

# Attraherande strategier i regionala hierarkier

Kommunorganisationers utveckling av  
arbetsgivarvarumärken i regionala hierarkier

Niklas Lindmarker

2018-05-24



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för kulturgeografi och ekonomisk geografi  
SGEL 36 Examensarbete inom Kandidatprogrammet i  
Samhällsplanering – urban och regional utveckling, 15 hp

Handledare: Ann-Katrin Bäcklund



# Abstract

Municipalities in Sweden are facing a large recruitment requirement as staff shortages are increasing in several fields. Across the country municipalities experiencing a rise in competition over available pools of labour. In order to compete with other employers and meet recruitment requirements, the municipalities are facing a growing need to stand out as attractive employers. The thesis hence seeks to answer *how the position of a municipality in a regional hierarchy can affect the conditions for development of the employer brand*. The municipalities of Bromölla and Kristianstad are employed as cases in a qualitative comparative study. Using literature in the fields of human resource management and regional dynamics, a theoretical framework is developed to enable an analysis of the relationship between the regional hierarchy and employer branding. Content analyses and interviews are used to collect empirical data upon which the theoretical framework is applied. The results show that the position in the regional hierarchy could directly influence the attractiveness of the employer brand with regard to the needs of the regional labour market, as well as indirectly create both opportunities and obstacles for the employer branding regardless of hierarchical position.

Keywords: *employer brand, human resource management, regional dynamics, regional hierarchy, Bromölla, Kristianstad, Skåne*

Nyckelord: *arbetsgivarvarumärke, personalvetenskap, regional dynamik, regional hierarki, Bromölla, Kristianstad, Skåne*

# Innehållsförteckning

Figurförteckning .....	5
1. Inledning .....	1
1.1 Syfte och frågeställning .....	2
1.2 Begreppsdefinitioner och förkortningar .....	3
1.3 Avgränsning .....	4
1.3 Bakgrund .....	4
1.4.1 Lägesbild över kompetensbehov i Sveriges välfärdssektor.....	5
1.4.2 Lägesbild över Skåne län.....	6
1.4.3 Lägesbild över Bromölla och Kristianstads kommun .....	9
2. Teori och tidigare forskning .....	12
2.1 Arbetsgivarvarumärken och organisationers .....	12
attraktivitet.....	12
2.2 Regional dynamik och utveckling .....	14
2.3 Tidigare empiriska studier .....	16
2.3.4 Teoretiskt ramverk.....	18
3. Metod.....	20
3.1 Undersökningsdesign .....	20
3.2 Forskningsansats och analysstrategi .....	21
3.3 Insamlingsteknik.....	22
3.4 Källkritisk bedömning .....	23
3.5 Forskningsetik .....	24
4. Resultat och analys .....	26
4.1 Kommunernas utveckling av respektive.....	26
arbetsgivarvarumärke .....	26
4.1.1 Bromölla kommuns utveckling av arbetsgivarvarumärket.....	26
4.1.2 Kristianstads kommuns utveckling av arbetsgivarvarumärket.....	30
4.1.3 Analys av kommunernas utveckling av arbetsgivarvarumärken .....	33
4.2.1 Skåne läns regionala utvecklingsstrategi .....	36
4.2.2 Analys av hur den regionala hierarkin kan påverka kommunernas arbetsgivarvarumärke .....	38
5. Slutsatser.....	43
5.1 Avslutande reflektioner och förslag till vidare forskning.....	45
6. Källförteckning.....	46

# Figurförteckning

<b>Diagram 1</b> Procentuell befolkningsförändring 1997–2017 .....	10
<b>Tabell 1</b> Befolkningsutveckling Kristianstad och Bromölla kommun, 1997-2017 .....	9
<b>Tabell 2</b> Kommunorganisation och arbetstillfällen, 2016 .....	11
<b>Tabell 3</b> Värden i kommunens arbetsgivarvarumarken .....	34
<b>Figur 1</b> Karta över Skåne län med kommuner .....	7
<b>Figur 2</b> Det flerkärniga Skåne.....	37

# 1. Inledning

De senaste åren har varit det svårt att missa att det svenska välfärdssamhället blir utsatt för stora belastningar. Under perioden 2011–2016 minskade andelen kvarvarande heltidsanställda i svenska kommuner från 92 % till 90 %. Samtidigt har kostnader för organisationernas arbete fortsatt att öka under en längre tid på grund av högre krav på kvalitet i tjänsterna. Kompetensbehoven ser inte ut att minska de kommande åren – Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (2018, ss. 6-11) beräknar att behovet kommer att fortsätta vara stort de kommande tio åren.

Idag står svenska kommuner för närmare 770 000 arbetstillfällen i Sverige. Anställda i offentlig sektor har bland de mest engagerade medarbetarna i arbetsmarknaden och många anställda har uppfattningen att deras arbete är betydelsefullt (SKL, 2017a). Ändå har många kommunorganisationer stora problem med att möta rekryteringsbehoven. Växande personalbrist leder till hård konkurrens mellan lokala arbetsgivare, samtidigt som arbetsmarknader växer från lokala till regionala (SKL, 2017b). Den ökande konkurrensen i regionala arbetsmarknader sätter press på kommuner att lyckas attrahera den arbetskraft som finns tillgänglig och särskilt kommuner med mindre befolkningsunderlag behöver kämpa för att locka till sig ny personal (Långtidsutredningen, 2015, ss. 155-156). I Halland konkurrerar kommunerna om lärare och vårdpersonal (Wagner, 2016), i Skåne krigar man om socionomer och förskolelärare (Hagman, 2017) (Arbetsförmedlingen, 2018). Regeringen bedömer att 50 kommuner redan idag står inför akuta problem med att möta sina välfärdsåtaganden (TT, 2017).

SKL trycker på att kommunerna måste börja framstå som mera attraktiva arbetsgivare för att kunna möta de ökande rekryteringsbehoven (Perkiö, 2017). Hur kommuner ska lyckas med att framstå som attraktiva arbetsgivare och kanske än mer viktigt, vilka kommuner som har förutsättningar till det i en växande konkurrenssituation, blir centrala frågor för den svenska välfärdens framtida utveckling. Det är med bakgrund i dessa frågor som uppsatsen har arbetats fram.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att undersöka hur kommunorganisationers positioner i regionala hierarkier kan påverka förutsättningar för att utveckla varumärket som arbetsgivare. I uppsatsen genomförs en jämförande fallstudie mellan kommunerna Bromölla och Kristianstad utifrån deras givna roll i den regionala utvecklingen. I studien undersöks de två kommunernas utveckling av respektive arbetsgivarvarumärken och möjlig påverkan som deras position i den regionala hierarkin kan ha på varumärkesbyggandet. Det teoretiska ramverket består av teori inom regional utveckling och personalvetenskap.

Uppsatsen ämnar besvara följande frågeställning:

*- Hur påverkar kommuners hierarkiska position i den regionala hierarkin förutsättningarna för att utveckla kommunorganisationers attraktivitet som arbetsgivare?*

För att besvara huvudfrågeställningen ställs följande underfrågor:

*a) Hur arbetar Bromölla och Kristianstads kommun för att utveckla respektive arbetsgivarvarumärke?*

*b) Hur kan kommunernas givna roll i Skånes regionala utvecklingsstrategi påverka Bromölla och Kristianstads arbetsgivarvarumärke?*

Avsikten är att studien ska belysa perspektiv av både teoretisk och praktisk relevans. Ur ett praktiskt perspektiv kan uppsatsen tydliggöra för kommunorganisationer hur deras arbetsgivarvarumärke kan utvecklas och hur det påverkas av en bredare regional utveckling. Ur ett teoretiskt perspektiv kan uppsatsen redogöra för en relation mellan kommunorganisationers regionala position i den regionala hierarkin och arbetsgivarvarumärken.

## 1.2 Begreppsdefinitioner och förkortningar

*Regional utvecklingsstrategi:* SKL (2017c) förklarar en regional utvecklingsstrategi som ”en samlad strategi för det regionala tillväxtarbetet i ett eller flera län”. Länen har ansvar för att utarbeta och fastställa en regional utvecklingsstrategi, vilken är ledande för regionala strukturfondsprogram samt andra relevanta insatser. I uppsatsen behandlas specifikt den gällande regionala utvecklingsstrategin för Skåne: *Det Öppna Skåne 2030: Skånes regionala utvecklingsstrategi 2014* (Region Skåne, 2014).

*Region och arbetsmarknadsregion:* Region är ett svårdefinierat begrepp som kan ha olika innebörd beroende på kontext. I uppsatsen syftar begreppet dels på en administrativ region, länet Skåne, men även på en given *arbetsmarknadsregion*. I uppsatsen syftar arbetsmarknadsregion på de lokala arbetsmarknadsregioner som framställs av Statistiska Centralbyrån (SCB), men Region Skånes målbild av länet som en samlad lokal arbetsmarknadsregion används vid tillfällen för att diskutera den regionala utvecklingsstrategin. Arbetsmarknadsregioner styrs enligt SCB (2017) av pendling till arbetsplatsen. Det är inte uppsatsens syfte att föra en diskussion kring olika sorters regioner, utan uppsatsen kommer endast att utgå från de presenterade definitionerna för regionen.

*Arbetsgivarvarumärke och varumärkesbyggande:* Vad som menas med ett arbetsgivarvarumärke, vad det innefattar och hur det kan utvecklas redogörs för i teorikapitlet men kan kortfattat beskrivas som de samlade psykologiska, ekonomiska och funktionella fördelarna som en arbetsgivare uppfattas kunna bidra med (Gudergan, Lings, & Wilden, 2010, s. 57). Det innefattar organisationens värden, struktur och beteenden som de uppfattas av och riktas till anställd och potentiell personal. Uppsatsen talar om varumärkesbyggande som en arbetsgivares varumärkesbyggande, vilket syftar på aktivt arbete med arbetsgivarvarumärket (Backhaus & Tikoo, 2004, ss. 501-502).

Uppsatsen använder sig även av följande förkortningar:

*SCB:* Statistiska Centralbyrån

*SKL:* Sveriges Kommuner och Landsting

*SOU:* Statlig Offentlig Utredning

*LA-region:* Lokal arbetsmarknadsregion

*KoSS:* Kompetenssamverkan Skåne



## 1.3 Avgränsning

Uppsatsens teoretiska områden innefattar personalvetenskap och regional dynamik, vilka är två ämnen som är omfattande i storlek. Båda är områden med en omfattande tidigare forskning men de är sällan sammankopplade. Personalvetenskapen studerar vanligtvis organisationer och anställda, medan regional dynamik huvudsakligen behandlar regionen som ett geografiskt fenomen. I denna studie försöker jag göra en koppling mellan dessa båda teoretiska områden. Min studie är geografiskt begränsad till två olika kommunorganisationer belägna i Skåne. Valet av Skåne som region med kommunorganisationer Bromölla och Kristianstad motiveras i metodkapitlet.

Med bakgrund mot uppsatsens omfång och nivå har jag även avgränsat mig till att endast behandla Skånes regionala hierarki utifrån den regionala utvecklingsstrategi som Region Skåne tagit fram kopplat till den teori jag presenterar. Därmed är Bromölla och Kristianstads roller i den regionala utvecklingen i denna uppsats given endast av den regionala utvecklingsstrategin.

Uppsatsen avgränsas även i dess studie av organisationers attraktivitet. Attraktivitet är ett komplext ämne som har många olika möjliga infallsvinklar. Här behandlas organisationers attraktivitet endast i form av hur man utvecklar arbetsgivarvarumärket och hur den regionala utvecklingen påverkar det.

## 1.3 Bakgrund

Uppsatsens bakgrund syftar till att kontextualisera studien i ett bredare sammanhang. Bakgrunden redogör inledningsvis för den bredare utvecklingen av kompetensbehoven i Sveriges välfärdssektor för att ge en överblick över vilka utmaningar som studien behandlar. Sedan presenteras Skåne-regionen tillsammans med en kort överblick över regionens dynamik. Avslutningsvis presenteras Kristianstad och Bromölla med hjälp av relevant statistik.

#### 1.4.1 Lägesbild över kompetensbehov i Sveriges välfärdssektor

SKL publicerade nyligen *Rekryteringsrapport 2018 – Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden*. Enligt rapporten står Sveriges välfärdssektor inför en stor kompetensutmaning till följd av en stor ökning i antal barn och äldre och en lägre ökning av personer i arbetsför ålder. Utmaningen i att säkra en stabil kompetensförsörjning skiljer sig mellan olika delar av landet och det finns även en stor variation i hur arbete med kompetensförsörjning sköts mellan olika offentliga organisationer. SKL uttrycker ett behov av nya arbetssätt för att sektorn ska ha en fortsatt hög kvalitet i sina uppdrag och tjänster. Det är framförallt inom äldreomsorg och skola som personalbehoven är stora, vilket medför betydande konsekvenser för kommunala verksamheter. (SKL, 2018, ss. 3-6)

Behovet av nya anställningar till följd av pensioneringar inom kommunerna är beräknat till 236 849 fram till 2026 och övriga demografiska förändringar förväntas leda till ett ytterligare behov av 153 100 nya anställningar (SKL, 2018, s. 24). I Sveriges demografiska utveckling är det antalet äldre som ökar kraftigast framöver, med en beräknad ökning på 60 % från 2017 – 2029 inom åldersgruppen 75 – 84 vilket innebär både pensioneringar och en större belastning på äldreomsorgen. Genom både pensioneringar inom sektorn och högre behov av äldreomsorg står kommuner inför en dubbel belastning. Att hitta ersättare till anställda som pensioneras pekas ut som en särskild utmaning för välfärdssektorn där kommuner med äldre befolkningar i synnerhet står inför en stor utmaning. Att en stor del äldre lämnar arbetet öppnar många arbetsmöjligheter för unga, samtidigt som unga inte beräknas kunna möta det stora behov av kompetent arbetskraft som tillkommer genom pensioneringar (SKL, 2017b).

Den statliga offentliga utredningen *Demografins regionala utmaningar* från 2015 rapporterar om kommande regionala utmaningar som landet står inför utifrån demografiska förändringar fram till 2040. Utredningen konkluderar att den framtida utveckling av kompetensförsörjning varierar starkt mellan olika arbetsmarknadsregioner. Mindre arbetsmarknadsregioner står inför större svårigheter att klara försörjningen av arbetskraft och kompetens då arbetskraften allt mer koncentreras till befolkningstäta regioner med större marknader. Det stora arbetskrafts- och kompetensunderskott som mindre arbetsmarknadsregioner står inför försvåras ytterligare av att högutbildade tenderar att flytta till storstäder och regionala centra. De mindre arbetsmarknadsregionerna kan också ha svårare att locka till sig extern arbetskraft då

benägenheten att flytta minskar avsevärt med geografiska avstånd, något som påverkar de regioner som befinner sig längre från befolkningstäta marknader. Bristande tillgänglighet till större regionala centra och arbetsmarknader kan därmed skapa stora hinder för försörjningen av kompetens- och arbetskraft (Långtidsutredningen, 2015, ss. 155-156).

Kommuner som är mest sårbara för arbetskraft- och kompetensbrist i framtiden har låga andelar högskoleutbildade invånare med få möjligheter till sysselsättning (Långtidsutredningen, 2015, s. 198). Utredningen betonar därmed att det i mindre eller icke centralt placerade regioner finns ett stort behov av insatser för att kunna attrahera högre utbildad arbetskraft (Långtidsutredningen, 2015, s. 170). De insatser som finns möjliga för att påverka förutsättningar för att attrahera arbetskraft kan skilja sig mellan kommuner av olika storlekar. Mindre kommuner kan sakna de resurser som krävs för att bedriva ett omfattande utvecklingsarbete inom området och kan vara beroende av utvecklingen i det närliggande omlandet. Åldrande befolkningar medför större påfrestningar inom exempelvis vård och omsorg. Sammanfattningsvis säger utredningen att kommuners förmåga att erbjuda välfärd och tjänster kan komma att hindras på grund av framtida utmaningar inom kompetens- och arbetskraftsbehov (Långtidsutredningen, 2015, s. 198).

#### 1.4.2 Lägesbild över Skåne län

Skåne län har idag drygt 1,3 miljoner invånare, varav ca 11 procent bor utanför tätorter. Folkmängden i regionen ökar i samtliga delar, men störst ökning upplever den sydvästra delen av regionen, där kommunerna Malmö/Lund/Helsingborg bildar en lokal arbetsmarknadsregion. I det nordöstra hörnet finns Skånes andra arbetsmarknadsregionen som bildas av Kristianstad/Hässleholm. De fem olika kommuner som är centrum i sina lokala arbetsmarknadsregioner fungerar tillsammans med Landskrona, Ystad och Trelleborg som regionala kärnor som pekats ut som särskilt viktiga för Skånes utveckling. Regionen har med korta avstånd mellan dess städer och nära 250 tätorter en god tillgänglighet (Region Skåne, 2014, ss. 10-13).

## Kompetensförsörjning och utbildningsnivå

Likt andra svenska län är kompetensförsörjning en viktig fråga att arbeta med för Skåne de kommande åren. Att säkerställa en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning pekas ut som en stor utmaning av Kompetenssamverkan Skåne (KoSS) (2016, s. 2). Utöver den utmaning regionen står inför gällande rekryteringsbehov till följd av pensioneringar inom sektorn har Skåne även andra problem med kompetensförsörjningen. KoSS uppmärksammar att fler invånare bör etableras på arbetsmarknaden. Arbetslösheten i länet ligger över rikssnittet och av Sveriges 21 län har Skåne lägst sysselsättning (KoSS, 2016, ss. 8-9).

Idag lämnar många skånska ungdomar grundskolan utan behörighet för gymnasiet. Flera väljer att avbryta gymnasiestudier och färre väljer yrkesutbildningar, något som ytterligare försvårar jakten på rätt kompetens (KoSS, 2016, ss. 8-9).

### Figur 1

Karta över Skåne län med kommuner



Källa: (Nationalencyklopedin, 2018)

Den totala efterfrågan på arbetskraft i regionen beräknas öka de kommande åren men efterfrågan på personer med enbart grundskoleutbildning beräknas minska med 23 % (Region Skåne, 2014, ss. 10-13).

Även bland de med eftergymnasial utbildning finns problem med att möta det arbetsmarknaden efterfrågar. Skäl till att mötet mellan studier och arbetsliv inte fungerar är både att många utbildningar som väljs inte efterfrågas på arbetsmarknaden men även att många arbetsgivare är snävt begränsade i vilka kompetenser de uppfattar vara relevanta för deras tjänster. Något annat som kan försvåra mötet mellan studier och arbetsliv är arbetsgivares förmåga att tillgodose behoven som välutbildad arbetskraft kan ha. För att skapa förutsättningar för fler jobb vill Region Skåne satsa på att stärka de skånska företagens konkurrenskraft. För en effektiv etablering av individer på arbetsmarknaden arbetar man för att kompetensen hos arbetssökande i större utsträckning ska möta arbetsgivarefterfrågan (KoSS, 2016, ss. 8-9).

### *Skånes flerkärnighet*

I en strategi för länets flerkärnighet, framställd av Region Skåne (2013, ss. 5-11) har en framtida målbild för Skåne 2030 utvecklats. Regionen har som mål att vara en attraktiv region med flera starka tillväxtmotorer som utvecklats utifrån och dragit nytta av dess flerkärniga ortstruktur. I målbilden ses Skåne som en samlad enhet med samverkande aktörer och nivåer, en flerkärnig och livskraftig region. Förutsättningar för att arbeta ska finnas i hela regionen, vilken ska fungera ”som en funktionell arbetsmarknadsregion utan märkbara administrativa gränser” (Region Skåne, 2013, s. 9). Strategin identifierar totalt åtta regionala kärnor: Malmö, Lund, Helsingborg, Landskrona, Ystad, Hässleholm och Kristianstad. Genom en fortsatt utveckling av förbindelser ska tillgänglighet mellan kärnorna främjas. Bland dessa kärnor pekas kommunerna i den sydvästra arbetsmarknadsregionen Lund-Helsingborg-Malmö ut som befintliga funktionella tillväxtkärnor och därmed av särskild betydelse. De har större befolknings- och sysselsättningstillväxt än regionens andra kommuner och har en unik attraktivitet i sin storstadskaraktär: ”hit förläggs forskning och utveckling, universitet och kunskapsintensiv tjänstesektor. [...] I tillväxtmotorerna finns en stor andel av regionens sysselsättningstillfällen och en hög specialisering driver näringslivet.” (Region Skåne, 2013, s. 11)

Region Skåne (2013, s. 19) ämnar därför att stödja vidareutvecklingen av tillväxtmotorerna, genom att främja bland annat forskning och utveckling samt infrastruktursatsningar.

#### 1.4.3 Lägesbild över Bromölla och Kristianstads kommun

Båda de fallkommuner som behandlas i uppsatsen är belägna i den nordöstra delen av Skåne, men är i övrigt olika i sin situation och karaktär. Sett till ytan är Kristianstad den största kommunen i länet, med sex olika grannkommuner inom länet med Olofström som grannkommun i Blekinge (se Figur 1). Kommunen har flera direkta järnvägsförbindelser till bland annat Köpenhamn, Kastrup, Lund-Helsingborg-Malmö och Karlskrona. Genom busstrafiken går det att röra sig mellan kommunens olika orter och även till kringliggande kommuner som Bromölla. Kommunens flygplats Kristianstad Österlen Airport erbjuder direktflyg till Stockholm (Kristianstads kommun, 2018a). Bromölla är en mindre kommun vars enda grannkommun inom länet är Kristianstad och grannkommun utom länet är Sölvesborg. Kommunen har direktförbindelser till Kristianstad och Karlskrona genom kustbanan och likt Kristianstad erbjuder bussnätverket möjlighet att röra sig både mellan inomkommunala orter och mellankommunalt. Närheten till Kristianstad gör det också möjligt att utnyttja flygplatsen genom en bilfärd på cirka 30 minuter (Bromölla kommun, 2018a). Båda kommunerna ingår i samma lokala arbetsmarknadsregion, där Kristianstad samt Hässleholm är självständiga centrum. Andra kommuner i LA-regionen är Sölvesborg och Östra Göinge (SCB, 2017).

**Tabell 1**

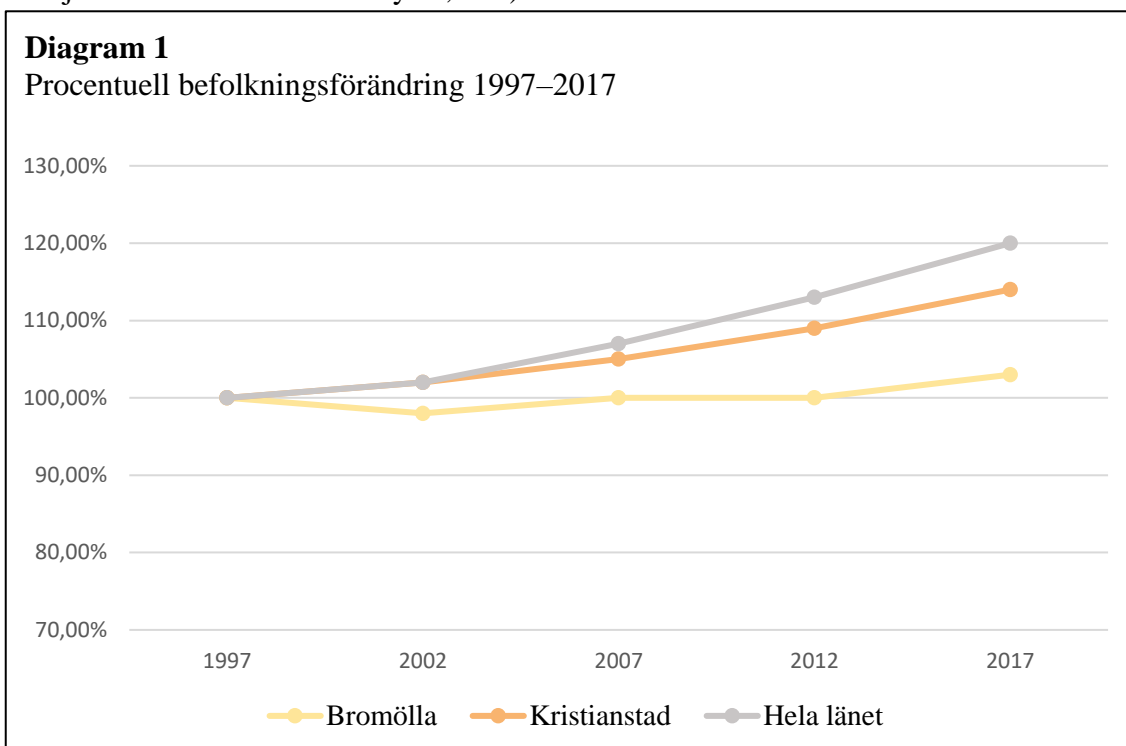
Befolkningsutveckling Kristianstad och Bromölla kommun, 1997-2017

	1997	2002	2007	2012	2017
Bromölla	12 242	12 022	12 181	12 250	12 699
Kristianstad	73 794	74 951	77 245	80 507	84 151

Källa: (SCB, u.d.)

Även sett till befolkning är Kristianstad den större av de två fallkommunerna. Med sina 84 151 invånare var kommunen 2017 den fjärde största kommunen i länet sett till befolkning. Kommunen är relativt liten jämfört med Malmös 333 633 invånare och inte riktigt uppe i Lunds och Helsingborgs storlekar som både befinner sig över 100 000. Däremot har Kristianstad högst invånarantal av kommunerna i nordöstra Skåne där flera

har en befolkning på cirka 10–15 000 (med undantag för Hässleholm med över 50 000), bland dem Bromölla med 12 699 invånare förra året (Nationalencyklopedin, 2018). Befolkningsstrukturerna i kommunerna är överlag lika varandra men med något fler i arbetsför ålder i Kristianstad och en något större andel unga och äldre i Bromölla. Detta innebär att den demografiska försörjningskvoten är högre i Bromölla. Försörjningskvoten har även ökat i båda kommunerna och förväntas fortsätta öka framöver. (Rådet för främjande av kommunala analyser, u.d.)



Källa: (SCB, u.d.)

Båda kommunerna har de senaste 20 åren sett sina befolkningar öka i storlek. Bromölla kommuns utveckling har under perioden varierat utan någon större trendutveckling (se Diagram 1). Befolkningsmängden har hållit sig på en liknande nivå under perioden, vilket kan bero på att ett tidigare högre födelseöverskott har sjunkit samtidigt som flyttningsöverskottet har blivit större (SCB, 2018). I Kristianstad har ökningen varit större, med en utveckling som nästan når samma nivå som länets utveckling i helhet.

<b>Tabell 2</b>		
Kommunorganisation och arbetstillfällen, 2016		
	Bromölla	Kristianstad
Arbetande i kommunorganisationen	966	7 407
Totala arbetstillfällen i kommunen	4 518	38 998
Kommunorganisationens procentuella andel av totala arbetstillfällen	21,3 %	18,9 %

Källa: (SCB, u.d.)

Arbetsmarknaden i kommunerna följer likartad utveckling men på olika nivå. Den stora skillnaden i befolkningsmängd speglas av kommunorganisationernas storlekar, Kristianstad kommun hade förra året totalt 7 407 anställda jämfört med Bromölla kommuns 966 anställda, (Bromölla kommun, 2018b, ss. 5-6; Kristianstads kommun, 2018b). Kommunorganisationerna har trots deras stora skillnader i invånarantal och geografisk yta ungefär lika stora andelar av de totala jobbtillfällen som finns i kommunerna med ett värde på ca 20 %. Både Bromölla och Kristianstads kommun har uppmärksammat att den bristsituation gällande personal som drabbat många av de svenska kommunerna även märks av i de egna organisationerna. Utifrån de kompetensbehov som finns har Bromölla svårt att bemanna verksamheten (Bromölla kommun, 2018b, s. 30). Även Kristianstad tydliggör att kompetensförsörjningen blir en stor utmaning framöver till följd av en ökade krav på kommunens service (Kristianstads kommun, 2018c, s. 28).



## 2. Teori och tidigare forskning

Följande kapitel redogör för den teori och tidigare studier som gemensamt formar ett teoretiskt ramverk för uppsatsen. Inledningsvis behandlas teori gällande arbetsgivarvarumärken och deras utveckling. Därefter behandlas teori inom regional utveckling följt av tidigare relevanta studier inom uppsatsens ämnesområde. Avslutningsvis presenteras det teoretiska ramverket.

### 2.1 Arbetsgivarvarumärken och organisationers attraktivitet

Tillgång på kunskap och kompetens har idag blivit bland de viktigaste förutsättningarna för konkurrenskraft och utan tillgång till kompetent arbetskraft riskeras organisationers strategiska arbete för att säkra en fungerande tillväxt och utveckling att hindras. Botha, Bussin och de Swardt (2011, ss. 1-2) lyfter att jakten på kompetens och talang vuxit sig större och större under de senaste åren i takt med ökad konkurrens om det tillgängliga utbudet av kompetent arbetskraft, samtidigt som få organisationer är säkra på hur de ska arbeta strategiskt med att attrahera och behålla personal. Vad för organisation som erbjuder arbetet och vilken uppfattning som finns om organisationen är viktigt i valet av arbete. Exempelvis är en arbetskultur med karriärutveckling och innovation, utmanande arbetsuppgifter, lön enligt prestation och en värdedriven verksamhet är viktiga arbetsgivarattribut för arbetskraft med hög kunskap och kompetens. (Botha, Bussin, & de Swardt, 2011, s. 6)

*Employer brand*, (framöver hänvisat till som arbetsgivarvarumärke; författarens översättning) har inte en entydig definition som delas inom forskningen, däremot finns flera genomgående karaktärsdrag för begreppet. Arbetsgivarvarumärket kan förklaras vara de samlade psykologiska, ekonomiska och funktionella värden som en arbetsgivare uppfattas kunna bidra med (Gudergan, Lings, & Wilden, 2010, s. 57). Det innefattar organisationens visioner, struktur och beteenden som de uppfattas av och riktas till anställd och potentiell personal (Backhaus & Tikoo, 2004, ss. 501-502). Genom att aktivt arbeta med att hantera sitt arbetsgivarvarumärke kan en organisation påverka hur personal, potentiella rekryteringar och till en viss utsträckning allmänheten uppfattar

arbetsgivaren. Målet med att utveckla sitt arbetsgivarvarumärke är att bättre kunna attrahera, behålla och motivera anställda som kan ge värde till organisationen och bidra till organisationens syfte (Knox & Maxwell, 2010, s. 895). Arbetsgivarvarumärket är något som finns oberoende av om organisationen aktivt arbetar med varumärket då det alltid finns uppfattningar om arbetsplatser - däremot kan varumärket strategiskt utvecklas för att bättre förmedla en bild av arbetsgivaren som går i led med vad organisationen vill framstå som.

Forskning som ger stöd för förhållandet mellan arbetsgivarvarumärken och organisationers förmåga att behålla och attrahera kompetent personal har vuxit. Samtidigt finns det fortfarande en stor osäkerhet hos organisationer gällande hur ett arbetsgivarvarumärke kan utvecklas, bibehållas och förändras efter behov och många organisationer arbetar inte alls med sitt arbetsgivarvarumärke som ett sätt att attrahera kompetent personal. Aktivt formande av arbetsgivarvarumärket används mer sällan som ett verktyg bland mindre företag och offentliga organisationer (Botha, Bussin, & de Swardt, 2011, ss. 1-2).

Med *employer branding* (framöver hänvisat till som arbetsgivares varumärkesbyggande; författarens översättning) menas arbetsgivares arbete med att forma sitt varumärke i syfte att framhäva och utveckla dess fördelar som arbetsgivare. Backhaus och Tikoo (2004, s. 502) påpekar att allt arbete inom en arbetsgivares varumärkesbyggande kretsar kring att särskilja sig från konkurrenterna. Genom att förmedla vilka unika värden en organisation har som arbetsgivare kan organisationen utveckla en särskild och attraktiv uppfattning om arbetsplatsen. Grunden till varumärkesbyggandet är en utvecklad *value proposition* (framöver hänvisat till som värdesproposition; författarens tolkning och översättning) som ska fungera i varumärket. Det är viktigt att en organisation framstår som unik i vad den kan erbjuda målgruppen genom dess värden jämfört med dess konkurrenter inom arbetsmarknaden. Med värden menas här det totala värdet, finansiellt och icke-finansiellt som en arbetsgivare kan erbjuda. Organisationer med tydligt och differentierade värdespropositioner kan lättare skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke (Botha, Bussin, & de Swardt, 2011, s. 6). Framgångsrika arbetsgivarvarumärken karakteriseras av att de känns igen och är kända både bland anställda hos arbetsgivaren och målgruppen som kan rekryteras. Ett varumärke som inte skiljer sig från andra arbetsgivare på marknaden kan av jobbkandidater uppfattas som själlöst och utan identitet. (Moroko & Uncles, 2008, ss. 164-165)

För att en organisation ska uppfattas som attraktiv av en viss målgrupp behöver den förmedla en bild av att kunna uppfylla de motsvarande förväntningar och personliga behov som målgruppen har. Det är därför avgörande om målgruppens behov överensstämmer med organisationens värdesproposition. Jobbkandidater attraheras om en arbetsgivare kan uppfylla deras personliga behov, vilket gör att marknadssegmentering kan ha en positiv påverkan på organisationens möjlighet att attrahera. Genom att dela upp marknaden går det lättare för organisationen att anpassa arbetsgivarvarumärket enligt målgruppens behov. (Botha, Bussin, & de Swardt, 2011, ss. 5-6)

Det är viktigt att ett arbetsgivarvarumärke formas från insidan och ut och att organisationen arbetar och värdesätter enligt de förväntningar på organisationen som ett arbetsgivarvarumärke skapar. Personalavdelningens strategiska arbete med ex. företagsrykte, värden och visioner men även aktiva arbete med ex. karriärutveckling, kompetensutveckling och arbetsmiljö behöver kunna möta de förväntningar på organisationen som finns hos den givna målgruppen. I de fall där organisationer misslyckats med att leva upp till de löften som givits genom externa uppfattningar av deras arbetsgivarvarumärke har det identifierats att tillit mellan anställda och ledning skadats och att aktivt arbete inte följt det strategiska arbetet (Botha, Bussin, & de Swardt, 2011, ss. 4-6).

En viktig faktor för organisationers möjlighet att utveckla en bättre uppfattning om deras arbetsgivarvarumärken är att organisationen har välfungerande kommunikation. Förmågan att kommunicera effektivt har uppmärksammats som både en stor potentiell tillgång och en stor utmaning för organisationer. En framgångsrik kommunikation karakteriseras av ärliga, autentiska och konsekventa budskap om vad en anställning i organisationen kan innebära. Som tidigare nämnt bör personalavdelningen säkra att organisationen kan möta upp de löften som kommuniceras ut, samt se till att det når en lämplig målgrupp (Botha, Bussin, & de Swardt, 2011, s. 9).

## 2.2 Regional dynamik och utveckling

Inom området regional dynamik har Gunnar Myrdal (1957, ss. 26-27) bidragit med inflytelserika resonemang om hur förändringar i öppna ekonomiers tillväxt skapar uppåt- eller nedåtgående ”tillväxtspiraler” i regioner. Myrdal menar att aktivitet och tillväxt

koncentreras till regioner som sedan tidigare expanderar, vilket skapar en ”spiral” där tillväxt koncentreras allt mer till kraftiga regioner. Detta leder till att marknadskrafter naturligt skapar en regional divergens där rumsliga flöden utvecklas från regionens olika delar till tillväxtcentret. Genom dessa rumsliga flöden utvecklas en relation mellan tillväxtcentret och kringliggande orter som kan ta formen av både spridnings- och baksugseffekter. Med spridningseffekter menas att tillväxtregionen skapar efterfrågan i kringliggande regioner och orter, vilket kan leda till att den ursprungliga tillväxtcentret bildar nya tillväxtspiraler i sin närhet.

Myrdal menar att en förutsättning för att tillväxten ska spridas från tillväxtcentret är att de kringliggande orterna inte stagnerar till följd av baksugseffekter. Baksugseffekter sker genom att arbetskraft och tjänster dras från kringliggande stagnerande orter till tillväxtcentret samtidigt som deras lokala arbetsmarknader slås ut av de tjänster och varor som tillväxtcentret producerar. Baksugseffekter kan även uppkomma genom icke-ekonomiska fördelar, som de utbildnings och sjukvårdserbjudanden som tillväxtregioner kan erbjuda. Avgörande för baksugseffekternas och spridningseffekternas styrka är regionens ekonomiska utveckling. Regioner som är välutvecklade ekonomiskt med en stark arbetsmarknad är mer mottagliga för spridningseffekter. Även infrastruktur, kommunikationer och höga utbildnings- och innovationsnivåer har en positiv påverkan på förmågan för kringliggande orter att utnyttja spridningseffekter. (Chorley & Haggett, 1967, ss. 258-259)

Paul Krugman (1991, ss. 19-23) utvecklar Myrdals teoretiska tankegångar med att även inkludera ett resonemang om hur förväntningar och förhoppningar kan påverka den regionala dynamiken. Krugman menar att en ekonomiskt rationell arbetskraft i ett val mellan två regioner kommer att välja den region där de förväntar sig att framtida fördelar finns. Skälet är att framtida fördelar för en region kan leda till ökande reallöner, vilket attraherar arbetskraften. Detta beteende hos befolkning och arbetskraft leder till att det avgörande för en regions tillväxt inte behöver vara dess faktiska fördelar, utan endast den förväntning som finns på regionens utveckling. Förutsatt att en region kan skapa förväntningen hos befolkningen att den kommer att utveckla framtida fördelar kan regionen attrahera arbetskraft, trots att andra regioner erbjuder bättre faktiska fördelar. Om en region lyckas skapa dessa förväntningar i tillräcklig utsträckning kan de komma att uppfylla sig själva, då det leder till att både företag och arbetskraft lokaliserar sig i regionen. Detta skapar vad Krugman (1991, ss. 34-38) kallar för en tilltagande

avkastning, vilket kan liknas vid Myrdals idéer om tillväxtspiraler. Samtidigt som regional utveckling kan styras av de positiva förväntningar som finns kan även påverkan vara motsatt om de förväntningar som finns är pessimistiska. I det fall att regionen uppfattas med pessimistiska förväntningar kan denna förväntan leda till ett självrättfärdigande, då arbetsmarknaden istället omlokaliseras sig till andra regioner, vare sig förutsättningarna för arbetet är bättre eller sämre i regionen.

## 2.3 Tidigare empiriska studier

Ruth Rohr-Zänker (2001, ss. 47-48) har i sin forskning undersökt hur aktörer i en tysk perifer region arbetar för att attrahera högkvalitativ personal. Rohr-Zänker betonar att lokala aktörer har ett stort behov av ett utvecklat arbete med personalfrågor för att säkerställa en tillgång på kvalificerad arbetskraft och kunskap – men att förmågan att attrahera kompetent arbetskraft kan bero på var organisationen är belägen regionalt. Arbetskraft med högre kompetens och kvalifikationer är oftare benägna att flytta för sitt arbete. Detta innebär inte att högkvalificerad arbetskraft sprider sig jämnt geografiskt, då de oftare lockas till regionala centrum och kärnor. För ambitiös och högkvalificerad arbetskraft uppfattas kärnregioner vara mer attraktiva; de karakteriseras av ett större utbud av industri- och arbetsplatser; högre koncentrationer av ekonomisk och innovativ aktivitet; tillgång till utbildning och träning och fler möjligheter i form av kommunikations- och informationsnätverk. Genom dessa fördelar skapas en bättre miljö för jobbtillfällen och karriärsutveckling. För att möta lokala kompetensbrister förlitar sig aktörer i svaga eller perifera regioner på att anställda i andra regioner ska överväga tjänster som finns tillgängliga och flytta in till den svaga regionen. I motsats till det som erbjuds i tillväxtcentra uppfattas dock de arbetstillfällen som erbjuds i svaga och perifera regioner att befinna sig i en trög miljö där möjligheterna för karriär är få.

Rohr-Zänker (2001, ss. 47-48) uppmärksammar att uppfattningen om arbetsorten är viktig men även att flera andra faktorer kan påverka om en organisation lyckas med sin rekrytering. Exempelvis kan vilken typ av tjänst som erbjuds ofta ha en avgörande roll. En tänkbar metod för att attrahera kompetent arbetskraft som inte är beroende av läge och som är simpel för organisationer att tillämpa är att erbjuda höga löner för de tjänster som erbjuds. Samtidigt kan organisationers möjligheter att erbjuda högre löner dock vara begränsad, särskilt för organisationer av mindre storlek. (Rohr-Zänker, 2001, ss. 65-66)

Arild Wæraas, Hilde Bjørnå och Turid Moldenæs (2015, ss. 1286-1287) har undersökt norska kommuners arbete med att utveckla varumärken. Likt min egen uppfattning i datainsamlingen uppmärksammar de att mycket forskning har gjorts inom fältet för marknadsföring i offentlig sektor men desto mindre inom varumärkesbyggandet. De uppmärksammar även att det inte heller är helt klart vad varumärkesbyggande i offentlig sektor innebär, då sektorn har en annan karaktär än den privata och ämnet är relativt utforskat. Det resonemang som förs i undersökningen är att kommuners varumärkesbyggande sker inom tre olika områden men att kommuner främst tenderar att behandlas som platser. I studien utvecklar de den traditionella bilden av kommunen och presenterar dem inte endast som platser utan även arbetsgivare och politiska institutioner, inom vilka områden kommuner kan utveckla olika strategier för varumärkesbyggandet.

Oavsett om varumärket gäller platsen, organisationen eller den politiska institutionen finns en gemensam struktur för det strategiska arbetet med varumärkesbyggandet. En kommuns varumärke bör oberoende av vilken roll det gäller alltid ha sin grund i en unik identitet som utmärker den bland konkurrenter, samt kommuniceras till den relevanta målgruppen. Det innebär att platsens varumärke kan bestå av platsspecifik historia och natur, organisationens varumärke kan bestå av organisationspecifik arbetsmiljö och utvecklingsmöjlighet och att den politiska institutionens varumärke kan bestå av politisk kompetens och en välutvecklad politisk arena. Dessa unika värden i identiteten kan sedan riktas mot respektive målgrupp - turister och potentiellt befolkningsunderlag, anställd personal och potentiell arbetskraft samt väljare och politiska partier. De olika rollerna som kommuner har medför även olika sorters konkurrens, som andra platser, andra kommuner och arbetsgivare, andra politiska institutioner bland annat. (Wæraas, Bjørnå, & Moldenæs, 2015, ss. 1286-1287)

I deras undersökning finner Wæraas, Bjørnå och Moldenæs (2015, ss. 1299-1301) att kommuner oftare använder sig av strategier för varumärkesbyggande inom rollen som arbetsgivare och plats och mer sällan inom rollen som politisk institution. Trots att kommunala platsvarumärken har blivit mer utforskat teoretiskt, är den strategiska utvecklingen av arbetsgivarvarumärket oftare förekommande bland norska kommuner men hur det strategiska arbetet är fördelat mellan varumärkesbyggande inom rollen som plats eller arbetsgivare beror på kommunstorleken. I större kommuner (sett till både befolkning och yta) var varumärkesbyggande inom rollen som arbetsgivare mer välrepresenterat, jämfört med mindre kommuner som oftare tenderade att arbeta med

platsens varumärke. En härledd slutsats i artikeln är att mindre kommuner ofta har ett större behov av att utmärka sig som plats istället för arbetsgivare. En liten kommun riskerar att bli bortglömd till fördel för större kommuner om den inte utmärker sig som unik, särskilt om den konkurrerar med många andra kommuner av samma storlek. Större kommuner kan tänkas vara mer välrepresenterade och kända till följd av deras storlek, samtidigt som deras organisationer behöver fokusera på interna utmaningar till följd av serviceunderlag och växande befolkningar. Storleken medför även att kommunorganisationerna tillhandahåller ett större antal tjänster, vilket öppnar upp fler möjligheter för specialiserade tjänster som arbetar med organisations varumärkesbyggande.

### 2.3.4 Teoretiskt ramverk

Presenterad teori och forskning syftar till att rama in de teoretiska förutsättningar och begränsningar som finns för kommunorganisationer i deras förmåga att attrahera personal. Ramverket används för en analys av hur Bromölla och Kristianstad arbetar för att utveckla respektive arbetsgivarvarumärke. Den teori och forskning som presenterats gällande arbetsgivarvarumärket ger en förklaring till hur kommunorganisationer kan utveckla ett varumärke som kan locka ny personal och behålla anställda i organisationer i en regional kontext. Botha, Bussin och de Swardt (2011) ger en förklaring till vilka faktorer som är viktiga för att ett arbetsgivarvarumärke ska kunna utvecklas positivt. Utifrån deras analys av varumärkesbyggande behöver kommuner som arbetsgivare framstå som särskilda i jämförelse med dess konkurrerande arbetsgivare. Det är av stor vikt att de unika värden som finns i organisationen förmedlas ut effektivt (Backhaus & Tikoo, 2004). Det är även viktigt att de värden som förmedlas stämmer överens med de behov som finns i målgruppen för rekryteringar och att de är genuina och går att möta vid en eventuell anställning. Forskningen av Wæraas, Bjørnå och Moldenæs (2015) uppmärksammar att kommuner inte endast är en plats, utan parallellt är en arbetsgivare och politisk institution med tillhörande arbetsgivarvarumärken. Även de uppmärksammar behovet av att utmärka sig som unik bland konkurrenter och att förmedla unika värden.

Bromölla och Kristianstads givna regionala roller kan påverka deras arbetsgivarvarumärke utifrån den teori som presenterats inom regional dynamik. Rohr-Zänker (2001) uppmärksammar i sin forskning att den geografiska kontexten för organisationen är av stor vikt i valet av arbete hos högkvalitativ arbetskraft. Myrdal (1957) förklarar att tillväxtorter drar till sig arbetskraft i dess kumulativa tillväxt och i samband med dess tillväxt utvecklas eventuella spridnings- eller baksugseffekter som kan avgöra hur kringliggande arbetskraft rör sig. Krugman (1991) uppmärksammar att det avgörande är förväntan på en ords utveckling – finns en framtidstro kommer arbetskraften att lokalisera sig i orten på grund av de framtida fördelarna. Inom denna regionala dynamik bör Bromölla och Kristianstad utifrån ramverkets teori förmedla framtidsfördelar i kommunen inom organisationens arbetsgivarvarumärke för att kunna attrahera arbetskraft i regionen.



## 3. Metod

Nedan redogörs för uppsatsens val av metod med stöd i litteratur som behandlar samhällsforskning. Kapitlet är indelat i fem olika underavsnitt.

### 3.1 Undersökningsdesign

Undersökningen som utförs i uppsatsen är utformad som en jämförande studie. Uppsatsens syfte är att undersöka positionen i den regionala hierarkins påverkan på kommunorganisationers arbete med att utveckla ett arbetsgivarvarumärke, vilket innefattar en analys av komplexa samband och relationer. En fallstudie är riktad mot att undersöka komplexa relationer och processer än resultat utifrån enskilda parametrar, vilket stämmer väl överens med uppsatsens syfte. Martyn Denscombe (2009, s. 59) nämner att en studie genom att begränsa undersökningsenheterna möjliggör en djupgående studie av strukturer, företeelser och relationer. Denscombe förklarar det som att fallstudier [tenderar] ”att vara holistiska [snarare] än att ägna sig åt enstaka faktorer” (2009, s. 60). Dessa fördelar med fallstudier gör det till en lämplig undersökningsstrategi för att undersöka både kommunorganisationers utveckling av arbetsgivarvarumärke samt den regionala utvecklingens påverkan. För uppsatsen är fallstudien av en komparativ design med två valda fall för jämförelse. Fördelen med en komparativ design är dess förmåga att utifrån två undersökningsenheter möjliggöra vidare teoretiska reflektioner om kontrasterande resultat. Alan Bryman (2018, s. 106) uppmärksammar att valet av två eller flera fall som undersökningsenheter underlättar teoriutvecklingen. Därför gjordes valet att jämföra endast två kommuner med tillhörande organisationer.

Uppsatsens frågeställning är av generell karaktär och tillåter därför en stor mängd möjliga fallkommuner. Utmärkande för fallstudier är att fallen inte väljs slumpmässigt, utan utifrån specifika kännetecken som är relevanta för studien. Fall väljs utifrån deras förmåga att representera företeelser som studien syftar till att undersöka (Denscombe, 2009, ss. 63-64). I denna undersökning har fallen valts utifrån både kriterier för relevans och representation, samt deras praktiska tillgänglighet. Avgörande för att kunna genomföra studien var att undersökningsenheterna behövde befinna sig i samma regionala kontext, för att kunna jämföra skillnader mellan hur position påverkar kommuner i olika delar av den regionala hierarkin. Bakgrunden till att Skåne valts som

region är att länet har framställt en regional utvecklingsstrategi som lägger stor vikt vid den interna regionala dynamiken och har som mål att bilda en gemensam lokal arbetsmarknad (Region Skåne, 2014). Inom den valda regionen har det funnits flera möjliga kommuner som utifrån ett antal kriterier övervägdes som undersökningsenheter. Bryman (2018, ss. 105-106) uppmärksammar i *Samhällsvetenskapliga metoder* att kontrasterande drag hos fall i en komparativ fallstudie gör det möjligt för undersökningen att visa på extern påverkans konsekvenser för fall med kontrasterande data. De möjliga fallkommunerna i studien har därmed valts utifrån kriterier för skillnad i befolkning, storlek och hierarkisk position för att tydliggöra hur påverkan skiljer sig mellan olika hierarkiska positioner. Utifrån en grupp kommuner som uppfyllde dessa kriterier valdes Kristianstad och Bromölla baserat på praktiska överväganden. Denscombe (2009, s. 66) poängterar att praktiska överväganden inte självständigt ska avgöra valda fall men att de kan vara lämpliga i den mån att de är underordnade andra kriterier. Kristianstad och Bromölla kommun valdes därför ut som fallkommunerna i uppsatsen, då de gav praktiska förutsättningar för att inom uppsatsens ram genomföra intervjuer och ta del av material.

### 3.2 Forskningsansats och analysstrategi

Undersökningen utgår från ett hermeneutiskt kunskapsteoretiskt ideal som grund för sin kvalitativa forskningsansats. Den kunskap som genereras i uppsatsen bygger på teoretiska tolkningar av undersökningsenheterna. Den kvalitativa forskningsansatsen riktar uppsatsens fokus mot uppfattningar och tolkningar av verkliga företeelser. Karakteristiskt för kvalitativ forskning är att verkligheten uppfattas på det samma sätt som informanter och studieobjekt uppfattar den (Bryman, 2018, s. 477). Deltagares och studieobjekts perspektiv, åsikter och uppfattningar är utgångspunkten för den kvalitativa forskningen, vilket för den här uppsatsen innebär att de perspektiv som lyfts från kommunorganisationerna och medarbetare i dem är viktiga källor för att förstå företeelsen.

Analysstrategin för uppsatsen är av abduktiv karaktär, där teori och empiri analyseras integrerat. Anknytningen mellan empiri och teori är genomgående i arbetet med syfte att både använda en teoretisk utgångspunkt och diskutera dess förmåga att förklara mönster i det empiriska underlaget, vilket Rolf Lind (2014, s. 97) uppmärksammar som

karaktäristiskt för den abduktiva analysstrategin. Det teoretiska ramverk som presenterats används för att tolka och identifiera mönster och relationer i empirin för att utveckla det teoretiska underlaget inom ämnesområdet.

### 3.3 Insamlingsteknik

En stor fördel med fallstudien är att den ger studien möjlighet att använda en stor mängd källor, data och en variation i dess forskningsmetoder i undersökningen (Denscombe, 2009, ss. 61-62). I enlighet med detta används både intervjuer och dokumentanalys som insamlingstekniker för att kunna nå en djupare förståelse av de fall som behandlas.

De dokument som används är främst offentliga handlingar från fallkommunerna. Avsikten med att använda dessa dokument går i enlighet med forskningsansatsen och fokus på uppfattningar och beskrivningar hos fall/undersökningseenheter. De ger en anvisning om hur kommunerna själva vill och anser sig förmedla ett arbetsgivarvarumärke och ser på sin regionala roll. För att redogöra för den strategiska regionala utvecklingen används främst styrdokument från Region Skåne. Även statistik från SCB och SKL med tillhörande partnerwebbplatser används för att ge en kontextuell lägesbeskrivning i bakgrunden.

Valet av intervjuer som metod har grundat sig i begränsningar i åtkomst till data från kommunorganisationerna. Genom intervjuer kan en undersökning bättre undersöka åsikter och uppfattningar, närma sig känsliga frågor och ta del av privilegierad information, vilket har varit fallet i uppsatsen (Denscombe, 2009, ss. 232-233). Intervjuerna redogör för uppfattningar i kommunorganisationerna, vilket är ett viktigt empiriskt underlag. De har även gjort det möjligt att nå känslig och privilegierad information. Genom intervjuerna har undersökningen närmare kunnat beröra frågor gällande attraktivitet, något som inte säkert hade varit möjligt i andra fall. Intervjuerna har även etablerat en kontakt som gett bättre tillgång till dokument och handlingar inifrån organisationerna. Totalt har tre intervjuer genomförts.

*Pilotintervju:* Nyckelperson inom personal- och rekryteringsfrågor anställd på en skånsk kommun. Telefonintervju 9 april 2018, kl 11.00 – 11.40.

*Informant KR:* Nyckelperson inom personal- och rekryteringsfrågor anställd på Kristianstads kommun. Intervju i Kristianstad 18 april 2018, kl. 09.00 – 10.15.

*Informant BR:* Nyckelperson inom personal- och rekryteringsfrågor anställd på Bromölla kommun. Telefonintervju 26 april 2018, kl 10.00 – 11.00

Samtliga intervjuer har varit personliga och av semistrukturerad karaktär med en generell struktur för ämnen som ska beröras i intervjuerna (Denscombe, 2009, ss. 234-235). I uppsatsens tidiga utformningsskede gjordes en intervju med en representant från en skånsk kommun vilken använts i ett explorativt syfte, vilket gav en inledande förståelse för hur arbetsgivarvarumärket och dess koppling till regional hierarki behandlas i kommunerna. Då intervjuens syfte var att ge en överblick över ämnesområdet snarare än att vara av relevans för uppsatsens resultat är den ej inkluderad i det empiriska underlaget för uppsatsen. Utöver den explorativa intervjun gjordes två ytterligare intervjuer, en för respektive fallkommun. Informanterna valdes utifrån deras möjlighet att bidra med relevant information och data, deras position i kommunorganisationer och deras inblick i verksamheten. Deras funktion för uppsatsen är inte att objektivt representera samtliga åsikter hos anställda i kommunorganisationen, utan snarare att representera en uppfattning från en position med hög inblick i organisationens arbetsgivarvarumärke.

### 3.4 Källkritisk bedömning

De olika informations- och datakällor som används i uppsatsen har granskats och bedömts utifrån flera kriterier i syfte att säkerställa att den information och data som uppsatsens grundar sig på är korrekt och relevant i största möjliga utsträckning. Där det varit möjligt har originalkällor prioriterats för att minska risk för att sekundärtolkningar leder till skillnader i data och information. (Bryman, 2018, s. 159)

Denscombe uppmärksammar att akademiska tidskrifter och kommersiella bokförlag inte garanterat är pålitliga och högkvalitativa (Denscombe, 2009, ss. 302-203). De artiklar och tidskrifter som formar grunden för uppsatsens teori har innan användning bedömts utifrån deras anseende, publikationsdatum och tidskriftens etableringsgrad samt granskning av experter. De böcker som uppsatsens teori baseras på är i vissa fall av ett något äldre slag, något som har bedömts vara lämpligt i det här fallet. Krugmans och Myrdals idéer är inte nya och mycket ny forskning inom ämnesområdet har tillkommit. Men deras teorier har fortfarande teoretiskt inflytande över hur regionala hierarkier formas i praktiken, vilket exemplifieras i Region Skånes utvecklingsstrategi (Region

Skåne, 2014). Krugman bidrag till teoriutveckling om handelsmönster och lokalisering av ekonomisk verksamhet har givit honom nobelpriset. (Nationalencyklopedin, u.d.)

Bryman (2018, s. 657) föreslår att dokument kan bedömas utifrån fyra kriterier för att fastställa deras validitet: autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. I uppsatsen har dokument bedömts utifrån dessa föreslagna kriterier. Denscombe (2009, ss. 295-296) nämner att dokument från offentlig sektor kan ha fördelar i form trovärdighet och objektivitet, men påpekar också att det inte är definitivt och varierar mellan olika fall. I uppsatsen används bland annat många olika dokument som framställts direkt av kommunen. Här finns risken att kommunen framställer sig själv och lägesbilden ur en positiv vinkel. Dessa dokument svarar därmed inte nödvändigtvis för exakta återgivning av fenomenen i dess verkliga form, men de bedöms vara lämpliga källor att använda för att uppnå en förståelse av kommunens perspektiv och uppfattade situation.

Även gällande intervjuer är validitet en relevant fråga. Denscombe (2009, s. 266) uppger att faktiska frågor om möjligt bör kontrolleras genom andra källor men att pålitligheten i information om personliga åsikter och uppfattningar är svårare att bedöma. De intervjuer som har gjorts har berört både informanternas personliga uppfattningar och faktiska frågor. För att möjliggöra en granskning av validitet uppmärksammades informanterna om vilka frågor som gällde deras egna uppfattningar och vilka som gällde det faktiska läget i kommunorganisationen. Genom att sedan metodologiskt triangulera data från flera källor och analysera skillnader och likheter i empirin går det dels att stärka validiteten och dels att erhålla en mer fullständig bild av fallen (Denscombe, 2009, ss. 186-188). Intervjuerna och dokumentanalysen används därför integrerat i uppsatsen för att skapa en så heltäckande bild som möjligt och för att validera att den information som återges är konsekvent.

### 3.5 Forskningsetik

Inför samtliga intervjuer blev informanterna först informerade om uppsatsens och intervjuens syfte samt tillfrågade om det fanns ett intresse av att delta. De uppgifter som informanterna har delat med sig av har behandlats konfidentiellt och de bandinspelningar som har gjorts i undersökningen har förvarats säkert. I undersökningen utelämnas uppgifter om namn, kön och tjänst för att skydda informanternas identitet. Denscombe uppmärksammar att etiska principer ska vara vägledande för aktiviteter inom

forskningens ramar. Detta innebär att deltagares intressen ska skyddas, information ska framställas riktigt och sanningsenligt och att deltagare ska ge sitt samtycke (Denscombe, 2009, ss. 195-199). I uppsatsens genomförande har forskningsetik tagits hänsyn till för att se till att deltagares rättigheter och värdighet respekteras.

## 4. Resultat och analys

Analysen är strukturerad enligt undersökningens frågor. De två huvudavsnitten 4.1 och 4.2 behandlar varsin underfråga. Avsnitt 4.1 besvarar underfråga a) *Hur arbetar Bromölla och Kristianstads kommun för att utveckla deras arbetsgivarvarumärken*. Avsnitt 4.2 besvarar underfråga b) *Hur kan kommunernas givna roll i Skånes regionala utvecklingsstrategi påverka kommunens arbetsgivarvarumärke*. Båda avsnitten inleds med empiriskt material och avslutas med en analys.

### 4.1 Kommunernas utveckling av respektive arbetsgivarvarumärke

#### 4.1.1 Bromölla kommuns utveckling av arbetsgivarvarumärket

Bromölla kommunorganisation uttalar sig inte specifikt om sitt arbetsgivarvarumärke men visar i dokument och intervjuer ett stort behov av att utveckla sin attraktivitet som arbetsgivare. Att vara en attraktiv arbetsgivare ges stor betydelse av kommunen i de verksamheter där man står inför problem med kompetensförsörjning (Bromölla kommun, 2018b, s. 36). I nuläget utgår inte kommunens arbete inom kompetensförsörjning och utveckling av arbetsgivarvarumärket från ett officiellt strategidokument. Intervjuperson BR förtydligar skälet till varför kommunens olika verksamheter inte följer en gemensam strategi i nuläget trots att det diskuterades tidigare; ”Någonstans så upplevdes det som att den riskerar att bli alldeles för generell eller utvattnad /.../ så vi har inte något strategidokument för vår kompetensförsörjning idag.” (BR, 2018) Samtidigt som det i nuläget saknas en officiell verksamhetsövergripande strategi för arbetsgivarvarumärket uttrycks det tydligt i årsredovisningen för 2017 att kommunen arbetat med att utveckla attraktiviteten som arbetsgivare både inom förvaltningar och på ett övergripande plan (Bromölla kommun, 2018b, s. 26). Kommunens budget för 2018 uttrycker även att arbete för tillfället sker med att utveckla en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan samt rekryteringsstrategi. (Bromölla kommun, 2017, s. 21)

*Lön och finansiella fördelar*

Finansiella fördelar betonas i arbetet med att attrahera arbetskraft. Utvecklingsarbetet bygger på en utvecklad lönebildning som Intervjuperson BR för fram som avgörande för kommunens konkurrenskraft:

*Vi måste också kunna säkerställa att vi har konkurrenskraftiga löner. För annars kommer vi ju aldrig kunna attrahera. /.../ [Målgruppen] kommer ju inte att hitta incitament att börja pendla till Bromölla [om det] är lägre lön och tillkommande kostnad när det gäller resor.*

(BR, 2018)

För att kunna konkurrera med kringliggande kommuner och arbetsgivare ser man det som viktigt att kunna erbjuda löner som är på en nivå som åtminstone kan möta och förhoppningsvis överstiga de löner som erbjuds av andra arbetsgivare. BR tydliggör även vidare varför frågan ges stort fokus av kommunen:

*Det mest konkreta påtagliga jämfört med andra arbetsgivare om man som arbetssökande har möjlighet att jämföra olika erbjudanden, så är det fortfarande lönefrågan som är den mest konkreta. Och det gör ju att den satsning som vi gjort just för att utveckla vår lönepolitik de här åren har varit den viktigaste frågan, och jag tror att det är den viktigaste frågan vi kan göra inför framtiden.*

(BR, 2018)

Satsningen på att kunna konkurrera genom finansiella värden tar sig uttryck genom bland annat en tydliggjord och utvecklad lönebildning för anställda (BR, 2018). Kommunen menar att ett ökat behov av personal kan komma att innebära lönekostnader utöver avtalade och budgeterade nivåhöjningar (Bromölla kommun, 2018b, s. 21).

### *Ledarskap och möjlighet att påverka*

Ett viktigt led i organisationens arbete för att främja attraktivitet är även att utveckla ledarskapet. Kommunen har påbörjat ett arbete med att förtydliga chefsuppdraget och att skapa ”likartade organisatoriska förutsättningar för chefskapet” (Bromölla kommun, 2017, s. 12). Intervjuperson BR (2018) uttrycker att ledarskapet i organisationen ses som en avgörande fråga för att få personer att stannat kvar i organisationen: ”[Vi har] också



satsat mycket på ledarskapet i organisationen, för vi tror att det är en avgörande faktor för om man väljer att stanna kvar i organisationen eller inte.” Bland annat identifierar kommunen ett behov av att medarbetare ska kunna bli sedda, uppmuntrade och stödda av cheferna, vilket ska främjas genom att se över antal anställda per chef (Bromölla kommun, 2018b, s. 18). Satsningen på ledarskapet i organisationen framhävs även som viktigt då det spelar på vad BR uttrycker som en av kommunens unika styrkor:

*Det finns en fantastisk kraft i en liten organisation, förmågan att förändra något, den förmågan är enormt stor. /.../ Bromölla kommun är en förvaltning, alltså kommunstyrelsen är facknämnd för alla verksamheter. /.../ Så här ser styrprinciperna lite annorlunda ut och det var ju något som tilltalade mig, att vill man göra skillnad eller skapa förändring så kan man göra det i den här organisationen.*

(BR, 2018)

Genom ett tätt chefssamarbete ses kommunen ha en fördel över organisationer av större omfattning. De dialog- och samverkansmöjligheter som finns i organisationens ledning menas öppna upp för möjligheter att påverka och göra skillnad. Styrprinciperna i kommunen ses därför som ett attraktivt värde i arbetsplatsen. Närheten och det decentraliserade arbetssättet är en del i kommunens arbete med systemtänkande, vilket BR för fram som ett exempel på vad kommunen kan erbjuda som inte andra kommunorganisationer kan:

*I Bromölla kommun så finns det som en konsekvens utav [systemtänkande som arbetssätt] en bärande tanke om decentralisering av mandat, befogenheter och ansvar, en bärande tanke om delaktighet hos den enskilda arbetaren, bärande tanke som handlar om en mycket lokal dialog kring verksamhetens utformning, som i allra högsta grad är levande.*

(BR, 2018)

Det BR uppmärksammar som en stor fördel uttalas av kommunen som viktigt som grund för framtida attraktivitet. Medborgarna och deras behov är utgångspunkten för hela verksamhetens arbete och systemtänkandet är formande för hur verksamheterna formas och används som metod för att utveckla organisationen (Bromölla kommun, 2018b, s. 6).

### *Plats, läge och storlek*

Det finns också värden kopplade till storlek och läge som kommunen lyfter fram i rekryteringssammanhang. Jobbannonser på kommunens hemsida innehåller en inledning som beskriver Bromöllas geografiska läge och lyfter fram de fördelar som finns med det:

*Vi har den lilla kommunens fördelar med närhet och korta avstånd både geografiskt och mellan människorna. Här finns goda kommunikationer mot övriga Skåne och Blekinge.*

(Bromölla kommun, 2018c)

Även BR nämner att läge och kommunikation skulle kunna lyftas fram som fördelar med att välja ett arbete i kommunen, särskilt för boende i närliggande kommuner som kan ha möjlighet att pendla:

*Vi har ju alla förutsättningar att vara den här nära kommunen med möjlighet till arbete oavsett var man bor. Alltså pendlingsmöjligheterna är ju näst intill optimala här med E22 och järnväg och så vidare*

(BR, 2018)

Plats och läge är inte något som kommunen direkt arbetar med för att integrera vidare i sitt arbetsgivarvarumärke. Kommunen har bland annat en kommunikationssatsning för att utveckla sitt varumärke (förtydligande: inte arbetsgivarvarumärket, utan platsvarumärket) benämnd #jagärbromölla där lokalt anställda och bosatta själva får dela med sig av sina erfarenheter. Satsningen innefattar flera olika områden men har en begränsad relevans för organisationens rekrytering – BR tydliggör i intervjun att satsningen inte främst handlar om kommunen som arbetsgivare:

*Det finns ett väldigt stort fokus på idrott och hälsa och friluftaktiviteten. Så det är någonstans där som profilen i det här ligger och någonstans blir den lite svår att omsätta om man vill profilera sig som arbetsgivare [...] Sen har vi fortsatt en utmaning som handlar om bilden av Bromölla, dvs att många utav våra sökande som vi träffar på intervjuer... jag skulle säga såhär, utmaningen ligger inte i att man har en negativ bild utav Bromölla utan snarare att man inte har någon bild alls av Bromölla.*

(BR, 2018)

BR lyfter att det finns ett upplevt behov av att skapa en bild av vad Bromölla är för plats och att det snarare kan vara det främsta syftet med kommunikationssatsningen. De fördelar som finns i kommunens miljö och natur ses inte som lätta att översätta till arbetsgivarvarumärket. Även om kommunen trots ett gynnsamt geografiskt läge har det funnits en ovilja att jämföra sig med grannkommunen Kristianstad. Detta har dels inneburit att man undvikit att jämföra sig med den större grannkommunen, men även att man inte velat utnyttja Kristianstad som bas för rekrytering. BR betonar dock att detta har börjat ändras och att man nu ser ett behov av att exponeras och jämföras mer med grannkommunen:

*Vi befinner ju oss då extremt nära Kristianstad kommun som då är väldigt mycket utav nav i Skåne och så vidare och jag tror då att man upplevde någonstans att man man levde så påtagligt i skuggan av Kristianstad, att man valde då i somliga avseenden en väldigt uttalad strategi tidigare att inte jämföra sig med Kristianstad. /.../ I rekryteringssammanhang har man valt att exponera sig mer i Sölvesborg än Kristianstad, alltså man har aktivt avstått från att profilera sig och konkurrera med Kristianstad*

(BR, 2018)

#### 4.1.2 Kristianstads kommuns utveckling av arbetsgivarvarumärket

Kristianstads kommun har nyligen producerat en handlingsplan för kompetensförsörjning och kommer under 2018 att bilda en arbetsgrupp som ska utveckla arbetet med långsiktig kompetensförsörjning. Planen gäller för samtliga förvaltningar i kommunen och har ett uttalat fokus på att stärka arbetsgivarvarumärket. Den innehåller en tydlig målsättning för utvecklingsarbetet: ”Kristianstads kommun ska vara en god arbetsgivare med hög attraktionskraft med en plan för hur vi ska arbeta med arbetsgivarvarumärket.” (Kristianstads kommun, 2018d) Kompetensförsörjningsplanen behandlar både aktiviteter för ökad kommunikation utåt, och de värden kommunen för fram som viktiga att utveckla inom organisationen. Planen betonar även att det är viktigt att kommunen agerar och syns som *en* enskild arbetsgivare. Kommunen betonar att det är av vikt att man syns utåt för att upplevas som en attraktiv arbetsgivare. Ett led i utvecklingsarbetet är därför att främja ett strukturerat samarbete mellan kommunikation och personalavdelningen. Utvecklingsfrågor som uppmärksammas är hur goda exempel ska kommuniceras i media

och hur kommunen ska samlas under *ett* gemensamt arbetsgivarvarumärke. Det finns även en uttryckt plan att använda sig av sociala medier för att marknadsföra jobben. (Kristianstads kommun, 2018d)

### *Möjlighet att göra skillnad*

I Kristianstad kommuns arbete med att utveckla de värden som erbjuds som arbetsgivare framgår det att kommunen ska kunna erbjuda attraktiva förmåner till dess medarbetare, vilket innefattar flera aktiviteter. Det huvudsakliga arbetet i att utveckla värdespropositionen berör icke-finansiella värden. I intervjun med Informant KR förklaras finansiella värden vara underordnade andra värden i vad som förs fram som attraktivt:

*När man tittar på varför man jobbar i en kommun så är det ofta för att man vill göra skillnad. /.../ Vi kan inte gå ut med 'här tjänar du jättemycket' utan det är att du gör skillnad.*

(KR, 2018)

Möjligheten att göra skillnad är något KR (2018) för fram som speciellt viktigt. Det är ett genomgående tema i diskussionen om vad som kan locka till att söka arbete i just Kristianstad: ”Det är spännande att jobba i en politiskt styrd organisation. Vi jobbar ju för välfärden, våra medarbetare har Sveriges viktigaste jobb.” (KR, 2018)

Att kommunens tjänster är viktiga och att medarbetarna gör skillnad är något som ges stor vikt. Även i de jobbannonser som läggs ut innehåller introduktionstexten att arbetet gör skillnad i människors vardag (Kristianstads kommun, 2018e). Mycket av det som förmedlas utåt kring att jobben är viktiga görs som en del av SKL:s kommunikationssatsning *Sveriges viktigaste jobb*, vilket KR ser som en stor möjlighet att utnyttja för att attrahera:

*SKL har gjort en kommunikationssatsning som hållit på i flera år, det här med att vi har Sveriges Viktigaste Jobb. Och det är många som inte ens känner till det. Och vi använder det för lite, för det är en jättebra grej att man gör skillnad. Man jobbar för välfärden. Om man frågar yngre vad som är viktigt, då är det inte alltid lön som är viktigast, det får du ju på alla jobb.*

(KR, 2018)

Bland annat gavs jag vid intervjutillfället både en penna och tablettask med SKL:s *Sveriges viktigaste jobb-loggan* på (KR, 2018). På kommunhemsidan går det att se en film som producerats av SKL som berättar om hur kommuner arbetar, där det går att höra om olika yrkesgrupper som arbetar inom kommunen och vad de arbetar med i sin vardag (Kristianstads kommun, 2017).

Det finansiella värdet är inte lika framträdande i kommunens kommunikation utåt men individuell lönesättning lyfts på hemsidan som en förmån som kommunen erbjuder (Kristianstads kommun, 2017). Finansiella värden ska även ge förutsättningar för att behålla personal. Kristianstad ämnar utveckla en ”aktiv lönebildning och lönesättning där prestationer som stärker målpuppfyllelsen belönas.” (Kristianstads kommun, 2018d)

### *Plats, läge och storlek*

Läget och geografin ges viss betydelse som attraherande värde. Kommunens jobbannonser förklarar kommunens situation i regionen som en inledning: ”Kristianstad är nordöstra Skånes handelscentrum med 83 000 invånare, bara en timmes resa från storstadsområdet vid Öresund. Vi är närmare 7 000 medarbetare /.../” (Kristianstads kommun, 2017). I intervjun med KR nämns det att Kristianstads läge främst är viktigt utifrån de pendlingsmöjligheter som finns till resten av Öresundsregionen. Funktionen som centrum ses inte än som en betydande dragkraft, men kan komma att betyda mer om kommunen utvecklas i framtiden: ”Kanske längre fram? För det kommer ju att stärka – om man tänker Öresundsregionen – att det blir mer lockande här, det behövs. Det skulle vara en draghjälp tror jag.” (KR, 2018) Med Öresundsregionen menar Informant KR Malmö-Lund-Helsingborg-regionen, vilket ses som en stor potentiell rekryteringsbas som kommunen gärna vill lyckas locka genom att nämna pendlingsavståndet: ”*En timmes resa från storstadsområdet Öresund. Jättemånga som bor därnere som vi vill ska jobba här.*” (KR, 2018) I diskussionen om lägets betydelse ger KR en kort förklaring till varför finansiella värdet inte är lika framträdande i Kristianstad, då behovet av att kunna erbjuda förmånliga finansiella värden inte är lika stort som för kommuner med sämre förutsättningar:

*Så läget är ju viktigt. Det är ju också så att när man rekryterar så är det viktigt, vissa kommuner är lättare att pendla till. Östra Göinge får nog höja sina löner lite.*

(KR, 2018)

KR (2018) menar att den största skillnaden mellan kommunorganisationer som arbetsgivare jämfört med andra närliggande kommunorganisationer är storleken. Vid intervjutillfällena gavs antecknade svar att både kommunens storlek och organisationens storlek skiljer Kristianstad från andra kommuner och arbetsgivare i närheten. Både ett stort befolkningsunderlag i kommunen och att kommunorganisationens storlek öppnar upp för möjligheter till karriärutveckling ses som faktorer som kan locka.

#### 4.1.3 Analys av kommunernas utveckling av arbetsgivarvarumärken

Båda kommunerna arbetar aktivt med att framstå som attraktiva arbetsgivare genom att förmedla fördelaktiga värden utåt och utveckla arbetsplatsen internt. Kommunerna för sig dock annorlunda i strategierna för hur arbetsgivarvarumärket ska utvecklas. Utifrån det insamlade empiriska materialet har Kristianstad kommit längre i arbetet med varumärkesbyggandet, med en framtagen kompetensförsörjningsplan som är ledande för arbetet.

##### *Skilda och delade värden och målgrupper*

Kommunerna för fram flera olika värden som viktiga att lyfta i deras respektive värdespropositioner. De värden som uttryckts som särskilt viktiga sammanfattar jag i Tabell 3.

Bromöllas mest framträdande värde som lyfts är de finansiella fördelar som erbjuds. Att Bromölla ser det finansiella värdet som avgörande för arbetsgivarvarumärket speglar vad Ruth Rohr-Zänker (2001, ss. 65-66) uppmärksammat i sina studier, att den vanliga metoden för att attrahera arbetskraft utanför regionala centrum är att erbjuda högre löner. Rohr-Zänker uppmärksammar dock även att mindre organisationer kan vara begränsade i sin förmåga att erbjuda högre löner, vilket märks av i att kommunens budget förklarar att lönekostnaderna riskerar att överstiga avtalade budgetar om kommunen ska kunna möta behovet av nya rekryteringar. Tikoo och Backhaus (2004, s. 502) samt Botha, Bussin och de Swardt (2011, s. 6) lyfter att ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke behöver innehålla en unik värdesproposition som skiljer arbetsgivaren från dess konkurrenter. Det är tänkbart att kommunen kan skapa en unik proposition genom att

erbjuda finansiella fördelar, samtidigt som det riskerar att bli en kostsam satsning för kommunen i framtiden.

<b>Tabell 3</b>		
Viktiga värden i kommunens arbetsgivarvarumarken		
	Bromölla	Kristianstad
<i>Värden som uttryckts som särskilt viktiga</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attraktiva löner</li> <li>- Organisationsstorlek: Styrprinciper och möjligheter att påverka</li> <li>- Läge: Goda kommunikationer och pendlingsmöjligheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viktigt arbete</li> <li>- Organisationsstorlek: Största arbetsgivaren och kommunen i LA-regionen</li> <li>- Läge: Goda kommunikationer och pendlingsmöjligheter</li> </ul>

I jämförelse med Bromölla är Kristianstads värdesproposition mer fokuserad på att föra fram psykologiska fördelar i form av att arbetet upplevs som samhällsnyttigt. Att ha möjligheten att göra skillnad och att ha ett viktigt jobb förs fram som mer attraktiva fördelar för kommunen att erbjuda än höga löner. Av intervjun med KR framgår att höga löner främst är en viktig fråga för kommuner med sämre läge som behöver skapa extra incitament för att hitta arbetskraft som kan pendla. Det påståendet stärks både av att det är viktigt i Bromöllas arbete och att Rohr-Zänker (2001, ss. 65-66) tidigare har lyft det som en vanlig metod för perifera organisationer. Kristianstad å andra sidan uppfattar inte högre lönesättning som det främst lockande medlet, utan ser istället till psykologiska fördelar som avgörande för arbetsgivarvarumärket.

Det går samtidigt att ifrågasätta om de psykologiska fördelar som Kristianstad vill lyfta ger en ökad konkurrenskraft gentemot andra kommunorganisationer. Genom att lyfta möjligheten att göra skillnad och att jobba för välfärd och samhällsnytta kan Kristianstad skilja sig från arbetsgivare i den privata sektorn – men det är inte den enda organisationen som arbetar inom välfärden och därmed ”gör skillnad”. Avgörande för arbetsgivarvarumärkets framgång är vilken målgrupp som är identifierad och hur pass välanpassad värdesproposition är efter målgruppen (Botha, Bussin, & de Swardt, 2011, ss. 5-6). Om arbetsgivarvarumärket främst är format efter den privata sektorn som

målgrupp är det tänkbart att det kan vara effektivt att förmedla skillnaden mot privata arbetsgivare men andra kommunala och regionala organisationer kan även de erbjuda möjligheten att göra skillnad och framhäva arbetet som viktigt. Enligt Botha, Bussin och de Swardt (2011, s. 6) kan arbetsgivarvarumärken som misslyckas med att skilja sig från konkurrenter upplevas som själlösa och utan identitet. Utifrån Botha, Bussin och de Swardts tankegångar kan det bli svårare för Kristianstad att attrahera de som redan arbetar i välfärdssektorn och konkurrera med andra kommunorganisationer.

Både informant BR och KR nämner den respektive kommunorganisationens storlek som ett attraktivt värde. Då organisationerna skiljer sig i deras storlekar för de fram olika fördelar med att arbeta i en organisation av den egna storleken. KR nämner exempelvis att möjligheten att arbeta i en större kommun kan locka arbetskraft från närliggande kommuner. De flesta kommuner i nordöstra Skånes LA-region har betydligt mindre kommunorganisationer, vilket gör att Kristianstad kan framstå som en annorlunda arbetsgivare. Organisationen erhåller en viss identitet genom dess storlek. Kommunen kan även tänkas vara en välkänd arbetsgivare i regionen på grund av dess relativa storlek – vilket kan göra det lättare att förmedla arbetsgivarvarumärket och nå rätt målgrupper. (Moroko & Uncles, 2008, ss. 164-165) Bromölla befinner sig på andra änden av spektrumet då man är en kommun i samma storlek som de andra närliggande kommunerna i LA-regionen, Östra Göinge och Sölvesborg. Tydligt blir att kommunen trots den tidigare oviljan att jämföra sig med Kristianstad nu ser en större möjlighet i att rikta sitt arbetsgivarvarumärke mot grannkommunen. BR lyfter att organisationens storlek möjliggör ett tätare samarbete och en möjlighet för medarbetare att påverka, vilket skiljer kommunen från större arbetsgivare som Kristianstads kommun. Samtidigt är inte kommunen den enda av sin storlek som arbetstagare i Kristianstad kan lockas till.

#### *Läget och närheten som värden*

Båda kommunerna för även fram att läge och närhet ses som fördelaktiga värden för arbetsgivarvarumärket. Både informant KR och BR uttrycker att kommunikationsmöjligheterna är goda för att pendla in till kommunen för att arbeta. Skillnaden mellan kommunerna gäller vilken målgrupp man vill attrahera med närheten som ett värde. I Kristianstad lyfts pendlingsmöjligheter för att attrahera boende i Öresundsregionen då det identifierats som en rekryteringsbas med stor potential. I



Bromölla är perspektivet snarare begränsat till närliggande kommuner, där det identifierats en stor möjlighet att attrahera arbetstagare. Genom att rikta sig mot en specifik del av marknaden kan arbetsgivarvarumärken bättre anpassas efter målgruppens behov (Botha, Bussin, & de Swardt, 2011, ss. 5-6). Bilden av kommunens läge anpassas av kommuner efter de målgrupper som finns. För arbetstagare i närliggande kommuner kring Bromölla ser läget bra ut när kommunen lyfter närheten till grannkommunerna och pendlingsmöjligheterna. För boende i Öresundsregionen lockar Kristianstad genom de pendlingsmöjligheter dit som kommunen erbjuder. I Wæraas, Bjørnå och Moldenæs (2015, ss. 1286-1287) undersökning associeras läge och närhet främst med kommuners platsmarknadsföring. Där Wæraas, Bjørnå och Moldenæs undersökning varumärkesbyggandet kring platsen och arbetsgivaren har skilda värden, visar empirin att kommunerna ser läget och platsens kommunikationsmöjligheter som attraktiva värden att lyfta som arbetsgivare. Detta kan tänkas vara en indikator för att kommunens varumärken som plats och arbetsgivare är mer sammankopplade mer än vad som framgår i den tidigare tolkningen av kommunens tre olika roller (Wæraas, Bjørnå, & Moldenæs, 2015, s. 1287). Varumärkesbyggandet kan därmed vara svårt att dela upp i tre skilda roller när både målgrupper och relevanta värden är integrerade i flera av rollerna.

#### 4.2.1 Skåne läns regionala utvecklingsstrategi

Skånes regionala utvecklingsstrategi visar regionen på ett sätt liknande strategin för flerkärnighet som publicerades några år tidigare och visades i bakgrunden och innehåller liknande idéer. Grunden för bilden är fortfarande de två arbetsmarknadsregionerna: sydvästra Skåne med Malmö/Lund/Helsingborg som tillväxtmotorer och nordöstra Skåne med Hässleholm/Kristianstad som potentiell gemensam tillväxtmotor.

Region Skåne vill genom strategin binda ihop hela länet till *en* gemensam arbetsmarknad i syfte att möjliggöra ”en bättre tillgång till hela Skånes utbud av boende, arbeten, tjänster /.../”. (Region Skåne, 2014, s. 29) Framförallt ska kommunikationer användas för att gynna flerkärnigheten i länet, vilket illustreras i Figur 2. De olika delarna i regionen ska fungera som sammankopplade ”draglok”, där de stärker varandra som en del av en gemensam helhet. En hierarki i regionen förklaras genom att alla orter ska utvecklas utifrån ”sin egen karaktär och geografiska sammanhang” (Region Skåne, 2014, s. 29).

**Figur 2**  
Det flerkärniga Skåne



Källa: (Region Skåne, 2014, s. 31)

De olika roller som uttrycks benämns som tillväxtmotorer och regionala kärnor. I Figur 2 illustreras den regionala flerkärnigheten som strategin redogör för. Figuren illustrerar tillväxtmotorerna Lund, Malmö, Helsingborg och potentiella tillväxtmotorn Hässleholm/Kristianstad, samt den utomregionala tillväxtmotorn Köpenhamn. Dessa tillväxtmotorer ska bidra med att genom fortsatt tillväxt göra Skåne konkurrenskraftigt samt genom att sprida synergieffekter utåt till andra delar av länet. I figuren markeras även Ystad, Trelleborg och Landskrona som regionala kärnor, då deras geografiska lägen och funktioner ses som sammanbindande för regionen. Kommunikationsmöjligheterna ses som avgörande för flerkärnigheten, inom vilket regionala kärnor har en viktig roll. (Region Skåne, 2014, ss. 29-31)

Den regionala utvecklingsstrategin benämner inte vad kommuner som inte är regionala kärnor eller tillväxtcentrum har för specifik roll i den regionala utvecklingen men betonar att regionen har en omfattande landsbygd som är beroende av kärnor och vice versa.

Samverkan mellan stad och landsbygd ska utvecklas och främjas genom insatser för att stärka regionens landsbygd. Strategin betonar även vikten av att kommunerna behöver samverka över gränserna med fokus på regionens utveckling genom kommunernas olikheter. (Region Skåne, 2014, s. 29)

#### 4.2.2 Analys av hur den regionala hierarkin kan påverka kommunernas arbetsgivarvarumärke

I Skånes regionala utvecklingsstrategi fördelas de olika kommunerna in i olika positioner med ett tydligt fokus på tillväxtpoler som ledande för den regionala utvecklingen. Figur 2 visar tre olika nivåer som kommuner befinner sig på. Störst i den regionala utvecklingen är de kommuner som är *tillväxtmotorer*, därefter kommuner som är *regionala kärnor* och minst är kommuner som *saknar uttalad roll*. Utifrån dessa regionala roller går det att identifiera en regional hierarki sett till kommuners markerade storlek och uttalade roll. Kristianstad och Hässleholm kan dock ses befinna sig i en något lägre position än andra tillväxtmotorer, då kommunerna endast fungerar som en funktionell tillväxtmotor tillsammans.

#### *Kopplingen mellan regional hierarki och kommuners arbetsgivarvarumärke*

Varken Kristianstad eller Bromölla har ett uttalat fokus på att framhäva den regionala rollen i sina arbetsgivarvarumärken idag men det går att argumentera teoretiskt för att deras arbetsgivarvarumärken påverkas av den regionala hierarki som den regionala utvecklingsstrategin syftar till att utveckla. Även om kommunerna inte aktivt arbetar med att förmedla den regionala rollen i arbetsgivarvarumärket kan den påverka det, då arbetsmarknadens uppfattningar är avgörande för hur varumärket ser ut. Varumärket innefattar de finansiella och icke-finansiella fördelar som en organisation kan erbjuda och det är arbetstagarens uppfattningar om fördelarna avgör hur varumärket ser ut (Backhaus & Tikoo, 2004). Avgörande för konkurrenter i en regional arbetsmarknad blir därför vilka fördelar som attraherar arbetskraft. Krugmans (1991) resonemang om hur en regional arbetsmarknad utvecklas grundar sig i idén om att arbetskraft lokaliseras där de förväntar sig att framtida fördelar ska förekomma i form av ökande reallöner. Motsatt effekt kan uppstå i regioner där arbetskraften uppfattar framtida nackdelar som troliga.

Myrdal argumenterar för att aktivitet och tillväxt i en regional arbetsmarknad koncentrerar sig i delar där tillväxten redan är hög och att det leder till cirkelsamband med en ökande tillväxt i regionala tillväxtspiraler. (Chorley & Haggett, 1967, ss. 258-259) Utifrån Krugman och Myrdals idéer lockas arbetskraft till tillväxtcentrum eller regioner med uppfattade framtida fördelar. Enligt Botha, Bussin och de Swardt (2011, ss. 5-6) behöver organisationer anpassa sina arbetsgivarvarumärken efter målgruppens behov och förväntningar hos en arbetsgivare, vilket innebär att kommuner som konkurrerar om arbetskraft i en regional arbetsmarknad bör se till vad arbetsmarknaden efterfrågar. Om teorier inom regional dynamik appliceras tillsammans med de idéer som presenterats för varumärkesbyggande bör en kommunorganisations förmåga att attrahera genom sitt arbetsgivarvarumärke vara beroende av dess regionala kontext och därmed dess position i den regionala hierarkin.

#### *Bromölla kommuns hierarkiska positions påverkan på arbetsgivarvarumärket*

Bromölla har ingen specifik uttalad roll i den regionala utvecklingsstrategin, utan är en av de kommuner som varken är en tillväxtmotor eller en regional kärna. Utifrån strategin framstår kommunen snarare som en perifer kommun som huvudsakligen kan erbjuda en annan livsmiljö än den i storstäder och centrum. Kommunen tilldelas ingen aktiv roll i strategin, utan ska snarare utvecklas genom att passivt motta spridningseffekter från tillväxtmotorn Hässleholm/Kristianstad. Detta kan leda till att kommunens arbetsgivarvarumärke försvagas i samband med att arbetskraften inte lockas till kommunen i lika stor utsträckning som kommuner högre upp i den regionala hierarkin. Framtida förväntningar på var tillväxten kommer vara kraftig gör det mer troligt att arbetskraften i kringliggande kommuner attraheras till Kristianstad. Bromölla förlitar sig på att kunna förmedla ett finansiellt värde i värdespropositionen, vilket kan förhindras av att inga förväntningar finns på att reallöner ska öka i en kommun lågt ner i den regionala hierarkin. Botha, Bussin och de Swardt (2011, ss. 8-9) uppmärksammar kommunikationens betydelse för arbetsgivarvarumärket och menar att det bör innehålla genuina och autentiska budskap om organisationens värde. Om kommunen för fram finansiella värden som en fördel i kommunen, samtidigt som arbetsmarknaden snarare tror att fördelarna är lagda hos tillväxtmotorerna, riskerar arbetsgivarvarumärket att uppfattas som falskt. Även om kommunen har möjlighet att idag erbjuda högre löner är

det avgörande vilka kommuner som i framtiden uppfattas kunna erbjuda bäst fördelar (Krugman, 1991, ss. 19-23) Kommunen kan därför ha ett större behov av att framstå som attraktiv genom de spridningseffekter som Kristianstad kan generera. Ett exempel på förutsättningar som gynnar spridningseffekter är infrastruktur och kommunikationsmöjligheter (Chorley & Haggett, 1967, ss. 258-259). Om kommunen fortsätter att föra fram kommunikationsmöjligheter och närhet till Kristianstad som fördelar i arbetsgivarvarumärket kan den lättare framtida förväntningar på kommunens utveckling skapas. Detta kan i sin tur stärka förtroendet för kommunens framtida förutsättningar och göra arbetsgivarvarumärket mer attraktivt.

Samtidigt som kommunen, i enlighet Krugmans (1991, ss. 19-23) idéer om hur arbetskraft rör sig regionalt, står inför en utmaning i att skapa en förväntan om hur väl man kan utnyttja Kristianstads spridningseffekter, kan arbetsgivarvarumärket även gynnas genom den hierarkiska roll som kommunen befinner sig i. Som benämnt av BR ser kommunen en stor möjlighet i att vara en liten kommun då organisationens anställda ges goda förutsättningar att påverka i arbetet. Som värde kan det vara attraktivt för arbetstagare med erfarenhet av större organisationer, vilket innebär att Kristianstads fortsatta tillväxt med Bromölla som närliggande granne kan medföra att arbetsgivarvarumärket stärks. Det går därmed att se Bromöllas arbetsgivarvarumärke som beroende av hur närheten till Kristianstad utnyttjas, både i hur väl kommunen utnyttjar och förmedlar att den kan utnyttja spridningseffekter och hur unik organisationen är i dess erbjudna möjligheter jämfört med den större organisationen i grannkommunen.

I den regionala hierarkin framstår kommunen som en av många andra mindre kommuner utan en särskild roll, jämfört med tydligt uttryckta tillväxtmotorer. Det kan förvärra problemet som Wæraas, Bjørnå och Moldenæs (2015, ss. 1299-1301) uppmärksammar, där mindre kommuner har svårt att utveckla ett framträdande arbetsgivarvarumärke då platsen blir bortglömd bland större kommuner. Bromöllas förutsättningar för att integrera *#jagärbromölla* i utvecklingen av arbetsgivarvarumärket ses som begränsade utifrån vad som lyfts av invånarna som deltar i satsningen. Kommunen ser att det finns ett stort behov av att satsa på kommunikationen som ett led i att skapa en bild av att Bromölla finns, då många inte känner till kommunen. Problematiken med att mindre kommuner behöver skapa en attraktiv bild av platsen för att inte riskera att bli bortglömda till förmån för större kommuner och centrum är något som speglar vad Wæraas, Bjørnå och Moldenæs (2015, ss. 1299-1301) tidigare fann bland norska kommuner. En position lågt i den

regionala hierarkin kan medföra att Bromöllas kommunikationssatsningar även i framtiden behöver centreras i att framstå som en unik plats, vilket kan innebära att friluftsvärden och tillgång till natur, värden som inte har en direkt relevans för arbetsplatsen, behöver framhävas ytterligare.

#### *Kristianstad kommuns hierarkiska positions påverkan på arbetsgivarvarumärket*

Kristianstad markeras som en potentiell tillväxtmotor tillsammans med Hässleholm. Idén med Kristianstads och resterande tillväxtmotorers roll i regionen liknar de idéer som Krugman och Myrdal fört fram. Aktiviteten och tillväxten växer i sedan tidigare expanderande regioner, vilket kan generera spridningseffekter till kringliggande orter genom rumsliga flöden. (Chorley & Haggett, 1967, ss. 258-259) Med bakgrund i att Kristianstad redan har utvecklats till att bli ett centrum i LA-regionen i nordöstra Skåne tillsammans med Hässleholm, syftar den regionala utvecklingsstrategin till att fortsätta satsa på kommunen som en tillväxtpol där tillväxt koncentreras. Kommunen är inte en lika kraftig tillväxtmotor som Lund, Malmö eller Helsingborg, vilket kan innebära att det finns ett behov av att bygga upp förväntningar på kommunen för att arbetskraft ska attraheras. För att kunna konkurrera med självständiga tillväxtcentrum som redan idag är utvecklade är Kristianstad beroende av att kunna erbjuda tillräckligt stora framtida fördelar för att vara ett attraktivt alternativ. I den regionala utvecklingsstrategin ses Kristianstad och Hässleholm som en potentiell gemensam motor, vilket utifrån Krugmans (1991, ss. 19-23) idéer kan tänkas skapa förväntningar hos arbetsmarknaden och således attrahera arbetskraft. För att kommunen ska kunna utnyttja den hierarkiska positionen till att stärka arbetsgivarvarumärket behöver det därför integrera ett fokus på funktionen som tillväxtmotor och framhäva de framtida fördelar som kan genereras.

Även i det fall att kommunen utvecklas som tillväxtmotor kan arbetsgivarvarumärket påverkas negativt. Kommunen är beroende av hur väl det går att integrera arbetsgivarvarumärket med en gemensam utveckling tillsammans med Hässleholm. KR uttryckte storleken som en attraktiv fördel med att arbeta i Kristianstad, vilket kan vara ett värde som påverkas när kommunen ska växa gemensamt med Hässleholm. Det blir svårare för Kristianstad att framstå som en unik kommunorganisation när Hässleholm växer ytterligare, särskilt när Hässleholm har bättre kommunikationsmöjligheter mot resterande tillväxtmotorer. Om Kristianstad ska nå den angivna målgruppen i

Öresundsregionen kan det vara svårt att utveckla arbetsgivarvarumärket som den största kommunen i LA-regionen om Hässleholm erbjuder bättre pendlingsmöjligheter och fyller samma funktion. Om kommunen inte erbjuder ett unikt värde riskerar Hässleholm att locka till sig en större del av arbetskraften i Öresundsregionen. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502) (Botha, Bussin, & de Swardt, 2011, s. 6).

Kristianstad har inte problemet med att behöva utmärka platsen då kommunen redan är stor och relativt välkänd samt fungerar som ett nav i LA-regionen. I enlighet med Wæraas, Bjørnå och Moldenæs (2015, ss. 1299-1301) undersökning kan kommunen lägga mer av sin kommunikation på arbetsgivarvarumärket, där det stora fokuset ligger på att integrera *Sveriges viktigaste jobb*-satsningen för att föra fram värden i hur kommunen arbetar. Funktionen som tillväxtmotor skapar ännu fler möjligheter för Kristianstad att bli en attraktiv arbetsgivare då kommunen framhävs ytterligare som en central plats i regionen. Samtidigt finns en paradox i en fortsatt satsning på *Sveriges viktigaste jobb* som kommunikationsstrategi. Om Kristianstad fortsätter att växa som tillväxtmotor med ett ökande skatteunderlag går det att ifrågasätta hur genuint budskapet är om att de viktigaste jobben finns i Kristianstad. Det går istället att argumentera för att jobben i kommunen blir mindre viktiga än de i en mindre kommun i utkanten av regionen, dit tillväxt inte koncentreras i lika stor utsträckning.

## 5. Slutsatser

Uppsatsens syfte är att undersöka hur positioner i den regionala hierarkin kan påverka kommunorganisationers arbete med att utveckla arbetsgivarvarumärket. Utifrån den insamlade empirin och den tillhörande analysen gavs följande svar på frågorna:

a) *Hur arbetar Bromölla och Kristianstads kommun med att utveckla respektive arbetsgivarvarumärke?*

Båda kommunerna arbetar aktivt med att forma sina arbetsgivarvarumärken och har värden de anser bör lyftas för att framstå som attraktiva. Bromölla lägger en större vikt vid de finansiella fördelar som kan erbjudas, medan Kristianstad främst fokuserar på det psykologiska värdet av att ha ett viktigt arbete. Organisationens storlek ges också betydelse i arbetsgivarvarumärket och båda kommunerna vill framföra vilka fördelar som deras respektive storlekar genererar för de som arbetar i organisationen. Kommunorganisationens läge är ett annat värde som lyfts och identifieras som viktigt att använda sig av, främst i samband med vilka kommunikationer och pendlingsmöjligheter som kan erbjudas genom läget. Kommunerna skiljer sig i vilka målgrupper som arbetsgivarvarumärket riktas till. Kristianstads kommun ser den privata sektorn och boende i Öresundsregionen som en viktig rekryteringsbas att utnyttja. Bromölla ser ett större behov av att utnyttja närliggande kommuner och specifikt Kristianstad i den fortsatta utvecklingen av arbetsgivarvarumärket.

b) *Hur kan kommunernas givna hierarkiska positioner i Skånes regionala utvecklingsstrategi påverka kommunens arbetsgivarvarumärke?*

Kommunernas positioner i den regionala hierarkin skapar både hinder och möjligheter för kommunernas arbetsgivarvarumärken. Det teoretiska sambandet mellan varumärke och den regionala arbetsmarknaden tydliggör att ett effektivt arbetsgivarvarumärke för en kommunorganisation anpassar sig till den regionala arbetsmarknadsdynamiken. Påverkan beror på den hierarkiska roll som tilldelats och kommunerna behöver anpassa sina arbetsgivarvarumärken utifrån den för att lyckas attrahera personal. För Bromölla kan positionen längst ner i hierarkin innebära att arbetsgivarvarumärket behöver lyfta fram närheten till Kristianstad som en möjliggörande faktor för att kunna erbjuda finansiella fördelar som höga reallöner i framtiden. Positionen innebär också att arbetsgivarvarumärket har sämre förutsättningar att kommuniceras ut då kommunen



behöver satsa ytterligare på att stå ut bland kommuner högre upp i hierarkin. Kommunen har även en möjlighet i dess position då det innebär att kommunen kan erbjuda en fortsatt stor möjlighet för anställda att påverka och göra skillnad.

Kristianstads position ger andra förutsättningar för arbetsgivarvarumärket. För att kunna attrahera arbetskraft är det av vikt att Kristianstad framhäver den potentiella rollen som tillväxtmotor som delas med Hässleholm. Samtidigt kan inte Kristianstad utnyttja dess roll helt, då Hässleholm erbjuder liknande värden. Kristianstad kan utifrån den position som tilldelats ha ett större behov av att utveckla unika värden som särskiljer kommunen från dess konkurrent. Satsningar som *Sveriges viktigaste jobb* riskerar att vara mindre kraftiga i takt med att kommunen växer och behöver särskilja sig inte bara från kringliggande kommuner utan andra tillväxtmotorer.

Utifrån dessa svar går det att besvara frågeställningen *Hur kan en kommuns position i den regionala hierarkin påverka förutsättningarna för att utveckla kommunorganisationers attraktivitet som arbetsgivare?*

Positionen i den regionala hierarkin kan både direkt påverka hur attraktiva kommunorganisationer uppfattas vara i den regionala arbetsmarknaden och indirekt skapa möjligheter och hinder för en fortsatt utveckling av attraktiviteten. De möjligheter och hinder som skapas varierar beroende på vilken position som kommunorganisationens kommun befinner sig i. Direkt påverkan sker i form av arbetsmarknadens förväntningar på framtida fördelar, vilket gör att kommunorganisationer i tillväxtmotorer blir mer attraktiva än perifera kommuners organisationer. För att kunna framstå som en attraktiv arbetsgivare behöver kommuner lägre ner i hierarkin kunna visa att de kan utnyttja de spridningseffekter som genereras i tillväxtcentra.

Undersökningen har kunnat visa att kommunorganisationers arbetsgivarvarumärke påverkas av kommunens position i en regional arbetsmarknad på flera sätt. Tidigare forskning har behandlat varumärkesbyggande i kommunorganisationen som uppdelat mellan dess roll som plats, arbetsgivare och politisk institution. Undersökningen bidrar teoretiskt genom att visa att kommunorganisationer påverkas av uppfattningar om platsen och den större regionala kontexten. Undersökningens praktiska relevans uppnås genom ett bidrag i form av en redogörelse av kommunernas arbete med arbetsgivarvarumärket och en analys av deras förutsättningar att utvecklas.

## 5.1 Avslutande reflektioner och förslag till vidare forskning

Studien är en jämförande fallstudie mellan två svenska kommunorganisationer som inte syftar till att vara generell för samtliga kommunorganisationer. Studiet av ämnesområdet kan utvecklas i flera led.

Den teoretiska koppling som görs i studien utgår från ett smalt urval av teori inom personalvetenskap och regional dynamik. Andra teorier kan visa på andra samband mellan hur en organisations attraktivitet påverkas av regional hierarki.

Ett annat empiriskt underlag kan även vara av intresse för vidare forskning. Det teoretiska ramverket skulle kunna appliceras på andra kommuner, andra regionala hierarkier eller andra sorters organisationer.

Studien hade även kunnat genomföras med hjälp av samma fallkommuner och samma teori men utifrån en annan datainsamling. Genom att fokusera på hur fallkommunerna uppfattas med en undersökning av rekryteringsbasens inställning till kommunerna hade resultatet kunnat vara annorlunda, med en annan bild av hur arbetsgivarvarumärket ser ut och påverkas.

## 6. Källförteckning

- Arbetsförmedlingen. (2018). *Jobbmöjligheter i Skåne Län 2018*. Arbetsförmedlingen. Hämtat den 22 maj 2018
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9:(4-5).
- Botha, A., Bussin, M., & de Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management* 9(1).
- BR, I. (den 26 April 2018). Telefonintervju med Informant BR. (N. Lindmarker, Intervjuare)
- Bromölla kommun. (2017). *Budget 2018*. Bromölla: Bromölla kommun.
- Bromölla kommun. (2018a). *Buss, tåg, flyg och taxi: Bromölla kommun*. Hämtat från Bromölla kommun: <https://www.bromolla.se/trafik-och-resor/buss-bat-och-tag/> den 15 maj 2018
- Bromölla kommun. (2018b). *Årsredovisning: Bromölla Kommun*. Hämtat från Bromölla kommun: <https://www.bromolla.se/kommun-och-politik/kommunfakta/ekonomi/arsredovisning/>
- Bromölla kommun. (2018c). *Lediga jobb: Bromölla kommun*. Hämtat från Bromölla kommun: <https://www.bromolla.se/stodunktioner/lediga-jobb/> den 13 maj 2018
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Chorley, R., & Haggett, P. (1967). *Models in Geography*. London: Methuen.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur .
- Gudergan, S., Lings, I., & Wilden, R. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* 26(1-2).
- Hagman, J. (den 16 Januari 2017). *I Skåne saknas över hundra socionomer*. Hämtat från Sveriges Radio: <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=96&artikel=6608751> den 22 maj 2018
- Knox, S., & Maxwell, R. (2010). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management* 25(9-10).
- Kompetenssamverkan Skåne. (2016). *Regional strategi för långsiktigt hållbar kompetensförsörjning i Skåne*. Region Skåne.
- KR, Informant. (den 18 April 2018). Intervju med Informant KR. (N. Lindmarker, Intervjuare) Kristianstad.

- Kristianstads kommun. (den 15 december 2017). *Jobba hos oss: Kristianstads kommun*. Hämtat från Kristianstads kommun: <https://www.kristianstad.se/sv/naringsliv-och-arbete/arbete/lediga-jobb/jobba-hos-oss/> den 18 maj 2018
- Kristianstads kommun. (2018a). *Buss, tåg och flyg: Kristianstads kommun*. Hämtat från Kristianstads kommun: <https://www.kristianstad.se/sv/trafik-och-resor/buss-tag-och-flyg/> den 28 april 2018
- Kristianstads kommun. (2018b). *Kommunens organisation: Kristianstads kommun*. Hämtat från Kristianstads kommun: <https://www.kristianstad.se/sv/kommun-och-politik/kommunens-organisation/> den 28 april 2018
- Kristianstads kommun. (2018c). *Årsredovisning 2017*. Kristianstad: Kristianstads kommun.
- Kristianstads kommun. (2018d). *Handlingsplan kompetensförsörjning, Kristianstads kommun*. Kristianstad: Kristianstads kommun.
- Kristianstads kommun. (2018e). *Lediga jobb: Kristianstads kommun*. Hämtat från Kristianstads kommun: <https://www.kristianstad.se/sv/naringsliv-och-arbete/arbete/lediga-jobb/> den 18 maj 2018
- Krugman, P. (1991). *Geografi och handel*. Stockholm: SNS Förlag.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet* (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Långtidsutredningen. (2015). *SOU 2015:101 Demografins regionala utmaningar*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management* 16:(3).
- Myrdal, G. (1957). *Economic Theory and Underdeveloped regions*. London: Gerald duckworth & Co.
- Nationalencyklopedin. (den 2 maj 2018). *Skåne län: Nationalencyklopedin*. Hämtat från Nationalencyklopedin: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/sk%C3%A5ne-l%C3%A4n> den 14 maj 2018
- Nationalencyklopedin. (u.d.). *Paul Krugman: Nationalencyklopedin*. Hämtat från Nationalencyklopedin: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/paul-krugman> den 14 maj 2018
- Perkiö, H. (den 18 maj 2017). Nu tar de unga över kommunerna. *Dagens Samhälle*. Hämtat från <https://www.dagenssamhalle.se/nyhet/nu-tar-de-unga-over-kommunerna-17222> den 22 maj 2018
- Region Skåne. (2013). *Strategier för det flerkärniga Skåne*. Skåne: Region Skåne, Avdelningen för samhällsplanering.
- Region Skåne. (2014). *Det Öppna Skåne 2030: Skånes Regionala Utvecklingsstrategi 2014*. Skåne: Region Skåne.

- Rohr-Zänker, R. (2001). How to Attract Managers and Professionals to Peripheral Regions? Recruitment Strategies in the Weser-Ems Region, Germany. *European Planning Studies, Vol. 9, No. 1, 2001*.
- Rådet för främjande av kommunala analyser. (u.d.). *Jämföraren: Kommun- och landstingsdatabasen*. Hämtat från Kommun- och landstingsdatabasen: <https://www.kolada.se/> den 7 maj 2018
- Statistiska Centralbyrån. (2017). *Lokala arbetsmarknader (LA): Statistiska Centralbyrån*. Hämtat från Statistiska centralbyrån: <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/registerbaserad-arbetsmarknadsstatistik-rams/produktrelaterat/Fordjupad-information/lokala-arbetsmarknader-la/> den 9 maj 2018
- Statistiska Centralbyrån. (den 27 April 2018). *Kommunfakta: Statistiska Centralbyrån*. Hämtat från Statistiska Centralbyrån: <https://www.scb.se/vara-tjanster/regionala-statistikprodukter/kommunfakta/> den 9 maj 2018
- Statistiska Centralbyrån. (u.d.). *Kommuner i siffror: Statistiska Centralbyrån*. Hämtat från Statistiska Centralbyrån: <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/kommuner-i-siffror/#?region1=1290&region2=1272> den 7 maj 2018
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2017a). *Hur uppfattas välfärdsjobben: Sveriges Kommuner och Landsting*. Hämtat från Sveriges Kommuner och Landsting: <https://skl.se/arbetsgivarekollektivavtal/sverigesviktigastejobb/huruppfattasvalfardsjobben.13351.html> den 22 maj 2018
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2017b). *Samhällstrender inom välfärdssektorn: Sveriges Kommuner och Landsting*. Hämtat från [www.skl.se](http://www.skl.se): <https://skl.se/arbetsgivarekollektivavtal/sverigesviktigastejobb/samhallstrenderinomvalfardssektorn.13350.html> den 25 april 2018
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2017c). *Regional utvecklingsplanering: Sveriges Kommuner och Landsting*. Hämtat från Sveriges Kommuner och Landsting: <https://skl.se/samhallsplaneringinfrastruktur/regionalutvecklingregionbildning/regionalutvecklingsplanering.2690.html> den 15 maj 2018
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2018). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden - Rekryteringsrapport 2018*. Stockholm: Åtta.45.
- TT. (den 8 februari 2017). "Akut situation" för 50 svenska kommuner. *Sydsvenskan*. Hämtat från <https://www.sydsvenskan.se/2017-02-08/akut-situation-for-50-kommuner> den 22 maj 2018
- Wæraas, A., Bjørnå, H., & Moldenæs, T. (2015). Plaze, Organization, Democracy: Three strategies for municipal branding. *Public Management Review, 17(9)*, 1282-1304.

Wagner, C. (den 26 Augusti 2016). Akut brist på personal - hård konkurrens mellan kommunerna. *Hallands Nyheter*. Hämtat från <http://www.hn.se/nyheter/falkenberg/akut-brist-p%C3%A5-personal-h%C3%A5rd-konkurrens-mellan-kommunerna-1.3728160> den 22 maj 2018

# Bilagor

## **Bilaga A**

Intervjuformulär: Förberedda frågor

1. Ge gärna en kort överblick över hur kommunorganisationens arbete med kompetensförsörjning ser ut. Vad arbetar ni med just nu?
2. Har kommunen en övergripande strategi för kompetensförsörjning som är ledande för förvaltningarna eller skiljer sig strategierna mycket från förvaltning till förvaltning?
3. Hur har kommunens tillgång till personal utvecklats över åren? Har du kunnat se en förändring i kommunorganisationens behov av och tillgång till personal under den tid du arbetat i organisationen?
4. Har du en uppfattning om hur den geografiska spridningen bland de som arbetar i kommunorganisationen ser ut – var bor de anställda? Inpendling från andra kommuner?
5. a) Vilka unika kvaliteter och värden har x kommun som arbetsgivare?  
b) Vad skiljer er från andra arbetsgivare i kommunen och kranskommunerna?  
c) Vad skiljer er kommunorganisation som en arbetsplats från andra kommunorganisationer?
6. Vilka unika kvaliteter och värden har x kommun som arbetsort?