

SALT

**SÄMVERKAN FÖR ATTRAKTIV
LIVSMEDELSNÄRING I TILLVÄXT**

**ÖKAD RÖRLIGHET INOM
LIVSMEDELSBRANSCHEN**

SALT RAPPORT 2: NOVEMBER 2025

MAGNUS ANDERSSON



Medfinansieras av
Europeiska unionen



SAMMANFATTNING

Denna rapport belyser arbetsmarknadsrörlighetens strategiska betydelse för Sveriges och Europas ekonomi, med ett specifikt fokus på utmaningarna och möjligheterna inom livsmedelsbranschen. Rapporten slår fast att en dynamisk arbetsmarknad, där arbetskraften är villig och har förmåga att byta jobb, yrke eller sektor, är avgörande för produktivitetstillväxt, effektiv matchning och för att hantera strukturella omvandlingar inom livsmedelsbranschen.

Rapporten bygger på internationell forskning som understryker att en hög arbetskraftsrörlighet är nödvändig för att bibehålla konkurrenskraft. Särskilt framhålls betydelsen av frivilliga jobbyten där individer direkt övergår till bättre betalda och mer produktiva arbeten. OECD-analyser visar att denna form av mobilitet har varit den huvudsakliga bidragsgivaren till löne- och produktivitetstillväxten i många utvecklade länder. Frivillig, karriärdriven mobilitet bidrar till att arbetskraften rör sig mot innovation och högre förädlingsvärde. Däremot tenderar ofrivilliga mobilitetsformer (som uppsägningar och arbetslöshet) att ha en negativ ekonomisk inverkan, vilket understryker behovet av att främja positiv, proaktiv rörlighet.

KOMPETENS OCH LIVSLÅNGT LÄRANDE

I en tid präglad av snabb digitalisering och en global trend mot kortare anställningstider, blir arbetskraftens omställningsförmåga och flexibilitet allt viktigare. Nyckeln till att upprätthålla en hög rörlighet ligger i utvecklingen av överförbara färdigheter (transferabla kompetenser) och en kultur av livslångt lärande. Färdigheter som problemlösning, kommunikation, samarbete och teknisk/digital kompetens är inte bundna till en specifik bransch, utan underlättar karriärväxlingar mellan olika sektorer. Att investera i dessa generiska kompetenser gör både individer och den totala arbetsmarknaden mer motståndskraftig mot ekonomiska chocker och strukturella förändringar.

LIVSMEDELSBRANSCHEN – RESILIENS GENOM RÖRLIGHET

Livsmedelsbranschen, definierad som en kedja "från jord till bord" (jordbruk, livsmedelsindustri, handel, logistik), är en kritisk infrastruktur som står inför specifika utmaningar relaterade till kompetensförsörjning. Rapporten identifierar strukturella problem som personalbrist, en viss trögrörlighet samt ett stort beroende av internationell arbetskraft, särskilt säsongsarbetare. För att säkra livsmedelsbranschens långsiktiga hållbarhet och konkurrenskraft är strategisk hantering av arbetskraftsrörligheten nödvändig.

INTERN RÖRLIGHET SOM RESILIENSAFAKTOR

Rapporten framhäver den interna rörligheten inom livsmedelskedjan som en avgörande resiliensfaktor. Under kritiska perioder, såsom covid-19-pandemin, visade sig sektorns förmåga att snabbt omfördela personal vara vital. Exempelvis kunde personal med erfarenhet från den drabbade restaurangnäringen tillfälligt omplaceras till livsmedelshandel och industri, vilket garanterade upprätthållandet av centrala samhällsfunktioner. Detta demonstrerar potentialen i en flexibel arbetskraft där kompetenser snabbt kan växlas mellan livsmedelsbranschens olika delbranscher.

DEN NÖDVÄNDIGA KOMPETENSPROFILEN INOM LIVSMEDELSBRANSCHEN

För att underlätta denna interna rörlighet och möta framtida krav, måste livsmedelsbranschen fokusera på att stärka specifika kompetensområden:

- Livsmedelssäkerhet & Hygien: Absolut grundkompetens som är överförbar inom hela kedjan.
- Kvalitet & Regelefterlevnad: Kunskap om strikta regler och standarder som är kritiska för industrin.
- Teknisk & Digital Kompetens: Ökad automatisering och digitalisering ställer högre krav på teknisk kunnsighet i alla led.
- Hållbarhetskunskap: Kunskap om miljöfrågor och etisk produktion blir allt viktigare för konsumenter och lagstiftare.
- Kommunikation & Samarbete: Dessa överförbara, mjuka färdigheter är nödvändiga för effektivt teamarbete och snabba omställningar inom produktion och service.
- Problemlösning & Flexibilitet: Förmågan att snabbt anpassa sig och lösa oväntade situationer är centralt för att hantera kriser och säsongsvariationer.

Sammanfattningsvis konstaterar rapporten att strategiska insatser för att kartlägga och formalisera karriärvägar inom livsmedelsbranschen, kombinerat med kontinuerlig kompetensutveckling och utbildning, är nyckeln till att göra sektorn mer attraktiv och motståndskraftig. Genom att aktivt främja frivillig och kompetensdriven rörlighet kan livsmedelsbranschen säkra sin långsiktiga kompetensförsörjning och spela en avgörande roll i livsmedelsbranschens konkurrenskraft.

1. Introduktion¹

1.1 Bakgrund

Denna rapport utforskar arbetskraftens rörlighet (mobilitet) som en kritisk faktor för ekonomisk dynamik, effektiv matchning mellan arbetskraft och jobb, samt för att hantera strukturomvandlingar på arbetsmarknaden. Den belyser globala trender mot en förändrad anställningskultur med kortare varaktighet, samt de särskilda utmaningar och möjligheter som rörligheten innebär i Europeiska unionen och Sverige. Ett centralt fokus läggs på hur överförbara färdigheter och livslångt lärande är avgörande för att underlätta karriärbyten mellan olika sektorer inom livsmedelsbranschen. Rapporten ger en specifik inblick i livsmedelsbranschen, där arbetskraftsrörlighet kan spela en viktig roll för att tackla strukturella problem som personalbrist och kompetensförsörjning inom en sektor som står inför stora teknologiska förändringar.

Livsmedelsbranschen i Sverige, inklusive jordbruk, livsmedelsindustri och handel med livsmedel, förlitar sig på både internationell migration (särskilt för säsongarbetare inom EU) och flexibilitet inom de egna leden. Rapporten visar på exempel från Sverige, inte minst under covid-19-pandemin, där tillfällig omfördelning av personal mellan delbranscher (till exempel från restaurang till livsmedelshandel) demonstrerade sektorns förmåga till anpassning och ökad resiliens under kriser.

Avslutningsvis understryks att ökad intern rörlighet, genom tydligare karriärvägar och vidareutbildning, är nyckeln till att göra livsmedelsbranschen mer attraktiv och säkerställa en hållbar kompetensförsörjning. Arbetsmarknadens rörlighet, definierat som arbetskraftens vilja och förmåga att byta jobb, yrke, sektor eller geografisk plats, har länge varit en hörnsten i den ekonomiska och sociala debatten. Generellt betraktas en hög och dynamisk rörlighet som avgörande för att uppnå en effektiv matchning mellan arbetskraftens kompetens och näringslivets behov, vilket i sin tur driver produktivitet och ekonomisk tillväxt. Internationella studier, inte minst från OECD, betonar särskilt betydelsen av frivilliga jobbyten, där individer övergår till bättre betalda och mer produktiva arbeten. Denna typ av omfördelning av arbetskraft har visat sig vara en nyckelfaktor för löne- och produktivitetstillväxt inom en ekonomi men även inom en specifik bransch.

Samtidigt står den globala livsmedelsbranschen inför en djupgående strukturomvandling, präglad av digitalisering, automatisering och ett accelererat behov av omställningsförmåga. Denna utveckling, i kombination med förändrade anställningsmönster och en ökad andel kortare anställningar, ställer nya krav på

¹ Ett särskilt tack riktas till deltagarna som deltog på presentationen och diskussionerna av rapportens resultat som arrangerades av EU projektet SALT och Eslövs kommun den 11 november 2025 i Eslöv.

arbetskraftens flexibilitet och förmåga till livslångt lärande. I denna kontext blir överförbara färdigheter (transferabla kompetenser) mellan olika delbranscher helt avgörande för både individens karriärutveckling och samhällsekonominns resiliens. Dock kan det noteras att det existerar ett antal hinder för att öka den interna rörligheten inom livsmedelsbranschen.

1.2 Livsmedelsbranschen i fokus

Inom denna bredare ram utgör livsmedelsbranschen ett särskilt intressant och kritiskt analysområde. Sektorn, som omfattar hela kedjan från livsmedelsindustri till handel och distribution av livsmedel till restauranger och catering, är av stor betydelse för samhällets välfärd och säkerhet. Den står dock inför unika och komplexa utmaningar relaterade till kompetensförsörjning och rörlighet av arbetskraften.

Livsmedelsbranschen är beroende av en blandning av specialistkompetenser (såsom livsmedelssäkerhet, teknisk kunskap och regelefterlevnad) och flexibel arbetskraft, inte minst internationell migration för säsongsarbeten. Samtidigt kämpar delar av sektorn med strukturella problem som personalbrist. I kristider, som under covid-19-pandemin, har livsmedelskedjans robusthet satts på prov, där den interna rörligheten – förmågan att snabbt omfördela personal mellan olika delar av sektorn (till exempel från restaurang till livsmedelshandel) – visade sig vara en kritisk faktor för att upprätthålla funktion och konkurrenskraft. Denna rapport argumenterar för att en djupare förståelse för dynamiken i arbetskraftsrörligheten är avgörande för livsmedelsbranschens framtida konkurrenskraft och krisberedskap och att det är viktigt att kartlägga hinder för arbetskraftsrörlighet. Genom att analysera hur intern rörlighet och kompetensväxlingar kan underlättas, kan livsmedelsbranschen bli mer attraktiv och säkerställa en stabil tillgång på nödvändig kompetens och därmed behålla sin kompetens.

1.3 Rapportens syfte och upplägg

Syftet med denna rapport är att undersöka arbetskraftsrörligheten som en strategisk resurs för strukturomvandling och kompetensförsörjning, med särskilt fokus på den svenska livsmedelsbranschen. Rapporten ämnar besvara följande huvudfrågor:

1. Vilka globala trender och drivkrafter definierar dagens arbetsmarknadsrörlighet och hur påverkar de europeiska förhållanden?
2. Vilken roll spelar överförbara färdigheter och livslångt lärande för att underlätta sektorövergripande rörlighet inom den svenska livsmedelsbranschen?

3. Vilka hinder finns för ökad intern rörlighet och kompetensväxling och hur kan företag och stödsystem bidra till att lösa hindren för att öka rörligheten inom livsmedelsbranschen?

Rapporten inleds i med att etablera ett globalt och europeiskt perspektiv på arbetsmarknadens rörlighet, inklusive den viktiga distinktionen mellan frivilliga och ofrivilliga jobbyten. Rapporten fokuserar på de specifika kraven på kompetens och de överförbara färdigheter som är avgörande för att möjliggöra karriärbyten. Vidare flyttas fokus till den svenska livsmedelsbranschen där betydelsen av rörlighet för resiliens och kompetensbrist analyseras. Vidare identifieras och kartläggs hinder för sektorövergripande rörlighet inom den svenska livsmedelsbranschen. Slutligen presenteras rapportens slutsatser och rekommendationer i för stödsystem och företag inom livsmedelsbranschen som till stora delar baserar sig på presentationen och diskussionerna av rapportens resultat som arrangerades av EU projektet SALT och Eslövs kommun den 11 november 2025 i Eslöv.

2. Tidigare studier om rörlighet på arbetsmarknaden

2.1 Globala perspektiv

Rörlighet på arbetsmarknaden betyder att arbetskraften är villig att byta jobb, yrke, sektor eller plats, och det har länge varit ett viktigt ämne inom arbetsmarknadsforskning. Generellt betraktas en hög grad av rörlighet som viktig för en effektiv matchning mellan arbetskraft och jobb samt för ekonomisk tillväxt. OECD konstaterar till exempel att frivilliga jobbyten till bättre betalda och mer produktiva arbeten spelar en nyckelroll för produktivitetstökningen, betydligt mer än övergångar in och ut ur arbetslöshet. Studier över flera länder visar att just direkta övergångar mellan jobb hos olika arbetsgivare oftare är frivilliga och karriärdrivna, och bidrar till att arbetskraften omfördelas till mer produktiva företag. Sådana jobbyten har i genomsnitt stått för en påtaglig del av löne- och produktivitetstillväxten; en OECD-analys av 17 länder estimerar att jobbflyttar direkt från ett arbete till ett annat bidrog med ca 0,9 procentenheter per år till löne- och produktivitetstillväxt under perioden 2000–2019. Samtidigt tenderar ofrivilliga mobilitetsformer (som uppsägningar och arbetslöshetsperioder) att ha negativ inverkan, vilket delvis motverkar vinsterna från frivilliga jobbyten. Det är således den totala omallokeringen av arbetskraft – summan av frivilliga jobbyten och övrig rörlighet – som bidrar till ekonomisk dynamik, om än i varierande utsträckning i olika länder. Forskning indikerar exempelvis att länder med hög arbetskraftsrörlighet (till exempel Estland och Ungern) upplevde snabbare löneökningar, medan länder med låg rörlighet (till exempel Frankrike och Italien) hade svagare löneutveckling (OECD, 2025).

En genomgående observation i tidigare studier är att arbetskraftens rörlighet varierar stort mellan olika grupper och faser i livet. Sociologen Casten von Otter lyfter fram att ålder spelar en avgörande roll: det är främst yngre personer som står för de flesta flyttningarna och jobbyten, medan benägenheten att byta jobb eller ort minskar markant i äldre åldrar (Obbarius & Pettersson, 2006). Internationell data bekräftar detta mönster som unga vuxna (kring 20–30 år) är klart mer rörliga, vare sig det gäller att byta jobb eller att flytta, jämfört med äldre arbetstagare. I USA, som traditionellt haft en hög geografisk och yrkesmässig rörlighet, kan noteras att flyttbenägenheten minskat över alla åldersgrupper under de senaste decennierna (Neelakantan et al., 2025). En studie från Federal Reserve visar att den totala årliga flyttfrekvensen i USA har sjunkit stadigt sedan 1990-talet, delvis på grund av en åldrande befolkning men också därför att även inom varje given åldersgrupp flyttar människor mer sällan nu än tidigare. Forskare föreslår flera orsaker till denna globala

trend mot lägre rörlighet: dels långsiktiga demografiska förändringar (fler äldre arbetstagare, fler hushåll med två förvärvsarbetande som kan försvåra flytt), dels minskade regionala skillnader i jobbmöjligheter och levnadsomkostnader som gör att incitamenten att migrera minskar. Samtidigt finns det studier som pekar på att arbetskraftens rörlighet inte minskar överallt; snarare har det skett en omfördelning där vissa grupper (till exempel högutbildade unga i dynamiska sektorer) fortfarande byter jobb relativt ofta, medan andra grupper blivit mer stationära. Den ökade flexibiliteten på arbetsmarknaden globalt sedan sent 1900-tal har också medfört att många arbetstagare inte längre stannar på samma jobb hela livet. Genomsnittlig anställningstid har förkortats i många länder, särskilt för yngre generationer. Bussolo et al. (2025) noterar att i Europa bröts under 1970- och 80-talen den tidigare implicita normen om livslånga anställningar, och idag är tillfälliga och icke-traditionella anställningar betydligt vanligare bland unga och lågavlönade. Denna utveckling har väckt frågor kring jämlikhet och trygghet, då kortare anställningar och många jobbyten kan innebära osäkrare inkomster och sämre möjligheter till välbästandsuppbyggnad över tid. Å andra sidan framhåller ekonomisk teori att viss rörlighet behövs för att uppnå bra matchningar mellan arbetsgivare och arbetstagare – om en person stannar mycket länge på fel jobb kan det tyda på inlåsning och förlorad effektivitet. Studier om jobbduration och matchningskvalitet indikerar att för korta anställningar kan vara tecken på dålig jobb matchning, men samtidigt kan långa anställningar tyda på stelheter som hindrar dynamik inom ekonomin. Det gäller att hitta en balans där arbetsmarknaden är tillräckligt dynamisk för att möjliggöra karriärkliv och omstruktureringar, men samtidigt erbjuder trygghet och incitament för investering i kompetens (Bussolo et al., 2025).

2.2 Perspektiv från Europeiska unionen

I Europa har arbetskraftens rörlighet en särskild betydelse på grund av EU:s integrerade marknad. Fri rörlighet för arbetskraft är en av grundpelarna i Romfördraget från 1957 och utgör en hörnsten i EU-samarbetet. EU-medborgare har i princip rätt att ta arbete i andra medlemsländer, och denna frihet utökades i praktiken vid unionens östutvidgningar 2004–2007. Tidigare studier har visat att arbetskraftsmigrationen inom EU ökade markant efter östutvidgningen; miljontals arbetstagare från nya medlemsländer i Central- och Östeuropa sökte sig västerut för bättre jobbmöjligheter och högre löner. Denna öst-till-väst-ström av arbetskraft har varit den dominerande mobilitetsströmmen inom EU under 2000-talet. Forskare (Baas et al., 2014) noterar att samtidigt som denna öst-västlig migration varit omfattande, har en annan potentiell mobilitetsström – den från sydeuropeiska länder till norr under eurokrisens år – varit förhållandevis mycket svagare än förväntat. Trots rekordhög arbetslöshet i länder som Grekland och Spanien under

finans- och eurokrisen flyttade relativt få sydeuropéer norrut för jobb, vilket överraskade många ekonomer. Den begränsade syd-nord-rörligheten inom EU har lyfts fram som ett problem för valutaunionen, då arbetskraftsmobilitet hade kunnat fungera som en viktig stöddämpare vid asymmetriska chocker (likt hur människor i USA ofta flyttar från regioner med lågkonjunktur till regioner med bättre läge). I efterhand menar forskare att arbetskraftens rörlighet hittills inte förmått bidra nämnvärt till att utjämna obalanserna inom eurozonen – till skillnad från vad man teoretiskt hade hoppats. Detta beror på en kombination av språkliga/kulturella hinder, familjeskäl, och institutionella faktorer som hindrar människor från att flytta, trots ekonomiska drivkrafter (Baas et al., 2014).

Inom EU-länderna själva finns också betydande skillnader i arbetsmarknadens dynamik. Tidigare forskning har visat att länder med flexibla arbetsmarknader – som Danmark, Storbritannien och Nederländerna – uppvisar högre frekvens av jobbyten och kortare genomsnittlig anställningstid, medan länder med mer reglerade arbetsmarknader som Italien och Grekland traditionellt haft lägre rörlighet och längre anställningstider. Dessa skillnader kan kopplas till varierande nivåer av anställningsskydd, kollektivavtalens täckningsgrad, samt kulturella faktorer (till exempel villigheten att flytta från hemorten). Exempelvis har Sydeuropa länge förknippats med idealet om en fast tjänst och relativt orörliga arbetsmarknader, medan i vissa nordeuropeiska länder byter man arbetsgivare oftare. Under de senaste årtiondena har dock många europeiska länder reformerat sina arbetsmarknadssystem i riktning mot ökad flexibilitet, vilket kortat ned anställningsdurationer för framför allt yngre arbetstagare. Samtidigt finns det forskare som varnar för att alltför hög rörlighet inte nödvändigtvis är av godo – om rörligheten främst tar formen av kortvariga, osäkra jobb kan det leda till ojämlikhet mellan en kärna av tryggt anställda och en periferi av ständigt rörliga tidsbegränsat anställda (prekariatet) (Barlund & Busse, 2016). EU har i sin sysselsättningsstrategi ofta betonat behovet av att kombinera flexibilitet och trygghet (flexicurity), något som återkommer i forskningsöversikter om europeisk arbetsmarknadsmobilitet (Bussolo et al., 2025).

Sammanfattningsvis visar tidigare studier inom EU att arbetskraftens rörlighet bidrar till att utjämna arbetsmarknadsläget mellan regioner och länder, men att dess omfattning och effekter påverkas starkt av ekonomiska incitament, individuella preferenser och institutionella villkor. Fri rörlighet har gett många EU-medborgare chansen att förbättra sina liv genom arbete i ett annat land, men den har också aktualiserat frågor om sociala villkor och ansvarsfördelning mellan medlemsstaterna. Forskningen påpekar att EU:s framtida utmaning ligger i att underlätta fortsatt rörlighet – särskilt för att möta kompetensbehov och obalanser

– utan att skapa "förlorare" i form av utflyttningsregioner eller utsatta arbetstagare. Politiskt har detta resulterat i åtgärder som ökat samarbete mellan arbetsförmedlingar (EURES-nätverket), justeringar av välfärdssystemens samordning och investeringar i regioner som förlorat befolkning, allt för att åstadkomma en hållbar rörlighet inom Europa baserad på frivillighet och ömsesidig nytta.

2.3 Perspektiv från Sverige

I Sverige har arbetskraftens rörlighet länge setts som en nyckelfaktor för en dynamisk arbetsmarknad och en nödvändighet för strukturomvandling. Redan under efterkrigstiden formulerades politik för att underlätta geografisk och yrkesmässig rörlighet, bland annat genom flyttningsbidrag, arbetsmarknadsutbildningar och andra omställningsinsatser. Tanken var att ett exportorienterat, föränderligt näringsliv krävde att arbetskraften kunde förflytta sig från sjunkande branscher och orter till växande, och att staten därför borde hjälpa till att sänka trösklarna för sådana flyttar. Ett av de ursprungliga motiven vid införandet av den aktiva arbetsmarknadspolitiken på 1950-60-talen var just att stimulera rörlighet – man ville undvika att människor blev kvar arbetslösa på orter där jobben försvann, och i stället uppmuntra dem att söka sig till där jobben fanns (Fredriksson & Johansson, 2003).

Flera studier har undersökt hur väl dessa ambitioner föll ut. Intressant nog har forskningen identifierat vissa inlåsnings effekter kopplade till politiken. En studie av IFAU (Fredriksson & Johansson, 2003) fann att deltagande i arbetsmarknadspolitiska program under 1990-talets kris minskade benägenheten att flytta till arbete i en annan region. Sannolikheten att flytta till ett jobb utanför den egna bostadsregionen var cirka 60 procent lägre för programdeltagare jämfört med liknande arbetslösa som inte deltog i program. Detta tyder på att vissa insatser – trots goda intentioner – höll kvar människor på orten (kanske genom att man inväntade att programmet skulle leda till jobb lokalt) och på så vis hämmades den geografiska rörligheten. Resultatet stod i kontrast mot politikens syfte och illustrerar hur komplex sambanden är; det räcker inte att erbjuda stöd – människor kan avvakta med att söka jobb på annan ort om de deltar i ett program. Denna insikt har bidragit till att senare reformer försökt utforma programmen så att de inte minskar jobbsökaktiviteten eller flexibiliteten geografiskt. Exempelvis har flyttbidrag och pendlingsstöd återkommande justerats för att göra det mer attraktivt för arbetslösa att ta jobb på annan ort utan ekonomisk förlust (Fredriksson & Johansson, 2003).

En intressant gren av svensk forskning har fokuserat på regional arbetsmarknadsdynamik. Sverige har både glest befolkade regioner och expansiva storstäder, och studier har undersökt hur rörlighetens effekter skiljer sig åt mellan dessa. Rikard Eriksson och Andrés Rodríguez-Pose (2017) genomförde en

omfattande studie av nära 2,7 miljoner nyanställningar i Sverige för att analysera samband mellan ny arbetskraft och företags produktivitet. Resultaten pekar på tydliga regionala skillnader: rörlighet på arbetsmarknaden gagnar främst företag i storstadsregionerna (Stockholm, Göteborg och Malmö), medan företag i mindre regioner och universitetsstäder inte får samma utväxling. De största produktivitetsvinsterna uppstod när företag i storstäder rekryterade nya medarbetare utanför regionen, särskilt när de tog in unga nyutexaminerade eller erfarna högutbildade från andra delar av landet. För mindre regioner var sambandet mellan inflöde av arbetskraft och företagstillväxt svagare eller obefintligt. I vissa fall kunde till och med universitetsorter dräneras på talang – studien fann att universitetsstäder riskerar bli förlorare om de inte lyckas behålla sina nyutexaminerade studenter eller attrahera erfaren arbetskraft från andra regioner. Det vill säga, om alla nyutexaminerade lämnar Umeå eller Uppsala för jobb i Stockholm, så går lokal tillväxt miste om kompetensen. Denna forskning understryker att det finns ett enkelt recept när det gäller rörlighetens effekter: geografien spelar roll. I storstäderna finns diversifierade arbetsmarknader där jobbmobilitet främjar matchningar och innovation (agglomerations fördelar), medan i glesare regioner kan utflyttning av humankapital vara svårt att ersätta (Eriksson, 2017).

Ytterligare svenska studier har tittat på yrkesmässig rörlighet och karriärväxlingar. Över lag byter svenskar oftast jobb inom samma bransch eller yrkesområde. En klassisk iakttagelse, som Bo Wictorin (2007) påpekade, är att de flesta jobbyten sker inom samma bransch, medan relativt få innebär att man helt byter sektor eller yrkesbana. Dessutom ogärna flyttar svenskar geografiskt i onödan eftersom man försöker hitta nytt jobb nära bostadsorten om det är möjligt. Detta leder till att större arbetsmarknadsregioner (där det finns många företag inom en bransch) har en inneboende fördel: chansen ökar att en person kan byta jobb utan att behöva byta bostadsort. För högutbildade inom specialiserade fält (IT och medicin) är detta särskilt tydligt – de tenderar att lokaliseras i storstadsområden där det finns flera potentiella arbetsgivare inom samma sektor, vilket möjliggör karriärkliv utan geografisk flytt. För lågutbildade gäller dock inte riktigt samma sak, påpekar Wictorin, vilket antyder att diskussionen om rörlighetens fördelar behöver nyanseras efter olika grupper (Åkerlund, 2007).

Sammanfattningsvis visar tidigare studier om rörlighet på den svenska arbetsmarknaden en måttligt hög rörlighet i internationell jämförelse, med vissa unika särdrag. Sverige har relativt många interna jobbyten och en tradition av omställning, vilket bidragit till att landet kunnat hantera strukturomvandlingar (till exempel industrinedläggningar) utan extrem arbetslöshet – mycket tack vare att människor bytt både jobb och ibland ort. Samtidigt betonar forskningen att

rörlighetens vinster och kostnader fördelar sig ojämnt: storstäder och mottagarregioner får ofta produktivitetssökningar, medan avsändarregioner riskerar tappa befolkning och kompetens. Dessutom kvarstår att äldre arbetstagare och utsatta grupper rör sig betydligt mindre på arbetsmarknaden. Detta har implikationer för dagens utmaningar: i en tid av både kompetensbrist och övertalighet inom olika sektorer blir förmågan att ställa om central. Policydiskussionen i Sverige betonar numera livslångt lärande och omställningsstöd (till exempel det nya omställningsstudiestödet) för att även mitt i karriären kunna byta bana. Forskarna är överens om att en dynamisk men inkluderande arbetsmarknad kräver att rörlighet uppmuntras utan att människor lämnas vind för våg.

Referenser

Åkerlund, K. (2007). Rörlighet För Ett Dynamiskt Arbetsliv: Lärdomar Från Dynamoprogrammet, Stockholm: VINNOVA

Baas, T., Barlund, M., Busse, M., Galgóczi, B., Peinado, M. I., Jimeno, J. F., Kaczmarczyk, P., Lacuesta, A., Leschke, J. & Vargas-Silva, C. (2014). Labour Mobility in the EU: Dynamics, Patterns and Policies, [e-journal], Available Online: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2014/number/3/article/labour-mobility-in-the-eu-dynamics-patterns-and-policies.html>

Barlund, M. & Busse, M. (2016). Labour Mobility in the EU: Addressing Challenges and Ensuring 'Fair Mobility', Brussels: Centre for European Policy Studies

Bussolo, M., Lokshin, M. & Pela, K. (2025). What We're Reading about Job Tenure in European Labor Markets, World Bank Blogs, Available Online: <https://blogs.worldbank.org/en/jobs/what-were-reading-about-job-tenure-european-labor-markets>

Eriksson, R. (2017). Alla vinner inte på rörlig arbetsmarknad, forskning.se, Available Online: <https://www.forskning.se/2017/08/22/alla-vinner-inte-pa-rorlig-arbetsmarknad/>

Fredriksson, P. & Johansson, P. (2003). AMS-Åtgärder Minskade Flyttar till Jobb, Available Online: <https://www.ifau.se/Press/Pressmeddelanden/AMS-atgarder-minskade-flyttar-till-jobb/>

Neelakantan, U., Li, Y. & Jones, J. B. (2025). Why Is Geographic Mobility Declining? | Richmond Fed, Available Online: https://www.richmondfed.org/publications/research/economic_brief/2025/eb_25-19

Obbarius, M. & Pettersson, Å. (2006). Unga akademikers situation på arbetsmarknaden - en kvalitativ studie., [e-book], Available Online: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mdh:diva-5711>

OECD. (2025). OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?, [e-book] OECD Publishing, Available Online: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html

3. Hur fungerar rörlighet på arbetsmarknaden?

3.1 Globala perspektiv

Arbetsmarknadens rörlighet syftar på arbetstagares förmåga att byta jobb eller delbranscher och ta med sig sina kompetenser till nya roller. I en snabbt föränderlig global ekonomi är denna rörlighet avgörande för att omfördela talang från nedåtgående industrier till växande. En nyckelfaktor som möjliggör sådana förflyttningar är förekomsten av överförbara färdigheter – kunskaper och kompetenser som kan tillämpas i olika arbeten och sektorer. Breda "tvärgående" förmågor som problemlösning, kommunikation, samarbete och digital kompetens tenderar att vara mycket överförbara, medan mycket yrkesspecifika tekniska färdigheter är mindre portabla. Forskare påpekar faktiskt att det inte finns några helt icke-överförbara färdigheter; de flesta färdigheter ligger på ett spektrum av överförbarhet, där mer generella färdigheter lättare kan tillämpas i olika sammanhang. Detta innebär att arbetstagare som utvecklar en stark bas av generella färdigheter har bättre förutsättningar att byta mellan olika sektorer (ed. European Commission, 2011).

Arbetsgivare värdesätter också sådan flexibilitet – de söker medarbetare som inte bara har rollspecifik expertis utan också de mångsidiga, tvärgående färdigheterna som krävs för att lära sig och briljera i nya uppgifter (ed. European Commission, 2011). Enligt Internationella arbetsorganisationen (ILO) betraktas "kärnkompetenser" (såsom kritiskt tänkande, kommunikation och förmåga att lära) i allt högre grad som en katalysator som hjälper arbetstagare att anpassa sig och utvecklas mitt i globala ekonomiska omvälvningar. Med andra ord, när industrier genomgår teknologiska och marknadsmässiga förändringar möjliggör en stark grund av överförbara kärnkompetenser att anställda kan byta roller smidigare (ILO, 2024).

Avgörande är att lättheten att gå från ett yrke eller en sektor till en annan beror på hur lika kompetenskraven är mellan den gamla och den nya rollen, samt om eventuella kompetensluckor kan överbryggas genom utbildning. Enligt en OECD-analys blir det betydligt enklare att byta jobb när de färdigheter som krävs i det nuvarande och det önskade arbetet ligger nära varandra (Bechichi et al., 2019). Om det finns ett större avstånd i färdigheter krävs ytterligare kompetensutveckling eller omskolning för att kunna ta steget. Faktum är att globala studier varnar för att många befintliga färdigheter kan bli föråldrade inom bara några år på grund av den snabba förändringstakten (automation och digitalisering) (WEC, 2018). Detta

understryker behovet av kontinuerligt lärande och anpassningsförmåga. För att hänga med måste arbetstagare ofta utveckla nya färdigheter, och både staten och arbetsgivare har en roll i att stödja detta livslånga lärande. Politik som främjar omskolning och vidareutbildning till exempel utbildningsprogram, subventioner eller portabla meriter är avgörande för att stärka arbetskraftens rörlighet (WEC, 2018). Genom att investera i humankapital kan länder säkerställa att de som riskerar att förlora sina jobb, till följd av exempelvis automation, får möjlighet att hitta nytt arbete i stället för att hamna utanför arbetsmarknaden (Bechichi et al., 2019). Globalt fungerar arbetskraftsrörlighet bäst när arbetstagare har överförbara färdigheter och tillgång till omskolning, vilket gör det möjligt att ta med delar av sin kompetens till nya sektorer och kontinuerligt anpassa sig till framtidens jobb.

3.2 Perspektiv från Europeiska unionen

Den ekonomiska omstruktureringen i Europa har tydliggjort behovet av en flexibel arbetskraft med breda och överförbara färdigheter. EU-finansierad forskning betonar att överförbara färdigheter är avgörande för arbetstagares karriärvägar, eftersom de hjälper människor att anpassa sig när branscher förändras eller när företag genomgår omstruktureringar. En insikt från detta arbete är att mjuka färdigheter och generella hårda färdigheter (som grundläggande IT-kunskaper och ledarskapsförmåga) är avgörande för rörlighet mellan sektorer, medan mycket specialiserade hårda färdigheter kan begränsa en arbetstagare till ett smalare område. Detta har påverkat EU:s policyinriktningar, som betonar utvecklingen av breda kompetenser parallellt med teknisk expertis (ed. European Commission, 2011).

För att underlätta rörlighet fokuserar EU även på att förbättra transparensen och erkännandet av färdigheter och kvalifikationer. Tanken är att skapa en form av kompetenspass som arbetstagare kan ta med sig mellan jobb och till och med mellan länder. Som en rapport från CEDEFOP (EU:s organ) uttrycker det, strävar Europa efter att göra "mobility easier, careers more flexible and qualifications more transparent,"– i praktiken att röra sig mot en "Union of Skills" där meriter och färdigheter är portabla. Initiativ som den europeiska referensramen för kvalifikationer (EQF), Europass-CV och ESCO-klassificeringen av färdigheter är verktyg som syftar till att översätta och standardisera kompetenser, så att en individs förmågor förstås och erkänns av arbetsgivare i olika sektorer och medlemsstater. Genom att modernisera erkännandet av kvalifikationer och då även sådana som förvärvats genom informellt lärande eller arbetslivserfarenhet och sänker EU trösklarna för arbetstagare att byta karriärväg utan att behöva börja om från början i varje nytt område (CEDEFOP, 2025).

Genom att kombinera starka individuella överförbara färdigheter med stödjande policyer (karriärvägledning, utbildningssubventioner och erkännande av tidigare lärande) strävar EU efter att skapa en arbetsmarknad där övergången mellan olika delbranscher blir relativt smidig. I grunden handlar den europeiska synen på arbetskraftsrörlighet om att frigöra talang över sektorsgränser genom att säkerställa att arbetstagares färdigheter kan användas där de behövs mest, oavsett formella sektorsgränser.

3.3 Perspektiv från Sverige

Sverige, likt många andra EU-länder, erkänner vikten av arbetskraftsrörlighet och kompetensöverföring men har stött på utmaningar inom detta område. Trots en välutbildad arbetskraft har studier visat att den svenska arbetsmarknaden ibland kan vara trögrörlig, vilket innebär att människor inte byter jobb eller avancerar i karriären så lätt som vore optimalt. Denna samexistens av en högutbildad befolkning och kompetensbrist i företag är i grunden ett problem med rörlighet och matchning där talangerna inte söker sig dit de efterfrågas. Otillräcklig rörlighet leder till flera problem: företag har svårt att rekrytera den rätta kompetensen, arbetstagare stannar kvar i roller som underutnyttjar deras förmågor, och nya aktörer (som unga människor eller invandrare) får svårare att etablera sig eftersom högre tjänster inte lämnas lika ofta. Med andra ord, om människor inte utvecklas eller byter jobb blir möjlighetsstegen igensatt, vilket hämmar dynamiken på arbetsmarknaden (Andersson, 2016).

En banbrytande reform infördes nyligen: Omställningsstudiestödet, som lanserades 2022. Detta är i grunden ett utbildningsstöd för mitt i karriären som gör det möjligt för etablerade arbetstagare att ta ledigt för studier (med upp till 80% av lönen täckt) i syfte att bredda eller fördjupa sin kompetens och därigenom förbättra sina möjligheter på arbetsmarknaden. Målet med denna reform är uttryckligen att stärka både kompetens och rörlighet genom att lagstiftarna utformade den så att arbetstagare lättare kan byta till nya karriärer eller avancera inom sitt nuvarande område genom att skaffa sig nya kvalifikationer (Boson, 2023).

Alla viktiga aktörer i Sverige har stora förhoppningar på detta initiativ. Som ett gemensamt uttalande från den ledande arbetsgivarorganisationen och fackföreningarna uttryckte det, innebär det nya studiestödet att det "förbättrar rörligheten på arbetsmarknaden – vilket Sverige så väl behöver", vilket betyder att det kommer att stärka rörligheten på arbetsmarknaden, något som Sverige är i stort behov av för sin konkurrenskraft. De betonar att rörligheten i Sverige under lång tid har varit för låg, och att en sådan här väg till vidareutbildning kan förändra detta.

Genom att ge arbetstagare möjlighet att frivilligt omskola sig för yrken där efterfrågan är hög (med ekonomisk trygghet under studietiden) förväntas reformen leda till en ökad rörlighet på arbetsmarknaden i trygga former, något som gynnar både företag och anställda. Det tidiga intresset för programmet har varit starkt, vilket visar att många svenska arbetstagare är angelägna om att förnya sin kompetens och ta steget till nya roller (Svenskt Näringsliv, 2023).

Referenser

Andersson, J. (2016). Rörlighet på arbetsmarknaden och incitament till vidareutbildning (Motion 2016/17:1573 av Jörgen Andersson (M)), Available Online: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/motion/rorlighet-pa-arbetsmarknaden-och-incitament-till_h4021573/

Bechichi, N., Jamet, S., Kenedi, G., Grundke, R. & Squicciarini, M. (2019). Occupational Mobility, Skills and Training Needs, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, 70, Vol. 70, Available Online: https://www.oecd.org/en/publications/occupational-mobility-skills-and-training-needs_30a12738-en.html

Boson, T. (2023). Så funkar omställningsstudiestödet, PTK, Available Online: <https://www.ptk.se/sa-funkar-omstallningsstudiestodet/>

CEDEFOP. (2025). Towards Qualifications Recognition and Skills Portability: Charting a Path for Europe | CEDEFOP, Available Online: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/towards-qualifications-recognition-and-skills-portability-charting-path-europe>

European Commission (ed.). (2011). Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level, Luxembourg: Publications Office

ILO. (2024). Core Skills | International Labour Organization, Available Online: <https://www.ilo.org/core-skills>

Svenskt Näringsliv. (2023). Parterna: Omställningsstudiestödet här för att stanna, Svenskt Näringsliv, Available Online: https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/utbildning/parterna-omstallningsstudiestodet-har-for-att-stanna_1194568.html

WEC. (2018). Key Issues and Priorities Brief: Skills, [e-journal], Available Online: https://wecglobal.org/uploads/2019/07/2018_WEC_Brief-ILO-skills.pdf

4. Goda exempel på branscher med rörlighet från delbransch till delbransch

4.1 Globala perspektiv

Globalt sett varierar rörligheten starkt mellan olika branscher beroende på arbetsvillkor och kvalifikationskrav. Generellt tenderar servicebranscher med lägre utbildningskrav att ha hög personalomsättning, medan mer specialiserade sektorer och offentlig tjänst har lägre omsättning (Persson, 2024). Till exempel byter anställda inom hotell- och restaurang samt detaljhandel jobb ungefär tre gånger så ofta som anställda inom offentlig förvaltning. I en brittisk studie stod hotell- och restauranganställda och butiksanställda för 32% av alla branschbyten trots att de bara utgjorde 19% av arbetsstyrkan. På liknande sätt ser man att lägre betalda yrkesgrupper (enklare service- och omsorgsyriken) byter jobb ungefär dubbelt så ofta som högavlönade chefstjänster (Cominetti et al., 2021). Dessa skillnader hänger ihop med att jobb med lägre kvalifikationskrav ofta erbjuder mindre stabilitet, vilket driver högre rörlighet (Persson, 2024). Samtidigt uppmuntrar snabb branschutveckling i exempelvis IT-sektorn också rörlighet – en global undersökning visade att nära hälften av de anställda i techbranschen planerade att byta jobb under 2024 (HIGH5, 2025).

Sett till faktiska anställningstider understryker statistiken dessa mönster. I USA har anställda inom hotell- och restaurangsektorn en mediananställningstid på endast ca 2 år vilket är den lägsta bland alla större sektorer medan offentliganställda i genomsnitt stannar över 6 år hos samma arbetsgivare (BLS, 2024). Även administrativa stödtjänster och bemanningsbranschen uppvisar hög rörlighet; i en delstudie från North Carolina var just bemanningssektorn, detaljhandeln samt hotell- och restaurang bland de branscher som bidrog mest till jobbyten. I kontrast har mer specialiserade yrken som kräver certifieringar (till exempel inom sjukvård eller teknisk tillverkning) ofta lägre rörlighet, då anställda i högre grad stannar i sin sektor. Exempelvis visade en analys att över hälften av personalen inom vård och omsorg som bytte jobb stannade inom samma bransch, en större andel än i någon annan större sektor (Vaughn, 2022).

4.2 Perspektiv från Europeiska unionen

Även inom EU syns liknande branschvisa skillnader i arbetskraftens rörlighet. Service- och besöksnäringarna uppvisar generellt högre personalomsättning, medan

offentlig sektor och industrier med högre kompetenskrav är mer stabila – en trend i linje med internationella mönster. Till exempel har hotell- och restaurangbranschen i många europeiska länder länge betraktats som en genomgång/insteppsbransch där många tar sitt första jobb för att sedan röra sig vidare (Axeen & Persson, 2016; Cominetti et al., 2021). Under pandemin blev dessa mönster extra tydliga: sektorer som handel, hotell och restaurang samt bygg drabbades hårt och förlorade många anställda som valde att söka sig till andra branscher med bättre villkor. Eurofound rapporterar att dessa pandemidrabbade branscher haft svårt att återanställa, då tidigare anställda gått vidare till jobb med högre arbetsmiljö kvalitet och trygghet (Weber, 2023). Dessa skillnader speglar både nationella arbetsmarknadsstrukturer och branschmix: länder med större service- och tjänstesektorer tenderar att uppvisa mer jobbytande, medan länder med tyngdpunkt på industri och offentlig sektor ofta har lägre rörlighet.

4.2 Perspektiv från Sverige

Den svenska arbetsmarknaden följer till stor del samma logik. Hotell- och restaurang är en av de branscher som har allra högst rörlighet i Sverige och kronisk brist på personal (Tillväxtverket, 2023). Studier visar att besöksnäringen (turism, hotell och restaurang) har en årlig personalomsättning på 23–35%, beroende på delbransch. Som jämförelse ligger motsvarande siffra i verkstadsindustrin runt 15 % per år. Detaljhandeln och restaurangernas personalomsättning är högst – ca 35% årligen – medan till exempel transportsektorn ligger kring 23% (BFUF, 2019). Hotell- och restaurangbranschen beskrivs ofta som en genomgångsbransch där många unga får sitt första jobb innan de går vidare till andra yrken (Axeen & Persson, 2016). Orsakerna är bland annat krävande arbetsvillkor, obekväma arbetstider och begränsade karriärmöjligheter, vilket gör det svårt att behålla personal under längre tid (Tillväxtverket, 2023). SCB-data understryker också att yrken med lägre utbildningskrav typiskt vanliga inom handel och restaurang som har högre personalomsättning än mer kvalificerade yrken (Persson, 2024). Det finns branscher i Sverige med lägre rörlighet. Offentlig sektor och traditionell industri har i regel stabilare personalstyrka och längre anställningstider. Arbetsförmedlingens yrkesmobilitetsindex indikerar att anställda inom Data/IT, pedagogiskt arbete (utbildning) och socialt arbete har störst möjligheter att byta jobb (d.v.s. deras kompetenser är breda och överförbara inom närliggande områden). Däremot är rörligheten mer begränsad för anställda inom transport, tillverkningsindustrin samt installation, drift och underhåll där det ofta krävs specifika kunskaper som inte lika lätt kan användas i andra roller. Med andra ord är mobiliteten hög i branscher där kompetenserna är generella eller efterfrågade på bred front (till exempel IT-sektorn eller serviceyrken), medan den är lägre i smalare yrkesområden där erfarenheten är

mer bunden till det aktuella jobbet. Denna dynamik bidrar till en levande arbetsmarknad där vissa sektorer ser mycket rörelse, samtidigt som andra präglas av kontinuitet (Arbetsförmedlingen, 2022).

Generellt betonar forskningen att kombinationen av mjuka färdigheter (till exempel samarbetsförmåga) och tekniska färdigheter ökar individers flexibilitet på arbetsmarknaden (NCVER, 2016). OECD lyfter fram att möjligheten att byta jobb inom närliggande yrken beror på hur lika kompetenskraven är med mer överlapp, desto mindre utbildningsinsats krävs för en framgångsrik transition (Bechichi et al., 2019).

Sammantaget visar tidigare studier från skilda branscher att överförbara kompetenser (transferable skills) är en nyckelfaktor för intra-sektoriell rörlighet. När anställda har generella färdigheter som är gångbara i många yrken kan de lättare röra sig mellan närbesläktade verksamhetsområden utan att tappa i produktivitet (OECD & The World Bank, 2016). Denna insikt har lett till att många arbetsgivare och utbildningsaktörer idag fokuserar på att utveckla breda bas- och kärnkompetenser (som digital kompetens, problemlösning och kommunikation) för att stärka arbetskraftens omställningsförmåga (ILO, 2021, 2022).

Referenser

Arbetsförmedlingen. (2022). Yrkesmobilitet på den svenska arbetsmarknaden [text], Arbetsförmedlingen, Available Online:

<https://arbetsformedlingen.se/statistik/analyser-och-prognoser/analys-och-utvardering/2022/yrkesmobilitet-pa-den-svenska-arbetsmarknaden>

Axeen, T. & Persson, E. (2016). Personalomsättning på hotell: Utmaningar och möjligheter för chefens personaladministrativa arbete, [e-book], Available Online:

<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-51891>

BFUF. (2019). KARRIÄR I BESÖKSNÄRINGEN – En studie av rörlighet och karriärvägar inom svensk besöksnäring, BFUF, Available Online: <https://bfuf.se/projekt/rorlighet-och-karriarvagar-i-den-svenska-besoksnaringen/>

BLS. (2024). Table 5. Median Years of Tenure with Current Employer for Employed Wage and Salary Workers by Industry, Selected Years, 2014-2024 – 2023 A01 Results, Bureau of Labor Statistics, Available Online:

<https://www.bls.gov/news.release/tenure.t05.htm>

Cominetti, N., Costa, R., Eyles, A., Moev, T. & Ventura, G. (2021). Changing Jobs? Change in the UK Labour Market and the Role of Worker Mobility, The Inquiry,

Available Online: <https://economy2030.resolutionfoundation.org/reports/changing-jobs/>

HIGH5. (2025). Comprehensive Career Change Statistics in the US, HIGH5 Strengths Test, Available Online: <https://high5test.com/career-change-statistics/>

Persson, J. (2024). Personalomsättning – en guide för chef och HR, Available Online: <https://www.flexapplications.se/artiklar/personalomsattning-guide>

Tillväxtverket. (2023). Varför byter anställda inom hotell-och restaurang bransch? [text], Available Online: <https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/publikationer/publikationer2023/varforbyteranstalldainomhotellochrestaurangbransch.3874.html>

Vaughn, J. (2022). Which Industry Workers Change Jobs the Most and Where Do They Go? A Review of J2J Explorer Data to Understand Job Mobility in NC Industries | NC Commerce, Available Online: <https://www.commerce.nc.gov/blog/2022/05/24/which-industry-workers-change-jobs-most-and-where-do-they-go-review-j2j-explorer-data-understand-job>

Weber, T. (2023). EU Lack of Labour Won't Be Solved by Skills Alone: Improving Job Quality Is Key, Eurofound, Available Online: <https://production-h77kdu3jb-eurofound.vercel.app/en/commentary-and-analysis/all-content/eu-lack-labour-wont-be-solved-skills-alone-improving-job-quality-key>

5. Exempel från livsmedelsbranschen

På global nivå har rörlighet mellan olika delbranscher i livsmedelskedjan lyfts fram som en strategi för att tackla arbetskraftsbrist och bättre utnyttja kompetenser. Livsmedelsbranschen världen över brottas med strukturella utmaningar exempelvis minskar jordbrukets andel av BNP och arbetskraft till följd av en åldrande befolkning, samtidigt som branschen ofta förknippas med låg lön och begränsade karriärmöjligheter (Ryan, 2023). Detta har lett till svårigheter att rekrytera och behålla personal i flera led av kedjan. Arbetskraftsrörlighet ses därför som ett viktigt verktyg för att fylla gapen; experter påpekar att ökad rörlighet kan hjälpa bristutsatta sektorer att hitta nödvändig personal och samtidigt tillföra nya perspektiv och innovation på arbetsplatsen (Cepla, 2020).

Ett tydligt exempel på sektoröverskridande rörlighet sågs under Covid-19-pandemin, då delar av näringslivet tvärstannade medan andra hade ett akut personalbehov. Flera länder fick uppleva den största omflyttningen av arbetskraft sedan andra världskriget. Inom livsmedelskedjan innebar det till exempel att personal från hotell, restauranger och transport lånade ut eller omplacerades till dagligvaruhandeln och livsmedelsproduktion för att säkra försörjningen. I USA kunde en livsmedelsdistributör som Sysco tillfälligt låna ut hundratals anställda till stormarknadskedjan Kroger för att hjälpa till med lagerhållning och påfyllning när efterfrågan i butikerna sköt i höjden. Likaså anställde apotekskedjan CVS tiotusentals permitterade hotellanställda från Hilton och Marriott för att snabbt fylla vakanser i butiker och lager. Sådana omställningar på kort varsel visar hur flexibel rörlighet inom och mellan branschled kan mildra kriser och upprätthålla livsmedelsförsörjningen (Adecco, 2020).

Inom EU är arbetskraftens rörlighet, både inom och över gränser, en central faktor för livsmedelsbranschen. Primärproduktionen i Europa har under lång tid krympt i termer av sysselsättning, och arbetsstyrkan blir allt äldre. Mellan 2011 och 2017 lämnade över 1,3 miljoner inhemska arbetstagare jordbrukssektorn i EU. Detta tapp har till viss del kompenseras av att säsongsarbetare från andra EU-länder (ca 58 500 personer) och utom EU (ca 83 700) rekryterats in under samma period. Resultatet är en ökande beroendeställning av migrantarbetare i lantbruket där andelen utländska arbetare i EU:s jordbruk steg från cirka 4,3 % till 6,5 % av arbetskraften under 2010-talets mitt.

I många västeuropeiska länder är dessa mobilitetsflöden helt avgörande för skörden: till exempel tar Tyskland årligen emot omkring 300 000 säsongsarbetare (främst från Central- och Östeuropa) för arbete inom jordbruk och trädgårdsnäring, och i Storbritannien behövdes före Brexit runt 75 000 tillfälliga plockare varje säsong då uppskattningsvis 98 % av dem är rekryterade från andra EU-länder (Granier & Laure, 2021). Fri rörlighet för arbetskraft inom unionen har således underlättat att personal kan röra sig dit behoven finns i livsmedelskedjan, särskilt i det arbetsintensiva primärledet.

Även i nästa steg av kedjan inom livsmedelsförädling och matservice syns utmaningar som EU försöker möta genom samarbete och kompetensinsatser. EU-kommissionen rapporterar att det finns en påtaglig kompetensbrist och mismatch inom livsmedelsbranschen; den förutses dessutom förlora ytterligare arbetskraft kommande decennium, framför allt bland lägre kvalificerade arbetstagare (Hahn, 2024). Samtidigt väntas nya jobb skapas i sektorn i och med omställningen till en grön ekonomi. För att hantera detta driver EU initiativ som Pact for Skills inom livsmedelsområdet, där branschorganisationer och fack tillsammans tar fram strategier för utbildning, vidareutbildning och omskolning inom hela kedjan. Målet är att öka branschens attraktivitet och säkra kompetensförsörjningen genom att underlätta rörlighet och karriärmöjligheter i sektorn. Det europeiska perspektivet understryker således både betydelsen av arbetskraftens fria rörlighet över gränser (exempelvis för säsongsarbete) och behovet av sektorsövergripande karriärrörlighet och kompetensutbyte för att klara framtidens behov (EU, 2025).

Också i Sverige ses ökad rörlighet mellan livsmedelsbranschens delbranscher som en möjlighet att bättre matcha utbud och efterfrågan på arbetskraft. Rörligheten ses som ett kompetensutflöde och genom att föreslå åtgärder som syftar till att öka sektorns attraktivitet och behålla personal (Tillväxtverket 2024).

Alla led från primärproduktion och livsmedelsindustri till parti- och detaljhandel och restaurang/catering rapporterar svårigheter att rekrytera och behålla personal. Samtidigt finns det outnyttjade kompetenser hos individer som skulle kunna komma till bättre användning i en annan del av kedjan. Ett exempel är initiativ kopplade till den nationella livsmedelsstrategin: år 2018 drog branschorganisationer som Livsmedelsföretagen och LRF i gång ett projekt (delfinansierat av Europeiska Socialfonden) för att kartlägga var behoven av nya jobb uppstår inom jordbruk, trädgård och livsmedelsförädling samt vilka utbildningsinsatser som krävs. Parterna inklusive Arbetsförmedlingen skulle även ta fram åtgärder för att rusta arbetssökande så att de kan ta jobb i livsmedelskedjan och de gröna näringarna. Tanken är att på sikt säkerställa att företagen får tag i rätt kompetens för att växa,

samtidigt som fler arbetstagare hittar in i branschen i stället för att hamna utanför (Livsmedelsföretagen, 2018).

Under covidpandemin prövades den svenska livsmedelskedjans flexibilitet i realtid. När restauranger och hotell tvingades dra ned verksamheten fanns det i stället ett skriande behov av folk i dagligvaruhandeln och distribution. Många företag valde kreativa lösningar för att undvika uppsägningar: "Varlad hotellpersonal gick till livsmedelshandel", rapporterade Arbetsförmedlingen under våren 2020. Ett konkret exempel är Dannegården i Trelleborg, en konferensanläggning med hotell och restaurang, som slöt ett samarbete med den lokala Ica Maxi butiken. När Ica behövde fler händer för att fylla på varor erbjöd Dannegården att låna ut personal och snart arbetade fem av konferensanläggningens anställda heltid med varupåfyllning i matbutiken. Lösningen blev en succé där butiken fick erfarna medarbetare snabbt på plats, och hotellföretaget kunde undvika permitteringar och behålla sin personal till dess efterfrågan vände (Rundkvist, 2020). Denna typ av samarbete visar hur ökad rörlighet inom branschen kan öka motståndskraften vid kriser. Faktum är att Livsmedelsverket, i en analys av beredskapen, föreslagit att olika delar av livsmedelskedjan formellt skulle kunna låna personal av varandra om en del drabbas av nedgång eller avbrott exempelvis genom att upprätta personalpooler av livsmedelsutbildad personal som snabbt kan omfördelas vid behov. Att förbereda sådana planer för personallån mellan företag och delbranscher kan vara ett sätt att minska sårbarheten och ta vara på kompetens i kristider (Livsmedelsverket & Jordbruksverket, 2023).

På längre sikt handlar rörlighet även om karriärväxling och kompetensutveckling. Inom svensk livsmedelsbransch diskuteras hur anställda ska kunna stanna i branschen men kanske byta spår i stället för att söka sig helt bort. Ett problemområde är caterings- och restaurangledet, där personalomsättningen traditionellt är mycket hög. Studier visar att många lämnar restaurangbranschen på grund av stressig arbetsmiljö, obekväma arbetstider och begränsade utvecklingsmöjligheter (Tillväxtverket, 2023). Utmaningen är att göra det mer attraktivt att göra karriär inom livsmedelsbranschen till exempel genom att skapa tydligare karriärvägar, erbjuda vidareutbildning och förbättra arbetsvillkoren. En rapport från forskningsrådet Formas lyfter just fram att åtgärder som vidareutbildning, karriärplanering och ökad rörlighet inom sektorn skulle göra livsmedelsbranschen mer attraktiv som arbetsgivare (Formas, 2016). Genom att underlätta för människor att byta jobb inom sektorn exempelvis att en kock kan gå vidare till produktutveckling inom livsmedelsindustrin, eller att en lantbruksarbetare kan ställa om till arbete inom livsmedelsförädling eller handel där tas deras kunskaper tillvara i stället för att gå förlorat. På så vis kan branschen som helhet

bättre matcha utbud och efterfrågan på arbetskraft och kompetens, och individer kan utvecklas vidare utan att lämna livsmedelsbranschen helt. Detta kräver ökat samarbete mellan företag, branschorganisationer och utbildningsaktörer, men skulle kunna bidra till en mer hållbar kompetensförsörjning inom den svenska livsmedelsbranschen.

Referenser

Adecco. (2020). COVID-19 Has Seen Biggest Worker Redeployment since WWII, Available Online: <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/covid-19-has-seen-biggest-worker-redeployment-since-second-world-war>

Cepla, Z. (2020). Labor Mobility Can Assist Employing Sectors with Addressing Growing Labor Scarcity, Labor Mobility Partnerships (LaMP), Available Online: <https://lampforum.org/2020/08/20/labor-mobility-can-assist-employing-sectors-with-addressing-growing-labor-scarcity/>

EU. (2025). Agri-Food Ecosystem and LSP(s), Available Online: https://pact-for-skills.ec.europa.eu/about/industrial-ecosystems-and-partnerships/agri-food_en

Formas. (2016). EN HÅLLBAR OCH KONKURRENSKRAFTIG LIVSMEDELSBRANSCH—GENOM HÖGKVALITATIV FORSKNING, UTVECKLING OCH INNOVATION, Available Online: <https://formas.se/download/18.462d60ec167c69393b917794/1549956094826/En%20h%C3%A5llbar%20och%20konkurrenskraftig%20livsmedelsbransch.pdf>

Granier, A. & Laure, M. (2021). Migrant Seasonal Workers in the European Agricultural Sector | Think Tank | European Parliament, Available Online: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2021\)689347](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)689347)

Hahn, H. (2024). What Role for Skills Mobility in the Green Agri-Food Transition? | Heinrich Böll Stiftung | Brussels Office - European Union, Available Online: <https://eu.boell.org/en/2024/12/04/what-role-skills-mobility-green-agri-food-transition>

Livsmedelsföretagen. (2018). Så ska nya jobb skapas inom hela livsmedelskedjan, Livsmedelsföretagen, Available Online: <https://www.livsmedelsforetagen.se/nyheter/sa-ska-nya-jobb-skapas-inom-hela-livsmedelskedjan/>

Livsmedelsverket & Jordbruksverket. (2023). Åtgärder vid en bristsituation i livsmedelskedjan, Available Online: <https://www.livsmedelsverket.se/om-oss/publikationer/artiklar/2023/atgarder-vid-en-bristsituation-i-livsmedelskedjan/>

Rundkvist, F. (2020). Här är personalen som byter bransch under krisen, Available Online: <https://www.aftonbladet.se/a/awQ7mM>

Ryan. (2023). Labour and Skills Shortages in the Agro-Food Sector, OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, 189, Vol. 189, Available Online: https://www.oecd.org/en/publications/labour-and-skills-shortages-in-the-agro-food-sector_ed758aab-en.html

Tillväxtverket. (2024). Livsmedelsbranschens kompetensförsörjning: En syntesrapport. (Rapport 0476). Stockholm: Tillväxtverket.

Tillväxtverket. (2023). Varför byter anställda inom hotell-och restaurang bransch? [Rapport 3874], Available Online: <https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/publikationer/publikationer2023/varforbyteranstalldainomhotellochrestaurangbransch.3874.html>

6. Hinder för rörlighet inom livsmedelsbranschen

6.1 Identifiering av hinder

Rörlighet inom livsmedelsbranschen behandlas i en rapport från Tillväxtverket (2022) främst som en fråga om kompetensförsörjning, där svårigheter att attrahera och behålla medarbetare leder till att personer med relevant utbildning lämnar eller aldrig påbörjar arbete inom sektorn. Hinder för ökad rörlighet inom livsmedelsbranschen presenteras i figur 1. Dessa hinder begränsar arbetskraftens rörlighet mellan olika delbranscher inom livsmedelsbranschen. Dessa hinder är indelade i fyra huvudkategorier:

Åldersrelaterade hinder: En åldrande arbetsstyrka (särskilt i primärproduktion) kombineras med låg attraktionskraft för unga och underinvestering i äldres kompetens. Detta leder till risk för kunskapsförlust.

Könsspecifika hinder: En tydlig könsuppdelning mellan service/handel (kvinnor) och produktion/teknik (män) begränsar kvinnors vertikala och horisontella rörlighet mot stabilare och högre betalda delar av kedjan.

Etnicitetsrelaterade hinder: Personer med utländsk bakgrund är överrepresenterade i lågkvalificerade roller, och validering av deras informella kompetens försvåras. Detta bidrar till segregation och ineffektiv matchning.

Strukturella och Systemiska hinder: Det mest kritiska hindret är branschens svaga rykte (låg lön, hög arbetsbelastning), vilket resulterar i svårigheter att rekrytera och behålla personal.

Figur 1: Hinder för ökad rörlighet inom livsmedelsbranschen

Kategori	Hinder/Problem	Konsekvens för Rörligheten
1. Åldersrelaterade Hinder		
Åldrande arbetskraft	En stor del av arbetskraften inom primärproduktionen (t.ex. jordbruk) är äldre, vilket leder till en strukturell utmaning med generationsskifte och kunskapsöverföring.	Minskar inflödet av ny arbetskraft och riskerar att leda till kunskapsförlust när äldre medarbetare lämnar branschen.
Underinvestering i äldre arbetskraft	Äldre arbetstagare kan utsättas för diskriminering genom att arbetsgivare tvekar att investera i deras vidareutbildning och omställning. Detta trots att deras erfarenhet är värdefull.	Försvårar äldre arbetstagares <i>horisontella rörlighet</i> till nya roller och <i>vertikala rörlighet</i> genom att begränsa deras tekniska och digitala kompetens.
Unga – svårigheter med inträde	Unga med relevant utbildning (t.ex. från universitet) söker sig i stor utsträckning till storstadsregioner eller helt bort från livsmedelssektorn, delvis på grund av upplevd låg attraktionskraft i branschen.	Leder till <i>kompetensdränage</i> och brist på den nya digitala och tekniska kompetens som branschen behöver.
2. Könsspecifika Hinder		
Könsuppdelad arbetsmarknad	Livsmedelssektorn är könsuppdelad. Kvinnor är överrepresenterade inom service och handel, medan män dominerar inom produktion, teknik och ledning.	Begränsar kvinnors rörlighet mot tekniktunga och högre betalda delsektorer. Konserverar löneskillnader.
Obalans i karriärutveckling	Kvinnor har svårare att ta karriärkliv in i mer stabila och högre betalda delar av livsmedelskedjan från de sektorer (t.ex. hotell/restaurang) med hög personalomsättning där de är överrepresenterade.	Bidrar till kompetensdränage bort från livsmedelssektorn.
3. Etnicitetsrelaterade Hinder		
Segregation på arbetsplatsen	Personer med utländsk bakgrund är överrepresenterade i lägre kvalificerade roller, ofta med sämre arbetsvillkor, och får inte alltid samma möjligheter till intern vidareutbildning och befordran.	Vertikal rörlighet: Sämre chans att röra sig uppåt i karriären. Horisontell rörlighet: Mindre rörlighet till mer kvalificerade roller inom samma bransch.
Formalisering av kompetens	Utrikesfödd personal har svårt att få informell kompetens och yrkeserfarenhet validerad i Sverige.	Försvårar matchning och rörlighet, då formella meriter ofta krävs för att byta jobb/sektor.
4. Strukturella och Systemiska Hinder		
Sektorsbunden kompetens	Vissa yrkesområden kräver mycket specifika kunskaper	Begränsar den spontana och snabba rörligheten för individer i smalare yrken.
Svagt branschrykte	Sektorn förknippas ofta med låg lön, hög arbetsbelastning och begränsade karriärmöjligheter.	Skapar svårigheter att rekrytera och behålla personal i flera led av kedjan.
Regionala obbalanser	I glesare regioner kan utflyttning av humankapital vara svårt att ersätta.	Rörlighetens vinster och kostnader fördelar sig ojämnt geografiskt.

6.2 Vad kan företag göra för att hantera hinder för öka rörligheten mellan delbranscher?

Hantera rörlighet utåt och inåt hanteras genom metoder som bygger på HR-processer, ofta kategoriserade enligt modellen **ARUBA**. Syftet är att säkerställa att företagen har rätt kompetens genom att hantera flödet av personal. En rapport från Tillväxtverket (2023) beskriver att strategisk kompetensförsörjning innefattar följande processer för att hantera personalflödet (rörligheten):

- Attrahera medarbetare med rätt kompetens (inflöde).

- **Rekrytera** medarbetare som matchar nuvarande och framtida kompetenskrav (inflöde).
- **Utveckla** befintliga medarbetare och ledare (rörlighet inom företaget).
- **Behålla** verksamhetskritiska talanger och nyckelpersoner (minska utflödet).
- **Avveckla** medarbetare som inte längre kan eller vill bidra (hantera utflödet).

Flera av de metoder som presenteras i rapporten, som Framtidssäkrad kompetensförsörjning och Personalstark, har ett uttalat fokus på att just attrahera och behålla personal för att säkerställa kompetensförsörjningen. Exempelvis fokuserar metoden Framtidssäkrad kompetensförsörjning på employer branding och rekrytering för att stärka företagets status som attraktiv arbetsgivare.

Referenser

Tillväxtverket. (2022). Attraktiv och jämställd livsmedelsbransch. (Rapport 0399). Stockholm: Tillväxtverket.

Tillväxtverket. (2023). Metodkatalog Strategisk kompetensförsörjning. (Rapport 0422). Stockholm: Tillväxtverket.

7. Hur kan stödsystemet underlätta för högre rörlighet inom livsmedelsbranschen?

Det finns flera strategiska råd som stödsystemet (kommuner och andra stödsystemet) kan tillämpa för att hjälpa branschen att öka rörligheten mellan olika delbranscher. Råden fokuserar på att stärka överförbara kompetenser, formalisera karriärvägar och bygga krisresiliens genom flexibilitet:

7.1 Fokusera på livslångt lärande och överförbara kompetenser

Stödsystemet bör prioritera insatser som utvecklar arbetskraftens generella, överförbara färdigheter. Dessa färdigheter är nyckeln till att göra personal flexibel nog att byta mellan delbranscher

- Främja generiska kompetenser: Investera i utbildning och validering av "mjuka" färdigheter som problemlösning, kommunikation, samarbete och flexibilitet, eftersom dessa är nödvändiga för snabba omställningar inom hela livsmedelskedjan.
- Stärk basen av branschspecifika nyckelkompetenser: Säkerställ att utbildningsutbudet täcker de grundkompetenser som är överförbara inom hela livsmedelskedjan, såsom Livsmedelssäkerhet & Hygien, Kvalitet & Regelefterlevnad samt Teknisk & Digital Kompetens.
- Använd omställningsstöd: Stödsystemet bör aktivt marknadsföra och underlätta tillämpningen av omställningsstöd (som Omställningsstudiestödet) för arbetstagare i livsmedelsbranschen. Detta skapar en trygg form av frivillig rörlighet, vilket behövs för att arbetskraften ska kunna omskola sig till yrken med hög efterfrågan inom branschen.

7.2 Kartlägg och formalisera karriärvägar

Stödsystemet och kommuner kan fungera som samordnare för att göra karriärvägarna inom livsmedelskedjan transparenta och attraktiva.

- Kartlägg formella karriärvägar: Initiera samarbetsprojekt (tillsammans med branschorganisationer) för att kartlägga och formalisera tydliga karriärvägar som går mellan delbranscher ("från jord till bord"). Detta är avgörande för att göra branschen mer attraktiv och motståndskraftig.

- Främja frivillig mobilitet: Stödsystemet bör utforma policyer som främjar frivilliga jobbyten ("job-to-job mobility"), då denna form av karriärdriven rörlighet bidrar mest till produktivitetstillväxt och högre förädlingsvärde i branschen.

7.3 Förstärk resiliensen genom personalöverföring

Stödsystemet kan underlätta strukturer för snabb omfördelning av personal vid kriser eller säsongvariationer, vilket har visat sig vara en vital resiliensfaktor.

- Upprätta personalpooler och samarbetsstrukturer: Stödsystemet kan ta initiativ till att upprätta formella planer eller personalpooler för utlåning av livsmedelsutbildad personal mellan delbranscher (till exempel mellan hotell/restaurang och livsmedelsproduktion/handel). Erfarenheterna från covid-19-pandemin visade potentialen i att snabbt omfördela personal med relevant kompetens (till exempel från restaurang till livsmedelshandel) för att upprätthålla centrala samhällsfunktioner.
- Integrera rörlighetsaspekter i beredskapsplaner: Inkludera flexibla personalstrategier i kommunala och regionala beredskapsplaner för att minska sårbarheten och ta tillvara på kompetens i kristider.

7.4 Hantera regionala utmaningar

Kommuner och regioner måste anpassa sina rörlighetsstrategier efter lokala förhållanden.

- Förebygg kompetensdränage: I mindre regioner och universitetsstäder bör insatserna särskilt inriktas på att behålla nyutexaminerade och högtbildade inom livsmedelsbranschen, snarare än att enbart fokusera på utåtriktad mobilitet, för att säkerställa lokal tillväxt.
- Stöd matchning i storstadsregioner: I storstadsregioner, där rörlighet främjar matchning och innovation, kan stödsystemet fokusera på att underlätta inflödet av ny arbetskraft och på att utnyttja agglomerationsfördelarna genom karriärvägledning och nätverk.

8. Synpunkter från diskussioner med bransch och företrädare för stödsystemet

Inom ramen för denna rapport genomfördes en presentation av preliminära resultat med syfte att inhämta synpunkter och förslag från bransch och företrädare för stödsystemet. Presentationen gjordes i Eslöv den 11 november 2025. Chatham House-regeln användes under diskussionen och innebär att deltagare får använda informationen som delas, men inte avslöja vem som sagt vad. Regeln är utformad för att uppmuntra öppenhet genom att deltagare känner sig trygga att diskutera känsliga ämnen utan att riskera att deras kommentarer spåras tillbaka till dem.

1. Strategisk kommunikation för att ompositionera branschen

Byt fokus från produktion till mat, innovation och hälsa: Företag och stödsystemet bör konsekvent undvika traditionella begrepp och i stället lyfta fram mat, hälsa, innovation, utveckling och förändring. Primärproduktion ska kommuniceras som en teknisk bransch, full av innovation som kan påverka vår hälsa.

Inspiration för livsmedelsbranschen:

- Skapa en gemensam kommunikationsplattform/kampanj med ledordet Närproducerat som knyter ihop mat, teknik, hälsa och hållbarhet.
- Aktivt engagemang med unga och deras influenser: För att öka rörligheten måste branschen vara attraktiv för unga.
- Företag och stödsystemet måste samarbeta för att ge SYV (studie- och yrkesvägledare) input från branschen för att göra den intressant. Detta inkluderar att säkerställa tillgång till, och marknadsföra, PRAO-platser och sommarjobb.
- Nå ut till föräldrar genom digitala plattformar eller event, då det finns en kultur kopplat till högre utbildning som kan påverka ungas val.

2. Utbildningslösningar för ökad rörlighet och kompetens

Fokus på att Lära för livet och anpassade insatser med syfte att öka rörligheten för de som redan är i branschen eller de som kommer in i branschen.

Inspiration för livsmedelsbranschen:

- Skapa mindre, flexibla utbildningsinsatser för de som redan är i arbete. Detta kräver samverkan med fackförbund och intresseorganisationer.
- Matcha utbildningsutbudet mot behoven.
- Stödsystemet och näringslivet måste samverka för att matcha och specificera YH-utbildningar och gymnasiet med de faktiska behoven. Detta kan motverka att privata kedjeutbildningar dränerar YH-utbildningarna.

3. Utnyttjande av geografiska och beredskapsrelaterade drivkrafter

Lokalt och samverkande fokus i regionen: De geografiska förutsättningarna i Skåne möjliggör lokalt arbete och utveckling tillsammans.

Inspiration för livsmedelsbranschen:

- Fortsätt stärka samarbetet mellan kommunerna inom MLR inom Skåne lyft fram goda exempel (som Landskrona Stads arbete med Pågens bageri för att visa på möjligheter till rörlighet och karriärutveckling inom regionen.
- Koppla beredskapsfrågan till karriär: Att engagera sig i beredskapsfrågan är viktigt för unga.
- Integrera beredskapsperspektivet i kommunikationen och utbildningarna. Visa hur arbete i livsmedelsbranschen är ett viktigt bidrag till samhällsberedskapen, särskilt eftersom de stora produktionsföretagen är beroende av att primärproduktionen fungerar. Detta kan skapa en starkare meningsfullhet i arbetet, vilket ökar attraktionen.

Det är klokt att titta på Försvarsmaktens kommunikation, eftersom de har lyckats om att positionera sig och kommunicera ett viktigt samhällsuppdrag till primärt unga målgrupper, vilket livsmedelsbranschen behöver göra. Inspiration från Försvarsmaktens kommunikationsstrategier skulle översättas till livsmedelsbranschens behov att öka rörligheten och attraktiviteten.

4. Fokusera på Syfte och Samhällsnytta (Beredskapsperspektivet)

Försvarsmaktens kommunikation fokuserar på att öka kunskapen om varför de finns och vad de gör, med syftet att stärka försvarsviljan och möjliggöra rekrytering. Detta skapar en stark känsla av mening.

Inspiration för livsmedelsbranschen:

- Lyft fram det större sammanhanget: Sluta bara prata om produktion. Betona livsmedelsbranschens roll i beredskap och nationell försörjning. Kommunicera att de stora livsmedelsproduktionsföretagen står still om inte primärproduktionen fungerar, och vänd detta till ett viktigt och meningsfullt uppdrag.
- Använd emotionella budskap såsom Försvarsmakten kommunicerar om att skydda Sverige och försvara friheten, kan livsmedelsbranschen kommunicera om att säkra maten och hälsa för framtida generationer.

5. Målgruppsanpassad och personlig kommunikationen

Försvarsmakten använder sociala medier som en viktig kanal för att nå unga målgrupper för framtida rekrytering. De är även medvetna om vad unga (18–25 år) värderar: gemenskap, utmaningar, upplevelser och att göra nytta.

Inspiration för livsmedelsbranschen:

- - Var personlig, inte privat: Uppmuntra anställda att vara personliga i sin kommunikation online, till exempel via bloggar eller sociala medier, och berätta om livet i branschen. Detta ger en mänskligare bild än bara företagsinformation.
- Fokusera på mjuka värden Lyft fram utmaningarna (till exempel att lösa framtidens matförsörjning), gemenskapen och tekniken i primärproduktionen.
- Använd relevanta kanaler: Eftersom livsmedelsbranschen behöver nå ut till unga och föräldrar, måste kommunikationen ske i de kanaler som målgruppen använder. Använd sociala medier för att visa upp variationen i branschen (till exempel teman som matlagning, teknik och innovation).

6. Proaktivitet och repetitivitet i budskapen

Försvarsmakten eftersträvar proaktiv och repetitiv kommunikation eftersom mänsklig beteendeförändring tar tid. Budskap måste upprepas över tid och i flera kanaler för att nå målgruppen.

Inspiration för livsmedelsbranschen:

- Var först ut med bra och positiva bilder: Livsmedelsbranschen behöver vara proaktiv och berätta sin egen historia genom att visa upp den innovativa och tekniska sidan av de olika delarna i livsmedelskedjan.
- Skapa en gemensam kommunikationsstrategi: Som Försvarsmakten samordnar sin kommunikation på nationell, regional och lokal nivå, måste livsmedelsbranschen ta ledningen för att kommunicera på ett nytt sätt. Detta säkerställer att alla (företag, stödsystem, utbildningar) sänder ut balanserade och enhetliga budskap.

7. Aktiv Samverkan och Inkludering

Försvarsmakten arbetar aktivt med samverkan för att attrahera och rekrytera kompetens tillsammans.

Inspiration för livsmedelsbranschen:

- Jobba regionalt och lokalt: Dra nytta av de geografiska skånska förutsättningarna för att jobba lokalt och utbyta erfarenheter. Detta kan implementeras genom att skapa pilotprojekt på regional nivå för att rekrytera kompetens tillsammans.
- Involvera viktiga slussar: Livsmedelsbranschen måste samarbeta aktivt med SYV för att få in elever från högstadiet.
- Betona inkludering för att motverka hinder för rörlighet: Som Försvarsmakten jobbar för en inkluderande arbetsplats, kan livsmedelsbranschen lyfta fram mångfalden av kompetenser och erfarenheter som behövs för att utvecklas tillsammans.

9. Slutsatser

Livsmedelsbranschen – från primärproduktion via livsmedelsindustri till handel och restaurang – präglas av flera övergripande kompetenser som är gemensamma och överförbara mellan delbranscherna. Dessa nyckelkompetenser är avgörande för att alla aktörer i livsmedelsvärdekedjan ska kunna upprätthålla säkerhet, kvalitet, effektivitet och hållbarhet. Nedan sammanfattas de viktigaste generella färdigheter som hela livsmedelsbranschen efterfrågar, oavsett delbransch, följt av en kompetensmatris som illustrerar deras förekomst:

Livsmedelssäkerhet och hygien

Kunskap om livsmedelshygien och säker hantering av mat är grundläggande i samtliga delar av sektorn. Alla som arbetar med livsmedel måste förstå riskerna (till exempel kontaminering) och hur de undviks för att garantera säkra produkter. Exempelvis kräver lagstiftningen att företag har system för egenkontroll (HACCP), och personalen behöver följa hygienrutiner oavsett om man jobbar på en gård, i en fabrik, butik eller restaurang (SKR, 2024).

Kvalitetskontroll och regelefterlevnad

Att säkerställa produktkvalitet samt följa relevanta lagar och standarder (till exempel märkning, spårbarhet, livsmedelslagstiftning) är en nyckelkompetens genom hela livsmedelskedjan. Branschen har behov av medarbetare som kan navigera stränga regelverk – från jordbrukets djurskydds- och miljöregler till industriernas hygienkrav och butikernas märkning av allergener (Brown, 2016). Förmågan att förstå och omsätta myndighetskrav i praktiken är därför högt värderad inom alla delbranscher.

Teknisk och digital kompetens

Ökad automation, digitalisering och introduktion av ny teknik i livsmedelsbranschen gör teknisk kunnsighet och digital kompetens allt viktigare överallt. Primärproduktionen blir mer högteknologisk (till exempel precisionsodling med sensorer och drönare), livsmedelsindustrin använder robotik och datorsystem, handeln implementerar digitala lager-/kassasystem, och restauranger använder digitala beställnings- och leveransplattformar. Branschstudier visar att denna utveckling ökar efterfrågan på teknisk kompetens hos personal på bred front.

Hållbarhetskunskap

Hållbarhetsperspektivet genomsyrar numera hela livsmedelskedjan, vilket innebär att miljömedvetenhet och kunskap om hållbara arbetssätt är en övergripande kompetens. Alla delbranscher – från primärproducenter som ställer om till klimatvänliga odlingsmetoder, till livsmedelsföretag som minskar svinn och energiförbrukning, och butiker/restauranger som väljer hållbara leverantörer – ställs inför ökade krav att förnyas och arbeta cirkulärt (Tillväxtverket, 2024). Förmågan att integrera hållbarhetsaspekter i sitt arbete (till exempel genom att följa cirkulär ekonomi-principer, klimatberäkna eller optimera resurser) blir därför en gemensam nyckelkompetens i hela sektorn.

Kommunikation och samarbetsförmåga

Teamarbete och god kommunikation är centralt inom alla delar av livsmedelsbranschen, som ofta är beroende av välfungerande arbetslag och koordinering längs kedjan (Dephna, 2023). Oavsett om man arbetar på fabriksgolvet, sköter djur på en gård, fyller på varor i en butik eller lagar mat i ett storkök, krävs samarbete med kollegor för att upprätthålla flödena. Branschen betonar därför vikten av interpersonal kompetens – att kunna kommunicera tydligt, arbeta effektivt i grupp och även ge god kundservice där det är relevant. Dessa mjuka färdigheter bidrar till bättre arbetsmiljö och högre kundnöjdhet i alla delbranscher.

Problemlösningsförmåga och anpassningsbarhet

Livsmedelsbranschen är dynamisk och ställs inför ständiga förändringar – från väderleksvariationer och skördeutfall i primärledet, till teknikskiften i industrin eller skiftande konsumenttrender och efterfrågan i butik/restaurang. Därför är förmågan att lösa problem snabbt, tänka kreativt och anpassa sig efter nya situationer högt skattad i hela branschen (Dephna, 2023). Arbetsgivare söker personal som är flexibla och proaktiva i att hantera utmaningar – till exempel att snabbt åtgärda driftstopp i produktionen, hitta ersättningsingredienser vid leveransproblem eller omorganisera arbetet vid personalbrist. I en branschstudie rankades problemlösande förmåga bland de mest önskade egenskaperna hos personal, tillsammans med samarbetsförmåga och ansvarstagande (Livsmedelsbranschen, 2018).

Referenser

Brown, H. (2016). Food Industry Skills for the 21st Century, Available Online:
<https://foodindustryexecutive.com/2016/07/food-industry-skills-21st-century/>

Dephna. (2023). Skills of the Modern Food Industry, Dephna, Available Online:
<https://www.dephna.com/insights/skills-of-the-modern-food-industry/>

Livsmedelsbranschen. (2018). Arbetskrafts- Och Kompetensbehov i Livsmedelsbranschen 2018, Available Online:
<https://www.livsmedelsforetagen.se/app/uploads/2018/10/arbetskrafts-och-kompetensstudie-inom-livsmedelsbranschen-2018.pdf>

SKR. (2024). Utbildning och instruktioner [text], Available Online:
<https://extra.skr.se/offentligsakermat/utbildningochinstruktioner.33140.html>

Tillväxtverket. (2024). Livsmedelsbranschens kompetensförsörjning - en syntesrapport [text], Available Online:
<https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/publikationer/publikationer2024/livsmedelsbranschenskompetensforsorjningensyntesrapport.6825.html>