

2020-12-18

Internationella sektionen  
Karin Flordal

Finansdepartementet  
103 33 Stockholm

## Sveriges nationella återhämtnings- och resiliensplan

### Inledning

Den offentliga och privata sektorn har drabbats hårt av pandemins ekonomiska effekter och kommuner och regioner arbetar i nuvarande situation både med att hantera pandemins pågående effekter såväl som med återhämtning efter den påverkan pandemin haft på kommunal och regional verksamhet under 2020.

SKR välkomnar EU:s extraordinära återhämtningsinsats *Next Generation EU* och dess instrument som jämte den ordinarie sjuåriga budgeten blir kraftiga insatser för att hantera coronapandemins socioekonomiska konsekvenser. Det svenska anslaget inom instrumentet Faciliteten för återhämtning och resiliens är ca 40 miljarder kronor, vilket är betydande medel i ambitionen att främja investeringar och reformer för grön och digital återhämtning och omställning.

Förbundet anser vidare att de sju flaggskeppsinitiativ som EU-kommissionen valt ut för genomförande av återhämtningsplanen är väl avvägda och ligger väl i linje med målen för grön och digital återhämtning.

De 7 flaggskeppsinitiativen är:

1. **Nya energikällor** – framtidsinriktad ren teknik med förnybart innehåll
2. **Renoveringar** – öka energieffektiviteten både i privat och offentliga byggnader
3. **Laddning och tankning** – hållbara och smarta transporter och laddningsstationer
4. **Anslutbarhet** – snabbare bredband och 5G-nät
5. **Modernisering** – mer digitalisering i offentliga sektorn, inklusive rättsväsendet och hälsovården
6. **Kapacitetsökning** – bättre molnkapacitet för industridata
7. **Omskolning och fortbildning** – utbildningssystem för bättre digitala kunskaper

SKR anser att det är av stor vikt att SKR såväl som kommuner och regioner involveras i detta arbete då de sju flaggskeppsinitiativen är områden som ligger inom ramen för kommuners och regioners uppdrag. De flaggskeppsinitiativ och de prioriterade områden som pekats ut som vägledande för investeringarna inom instrumentet Faciliteten för återhämtning och resiliens är till exempel områden där kommuner och regioner redan idag genomför ett antal insatser. Kommuner kan bidra med sitt ansvar att översiktsplanera för utbyggnad av laddinfrastruktur och sin utveckling av hållbara energikällor. Regionerna kan bidra genom sitt ansvar för

regional utveckling där bland annat samordning av bredbandsutbyggnad och kompetensförsörjning ingår. Både kommuner och regioner kan dessutom bidra med de kunskaper och utarbetade kanaler som redan finns inom respektive ansvarsområde.

### **Inspel till Sveriges nationella återhämtnings- och resiliensplan**

Sveriges Kommuner och Regioner välkomnar att EU tagit fram en återhämtningsinsats som innehåller medel som kan bidra till åtgärder och insatser för en snabb återhämtning och arbete med framtida resiliens i våra samhällen. Förbundet framhåller vikten av en tydlig och genomtänkt nationell process för anslag av dessa medel, så att de hamnar där de gör störst nytta. Det är av stor vikt att staten tar ansvar för helheten i detta arbete och ger besked om den fortsatta nationella arbetsprocessen och innehållet i Sveriges nationella återhämtnings- och resiliensplan (hädanefter kallad nationell plan).

Vidare är det viktigt i arbetet med den nationella planen att se till att den ser till hela landets olika behov. Både offentlig och privat sektor har drabbats hårt av pandemins ekonomiska effekter. Olika sektorer och olika delar av landet har dessutom olika förutsättningar.

Sveriges anslag bör satsas på strukturella förändringar som inte belastas med nya ansökningsförfaranden, programmering och projekt. Kommuner och regioner har redan kommit långt med programmering och framtida projektansökningar inom ramen för de nya strukturfondsprogrammen och det finns en oro för att det inte finns genomförandekapacitet för ytterligare programmering och ansökningsprocesser. Bäst vore därför om dessa medel används inom redan befintliga och fungerande strukturer.

Sveriges Kommuner och Regioner anser vidare att det är bra att den nationella planen ska kopplas ihop med den befintliga processen kring den europeiska planeringsterminen. I detta sammanhang är det viktigt att inte skapa nya strukturer och kontrollmekanismer utan att använda sig av befintliga strukturer och funktioner.

Precis som EU-kommissionen anser SKR att den lokala och regionala nivån bör involveras i utarbetandet av de nationella planerna. SKR förväntar sig således en vidare dialog om utarbetandet av Sveriges nationella plan och att Regeringskansliet involverar SKR samt kommuner och regioner i den fortsatta processen.

### **Sveriges Kommuner och Regioner vill särskilt lyfta följande**

- Det är av stor vikt att Sveriges anslag används till **investeringar som effektiviserar och utvecklar verksamheter och bidrar till att kostnader minskar kommande år**. Då det handlar om stora medel finns nu möjlighet att ta tag i delar som Sverige ligger efter med, t ex utbyggnaden av den digitala infrastrukturen.

- **Regionerna bör involveras utifrån sitt regionala utvecklingsuppdrag.** I regionerna pågår för närvarande programmering inom Regionalfonden för programperioden 2021-2027. Regionalfonden kommer bl.a. att investera i forskning och innovation, att främja små och medelstora företags konkurrenskraft, digitalisering, bredband och förnybar energi. Det finns mycket att vinna på att samordna investeringar som ska göras inom ramen för EU:s stödpaket med det arbete som redan planeras.
- Sverige bör ta tillfället i akt och rikta sin andel av EU:s återhämtningsinsats mot större investeringar som möjliggör **strukturella förändringar**. För att säkerställa att kapacitet finns hos kommuner och regioner att ta emot medel och genomföra satsningar bör man så långt som möjligt använda befintliga strukturer. Ytterligare programmering och ansökningsförfaranden är inte önskvärt. Det är av yttersta vikt att säkerställa att EU:s olika investeringsinstrument koordineras och kompletterar varandra så att de används effektivt och ändamålsenligt och inte konkurrerar ut varandra.
- Pandemin har visserligen fått fart på utvecklingen när digitala lösningar har varit det enda hållbara alternativet. Omställningsarbetet begränsas dock av juridiska och tekniska förutsättningar och av kommunernas och regionernas resurser. **Omställning och livslångt lärande** är viktiga delar i detta arbete. Detta kan varken etableras eller finansieras endast av kommuner och regioner. Staten behöver därför ta ett ansvar för **en nationell digital infrastruktur, för full utbyggnad av bredband och för gemensamma principer och standarder för digitala samhällstjänster**.
- Att **uppgadera det svenska elnätet och säkra tillgång till el** är en förutsättning för digital och grön omställning. Det förutsätter ett gemensamt och större grepp mellan staten och kommuner/regioner om hela energisystemet, inklusive satsningar på lokal produktion av kraftvärme och fjärrvärme med justeringar i regelverk och marknadsförutsättningar för att ta tillvara den stora potential som finns. Därtill behövs investeringar i både elektrifiering av transportsorteringsanläggningar för avfall, biogasproduktion och koldioxidlagring (CCS).

Regeringen har nyligen lanserat arbetet med en elektrifieringsstrategi. Enligt Energimyndigheten och flera andra bedömare ökar behovet av elanvändning med ca 50 TWh el för industri, transporter mm, från dagens ca 140 TWh. Därtill innebär en större andel förnybar variabel elproduktion en utmaning för systemet. Elnätet behöver byggas ut och förstärkas, där det som monopolverksamhet har en långsiktigt tryggad finansiering, men bromsas av långa tillståndsprocesser.

SKR har bland annat lyft behoven av att säkra produktion av kraftvärme (el) och fjärrvärme, genom bättre villkor än dagens skatter och marknadsvillkor. Lokal

produktion av kraftvärme och fjärrvärme är delvis ett alternativ för utbyggnad av elnät, men ges i princip ingen extra ersättning för att den finns på rätt plats. På senare år har flera regleringar förbättrat konkurrenssituationen för vattenkraft, kärnkraft, vind och sol, medan andra regleringar försämrat för kraftvärme och fjärrvärme, genom skatt på avfallsförbränning, slopad skattebefrielse för bioolja samt byggregler som fortsatt premierar värmepumpar och solel framför fjärrvärme. Fjärrvärme och kraftvärme har därtill stora möjligheter att bidra till koldioxidlagring (CCS), med pilotanläggningar på Stockholm Exergi, och att bidra till att utvinna energi, metaller och salter ur avfall som inte kan återvinnas. Här behövs satsningar på nya anläggningar för avfallssortering och åtgärder högre upp i kedjan genom krav på design och produkter.

- Stora investeringar i strukturer kombinerat med att säkerställa att det finns **arbetskraft som har rätt kompetens** för de arbetsuppgifter som uppstår i välfärdssektorn är vitala för återhämtning men också för vårt framtida samhälle. Den åldrande befolkningen ställer högre krav på välfärden. Arbetsgivare i kommuner och regioner kan göra och gör redan idag mycket för att klara kompetensutmaningen. Men arbetet med välfärdens kompetensförsörjning kräver också stora insatser från andra aktörer. Möjligheterna för kommuner och regioner att **planera långsiktigt och arbeta strategiskt med kompetensförsörjning försvåras av en ökande statlig detaljstyrning i form av riktade statsbidrag och detaljerade regleringar**. I stället behöver staten fokusera på att vägarna till jobb i välfärden underlättas för de som behöver och vill ställa om. **Utbildningssystemet behöver bli mer flexibelt – fler utbildningar behöver erbjudas digitalt, på deltid och som kortare kurser**. De utbildningar som behövs för att trygga välfärden måste bli bättre och nå hela Sverige. Tillsammans kan välfärdens olika aktörer bidra till att möta kompetensutmaningen och samtidigt utveckla välfärden. (se bilaga 1 *Möt kompetensutmaningen* – SKR:s rekryteringsrapport 2020)

Sveriges Kommuner och Regioner



Anders Knape

Ordförande



# **MÖT KOMPETENS- UTMANINGEN**

**REKRYTERINGSRAPPORT 2020  
I KORTVERSION**

## Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden

I rapporten presenteras en prognos över behovsökningen av anställda samt pensionsavgångar de kommande tio åren, samt nio strategier för att möta kompetensutmaningen. Rapporten är en del av SKR:s satsning Sveriges Viktigste Jobb.

Satsningen syftar till att öka kunskapen om välfärdsjobben och om kommuner och regioner som arbetsgivare. Tidigare poddar och rapporter på samma tema:

- › Digitalisering i välfärden – Attityder och erfarenheter bland medarbetare och studenter (2020).
- › Personalen i välfärden – Personalstatistik för kommuner och regioner 2019 (2020).
- › Mitt i livet – Attityder till jobb, yrkesväxling och ett förlängt arbetsliv (2019).
- › Unga om välfärdsjobben – En studie om ungas attityder och intresse för välfärdsjobben (2019).
- › Sveriges Viktigste Jobb-podden.

Rapporten är framtagen av Bodil Umegård, Johanna Öqvist och Somia Frej, och underlag är framtagna av Sophia Olofsson och Johannes Johansson, avdelningen för arbetsgivarpolitik.

# Inledning

Denna rapport syftar till att ge en helhetsbild av kompetensutmaningen som arbetsgivarna i välfärden står inför, samtidigt som vi vill visa vad kommuner och regioner gör – och kan göra – för att möta utmaningen.

Rapporten är en kortversion av Möt välfärdens kompetensutmaning – Rekryteringsrapport 2020. Den består av två delar, i den första delen redovisas rekryteringsprognosen, som beskriver hur behoven av anställda i välfärden förändras samt hur många som förväntas gå i pension under perioden 2019–2029. I den andra delen redovisas SKR:s strategier för att möta den kompetensutmaning som prognosen beskriver.

Prognosen tas fram av Sweco på uppdrag av SKR. Den bygger på SKR:s personalstatistik från november 2019 och Statistiska Centralbyråns (SCB) befolkningsprognos från april 2020. Prognosen fångar inte upp osäkerheter i form av konjunktursvängningar, kriser eller andra externa faktorer, som kan påverka behovsutvecklingen. Inte heller tar prognosen hänsyn till utveckling av arbetssätt eller arbetsorganisationer som uppstår i kommuner och regioner. Det innebär att effekterna av coronapandemin vad gäller förändrade arbetssätt och nya lösningar inte ingår i prognosen.

För den som vill veta mer finns det utförliga beskrivningar i rapporten Möt välfärdens kompetensutmaning – Rekryteringsrapport 2020 som finns på SKR:s hemsida.

# Sammanfattning

Antalet anställda i välfärden, inklusive privata utförare, beräknas behöva öka med cirka 132 000 under perioden 2019–2029 och utöver det tillkommer 336 000 pensionsavgångar under samma period, om inget förändras.

Av de 13 200 anställda som välfärden behöver öka med varje år, återfinns nästan hälften av ökningen inom vård och omsorg i kommunerna, främst i äldreomsorgen. Det beror på att den stora gruppen 40-talister fyller 80 år de kommande tio åren. Samtidigt minskar trycket på förskola och skola, då ökningen av antalet barn och unga inte är lika stor som i tidigare befolkningsprognoser. Antalet personer i arbetsför ålder, 20–66 år, ökar endast med i snitt 31 000 personer per år under perioden. Det ska täcka hela arbetsmarknadens ökade behov av arbetskraft. Tack vare

invandringen ökar de i arbetsför ålder i Sverige, medan de i arbetsför ålder födda i Sverige minskar i antal under samma period.

Paradoxalt nog är arbetslösheten just nu, under pågående pandemi, hög. På lite längre sikt kvarstår dock problemet med arbetskraftsbrist särskilt då jobben i välfärden kräver rätt kompetens i kombination med utbildningskrav. Pandemins effekter har också accelererat behovet av omställning till välfärden. Det finns mycket som arbetsgivarna redan gör för att möta denna kompetensutmaning, men också en hel del kvar att göra. SKR:s strategier för kompetensförsörjning kan vara ett stöd för arbetet i kommuner och regioner. Strategierna handlar om att vara en **attraktiv arbetsgivare**, att **hitta nya lösningar** och om ett **hållbart arbetsliv**.



Antalet arbetade timmar, mätt som den genomsnittliga sysselsättningsgraden, har ökat kraftigt de senaste tio åren. Om heltidsarbetet fortsätter öka i samma takt de kommande tio åren minskar de demografiskt betingade rekryteringsbehoven med nästan en tredjedel. Nya lösningar som leder till effektivisering har också en stor potential för att minska rekryteringsbehovet framöver.

Utöver att antalet anställda behöver öka beräknas 33 600 personer årligen gå i pension inom välfärden fram till 2029. Den genomsnittliga avgångsåldern<sup>1</sup> kommer troligtvis att vara högre än i dag eftersom normen att gå i pension vid 65 år börjar luckras upp. En av tre medarbetare över 55 år i kommuner och regioner tror att de själva kommer att gå i pension vid 67 års ålder eller senare. Utöver förändrade attityder

till att arbeta längre påverkar också kommande och föreslagna förändringar i lagstiftningen. Om avgångsåldern gradvis ökar till 67 år fram till 2029 minskar antalet årliga pensionsavgångar till cirka 24 000.

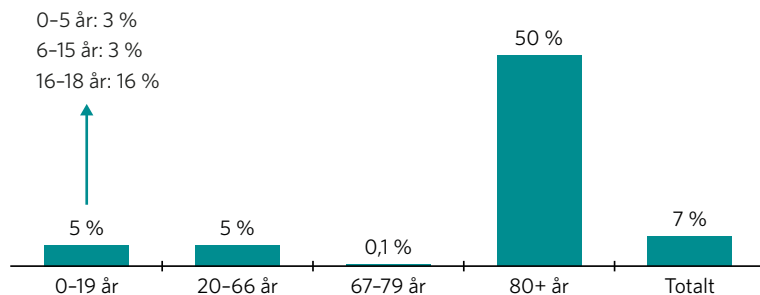
Välfärdssektorn har klarat av tidigare kompetensutmaningar genom att bland annat rekrytera och förändra arbetssätt och organisation. Nu behöver ytterligare fokus riktas mot att ta vara på befintliga medarbetares kompetens och att arbeta strategiskt med omställning. Inte minst kommer det krävas en omställning till en allt mer digitaliserad välfärd. Här spelar sektorns nya omställningsavtal en viktig roll. Utöver omställning hos arbetsgivare och inom sektorn behöver staten fokusera på att vägarna till jobb i välfärden underlättas för de som behöver och vill ställa om.

Not. 1. Avgångsålder är en uppskattning av pensionsålder. Dvs den genomsnittliga åldern på de som lämnar kommuner och regioner och är över 60 år.

KAPITEL 1

Den demografiska utvecklingen  
utmanar svensk välfärd

# Kraftig ökning av personer över 80 år



Förändring av antal personer i olika åldersgrupper under perioden 2019–2029, i procent.

Källa: SCB 2020.

2029 kommer det att finnas drygt 800 000 personer som är 80 år och äldre. Det innebär en ökning med 50 procent från 2019. Det är också under det här decenniet den stora gruppen 40-talister fyller 80 år. Gruppen ökar både mer och i högre takt än unga och de i arbetsför ålder. Efter 2029 fortsätter gruppen öka men i lägre takt. Det är alltså under 2020-talet utmaningen med den åldrande befolkningen är som störst. Däremot blir ökningen av barn och unga betydligt mindre än i tidigare prognoser.



## VISSTE DU ATT...

- › ...i åldersgruppen 65–79 år är det 1,5 procent som bor i särskilt boende och 4–5 procent som har hemtjänst.
- › ...i åldersgruppen 80 år och äldre är andelen som bor i särskilt boende 13 procent bland männen och 20 procent bland kvinnorna. 35 procent bland kvinnorna och 27 procent bland männen har hemtjänst.

Källa: Socialstyrelsen 2018.

# Personer i arbetsför ålder har ökat genom invandring

Ett grundläggande problem för välfärdens kompetensförsörjning är att de som är i arbetsför ålder, 20–66 år, ökar relativt lite de kommande tio åren.

Det är tack vare invandringen till Sverige som de i arbetsför ålder ökar överhuvudtaget. Antalet personer födda i Sverige i denna åldersgrupp minskar istället med 100 000 de kommande tio åren.

Antalet personer i arbetsför ålder kan förändras snabbt, både öka och minska, genom politiska beslut angående arbetskrafts- och övrig invandring.

## Fram till 2029:

- ▶ ökar barn och unga (0–19 år) med fem procent, vilket är lägre än tidigare prognos.
- ▶ föds det i snitt 120 000 barn per år.
- ▶ kommer det att finnas 1,3 miljoner barn mellan 6 och 15 år. Endast 35 000 fler än 2019.
- ▶ kommer det finnas knappt 395 000 unga 16–18 år, en ökning med 16 procent jämfört med idag.
- ▶ ökar de i arbetsför ålder med 5 procent, från 6,1 till 6,4 miljoner.

KAPITEL 2

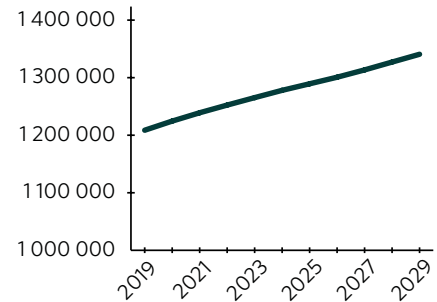
# Rekryteringsprognos

# Ökning av anställda och pensionsavgångar

Om ingenting förändras i sättet att arbeta så leder den åldrande befolkningen till att antalet anställda i välfärden, inklusive privata utförare, behöver öka med 132 000 personer fram till 2029. Det motsvarar en årlig ökning om 13 200 personer, motsvarande drygt en procent (1,1 %). Utöver behovsökningen av anställda beräknas cirka 336 000 gå i pension de kommande tio åren, 33 600 per år.

Behovsökningen av anställda är ungefär lika stor i kommuner som i regioner, runt en procent per år – om arbetet fortsätter att utföras på samma sätt som idag. Men inom kommunerna skiljer sig behoven betydligt mellan olika områden, vilket hänger ihop med utvecklingen av befolkningsgrupperna. Behovsökningen är mer än dubbelt så stor inom vård och omsorg som i kommunen i snitt. Inom förskola och skola är behovsökningen relativt liten då ökningen av barn i förskole- och skolålder är förhållandevis låg fram till 2029.

● Grundskenario



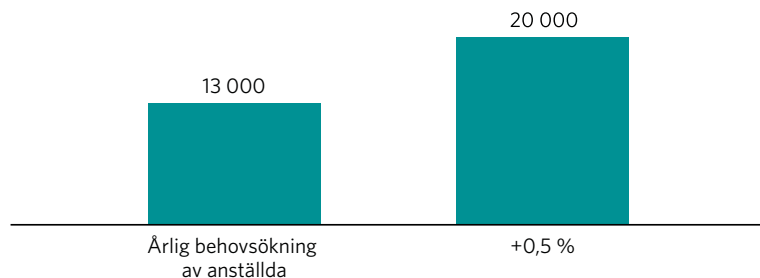
Utveckling av antal anställda inom välfärden 2019–2029.

Denna prognos omfattar **behovsökning** och **pensionsavgångar**.

Behovsökningen visar hur antalet anställda i välfärden behöver öka på grund av befolkningsförändringar, det är med andra ord en utökning av antal anställda. Dessutom redovisas hur många personer som beräknas gå i pension och därmed hur många som kan komma att ersättas.

# Högre kvalitet i välfärden genom nya lösningar

Kostnaderna i kommuner och regioner har historiskt ökat med i snitt 0,5-1 procent mer än vad som kan förklaras av den demografiska behovsutvecklingen. Den kanske viktigaste förklaringen är att kraven på välfärdstjänster ökar när invånarnas inkomster och köpkraft stiger. Förväntningar på fortsatt höjd kvalitet i välfärden kommer inte att vara möjliga att infria enbart genom att öka antal anställda. Det kommer i stället att behöva ske med hjälp av nya lösningar; samarbeten, arbets sätt och ny teknik.



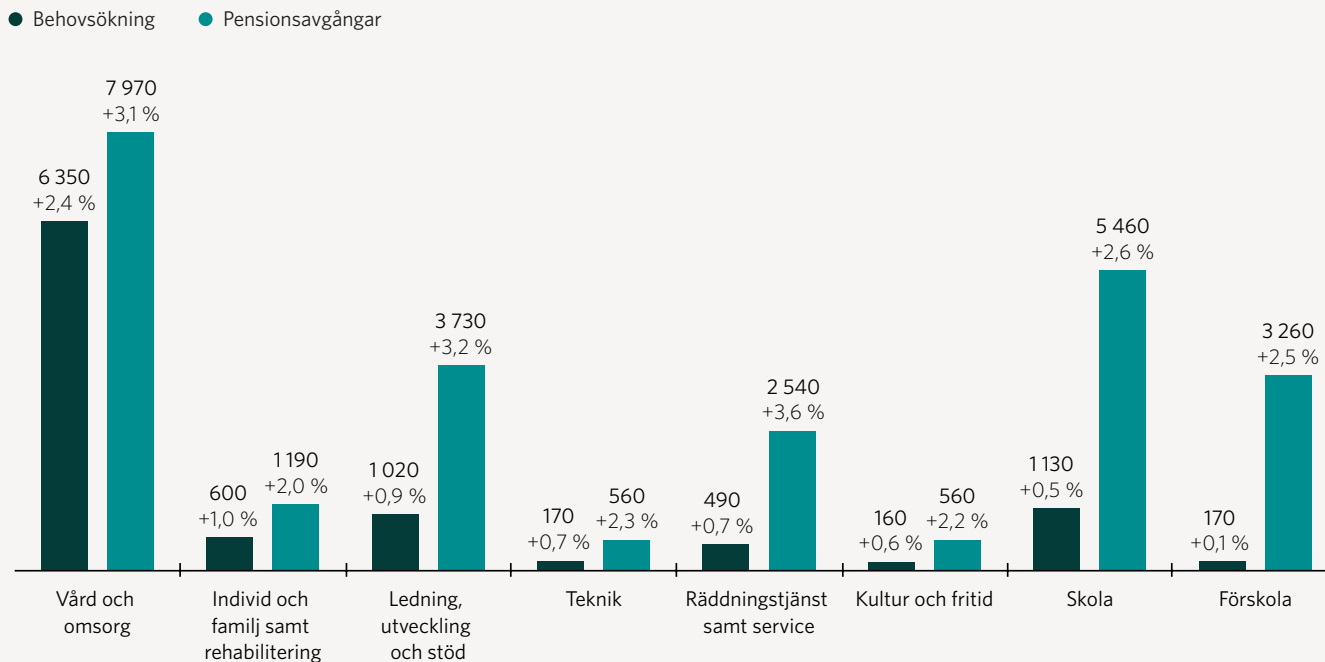
*Årlig behovsökning av anställda under perioden och kvalitetshöjningar motsvarande ökning av antal anställda med 0,5 procent 2019-2029.*



## VISSTE DU ATT...

- ▶ ...idag finns det 4,8 miljoner anställda på den svenska arbetsmarknaden.
- ▶ ...de i arbetsför ålder ökar med 31 000 per år. Det ska täcka hela arbetsmarknadens ökade behov av arbetskraft.
- ▶ ...bara i välfärden väntas 33 600 årligen gå i pension.
- ▶ ...antalet 65-åringar i befolkningen kommer att vara drygt 112 000 år 2025.

# Rekryteringsbehoven varierar kraftigt i kommunerna...



Behovsökning (ökning pga demografi) av anställda samt pensionsavgångar per år i kommuner (inkl. privata utförare) under perioden 2019-2029 enligt grundscenariot, i antal och andel.



## ...vård och omsorg ökar mest

Om ingenting förändras, visar grundscenariot att behovsökningen av antalet anställda inom kommunerna uppgår till 1,1 % per år, eller 10 200 personer till och med år 2029.<sup>2</sup> Det är en stor ökning, även om den är mindre än vad tidigare prognoser visat och främst är koncentrerad till vård och omsorg, som ökar med 2,4 %.

Ökningen inom vård och omsorg med cirka 6 300 personer per år fördelas med dagens indelning på: 3 200 undersköterskor och 900 vårdbiträden som främst arbetar inom äldreomsorgen samt 1 500 stödassistenter som främst återfinns inom funktionshinderområdet. Utöver de ökade behoven beräknas nära 8 000 personer gå i pension<sup>3</sup> varje år. Andelen pensionsavgångar i kommunerna ligger i snitt på 2,8 % per år. Trycket är lägre på förskola och skola. Trots det måste ett stort antal pensionsavgångar hanteras. Sedan en tid tillbaka har rekryteringsläget varit bekymmersamt för flera yrkesgrupper även där.

Not. 2. Inklusive privata utförare.

Not. 3. Utöver det finns det personer som lämnar sektorn av andra skäl.

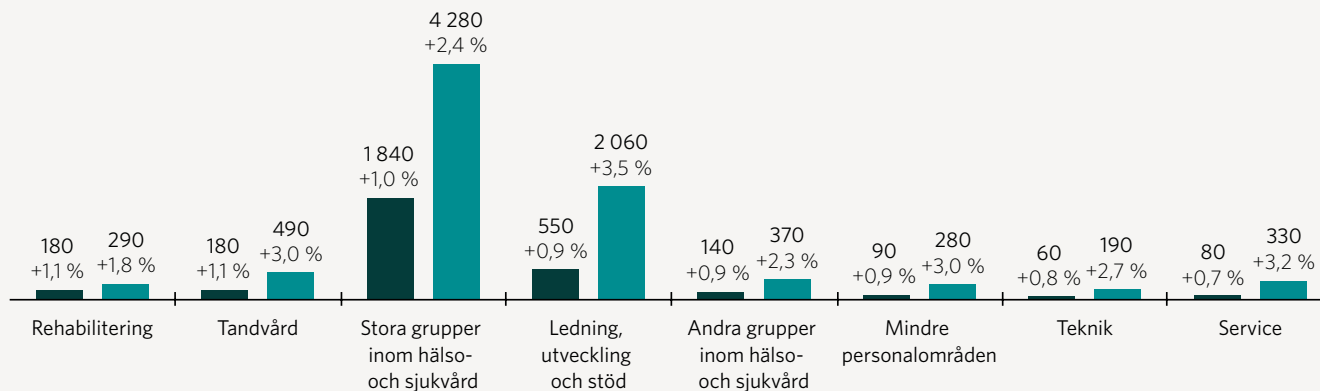


3 av  
5

av de 13 200 kommer behövas inom kommunernas vård och omsorg.

# I regionerna är behovet av anställda mer jämnt fördelat...

● Behovsökning   ● Pensionsavgångar



Behovsökning (ökning pga demografi) av anställda samt pensionsavgångar per år i regioner (inkl. privata utförare) under perioden 2019–2029 enligt grundscenariot, i antal och andel.

## ...ökningen är störst inom hälso- och sjukvården, rehabilitering och tandvård

Inom regionerna är behovsökningen av anställda jämnare mellan de olika personalområdena.<sup>4</sup> I hälso- och sjukvården ökar behoven relativt mycket med omkring en procent årligen – drygt 1 800 personer per år. Det innebär ca 400 läkare, 800 sjuksköterskor och 600 undersköterskor årligen (allt annat lika). Antalet pensionsavgångar beräknas dessutom till drygt 4 000 per år. Rekryteringsläget för flera av dessa grupper har varit bekymmersamt sedan en tid tillbaka.

En stor ökning av behovet av anställda återfinns också inom områdena rehabilitering och tandvård som också ökar med omkring en procent per år, om inget förändras. Omställningen mot en nära vård med mer förebyggande och rehabiliterande insatser kommer sannolikt också att öka behovet inom exempelvis rehabilitering.

Behovsökningen av personal inom tandvården motsvarar omkring 200 personer per år, där hälften utgörs av tandläkare och hälften av tandsköterskor. Andelen pensionsavgångar i regionerna ligger i snitt på 2,8 procent per år. Inom personalgrupperna ledningsarbete (3,8 %), administratörer (3,7 %), tandsköterskor (3,8 %), köks- och måltidsarbete (3,8 %) är andelen högre.

I denna rapport är SKR:s personalgrupper grupperade i personalområden. Läs mer om hur stor behovsökningen respektive pensionsavgångarna är i respektive personalgrupp i Möt välfärdens kompetensutmaning – Rekryteringsrapport 2020 som finns på SKR:s hemsida.

Not. 4. Inklusive privata utförare.

# Tre scenarier – så kan kommuner och regioner minska behovsökningen och antalet pensionsavgångar

Det finns mycket kommuner och regioner gör, och kan göra, för att minska de ökade rekryteringsbehoven. Det handlar om att skapa förutsättningar för att få fler att vilja och kunna jobba heltid och förlänga yrkeslivet. Nya lösningar genom till exempel förändrade arbetsätt och teknik kan också minska behoven.

## Scenarier:

- Minska behovsökningen genom att:
  - Fler arbetar mer
  - Nya lösningar
- Minska pensionsavgångarna genom ett:
  - Förlängt arbetsliv

## Nya lösningar: Ändrade arbetsätt och teknologi minskar personalbehoven

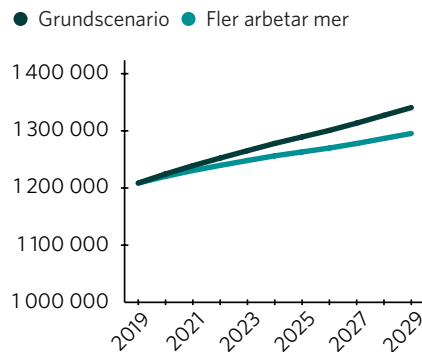
Utöver ett ökat heltidsarbete kan även nya arbetsätt och användande av ny teknologi minska behovsökningen av anställda i välfärden. Det är också vad kommuner och regioner har gjort under de senaste åren – och inte minst under coronapandemin 2020. Om kommuner och regioner effektiviserar välfärds-tjänsterna med 0,5 % per år skulle det minska behovsökningen av anställda med omkring 6 500 personer varje år. Det är svårt att säga i vilken takt och utsträckning det kommer ske i olika delar av välfärden, men scenariot visar på potentialen.

Läs mer om strategier för att möta kompetensutmaningen längre fram i rapporten.

## När fler arbetar mer minskar behoven av rekryteringar

Under 2019 arbetade medarbetarna i kommuner och regioner mer än tidigare. Det beror främst på att fler arbetar heltid men också att deltidsanställda har gått upp i tid. Deltidsarbete är fortfarande betydligt vanligare i välfärden än i de flesta andra branscher och därmed finns en potential för att möta kompetensutmaningen.

Ett sätt att redovisa hur mycket personalen arbetar är genom den genomsnittliga sysselsättningsgraden, som visar hur mycket medarbetarna arbetar i procent av heltid. De senaste tio åren har sysselsättningsgraden (SSG) ökat med cirka tre procentenheter, vilket motsvarar ungefär 3 000 anställda per år i kommuner och regioner. I scenariot antas den genomsnittliga sysselsättningsgraden gradvis öka från 92 till 95 procent i alla ålders- och personalgrupper, det vill säga lika mycket som under de senaste tio åren.



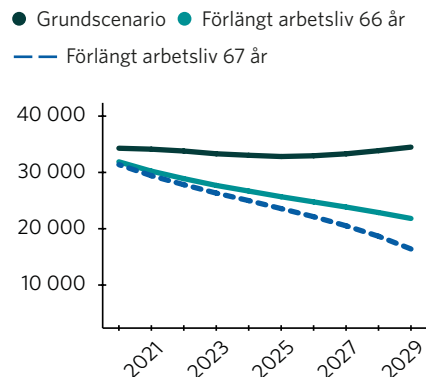
Behovsökningen av anställda i välfärden 2019-2029.



## Förlängt arbetsliv minskar pensionsavgångarna

Antalet medarbetare som är 65 år och äldre har mer än fördubblats i kommuner och regioner de senaste tio åren. En av tre medarbetare över 55 år tror också att de kommer gå i pension vid 67 års ålder eller senare. Förutom att normen om när arbetslivet avslutas förskjuts så innebär de närmaste tio åren att lagstiftningsändringar är föreslagna och kan träda i kraft, vilket i sin tur tros skynda på benägenheten att arbeta längre. Om avgångsåldern fram till 2029 gradvis ökar till:

- ▶ 66 år minskar det förväntade antalet pensioneringar till 26 400 per år i välfärden.
- ▶ 67 år minskar det förväntade antalet pensioneringar till 24 100 per år i välfärden.



Cirka 33 600 personer förväntas årligen gå i pension 2019-2029 enligt grundscenariot.

I kontaktyrken behöver sjukfrånvaro ersättas i hög utsträckning. Ett hållbart arbetsliv möjliggör att sjukfrånvaron hålls på en låg och stabil nivå, vilket bidrar till att minska antalet rekryteringar.

\*Sjukfrånvaro med sjukpenning på hel- eller deltid minst 30 dagar i följd.

32 000

Så många årsarbetare motsvarade den långa sjukfrånvaron i kommuner och regioner 2019\*.

25 500

Så många årsarbetare motsvarar de som arbetar i kommuner och regioner som är 65 år och äldre. (2019)

9 000

Med så många årsarbetare minskar frånvaron i kommuner och regioner om föräldrar delar lika på föräldraledigheten.

Medarbetarna som är 65 år och äldre som arbetar kvar, eller kommer tillbaka efter pensionering, har mer än fördubblats sedan 2010. De var 51 000 år 2019. Många av dem har valt att arbeta deltid.

Ett jämställt uttag av föräldraledighet är avgörande för ett jämställt arbetsliv. Den ojämna könsfördelningen i sektorn i kombination med att kvinnor tar ut merparten av föräldraledigheten bidrar till att öka rekryteringsbehoven i kommuner och regioner.

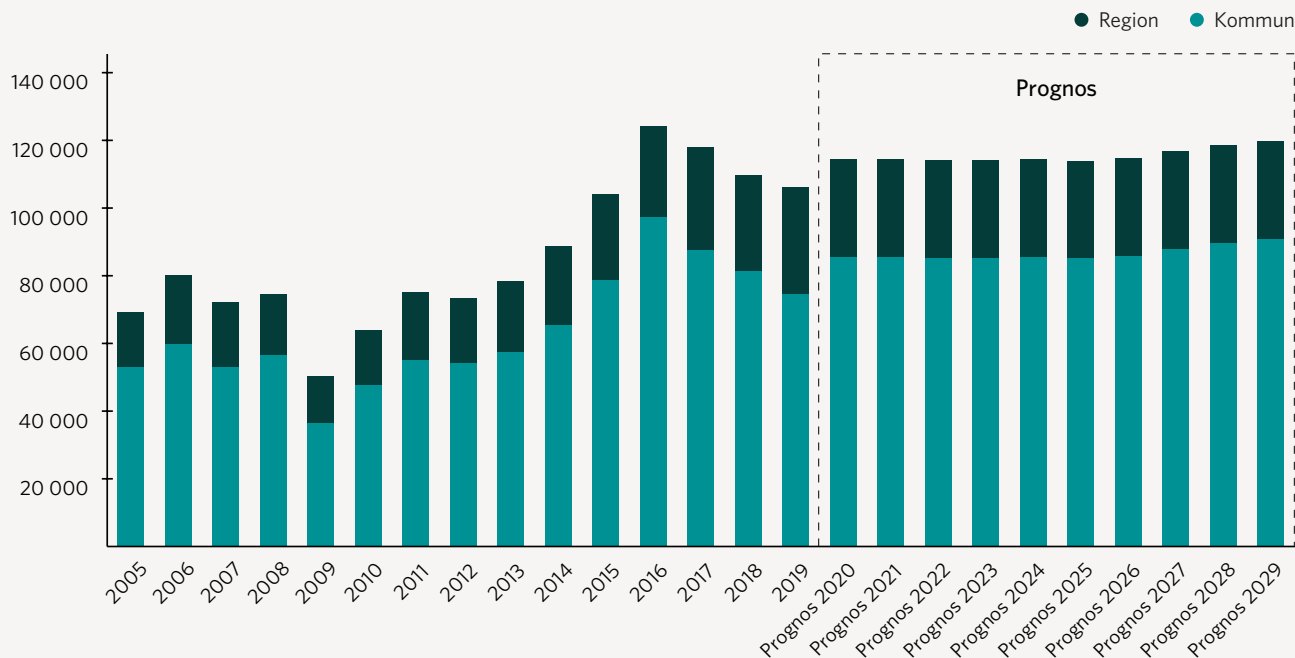
\*Det jämställda föräldraledighetsuttaget är här medelvärdet av kvinnors och mäns relativa föräldraledighet.

KAPITEL 3

Rekryteringsutmaning  
och omställning



# Kommuner och regioner har klarat tidigare rekryteringsutmaningar



Antalet genomförda nya rekryteringar samt prognosticerade nya rekryteringar i kommuner och regioner 2005–2029. Med rekrytering avses här en person som inte under föregående år arbetade i en kommun respektive i en region. Källa: SKR:s personalstatistik 2005–2019, population: månadsavlönade.

## Kommuner och regioner har hanterat flera stora rekryteringsutmaningar tidigare

Under perioden 2005–2019 har antalet anställda i kommuner och regioner både minskat och ökat. 2019 fanns 77 000 fler anställda än 2005. De allra flesta personalgrupper inom kommuner och regioner har ökat i antal de senaste tio åren. Under samma period har antalet sysselsatta i privat regi inom kommunala välfärdstjänster ökat från 90 000 till 160 000.<sup>5</sup>

## Varje år rekryterar kommuner och regioner många nya medarbetare

Behovet av rekryteringar kommande år ligger inte i nivå med rekordrekryteringsåren 2015–2017 men det är betydligt fler rekryteringar än vad det varit i genomsnitt de senaste 15 åren. De kommande tio åren beräknas antalet nya rekryteringar till kommun- och regionsektorn vara cirka 115 000 personer per år, om inget förändras.

Not. 5. Källa: Konjunkturinstitutet.



### VISSTE DU ATT...

- ▶ ...kommuner och regioner klarade av att ersättningsrekrytera när det stora antalet 40-talister gick i pension.
- ▶ ...efter finanskrisen 2008 minskade antalet anställda och antalet rekryteringar var rekordlågt.
- ▶ ...antalet månadsavlönade personer i kommuner och regioner ökade åren 2013–2018 med över 100 000. En förklaring är befolkningsökningen.
- ▶ ...antalet rekryteringar var som högst under rekordrekryteringsåret 2016, efter det stora flyktingmottagandet 2015–2016.

KAPITEL

# 4

Vägen fram – strategier för att  
möta kompetensutmaningen

Kommande år beräknas antalet anställda i kommuner och regioner att fortsätta öka, samtidigt som det kommer att vara hård konkurrens om arbetskraften. Arbetsgivare i kommuner och regioner kommer därför att behöva lägga större fokus på att behålla medarbetare och jobba med omställning.

Det handlar också om hur befintliga medarbetare används; vad krävs för att de ska arbeta heltid? Kunna och vilja arbeta längre? Fylla på med kompetens och lära nytt senare i arbetslivet?

### **Nio strategier. Nio möjligheter.**

Här beskrivs nio strategier som visar vad kommuner och regioner kan göra och gör för att möta kompetensutmaningen. Syftet är att visa på flera möjliga sätt för kommuner och regioner att ta sig an eller intensifiera arbetet – idag och framöver.

Strategierna har reviderats för att bättre möta förändrade förutsättningar och ökade behov av välfärd som präglar 2020-talet. Strategierna är indelade i tre områden, som i sin tur innefattar tre strategier.

Not. 6. Lärarnas samverkansråd är med fram till 2022, då avtalet ska utvärderas.

### **Kompetens- och omställningsavtalet – KOM KR**

Ett unikt avtal på svensk arbetsmarknad trädde i kraft under våren 2020. Avtalet slöts av samtliga parter<sup>6</sup> och gäller kommuner, regioner och medlemmar i Sobona. Syftet med avtalet är att möta såväl verksamhetens kompetensförsörjningsbehov som verksamhetens och arbetstagarens behov av omställning. Med fokus på behovet av att bredda, specialisera och skifta kompetens hos tillsvidareanställda och visstidsanställda medarbetare ger avtalet arbetsgivarna verktyg att möta de kommande behoven i verksamheten samtidigt som höjd kompetens hos medarbetarna ökar möjligheterna till karriärutveckling. Avtalet förvaltas av Omställningsfonden.

# MÖT KOMPETENSUTMANINGEN

## Attraktiv arbetsgivare

**STÖD**  
MEDARBETARNAS  
UTVECKLING



**STÄRK**  
LEDARSKAPET



**REKRYTERA**  
**BREDARE**



## Nya lösningar

UTNYTTJA  
TEKNIKEN  
**SMART**



ANVÄND  
KOMPETENSEN  
**RÄTT**



**SÖK NYA**  
SAMARBETEN




## Hållbart arbetsliv

**PRIORITERA**  
ARBETSMILJÖ-  
ARBETET



**ÖKA**  
HELTIDSARBETET



**FÖRLÄNG**  
ARBETSLIVET



# Attraktiva arbetsgivare

För att stå sig i den hårda konkurrensen om arbetskraft behöver kommuner och regioner fortsätta att vara attraktiva arbetsgivare. Det är centralt både för att nå framtida medarbetare och nya grupper, men också för att nuvarande medarbetare ska utvecklas, vara engagerade och göra ett bra jobb.

Många efterfrågar meningsfulla arbeten, de finns i välfärden!

Ett strategiskt arbete med kompetens- och karriärutveckling bidrar till såväl ökat engagemang bland medarbetarna, som till verksamhetens utveckling och kvalitet. Att medarbetarnas engagemang, kunskap och erfarenheter tillvaratas ställer stora krav på chefer och ledare – som behöver goda organisatoriska förutsättningar.

Lyft fram verksamhetens resultat – en verksamhet som är framgångsrik upplevs som attraktiv av både befintliga och potentiella medarbetare.

## Attraktiv arbetsgivare



**STÖD**  
MEDARBETARNAS  
UTVECKLING



**STÄRK**  
LEDARSKAPET



**REKRYTERA**  
**BREDARE**

Ett arbete i välfärden innebär ofta ett komplext uppdrag i en föränderlig värld.

Medarbetare i välfärden – såväl nya som erfarna – har en hög kunskapsnivå och behöver få möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling.

Arbetsgivare kan stödja medarbetarnas utveckling genom en rad olika insatser. För nya medarbetare är introduktion och tillgång till mentorskap eller handledning viktigt. Att ha tid och möjlighet för kollegialt lärande underlättar när nya kunskaper ska omsättas i praktiskt arbete. Att skapa och visa modeller för kompetens- och karriärutveckling ger medarbetarna chansen att utveckla både sig själva och verksamheten – vilket samtidigt gör jobben mer attraktiva.

Kompetensutveckling och omställning underlättar både för medarbetarna att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter såväl som för verksamhetens utveckling.



7 av 10

medarbetare i kommuner och regioner tycker att de i hög grad har ett intressant och stimulerande jobb.

Källa: Arbetsmiljöundersökningen 2017, SCB.

Kommuner och regioner erbjuder sina chefer möjlighet att leda och samarbeta med kompetenta och välutbildade medarbetare. Få branscher har dessutom så meningsfulla och viktiga uppdrag som välfärden.

Goda organisatoriska förutsättningar och stödstrukturer är viktigt för att det ska vara utvecklande och hållbart att vara chef. Det handlar bland annat om antalet underställda medarbetare, tillgång till administrativt och tekniskt stöd, närhet till närmsta chef för dialog samt tillgång till arenor där chefer kan mötas och ge varandra stöd.

Ledarskapet är avgörande för välfärdens möjligheter att attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. För att utveckla välfärden behövs chefer som kan leda och driva förändring tillsammans med sina medarbetare. En avgörande roll spelar de chefer som finns närmast brukare, patienter, elever och invånare.

Välfärden har inte råd att missa bra chefer. Det är viktigt att kvalitetssäkra att de kriterier och processer som används för att identifiera och rekrytera chefer gynnar mångfald och jämställdhet.



#### VISSTE DU ATT...

...andelen kvinnliga chefer i kommuner och regioner har ökat över tid. Drygt hälften av de högsta cheferna är kvinnor och bland första linjens chefer är drygt 3 av 4 kvinnor.

Källa: SKR:s personalstatistik 2019.



Välfärdens arbetsgivare behöver se och ta tillvara all kompetens. Samtidigt som kompetensbehoven är stora finns många personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Arbetsgivare spelar en viktig roll genom att tidigt knyta kontakt och möjliggöra praktik och anställning. Det gör att personerna kan få nödvändiga erfarenheter för rätt jobb.

Jämställda arbetsplatser är attraktiva arbetsplatser för både kvinnor och män. Idag är fyra av fem anställda i kommuner och regioner kvinnor.

Ta vara på intresset hos unga men även intresset hos de som jobbar i andra branscher. Informera om och låt fler pröva på jobben.



#### VISSTE DU ATT...

- › ...5 av 10 unga kan tänka sig att jobba i skolan, och 4 av 10 unga kan tänka sig att jobba inom hälso- och sjukvården.
- › ...51 % av män i åldrarna 36–65 år kan tänka sig att jobba i välfärden.

Källa: SKR 2019, Unga om välfärdsjobben och SKR 2019, Mitt i livet.



**REKRYTERA  
BREDARE**

2<sup>av</sup>  
3

tycker det är viktigt att ha ett jobb där man får hjälpa andra genom sitt arbete.

Källa: SKR 2019, Mitt i livet.

# Nya lösningar

Genom att tänka nytt och våga utmana det traditionella kan arbetsgivaren hitta nya lösningar för att möta kompetensutmaningen. Det handlar om att utveckla arbetssätt och att hitta nya samarbeten så att varje medarbetares kompetens används på ett ändamålsenligt sätt och att tekniken används smart. På så sätt kan arbetsgivarna minska rekryteringsbehovet och samtidigt möta invånarnas ökade krav på högre kvalitet i välfärden.

För att få till förändring är delaktighet, samverkan och ledarskap centralt.

Det finns mycket att lära av den snabba omställning som skedde när pandemin drabbade Sverige. Många verksamheter ställde snabbt om exempelvis började lärare i gymnasieskolan distansundervisa, från en dag till en annan. Hälso- och sjukvården organiserade om hela verksamheter för att möta de ökade behoven av intensivvård.

## Nya lösningar



UTNYTTJA  
TEKNIKEN  
**SMART**



ANVÄND  
KOMPETENSEN  
**RÄTT**



**SÖK NYA  
SAMARBETEN**

Genom att använda tekniken smart kan invånare få en mer tillgänglig välfärd av högre kvalitet. Samtidigt kan det minska rekryteringsbehoven.

Att utnyttja tekniken smart innebär att utmana det traditionella – något som ställer stora krav på delaktighet, ledarskap och digital kompetens. Syftet och vad som ska uppnås behöver vara tydligt. Alla medarbetares digitala kompetens kommer att behöva utvecklas kontinuerligt över tid och därutöver kommer antalet personer med spetskompetens kopplat till digitaliseringens utveckling att behöva öka.

En utvecklad styrning och organisation är centralt för att förändra beteenden och arbetssätt med stöd av digital teknik. Genom samverkan skapas delaktighet på alla nivåer i organisationen.

Tekniken är inget mål i sig. Den behöver användas som ett stöd för att uppnå verksamhetens mål – den ska underlätta, avlasta och stödja medarbetarna i deras arbete.



## UTNYTTJA TEKNIKEN SMART



### VISSTE DU ATT...

- ▶ ....68 % av medarbetarna i välfärden\* är positiva till den ökade digitaliseringen på arbetsplatsen.
- ▶ ...sex av tio tror dock att kompetenskraven kommer att öka framöver.

\*Medarbetare i välfärden avser sjuksköterskor, läkare, undersköterskor, socionomer och lärare.

Källa: SKR 2020, Digitalisering i välfärden.

Kompetensutmaningen kommer inte att lösas enbart genom att rekrytera fler medarbetare. Det är viktigt att den kompetens som finns i organisationen används och utvecklas utifrån verksamhetens behov. När normer och gamla arbetssätt utmanas kan den samlade kompetensen användas bättre.

Varje arbetsplats behöver gå igenom verksamheten utifrån de arbetsuppgifter som behöver utföras för att nå verksamhetsmålen. Genom att tillsammans med medarbetarna se över vad som görs, vem som utför uppgifterna och hur arbetet genomförs kan den samlade kompetensen användas på ett bättre sätt. Det kan leda till att arbetsuppgifter kan flyttas mellan yrkesgrupper – eller att nya yrkesgrupper och kompetenser som tidigare inte funnits i verksamheten blir en del av lösningen.

Det kan också handla om att samla kompetenser i team med syftet att använda kompetensen bättre.



## ANVÄND KOMPETENSEN RÄTT

I SKR:s rapport "Utveckla arbets-sätten" (2020) listas 8 framgångs-faktorer i arbetet med att använda kompetens rätt. Tre av dem är:

1. Prata kompetens, inte yrke.
2. Ge och ta - lämna uppgifter för att skapa utrymme för nya ansvarsområden.
3. Börja nu - arbeta i små förbättringscykler.

När resurserna är begränsade behöver värdeskapande och meningsfulla samarbeten skapas för att möta medborgarnas behov av välfärd. Kommuner och regioner behöver våga tänka nytt och testa tillsammans!

Att undersöka möjligheter för samarbete över geografiska och organisatoriska gränser är ett sätt att utveckla välfärden. Redan nu finns många sådana samarbeten mellan och inom kommuner och regioner. Det handlar om att samarbeta över och inom enhets-, förvaltnings-, kommun- och regiongränser och exempelvis dela på resurser och kompetenser.

Att samarbeta med omkringliggande aktörer såsom myndigheter, lärosäten och civilsamhället kan bidra till att utveckla verksamheten och nå verksamhetens mål.



# Hållbart arbetsliv

Ett hållbart arbetsliv är avgörande för att fler medarbetare ska kunna och vilja arbeta mer och längre. Att arbeta med människor gör jobben i välfärden attraktiva och meningsfulla. Samtidigt medför detta också utmaningar.

Ett hållbart arbetsliv för alla medarbetare ställer stora krav på arbetsgivarna att bedriva ett strukturerat och förebyggande arbetsmiljöarbete, så att medarbetares engagemang tillvaratas samtidigt som risken för ohälsa minskar. På så vis ökar arbetsgivarnas möjligheter att hålla sjukfrånvaron på en låg och stabil nivå, samtidigt som fler medarbetare har möjlighet att förlänga sitt arbetsliv i takt med att fler lever längre.

Heltidsarbete som norm är en del av nyckeln till ökad jämställdhet genom ökad närvaro på arbetsmarknaden. Att arbeta för att öka heltidsarbetet är en viktig åtgärd för att minska skillnaderna mellan män och kvinnor i arbetslivet samtidigt som verksamheternas tillgång till kompetens stärks.

## Hållbart arbetsliv



**PRIORITERA  
ARBETSMILJÖ-  
ARBETET**



**ÖKA  
HELTIDSARBETET**



**FÖRLÄNG  
ARBETSLIVET**

Arbetsgivarna behöver skapa förutsättningar så att medarbetarna kan upprätthålla det engagemang och den höga graden av meningsfullhet som jobben innebär.

En betydande andel av yrkena i kommuner och regioner utgör så kallade kontaktyrken. För att hantera utmaningarna med kontaktyrken är långsiktigt systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) nyckeln.

För att lyckas i arbetsmiljöarbetet måste insatser göras utifrån såväl hälsofrämjande och förebyggande som efterhjälpande och rehabiliterande perspektiv. Åtgärder i ett systematiskt förebyggande arbetsmiljöarbete ger ökade möjligheter till ett arbetsliv med en god arbetsmiljö och en snabbare återgång i arbete för de som befinner sig i sjukskrivning.

Arbetsmiljöarbete ska bedrivas i samverkan. Inom ramen för samverkanssystemet förs kontinuerligt en gemensam dialog mellan chefer och medarbetare om verksamhetens utveckling och kopplingen mellan arbetsmiljö- och verksamhetsfrågor lyfts fram.



## PRIORITERA ARBETSMILJÖ- ARBETET



### VISSTE DU ATT...

...kommun- och regionanställda, i större utsträckning än övriga svaranden i arbetsmiljöundersökningen, uppger att det pågår ett systematiskt arbetsmiljöarbete på deras arbetsplats.

Källa: SCB och Arbetsmiljöverket.

En stor andel medarbetare i kommuner och regioner arbetar fortfarande deltid. Kvinnor arbetar mer deltid än män oavsett yrkesgrupp. Målet är att heltidsarbete ska vara norm i alla verksamheter.

Viktiga steg för att ställa om till en heltidsorganisation är att alla nyanställningar är på heltid, att deltidsanställda erbjuds heltidsanställning och att beslut om önskad sysselsättningsgrad i kommuner successivt fasas ut.

Arbetet med att införa heltidsarbete som norm är långsiktigt och kräver uthållighet, från både chefer och medarbetare. För att öka heltidsarbetet krävs en grundläggande förändring av hur verksamheterna organiseras och bemannas. Ofta innebär arbetet stora förändringar för samtliga i verksamheten – inte bara för de som börjar arbeta mer.

Alla kommuner och regioner har lokala handlingsplaner för ökat heltidsarbete sedan 2018. Läs mer på [www.heltid.nu](http://www.heltid.nu).





Erfarna medarbetare har värdefull kompetens. I takt med att medellivslängden ökar kan även arbetslivet förlängas. Med fler år i yrkeslivet ökar välfärdens möjligheter att möta kompetensutmaningen.

Många medarbetare både kan och vill jobba längre. Det är allt fler som väljer att arbeta kvar, eller kommer tillbaka efter pensionering. Sedan 2010 har antalet anställda som är 65 år och äldre i kommuner och regioner mer än fördubblats, till 51 000 personer 2019.<sup>7</sup>

Arbetsgivarnas attityder till erfarna medarbetare är central för medarbetarnas förutsättningar att vilja arbeta vidare. Det är viktigt att ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att öka möjligheten att förlänga arbetslivet. Signalera tidigt att medarbetare som närmar sig pensionsålder är en viktig resurs.

Ett förlängt arbetsliv förutsätter att ålder beaktas i det systematiska arbetsmiljöarbetet, oavsett om det gäller yngre eller äldre medarbetare. Ett livslångt lärande med möjlighet att utbilda och fortbilda sig är också viktigt för att förlänga arbetslivet.

Not. 7. När vi redovisar statistik över de som är 65 år och äldre ingår månadsvis som timavlönade.



3 av 10      6 av 10

tror att de kommer att jobba till 67 eller längre.

kan tänka sig att jobba längre med rätt förutsättningar.

Källa: SKR 2019, Mitt i livet.

## Fler insatser från andra aktörer

Den åldrande befolkningen utmanar välfärden. Arbetsgivare i kommuner och regioner kan göra och gör redan idag mycket för att klara kompetensutmaningen. Omställning och livslångt lärande är avgörande i detta arbete. Men arbetet med välfärdens kompetensförsörjning kräver också stora insatser från andra aktörer.

Möjligheterna för kommuner och regioner att planera långsiktigt och arbeta strategiskt med kompetensförsörjning försvåras av en ökande statlig detaljstyrning i form av riktade statsbidrag och detaljerade regleringar. I stället behöver staten fokusera på att vägarna till jobb i välfärden underlättas för de som behöver och vill ställa om. Varken arbetsmarknaden eller välfärden kommer att ha råd med att personer i arbetsför ålder står utanför arbetslivet.

Utbildningssystemet behöver bli mer flexibelt – fler utbildningar behöver erbjudas digitalt, på deltid och som kortare kurser. De utbildningar som behövs för att välfärden ska fungera måste bli bättre och nå hela Sverige. Tillsammans kan välfärdens olika aktörer bidra till att möta kompetensutmaningen och samtidigt utveckla välfärden.



Kompetensförsörjningen är en av decenniets viktigaste frågor för kommuner och regioner. Med en växande andel äldre personer i befolkningen ökar behoven av välfärd i rask takt. Behoven av kompetens till vård och omsorg ökar därefter.

I den här rapporten visar vi hur behoven av personal ser ut fram till 2029 samt hur behoven och pensionsavgångarna påverkas om fler jobbar mer och längre. Det finns mycket som kommuner och regioner gör och kan göra för att möta utvecklingen. I rapporten presenteras SKR:s reviderade strategier för kompetensförsörjning. Strategierna är tänkta som stöd till kommuner och regioner inom områdena attraktiv arbetsgivare, nya lösningar och hållbart arbetsliv.

**För upplysningar om innehållet:**

Somia Frej, [somia.frej@skr.se](mailto:somia.frej@skr.se)

Bodil Umegård, [bodil.umegard@skr.se](mailto:bodil.umegard@skr.se)

**ISBN:** 978-91-7585-901-9

Beställ eller ladda ner på [webbutik.skr.se](http://webbutik.skr.se)

**Post:** 118 82 Stockholm | **Besök:** Hornsgatan 20

**Telefon:** 08-452 70 00 | [skr.se](http://skr.se)



**Sveriges  
Kommuner  
och Regioner**