

## Bilaga 2

### *Bakgrund: Process och Analys*

I denna bilaga förklaras bakgrunden till strategiarbetet Skellefteå 2030; vilka förutsättningar som fanns och hur arbetet med att ta fram en strategi har sett ut.

Processen har gått från problemformuleringen via teori, SWOT-analys, medborgardialog, inriktningsunderlag och remiss fram till det färdiga strategiförslaget. Processen har dock växlat fram och tillbaka mellan tre spår; arbete i kommunal arbetsgrupp, arbete tillsammans med bredare samling av kommunala tjänstepersoner samt arbete med invånare, företag och organisationer. Allt under styrning av politisk- och tjänstepersonledning. Skellefteåborna och samhället i stort har haft möjlighet att se vilka framsteg som gjorts och tycka till om arbetet vid tre tillfällen; initial invånardialog med hjälp av framtidworkshopar, inriktningsunderlaget och remissen.

### **STEG 1. GRUNDFÖRUTSÄTTNINGAR**

Skellefteå kommun står inför två utmaningar; en befolkning som blir allt äldre och riskerar att minska samt en befolkning som blir mer koncentrerad till vissa platser. Det är i sig inget ovanligt. De flesta av Sveriges kommuner har samma utmaningar på grund av framför allt urbaniseringen och hur arbetsmarknaden och kraven på utbildning utvecklats. Skellefteås politiska ledning vill att Skellefteå ska växa, och i samband med detta beslutade kommunfullmäktige hösten 2012 att genomföra ett omfattande strategiarbete.

Åldersstrukturen visar att befolkningen riskerar att börja minska kraftigt om cirka tio år, även om åren 2012-2014 visat på en ökande trend, på grund av att allt fler från den stora efterkrigsgenerationen kommer att komma upp i åldrar kring 75-80 år. Den del av befolkningen som är i barnafödande ålder kan dock realistiskt sett inte skaffa tillräckligt många barn för att på sikt få befolkningen i balans, så lösningen ligger kort och gott i att fler måste flytta in och färre måste flytta ut. Skellefteå behöver bli en mer attraktiv plats för större mängder människor. Att växa som plats säger i grunden ingenting om hur människorna som bor på platsen mår och känner sig, men en växande plats skapar goda förutsättningar för en långsiktig positiv utveckling. Med människor följer kunskap och förmågor som omvandlas till ekonomisk utveckling genom arbete, innovationer och entreprenörskap, och när fler människor arbetar, föder barn eller driver företag byggs t.ex. vägar och förskolor som ett svar på en ökad efterfrågan. Fler människor betyder större ekonomisk aktivitet. Det säkraste sättet att skapa ekonomisk tillväxt är därmed att satsa på att befolkningen ökar. Men det är inte alltid synonymt, det gäller alltså att den nya befolkningen samtidigt kommer i produktiv sysselsättning.” Med detta i åtanke så inleddes arbetet inom Skellefteå 2030 med att se på hur och varför människor väljer olika orter.

### Varför flyttar då människor?

De flesta är överens om att människor flyttar för arbete och utbildning, för släkt och vänner eller för livsmiljö och livsstil<sup>1</sup>. Sanningen ligger dock i en blandning av anledningar, eftersom människor är komplicerade och väger samman allt till en kompromiss. Någon kanske väljer ett mindre lockande arbete

<sup>1</sup> Se t.ex. Tillväxtnalys "Varför är vissa platser mer attraktiva för boende än andra?" 2014

för att komma nära sin mamma, och någon annan ställd inför samma val skulle flytta ensam till främmande land för drömjobbet. En ambitiös plats måste arbeta för att det ska finnas fina arbetstillfällen och fina miljöer som passar de potentiella invånarnas tycke och smak och väger tungt i den mentala kompromissen. Detta eftersom det i praktiken är svårt att påverka var människors släkt och vänner finns, men det blir mer intressant när fokus sätts på vilka grupper de potentiella invånarna kommer från. Att tänka på människor i målgrupper ger i sin tur generella ledtrådar till vad de är intresserade av, för även om t.ex. alla unga kvinnor inte tycker lika om allt finns det sannolikt saker de oftare uppskattar än någon annan grupp, och i kombination med Skellefteås förutsättningar visar det på vad som rent strategiskt är rätt väg att gå för att öka befolkningen.

Vissa saker är däremot viktiga, men inte direkt avgörande för valet av bostadsort. Saknar man dem eller de är märkbart dåliga så blir platsen mindre attraktiv, men det finns inte motsvarande positivt värde i att de är väldigt bra. Bl.a. återfinns delar av så väl privat som offentlig service här; t.ex. tillgång till vård och omsorg, matbutiker, skola, banktjänster osv.

### Vilka är det då som flyttar till och från Skellefteå?

Flyttströmmarna till och från Skellefteå följer ett tydligt mönster som känns igen från många platser i Sverige; det är stora strömmar både in och ut i åldersklasserna 20-39, med viss övervikt för utflyttningen i klassen 20-24 och viss övervikt för inflyttningen bland 25-39. Det beror på att många ungdomar flyttar framför allt för utbildning, och att många - men inte tillräckligt många - väljer Skellefteå i en mer etablerad fas när det exempelvis är aktuellt att bilda familj. Många av inflyttarna är hemvändare, men långt ifrån alla. Flyttlassen går primärt till och från Umeå samt storstadsregionerna, vilket stämmer väl överens med utbud av utbildningar och var det finns flest arbetstillfällen. Efter 40 stannar flyttningen mellan kommuner i praktiken av. Vi vet att de största tillgängliga strömmarna är mellan 20-39, precis som det ser ut i hela Sverige, och att det verkar svårare att vara en attraktiv plats just för åldrarna 20-25.

Det är alltså de unga vuxna som flyttar mest, men bland in- och utflyttarna finns även en tydlig ström av nyanlända utrikesfödda som är en enorm potential. Idag utgör de en betydelsefull andel av inflyttarna, men en nästan lika stor del av utflyttningen. Nästan hälften flyttar omgående till någon annan del av Sverige när de fått sitt uppehållstillstånd, vilket visar på att människor som redan finns på platsen och skulle kunna vara etablerade här istället väljer något annat när de får möjlighet. En del av den här utflyttningen är dock en medveten omflyttning från myndigheternas sida snarare än ett individuellt val, på grund av att förutsättningar lokalt saknas för etablering.

Sammanfattningsvis bör Skellefteå fokusera på att vara en attraktiv plats för unga vuxna och nyanlända, eftersom det är de grupper som redan idag finns tillgängliga för att förbättra flyttnettot. En tredje aspekt som måste beaktas är att män och kvinnors flyttmönster inte ser likadana ut; över tid har Skellefteå fått ett underskott av unga kvinnor. Andelen unga kvinnor används ofta som ett sorts mått på hur ljus framtiden ser ut för en plats,<sup>2</sup> och i kombination med uppgifter som visar att kvinnan i en parrelation ofta har sista ordet vad gäller bostadsort<sup>3</sup> så är det strategiskt för Skellefteå att fokusera extra på att vara en attraktiv kommun just för kvinnor.

<sup>2</sup> Se t.ex. Överkalix och andra mindre orter runt om i landet där underskottet kvinnor blivit påtagligt och välkänt

<sup>3</sup> Taylor, Mark. "Residential mobility, quality of neighbourhood and life course events". 2009.

## Vad är Skellefteå för sorts plats?

Grupperna nyanlända, unga vuxna och kvinnor är för omfattande för att vara särskilt likriktade, och de tycker inte likadant om allting. Därför är det inte rimligt att vara attraktiv för alla unga kvinnor eller alla nyanlända. Vi måste därför fokusera på undergrupper som har intresse och tycke som matchar det Skellefteå i praktiken kan erbjuda. Skellefteå har till exempel inte möjlighet att vara en storstad med allt vad det innebär, men kan istället erbjuda varierade miljöer och ett annat tempo. Förhoppningsvis kan dessa styrkor utvecklas så att fler som uppskattar den typen av egenskaper väljer just Skellefteå istället för en annan liknande kommun. Det handlar om att förädla Skellefteå för vår målpublik, inte att försöka göra om Skellefteå från grunden. Detta är viktigt med tanke på att det inte finns någon lösning som gör alla platser attraktiva, snarare tvärtom; varje plats måste försöka finna sin egen nyckel utifrån sina specifika utgångspunkter.<sup>4</sup> Tillsammans med Skellefteås vision om att vara en attraktiv, växande, framsynt och jämställd plats fanns ovanstående redan som grundbult för arbetet.

## STEG 2. SWOT-ANALYS

Nästa steg i strategiarbetet bestod i att samla kunskap kring Skellefteås styrkor, svagheter, möjligheter och hot. En så kallad SWOT-analys kring Skellefteås attraktivitet. Detta gjordes i två delar. Dels som en omfattande insamling och analys av befintlig skriftlig kunskap och rapporter där till exempel kommunens löpande omvärldsbevakning och trendspaning ingick. Dels genom samtal och gruppövningar med kommunala tjänstepersoner från samtliga förvaltningar.

### **SWOT-analysen utgick från material med en stor spännvidd:**

- från det lokala till det internationella
- från en detaljerad struktur- och trendanalys av vårt lokala näringsliv till en bred jämförelse av Skellefteå mot andra kommuner
- frångenomlysningar av Västerbottens olika förutsättningar, riktlinjer och utmaningar, till nationell och internationell kunskap om tillväxt nu och i framtiden.

### **Från detta material lyftes information ut och sorterades till:**

- Styrkor; saker som Skellefteå är bra på redan idag och hjälper vår utveckling
- Svagheter; saker som idag är ett problem för våra mål
- Möjligheter; saker som vi kan ta tillvara på i framtiden
- Hot, saker som kan förstöra för oss om vi inte motverkar dem

Grundtanken var att identifiera saker som är av vikt för Skellefteås utveckling i ljuset av attraktivitet och varför människor flyttar till olika orter.

<sup>4</sup> Se t.ex. teorier om s.k. endogenous development, där utveckling sker på platsens villkor och utifrån lokala möjligheter

SWOT-analysen innehöll tillslut hundratals poster från dussintals källor och löpande processer, och för att få en överblick samlades de till tolv övergripande områden som identifierats:

- Arbetsmarknad
- Boende
- Befolkning
- EU
- Infrastruktur
- Kommunens egna verksamhet
- Livsstil
- Näringsliv
- Platsen Skellefteå och dess egenskaper
- Staden
- Utbildning
- Allmänna/övriga frågor.

Värt att notera är att en viss aspekt ofta kan sorteras in under flera av de fyra kategorierna; en svaghet kanske lika gärna kan ses som en möjlighet till förbättring. Därför är det inte avgörande hur någonting kategoriseras. SWOT-analysen är lika mycket ett verktyg för att tänka mer strukturerat på komplexa och komplicerade utvecklingsfrågor. Det huvudsakliga värdet för vårt strategiarbete är snarare att kunna se vilka områden som vi på olika sätt måste arbeta med inför framtiden än att specifikt se om någon egenskap är en styrka eller en svaghet. Kunskapen som kom från kommunorganisationen fokuserade i princip på samma saker på ett övergripande plan;

- Hur befolkningen ser ut och människornas egenskaper
- Infrastrukturen
- Institutioner
- Arbetsmarknaden
- Utbudet av handel och nöjen
- Geografin och platsens naturliga egenskaper.

Mer i detalj bedömdes sedan styrkorna utifrån hur specifika de är för just Skellefteå, enligt logiken att unika styrkor är konkurrensfördelar som bör tas om hand, och hur stora konsekvenserna eller effekterna av svagheterna, möjligheterna och hoten kan bli om de beaktas eller inte. Nedan följer ett urval av de viktigaste lärdomarna.

<p>Bland styrkorna finns bl a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Positivt utrikes flyttnetto</li> <li>Få i utanförskap</li> <li>Boendekvalitet</li> <li>Servicenivån</li> <li>Flygplatsen</li> <li>Digital uppkoppling</li> <li>Ekonomiskt stark kommunorganisation</li> <li>Naturvärden</li> <li>Landsbygdsmiljöer på pendlingsavstånd från tätorter</li> <li>Minskande arbetslöshet</li> <li>Miljöteknik</li> <li>Kreativa näringar</li> <li>Platsbundna och råvaruproducerande näringar</li> <li>Högt kunskapsinnehåll i näringslivet</li> <li>IKT-näringarna</li> <li>Trygghet</li> <li>Starkt socialt kapital</li> <li>Kylan</li> <li>Ytan</li> <li>Tillgång till vatten i sjöar, åar, älvar och hav</li> <li>Campus</li> <li>Relativt många med eftergymnasial utbildning</li> </ul>	<p>Bland svagheter finns bl a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demografin med åldrande befolkning</li> <li>Könsbunden arbetsmarknad</li> <li>Ungdomsarbetslöshet</li> <li>Matchningen på arbetsmarknaden</li> <li>Integrationen</li> <li>Liten arbetsmarknad för akademiker</li> <li>Negativt inrikes flyttnetto</li> <li>Gles befolkningsstruktur geografiskt</li> <li>Mindre andel unga kvinnor</li> <li>Bostadsbrist</li> <li>Hög andel som saknar gymnasieexamen</li> <li>Avstånd och infrastruktur för resor och transporter</li> <li>Allmänna kommunikationer</li> <li>Kommunorganisationen är dålig på att prioritera</li> <li>Näringslivets samverkan lokalt och regionalt</li> <li>Beroendet av råvarubranscherna</li> <li>Relativt låg andel tjänsteproduktion</li> <li>Samverkan näringsliv och akademi</li> <li>Brist på kompletterande arbetsgivare - statliga akademiska arbeten</li> <li>Marknadsföringen</li> <li>Perifert geografiskt läge</li> <li>Få mötesplatser</li> <li>Stadskärnan</li> <li>Tillgång till högre utbildning lokalt</li> <li>Kompetensförsörjningen</li> <li>Resurser till forskning och utveckling</li> </ul>
<p>Bland möjligheterna finns bl a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besöksnäringen</li> <li>Integrationen</li> <li>Matchningen på arbetsmarknaden</li> <li>Ökad bostadsproduktion</li> <li>Person- och godstrafik på tåg</li> <li>E-tjänster</li> <li>Kultur och upplevelser</li> <li>Arbets- och livsmiljöer för kvinnor</li> <li>Tillverkningsindustrin återvänder till västvärlden</li> <li>Utvecklad teknik i näringslivet</li> <li>Gott om utrymme för expansion</li> <li>Miljö och klimat</li> <li>Ökad mångfald</li> <li>Utveckla urbana kvaliteter</li> <li>Individualiseringen</li> </ul>	<p>Bland hoten finns bl a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ökad konkurrens om människor och näringsliv</li> <li>Generationsväxlingen</li> <li>Ökad trafik på väg</li> <li>Flygplatsens överlevnad</li> <li>Urbaniseringen inom kommunen och gentemot större städer</li> <li>Miljö och klimat</li> <li>Ökad konkurrens om utbildningsplatser</li> <li>Individualiseringen</li> </ul>

## SWOT-analysen i sammanfattning

Sammanfattningsvis visar analysen på att det primärt är näringslivet och den geografiska platsen Skellefteå som står inför utmaningar.

Det gäller att sektorerna i näringslivet genom olika tillvägagångssätt och olika insatser från grupper i samhället hamnar i framkant vad gäller konkurrenskraft och utveckling för att skapa en attraktiv och växande arbetsmarknad, inte minst för unga, kvinnor och akademiker.

Vi kan förutom det ta tillvara på att platsen rent fysiskt ser ut som den gör med stora ytor, olika sorters livsmiljöer och höga naturvärden genom att se till att den alltjämt är lättillgänglig och har bra service och gott utbud, såväl för boende som för besökare och näringsliv.

På det viset kan vi även vara attraktiva för den kompetens som arbetsmarknaden efterfrågar. Målgrupperna utrikesfödda och kvinnor dök även här upp som potentiella möjligheter för att motverka de demografiska förhållandena, förhållanden som identifierades både som en orsak till många av de utmaningar Skellefteå står inför och som ett resultat av bristande attraktivitet i relation till trender och skeenden.

Vid det laget fanns god kunskap om hur Skellefteå ser ut och vilka typer av frågor Skellefteå kan behöva arbeta med i framtiden för att platsen ska bli attraktivare. Stora delar föll inom ramen för att kunna påverka de ursprungliga flyttanledningarna; arbete och utbildning, livsmiljö och livsstil. Vissa saker hamnade mer i fokus än andra, inte minst ungdomsarbetslösheten och andra negativa förhållanden på arbetsmarknaden, infrastrukturen och persontransporter samt näringslivet och kompetensförsörjningen. Dessutom bekräftades grundförutsättningarna på så vis att det behövs mer människor i kommunen och att utvecklingsarbetet måste ske mer strategiskt och samordnat än tidigare.

Efter Swot-analysen var strategiarbetet ett steg närmare att kunna slå fast vad som lokalt måste prioriteras för att så många som möjligt inom målgrupperna ska uppfatta Skellefteå som en bra plats att bo på. Däremot saknades fortfarande vad skellefteborna tycker är rätt saker att prioritera för att Skellefteå ska bli attraktivare och bättre, och därför satsades stora resurser på en invånardialog.

## STEG 3. INVÅNARDIALOG

Det blir inte ett givande resultat att ha invånardialog kring tolv ämnen samtidigt, och därmed omarbetades det samlade resultatet från SWOT-analysen till fyra fokusområden i linje med grundförutsättningarna, flyttanledningarna och den kunskap som finns inom arbets-, styr- och ledningsgrupperna:

- Kompetens och sysselsättning
- Grundläggande service
- Kommunikationer
- Levnadsmiljö och upplevelser

Dessa fyra övergripande områden fick tillsammans med varsin kortfattad lista på tänkbara insatsområden fungera som underlag och utgångspunkt för diskussion i invånardialogen. Men de gav också en fingervisning om vad som kommunorganisationen ansåg vara viktigt att prioritera vid den här tidiga tidpunkten; näringsliv och arbetsmarknad, infrastruktur framför allt för persontransport, att vardagen ska fungera och att det ska finnas fina platser att bo på och mycket att göra.

Det är en mycket handfast syn på flyttanledningarna. Allra tydligast vad gäller arbete och livsmiljö, med ett speciellt fokus på resor som föranleds av Skellefteås interna geografi och placeringen i landet.

I samband med att de fyra övergripande områdena togs fram utfördes också en matchning mot de aktuella trenderna från omvärldsanalysen, vilken visade på en mängd relevanta kopplingar. Framför allt att kompetens och sysselsättning samt levnadsmiljö och upplevelser kommer att ha en stor inverkan på hur Skellefteå påverkas

## Resultat från invånardialogen

Invånardialogen gick grundligt till väga och lyckades nå ett antal grupper som i vanliga fall inte hörs i proportion till sin mängd, t.ex barn och unga, kvinnor, småbarnsföräldrar och utrikesfödda.

Resultatet av dialogen blev ett omfattande material med synpunkter om vad som är viktigt att prioritera, så väl stort som smått och på kort och lång sikt. Materialet från dialogen bearbetades till teman på samma sätt som inom SWOT-analysen, och därefter analyserades och värderades dessa teman tillsammans med grundförutsättningarna, flyttanledningarna och det som var känt sedan tidigare från SWOT-analysen och omvärldsanalysen. Ur de fyra fokusområdena från dialogen och de tolv områdena från SWOT-analysen framkom efter detta fyra insatsområden baserade på visionens fyra delar som i sin tur rymde 15 strategiska mål.

### **Jämställd**

- Inga färdiga mål vid den här tidpunkten

### **Framsynt**

- Ekonomi baserad på kunskap och innovation
- Miljömedvetet samhälle
- Utvecklad lokal demokrati
- Ökad integration
- Världens bästa hälsa

### **Tillväxt**

- Expansivt näringsliv med fler jobb
- Expansiv bostadsmarknad
- Överbrygga geografiska avstånd
- Ökat utbyte med omvärlden
- Fler unga i sysselsättning

### **Attraktiv**

- Sveriges bästa skola
- Utvecklade och nya servicelösningar runt om i kommunen
- Ökat utbud av aktiviteter och upplevelser
- Utveckla attraktiva och varierande levnadsmiljöer runt om i kommunen

Slutsatserna och de nya strategiområdena korskontrollerades här mot dialogmaterialet via en parallell utredning utförd utanför arbetsgruppen, som på samma sätt arbetade med att tematisera materialet, och

eftersom de två resultaten i allt väsentligt stämde överens i en jämförelse så ansågs dialogen vara inlemmad på ett bra sätt i strategin.

Dialogen var ett stort steg framåt mot en strategi och hade tydlig inverkan på innehållet, mycket på grund av att detaljeringsgraden ökade betänkligt (jämför t.ex. dessa 15 mål mot de mer generella tolv områden som fanns efter SWOT-analysen ovan) och att vissa områden lyftes fram betydligt tydligare.

Speciellt värt att notera är att bostadsmarknaden och skolan ges större betydelse än tidigare, just på grund av att invånardialogen på ett helt annat sätt än de tidigare analyserna uppmärksammade de frågorna som avgörande jämte t.ex. arbetstillfällena och infrastrukturen för transporter. Bostadsbristen och skolresultaten är mycket heta frågor under dialogen, och detta uppmärksammas i analysen genom att de särskiljs mer från de icke avgörande frågor som de ursprungligen förknippades med. Även spännvidden på miljöer mellan stad och landsbygd lyfts fram, inte minst vad gäller service och att ta till vara på alla olika styrkor, och kollektivtrafik och integration är ytterligare områden som dialogen för in tydligare.

## STEG 4. RELATION MELLAN INSATSER OCH STRATEGI

Vid den här tidpunkten är strategiförslaget för första gången tydligt uppdelat i mål och insatsområden, vilket tidigare inte varit lika renodlat. I samma uppdelning lyfts de rena insatser som alltid funnits med under rubrikerna ut ur förslaget för vidare hantering i t.ex. efterföljande åtgärdsprogram - strategiförslaget pekar alltså på mål som måste uppnås för ökad attraktivitet och starkare utveckling och vilka vägar som leder dit, men inte specifikt hur man går till väga på grund av att saker kan förändras över 15 år och att insatserna därför måste vara mer flexibla än vad ett strategidokument kan vara.

Insatserna har under arbetets gång ständigt varit expertisknskapens bidrag till de olika områdena, och alltid aggregerats uppåt till mål och insatsområden, men samlas här separat i väntan på att strategin antas och genomförandet kan starta. I samband med detta slås det även fast att målgrupperna ska uppmärksammas särskilt i strategin, inte minst av pedagogiska skäl, men att utformningen av insatserna i kommande åtgärdsprogram får stå för tillämpningen och anpassningen till målgrupperna. Alla människor vill t.ex. ha attraktiva levnadsmiljöer, men våra målgrupper föredrar sannolikt generellt vissa typer av miljöer vilket måste utredas mer noggrant.

### Inriktningsunderlag

I arbetet med att ta fram nästa version efter att dialogen arbetades in så är en tydlig uppgift från styr- och ledningsgrupperna att förtydliga kopplingen till visionen och underlätta kommunikationen kring strategin. Detta utförs framför allt genom att vässa den interna logiken, så att det blir mer renodlade områden med mindre överlappningar. Inga egentliga prioriteringar görs i det arbetet, eftersom det faktiska innehållet kvarstod mer eller mindre som tidigare, men det disponeras om till att vara elva mål fördelade på tre av visionens fyra delar:

#### **Framsynt**

- Ekonomi byggd på kunskap och innovation
- Berikande utbyten och samarbeten
- Medskapande samhällsutveckling



### **Växande**

- Expansivt näringsliv
- Inkluderande samhälle
- Överbrygga geografiska avstånd
- Världens bästa hälsa
- Miljömedvetet samhälle

### **Attraktiv**

- Attraktiva och varierande levnadsmiljöer
- Rikt utbud av aktiviteter och upplevelser
- En skola i toppklass

Den fjärde delen jämställdhet har här bedömts fungera bättre som ett genomgående perspektiv som ska genomsyra allt arbete, och som exempel har integration och demokratifrågor samlats under målet medskapande samhällsutveckling och bostadsfrågan lyfts in under levnadsmiljöer. I inriktningsunderlaget har i vissa fall detaljerna flyttat från målnivå till insatsområdena, vilket allmänt bedöms vara mer konsekvent och ger färre mål och större tydlighet. Insatsområdena har dock ökat till över 50, vilket bedöms vara för många, men eftersom det vid tidpunkten kvarstod en mindre dialog, en remissrunda och två perioder för bearbetning innan strategin går till beslut så lämnas frågan och inriktningsunderlaget beslutas vara klart för presentation.

## **STEG 5. REMISSVERSIONEN**

Inriktningsunderlaget presenterades hösten 2014, dels för ett tjänstemän och politiker och dels för allmänheten via nyhetsbrev och webben, men utan större reaktioner; strategin bedöms vara på rätt spår och arbete med disposition och vidare bearbetning är vägen framåt. Fokus för arbetet blir enligt direktiv från styr- och ledningsgrupperna att fortsätta att utveckla och renodla logiken, minska överlappningar, förtydliga förhållanden etc. Detta resulterar inför remissversionen vintern 2015 i ett utkast till prioriteringar som betyder att strategin har fyra mål istället för elva och där arbete, utbildning och livsmiljö hamnar i första rummet:

- Globalt konkurrenskraftig ekonomi
- Livsvid kompetens och spetskunskap
- Varierade och attraktiva livsmiljöer
- Överbrygga geografiska avstånd

En stor skillnad i dispositionen är att visionen ska ingå i samtliga mål, snarare än att varje del av visionen ska ha ett eget mål. Detta är ytterligare ett led i att koppla strategin närmare till visionen. Varje mål får därför tre underordnade mål, ett per del av visionen, vilket totalt ger tolv specifika mål som samsas under tre övergripande. Insatsområdena har även minskat till ca. 40, men antalet insatsområden är i det här sammanhanget något sekundärt eftersom det egentligen inte påverkar vilka de stora prioriteringarna är:

### **Globalt konkurrenskraftig ekonomi**

- Breddare och spetsigare i varje sektor
- Tillväxtmotor i en växande nordlig region
- Ökad global konkurrenskraft

### **Livsvid kompetens och spetskunskap**

- Säkrad kompetensförsörjning
- Sammanhållen utbildning från förskola till högskola
- Resultat i toppklass

### **Varierade och attraktiva livsmiljöer**

- Ännu fler ska trivas i Skellefteå
- Planera för kommande generationer
- Lättare att bo för alla

### **Överbrygga geografiska avstånd**

- Enkla resor på människors villkor
- Effektiva resor och godstransporter till och från Skellefteå
- Digital delaktighet i världsklass

## Slutsatser från remissversionen

Efter noggrann bearbetning i arbets-, styr- och ledningsgrupper, utifrån grundförutsättningarna och bakgrundskunskapen, alla analyser och rapporter och all dialog, hamnar alltså strategiskt fokus för Skellefteås utveckling inför remissversionen på en handfull frågor.

Det är näringslivet och arbetsmarknaden, invånarnas utbildning och kompetens, att fler människor ska kunna bo runt om i kommunen och dessutom av olika anledningar vilja göra det både nu och i framtiden samt att det ska vara enkelt och miljövänligt att transportera människor och gods både inom kommunen och till och från kommunen.

Målen är idag betydligt mer balanserade än vid inriktningsunderlaget eller medborgardialogen, då de varierade kraftigt i bredd och innehåll. I analysarbetet har det undan för undan framkommit gemensamma beröringspunkter, och målen och insatsområdena har kommit närmare och närmare en kärna där de både är väl definierade och har en tydlig funktion för attraktiviteten och utvecklingen. Inte minst gäller det arbetsmarknad och näringsliv där bilden klarnat över vilka de stora målen egentligen är, men också livsmiljöer, som idag ger en helhetssyn på att Skellefteå ska vara en bra plats där så många som möjligt kan både bo och ha en bra fritid.

På den högsta nivån är det i själva verket likt de fyra utgångspunkterna från SWOT-analysen och medborgardialogen, som var det kommunorganisationen ursprungligen trodde skulle vara de viktigaste sakerna att utveckla utifrån det vi visste om varför människor flyttar:

- Kompetens och sysselsättning
- Grundläggande service
- Kommunikationer
- Levnadsmiljö och upplevelser

Strategin har dock inte sprungit i en cirkel, eftersom arbetet sedan dess har fyllts till brädden med material och åsikter som bearbetats grundligt så väl professionellt som politiskt och gett målen både spets och mening jämfört med tidigare. Vi är på en helt annan plats än för bara några år sedan, eftersom vi nu vet det vi bara trodde att vi visste och dessutom vet mycket mer.

Det är heller inte överraskande att de stora dragen i viss mån ska vara kända eller förutsägbara. Frågan är snarare hur vi lokalt i Skellefteå ska jobba för att nå framgång - och det är där fortsatt dialog kring insatsområden och insatser i de kommande åtgärdsprogrammen kommer in i leken.

Skellefteå 2030 har inte bara tagit tempen på vad såväl kommunorganisationen som invånarna och andra delar av samhället tror och tycker om utveckling, utan arbetet har även visat för alla att det både behövs utveckling och att utvecklingen definitivt kan gå åt rätt håll.

## **STEG 6. MÅL OCH INSATSOMRÅDEN, APRIL 2015**

För att klargöra varför just de tolv målen är viktigast behöver vi påminna oss om flyttanledningarna som vi kan påverka en till gång; människor flyttar till sysselsättning och en miljö eller livsstil de gillar. Vi behöver även hålla i åtanke vad SWOT-analysen och invånardialogen resulterade i; att näringslivets utveckling är A och O, inte minst genom nyetablering, samarbeten, kompetensförsörjning och ökat kunskapsinnehåll; att arbetsmarknaden har brister och måste växa t.ex. för akademiker och de unga; att vi måste ta tillvara på våra olika miljöer; att det måste finnas fler bostäder samt att vi måste kunna transportera människor och gods enkelt och effektivt.

### Näringsliv och arbetsmarknad

Vad gäller näringslivet handlar det primärt om att ett mångfacetterat näringsliv och en bred arbetsmarknad förstärkt med offentliga arbetstillfällen är centrala tillväxtfaktorer. Regioner med ett mångfacetterat näringsliv och ett brett arbetsmarknadsutbud har bättre förutsättningar att anpassa sig till förändringar. I Skellefteå ska vi verka för att i vårt näringslivsfrämjande arbete stimulera både spets och bredd, och detta ska ske genom att skapa förutsättningar för att ännu fler företag ska vara branschledande, inom både befintliga och nya branscher. Arbetet ska främja utveckling och förnyelse av näringslivet och arbetsmarknaden generellt och inom specifika profilområden där vi är globalt konkurrenskraftiga. Trender som digitalisering, globalisering, urbanisering och hållbarhet är centrala utmaningar när det gäller att utveckla konkurrenskraft på en internationell och global marknad. Förnyelse och förmågan att utveckla nya lösningar är en grundläggande och nödvändig egenskap för att skapa tillväxt. Teknikutvecklingen driver på den allt hårdare konkurrensen. Högt kunskapsinnehåll i våra exportprodukter och tjänster, god innovationsförmåga, forskning och teknisk utveckling är nyckelfaktorer för att möta snabba samhällsförändringar, för långsiktig utveckling och för en ökad global konkurrenskraft. Förutom ett eget prioriterat arbete måste vi tillsammans med andra regionala intressen utveckla strategiska partnerskap där vi i olika forum ser till både enskilda intressen samt den nordliga regionens bästa.

### Kompetensförsörjning och utbildning

Den närliggande frågan om kompetensförsörjning handlar om att Skellefteå har en stor utmaning framför sig i generationsväxlingen och därför behöver kraftsamla för att säkra den framtida kompetens-

försörjningen. Det är en mycket viktig nutids- och framtidsfråga som kräver noggranna analyser och beslutsunderlag. För en god kompetensförsörjning krävs att det finns en dialog mellan skolan, arbets- och näringsliv och framtida elever, så att de som söker till utbildning känner till arbetsmarknadens kommande behov och så att utbildningsanordnare kan skapa det som efterfrågas. För eftergymnasial yrkesutbildning handlar det om att föra dialog och samverka med näringslivet om kompetensbehoven, så att utbildningar som efterfrågas kan skapas. Genom en bred samverkan i kompetensförsörjningsfrågor med andra intressenter i samhället kan god kunskapsöverföring och effektivitet i arbetet uppnås. För att hantera den regionala kompetensförsörjningen finns det ett antal områden som är prioriterade; kompetensutveckling, ökat arbetskraftsutbud, inflyttning och attraktionskraft, arbetskraftsinvandring samt inpendling.

Skola och utbildning är inte bara till för att säkra kompetensförsörjningen och få människor i arbete, utan har två till funktioner; dels att utrusta människor med den kunskap och den upptäckarglädje som behövs i livet i stort, och dels genom att vara något attraktivt för barnfamiljer vilka är en vanlig grupp inflyttare som har potential att bli fler. Föräldrar ska helt enkelt veta att deras barn har det som allra bäst i Skellefteås skolor och att barnen ges alla förutsättningar för att nå sina framtida mål.

## Möjlighet att bo

Ovan belyser vi framför allt delen om att det krävs arbetstillfällen för att få inflyttning, och att näringslivsutveckling och kompetensförsörjningen därför blir två avgörande frågor. Men som vi nämnt tidigare flyttar människor även till en omgivning och ett vardagsliv, inte bara till ett arbete.

Den grundläggande faktorn för att en miljö ska vara attraktiv att bo i är att det alls finns någonstans att bo, och i Skellefteå identifieras det som två separata problem. I centralorten och skelleftedalen är det redan idag svårt att överhuvudtaget få tag i en bostad och det måste byggas nya i en betydligt högre takt än de senaste åren, och på andra ställen kan det vara ekonomiskt omöjligt att bygga nya bostäder som motsvarar efterfrågan. Bostadsbristen är ett akut hinder. Därför måste vi arbeta med att få till stånd ett varierat och växande bostadsbestånd, med extra fokus på vad våra målgrupper efterfrågar. Det är även en nyckelfråga för integrationen och utrikesföddas etablering, eftersom de inte nödvändigtvis tillhör den målgrupp som vill bo utanför centralorten men ofta av institutionella anledningar bor där i dagens läge. Integration och etablering är dock så mycket mer än bostäder, och handlar kanske även det primärt om utbildningsmöjligheter och arbetsmarknad. Slutsatsen är dock att bostäder förutom arbetstillfällen och integration på bred front kanske är frågan med störst utvecklingspotential, eftersom en snabb positiv utveckling på bostadsfronten - att det är lättare att hitta en bostad i den miljö någon efterfrågar - kan göra kommunen till en mycket mer attraktiv plats för samtliga målgrupper.

## Mötesplatser

Livsmiljöer är dock inte bara själva bostaden, utan även den omgivning som en invånare rör sig genom. Här spelar den kommunala planeringen en stor roll, eftersom den bland mycket annat är grunden till hur miljöerna utformas och till vilka ändamål. Planeringen bör alltså ha en sammanhållen syn på kommunens olika delar och utformas så att alla delar av kommunen kan använda sina respektive givna styrkor på bästa sätt för att vara attraktiva, oavsett om det primärt gäller bostäder, näringsliv eller fritid och friluftsliv. En annan viktig del av livsmiljön är mötesplatser, som kan vara så väl fysiska som mer sociala konstruktioner; ett kafé eller en solig slänt är mötesplatser där människor träffas, men även ett gemensamt intresse eller en delad upplevelse bör ses som en viktig mötesplats

som det bör ges så bra förutsättningar som möjligt för i syfte att kommunen ska kännas inbjudande och attraktiv. En plats med många mötesplatser blir närmast per automatik en plats där det är lättare att trivas. Utan mötesplatser där människor kan mötas naturligt blir även integrationen en mycket svårare uppgift.

Ett rikt utbud och god tillgång till aktiviteter, upplevelser, kultur och fritid ökar platsens attraktionskraft för både Skelleftebor och besökare. Genom fler besökare ökas omsättningen i det lokala näringslivet, vilket leder till fler och växande företag, en utveckling av utbudet som skapar fler arbetstillfällen, bland annat instegsjobb och en ökad attraktionskraft för Skellefteå som plats att bo på.

## Miljö och hållbarhet

Kommunen måste även vara en attraktiv plats i framtiden, vilket gör att planeringen inför framtiden måste ske på ett inte minst ekologiskt hållbart sätt; det handlar i första hand om att minska utsläpp, att minimera skadlig inverkan på jord-, luft- och vattenmiljön och att ha en hållbar energianvändning. Det kan göras så väl genom påverkansarbete – hur vi alla i vår vardag kan välja bättre alternativ – som ny teknik och nya lösningar. Samhället måste vara flexibelt och redo att agera inför potentiella förändringar i klimatet. Detta är inte minst en speciell styrka för Skellefteå, eftersom vi i många fall, inte minst vad gäller teknik och näringsliv, redan ligger långt fram och har möjlighet att bli ledande i fler.

I takt med att befolkningen förändras och boendemönstren förätas så måste även servicelösningarna, både de privata och de offentliga, anpassas och förnyas i samma takt för att bibehålla en servicenivå som möjliggör att en plats är attraktiv att leva och verka på. Det kan handla om att hitta nya arbetsformer, skapa nya effektiva tekniska lösningar eller att samordna och samarbeta mellan organisationer och näringar, för att på bästa sätt skapa tillgång till en hållbar grundservice. Mycket av privat och offentlig service är sådant som kan räknas som självklarheter – det bör finnas tillgängligt för att inte verka fränstötande, men exakt hur och till vilken ambitionsnivå spelar inte lika stor roll för attraktiviteten. Diskussionen förs oftast om tillgången till service på landsbygden, men i praktiken handlar det om precis hela kommunen och är en grundbult till att kunna erbjuda Skellefteås attraktiva och varierade miljöer som bostadsorter. Detta var något som invånardialogen lyfte fram specifikt, men vikten av att ha så många olika miljöer som möjligt som tänkbara alternativ för att bo, besöka eller verka i går igenom alla steg. Det är en unik styrka och en värdefull möjlighet för Skellefteå.

## Avstånd

Något som berör så väl miljön som boendemönstren är möjligheten att transportera sig från olika platser, och att kunna stanna hemma via uppkopplad kommunikation. Människan och samhället är idag mycket mer mobil än tidigare, och möjligheten att snabbt kunna ta sig till större nav och tätare regioner är mycket viktigt både för privatpersoner och för näringslivet. Vi måste arbeta med pendlings- och rese möjligheterna lokalt och nationellt, med buss, flyg och tåg, och vi måste se till att allt fler platser i kommunen har allt snabbare digital uppkoppling i takt med att kraven på kapacitet ökar. Detsamma gäller för godstransporterna, som är en nyckelfaktor både för miljön och näringslivet och där effektiva alternativ är ett måste för utvecklingen. Skellefteå kommun är dessutom så geografiskt stor att olika orter har olika karaktär; vissa är mer renodlade bostadsorter utan arbetstillfällen, och det genererar mycket pendling inom kommunen. För att hålla ner volymen biltrafik, som är skadlig för miljön och lätt dominerar stadsbilden och planeringen, måste gång- och cykeltrafik och kollektivtrafik bli mycket attraktivare alternativ

för de resor där bilen inte är ett måste. Många av våra potentiella inflyttare har dessutom vant sig med väldigt bra möjligheter till gång, cykel och kollektivtrafik på annan ort, och våra målgrupper – unga kvinnor och nyanlända – tillhör de grupper som i lägst utsträckning äger egen bil.

I sammanfattning så är nyckeln till en attraktiv livsmiljö enligt oss tillgången till en bostad – allra helst en attraktiv bostad - i en attraktiv och frisk omgivning där det är praktiskt möjligt att leva nu och i framtiden, och att snabbt och enkelt kunna få sig till och från både arbetsplatsen och andra attraktiva målpunkter och aktiviteter i kommunen, Sverige och omvärlden.

För att ytterligare klargöra vad vi vill uppnå med de tolv målen så har vi tagit fram ett tjugotal indikatorer; helt enkelt mått på hur vissa saker som visat sig vara viktiga för en plats utveckling förändras just i Skellefteå. Dessa visar grovt vad målen och insatsområdena påverkar i samhället, och finns i ett separat dokument.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Se bilaga 1, "Indikatorer och uppföljning"