtid. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:14.

Berglund, C. (2005) ”Ja, vi elsker dette landet...og”. En studie kring norskägda fritidshus i svenska delen av Inre Skandinavien. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:15.

Iwarsson, M. (2005) Det Goda Samtalet – om metodutveckling inom fysisk planering och demokrati i en del av Bygga-bo-dialogen. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:17.

Rydin, Å. (2005) Validering i Värmland – En utvärdering av en länstäckande valideringsmodell. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:21.

Berglund, C. (2005) Mobiliseringsprojektet ”Hela Värmland Växer” – En studie om skillnader i mobiliseringsframgång i fyra värmländska bygder. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:22.

Hagsmo, L. Hofer, A. och Westlindh, S. (2006) Förstudie till enkätundersökning om värmlänningars syn på sin livsmiljö. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2006:1.

Åkerberg, E. Åkerberg, B. (2006) Bredbandsutbyggnaden i Värmlands län - En studie av effekter på fyra orter. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2006:4.

Hagsmo, L. Hofer, A. och Westlindh, S. (2006) Enkätundersökning om värmlänningars syn på sin livsmiljö. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2006:5

Westlindh, S. (2006) Fortum Ski Tunnel Torsby. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2006:6

Sundin, A. (2006) Upphandling av hälso- och sjukvård i Kristinehamn och i Säffle - En studie om politikens villkor, uppläggning, inriktning och utfall. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2006:10

Sundin, A. Hagen, S.E. (2006) Gränskommuners villkor och utveckling i Inre Skandinavien - En studie om kommunens handlingsutrymme och omvärldsberoende samt dess betydelse för den regionala utvecklingen. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2006:12

Rydin, Å. (2007) RTP i Värmland. En utvärdering av det regionala tillväxtprogrammet i Värmland inför det kommande RUP-arbetet. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:1

Hagsmo, L. Westlindh, S. (2007) Utvärdering av plusjobben i Värmland. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:3

Rosenberg, K. Iwarsson, M. (2007) ”Det är politiskt korrekt att arbeta med jämställdhet” - en utvärdering av det externa jämställdhetsarbetet i Karlstads kommun, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:4

Braunerhielm, L. Andersson, K. (2007) Idrottens roll i samhället. Fallstudier i Värmland och Västergötland – modellbyggande för mätning av idrottens ekonomiska effekter, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:5

Hagsmo, L. Westlindh, S. (2007) Vinterturismen i norra Värmland - En studie om de ekonomiska effekterna genererade av skidanläggningen i Torsby kommun, med/och en fokusering på Branäs och Hovfjället, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:13

Iwarsson, M. (2008) Näringslivsperspektiv på utbyggnaden av bredband i Sörmland, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:1



Sandström, S. (2008) Communicare, en samhällsresurs - Resultat och effekt. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:3.

Åberg, A. Sandström, S. Hagsmo, L. (2008) Utvärdering av Sunt Liv - Ett arbetsmiljöprojekt inom Ladstinget i Värmland. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:5.

Sandström, S. Nilsson, M. (2008) Idrottens roll i samhället II – En modell för evenemangsgenererade sociala och monetära effekter på samhället. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:6.

Hagsmo, L. (2008) Attitydundersökning bland boende i Bengtsfors kommun II - En studie gällande kommunal service, trivsel och framtid. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:8.

Hagsmo, L. (2008) Figurbilaga och kommentarer till arbetsrapport: Attitydundersökning bland boende i Bengtsfors kommun II - En studie gällande kommunal service, trivsel och framtid. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:9.