

Rapportserie  
2021

#3

## Hur ska statsförvaltningen möta kompetensutmaningen på en förändrad arbetsmarknad?

En rapport om statens kompetensförsörjning och unga akademikers syn på att jobba statligt

Hur ska statsförvaltningen möta kompetensutmaningen på en förändrad arbetsmarknad?  
En rapport om statens kompetensbehov och unga akademikers syn på att jobba statligt

Diarienummer: 2021/0407

Arbetsgivarverket

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

# Förord

Medarbetarna och deras kompetens är avgörande för att de statliga verksamheterna ska kunna fullgöra sina samhällsuppdrag. Att staten kan attrahera, rekrytera och behålla rätt medarbetare är en nyckelfaktor för en effektiv statsförvaltning.

Rapporten **Hur ska statsförvaltningen möta kompetensutmaningen på en förändrad arbetsmarknad?** handlar om hur kompetensen i staten ser ut idag och hur statliga arbetsgivares behov av akademisk kompetens ser ut de närmaste åren. För att besvara frågan har vi bland annat intervjuat ett avgränsat urval av de statliga myndigheterna om hur de ser på sitt rekryteringsläge och behov av akademisk kompetens. Vi presenterar också siffror över hur högskolestudenter och unga yrkesverksamma akademiker ser på att jobba statligt och diskuterar vad det betyder för arbetet med att profilera staten som attraktiv arbetsgivare.

Naturligtvis har den pågående coronapandemin haft långtgående effekter på ekonomi och arbetsmarknad och därmed också villkoren för statliga verksamheter. Mycket tyder på att intresset för att arbeta inom offentlig sektor har ökat, inte minst bland unga. Om och i så fall hur pandemin har påverkat förutsättningarna för statens kompetensförsörjning är ytterligare ett tema i rapporten.

Vår förhoppning är att vi med denna rapport kan bidra till att fördjupa diskussionen om statens kompetensförsörjning.

Rapporten har författats av Sofie Andersson, utredare och Ann Lindblad, kommunikatör med ansvar för arbetsgivarvarumärket Jobba statligt samt Anna Araskog, utredare som har tagit fram statistik.

Stockholm, maj 2021



Gunnar Holmgren

Generaldirektör

# Innehåll

Förord	3
Sammanfattning	6
En rapport om statens kompetensförsörjning	7
Syfte och mål	7
Avgränsningar och disposition	7
Bakgrund och tillvägagångssätt	8
Rapporten fördjupar analysen i Arbetsgivarverkets Kompetensbarometer	8
En kvalitativ intervjuundersökning om statliga arbetsgivares kompetensförsörjning	9
Rapporten är en del av Arbetsgivarverkets arbete med Jobba statligt	11
Kompetensen i staten idag	13
Diversifierade verksamheter och höga kvalifikationskrav	13
Statsförvaltningens IT-verksamhet har ökat i omfattning	15
Ett osäkert arbetsmarknadsläge	18
Hur påverkar förutsättningarna på arbetsmarknaden de statliga arbetsgivarna?	19
Statens kompetensbehov och rekryteringsläge	20
Kompetensbristen har minskat	20
Störst behov av IT-kompetens - men alla grupper behövs	21
IT-skuld en viktig förklaring till stora rekryteringsbehov	23
Att förutsäga framtidens kompetensbehov är svårt	24
Statens kompetensbehov och rekryteringsläge under pandemin	25
Ett bättre rekryteringsläge för statliga arbetsgivare?	26
Ibland är det svårt att rekrytera rätt kompetens men svårigheterna drabbar sällan verksamhetsutvecklingen	27
Konsulter vanlig lösning när planerad rekrytering uteblir	28
Framtidens statsanställda	30
Generation Z och Millenials + statliga arbetsgivare = sant?	30
Unga alltmer intresserade av att jobba i offentlig sektor	31
En av tre högskolestudenter har övervägt att jobba statligt	32
Kvinnor är generellt mer positiva till att jobba statligt	34
Unga yrkesverksamma akademiker mer positiva till att jobba statligt	34
Vad betyder det här för statliga arbetsgivare?	35
Staten behöver rekrytera unga <i>och</i> äldre	36
Det finns potential för staten att leta efter "Idealister" och "Harmonizers"	37
Attrahera för att behålla, inte bara för att rekrytera	38
Personalomsättning och jobbtillväxt ger 350 000 nya jobb inom tio år	40
Slutsatser	43
Avslutande diskussion	45
Samhällskrisen ger goda rekryteringsmöjligheter	45

Statliga arbetsgivare kan bli ännu tydligare attraktiva arbetsgivare	45
<u>Referenser</u>	47

# Sammanfattning

Rapporten **Hur ska statsförvaltningen möta kompetensutmaningen på en förändrad arbetsmarknad?** handlar om hur statliga arbetsgivares behov av akademisk kompetens ser ut idag och på några års sikt. Den handlar också om hur några av de unga akademiker som staten behöver rekrytera ser på att jobba statligt. Resultatet bygger på Arbetsgivarverkets kompetensbarometer (före detta Konjunkturbarometer) tillsammans med intervjuer som genomförts med tjugofyra statliga myndigheter under hösten 2020.

Analysen visar att de arbetsgivare som ingår i vårt intervjuunderlag har ett fortsatt stort behov av samhällsvetare, jurister, naturvetare, ingenjörer, ekonomer och IT-utbildade. Många av de tillfrågade myndigheterna spår framför allt ett allt större behov av systemutvecklare. Orsaken är dels politikens krav på att statsförvaltningen ska digitaliseras, men också att många statliga verksamheter har en stor andel systemutvecklare som är konsulter.

Intervjuundersökningen visar även att många myndigheter behöver mer generalistkunskaper och dubbla kompetenser framöver. Dessutom är mjuka kompetenser som samarbetsförmåga, strategiskt tänkande och förmågan till helhetsperspektiv på väg att få en allt större betydelse.

29 procent av högskolestudenterna och 39 procent av de unga yrkesverksamma akademikerna inom yrkesområdena som behövs i staten har aktivt övervägt att jobba statligt. Samtidigt är det 42 procent av studenterna och 23 procent av de unga yrkesverksamma som uppger att de inte vet om de har funderat på att jobba statligt. Dessutom tyder både andra undersökningar och våra intervjuer på att trenden med ett ökande intresse för statliga jobb stärkts i och med coronapandemin. En orsak kan vara att krisen har inneburit att statliga myndigheters samhällsuppdrag har blivit tydligare och mer kända för allmänheten och att samhällsnyttan, uppvärderats. Sammantaget betyder det här att det finns goda möjligheter för statliga arbetsgivare att rekrytera rätt kompetens.

I rapporten gör vi också en prognos för jobbmöjligheterna i staten på fem och tio års sikt, utifrån personalomsättning och befolkningstillväxt. Prognosen visar att det kommer att finnas runt 350 000 jobbchanser de kommande tio åren för kvalificerade, samhällsintresserade individer som vill bidra till en effektiv statsförvaltning.

# En rapport om statens kompetensförsörjning

## Syfte och mål

Medarbetarna och deras kompetens är avgörande för att de statliga verksamheterna ska kunna fullgöra sina samhällsuppdrag. Att statliga arbetsgivare kan attrahera, rekrytera och behålla rätt kompetens är en nyckelfaktor för en effektiv statsförvaltning.

Den här rapporten handlar om vilka medarbetare statliga myndigheter behöver rekrytera framöver och hur attraktiv staten är i de aktuella kompetensgrupperna. Genom intervjuer med ett avgränsat urval statliga myndigheter om deras rekryteringsläge och behov av akademisk kompetens vill vi fördjupa kunskapen om statens kompetensförsörjning. Läs mer om urval och metod på sidorna 9-10. Vi presenterar också nya siffror över hur högskolestudenter och unga yrkesverksamma ser på att jobba statligt och diskuterar vad det betyder för arbetet med att profilera staten som attraktiv arbetsgivare.

Syftet med rapporten är att ge en god överblick över statliga arbetsgivares kompetensbehov och förutsättningar att attrahera och rekrytera kompetens.

Målet är att Arbetsgivarverkets medlemmar ska kunna använda rapporten i sitt arbete med att stärka statens attraktivitet som arbetsgivare.

### **Om Arbetsgivarverket**

Arbetsgivarverket är arbetsgivarorganisation för statliga arbetsgivare och förvaltningsmyndighet. Medlemmar är cirka 250 myndigheter, affärsverk och andra arbetsgivare med anknytning till det statliga området.

## Avgränsningar och disposition

Statsförvaltningen omfattar en stor variation av verksamheter och kompetens. Den här rapporten fokuserar på de breda utbildningsinriktningar som finns i många myndigheter och som efterfrågas på hela arbetsmarknaden. Specifika yrkesområden som staten är den enda eller främsta arbetsgivaren för, exempelvis poliser, omfattas därmed inte. Vi har också valt att koncentrera oss på myndigheter som likartade förutsättningar för rekryteringar och kompetensförsörjning. Det betyder att vi i denna

rapport inte tittar på kompetensbehovet inom universitets- och högskolesektorn, utan det får bli föremål för en egen rapport.

Rapporten består av fyra delar. **Den första delen** handlar om statliga arbetsgivares utgångsläge och förutsättningar. I denna del beskriver vi hur kompetensen inom statsförvaltningen ser ut idag och hur den har förändrats de senaste åren. Vi ger också en övergripande bild av förutsättningarna för statliga arbetsgivares rekryteringsläge och kompetensbehov och hur myndigheterna skattar läget för kompetensförsörjningen på några års sikt.

**I den andra delen** fördjupar vi oss i temat rekryteringsläge och rekryteringsbehov. Till grund för detta avsnitt ligger djupintervjuer med tjugofyra statliga myndigheter som genomfördes under hösten 2020. Vi diskuterar också hur pandemin påverkat kompetensförsörjningen.

**I rapportens tredje del** undersöker vi hur de universitetsstudenter och unga yrkesverksamma akademiker som statsförvaltningen behöver rekrytera i framtiden ser på att jobba statligt. Detta avsnitt baseras på ny statistik från undersökningsföretaget Universum.

**I den fjärde och avslutande delen** gör vi en prognos för hur jobbomöjligheterna i staten ser ut på fem till tio års sikt. Vi diskuterar också vad rapportens resultat betyder för statliga arbetsgivares arbete med kompetensförsörjningen.

## Bakgrund och tillvägagångssätt

### Rapporten fördjupar analysen i Arbetsgivarverkets Kompetensbarometer

Två gånger per år presenterar Arbetsgivarverket en analys av de statliga arbetsgivarnas ekonomiska läge och kompetensbehov. [Arbetsgivarverkets kompetensbarometer](#) (före detta Konjunkturbarometern) ger en överblick över förutsättningarna för statens kompetensförsörjning och kompetensbehov. Den ger också en bild av hur kompetensbehovet förändrats över tid. Kompetensbarometern riktar sig till samtliga Arbetsgivarverkets medlemmar och hösten 2020 var det 83 procent som besvarade enkäten.

Med barometern som utgångspunkt borrar vi i den här rapporten djupare i frågan om vilken kompetens som statliga myndigheter behöver, och hur deras förutsättningar för kompetensförsörjning ser ut.



## En kvalitativ intervjuundersökning om statliga arbetsgivares kompetensförsörjning

För att öka kunskapen om statens kompetensförsörjning och framtida kompetensbehov genomförde Arbetsgivarverket under hösten 2020 intervjuer med tjugofyra av Arbetsgivarverkets medlemmar. Syftet var att fördjupa Kompetensbarometerns analys av statens kompetensbehov.

Att kartlägga och analysera kompetensbehovet är relevant framförallt för att informationen kan indikera vilka insatser som behövs inom kompetensförsörjningens olika led. I intervjuerna ingick därför också frågor om hur myndigheterna arbetar med de olika delarna i ARUBA-processen i relation till de olika utbildningsinriktningarna.

### ARUBA

ARUBA är en vedertagen modell inom Human Resources som beskriver de olika delarna inom arbetslivs- och kompetensförsörjnings-cykeln. ARUBA står för Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla.

### Undersökningen fokuserar på sex utbildningsinriktningar

I arbetet med **Jobba statligt** som handlar om att profilera staten som attraktiv arbetsgivare har Arbetsgivarverket tillsammans med medlemmarna identifierat sex utbildningsinriktningar som är särskilt prioriterade: jurister, IT-kompetens, samhällsvetare, ingenjörer, naturvetare och ekonomer. Dessa grupper återfinns inom ett brett spektra av statliga verksamheter och rekryteringsbehovet är generellt stort.

Vi har valt att fokusera på samma sex utbildningsinriktningar i rapporten och intervjuundersökningen. Även om antalet medarbetare med respektive utbildningsinriktning varierar inom olika myndigheter, så finns de och är relevanta för de flesta statliga verksamheter.

Rapporten riktar också särskild uppmärksamhet till kompetensbehovet inom IT. De senaste tio åren har det skett en markant ökning av statens IT-verksamhet. Detta beror till viss del på regeringens mål om att öka statsförvaltningens digitalisering, men också på att den allmänna utvecklingen avseende digitalisering i samhället ökat trycket på myndigheternas digitala service.<sup>1</sup> I takt med att allt fler aktörer erbjuder sina tjänster digitalt förflyttas medborgarnas referensramar och därmed också förväntningar på statliga myndigheter. För de flesta medborgare är det idag

<sup>1</sup> [Regeringens webbplats 2021](#)

självkänt att kunna sköta sina kontakter med statliga myndigheter via digitala verktyg.

Samtidigt är IT det verksamhetsområde inom vilket myndigheterna långsiktigt uppger både störst brist på kompetens och största svårigheter att rekrytera och behålla personal. Utmaningarna inom kompetensförsörjningen är alltså särskilt stora inom IT.<sup>2</sup> Vår förhoppning är att vi genom att fördjupa oss i hur det ser ut inom området specifikt, kan få insikter som kan stärka förutsättningarna för kompetensförsörjningen av IT-kompetens.

### Metod och val av respondenter

I syfte att fördjupa analysen i Kompetensbarometern genomförde Arbetsgivarverket under perioden oktober-november kvalitativa intervjuer med tjugofyra statliga myndigheter. De myndigheter som intervjuades är Domstolsverket, Försvarets materielverk (FMV), Fortifikationsverket, Försvarmakten, Försäkringskassan, Jordbruksverket, Kriminalvården, Kronofogden, Kustbevakningen, Lantmäteriet, Livsmedelsverket, Migrationsverket, Pensionsmyndigheten, Polismyndigheten, Regeringskansliet, Skatteverket, Statens institutionsstyrelse (SiS), Säkerhetspolisen, Tillväxtverket, Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI), Trafikverket, Transportstyrelsen, Tullverket och Åklagarmyndigheten.

Urvalet av myndigheter gjordes med målet att spegla arbetsgivare som är stora arbetsgivare inom de utbildningsinriktningar som rapporten fokuserar på. Vi valde därför att avgränsa oss till två employer-branding nätverk i staten som samlar många större myndigheter; ett för generell och ett nätverk inriktat på IT-kompetens. Genom det sistnämnda nätverket kunde vi fördjupa oss i IT-området där det råder stor brist på kompetens i staten.

Det är viktigt att komma ihåg att vi gjort ett urval av myndigheter och att resultaten i rapporten inte kan generaliseras för alla statliga verksamheter. Det finns dock en del som talar för att slutsatserna kan vara relevanta för en bred grupp av myndigheter.

Intervjuerna genomfördes via Skype eller telefon och tog mellan trettio minuter och en timme att genomföra. Intervjuerna bestod av två delar:

- en matris där myndigheterna själva fick skatta hur de arbetar med de olika delarna i ARUBA-processen inom utbildningsinriktningarna systemutveckling, IT-drift/förvaltning/support, ingenjör, juridik, samhälls- och beteendevetenskap, ekonomi och naturvetenskap.

<sup>2</sup> Arbetsgivarverket 2020, [Konjunkturbarometern](#)

- ett frågebatteri bestående av nio till elva frågor (antalet frågor skiljer sig beroende på hur respondenten svarat) rörande myndigheternas kompetensbehov.

Alla intervjuer utom en genomfördes gemensamt av rapportförfattarna och det var myndigheterna själva som fick välja vilken eller vilka personer som intervjuades. I de flesta fall deltog en hr-direktör, hr-strateg eller hr-specialist. I undantagsfall har vi efter önskemål från myndigheterna kompletterat intervjun med att prata med en hr-specialist inom myndighetens IT-verksamhet.

## Rapporten är en del av Arbetsgivarverkets arbete med **Jobba statligt**

Konkurrensen om kvalificerad arbetskraft har under lång tid ökat på den svenska arbetsmarknaden. Det har därmed blivit allt viktigare för alla arbetsgivare att kommunicera och profilera sig som attraktiv arbetsgivare för att kunna rekrytera rätt kompetens.

Ett uttryck för de statliga arbetsgivarnas ambition att utveckla och profilera staten som attraktiv arbetsgivare är Arbetsgivarverkets arbete med det statliga arbetsgivarvarumärket [Jobba statligt](#). Syftet med Jobba statligt är att visa vilka karriär- och utvecklingsmöjligheter som finns inom den statliga sektorn. Förutom att kommunicera statens attraktivitet i olika kanaler erbjuds även Arbetsgivarverkets medlemmar möjlighet att samverka i olika profileringsaktiviteter, som exempelvis studentmässor.

2015 tog Arbetsgivarverket tillsammans med medlemmarna fram ett gemensamt statligt arbetsgivarerbjudande, EVP, för att knyta ihop och stärka arbetet med statens attraktivitet som arbetsgivare. Erbjudandet är, förutom att vara en plattform för Jobba statligts kommunikation, även ett verktyg som används av flera medlemmar i arbetet med att vässa sitt eget arbetsgivarerbjudande. Innehållet i EVP:t används av flertalet medlemmar i deras arbete med att vässa sitt eget arbetsgivarerbjudande samtidigt som det är en plattform för Jobba statligts kommunikation med studenter och yrkesverksamma akademiker.

**Några employer branding-begrepp**

**Employer branding** eller arbetsgivarprofilering handlar om hur en organisation marknadsför sig som arbetsgivare. **Employer brand** eller arbetsgivarvarumärke speglar hur nuvarande och potentiella anställda uppfattar arbetsgivaren.

**Det statliga arbetsgivarerbjudandet, Employee Value Proposition, EVP**

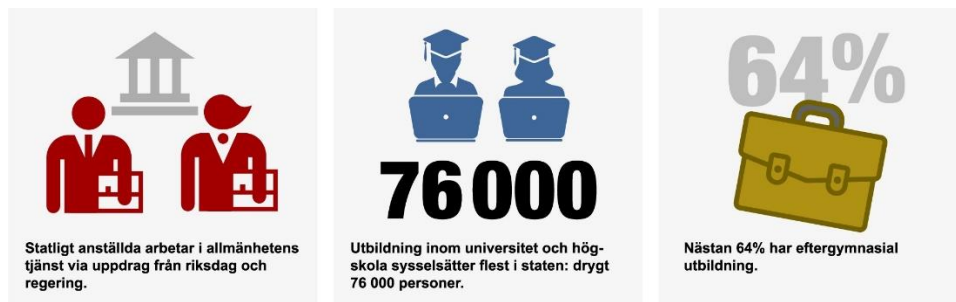
Ett **EVP** är kärnan i arbetsgivarerbjudandet och sammanfattar vad arbetsgivaren kan erbjuda en potentiell medarbetare. Jobba statligt arbetsgivarerbjudande kan fritt användas av Arbetsgivarverkets medlemmar som underlag till det egna arbetsgivarerbjudandet eller när flera myndigheter samarbetar för att profilera sig som attraktiv arbetsgivare.

Statliga jobb innebär i hög grad kvalificerade och utvecklande arbetsuppgifter, kompetenta kollegor och en möjlighet att få bidra till samhällsnytta för alla som bor och verkar i Sverige. Den primära målgruppen för Jobba statligt är studenter och unga yrkesverksamma akademiker. Men staten arbetar naturligtvis för att vara en attraktiv arbetsgivare för alla med akademisk kompetens som söker intressanta och utvecklande jobb och som vill bidra till samhällsnytta. På webbplatsen [jobbstatligt.se](http://jobbstatligt.se) finns flertalet statliga jobbannonser samlade på ett ställe.

# Kompetensen i staten idag

## Diversifierade verksamheter och höga kvalifikationskrav

Idag utgör statens cirka 270 000 anställda drygt fem procent av den svenska arbetsmarknaden.<sup>3</sup> Statsförvaltningen består av många diversifierade verksamheter, från högre utbildning och socialförsäkringsfrågor till brottsbekämpning och planering av infrastruktur. De omkring 250 myndigheter, affärsverk och andra arbetsgivare med anknytning till det statliga området innefattar alltså många olika verksamhetsområden och samlar många kompetenser.



Majoriteten av tjänsterna som finns i statsförvaltningen ställer höga krav på medarbetarnas kompetens. Därför är det inte konstigt att andelen statsanställda med eftergymnasial utbildning är relativt sett hög. Idag har drygt 64 procent av de statligt anställda eftergymnasial utbildning, vilket kan jämföras med 37 procent som är genomsnittet för hela arbetsmarknaden. Utbildningsnivån har ökat stadigt och kontinuerligt sedan början av 2000-talet då cirka hälften av de statsanställda hade eftergymnasial utbildning.<sup>4</sup>

Statliga arbetsgivare rekryterar utifrån **förtjänst och skicklighet**. Det betyder att den sökande som är mest dokumenterat lämplig för en utlyst tjänst, ska tillsättas. Kravet på dokumenterad erfarenhet och meriter är en viktig förklaring till att medelåldern i staten är relativt hög.

De höga kompetenskraven är en viktig anledning till att medelåldern på nyanställda i staten är 36 år, och medelåldern på alla statsanställda drygt 44 år.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> SCB 2019, [Kortperiodisk sysselsättningsstatistik](#)

<sup>4</sup> Arbetsgivarverket 2020, [Fakta om staten](#)

<sup>5</sup> Arbetsgivarverket 2020, [Fakta om staten](#)

Staten är också den mest jämställda sektorn på arbetsmarknaden. Drygt hälften av alla statsanställda och 45 procent av cheferna är kvinnor. Detta är betydligt högre än inom exempelvis privat sektor där 33 procent av cheferna är kvinnor.<sup>6</sup>

Sedan början av 2000-talet delas arbetet som utförs inom de statliga myndigheterna statistiskt in i olika arbetsområden, genom klassificeringssystemet BESTA. Syftet är att beskriva statens kompetens- och verksamhetsområden och att ge underlag till lönesättning och -analys som både fack och arbetsgivare upplever relevanta.



### Rapportens statistikkällor

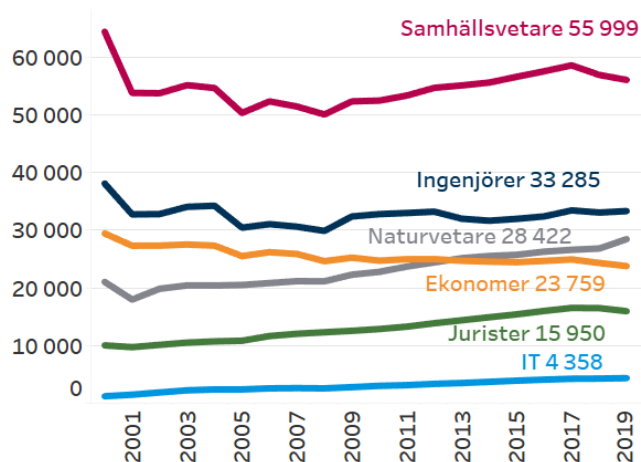
Statistiken i rapporten bygger på uppgifter från det partsgemensamma klassificeringssystemet **BESTA** och på Arbetsgivarverkets bearbetningar av Svensk utbildningsklassifikation, **SUN**.

**BESTA** står för befattningsgruppering för statistik i staten och används för den partsgemensamma lönestatistiken, som stöd vid de centrala avtalsförhandlingarna och i den lokala lönebildningsprocessen. Lönestatistiken ska ge kunskap om vilka olika slag av arbetsuppgifter som finns i staten och hur lönerna för dessa arbetsuppgifter ser ut.

**SUN** är den officiella klassificeringen av utbildning. Syftet är att skapa förutsättningar för jämförbar statistik och analys av befolkningens utbildning och det svenska utbildningssystemet.

<sup>6</sup> SCB 2020, [Tema jämställdhet](#)

Många av arbetsområdena förekommer inom flertalet myndigheter samtidigt som vissa, exempelvis polis- och kriminalvårdsarbete, är specifika för enskilda myndigheter. Utrednings-, inspektions- och tillsynsarbete med allmänrättslig inriktning är det arbetsområde som sysselsätter flest, cirka 25 000 personer.<sup>7</sup> Samhällsvetare är den vanligaste utbildningsinriktningen i statsförvaltningen idag, följt av naturvetare och ingenjörer.



**Figur 1:** Statsanställdas utbildningsbakgrund, utveckling år 2000-2019. **Källa:** Arbetsgivarverket.<sup>8</sup>

Den största andelen statsanställda, cirka 76 000 personer, arbetar i högskolesektorn. De största enskilda arbetsgivarna i staten är Polisen, Försvarsmakten, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Kriminalvården.

## Statsförvaltningens IT-verksamhet har ökat i omfattning

Utvecklingen av antalet och sammansättningen av anställda visar att IT kommit att spela en allt större roll i statsförvaltningen. De senaste femton åren har statens IT-verksamhet växt med 44 procent, och idag är det ungefär 13 600 personer, fem procent av de statsanställda, som arbetar inom området. Det bör poängteras att denna siffra avser hur många *anställda* som arbetar med IT. Det faktiska antalet personer som arbetar med IT inom statsförvaltningen är emellertid större än så, eftersom många myndigheter anlitar IT-konsulter. Exakt hur många är svårt att svara på, eftersom en sammanställning över statens användning av konsulter saknas.<sup>9</sup>

Utveckling har sett likadan ut på arbetsmarknaden generellt. Enligt branschorganisationen IT- och telekomföretagen är tech-sektorn idag

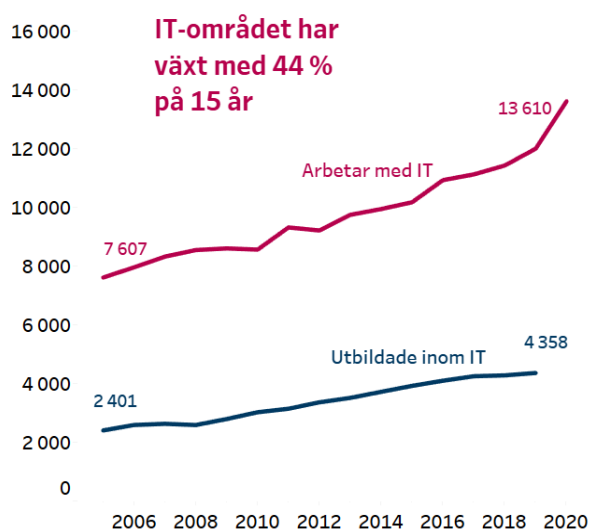
<sup>7</sup> Arbetsgivarverket 2020 [Fakta om staten](#)

<sup>8</sup> Siffrorna bygger på Arbetsgivarverkets bearbetningar av Svensk utbildningsklassifikation, SUN, som är den officiella klassificeringen av utbildning.

<sup>9</sup> Riksrevisionen 2018

närmast en verksamhetskritisk del av samhällsekonomin<sup>10</sup>, och när rekryteringsbolaget Academic Work undersökte hur deras kunders efterfrågan på IT-kompetens förändrats under de senaste tjugo åren fann de att den ökat från 280 efterfrågade IT-konsulter år 2001 till drygt 43 500 år 2020.<sup>11</sup>

Som figur 2 visar har antalet statsanställda med någon form av IT-utbildning inte ökat i samma utsträckning som arbetsområdet växt mätt i antal personer som arbetar med IT. Antalet som har någon form av IT-utbildning som sin högsta avslutade utbildning har ökat från 2 401 till 4 358 personer de senaste femton åren.



**Figur 2:** Antal anställda inom BESTA-områdena IT-systemutveckling och IT-drift respektive antal statsanställda med IT-utbildning åren 2005-2020. Antal anställda med IT-utbildning avser år 2019. **Källa:** Arbetsgivarverket.

Det finns flera möjliga förklaringar till att det ser ut så här. Ett skäl kan vara att en mycket av IT-verksamheten utförs av konsulter, som inte ingår i statistiken här. Ett annat kan vara att många som arbetar inom IT har annan utbildning på högre nivå, eller en utbildning som i statistiken kategoriseras som annat än IT. Utbildade inom andra områden än IT, till exempel matematik, har erhållit en kompetens som gör dem lämpade att jobba inom arbetsområdet IT, även om utbildningen inte sorteras som IT. På grund av hur utbredd bristen på IT-kompetens varit de senaste åren har det också funnits många korta IT-utbildningar. Statsanställda experter med annan grundutbildning kan ha utbildat sig i IT på senare år för att utvecklas och matcha förändrade krav i arbetsuppgifter.

<sup>10</sup> [IT- och telekomföretagen 2020](#)

<sup>11</sup> [Academic Work 2020](#). Undersökningen bygger på databassökningar avseende relevanta jobbannonser.



En annan möjlig förklaring till skillnaden mellan andelen utbildade och verksamhetsområdets tillväxt är att detta avspeglar hur det ser ut inom IT generellt; att många som arbetar inom området är självlärda och saknar formell utbildning. Det finns studier som tyder på att kraven på formella kvalifikationer ofta är lägre inom IT-branschen än på arbetsmarknaden generellt. Dessa studier visar att arbetsgivare som rekryterar mycket IT-kompetens fäster stor vikt vid personliga egenskaper, vilket gör att det spelar mindre roll om kompetensen är förvärvat med formellt eller informellt lärande. Dessutom verkar informellt utbildade ha en fördel i att de är just självlärda, eftersom de därmed är vana att ständigt bygga på och utveckla sina kunskaper. Detta ses som en nyckelkompetens hos systemutvecklare eftersom branschen utvecklas så fort.<sup>12</sup>

Ytterligare en alternativ tolkning till varför antalet IT-utbildade inom staten inte växt i samma utsträckning som verksamhetsområdet är att det är ett uttryck för statliga arbetsgivares svårigheter att rekrytera rätt kompetens. I kapitlet längre fram fördjupar vi oss i frågan om hur kompetensbristen inom IT tar sig uttryck och i vilken grad myndigheterna upplever att de fått skruva på sina kompetenskrav vid rekrytering av IT-kompetens.

En fjärde möjlig förklaring till glappet mellan antal IT-utbildade respektive anställda inom området är att det helt enkelt saknas kompetens i förhållande till efterfrågan. Detta illustreras inte minst av att många studenter inom IT får jobb innan examen. IT- och Telekomföretagen menar att det kommer att saknas omkring 70 000 personer inom tech-sektorn år 2024. Enligt dem utgör bristen på IT-kompetens redan en stor bromskloss för samhällets digitalisering.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> [Bakke och Petersen, 2015](#)

<sup>13</sup> [IT- och telekomföretagen 2020.](#)

# Ett osäkert arbetsmarknadsläge

Sedan coronapandemins utbrott i Sverige i mars 2020 har det varit oroligt på den svenska arbetsmarknaden. Under våren 2020 steg arbetslösheten snabbt och det skedde en snabb inbromsning av ekonomin. Under sommaren stabiliserades läget något och arbetslösheten slutade öka i samma snabba takt som tidigare.<sup>14</sup> Den relativa återhämtningen fortsatte en bit in på hösten, men i samband med att smittspridningen började öka och fler restriktioner sattes in försämrades arbetsmarknadsläget igen. I början av 2021 var arbetslösheten 8,9 procent på hela arbetsmarknaden, och 11,9 procent bland ungdomar.

Det försämrade arbetsmarknadsläget har fått ett flertal konsekvenser. Förutom att den tillgängliga arbetskraften är större än på länge så har också sammansättningen på gruppen arbetslösa förändrats. De senaste åren har det framförallt varit lågutbildade som har haft svårt att etablera sig på arbetsmarknaden, men nu stiger arbetslösheten även bland högutbildade. Det har också skett en avsevärd ökning av långtidsarbetslösheten. Arbetsförmedlingen gör bedömningen att detta kommer att påverka ekonomin under lång tid framöver eftersom arbetslöshet blir allt svårare att bryta ju längre tiden går.<sup>15</sup>

Krisen har också lett till en ökad polarisering på arbetsmarknaden; mellan individer såväl som branscher. På individnivå har skillnaderna förstärkts mellan dem som har utbildning och en god arbetsmarknadsförankring respektive dem som saknar utbildning och/eller arbetslivserfarenhet. På branschnivå så har de förändringar av levnadsvanor, arbetssätt och konsumtionssätt som krisen resulterat i lett till att vissa områden blomstrar medan andra går dåligt. Det senare gäller inte minst besöksnäringarna. Arbetsförmedlingen bedömer att många av de jobb som försvinner i de här branscherna sannolikt inte kommer att komma tillbaka.

Pandemin har blivit en katalysator för förändringar på arbetsmarknaden; vilka som är av kortsiktig natur och vilka som innebär långsiktiga strukturomvandlingar återstår att se. En orsak till förändringar är förstås att företag och andra arbetsgivare behövt dra ned på sina kostnader och därför

<sup>14</sup> Arbetsförmedlingen 2020, [Arbetsmarknadsutsikter 2020](#)

<sup>15</sup> Arbetsförmedlingen 2020, [Arbetsmarknadsutsikter 2020](#)

sett över sina verksamheter. Men många har också dragit slutsatsen att de behöver ställa om för att vara redo att möta nya förväntningar och behov när konjunkturen vänder igen.<sup>16</sup>

## Hur påverkar förutsättningarna på arbetsmarknaden de statliga arbetsgivarna?

De statliga arbetsgivarnas efterfrågan på arbetskraft följer inte konjunktursvängningarna på samma sätt som arbetsgivarna i näringslivet. Å ena sidan är myndigheternas finansiering mindre konjunkturkänslig och svängningar i efterfrågan beror ofta mer på politiska beslut än hur ekonomin utvecklas.<sup>17</sup> Å andra sidan kan den ekonomiska utvecklingen och arbetsmarknadsläget ha indirekt betydelse, genom att påverka de offentliga finanserna såväl som behovet av myndigheternas service. I lågkonjunktur eller i en kris liknande den pågående pandemin kan det krävas ökade anslag för att myndigheterna ska kunna möta ett ökat behov. Samtidigt kan krisen kräva omfördelningar av de offentliga finanserna, vilket i sin tur kan påverka vilket politiskt utrymme som finns för att satsa på skattefinansierade verksamheter.<sup>18</sup>

Ytterligare en faktor är givetvis att de statliga arbetsgivarna konkurrerar om samma kompetens som arbetsgivare i privat, regional och kommunal sektor. Råder det generell brist på arbetskraft får det samma konsekvenser för statliga som andra arbetsgivare, och vice versa. Läget som råder på arbetsmarknaden just nu, med lägre efterfrågan i näringslivet, minskad konkurrens och högre tillgång på högutbildad kompetens innebär därför ett förbättrat rekryteringsläge för statliga arbetsgivare.

<sup>16</sup> Arbetsförmedlingen 2020, [Arbetsmarknadsutsikter 2020](#)

<sup>17</sup> Arbetsgivarverket 2021, [Arbetsgivarverkets kompetensbarometer 2021](#)

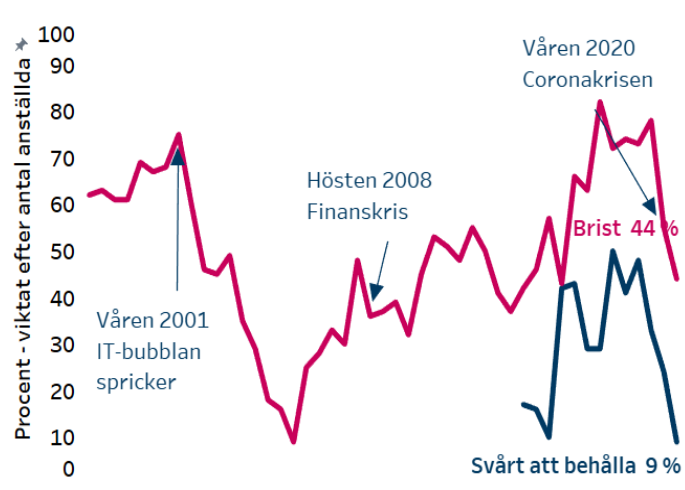
<sup>18</sup> [Arbetsgivarverkets konjunkturbarometer, #4 2020](#)

# Statens kompetensbehov och rekryteringsläge

I detta kapitel presenteras resultatet från den senaste Kompetensbarometern och den kompletterande intervjuundersökningen. Observera att barometern riktar sig till samtliga av Arbetsgivarverkets medlemmar, medan intervjuerna omfattar ett urval om tjugofyra myndigheter.

## Kompetensbristen har minskat

Två gånger per år undersöker Arbetsgivarverket hur statliga arbetsgivare bedömer läget för kompetensförsörjningen. I den senaste barometern publicerad i slutet av januari 2021 uppgav 44 procent av verksamheterna att de hade brist på personal. Det betyder att bristen minskat med 34 procentenheter sen hösten 2019 då 78 procent rapporterade brist på personal. Som figur 3 visar är bristen störst inom arbetsområdena ”Utbildning och forskning” samt ”IT-systemutveckling och systemförvaltning”. Noterbart är att även om bristen minskat avsevärt det senaste året, så är den ännu inte nere på några ”rekordnivåer” som exempelvis år 2005 när endast fem procent av de statliga arbetsgivarna rapporterade personalbrist.



**Figur 3:** Antal anställda inom BESTA-områdena IT-systemutveckling och IT-drift respektive antal statsanställda med IT-utbildning åren 2005-2020. Antal anställda med IT-utbildning avser år 2019. **Källa:** Arbetsgivarverket.



**Figur 4:** Andel av statliga arbetsgivare som uppger brist inom respektive arbetsområde. Obs att en arbetsgivare kan uppge brist inom flera områden. **Källa:** Arbetsgivarverkets kompetensbarometer 2020.

Också andelen arbetsgivare som har svårt att behålla personal har minskat betydligt: från 48 procent hösten 2019 till 9 procent hösten 2020. Givet hur arbetsmarknaden utvecklats det senaste året är detta inte förvånande. De senaste åren har arbetslösheten varit hög bland framförallt individer som saknar gymnasie- och eller högre utbildning. Sedan pandemins utbrott har dock arbetslösheten ökat också bland högutbildade och konkurrensen om jobben skärpts.<sup>19</sup> Det är därför inte så förvånande att statliga arbetsgivare upplever minskad brist och minskad svårighet att behålla personal. Troligt är att de flesta sysselsatta i högre grad än vad som brukar vara fallet valt att inte byta arbete utan stanna på sitt nuvarande jobb.<sup>20</sup>

## Störst behov av IT-kompetens - men alla grupper behövs

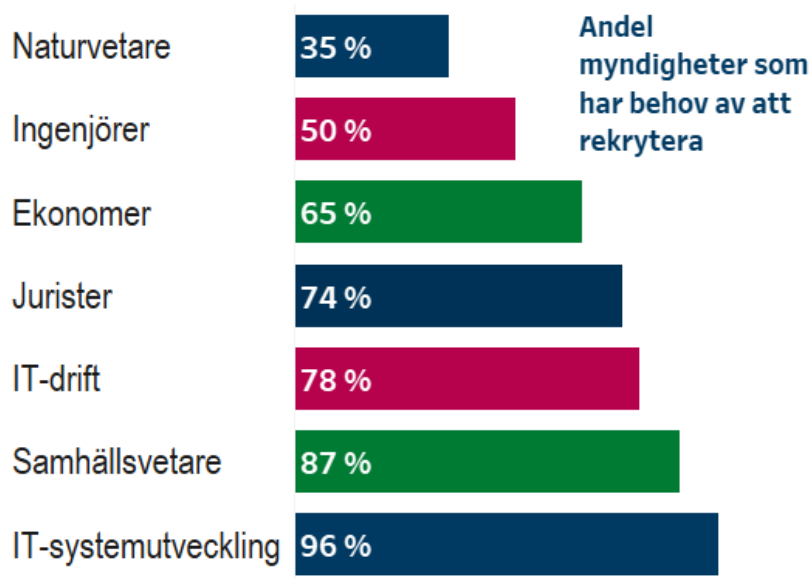
Utgångspunkten för kompetensbarometern är de arbetsområden som finns definierade inom BESTA (se faktaruta på s. 14). Barometern visar alltså inom **vilka områden myndigheterna har brist på kompetens**. Det betyder att barometern ger en indikation om vilken typ av kompetens som behövs men inte i detalj svarar på vilka specifika utbildningsinriktningar som behövs i staten framöver.

Ett syfte med de intervjuer Arbetsgivarverket genomfört med 24 statliga arbetsgivare, är att fördjupa bilden av vilken kompetens myndigheterna

<sup>19</sup> Arbetsförmedlingen 2020, [Arbetsmarknadsutsikter 2020](#)

<sup>20</sup> Arbetsgivarverket 2021, [Arbetsgivarverkets kompetensbarometer 2021](#)

behöver de närmaste åren, som komplement till barometerns nuläge. En sådan mer långsiktig analys ger större möjligheter att bedöma och kommunicera jobbmöjligheter i staten för olika utbildningsinriktningar. Vi vill också öka kunskapen om vilken typ av IT-kompetens som myndigheterna behöver. Som figur 5 visar säger nästan alla tillfrågade arbetsgivare i vår intervjuundersökning, 96 procent, att de behöver rekrytera systemutvecklare. Det finns också ett stort behov av samhällsvetare och IT-förvaltare/-support.



**Figur 5:** Andel myndigheter som svarat att de har behov av att rekrytera inom respektive yrkesområde. Fler än ett svar kunde anges. Obs att frågan endast gällde rekryteringsbehov, inte om myndigheterna upplevde brist. **Källa:** Arbetsgivarverkets intervjuundersökning 2020.

Nya krav eller arbetsuppgifter för myndigheten är den vanligaste orsaken till att myndigheterna behöver rekrytera men även ersättningsrekrytering till följd av att en medarbetare slutar är ett vanligt förekommande skäl. Pensionsavgångar ger upphov till visst rekryteringsbehov men i mindre utsträckning än övriga faktorerna.

### Främsta anledningen till rekryteringsbehov



**Figur 6:** Främsta anledningen till rekryteringsbehovet på de intervjuade myndigheterna. Respondenterna kunde ange mer än ett alternativ. **Källa:** Arbetsgivarverkets intervjuundersökning 2020.

### IT-skuld en viktig förklaring till stora rekryteringsbehov

En aspekt av behovet av IT-kompetens som många myndigheter framhöll under intervjuerna är att statsförvaltningens IT-verksamhet just nu genomgår en rad stora strukturella förändringar. IT har gått från att vara en stödverksamhet till att successivt bli kärnan i många myndigheters verksamhet. Denna utveckling drivs på ytterligare av att regeringen satt tydliga mål för statsförvaltningens digitalisering.<sup>21</sup> Sammantaget påverkar det här förstås både vilken sorts kompetens som behövs och omfattningen av behovet.

När vi bad respondenterna i våra intervjuer att ranka vilka tre utbildningsinriktningar de har störst behov av att rekrytera svarade 70 procent systemutvecklare. 43 procent lyfte fram samhällsvetare och 43 procent ”annat”.<sup>22</sup> Att svensk arbetsmarknad sedan länge präglas av brist på IT-kompetens bekräftas alltså av respondenterna i intervjuerna, men det är också tydligt att rekryteringsläget är bättre ifråga om kompetens inom drift och förvaltning, än inom systemutveckling.

Många myndigheter brottas också med en så kallad ”IT-skuld” till följd av att nödvändiga IT-satsningar inte genomförts under en lång period, vilket resulterat i att digitaliseringen och IT-utvecklingsarbetet halkat efter.

En bidragande faktor till att satsningarna uteblivit är att det stundtals varit så pass svårt att hitta och rekrytera rätt kompetens att verksamheterna fått fokusera på den akuta kompetensbristen med hjälp av konsulter. Många respondenter framhöll att det finns många fördelar med att ha en viss andel konsulter inom IT eftersom det möjliggör för myndigheten att ta del av den nyaste kunskapen inom området. Samtidigt konstaterade de att det kan vara

<sup>21</sup> [Regeringskansliets webbplats 2021](#)

<sup>22</sup> ”Annat” är andra yrkesområden eller kompetenser som myndigheterna har ett stort behov av, men som inte rymms inom våra fördefinierade yrkesområden.

problematiskt att vara beroende av konsultkompetens i alltför stor utsträckning. Utöver att vara kostsamt så kan tillfällig/tidsatt kompetens försvåra utvecklingsarbetet. Många myndigheter har därför planer på att konsultväxla under en tid framöver, det vill säga öka andelen IT-kompetens som är anställd hos myndigheten, i syfte att kunna genomföra de utvecklingsprojekt som behövs.

### Att förutsäga framtidens kompetensbehov är svårt

En av de tydligaste slutsatserna från intervjuerna är att myndigheterna anser att det just nu är svårare att bedöma framtidens kompetensbehov än vad det tidigare har varit. Myndigheterna lyfter fram flera skäl till varför svårigheten ökat. En aspekt är alla de förändringar som arbetslivet just nu genomgår, något som i sin tur påverkar både vilken kompetens som behövs och i vilken omfattning den behövs. Det är flera myndigheter som beskriver att de å ena sidan står och väger mellan att behöva ”traditionella” kompetensgrupper som sammanfaller väl med vedertagna yrkesgrupper och utbildningsinriktningar. Å andra sidan försöker de också definiera hur framtidens kompetensbehov kommer att se ut, utan att helt ha landat i den analysen.

Automatisering av arbetsuppgifter är en aspekt av detta, men många myndigheter ger också uttryck för att de befinner sig i förändringsprocesser till följd av stora, genomgripande förändringar i hur samhället respektive medborgarnas behov ser ut. Detta skapar nya förutsättningar för hur myndigheterna förstår sina uppdrag och därmed hur de bäst fullgör dem.

Det går att urskilja två kluster i myndigheternas resonemang om vad detta innebär för deras framtida kompetensbehov. Dels menar de att det kommer att behövas mer ”kombinationskompetenser”, som är olika typer av sammanslagningar av traditionella utbildningsinriktningar. Renodlade specialistroller kommer alltså inte att vara lika självklara framöver, utan myndigheterna tror att de i högre grad kommer att efterfråga medarbetare som utöver sin examen också har kunskap inom ett annat/andra områden. De oftast nämnda exemplen är jurister som är kunniga inom systemutveckling, samt kvalificerade utvecklare med utredarkompetens. Genomgående i resonemanget är att de bedömer att olika typer av mer kvalificerade IT-kunskaper, utöver grundläggande IT-hanteringskunskaper, kommer att behövas i allt större delar av verksamheterna.

Den andra trenden i resonemangen handlar om att uppvärdera generalistkunskaper och mjuka kompetenser (soft skills). Många av myndigheterna som vi intervjuade menar att de i högre grad än tidigare kommer att söka personer med god samarbetsförmåga och förmåga att



anlägga olika perspektiv på problem. De ser också att förståelsen för helhetsperspektivet, att kunna tänka kritiskt och strategiskt och mindre i stuprör kommer att bli mer centralt.

En annan faktor som kom fram i intervjuerna är att politiska beslut kan försvåra bedömningen av behovet och planera kompetensförsörjningen på längre sikt. Vissa politiska beslut, utifrån förändrad politisk ambitionsnivå, kan påverka förutsättningarna för verksamheterna så pass mycket att kompetensbehoven förändras. De förändrade behoven handlar både om volym och inriktning, något som pandemin visat. Flera myndigheter har fått nya uppdrag som gjort att de har behövt rekrytera en annan kompetens än tidigare.

Att politiken och dess beslut lägger grunden för statliga myndigheters verksamhet och i förlängningen kompetensbehovet är en självklarhet. Men många av myndigheterna tog upp att den politiska debatten kan leda till krav på snabba förändringar av myndigheternas verksamhet gör detta till en omständighet som är viktig att ha med i en analys av statens kompetensförsörjning.

## Statens kompetensbehov och rekryteringsläge under pandemin

Intervjuerna visar att pandemin verkar ha påverkat myndigheternas kompetensförsörjning på två övergripande sätt.

Det första är att de ändrade förutsättningarna påverkat behovet av kompetens. I takt med att samhället ställt om för att minska smittspridningen har de statliga arbetsgivarnas möjligheter att bedriva sina verksamheter förändrats. Detta har sedan inneburit konkreta förändringar i myndigheternas arbetsätt och fullgörande av uppdrag. De förändrade arbetsätten handlar förstås dels om en kraftigt ökad omfattning av arbete hemifrån. Men för en del myndigheter har de nya kraven dessutom inneburit att delar av kärnverksamheterna behövt struktureras om. Inte minst har restriktionerna kring folksamlingar fått konsekvenser för alla kontaktmyndigheter, det vill säga myndigheter som arbetar direkt gentemot medborgarna. För vissa har konsekvensen blivit ett ökat behov av personal för att de ska kunna garantera ökad fysisk distans för anställda såväl som medborgare och för andra ett kraftigt minskat behov till följd av att de inte alls kunnat bedriva sin verksamhet.<sup>23</sup> Om detta är tillfälligt eller om det kommer att innebära några långsiktiga förändringar återstår att se.

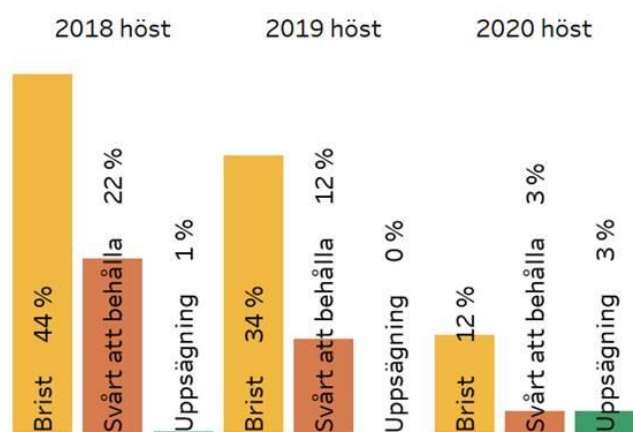
<sup>23</sup> Detta gäller ingen av de myndigheter som ingick i vår intervjuundersökning, men väl andra statliga myndigheter som exempelvis många av de statliga museerna. Se Arbetsgivarverkets [webbplats, 2020](#).

Det finns också myndigheter som fått ett ökat eller ändrat behov av personal på grund av att deras uppdrag ändrats eller utökats till följd av pandemin. Länsstyrelserna, Tillväxtverket, Arbetsförmedlingen, Myndigheten för Samhällsskydd och beredskap är några exempel på myndigheter vars uppdrag i vissa delar har ändrats.

Flera myndigheter beskriver i intervjuerna att de stundtals befunnit sig i en kompetensbristsituation som varit så pass akut att de fått hitta andra lösningar än vanlig rekrytering. Lösningen har i många fall blivit interna omprioriteringar eller omställningar av kompetens, alternativt att personal lånats in från myndigheter med ett mindre pressat läge. Både de myndigheter som lånat ut och lånat in personal under krisen konstaterar i intervjuerna att det som var en lösning på en akut situation är något som kan komma att bidra till verksamhetsutvecklingen på sikt.

### Ett bättre rekryteringsläge för statliga arbetsgivare?

Den andra aspekten av pandemins påverkan är att myndigheternas rekryteringsläge verkar ha stärkts, delvis för att många myndigheter och deras verksamheter har varit i fokus för media under pandemin. Många av de intervjuade myndigheterna ser en tydlig förbättring av rekryteringsläget sedan pandemins utbrott i mars 2020, framförallt inom yrkesområden där det tidigare varit svårt att rekrytera, inte minst inom IT-området. Många myndigheter beskrev i intervjuerna att de nu får fler kvalificerade sökande till IT- tjänster som de tidigare knappt kunnat tillsätta. Denna bild framgår också av kompetensbarometern som visar en tydlig förbättring av statens kompetensförsörjningsläge, både i termer av personalbrist och att behålla personal. Tittar vi på området systemutveckling specifikt i kompetensbarometern, se figur 7, så bekräftar den också bilden från intervjuerna. Bristen på personal inom systemutveckling har minskat och myndigheterna upplever det mindre svårt att behålla kompetensen.



**Figur 7:** Andel statliga arbetsgivare som rapporterat brist, svårighet att behålla, övertalighet respektive uppsägning inom arbetsområdet IT-systemutveckling och förvaltning. **Källa:** Arbetsgivarverkets kompetensbarometer 2021.

Både Arbetsgivarverkets och myndigheternas bedömning är att det förbättrade rekryteringsläget delvis beror på att utbudet av arbetskraft ökat i branscher där staten traditionellt har haft svårare att rekrytera. Även om IT inte är ett av de områden som drabbats hårdast av krisen så är det tydligt att många arbetsgivare, inte minst mindre, avvaktar med att rekrytera. Detta innebär förstås en minskad konkurrens vid rekrytering.

Många respondenter menar också att intresset för statliga jobb har ökat, och att det hänger ihop med att de värden som statliga jobb innebär har blivit mer attraktiva. Inte minst är det faktum staten förknippas med trygghet och stabilitet en viktig faktor i ett läge där det råder stor osäkerhet på arbetsmarknaden. Denna iakttagelse bekräftas av undersökningsföretaget Universums karriärundersökning som visar att trygghet är en preferens som tydligt ökat i betydelse bland unga under pandemin.<sup>24</sup> Ytterligare en relevant aspekt är att många statliga myndigheter fått stor uppmärksamhet under pandemin och att statens samhällsnytta därigenom kan ha tydliggjorts.

Det mest troliga är att det förbättrade rekryteringsläget är ett resultat av flera samverkande faktorer där inte minst konjunktur och trygghet väger tungt. Arbetsgivarverkets kompetensbarometer visar att rekryteringsläget för statliga arbetsgivare brukar stärkas när arbetsmarknaden försämras. Visar det sig att förändringen av karriärpreferenser och synen på staten som attraktiv arbetsgivare håller över tid kan det förbättrade kompetensförsörjningsläget bli långsiktigt. Är det snarare en effekt av arbetsmarknadsläget finns en risk att den positiva utvecklingen försvinner när arbetsmarknaden vänder och konkurrensen om kompetensen ökar igen.

### Ibland är det svårt att rekrytera rätt kompetens men svårigheterna drabbar sällan verksamhetsutvecklingen

Att kompetensbrist eller svårigheter att rekrytera rätt kompetens kan försena eller försvåra för verksamheten att utvecklas är givet. I vilken utsträckning statliga myndigheter upplever att det är svårt att attrahera rätt kompetens vid rekrytering är därför en av nyckelfrågorna i analysen av statens förutsättningar för kompetensförsörjningen.

Kompetensbarometern från januari 2021 visar att 44 procent av de statliga myndigheterna har haft svårt att vid något tillfälle rekrytera personal. Inom gruppen av de 24 myndigheter vi intervjuat är andelen högre. I intervjuerna

<sup>24</sup> [Universum 2020](#).

svarar tre av fyra av dessa myndigheter att de haft svårt att rekrytera önskad kompetens.

Lika många inom denna grupp har haft särskilt svårt att rekrytera systemutvecklare. Samtidigt menar de flesta att det i hög grad är en tidsfråga och att de har hittat rätt kompetens till slut. De uppger också att verksamheten inte drabbats på allvarliga sätt av att det varit svårt att rekrytera. Möjligen har det lett till förseningar, men i de allra flesta fall har myndigheterna kunna fortsätta att bedriva och utveckla verksamheten på det sätt som planerats. Det är framförallt inom IT-området som myndigheterna upplever att rekryteringssvårigheterna lett till att man vid ett flertal tillfällen fått senarelägga utvecklingsprojekt.

Respondenterna pekar på flera skäl till varför det är svårt att rekrytera IT-personal. En faktor är att det råder mycket stor konkurrens om kompetensen. IT-kompetens efterfrågas på hela arbetsmarknaden och utbudet som finns idag matchar inte behoven. Dessutom växer efterfrågan kontinuerligt i takt med att digitaliseringen fortgår. Enligt branschföretaget IT- och Telekommföretagen är IT-kompetensbristen på den svenska arbetsmarknaden så pass allvarlig att den hotar innovationskraften och tillväxten.<sup>25</sup> Mismatchen mellan utbud och efterfrågan tillsammans med att många individer med IT-kompetens värderar lön högt vid valet av arbetsgivare gör att statliga arbetsgivare har svårt att hävda sig i konkurrensen.

Den andra faktorn som lyfts fram under intervjuerna är kultur. Respondenterna menar att många IT-utbildade verkar se staten som fyrkantig och långsam och att det inte finns samma utvecklingsmöjligheter som inom privat sektor. I vissa fall kan det förstås vara så att staten på grund av dess uppdrag och regelverk inte kan agera lika snabbt som privata företag. Men det finns ändå mycket goda möjligheter att utvecklas och att påverka verksamheten. Att det verkar saknas kunskap bland IT-utbildade om vilka utvecklingsmöjligheter som finns i statlig sektor betyder att det finns god potential i att prata ännu mer om det gentemot denna grupp.

### Konsulter vanlig lösning när planerad rekrytering uteblir

Intervjuerna visar att myndigheterna använder olika lösningar för att fylla kompetensbehovet när det är svårt att rekrytera önskad kompetens. Vanligast är ta in konsulter alternativt att anställa någon med andra kvalifikationer än som ursprungligen var tänkt eller att låta rekryteringen ta längre tid än planerat. Ungefär en tredjedel av de intervjuade myndigheterna har avstått den planerade rekryteringen.

<sup>25</sup> IT- och Telekommföretagen 2020

Ungefär hälften har utbildat eller ställt om befintlig personal när det varit svårt att rekrytera.



Ett flertal myndigheter beskriver internutbildning som en lösning med större potential än vad som nyttjas idag. Flera berättar att de just nu undersöker hur de skulle kunna använda intern omställning på ett mer systematiskt sätt för att minska sårbarheten som uppstår när rekryteringar drar ut på tiden. Ett antal myndigheter säger att de har börjat se över tjänsteinnehåll och kravprofiler för positioner som traditionellt är svåra att tillsätta. Målet är att ta fram tydliga utvecklingsstegar och strukturer för systematisk kompetensutveckling internt så att man kan rekrytera mer junior kompetens framöver än innan och kompetensutveckla internt.

# Framtidens statsanställda

Föregående kapitel har gett en överblick över hur kompetensbehovet inom statsförvaltningen ser ut. Men hur ser de unga akademiker som statliga arbetsgivare behöver rekrytera på att jobba statligt? I detta kapitel tittar vi på hur unga yrkesverksamma och högskolestudenter ser på en karriär i staten.

## Generation Z och Millenials + statliga arbetsgivare = sant?

Arbetslivets nyaste tillskott Millenials (födda 1981-1995) och generation Z (födda 1995-2012) är de första generationerna som växt upp med internet och sociala medier. Generation Z kallas för digital natives eftersom de aldrig upplevt en vardag utan smartphones och sociala medier. Denna erfarenhet påverkar förväntningar, behov och önskemål på ledarskapet såväl som arbetsplatsen och arbetsuppgifterna.

### 1 av 3 statsanställda är födda 1981 eller senare

För både Millenials och Generation Z är prestation en viktig drivkraft i arbetslivet och de har ofta höga krav på både sig själva och sina arbetsgivare. De värderar möjligheten att kunna påverka och bidra till utveckling och förändring högt och vill gärna att arbetet är en manifestation av deras samhällsengagemang.<sup>26</sup>

### 3 av 4 unga vill ha en trygg (fast) anställning

Millenials och Generation Z eftersöker generellt trygga arbeten och flexibla arbetsvillkor. Att kunna kombinera privat- och arbetsliv ses som en självklarhet.<sup>27</sup> Analysföretaget Universum, som årligen undersöker unga akademikers karriärpreferenser menar att dessa önskemål blivit ännu viktigare i och med pandemin. Enligt Universum är det många som har sett att det fungerar bra att arbeta hemifrån och har upplevt fördelarna med att styra sin arbetstid mer själv, slippa pendlingsid och vill kunna fortsätta med det även framöver.<sup>28</sup> Samtidigt finns rapporter som tyder på att just unga

<sup>26</sup> [Deloitte 2020](#)

<sup>27</sup> [SKR 2019](#)

<sup>28</sup> [Universum 2020](#)

kan vara särskilt utsatta för en känsla av isolering och må psykiskt dåligt av att arbeta digitalt utanför det sociala sammanhang som närvaron på ett kontor innebär.<sup>29</sup> Att kunna vara flexibel och se till varje individs behov och önskemål kommer därför att vara en viktig tillgång för arbetsgivare i det som har kallats post corona.

Eftersom statliga jobb innebär samhällsnyttiga och meningsfulla arbetsuppgifter, goda förutsättningar att utvecklas och påverka, värderingsstyrt ledarskap och individanpassade villkor så finns det mycket goda möjligheter för statliga arbetsgivare att rekrytera Millenials och Generation z.

#### Tio viktigaste faktorerna när unga väljer arbetsgivare

1. Bra kollegor och arbetsmiljö
2. Lön och förmåner
3. Intressanta, utmanande arbetsuppgifter
4. Bra ledarskap
5. Goda utvecklingsmöjligheter
6. Trygg anställning
7. Flexibel arbetsplats och -tid
8. Geografiskt läge/närhet till hemmet
9. Arbetsgivarens värderingar och kultur
10. Tydliga förväntningar och mål

### Unga alltmer intresserade av att jobba i offentlig sektor

De senaste åren har ungas intresse för att jobba inom offentlig sektor ökat. Framförallt är det möjligheten att bidra till samhällsnytta som lockar, men även att offentlig sektor förknippas med trygghet och ekonomisk stabilitet är en viktig faktor i sammanhanget.<sup>30</sup> Dagens unga har upplevt olika typer av tongivande kriser under sin uppväxt, som exempelvis finanskrisen och den pågående klimatkrisen respektive pandemin. Många analysföretag menar att detta är en orsak till att trygghet värderas högt och till att unga tyr sig till samhällsinstitutioner.

När bemanningsföretaget Academic Work bad unga ranka sina drömarbetsgivare hamnar är det fortfarande tech-bolag som Apple, Google och Spotify som hamnar i topp, men offentlig sektor är på stark frammarsch. Intresset för jobben inom stat, region och kommun har växt ytterligare i och

<sup>29</sup> [Aftonbladet demoskop 2021](#)

<sup>30</sup> [Academic work 2020.](#)

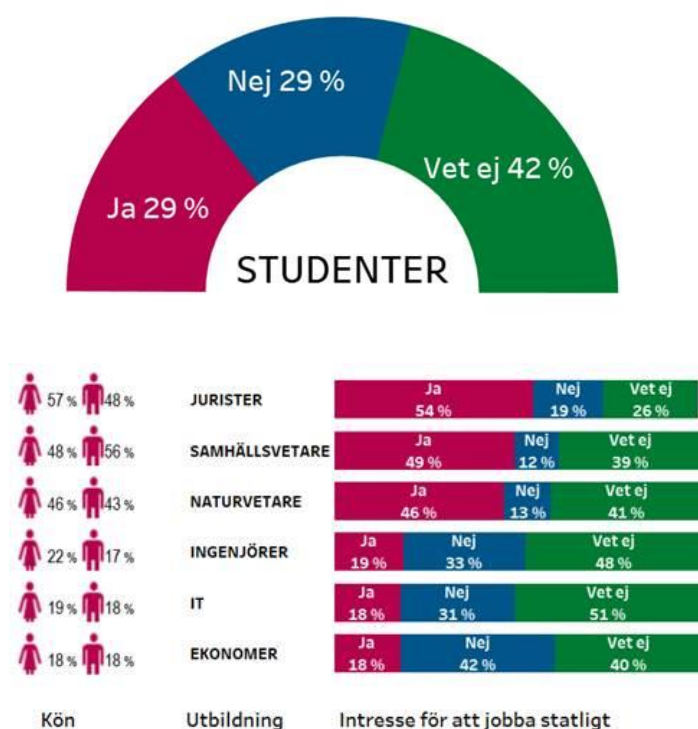
med pandemin. År 2020 är tretton statliga myndigheter med på listan över drömarbetsgivare.<sup>31</sup>

Vilka arbetsgivare som är mest populär skiljer sig åt mellan utbildningsinriktningarna. Bland jurister är staten en populär arbetsgivare som rankar flera statliga myndigheter bland sina favoritarbetsgivare.<sup>32</sup>

## En av tre högskolestudenter har övervägt att jobba statligt

Analysföretaget Universum undersöker varje år vad högskolestudenter och unga yrkesverksamma akademiker tycker är viktigt i arbetslivet, vilka yrkesmässiga drivkrafter de har och vilken typ av arbetsgivare och arbeten de söker. På uppdrag av Arbetsgivarverket har företaget undersökt intresset för att jobba statligt inom dessa målgrupper.

Som figur 8 visar var är det nästan en tredjedel av studenterna, 29 procent, som aktivt har funderat på att jobba statligt.<sup>33</sup> 42 procent vet inte huruvida de aktivt har funderat på det och 29 procent har inte funderat aktivt på statligt jobb. Majoriteten av studenterna har alltså ingen klar åsikt i frågan.



**Figur 8:** Andelen studenter som svarat ja, nej eller vet ej på frågan om de aktivt övervägt statligt jobb, samtliga och uppdelade per kön och utbildningsinriktning. **Källa:** Universum.

<sup>31</sup> Anseende mäts genom ett index bestående av tre parametrar; arbetsgivarens rykte på marknaden, upplevda framgång och om respondenten vill jobba hos arbetsgivaren eller ej. Academic works *Young professional index*, se till exempel rapporten från [2019](#) och [2016](#).

<sup>32</sup> [Akavia Aspekt 2020](#)

<sup>33</sup> Frågan löd *Har du aktivt funderat på att jobba statligt?* och svarsalternativen var "ja", "nej" eller "vet ej".



Mest positiva är juriststudenterna: fler än hälften, 54 procent, är intresserade av att jobba statligt. Intresset är också högt bland samhällsvetare och naturvetare. Det är också inom dessa grupper som andelen osäkra är som lägst.

Att jurister och samhällsvetare är grupperna med störst intresse för statliga jobb är föga förvånande eftersom statliga myndigheter är några av de största arbetsgivarna för dessa utbildningsinriktningar på svensk arbetsmarknad. Det är därför troligt att jurister och samhällsvetare har lättare att föreställa sig vilka jobbmöjligheter som finns inom staten jämfört med andra grupper.

IT-studenterna är den grupp som är mest osäker på huruvida de vill jobba statligt eller ej. Över hälften av IT-studenterna svarar vet ej på frågan om de övervägt att jobba statligt. En förklaring till den höga andelen vet ej-svar kan vara att studenter generellt har en ganska oklar uppfattning om vad staten är och vad som skiljer statlig verksamhet från kommunal eller regional verksamhet.

Viktigt att komma ihåg är att ett nej inte är detsamma som en negativ inställning till att jobba statligt. Att svara nej på frågan betyder helt enkelt att studenterna inte aktivt har funderat på att jobba statligt. För många kan en karriär i staten alltså mycket väl vara aktuell längre fram, med mer kunskap om vad statliga jobb de facto innebär. Den höga andelen vet ej-svar kan därför tolkas positivt eftersom det betyder att närmare hälften av studenterna som deltagit i undersökningen ännu inte bestämt sig för om de är intresserade av att jobba statligt eller inte. Att de inte har bestämt sig skulle kunna bero på att de inte känner att de vet tillräckligt om vad staten är eller vad statliga jobb innebär för att kunna ta ställning. Det betyder i sin tur att de är mottagliga för information om fördelarna som finns med att jobba statligt.

Under senare år har många statliga myndigheter arbetat aktivt för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke gentemot studenter och unga akademiker. Det kan vara en faktor som har bidragit till att flera myndigheter har rankats högre i undersökningar om de mest populära arbetsgivarna. Polisen, Försvarmakten, Lantmäteriet och Trafikverket är några exempel. På en direkt fråga kopplas emellertid inte alltid enskilda myndigheter ihop som del av staten som sektor. Det innebär att även om enskilda myndigheter blivit mer kända och attraktiva som arbetsgivare, så behöver det inte ha påverkat statens arbetsgivarvarumärke i stort.

## Kvinnor är generellt mer positiva till att jobba statligt

Undersökningen visar att det generellt är fler kvinnor än män som är intresserade av att jobba statligt. 27 procent av männen och 34 procent av kvinnorna säger att de aktivt har funderat på att jobba statligt. Bara 20 procent av kvinnorna svarar nej på frågan medan 33 procent av männen svarar nej. Arbetsgivarverkets statistik visar att det varit fler kvinnor än män som anställts i statsförvaltningen de senaste åren. Detta kan både vara en effekt av att kvinnor generellt är mer intresserade av att jobba statligt och av att det är fler kvinnor än män som studerar vidare. Statliga arbetsgivare har alltså fler högutbildade kvinnor än män att välja från vid rekrytering.

Bara bland samhällsvetare är det en större andel män än kvinnor som är intresserade av en framtida karriär inom staten. Både bland samhällsvetarstudenter och unga yrkesverksamma samhällsvetare skiljer det sig cirka fem procentenheter mellan män respektive kvinnor som har övervägt ett statligt jobb.

Inom IT är det en lika stor andel kvinnor som män som svarar ja på frågan om de vill jobba statligt. Men det är en större andel män som uppger att de inte har funderat på att jobba statligt.

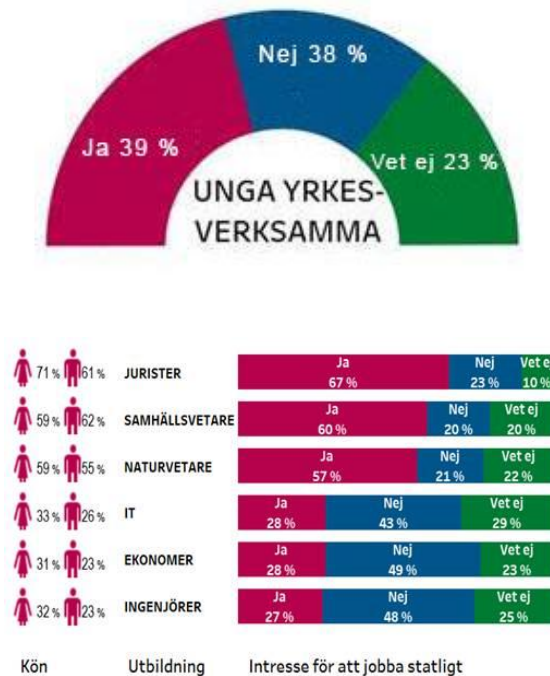
## Unga yrkesverksamma akademiker mer positiva till att jobba statligt

Universum undersöker också karriärpreferenserna bland unga yrkesverksamma akademiker; ”young professionals”. I gruppen unga yrkesverksamma akademiker ingår de som är yngre än 40 år och som har ett till åtta års yrkeserfarenhet. Som figur 9 visar är det 39 procent av de unga yrkesverksamma akademiker som ingick i Universums undersökning som har funderat aktivt på att jobba statligt.

Det är alltså betydligt fler (tio procentenheter) unga yrkesverksamma akademiker än studenter som har funderat på statligt jobb. Det är också betydligt färre av de unga yrkesverksamma som svarar vet ej. En tolkning är att yrkesverksamma i högre grad än studenter satt sig in i vad statliga jobb innebär. Detta eftersom det kan finnas ett intresse att konkret jämföra den egna arbetssituationen med andra möjliga alternativ. Det tyder i så fall på att det kan ha god effekt att prata mer om vad en karriär som statsanställd betyder och vilka jobbmöjligheter som finns i staten.

Precis som bland studenterna är juristerna och samhällsvetarna mest intresserade och de unga yrkesverksamma inom ekonomi-, IT- och ingenjörsr är minst uttalat positiva.

41 procent av de unga yrkesverksamma kvinnorna respektive 34 procent av de unga yrkesverksamma männen har aktivt funderat på att jobba statligt. 30 procent av kvinnorna och 43 procent av männen svarar nej på frågan om de aktivt har funderat på att jobba statligt.



**Figur 9:** Andelen unga yrkesverksamma som svarat ja, nej eller vet ej på frågan om de aktivt övervägt statligt jobb, samtliga och uppdelade per kön och utbildningsinriktning. **Källa:** Universum.

Det är fler män än kvinnor i samhällsvetargruppen som är intresserade av att jobba statligt. Andelen unga yrkesverksamma som svarat vet ej på frågan om de funderat på att jobba statligt är närmast hälften jämfört med inom gruppen studenter. Det är också fler som svarar ja. Andelen yrkesverksamma akademiker som har funderat aktivt på att jobba statligt är högre än andelen studenter inom alla utbildningsområden.

### Vad betyder det här för statliga arbetsgivare?

För framförallt IT-utbildade och ingenjörer finns ett stort antal möjliga arbetsgivare att välja på på arbetsmarknaden, både inom privat såväl som offentlig sektor. Statliga myndigheter är kanske därför inte ett lika naturligt karriärval för dessa grupper som för exempelvis jurister och samhällsvetare. Det betyder att statliga arbetsgivare kan behöva lägga mer kraft på att marknadsföra jobbmöjligheterna i staten gentemot IT-utbildade och ingenjörer jämfört med vad som krävs för att nå jurister och samhällsvetare. Det är också ett viktigt resultat att unga yrkesverksamma akademiker har funderat på att jobba statligt i högre grad än studenterna. Det betyder att

sammanfattningsvis att staten har goda möjligheter att rekrytera unga akademiker som arbetat några år, även om personen som student prioriterar annan arbetsgivare.

## Staten behöver rekrytera unga och äldre

Karriärundersökningar fokuserar ofta mest på unga individer. Det är naturligt, eftersom unga i början av sitt yrkesliv är i färd med att välja karriärväg och har många år kvar att arbeta. Samtidigt riskerar ett alltför ensidigt fokus på unga leda till att andra värdefulla grupper på arbetsmarknaden tappas bort.

Ett intressant resultat från våra intervjuer med statliga arbetsgivare är att mer än hälften, 53 procent, anställt före detta medarbetare som gått i pension när de haft svårt att rekrytera till ordinarie anställning. De har då anställt en pensionerad före detta medarbetare under en begränsad period, ofta med ett flexibelt upplägg, för att arbeta med vissa nyckeluppgifter. Myndigheterna konstaterar att lösningen inte används i någon stor omfattning i nuläget, men att utfallet har varit lyckat för både arbetsgivare och arbetstagare. Framförallt är det möjligheten för myndigheten att ta del av all kunskap och erfarenhet som äldre har som upplevs som en stor tillgång.

I slutet av 2020 presenterade **Delegationen för senior arbetskraft**, som bland annat haft i uppdrag att verka för ett mer åldersoberoende synsätt i arbetslivet, sitt slutbetänkande. Delegationen konstaterar att äldres kunskaper och erfarenheter är underutnyttjade på arbetsmarknaden idag och att det finns stor potential i att använda seniorers kompetens mer. Stort värde kan tillföras arbetsplatser genom äldres kunskaper, och genom deras bidrag till det institutionella minnet. Dessutom är äldre ofta mindre frånvarande och mindre "rörliga" än yngre, och därmed en ur ett närvaroperspektiv en pålitlig medarbetargrupp på arbetsplatsen.<sup>34</sup> I takt med att arbetslivet och trygghetssystemen förändras kommer vi generellt att behöva arbeta längre. Det finns således skäl att titta vidare på hur äldres kompetens kan tas tillvara i staten i ännu högre utsträckning än idag.

<sup>34</sup> [Delegationen för senior arbetskraft 2020](#). Äldre är inte föräldralediga, inte hemma för vård av sjukt barn och tenderar att vara mindre frånvarande på grund av sjukdom. Dessutom är personalomsättningen lägre bland äldre.

# Det finns potential för staten att leta efter "Idealister" och "Harmonizers"

I föregående avsnitt har vi visat vilken kompetens som finns i staten idag, vad som behövs framöver och hur unga akademiker ser på att jobba statligt. Givet detta, hur ska statliga arbetsgivare göra för att attrahera, rekrytera och behålla den kompetens som behövs? En viktig utgångspunkt är att statliga arbetsgivare varken kan eller behöver locka alla – staten ska vara attraktiv för dem som drivs av de statliga kärnvärdena.

Arbetsgivarverket har i en undersökning 2017 analyserat olika karriärprofiler kopplat till högskolestudenters utbildningar och intresset för statliga jobb.<sup>35</sup> Utöver intresset för att jobba statligt mättes då också drivkrafter och värderingar hos studenter inom olika studieinriktningar. Karriärprofilerna är en vägledning för arbetsgivaren för att förstå hur en viss grupp tänker kring sitt yrkesval och hur de definierar framgång och vad som motiverar och engagerar i yrkeslivet. För arbetsgivaren kan det vara en fördel att titta närmare på karriärprofilerna och för att förstå den utbildningsgrupp som ska rekryteras och på så sätt kunna anpassa sitt arbetsgivarerbjudande och marknadsföring.

Vi har i denna rapport beskrivit att statliga arbetsgivare generellt har svårt att rekrytera och behålla medarbetare inom IT-systemutveckling. Karriärprofilen för IT-utbildade visar att dessa individer till stor del utgörs av så kallade "Karriärister" och "Hunters" där drivkraften framförallt är att få en hög lön och snabb karriärutveckling. Inom samma utbildningsgrupp finns emellertid också "Harmonizers" och "Internationalister" som drivs av goda relationer på arbetsplatsen och en möjlig internationell karriär.<sup>36</sup>

De arbetsgivare som arbetar strategiskt med sin kompetensförsörjning och ser till att leta efter exempelvis "Harmonizers" som värdesätter de värden som lyfts fram i det statliga arbetsgivarerbjudandet, såsom god arbetsmiljö och delaktighet i arbetet. En annan aspekt är att sannolikheten att väcka

<sup>35</sup> [Arbetsgivarverket 2017](#)

<sup>36</sup> [Arbetsgivarverket 2017](#)

målgruppens uppmärksamhet ökar när kommunikationen anpassas till den utbildningsinriktning man söker.

Många inom IT lockas till privata näringslivet med löfte om hög lön eller en annan karriärutveckling än vad statliga myndigheter har möjlighet att erbjuda. Undersökningen kring karriärprofiler visar samtidigt att det inom varje utbildningsinriktning finns personer som lockas av de möjligheter staten erbjuder. Kan dessa individer identifieras ökar möjligheterna till en bra matchning i rekryteringssammanhang.

## Attrahera för att behålla, inte bara för att rekrytera

Flera undersökningar har visat att samhällsnyttan är en av de viktigaste anledningarna till att unga söker jobb inom staten. Problemet är att många unga upplever en skillnad mellan teori och praktik när de kommer ut i statliga arbetslivet.

Det framkom i ett arbete som Arbetsgivarverket genomförde 2019 i samarbete med Vinnova och sex andra statliga myndigheter. I ett policylabb undersöktes hur unga nyanställda upplever processen med att söka, få och börja på ett statligt jobb. Arbetet visade att många unga upplever ett glapp mellan de förväntningar om arbetets koppling till samhällsnyttan som utmålades vid rekryteringen och hur arbetet blev i verkligheten på en myndighet.

De nyanställda ansåg att statliga myndigheter är duktiga på att kommunicera statens samhällsuppdrag, men att perspektivet upphör när rekryteringsprocessen är över. De nyanställda upplevde att det är svårt att koppla deras specifika arbetsuppgifter till myndighetens övergripande uppdrag och samhällsnytta. Eftersom möjligheten att bidra till samhället är ett viktigt skäl till varför de ville jobba statligt, påverkade detta deras motivation och engagemang negativt.<sup>37</sup>

Otydlighet ifråga om kopplingen till samhällsnyttan blir då särskilt problematisk eftersom möjligheten att bidra är en av de faktorer som lockar med att jobba statligt. Lågt engagemang kan också leda till att medarbetare slutar.

De unga nyanställda efterlyste mer kontinuerlig kommunikation kring myndighetens bidrag till samhällsnyttan för att de skulle känna att just de

<sup>37</sup> Arbetsgivarverkets policylabb 2019

bidrog. En slutsats från policylabbet är att det finns potential i att hämta kraft och inspiration från arbetet med att attrahera till arbetet med att behålla medarbetare.

Arbetsgivarverkets intervjuer med tjugofyra myndigheter både bekräftade och nyanserade bilden som policylabbet gav. Det är tydligt att de flesta myndigheter marknadsför samhällsnyttan mer eller mindre systematiskt. För de flesta är det en naturlig del av attraheraarbetet i ARUBA-processen, framförallt i förhållande till de utbildningsinriktningar där det är svårt att rekrytera. Myndigheterna gav mindre entydiga svar på frågan hur de arbetar för att behålla kompetens. Några myndigheter menar att det är svårt att påverka hur länge medarbetare stannar eftersom det är kutym, framförallt bland yngre, att byta jobb efter ett visst antal år. Deras erfarenhet är att personalomsättningen påverkas mer av hur det ser ut på arbetsmarknaden än någonting annat.

När det gäller arbetet att behålla medarbetare betonar flera myndigheter vikten av att få medarbetarna att stanna en viss kritisk tid, eftersom det tar tid att rekrytera och lära upp nya medarbetare. Några av respondenterna beskrev i anknytning till detta också ARUBAS utveckla som det viktigaste verktyget för att få fler att stanna längre – inte minst eftersom de sett ett samband mellan avsaknad av utvecklingsmöjligheter och personalomsättning.

# Personalomsättning och jobbtillväxt ger 350 000 nya jobb inom tio år

I detta avsnitt av rapporten gör vi en prognos för hur jobbmöjligheterna inom statlig sektor ser ut på fem och tio års sikt. Vi diskuterar också några faktorer som är svåra att förutsäga **hur** de kommer att påverka, men som kommer att styra jobbmöjligheterna.

Statens behov av kompetens och förutsättningar för kompetensförsörjningen påverkas av flera olika faktorer. Ett exempel är den politiska ambitionsnivån. Hur de politiska beslutsfattarna uppfattar statsförvaltningens roll styr vilka uppdrag som ges och hur de finansiella satsningarna ser ut. Olika partier har olika ambitionsnivå för hur stor statsförvaltningen ska vara. Viljan och det politiska utrymmet att satsa på statliga verksamheter påverkas också av vad som händer i samhället och omvärlden i övrigt. Detta styr i sin tur både vilken kompetens som behövs och myndigheternas möjligheter att rekrytera. En kris som den pågående pandemin kan leda till ökad medvetenhet om statsförvaltningens betydelse och därmed ökad politisk vilja att satsa på offentlig finansierad verksamhet. Samtidigt kan omständigheter i samhället, som exempelvis stigande arbetslöshet och lågkonjunktur, öka behovet av andra typer av stöd och stimulanser. En sådan konjunkturpåverkan kan leda till ett minskad ekonomiskt utrymme för statliga verksamheter och därmed förutsättningarna för och behovet av kompetens.

En annan faktor som påverkar är digitaliseringen. Digitaliseringen har redan haft stor inverkan på de statliga verksamheternas behov av kompetens. Det är mycket sannolikt att digitaliseringen kommer att fortsätta påverka kompetensförsörjningen även framöver. Exakt hur och hur mycket är svårt att sja om, eftersom vi vet för lite om vilka möjligheter till effektivisering, automatisering och därmed rationalisering som framtidens teknik kommer att innebära. Inte minst är frågan om vilka arbetsuppgifter som kommer att kräva verkliga medarbetares kompetens och vilka som kommer att kunna lösas med hjälp av artificiell intelligens något som kommer att påverka behovet av kompetens.



Allt detta utgör osäkerhetsfaktorer som är svåra att ta höjd för i en prognos över framtida kompetensbehov. Det kommer att påverka men vi vet ännu inte hur.

En prognos kring hur många som kommer att behöva anställas – hur många jobbmöjligheter som kommer att finnas framöver – är icke desto mindre värdefull. Även om det bara är en uppskattning ger det ändå en fingervisning om hur rekryteringsbehovet kommer att se ut.

Vi har gjort en prognos som utgår från två antaganden baserade på hur antalet statsanställda utvecklats historiskt. Antagandena är 1) att andelen statsanställda som del av befolkningen fortsätter att vara 2,52 procent och 2) att personalomsättningen i staten fortsätter vara 12,2 procent.

Statligt anställda utgör idag cirka 2,52 procent av befolkningen. Eftersom relationen mellan befolkningsmängden och antalet statsanställda varit densamma sedan 2005 är det rimligt att anta att de statsanställda kommer att utgöra en ungefär lika stor andel även i fortsättningen. Statistiska centralbyråns, SCB, befolkningsprognos visar att den svenska befolkningen kommer att öka med mellan 70-80 000 personer per år de närmaste åren, för att landa på cirka 10,8 miljoner år 2025 och 11 miljoner 2030.<sup>38</sup>

Om vi antar att befolkningen växer i den takt som SCB förutser och statsförvaltningen fortsätter att utgöra cirka 2,52 procent av befolkningen så kommer staten att behöva växa med drygt 9 000 personer fram till 2025. På tio års sikt behövs närmare 17 000 nya statsanställda. Det betyder att det kommer att tillkomma 17 000 helt nya jobb inom statliga verksamheter fram till 2030, bara som resultat av att befolkningen växer.



<sup>38</sup> [Statistiska centralbyrån 2021](#). Beräkningarna som ligger till grund för SCB:s prognos utfördes i mars 2020, det vill säga i början av coronakrisen. Det är därför osäkert hur mycket och på vilket sätt krisen kommer att påverka befolkningsutvecklingen. Prognosen kan därför komma att justeras kommande år.

Det andra antagandet handlar om den naturliga jobbro rotationen, det vill säga de jobbmöjligheter som uppstår till följd av att människor byter jobb eller går i pension. Personälrligheten i staten idag är 12,2 procent. Om vi antar att rörligheten fortsätter att vara densamma innebär det mellan 32 000 – 33 000 lediga jobb per år.

Kombinerar vi resultatet av de två antagandena (statsförvaltningens tillväxt till följd av befolkningstillväxten respektive antalet jobb som blir lediga till följd av personalomsättningen) ger det mellan 34 000 – 35 000 jobbmöjligheter årligen. Detta betyder att det kommer att finnas drygt 172 000 jobbmöjligheter i staten inom fem år. **På tio års sikt behövs nästan 350 000 nya statsanställda.**

# Slutsatser

I rapporten har vi diskuterat statliga arbetsgivares kompetensbehov på några års sikt och hur förutsättningarna för att attrahera och rekrytera ser ut. Vi har också undersökt hur unga akademiker ser på att jobba statligt och gjort en prognos över hur jobbmöjligheterna ser ut i staten på fem till tio års sikt.

Vi drar följande slutsatser av resultatet:

- Efterfrågan på jurister, ekonomer, IT-ingenjörer, övriga ingenjörer, naturvetare och samhällsvetare består. Samtidigt är det många myndigheter som står inför ett skifte ifråga om vilken kompetens som behövs och hur kompetenser ska kombineras och organiseras. En aspekt är att det kommer att behövas mindre renodlade specialistkompetenser och mer kombinationskompetenser av olika slag. En annan aspekt är att det är oklart vilka förändringar och möjligheter som digitaliseringen kommer att medföra. Inte minst utgör AI en stor osäkerhetsfaktor som gör att ingen vet vilka möjligheter som artificiell intelligens innebär i framtiden. Renodlade specialistkompetenser kommer inte att behövas i samma utsträckning utan fler kommer att behöva medarbetare med olika typer av kombinationskompetenser. Detta innebär att HR kommer att ställas inför delvis nya utmaningar i arbetet med kompetensförsörjningen.
- Möjligheten att bidra till samhället är fortsatt en viktig attraktionsfaktor med statliga jobb både i allmänhet och bland unga i synnerhet. Men i takt med att också privata verksamheter arbetar alltmer med hållbarhet på olika sätt ökar konkurrensen om de individer som lockas av dessa värden. Det betyder att kraven ökar på hur statliga myndigheter kommunicerar kring sina uppdrag och medarbetarnas möjligheter att bidra. Många myndigheter gör detta redan idag men kan bli ännu tydligare i att kommunicera hur deras roll ser ut i relation till samhällsuppdraget och hur varje enskild medarbetare bidrar för att myndigheten ska fullgöra sitt samhällsuppdrag. Viktigt är att detta görs kontinuerligt för att bibehålla motivationen hos medarbetarna, framförallt de unga.
- Ett stort antal unga uppger att de inte vet om de har funderat på att jobba statligt eller inte. Det betyder att det behövs ännu mer information och ännu mer målinriktad marknadsföring om vad en statlig karriär innebär.

En grundförutsättning för att kunna ta ställning till en arbetsgivare är kunskap om vilka yrken och arbetsuppgifter som verksamheten erbjuder. Det faktum att unga yrkesverksamma akademiker både svarar vet ej i lägre utsträckning och ja i högre utsträckning bör ses som ett tecken på att med högre kunskap om vad statliga jobb innebär ökar sannolikheten ett mer genuint intresse.

- I våra intervjuer uppger statliga arbetsgivare att de har svårt att rekrytera och behålla medarbetare inom systemutveckling. Vi pekar på att karriärprofilen för den här gruppen visar att en orsak kan vara att många drivs av konkurrenskraftig lön och snabb karriärutveckling. Men inom samma grupp finns även en mindre grupp vars drivkrafter mer inriktas på vikten av goda relationer och delaktighet på arbetsplatsen.
- Eftersom det generellt är svårt att tränga igenom bruset och nå kompetens med sin kommunikation idag så är det viktigt att vara så specifik i tilltalet som möjligt.

# Avslutande diskussion

## Samhällskrisen ger goda rekryteringsmöjligheter

I takt med kunskapssamhällets framväxt och den ökande digitaliseringen har konkurrensen om kvalificerad arbetskraft tilltagit på den svenska arbetsmarknaden.

I och med den snabbare mediebevakningen och vår ökande användning av sociala medier har även konkurrensen om potentiella medarbetares uppmärksamhet tilltagit. Den digitala miljön erbjuder många distraktioner och det blir allt svårare att nå fram i bruset och fånga blivande medarbetares uppmärksamhet. Intressanta och utvecklande arbetsuppgifter måste kombineras med en bild av arbetsplatsen, vad man som anställd kan uppnå och lära sig.

Vi vet att det redan idag finns ett stort intresse för att arbeta i staten och i offentlig sektor i allmänhet. I och med pandemin och de utmaningar som det svenska samhället har ställts inför har intresset ökat för statliga jobb. Detta beror på en försämrad arbetsmarknad där konkurrensen om lediga jobb har hårdnat. Det kan samtidigt inte uteslutas att synen på staten kan ha stärkts av den samhällskris som pandemin inneburit och med detta en uppvärdering av de värden som staten som arbetsgivare erbjuder. Dessa värden – meningsfullhet, trygghet och möjligheten att bidra till helheten – kommer troligtvis att fortsätta vara viktiga en lång tid framöver. Detta betyder att statliga arbetsgivare står inför ett ganska gott rekryteringsläge under de närmaste åren.

## Statliga arbetsgivare kan bli ännu tydligare attraktiva arbetsgivare

Vår rapport pekar dock på att det finns potential för statliga arbetsgivare att bli ännu tydligare med sitt arbetsgivarerbjudande, och att detta gäller i förhållande till potentiella såväl som befintliga medarbetare. Många statliga arbetsgivare har de senaste åren arbetat systematiskt för att stärka sitt och statens arbetsgivarvarumärke. Många myndigheter beskriver samtidigt att de har svårt att rekrytera viss spetskompetens eller att få kompetens inom vissa

specifika områden att stanna på myndigheten tillräckligt länge. När Arbetsgivarverket i samband med ett policylabb 2019 intervjuade unga nyanställda i staten var avsaknaden av att sätta myndighetens uppdrag i ett större sammanhang av samhällsuppdraget en brist som lyftes fram av många.

Statliga myndigheter kan således bli ännu tydligare i att kommunicera hur deras roll ser ut i relation till samhällsuppdraget, och hur varje medarbetare kan bidra för att myndigheten ska kunna fullgöra sin del av samhällsuppdraget. Detta behöver göras kontinuerligt, och inte bara under rekryteringen. Både statliga verksamheter och arbetsmarknaden i stort tjänar på ett visst mått av rörlighet mellan olika sektorer. Men för att rekryteringar ska löna sig krävs att nya medarbetare åtminstone stannar under en kritisk period. Hur lång denna period är varierar, beroende på faktorer som arbetsuppgifternas komplexitet, hur verksamheten ser ut i övrigt och vilka kunskaper och erfarenheter den nya medarbetaren har.

Slutligen innebär digitaliseringen och den möjlighet till större flexibilitet i arbetslivet som den medfört ytterligare en omständighet som kan stärka statliga arbetsgivares rekryteringsläge. Här finns en stor potential inte minst ifråga om unga potentiella medarbetare. Många unga värdesätter flexibla arbetsvillkor och ser digitala lösningar som självklara arbetsverktyg. Flexibilitet kan emellertid också vara en viktig faktor för att få fler att både kunna och vilja jobba längre. Rätt använt kan därför den ökade möjligheten till flexibilitet stärka statliga arbetsgivares attraktivitet hos såväl unga som äldre.

# Referenser

## **Academic Work 2019-2020**

Top 15 jobs within IT (2001–2020) A brief history of changing skills demand: <https://www.academicwork.se/foretag/corporate-training>

Offentliga sektorn allt intressantare som arbetsgivare bland unga: <https://kvalitetsmagasinet.se/offentliga-sektorn-allt-intressantare-som-arbetsgivare-bland-unga/>

De tio viktigaste faktorerna när unga väljer jobb: <https://kvalitetsmagasinet.se/de-10-viktigaste-faktorerna-nar-unga-valjer-jobb/>

## **Aftonbladet demoskop 2021**

Ensamhushållen om isoleringen: <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/86PX9E/ensamhushallen-om-isoleringen-helt-arligt-det-suger>

## **Akavia Aspekt 2020**

Ökat intresse för offentlig sektor bland unga talanger: <https://www.akaviaaspekt.se/framtiden/intresset-for-offentlig-sektor-okar-bland-unga/>

## **Arbetsförmedlingen**

Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsutsikter 2020: <https://arbetsformedlingen.se/statistik/analyser-och-prognoser/arbetsmarknadsprognoser/riket/arbetsmarknadsutsikterna-hosten-2020>

## **Arbetsgivarverket 2017 – 2021**

Arbetsgivarverkets kompetensbarometer 2021: <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/nyheter/2021/kompetensbristen-minskar-och-lattare-att-behalla-personal-i-staten/>

Arbetsgivarverkets konjunkturbarometer 2020: <https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/avtal-skrifter/rapporter/konjunkturbarometern-varen-2020.pdf>

Unik nedstängning av flera museer på grund av smittorisk:

<https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/nyheter/2020/unik-nedstangning-av-flera-museer-pa-grund-smittorisk/>

Slutrapport från Arbetsgivarverkets policylabb (ej publicerat material) (2019)

Digitaliseringen och den statliga arbetsgivarpolitiken:

<https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/avtal-skrifter/rapporter/digitaliseringen-och-den-statliga-arbetsgivarpolitiken-2018-bm.pdf>

Fakta om staten: <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/fakta-om-staten/anstallda-i-staten/utbildning/>

Vill högskolestudenter jobba statligt? (2017):

<https://www.arbetsgivarverket.se/globalassets/avtal-skrifter/rapporter/vill-hogskolestudenter-jobba-statligt.pdf>

### **Bakke och Petersén 2015**

Informellt lärda systemutvecklare Är självlärande ett alternativ till formell utbildning?

<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=5474180&fileOid=5474182>

### **Deloitte 2020**

Understanding generation z in the workplace:

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>

### **Delegationen för senior arbetskraft 2020**

Äldre har aldrig varit yngre: [https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2020/11/SOU-2020\\_69\\_webbfil.pdf](https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2020/11/SOU-2020_69_webbfil.pdf)

### **IT- och telekomföretagen 2020**

IT-kompetensbristen 2020:

<https://www.almega.se/app/uploads/sites/2/2020/12/ittelekomforetagen-it-kompetensbristen-2020-online-version.pdf>



### **Jobba statligt webbplats**

<https://www.arbetsgivarverket.se/jobba-statligt/karriar-o-utveckling/att-jobba-med-it-i-staten/>

### **Regeringskansliets webbplats 2021**

Om digitaliseringspolitiken: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/>

### **Riksrevisionen 2018**

Staten som inköpare av konsulttjänster – tänk först och handla sen:

<https://data.riksdagen.se/fil/14AD62EE-2B34-4EEA-B2C5-08DDDF787F044>

### **Statistiska centralbyrån SCB:s webbplats 2019 – 2020**

Befolkningsprognos för Sverige (2021): <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/befolkningsprognos-for-sverige/>

Kortperiodisk sysselsättningsstatistik (2020):

[https://www.scb.se/contentassets/a1e4cacaafd649cbae6bea869e768172/am0201\\_2019k03\\_sm\\_am63sm1904.pdf](https://www.scb.se/contentassets/a1e4cacaafd649cbae6bea869e768172/am0201_2019k03_sm_am63sm1904.pdf)

Tema jämställdhet (2019): <https://www.scb.se/hitta-statistik/temaomraden/jamstalldhet/jamn-fordelning-av-makt-och-inflytande/representation-i-naringslivet/chefer-i-privat-sektor-efter-typ-av-chef/>

### **Sveriges kommuner och regioner, SKR 2019**

Unga om välfärdsjobben. En studie om ungas attityder och intresse för välfärdsjobben: <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-784-8.pdf?issuusl=ignore>

### **Universum 2020**

Trygghetssökarna intar det svenska näringslivet:

<https://universumglobal.com/se/blog/universums-karriarundersokning-2020-young-professionals/>



ARBETSGIVARORGANISATIONEN FÖR STATLIGA ARBETSGIVARE



Mäster Samuelsgatan 60, 111 21 Stockholm



Växel: 08-700 13 00



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



[registrator@arbetsgivarverket.se](mailto:registrator@arbetsgivarverket.se)