



Förstudie

**Nationell samordningsmodell för
attraktion och mottagande av
internationell kompetens**

Förstudie

**Nationell samordningsmodell för
attraktion och mottagande av
internationell kompetens**

23 februari 2022

Kontakt:

Marcus Andersson

Future Place Leadership

ma@futureplaceleadership.com

Tel: 0708-67 36 34

www.futureplaceleadership.com

Förstudien är framtagen med stöd från:

VINNOVA

Executive summary

Regeringen tillsatte 2020 en utredning för att se över åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare. I betänkandet – *Åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare*¹ – slås fast att den internationella rekryteringen av högkvalificerad arbetskraft utgör ett viktigt komplement till den nationella rekryteringen för Sverige, särskilt i branscher och yrken där det råder brist på inhemsk arbetskraft.

Betänkandet slår fast att en aktör bör ges ett samordnande ansvar för internationell kompetensförsörjning. Den pekar på att det saknas såväl en nationell strategi för kompetensattraktion och långsiktighet och helhetssyn i arbetet, och att en ökad samordning är avgörande för att förbättra Sveriges möjligheter att locka och ta emot internationell arbetskraft. Betänkandet hänvisar till det arbete som utförs av en arbetsgrupperna inom regeringens samverkansprogram för kompetensförsörjning och livslångt lärande och föreslår att regeringen bör avvakta föreliggande förstudie innan beslut om samordningsmodell tas².

Syftet med denna förstudie är att rekommendera möjliga modeller för ökad nationell samordning mellan departement, myndigheter och regioner som alla spelar en viktig roll för antingen attraktion till Sverige och/eller mottagandet av dem som väljer att komma till Sverige för arbete.

Förstudien belyser också fem länder som framgångsrikt har utvecklat nationella samordningsmodeller för attraktion och mottagande av internationell kompetens. En slutsats är också att många jämförbara länder satsar betydligt mycket mer resurser än Sverige på internationell kompetensattraktion.

Förstudien bygger på intervjuer med representanter för myndigheter, regioner, branschorganisationer och arbetsgivare som är aktiva inom internationell kompetensattraktion, samt genomgång av andra rapporter, styrdokument och analyser. Den är genomförd med stöd från Vinnova inom ramen för arbetsgruppen attrahera, behålla och integrera kompetens inom regeringens samverkansprogram för kompetensförsörjning och livslångt lärande.

Det råder en bred enighet bland intervjupersonerna för denna förstudie att bristen på samordning, resurser, mandat och långsiktighet försvårar för Sverige att kunna konkurrera om den internationellt rörliga arbetskraften.

Tre möjliga samordningsalternativ föreslås:

1. Alternativ 1: "Finlandsmodellen" – samordning på departementsnivå
2. Alternativ 2: "Plattform för internationalisering-modellen" – sammanhållen plattform med styrgrupp på myndighetsnivå
3. Alternativ 3: Tillfälligt uppdrag där en myndighet samordnar arbetet

Det första alternativet är det mest ambitiösa och kraftfulla, följt av alternativ 2 som anses som ett godtagbart alternativ av intervjupersoner för förstudien och av rapportförfattarna. Bedömningen görs att det tredje alternativet inte skulle utgöra en långsiktig lösning utan ett möjligt steg på vägen till något av de två första alternativen.

¹ Åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare, Dir 2020:8 (SOU 2021:5 samt 2021:88)

² Ibid. s 291

En uppskattning av kostnader görs också för de tre alternativen, med utgångspunkt i att inte bara samordning av existerande insatser behövs utan att nya insatser för att förbättra både attraktion och mottagande internationell kompetens också är av största vikt.

I alla tre fallen bör en myndighet eller organisation få ett utökat samordningsansvar och de två som pekas ut av intervjupersonerna är Business Sweden eller Tillväxtverket, där ett resonemang förs om för- och nackdelar för respektive organisation. Ett delat uppdrag där Business Sweden ansvarar för samordning av de externt orienterade attraktionsinsatserna och Tillväxtverket för myndighetssamverkan kring mottagandet är också en möjlighet.

En slutsats är också att det är fullt möjligt att blanda inslag från två eller tre av alternativen i en modell som är lämplig för Sverige. De tre förslagen är tänkta som inspiration och utgångspunkter för vidare diskussion och beredning inom Regeringskansliet, snarare än som helt färdiga förslag.

Det råder stor enighet bland intervjupersonerna om att det är av överordnad vikt att kunna komma igång snabbt med en nationell samordningsmodell – med tillhörande uppdrag, mandat och finansiering – för att kunna säkra Sveriges framtida kompetensförsörjning.

Innehåll

1. Inledning	6
1.1. Om förstudien	7
1.2 Om rapportförfattarna	7
1.3 Metod	8
1.4 Ramverk	8
2. Vad gör andra länder? Fem länders samordningsmodeller	11
2.1 Finland	11
2.2 Danmark	13
2.3 Estland	15
2.4 Kanada, med Quebec som exempel	16
2.5 Nederländerna	17
2.6 Hur mycket resurser satsar Sverige på internationell kompetensattraktion i jämförelse med andra länder?	18
3. Aktörer och initiativ på nationell och regional nivå	19
3.1 Myndigheter och statliga aktörer verksamma inom attraktion och främjande	19
3.2 Myndigheter av vikt för mottagande och etablering	25
3.3 Andra initiativ på nationell nivå	26
3.4 Regionala initiativ	27
4. Behov, risker och utmaningar med dagens situation	31
5. Rekommendationer	33
5.1 Alternativ 1: "Finlandsmodellen" – samordning på departementsnivå	34
5.2 Alternativ 2: "Plattform för internationalisering-modellen" – sammanhållen plattform med styrgrupp på myndighetsnivå	38
5.3 Uppskattning av kostnader för alternativ 1 och 2	40
5.4 Alternativ 3: Tillfälligt uppdrag där en myndighet samordnar arbetet	40
5.5 Slutsatser	42
6. Källor	43
Appendix: Deltagande organisationer i arbetsgrupp attrahera, behålla och integrera kompetens	45
Bilaga I: Fallstudier av fem länders samordningsmodeller	

I. Inledning

Allt fler arbetsgivare upplever en kompetensbrist. Denna brist har till exempel blivit det främsta tillväxthindret för många företag³, samtidigt som kompetensbristen inom välfärden, som till exempel inom sjukvården, får konsekvenser för möjligheterna att upprätthålla en jämn kvalitet, inte minst i olika delar av landet. Kompetensbristen försvårar också den pågående omställningen till ett mer digitalt och hållbart samhälle⁴.

Regeringen tillsatte 2020 en utredning för att se över åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare. Två av punkterna i uppdraget var att utreda hur Sverige kan förbättra marknadsföringen mot högkvalificerade arbetskraftsinvandrare samt se över behovet av ytterligare myndighetssamverkan vid arbetskraftsinvandring. I betänkandet – *Åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare*⁵ – slås fast att den internationella rekryteringen av högkvalificerad arbetskraft utgör ett viktigt komplement till den nationella rekryteringen för Sverige, särskilt i branscher och yrken där det råder brist på inhemsk arbetskraft. Bristen på arbetskraft är stor inom flera yrken som kräver längre utbildningar. Om utbildningssystemet inte klarar av att tillgodose behovet av vissa kompetenser och kunskaper blir internationell rekrytering av högkvalificerad arbetskraft från andra länder särskilt viktig för företagens och andra arbetsgivares kompetensförsörjning. Det är även viktigt att se till att den internationella arbetskraften vill stanna i Sverige på längre sikt. Betänkandet *Åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare* (kallat "betänkandet" i det följande) konstaterar också att för att högkvalificerad arbetskraft ska söka sig till Sverige behövs kunskap i omvärlden om vilka möjligheter till arbete som erbjuds här och vilka regler som gäller⁶.

Betänkandet slår fast att en aktör bör ges ett samordnande ansvar för internationell kompetensförsörjning. Den pekar också på att det saknas en nationell strategi för talangattraktion och att en ökad samordning är avgörande för att förbättra Sveriges möjligheter att locka och ta emot internationell arbetskraft. Betänkandet noterar att många initiativ görs i form av tidsbegränsade uppdrag eller projekt vilket medför att det saknas en långsiktighet och kontinuitet i arbetet med talangattraktion och mottagande av arbetskraft från utlandet.

Betänkandet hänvisar vidare till det arbete som utförs av en arbetsgrupperna inom regeringens samverkansprogram för kompetensförsörjning och livslångt lärande och föreslår att regeringen bör avvakta föreliggande förstudie innan beslut om samordningsmodell tas⁷.

Syftet med denna förstudie är därför att rekommendera möjliga modeller för ökad nationell samordning mellan departement och myndigheter som alla spelar en viktig roll för antingen attraktion till Sverige och/eller mottagandet av dem som väljer att komma till Sverige för arbete. Förslag kring lämplig organisatorisk tillhörighet samt uppskattning av kostnader ingår i rekommendationerna. Det finns även stora vinster med en ökad samordning mellan den nationella nivån och den regionala nivån, varför rekommendationerna också gäller för detta (samordningsbehoven utvecklas mer ingående i kapitel 4).

Förstudien belyser också fem länder som framgångsrikt har utvecklat nationella samordningsmodeller för attraktion och mottagande av internationell kompetens, med syftet att identifiera inspiration och vägledning för Sverige.

³ Se t.ex. <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fvov-2020/2021-07-02-fortsatt-svart-att-hitta-ratt-kompetens.html> och <https://www.di.se/nyheter/kompetensbrist-framsta-hotet-mot-bolagens-tillvaxt/>

⁴ En enkät- och intervjustudie utförd av Svenskt näringsliv med svenska företag aktiva inom klimatomställningen visar t.ex. att tre av fyra branscher redan idag bedömer att kompetensbristen riskerar att hindra klimatomställningen och att insatser behövs för att rätt kompetens ska kunna rekryteras. Det framhålls bland annat att Sverige behöver en nationell strategi för talangattraktion. Svenskt näringsliv (2021), Kompetensförsörjning för klimatomställningen.

⁵ Åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare, Dir 2020:8 (SOU 2021:5 samt 2021:88)

⁶ Ibid. s. 277

⁷ Ibid. s. 291

Förstudien fokuserar i huvudsak på målgruppen internationell arbetskraft. Det betyder att målgruppen internationella studenter primärt inte omfattas av de aktiviteter, behov och samordningsmodeller som diskuteras. Det ska dock understrykas att det finns många likheter mellan målgrupperna och del insatser kan vara ämnade eller relevanta för båda grupperna.

1.1. Om förstudien

Förstudien är genomförd med stöd från Vinnova inom ramen för regeringens samverkansprogram för kompetensförsörjning och livslångt lärande. Inom detta samverkansprogram har en av arbetsgrupperna – arbetsgrupp 7: attrahera, behålla och integrera kompetens – fokuserat på området internationell talangattraktion.

En del av arbetsgruppens arbete är att lämna förslag på hur en samordning kan stärka Sveriges arbete med attraktion/mottagande av internationell kompetens.

Arbetsgruppen består av företrädare för myndigheter, offentliga verksamheter, näringslivet och regionala initiativ inom internationell talangattraktion. En översikt över de deltagande aktörerna finns i appendix.

Samverkansprogrammet Kompetensförsörjning och livslångt lärande samlar totalt över tvåhundra femtio deltagare. De representerar näringslivet, akademien, det civila samhället och den offentliga sektorn på kommunal, regional och nationell nivå. Arbetet utgår från arbetsgivarnas efterfrågan på kompetens och bättre förutsättningar för arbetstagare att kompetensväxla eller att vidareutbilda sig. Deltagarna arbetar i tio arbetsgrupper som gemensamt tar ett brett grepp om olika aspekter kring temat.

1.2 Om rapportförfattarna

Future Place Leadership är ett konsultföretag som specialiserar sig på platserns attraktivitet, hållbarhet och uppkoppling. Viktiga fokusområden för företaget är kompetensförsörjning och talangattraktion, investeringsfrämjande och platserns utveckling, marknadsföring och digitalisering.

Future Place Leadership har tagit fram analyser, strategier, utbildningar och lösningar inom internationell talangattraktion för länder och platser som Finland, Skottland, Irland, Estland, Litauen, Berlin, Montreal, Baskien, Köpenhamn, Oslo, Tammerfors, Åbo, Bologna, Eindhoven, Haag, Göteborgsregionen, Lund och Skellefteå.

Huvudförfattare av rapporten är Marcus Andersson. Han är VD och grundare av Future Place Leadership och har en bakgrund som omvärldschef för Migrationsverket, med ansvar för myndighetens prognosbedömningar och omvärldsanalyser, bland annat kopplat till arbetskraftsinvandring. Han har tidigare arbetat med internationellt samarbete, investerings-, innovations- och entreprenörskapsfrämjande, säkerhetspolitik, kommunikation och analys på Näringsdepartementet, EU-kommissionen, Baltic Development Forum, Säkerhetspolisen och inom Försvarsmakten.

Medförfattare är Morten King-Grubert. Han är ansvarig för området talangattraktion på Future Place Leadership och har en bakgrund på Copenhagen Capacity, där han ledde arbetet med att bygga upp först Köpenhamnsregionens program för talangattraktion och sedan lösningar för hela Danmark. Han har tidigare varit landschef för en fintech-startup och arbetat med exportfrämjande för danska UD med placering i USA.

Marcus och Morten har tillsammans skrivit boken "Innovating Talent Attraction – a Practitioner's guide for Cities, Regions and Countries".

1.3 Metod

En komponent av förstudien var intervjuer med representanter från myndigheter, företag och branschorganisationer, varav majoriteten av organisationerna har varit representerade i arbetsgruppen attrahera, behålla och integrera kompetens, liksom representanter för de regioner i Sverige som är aktiva inom internationell kompetensattraktion. Totalt har 21 personer intervjuats. Även en genomgång av styr- och policydokument, årsrapporter, analyser, hemsidor och medierapportering har gjorts som komplement. Arbetsmaterial från arbetsgruppen attrahera, behålla och integrera kompetens och från flera av myndigheterna i arbetsgruppen har också använts.

Fallstudierna av andra länders insatser har också genomförts med hjälp av intervjuer och en genomgång av styr- och policydokument, analyser, hemsidor och medierapportering.

För att tillse att förstudien belyser alla delar som lyfts i arbetet inom arbetsgrupp attrahera, behålla och integrera kompetens samt säkerställa en bred medverkan har en styrgrupp för förstudien tillsatts i form av Li Ljungberg, Expert kompetensförsörjning och näringspolitik på Teknikföretagen samt Niklas Delersjö, Verksamhetschef för Move to Gothenburg. De är båda experter på talangattraktion och mottagande/integrering av internationell kompetens samt ledamöter i arbetsgruppen.

1.4 Ramverk

Förstudien utgår från modellen och arbetssättet Talent Attraction Management⁸⁹ (TAM), som är en holistisk modell som bygger på de behov en internationell arbetssökande har i olika skeden, från första intresset till efter att flytten har skett. Modellen utgår också från att alla aktiviteter inte kan utföras av en aktör eller organisation, varför samordning av de olika aktörernas arbete blir avgörande för att kunna presentera en sammanhållen helhetslösning, kallat *management of ecosystem* i modellen.

Samordningen mellan aktörerna och effektiva insatser runt hela cykeln blir helt avgörande för en individs upplevelse av att flytta till en plats och kommer påverka trivsel och i förlängningen hur länge personen väljer att stanna på platsen. Dels måste en samordning ske mellan myndigheter, dels mellan olika nivåer, från nationell till regional och lokal nivå. Även samordningen med arbetsgivare, både offentliga och privata, är viktig.

Modellen används av en rad länder och regioner som utgångspunkt för arbetet med att locka, ta emot och integrera internationell arbetskraft. Finlands Talent Boost-program, som beskrivs i kapitel två, till exempel, är uppbyggt kring modellen på både nationell och regional nivå.

⁸ Future Place Leadership, modifierad från Tendensor 2013.

⁹ Läs mer om modellen här: <https://futureplaceleadership.com/talent-attraction-management/>

Figur 1: Ramverket Talent Attraction Management



Nedan beskrivs de olika delarna av modellen utifrån vilka typer av aktiviteter som typiskt sett ingår, med ett resonemang om möjliga utförare och vissa av samordningsbehoven.

Reputation: Aktiviteter och strategier som syftar till att skapa en attraktiv plats och ett anseende för platsen som får fler att upptäcka och intressera sig för platsen, ibland omnämnt som platsvarumärke. Konkreta insatser kan handla om att ta fram strategier och riktlinjer för hur en plats varumärke kan utvecklas både genom utvecklingsinsatser och kommunikation. En del platser har också lanserat ambassadörs- eller alumninätverk av individer som befinner sig på eller har en koppling till platsen och som kan hjälpa till att sprida en positiv bild av platsen i sina nätverk. Även insatser kring att hjälpa personer som kommer lämna platsen kan räknas in här, där fler och fler platser inser att det är en användbar strategi för att skapa just ambassadörer i omvärlden, som kommer fortsätta att ge en positiv bild av platsen även när de har flyttat ifrån den.

När det gäller internationellt varumärkesbyggande för Sverige så faller detta ansvar på nationella myndigheter som Svenska institutet (SI) – det s k Sverigebildsarbetet. SI har idag mandat kopplat framför allt till att locka studenter och i viss mån också internationell arbetskraft. Även de regionala initiativen ägnar sig åt varumärkesbyggande med fokus på platsens livskvalitet, ambassadörsnätverk och spännande tillväxt- och innovationsmiljöer.

Attraction: Detta spår innefattar framför allt marknadsförings- och rekryteringsaktiviteter för att locka personer att bosätta sig på den egna platsen och/eller söka ett jobb hos arbetsgivare på platsen. Det kan handla om digital marknadsföring och rekrytering, deltagande på internationella konferenser, mässor och rekryteringsevent, rekryteringsdelegationer och egna rekryteringsevent på utlandsmarknader och stöd till arbetsgivares rekryteringsprocesser. Många av aktiviteterna kräver en samordning mellan flera myndigheter, regioner och enskilda arbetsgivare. Även om företagen själva har ett ansvar att se till att de är attraktiva arbetsgivare, så räcker det ofta inte för att locka människor till ett nytt land. Bilden och upplevelsen av platsen tenderar att bli allt viktigare för flyttvalet, enligt rapportförfattarnas erfarenhet. Framför allt mindre arbetsgivare, som inte har ett eget, känt arbetsgivarvarumärke, behöver ofta dra nytta av platsens anseende och marknadsföring för att kunna locka människor från utlandet. Intervjupersoner för denna förstudie som representerar stora, kända arbetsgivare menar också att när de efter pandemin i allt större utsträckning kan

anställa personer som arbetar på distans från sina respektive hemländer så blir det offentligas roll i att marknadsföra landet ännu viktigare.

I jämförelse med många andra nordiska och europeiska länder görs idag knappt någon internationell marknadsföring från svenskt nationellt myndighetshåll för att locka internationell arbetskraft, med undantag för några enstaka tillfälliga och svagt finansierade uppdrag (mer om dessa i rollkartläggningen i kapitel 3). I Sverige är det i stället några regioner som har tagit denna roll, ibland motvilligt som kompensation för avsaknaden av nationella initiativ. I de länder där både den nationella nivån och regionala nivån är aktiva inom attraktionsområdet så tenderar det geografiska avståndet till målmarknaden avgöra vilken plats som framhålls och hur arbetsfördelningen ser ut mellan land och region. För att sätta detta resonemang i svenskt sammanhang så skulle en större svensk region eller stad kunna marknadsföra sig i eget namn i på närmarknader som till exempel övriga Norden, men ju längre bort man kommer så blir svenska varumärket viktigare att framhålla och det blir mer logiskt att dela på kostnaden för insatserna med andra regioner och nationella myndigheter.

Regioner som Göteborgsregionen använder sig till exempel av en ”trattlogik”. Arbetssättet går ut på att först skapa ett intresse genom att framhålla vad som är attraktivt med Sverige, eller kanske till och med Norden på avlägsna marknader som Asien, för att sedan ”tratta ner” till vad som gör Västsverige och Göteborg unikt och hur ett nästa steg i livet med fokus på både karriär och fritid kan se ut. Sedan lyfts spännande branscher, yrken och arbetsgivare, vilket exponeras mot de som har relevant kompetens inom aktuell bransch, för att slutligen visa upp sökbara jobb. Arbetssättet kräver en samordning kring budskap, innehåll och val av kanaler med alla nivåer: med den nationella nivån och andra regioner, med kluster- och branschnätverk i den egna regionen och slutligen med enskilda arbetsgivare i den egna regionen.

Reception: Dessa tjänster och aktiviteter handlar om att skapa ett positivt välkomnande och ett smidigt mottagande för en individ och dennes familj om det finns medföljande. Det kan på myndighetsnivå handla om ärenden kring och information om arbets- och uppehållstillståndprocesser, folkbokföring och skattefrågor samt socialförsäkring. En samordnad myndighetsprocess är avgörande för ett smidigt mottagande och att individer snabbt kan lägga fokus på annat än administrativa frågor. Digitala plattformar som samlar relevant information och visar de olika stegen i processen är här av stor vikt. Då allt fler länder och regioner nu erbjuder digitala tjänster, seminarier och rådgivning blir detta steg även en viktig del redan i attraktionsfasen. På den regionala och lokala nivån så handlar det mer om information om och tillgången till boende, skola och barnomsorg, språkkurser och jobb till medföljande, men även tillgång till nödvändiga privata tjänster som bankkonto, telefonabonnemang och bredband. Även olika typer av välkomstevent och introduktionskurser är vanliga insatser för att välkomna nyanländ kompetens till en plats.

Integration: Här kommer frågor kring långsiktig trivsel på platsen in. Den sociala och yrkesmässiga integrationen är avgörande för att en person ska känna att den trivs och kan komma till sin fulla rätt på en plats. Att alla i ett par eller hel familj trivs är avgörande för dem som flyttar tillsammans med andra. Typiska insatser kan vara att tillhandahålla sociala events och mötesplatser, sociala nätverk och karriärnätverk, karriärrådgivning och karriärevents. Dessa utförs ofta i samverkan mellan det offentliga och näringslivet. Här ingår även stöd till företag för att hjälpa dem att bli bättre arbetsgivare för dem med internationell bakgrund. Även mer långsiktiga frågor kopplat till kvaliteten på skolor, infrastruktur och tillgång till boende är viktiga här. Ansvar för dessa frågor ligger typiskt sett på den regionala och lokala nivån, även om den nationella politiken och de beslut som fattas där också i högsta grad påverkar integrationen. Frågor som till exempel hur lätt eller svårt det är att förlänga ett uppehållstillstånd eller att konvertera ett internationellt körkort till ett svenskt körkort kan bli aktuella i den här fasen.

Fler utmaningar och behov för Sverige beskrivs i kapitel 4.

2. Vad gör andra länder? Fem länders samordningsmodeller

Allt fler länder ser ett ökat behov av att attrahera kvalificerad kompetens från andra länder för att möta efterfrågan från näringslivet och andra arbetsgivare och för att hantera den egna demografiska utvecklingen.

Ett stort antal jämförbara länder i Europa och andra delar av världen, som till exempel Kanada, har det senaste decenniet tagit betydande steg för att aktivt attrahera och ta emot kvalificerad arbetskraft. Stora resurser satsas på att på ett samordnat och systematiskt sätt marknadsföra landet och landets arbetsgivare med internationell arbetskraft som målgrupp, liksom på att underlätta etableringen i landet efter ankomst.

Tyskland är ett exempel, och som har tagit tydlig inspiration från Kanada, där fokus ligger på offensiv rekrytering av just högkvalificerad arbetskraft. I början av 2022 offentliggjorde Tysklands nya regeringskoalition planer på att attrahera 400 000 kvalificerade personer årligen, för att möta den accelererande demografiska obalansen och kompetensglappen på arbetsmarknaden¹⁰.

Kanada har i sin tur till exempel satsat kraftfullt på att rekrytera kvalificerad kompetens i en rad branscher, som till exempel AI-specialister som en del av den nationella AI-strategin.¹¹ Kanada, med exemplet Quebec, diskuteras mer utförligt nedan och i bilaga I. Flertalet länder satsar dessutom särskilt på att attrahera startups. Spanien är ett exempel, som har ett program, "Rising up in Spain", med syfte att främja talang och etablering av startups i Spanien¹². Portugal har nyligen lanserat en offensiv strategi för att locka personer som vill arbeta på distans efter pandemin. Totalt tio europeiska länder (förutom Portugal även Norge, Tyskland, Ungern, Kroatien, Malta, Island, Tjeckien, Rumänien och Georgien) har de senaste åren lanserat s k "Digital Nomad Visas"¹³, allt för att göra det lätt för den som vill söka sig dit för att arbeta på distans.

I länder som Tyskland, Nederländerna, Finland, Estland och Danmark har också så kallade *one-stop-shops* / *International houses* etablerats för att underlätta för utländsk arbetskraft och arbetsgivare i de olika mottagningsprocesserna.

I detta kapitel sammanfattas fem länders samordningsmodell övergripande och illustreras med ett urval av aktiviteter. Syftet är att belysa möjliga samordningsmodeller från de fem exemplen. I slutet av kapitlet görs ett försök att jämföra hur mycket Sverige satsar på internationell kompetensattraktion i jämförelse med de fem länderna.

I bilaga I återfinns längre fallstudier av de fem ländernas modeller. Materialet kommer från framför allt intervjuer med nyckelpersoner som arbetar med respektive lands satsning, kompletterat med dokumentstudier.

De fem länderna som beskrivs är: Finland, Danmark, Estland, Kanada, med Quebec som exempel, och Nederländerna. De finska och danska exemplen är mer omfattande och djupgående fallstudier, medan de resterande tre mer fokuserar på utvalda delar av respektive lands samordningsmodell för talangattraktion.

De fem länderna är utvalda eftersom de alla anses ligga långt framme inom internationell kompetensattraktion, med omfattande nationella program och/eller strategier och för att de har utvecklat fungerande modeller för den nationella samordningen av internationell kompetensattraktion. Dessa länder satsar dessutom i flera fall mångdubbelt mer resurser än Sverige på internationell talangattraktion (se avsnitt 2.6 för en mer detaljerad genomgång av resursallokering).

¹⁰ <https://www.reuters.com/world/europe/germany-wants-attract-400000-skilled-workers-abroad-each-year-2022-01-21/>

¹¹ <https://mila.quebec/en/cifar-names-29-new-ai-chairs-appointing-10-mila-researchers/>

¹² <https://www.investinspain.org/en/we-help-you/rising-up-in-spain>

¹³ <https://www.forbes.com/sites/alexledsom/2022/02/02/the-new-large-eu-country-offering-a-digital-nomad-visa/?sh=4114703e6c43>

2.1 Finland

Den finska modellen för talangattraktion är förmodligen den mest utvecklade i Europa. Den har också gett tydliga resultat i form av en stor ökning i antalet sökande och ankommande från både tredje land och EU¹⁴ (med nästan fördubblat antal ansökningar mellan 2020 och 2021) och förbättringar i Finlands internationella anseende.

Programmet har initierats av Finlands statsminister, Sanna Marin, och bygger vidare på de ambitioner och det program som sattes upp av hennes företrädare. Ett mål med Sanna Marins regeringsprogram är att öka den arbetsrelaterade invandringen av experter och förbättra de internationella examenstudenters möjligheter att få jobb i Finland¹⁵.

Enligt regeringsprogrammet ska prioriteringen för arbetskraftsinvandringen ligga på att få arbetskraft till branscher där det råder brist på sådan samt att få experter, studerande och forskare till spets- och tillväxtbranscher inom forskning, utveckling och innovationer (FUI).

Syftet med åtgärdsprogrammet – som kallas Talent Boost – är att internationella experter ska stärka sysselsättningsgraden i Finland, högskolornas kvalitet, mångfald och internationalisering, företagens och FUI-verksamhetens tillväxt, internationalisering och förnyelse samt möjligheterna att få investeringar till Finland. I arbetet samordnas sysselsättnings-, närings-, innovations-, utbildnings- och migrationspolitiken.

Följande mål har satts upp för åtgärdsprogrammet:

1. Finland ska vara en internationellt attraktiv plats för arbete, studier, forskning och företagande.
2. Arbetsgivarna kan och vill rekrytera internationella experter.
3. De internationella experternas sakkunskap stärker finländska företags och FUI-verksamhetens tillväxt, internationalisering och förnyelse¹⁶.

Modellen bygger på en strategisk styrning på departementsnivå och en tydlig politisk vilja om att Finland ska bli ett attraktivt land för kompetens från andra länder, med tillhörande kraftfull finansiering och tydliga uppdrag till myndigheterna som ansvarar för implementeringen.

Den innefattar ett långtgående samverkansramverk mellan nationell nivå och regionala och kommunala vars syfte är att orkestrera alla Talent Attraction Management-relaterade policys och tjänster, från internationella, nationella, regionala till lokala aktiviteter.

Talent Boost leds av Arbets- och näringsministeriet (attraktion av kvalificerad arbetskraft) och Undervisnings- och kulturministeriet (attraktion av internationella studenter). Dessa två departement ansvarar också tillsammans för arbetet att få fler internationella studenter att stanna efter sina studier i landet.

Samordningen sker via en styrgrupp av statssekreteraren på departementsnivå samt ett antal relevanta myndigheters¹⁷ generaldirektörer eller chefer. En slutsats här är att samordningen underlättas av att inte alltför många aktörer ingår i samordningsmodellen. Dessutom sker en samordning med en ännu större grupp

¹⁴ Migri, https://migri.fi/-/maahanmuuton-tilastot-2021-ennatysmaara-haki-oleskelulupaa-tyon-perusteella?languageId=en_US

¹⁵ Om Talent Boost, <https://tem.fi/sv/tillvaxt-genom-internationella-talanger>

¹⁶ Arbets- och näringsministeriet, Åtgärdsprogrammet Talent Boost, <https://tem.fi/documents/1410877/0/Åtgärdsprogrammet+Talent+Boost.pdf/c8f7396a-275b-d961-15c3-f5fcd6ecacb5/Åtgärdsprogrammet+Talent+Boost.pdf?t=1617107138266>

¹⁷ Närings-, trafik- och miljöcentralerna (centra som genomför nationell politik regionalt), Arbetsförmedlingen, Migrationsverket, ett antal städer/kommuner och högre utbildningsinstitutioner.

av aktörer, där även privata arbetsgivare kan ingå, i gränsöverskridande arbetsgrupper kopplat till den nationella samordningen på departementsnivå (dessa kan möjligtvis likställas med de svenska samverkansprogrammen). En arbetsgrupp arbetar i skrivande stund med att förbättra handläggnings- och ledtider för arbetstillstånd.

Kopplat till satsningar finns också en kraftfull finansiering. Bara de aktiviteter av Talent Boost som faller under Arbets- och näringsministeriet, till exempel Business Finlands insatser, hade under 2021 en total finansiering på över 100 miljoner kronor. För 2022 kommer finansieringen uppgå till 150 miljoner kronor och för 2023 beräknas finansieringen uppgå till 180 miljoner kronor.

Dessutom görs stora satsningar under andra politikområden, som att till exempel förbättra finska Migrationsverkets handläggningstider av arbetstillstånd. Den största kostnadsposten är ”International University Programme” som syftar till att främja attraktion och integration av internationella studenter och forskare som totalt får mer än 450 miljoner kronor årligen, vilket gör att Finland totalt lägger runt 700 miljoner kronor årligen i nationell, statlig finansiering på Talent Boost-programmet.

Kopplat till Talent Boost-programmet finns också en rad olika utlysningar för både regioner, kommuner och universitet. Den regionala nivån delade under 2021 på ca 20 miljoner kronor i årligt stöd från den nationella nivån, vilket under 2022 och 2023 kommer stiga till mer än 30 miljoner kronor årligen.

Därtill har regionerna kunnat dela på EU-medel från regionala utvecklingsfonden och socialfonden på ca 30 miljoner kronor årligen för att utveckla sina regionala Talent Boost-program och -projekt.

Denna finansiering används till allt från internationell marknadsföring mot utvalda målmarknader till att skapa samordnade mottagningsplattformar som till exempel s k *international houses*, som i skrivande stund finns i Helsingforsregionen, Tammerfors och Åbo.

De viktigaste regionerna kan om de uppfyller vissa kriterier ansöka om status som en officiell Talent Hub, en modell som i sin tur bygger på att regionen ska samordna sitt arbete med aktörer som myndigheter som finns i regionen, arbetsgivare, ideella föreningar och universitet. Denna samordning mellan nationell och regional nivå ger en tydlighet och enhetlighet för ankommande internationell arbetskraft.

Effekten av ambitionsnivån, de tydliga mandaten, samordningen och finansieringen är en bred palett av olika, ofta sammanhängande och samordnade aktiviteter som har kunnat lanseras internationellt, nationellt, regionalt och lokalt, inom alla delar av det arbetssätt som Finland följer, Talent Attraction Management, dvs varumärkesbyggande, attraktion, mottagande och integration¹⁸.

2.2 Danmark

Danmark framhålls ofta som en pionjär inom internationell talangattraktion, särskilt genom huvudstadsregionen Köpenhamn som sedan 2013 har lanserat en rad internationella rekryterings- och marknadsföringskampanjer liksom insatser inom mottagande och integration, ibland tillsammans med grannregionen i Sverige, Skåne. Den danska samordningsmodellen bygger framför allt på att regionerna, med stöd och finansiering från nationellt håll, har byggt upp en gemensam modell. Danska myndigheter är också koordinerade och erbjuder ett sammanhängande mottagande under ett tak – *International Citizen Service* – i de fyra största städerna.

Den danska talangattraktionen bygger på innovativa lösningar för global, digital marknadsföring av en kombination av Danmark som land, spännande branscher och enskilda arbetsgivare och jobb. Arbetssättet

¹⁸ För en utförlig beskrivning av initiativ på alla nivåer i Finland hänvisas till ”Talent Boost Cookbook 2.0”, <https://futureplaceleadership.com/toolboxes/talentboostcookbookfinland-2/>

initierades 2016 av Köpenhamnsregionens regionala investeringsråd, Copenhagen Capacity¹⁹ (CopCap). Grunden är en digital varumärkesplattform som stödjer rekryteringskampanjer. CopCap lanserar i nära samarbete med rekryterande företagen globala kampanjer som riktar sig till internationella kandidater. Kampanjerna förs ut på sociala medier, via bransch-communitys och annonsering via sökmotorer, vilka tillsammans driver trafik till rekryteringsplattformen, kallad Greater Copenhagen. Användningen av artificiell intelligens gör det möjligt att löpande analysera kampanjerna och rikta om kommunikationen vid behov, samla in kontaktuppgifter och filtrera och screena relevanta kandidater.

Sedan de första kampanjerna 2016 har de lanserat totalt 16 individuella talangrekryteringskampanjer, tillsammans med starka branscher och kluster som dataspel, life science och fintech. Företagen delfinansierar kampanjerna och betalar för antalet jobb de får exponera (30 000 DKK för upp till tre jobb, och 5 000 DKK per jobb utöver detta).

Copenhagen Capacity hanterar ansökningarna och efter en första screening lämnar de över kvalificerade kandidater till företagen. Idag förvaltar Copenhagen Capacity en talangdatabas med 32 000 internationella kandidater, kontakter som har samlats in genom kampanjerna. Det sker sedan en löpande kommunikation med kandidaterna genom nyhetsbrev med relevanta jobb och annat innehåll av intresse (s k *retargeting*). CopCaps talangattraktionsteam består av 10 anställda.

Hur ser resultaten ut? Från 2016 och fram till 2021 har kampanjerna generat nästan 120 miljoner exponeringar världen över, medan landningssidan fått ca 10 miljoner visningar. Under en genomsnittlig kampanj lämnas runt 100 leads över till företagets rekryteringsteam. Samtidigt läggs de kandidater som inte rekryteras i en databas som tillgängliggörs för arbetsgivarnas rekryterare. Som ett direkt resultat har cirka 100 kvalificerade personer anställts hos de medverkande företagen varje år. Kostanden per rekryterad kandidat understiger ofta vida kostnaden för vad en felrekrytering beräknas kosta eller vad det kostar att anlita en rekryterare lokalt.

Inklusive det indirekta värdet som dessa människor ger den lokala ekonomin, är nettovinsten för skattebetalarna ca 32 miljoner euro, enligt CopCaps egna beräkningar.

Fler danska regioner har varefter lanserat egna insatser, vilket föranledde att regionerna under 2019 och med hjälp av nationell finansiering gick ihop och skapade en gemensam, samordnad nationell satsning, kallad "State of Denmark²⁰", som går ut på att marknadsföra hela Danmark som en karriärdestination. En drivkraft har varit att regionerna upplevde det som att de blev varandras konkurrenter istället för att verka för Danmarks bästa. Satsningen samordnas av CopCap.

Finansieringen för de gemensamma insatserna kommer från socialfonden (ESF) och statliga Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (*The Danish Business Promotion Board*) och uppgår till dryga 70 miljoner kr för perioden 2019–2022, varav dryga 55 miljoner kronor är statlig finansiering²¹.

State of Denmark ingår i sin tur i ett större offentligt-privat partnerskap som kallas "Talent to Denmark²²" där 30 nationella myndigheter, som Work in Denmark, regioner, företag och nätverk som Dansk Industri (ungefär motsvarigheten till Svenskt Näringsliv) ingår.

Gemensamma aktiviteter som hjälper till att öka samverkan inom partnerskapet är till exempel en årlig partnerkonferens. Partnerskapet styrs av en styrgrupp med sex organisationer som träffas en gång per år och arbetsgrupper kring olika teman som träffas varje månad.

¹⁹ En överblick över CopCaps aktiviteter ges här: <https://www.copcap.com/how-we-help/finding-talent>

²⁰ <https://www.state-of-denmark.com>

²¹ <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/news/2019/11/dkk-53-million-to-bring-talent-to-denmark/>

²² <https://www.state-of-denmark.com/talent-til-dk>

Partnerskapet genomför en rad olika aktiviteter med fokus på attraktion, mottagande och integration av internationell arbetskraft och studenter, liksom stöd till företag som vill rekrytera internationellt.

Exempel på aktiviteter är gemensamma rekryteringsevent utomlands, ett "Talent Fellowship Program", som syftar till att attrahera internationella topptalanger till mastersprogram inom IT och tech i nära samarbete med tillväxtföretag från landets profilbranscher, välkomstarrangemang i olika städer runt om i landet, informationskurser och sk onboarding-program för nya internationella talanger med bl.a. introduktion till dansk arbetsmarknad och kultur, olika karriär och mentorsprogram för arbetskraft och studenter och matchmaking mellan talanger och företag.

Samtidigt finns det statliga programmet Work in Denmark²³, som grundades 2008 och är ryggraden i statens nationella strategi för internationell arbetskraftsrekrytering. Programmet samordnas av Arbetsmarknadsministeriet genom den danska myndigheten för arbetsmarknad och rekrytering. Programmet bemannas med totalt 17 personer och har en årlig budget på knappt 32 miljoner kronor.

Work in Denmark (WID) bygger på ett digitalt verktyg för att hjälpa företag att attrahera och rekrytera internationell arbetskraft. Företag lägger ut sina engelsktalande lediga tjänster på WIDs karriärportal, som är integrerad med de danska jobb- och Eures-portalerna, vilket innebär att platsannonser automatiskt publiceras även på dessa webbplatser. Portalen underlättar interaktion mellan internationella arbetssökande och danska arbetsgivare. Omvänt kan danska arbetsgivare också söka efter kandidater i Eures kandidatdatabas. Dessutom utbildar WID danska företag kring hur man använder Eures CV-databas och söker efter relevanta profiler, liksom hur man exponerar sina jobberbjudanden i specifika länder. Slutligen anordnar WID jobbmässor i samarbete med andra EU-medlemsländer och ger företag råd om internationella rekryteringsprocesser, inklusive information om uppehålls- och arbetstillstånd, skatteregler med mera. Tjänsterna är gratis både för kandidater och företag.

Ett tredje initiativ, International Citizen Service (ICS)²⁴, är en samarbetsmodell mellan danska myndigheter och kommuner som agerar lokalt och regionalt för att ge ett smidigt mottagande och förbättra talangernas tillgång till relevanta tjänster. Aktörer som Work in Denmark, den danska skattemyndigheten, den danska myndigheten för internationell rekrytering och integration samt kommuner samarbetar där för att ge internationella talanger ett så smidigt och samordnat mottagande som möjligt. I Köpenhamn är ICS samlat under International House Copenhagen, där också universiteten och privata tjänsteleverantörer tillhandahåller sociala events, kurser och karriärtjänster. Det finns inget formellt samarbetssystem inom huset, utan varje aktör ansvarar för sina egna tjänster. ICS hanterar i snitt 40 000 ärenden per år.

Samtidigt som de tre initiativen som här nämns syftar till att erbjuda enhetliga tjänster till företag och talanger, visar de samtidigt på möjligheter för ytterligare samarbete och samordning eftersom en integrerad och gemensam nationell strategi för nationella och lokala aktörer saknas. Dock så sker en informell samordning mellan initiativen.

2.3 Estland

I Estland sker den nationella samordningen via det nationella programmet Work in Estonia²⁵ (WIE). Programmet lanserades 2016 och är organisatoriskt placerat under enheten för utländska direktinvesteringar hos Estlands nationella investerings- och utvecklingsmyndighet, Enterprise Estonia.

Bakgrunden till programmet var att Enterprise Estonia blev alltmer varse om att tillgången till spetskompetens blev avgörande för att attrahera utländska direktinvesteringar.

²³ <https://www.workindenmark.dk>

²⁴ <https://lifeindenmark.borger.dk/housing-and-moving/ics-international-citizen-service>

²⁵ <https://www.workinestonia.com>

WIEs mål att hjälpa företag att hitta och behålla personer med relevant kompetens från hela världen. De huvudsakliga målgrupperna som regeringen fastställt är internationella specialister inom IT- och ingenjörstunga branscher.

Den årliga statliga budgeten för programmet ligger på mellan 14–16 miljoner kronor, varav hälften går till internationell marknadsföring och den andra hälften till tjänster som ska hjälpa företagen ta emot internationell arbetskraft och till International House of Estonia (läs mer om huset nedan). Siffrorna ska ses i ljuset av att Estland med dryga 1,3 miljoner invånare har en befolkning som är 1/8 av Sveriges befolkning.

WIEs arbete bygger på ett helhetstänk kring attraktion, mottagande och integration. I början fokuserade WIE:s aktiviteter främst på att marknadsföra Estland som en attraktiv destination för arbete och boende, men myndigheten insåg att många som flyttade till Estland inte trivdes. Detta ledde fram till ett beslut att skapa "International House of Estonia" (IHE) för att förbättra mottagandet och integrationen. Liksom i fallet International House Copenhagen bygger IHE på idén om en "one-stop-shop", dvs att en samling av olika myndigheter och aktörer ska kunna erbjuda ett smidigt och samordnat mottagande.

Partnerskapet bakom IHE ser ut så här:

- Huvudman för IHE är Enterprise Estonia
- Tallinn stad är representerat genom sitt befolkningsregister, som hanterar adresser och folkbokföring.
- Stadens företagsenhet finns representerade och hjälper internationella personer att starta egna företag.
- Inrikesministeriet erbjuder olika informationsmoduler för nyanlända (till exempel om hur banksystemet fungerar).
- Skatte- och tullmyndigheten hanterar allt som rör skatter.

Ett stort fokus för IHE är ett s k "spouse program" som fokuserar på att hitta arbete åt medföljande personer.

Organisationerna som listas ovan utgör tillsammans en styrelse som sammanträder fyra gånger om året. Finansieringen kommer från WIE under Kommunikations- och ekonomiministeriets budget. Partnerorganisationerna finansierar sina egna rådgivares löner.

IHE har tre anställda: en chef och två rådgivningsspecialister. Utanför dessa finns 30 roterande experter som skickas av partnerorganisationerna. Tanken är att ha dem alla på ett ställe för att förbättra talangernas mottagande, men också för att möjliggöra kommunikation mellan organisationerna.

2.4 Kanada, med Quebec som exempel

Kanada som land satsar mycket resurser på att locka internationell arbetskraft, till exempel genom generösa arbetstillståndsregler för experter och specialister från hela världen. Samtidigt är migration ett delat ansvarsområde mellan den federala nivån och den regionala provinsnivån och många av insatserna, både inom internationell marknadsföring och mottagande, utförs av provinserna och de största städerna. Därför används Quebec – en av de mest aktiva provinserna inom talangattraktion – som exempel här.

Globalt har Quebec-provinsen varit en pionjär inom internationell talangattraktion och har utvecklat en unik modell fokuserad på internationella rekryteringsresor där delegationer av arbetsgivare reser till olika målmarknader för att attrahera kandidater. Dessa leds operativt av det regionala investerings- och utvecklingsrådet, Quebec International (QI), med stöd av provinsregeringen, städerna och kommunerna och

den federala staten. Quebecs provinsregering spelar till exempel en aktiv roll genom att delfinansiera delar av uppdragen, tillhandahålla tjänster till företag och aktivera sina nätverk av internationella kontakter.

Arbets sättet har använts sedan 2008. Målet är att stödja företagens och offentliga organisationers rekryteringsaktiviteter. Quebec-provinsen, och staden Quebec i synnerhet, har haft en stabil ekonomi och hög sysselsättningsgrad de senaste tjugo åren. Detta i kombination med en åldrande befolkning gör att det finns större arbetskraftsbehov än det rekryteringsunderlag som kommer ut på arbetsmarknaden.

För närvarande organiserar QI tretton rekryteringsresor per år. Kampanjerna har historiskt sett fokuserat på specialkompetens inom IT och sjukvård, men sedan pandemin har behovet av mindre specialiserade arbetare också ökat särskilt inom tillverkning och restaurangbranschen. Målländerna har typiskt sett varit fransktalande länder som Frankrike, Belgien, Algeriet, Senegal eller latinamerikanska länder som Brasilien, Colombia och Mexiko. Rekryteringsuppdrag är ofta inriktade på ett eller flera geografiska områden och en antal bristbranscher. Alternativt genomför QI globala rekryteringskampanjer inom flera sektorer samtidigt.

QI är aktiv i hela Talent Attraction Management-processen, från att identifiera företagens behov till att stödja internationella talanger om de väljer att stanna i Kanada och ansöka om ett permanent uppehållstillstånd.

Det speciella med samordningsmodellen är det faktum att den förlitar sig på ett ekosystem av olika tjänster och aktiviteter och ett brett nätverk av partners för följande aktiviteter:

1. Finansiering av rekryteringsuppdragen ("Ministry of Immigration, Frenchisation and Integration" (MIFI), staden Quebec, federala staten, företag);
2. Stödja företagens rekryteringsinsatser (regionala ekonomiska utvecklingsråd, MIFI om regionerna inte har ett ekonomiskt utvecklingsråd, regionala arbetsförmedlingar);
3. Främja sysselsättningserbjudanden utomlands, organisera lokala informationsevenemang och utveckla partnerskap med lokala aktörer (Quebecs internationella representanter, kanadensiska ambassader och konsulat utomlands, utländska konsulat i Quebec);
4. Tillhandahålla tjänster till företag angående ansökan om arbetstillstånd (advokater specialiserade på migration, MIFI);
5. Tillhandahålla tjänster till talanger vid ankomst (QI, fastighetsaktörer, banker, skolor, Quebec stad, regional arbetsförmedling);
6. Tillhandahålla tjänster till studenter (University of Laval, Accès étude Quebec).

Även om QI är en nyckelaktör när det gäller att samordna rekryteringsdelegationerna är deras huvudsakliga roll att organisera och samordna ekosystemet av offentliga och privata tjänsteutförare enligt ovan och vara en kontaktpunkt för både företag och arbetstagare.

Quebec – en provins med ca 8,5 miljoner invånare – kommer satsa motsvarande dryga 1,6 miljarder svenska kronor mellan 2021–24 för att attrahera, ta emot och integrera internationell arbetskraft²⁶.

2.5 Nederländerna

Nederländska regioner har en lång erfarenhet av insatser för att attrahera och behålla talang, där de första insatserna kan spåras till tidigt 2000-tal. Flera nederländska regioner räknas också som europeiska pionjärer på området, både inom internationell attraktion och insatser kring mottagande och integration.

Den nationella samordningen sker idag via "Netherlands Talent Coalition²⁷", som är en informell samarbetsram mellan de nederländska regionala investerings- och utvecklingsråden och de regionala

²⁶ Mifi, <http://www.mifi.gouv.qc.ca/fr/presse/communiqués/com20210407.html>

²⁷ <https://iwc.nl/talent-coalition-netherlands/?cn-reloaded=1>

mottagningsplattformarna, såsom expat centres. Samordningen utförs av den nationella, statliga nivån, genom myndigheten Netherlands Enterprise Agency, varifrån koalitionen styrs från ett sekretariat med 10 anställda. Sekretariatet är en del av myndighetens avdelning för internationellt investeringsfrämjande. Den nederländska regeringen är koalitionen främsta finansör med knappa 16 miljoner kronor varje år i fem år. Vissa aktiviteter samfinansieras också av deltagande regioner och andra partners.

Modellen beskrivs av intervjupersonerna som pragmatisk, där koalitionen fungerar som en plattform för att samordna aktiviteter som bäst utförs på den nationella nivån eller av regionerna tillsammans.

Idag har Nederländerna elva expat centers, som är mottagningscentra för internationella talanger och alla finansierade av nationella, regionala och kommunala myndigheter. Utvecklingen av dessa expat centers sammanfaller med att universiteten började rekrytera fler och fler internationella studenter och anställda i början av 2000-talet, där ett behov uppstod av att hjälpa dessa att flytta och känna sig hemma efter ankomst. Deras uppdrag har sedan breddats till att också omfatta internationell arbetskraft i stort.

Efter den ekonomiska krisen 2008 skedde en förändring från att välkomna talanger till mer extern talangattraktion och platsmarknadsföringsaktiviteter. De regionala investerings- och utvecklingsbyråerna började proaktivt att arbeta med internationell attraktion, till exempel genom att delta på internationella konferenser och rekryteringsevent eller lansera internationella marknadsförings- och varumärkeskampanjer. Regionerna insåg att de konkurrerade med länder som Frankrike som hade långt större resurser. Dessutom resulterade mångfalden av initiativ på regional nivå i en otydlighet och i viss mån konkurrens mellan regionerna.

Under 2017 undertecknade en koalition av elva regionala partners från olika delar av Nederländerna ett uppdrag som krävde att internationell talangattraktion skulle få en långt mer framträdande plats på den nationella politiska agendan. Manifestet som kallades "Talent strengthens Dutch capital" gav flera konkreta förslag, som etablerandet av en nationell jobbportal för engelsktalande jobb på nätet och mer flerspråkig information och tjänster från myndigheter.

Koalitionen bildas till stor del av de regionala expatcentren, regionala talangprogram (som Brainport Eindhoven), organisationer som arbetar för forskare (som Nuffic, VSNU, Academic Transfer) och Techleap (organisation för att främja tech-startups). Det finns inget formellt avtal mellan regionerna. Målet är att bli mer effektiva i attraktionsaktiviteter genom att göra det under det nederländska paraplyet.

2.6 Hur mycket resurser satsar Sverige på internationell kompetensattraktion i jämförelse med andra länder?

I detta avsnitt görs ett försök att jämföra hur mycket resurser Sverige satsar från nationellt, statligt håll på internationell kompetensattraktion, jämfört med jämförelseländerna.

Det finns stora utmaningar att jämföra finansiering och resurstillsättning mellan länder i och med att finansieringen kan ligga under flera olika program och/eller politikområden.

Beräkningarna fokuserar framför allt på program och satsningar som specifikt fokuserar på målgruppen internationell kompetens²⁸:

- *Finland*: Som framgår ovan satsar Finland, ett land med dryga halva Sveriges befolkning, mångdubbelt mer än Sverige på internationell kompetensattraktion, under det nationella programmet Talent Boost. Bara de Talent Boost-aktiviteter som faller under Arbets- och näringsministeriet, till exempel Business Finlands insatser, har för 2022 en total finansiering på motsvarande 150 miljoner kronor.

²⁸ Ordinarie handläggning av t.ex. arbetstillstånd eller personnummer är alltså inte inräknad.

- *Danmark:* Danska regeringen satsar 55 miljoner kronor över perioden 2019–22, vilket betyder knappa 14 miljoner kronor per år, på programmet State of Denmark. Det nationella programmet Work in Denmark hade under 2021 en budget på knappt 32 miljoner kronor. Därtill driver flera myndigheter tillsammans International Citizen Centres i fyra danska städer.
- *Estland:* Den årliga statliga budgeten för Work in Estonia-programmet ligger, som nämns ovan, på mellan 14–16 miljoner kronor. Siffrorna ska ses i ljuset av att Estland med dryga 1,3 miljoner invånare har en befolkning som är 1/8 av Sveriges befolkning.
- *Nederländerna:* Den nederländska regeringen satsar knappa 16 miljoner kronor varje år på det nationella samordningsprogrammet, Netherlands Talent Coalition. Därtill utgår statlig finansiering till den 11 regionala expat centres som finns runt om i Nederländerna, där myndigheter som nederländska migrationsverket också ingår och kan handlägga tillståndsärenden på plats.
- *Quebec* – en provins med ca 8,5 miljoner invånare – kommer satsa motsvarande 1,6 miljarder svenska kronor mellan 2021–24 för att attrahera, ta emot och integrera internationell arbetskraft²⁹.

Hur mycket satsar Sverige från nationellt håll? I nästa kapitel ges en mer utförlig överblick av alla svenska initiativ och uppdrag, men här görs ett försök att räkna ihop resurstillsättningen för de svenska insatserna.

Det tillfälliga uppdraget att locka start-ups och scale-ups som delas mellan Vinnova och Business Sweden och löper 2020–22 beräknas ha en genomsnittlig årlig finansiering på ca 7 miljoner årligen (5 miljoner årligen för Vinnova och 6 miljoner över tre år för Business Sweden). Uppdraget är framför allt ett investeringsfrämjande uppdrag, men med talanger och entreprenörer som målgrupp också.

Finansiering till ordinarie förvaltningsorganisation består av ”Flytta”-projektet (läs mer nedan) och en anställd hos Svenska institutet som arbetar med målgruppen internationell kompetens. Denna finansiering kan uppskattas till sammanlagt 3 miljoner kronor årligen.

Totalt satsar Sverige i dagsläget alltså ca 10 miljoner kronor årligen från statligt håll på att attrahera och ta emot målgruppen internationell arbetskraft, där huvuddelen av finansieringen ligger under tillfälliga uppdrag.

I denna sammanställning har projektet ”Switch to Sweden” (läs mer nedan) inte räknats med eftersom målgruppen framför allt består av internationella studenter som befinner sig i Sverige, inte internationell arbetskraft.

Slutsatsen blir att alltså att Sverige satsar mindre, i många fall avsevärt mindre, på internationell kompetensattraktion än jämförelseländerna.

3. Aktörer och initiativ på nationell och regional nivå i Sverige

Nedan presenteras en rollkartläggning över de myndigheter, organisationer och initiativ som idag har eller har potential att ha störst betydelse för internationell kompetensattraktion, både från ett attraktions- och ett mottagandeperspektiv, samt på både nationell och regional nivå. Redogörelsen bygger på intervjuer med myndigheterna, kompletterat med dokumentstudier av styr- och policydokument och hemsidor.

3.1 Myndigheter och aktörer verksamma inom attraktion och främjande

En rad statliga eller halvstatliga aktörer, framför allt **Business Sweden**, **Tillväxtverket**, **Svenska institutet**, **Vinnova** och **Arbetsförmedlingen**, är på olika sätt aktiva inom de delar av den internationella kompetensattraktionen alternativt angränsande områden, och som handlar om externa aktiviteter som attraktion, rekrytering, varumärkesbyggande och främjande.

²⁹ Mifi, <http://www.mifi.gouv.qc.ca/fr/presse/communiqués/com20210407.html>

De flesta aktiviteterna som dessa aktörer genomför har dock karaktären av tillfälliga uppdrag. Framför allt Business Sweden, Svenska institutet och Vinnova, men även i viss mån Tillväxtverket, samverkar i dessa uppdrag. Dessa uppdrag redogörs för nedan.

Business Sweden

Business Sweden har till uppdrag att hjälpa svenska företag att växa globalt och internationella företag att investera och expandera i Sverige. Organisationen är en halvstatlig organisation och ägs gemensamt av staten och näringslivet. Business Sweden är alltså ingen myndighet. Den statliga huvudmannen är Utrikesdepartementet och den privata intressenten är Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening.

Under 2020 hade Business Sweden 42 utlandskontor i 37 länder³⁰.

Sveriges nya export- och investeringsstrategi lanserades i december 2019. I denna slår regeringen bl.a. fast att en strategisk målsättning är att Sveriges attraktionskraft för utländska investeringar, kompetens, talanger och besökare ska öka³¹. Strategin föreslår också en satsning på ett acceleratorprogram för att locka utländska talanger och entreprenörer i internationella startup- och scaleup-företag till Sverige utifrån en tydligare internationell marknadsföring av Sverige som kunskaps- och start-upnation.

Som ett led i detta så fick Business Sweden under 2020 i uppdrag av regeringen att utveckla en pilotsatsning i ett acceleratorprogram i syfte att locka utländska talanger och entreprenörer inom startup- och scaleup-bolag i dialog med Vinnova. Syftet är att identifiera utländska startup- och scaleup-bolag som ges en möjlighet att komma och prova att etablera sig i Sverige, bl.a. genom sponsrade acceleratorprogram. Talangattraktion i denna kontext innebär ett ökat och mer strategiskt inflöde av utländska start up-/scale up-bolag till Sverige snarare än individer.

Budgeten för 2020 till 2022 har varit 6 miljoner kr totalt för Business Swedens insatser, samt 5 miljoner kronor årligen för Vinnovas insatser.

Trots detta uppdrag så har Business Sweden inget tydligt, officiellt mandat att prioritera frågan kring internationell kompetensattraktion. Dock så spelar organisationen i praktiken en aktiv roll som stöd och dialogpartner till kommuner och regioner som tagit emot eller försöker attrahera stora investeringar och som på kort tid behöver attrahera mycket arbetskraft kopplat till dessa. Ett aktuellt exempel är Northvolt-etableringen i Skellefteå och andra stora projekt i norra Sverige, där Business Sweden har en löpande dialog med de investerade företagen kring kompetensförsörjning och talangattraktion.

Business Swedens ledning har under 2021 dessutom intensifierat sina diskussioner internt kring hur organisationen skulle kunna öka sitt engagemang inom kompetensförsörjning, vilket har drivits på av att kompetensbristen tilltar för många investerade företag. En viktig utgångspunkt för Business Swedens arbete är att deras arbete nödvändigtvis inte alltid skulle handla om att locka kompetens till Sverige utan till svenska företag, oavsett var de befinner sig i världen.

Business Sweden har också fått regeringens uppdrag att kartlägga och adressera investeringshinder i Sverige. När det gäller kompetensfrågan så pekar Business Sweden på utmaningar i samordning för att möta företags kompetensbehov i större etableringar inom tillverkning och FoU, samt att en tröghet i arbetstillstånds- och inflyttningsprocessen medför utmaningar att attrahera rätt kompetens och talanger inom Sverige och från utlandet. Organisationen nämner också att svårigheten att få svenskt personnummer och bank-id med långa handläggningstider är ett investeringshinder³².

³⁰ Business Sweden (2021), Årsredovisning 2020

³¹ Regeringen (2019), Sveriges export- och investeringsstrategi, s. 18.

³² Business Sweden, presentation på Team Sweden Invest-möte 9 december 2021

De företrädare för organisationen som intervjuats understryker vikten av bättre nationell samordning av dessa frågor, antingen i form av att en myndighet får detta uppdrag eller att en speciell samordnare placeras i Regeringskansliet, precis som tillväxtfrågorna i norra Sverige hanteras med en utpekad samordnare.

Intervjuerna för denna förstudie indikerar också att Business Sweden skulle kunna vara en av de organisationer som tar en ledande roll i samordningen och utvecklingen av den internationella talangattraktionen. Business Sweden har ett antal egenskaper som gör organisationen lämpad för att ha en ledande roll i den nationella samordningen av arbetet. I kapitel 5, "Rekommendationer", nedan redogörs för dessa.

Tillväxtverket

Tillväxtverket (TVV) har som huvudsaklig uppgift att främja hållbar näringslivsutveckling och hållbar regional tillväxt i hela landet, bl.a. genom att utveckla och genomföra olika insatser som främjar entreprenörskap, hållbar tillväxt och utveckling i företag, stärkt konkurrenskraft samt förenkling för företag.

Kompetensfrågan är viktig för TVV eftersom 60% av de små- och medelstora företagen (med mellan 10–49 anställda, soloföretagare ej inräknade) upplever kompetensbrist som ett av de största hindren för att utvecklas och växa³³.

TVV är en aktiv part i Myndighetssamarbetet Kompetensförsörjning och i Samverkansprogrammet för Kompetensförsörjning och livslångt lärande. Genom ett stort kontaktnät med branscher, företagsfrämjande organisationer, andra myndigheter med flera kan TVV arbeta med kompetensfrågan från olika håll.

TVV har också i uppdrag att verka för att fler och växande företag utvecklas i alla delar av landet och för att den utvecklingskraft och tillväxtpotential som finns i gles- och landsbygder, små och medelstora städer och storstadsområden nyttjas och vidareutvecklas. Myndigheten ska också främja goda förutsättningar för företagande inom både befintliga näringar som nya och potentiella tillväxtområden.

TVV driver tillsammans med Arbetsförmedlingen, Bolagsverket, Försäkringskassan och Skatteverket webbplatsen verksamt.se. Där finns samlat information och tjänster för den som vill starta eller driver företag.

TVV genomför också insatser som främjar ett aktivt regionalt tillväxtarbete i länen, till exempel genom att utveckla och förbättra förutsättningarna för dialog, samarbete och lärande mellan olika relevanta aktörer på nationell, regional och lokal nivå.

Tillväxtverket har kontor på nio orter i Sverige, men inga utlandskontor. TVV stödjer regionerna i deras arbete med att utveckla det regionala kompetensförsörjningsarbetet. Fokus för regionerna är mer på regionala och lokala frågor kring behov, utbildning och matchning än på internationell kompetensattraktion med några få undantag. TVV har nära relationer och är aktiva tillsammans med regionerna även utifrån smart specialiserings-agendan.

Myndigheten har tillsammans med Universitetskanslersämbetet också ett regeringsuppdrag att analysera och föreslå hur kompetensförsörjningen av digital spetskompetens kan utvecklas både kort- och långsiktigt, vilket ska redovisas under 2022³⁴. Uppdraget tar ett helhetsgrepp kring frågan och har inget uttalat fokus på internationell attraktion, men delrapporter från uppdraget lyfter fram rekommendationer från bl.a. Digitaliseringsrådet att Sverige kan bli bättre på att marknadsföra sin digitala position. Regeringen bör t.ex. identifiera ett antal internationella sammanhang där Sveriges förutsättningar och kompetens särskilt

³³ Tillväxtverket, s. 36, Företagens villkor och verklighet 2020 – huvudrapport

³⁴ <https://digitalspetskompetens.se/om/>

marknadsförs, både för att synliggöra Sveriges tillgång till kompetens men också för att attrahera ytterligare spetskompetens³⁵.

Tillväxtverket har sedan 2016 också uppdraget att samordna regional exportsamverkan, tillsammans med regionalt utvecklingsansvariga, Almi, Business Sweden, Enterprise Europe Network samt Exportkreditnämnden. Regionalt utvecklingsansvariga koordinerar och leder regionernas långsiktiga arbete med exportsamverkan. Idag finns en etablerad samverkan i samtliga län och regioner. Regional exportsamverkan har som övergripande mål att fler små och medelstora företag ska exportera. Det är en av fem strategiska målsättningar som satts upp i Sveriges export- och investeringsstrategi³⁶.

Vidare är TVV samordnare för den nya plattformen Sweden Tech Ecosystem – som har tydliga delsyften kopplat till internationell talangattraktion – i samverkan med Business Sweden, Svenska institutet och Vinnova. Läs mer om plattformen nedan.

Intervjuade företrädare för Tillväxtverket pekar på att tydligare samordning och tydligare mandat behövs för den internationella kompetensattraktionen.

Intervjuerna för denna förstudie indikerar också att Tillväxtverket skulle kunna vara en av de organisationer som tar en ledande roll i samordningen och utvecklingen av den internationella kompetensattraktionen. När det gäller internationell kompetensattraktion har Tillväxtverket ett antal egenskaper som gör organisationen lämpad för att ha ledande roll i samordningen av arbetet. I kapitlet "Rekommendationer" redogörs för dessa.

Svenska institutet

Svenska institutet (SI) har ett brett ansvarsområde kopplat till Sverigefrämjande. Myndigheten har i uppgift att sprida information och kunskap om Sverige, främja svenska intressen internationellt och bidra till långsiktiga relationer mellan Sverige och andra länder, med syfte att bl.a. öka omvärldens intresse och förtroende för Sverige.

SI kan göra detta dels genom sina egna aktiviteter, dels genom att stödja de svenska utlandsmyndigheterna och andra statliga och privata aktörer som agerar internationellt i arbetet med att främja Sverige i utlandet.

Myndigheten ska också genom kommunikation främja Sverigebilden i utlandet och bidra till att skapa förutsättningar för ekonomisk tillväxt i Sverige genom ökad handel och fler investeringar samt genom att attrahera utländsk spetskompetens. SI ska också främja Sverige som kunskapsnation genom att informera om svensk högre utbildning, forskning och innovation samt marknadsföra svensk högre utbildning i andra länder³⁷.

SI ansvarar idag för några aktiviteter som bidrar till internationell kompetensattraktion och har en enhet med namnet Enheten för talangattraktion. Myndigheten har bl.a. tagit fram informationsmaterial som kan användas till exempel på mässor och ansvarar även för webbplattformen sweden.se, som bl.a. innehåller information om vilka steg en person som vill flytta till Sverige bör ta. Myndigheten ansvarar också för Sharing Sweden, som är en verktygslåda för den som vill kommunicera om Sverige i utlandet, där visst material har fokus på arbetslivet.

Kommunikationskonceptet "Pioneer the possible", som lanserades av SI under 2021 har bland annat internationell kompetens som en målgrupp. Konceptet har till exempel integrerats i plattformen Sweden Tech Ecosystem.

³⁵ Digital spetskompetens, Förutsättningar för främjande av digital spetskompetens – Samverkan, statistik och utbildningsmöjligheter, 2020

³⁶ Tillväxtverket, <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/affarsutveckling/internationalisering/regional-exportsamverkan.html>

³⁷ Förordningen med instruktion för Svenska institutet

Även om SI spelar en roll inom kompetensattraktion har myndigheten idag bara en person som arbetar fokuserat med attraktion av arbetskraft och ingen öronmärkt finansiering kopplat till området, vilket av intervjupersoner beskrivs som en utmaning när det gäller att fylla de behov som finns hos andra myndighetsaktörer, regioner och arbetsgivare.

SI har tagit initiativ till en informell samverkansgrupp för att samordna regionala aktörer som också arbetar med internationell kompetensattraktion. De regionala initiativen arbetar inte bara med attraktion utan även med mottagande av kompetens vilket Svenska institutet inte gör. Något egentligt uppdrag för att ansvara för denna samordning har inte Svenska institutet men behovet har uppgetts vara stort och har efterfrågats från andra aktörer. Ingen enskild aktör har heller något mandat att fatta beslut i dessa frågor, något som understryks i betänkandet³⁸.

I intervjuerna för denna förstudie lyfter många fram SI:s viktiga roll i att marknadsföra Sverige som en attraktiv karriärdestination och för att ta fram underlag och innehåll till varumärkesbyggande och attraktionskampanjer med internationell arbetskraft som målgrupp. Det är dock färre som pekar ut SI som en möjlig kandidat till att övergripande samordna arbetet med internationell kompetensattraktion.

Vinnova

Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet och ska bidra till att stärka Sveriges innovationsförmåga för hållbar tillväxt. Detta görs genom att identifiera utvecklingsområden där satsningar kan göra skillnad och skapa möjligheter och drivkrafter för organisationer att arbeta tillsammans för att möta viktiga samhällsutmaningar.

Vinnova stimulerar också samarbeten där kunskap och kompetens från olika håll möts och där organisationer lär av varandra, samt stödjer företags och organisationers möjlighet att experimentera och testa nya idéer innan det blir lönsamt. Varje år satsar Vinnova ungefär tre miljarder kronor på forskning och innovation.

Vinnova har huvudkontor i Stockholm och filialer i i Bryssel, Silicon Valley och Tel Aviv.

Vinnova fick mellan 2020–2022 i uppdrag av regeringen att bidra till investeringsfrämjande med fokus på spetskompetensattraktion och relevanta internationella innovationssamarbeten i linje med regeringens strategiska samverkansprogram³⁹. Vinnova erhöll en budget på 5 miljoner kr per år inom ramen för regeringsuppdraget och har utfört det i mycket nära samarbete med Business Sweden (som också fått ett liknande uppdrag mellan år 2020–2022 på totalt 6 miljoner kr). Uppdragen ska främja svenska mogna innovationsmiljöer i Sverige att locka internationella utländska talanger och entreprenörer inom startup-och scaleupbolag.

Vinnova har också samarbetat med andra myndigheter och innovationsmiljöer kring specifika insatser som har kompetensattraktion som ett av flera syften. I november 2020 samt januari 2022 t.ex. arrangerade Vinnova tillsammans med AI Sweden, Ignite Sweden, Sveriges Inkubatorer och Science Parks och Energimyndigheten Sweden Innovation Days. Syftet var att presentera Sveriges starkaste innovationsmiljöer inom AI-området samt att fördjupa pågående samarbeten, initiera nya innovationssamarbeten och attrahera talanger till Sverige⁴⁰.

Sweden Tech Ecosystem

Sweden Tech Ecosystem lanserades under 2021 i ett samarbete mellan Business Sweden, Svenska Institutet, Tillväxtverket och Vinnova. Tillväxtverket är den samordnande parten. Parterna finansierar runt 300 000 kr var årligen på satsningen från de egna ordinarie budgetarna för respektive myndighet.

³⁸ S. 279, Åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare, Dir 2020:8 (SOU 2021:5 samt 2021:88)

³⁹ Näringsdepartementet, Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Verket för innovationssystem

⁴⁰ Vinnova, Årsredovisning 2020

Det är en plattform som tillgängliggör information om startups och scaleups. Databasen är öppen för alla och helt kostnadsfri att använda. Målet är att skapa en samlad bild av det svenska tech-ekosystemet.

Genom lanseringen blir Sverige en del av det nätverk av plattformar där även techhubbar i till exempel Frankrike, Storbritannien, Berlin och Amsterdam ingår. Plattformens data uppdateras löpande via en kombination av AI, algoritmer och API:er som kontinuerligt genomsöker offentliga källor.

Syftet med plattformen är brett och den har många olika målgrupper, som företagen själva, investerare, beslutsfattare, media och universitet och högskolor. Ett delsyfte är att koppla ihop arbetssökande talang med entreprenörer och grundare.

Arbetsförmedlingen och EURES

Arbetsförmedlingen har idag inget formellt uppdrag att stödja arbetsgivare som vill rekrytera arbetskraft utanför EU/EES eller att utannonsera jobb som vänder sig direkt till en internationell målgrupp.

Arbetsförmedlingen tillhandahåller dock viss information och informationskanaler som används av svenska arbetsgivare, arbetssökande från tredjeland samt andra myndigheter inblandade i arbetskraftsinvandringsprocessen. Det handlar dels om möjligheten för svenska arbetsgivare att annonsera på Platsbanken och därigenom på den europeiska platsbanken – Euresportalen – som samlar lediga platser från hela EU/EES och Schweiz, dels information om i vilka yrken det råder brist respektive överskott på den svenska arbetsmarknaden. Arbetsförmedlingen är även delaktig i projektet ”Samlad ingång – Flytta till Sverige” och har en roll i Statens servicecenters planer på pilotprojekt för myndighetsprocessen i samband med arbetskraftsinvandring.

Flera intervjupersoner framhåller att Arbetsförmedlingen, eller annan myndighet, bör få i uppdrag att skapa en särskild kanal för att kunna visa annonsera jobb där endast engelska behövs, då det idag inte går att få en nationell överblick av jobb som är sökbara för internationell kompetens. I avsaknad av en sådan nationell plattform har flera regioner börjat jobba med egna lösningar för att visa lediga jobb, men de är ofta tidskrävande manuella insatser och visar endast en liten del av tillgängliga jobb.

Finland kan här återigen tjäna som inspiration, där webbplattformen Jobs in Finland fungerar som en tillfällig lösning tills det att en ännu mer avancerad plattform, Job Market Finland, står färdig i full skala under 2022.

European Employment Services, Eures, är ett nätverk som ska underlätta rörligheten av arbetstagare i Europa. I nätverket ingår den europeiska samordningsbyrån på den Europeiska arbetsmyndigheten ELA, nationella samordningskontor, samt medlemmar och partners med över 1 000 Eures-anställda i 31 länder.

I Sverige är Eures nationella samordningskontor (NSK) kontaktpunkt för nätverket. NSK godkänner, samordnar och stödjer medlemmar och partners i nätverket, samt uppdaterar informationen om Sveriges arbetsmarknad på Eures-portalen. NSK ansvarar även för organisering av och antagning till Eures-utbildningar, sammanställning av arbetsprogram och resultatrapporter samt för dialog med NSK i andra länder och Eures europeiska samordningsbyrå.

Arbetsförmedlingen har tilldelats rollen som nationellt samordningskontor för Eures av regeringen. Arbetsförmedlingen är också en av Eures-medlemmarna i Sverige. Genom Eures-rådgivare som är placerade runt om i Sverige hjälper man arbetsgivare att hitta och rekrytera kompetens från andra länder inom EU. Rådgivarna har en djup förståelse både för den regionala arbetsmarknaden och behoven där samt processen och utmaningar för arbetskraftsinvandrare som söker jobb i Sverige.

Det torde finnas stor potential i att använda Eures-nätverket mer för att hjälpa svenska arbetsgivare att hitta personal inom EU. I vissa regioner, som Göteborgsregionen, så samverkar Eures-rådgivare med det regionala

initiativet Move to Gothenburg för att hjälpa både arbetsgivare och arbetskraftsinvandrare, men i de flesta andra regioner som är aktiva internationellt så är denna samverkan inte lika utbyggd.

I det finska exemplet är Eures-nätverket en nyckelspelare i deras Talent Boost-program och en aktiv part i de flesta regioners arbete med internationell talangattraktion. Läs mer i bilaga I.

Myndigheten spelar eller skulle kunna spela en roll både i det externa attraktionsuppdraget, liksom inom mottagande och integrationsprocessen.

3.2 Myndigheter av vikt för mottagande och etablering

En rad myndigheter, framför allt **Statens servicecenter, Migrationsverket, Skatteverket** och **Försäkringskassan**, spelar viktiga roller i mottagande- och etableringsprocesserna för internationell arbetskraft.

Migrationsverket ansvarar för ansökningar om arbetstillstånd (endast tredje lands medborgare), Skatteverket för folkbokföringen (för de som ska stanna längre än ett år), personnummer och ID-kort samt Försäkringskassan för att få rätt till socialförsäkringsförmåner. På de statliga servicekontoren som drivs av Statens Servicecenter finns personal som sköter kundmötet och tar emot ansökningar som sedan skickas vidare till respektive myndighet för handläggning/beslut. Därtill finns olika webbportaler med information och ingång till olika myndigheter.

De senaste åren har steg tagits mot ett förbättrat mottagande genom en förenklad myndighetsprocess, till exempel genom projektet Samlad ingång – Flytta till Sverige. Genom projektet har Migrationsverket, Skatteverket, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen gemensamt tagit fram ett koncept för en digital lösning där information från dessa myndigheter samlas på ett och samma ställe⁴¹.

Målbilden är att konceptet ska förenkla och effektivisera processen för personer och familjer som vill flytta och arbeta i Sverige. I december 2020 lanserades den myndighetsgemensamma digitala mobila tjänsten ”Flytta” som i dag riktar sig till personer som bor utanför EU/EES och som syftar till att förenkla processen att flytta till Sverige för att arbeta. Genom tjänsten kan arbetskraftsinvandraren följa sitt eget ärende i processen att flytta till Sverige för att arbeta och få en myndighetsöverskridande överblick och helhetsbild över hela processen. Det handlar i dagsläget bara om att få information och överblick, inte om ärendehantering.

Det görs nu ansträngningar för att utvidga lösningen till att också omfatta dem som flyttar från länder inom EU/EES, med målet att lansera tilläggstjänsten under 2022.

En potential är att ”Flytta” på sikt skulle kunna integrera tjänster på den regionala och lokala nivån, som till exempel information om att hitta bostad.

Projektet slutade i början av 2021 och har nu gått över till en myndighetsgemensam förvaltningsorganisation. Budgeten för det gemensamma arbetet uppgick under 2021 till dryga 2 miljoner kronor.

Intervjupersoner för denna förstudie pekar på att det är svårt att följa sitt ärende digitalt. Samarbetet mellan myndigheterna tappade också fart när projektet slutade 2021 och det saknas förutsättningar för att utveckla den stora potentialen i tjänsten som handlar om integration och datadelning mellan myndigheterna.

⁴¹ <https://www.esamverka.se/aktuellt/nyheter/nyheter/2020-12-17-tjansten-flytta-hjalper-den-som-flyttar-till-sverige-for-att-arbeta.html>

Tjänsten bygger på en samverkan där initiativet tagits på myndighetsnivå och inte på ett regeringsuppdrag. Det gör enligt intervjupersoner att det blir godtyckligt hur mycket varje deltagande myndighet väljer att prioritera samarbetet. Ett regeringsuppdrag med fokus på förbättrad myndighetssamverkan kring "Flytta" skulle öka möjligheterna att fram användarvänliga och relevanta lösningar, menar intervjupersoner.

Det behövs även lagändringar så att myndigheter får förutsättningar att arbeta med digital samverkan och datadelning.

Trots vissa framsteg, som "Flytta", menar många intervjupersoner att mottagandeprocessen behöver förenklas ytterligare genom bättre myndighetssamverkan. Det är därför av högsta vikt att en nationell samordnande funktion har en nära dialog med myndigheterna som ansvarar för mottagandet. Idealt sett bör dessa eller några av dessa myndigheter också få i uppdrag att ingå i en nationell samordningsplattform.

Flera frågor fortsätter också att skapa hinder för en smidig etablering i Sverige, som att snabbt få ett personnummer. Många av intervjupersoner vittnar om fall där processen inte fungerar tillfredställande. Att snabbt få personnummer är av stor vikt då det är en flaskhals för många steg i den fortsatta processen, både hos myndigheter, andra offentliga organisationer och privata aktörer som banker.

Statens servicecenter och statliga servicekontor

Statens servicecenter har ansvar för drygt 100 statliga servicekontor som finns runt om i landet. Där kan privatpersoner och företagare på plats få hjälp, allmän vägledning och information i sina kontakter med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Pensionsmyndigheten och Skatteverket. Varje handläggare på servicekontoret ska kunna hjälpa besökaren med både skatte-, socialförsäkrings- och pensionsärenden. På 92 av servicekontoren finns också vägledning i Arbetsförmedlingens kundtorgstjänster. Av betydelse för arbetskraftsinvandrare är att det på vissa servicekontor kan ansökas om ID-kort. Servicekontorens roll beskrivs mer utförligt i betänkandet⁴².

Betänkandet redogör också för ett initiativ från Finansdepartementet där ett arbete påbörjats med att planera och genomföra ett pilotprojekt för myndighetsprocessen i samband med arbetskraftsinvandring, med Statens servicecenter som sammanhållande ansvarig myndighet. Målet är att Statens servicecenter tillsammans med Skatteverket, Arbetsförmedlingen, Migrationsverket och aktuell kommun/stad ska se över hur processen för arbetskraftsinvandring skulle kunna göras effektivare genom att låta fler myndigheter vara på plats på eller i anslutning till servicekontoren och erbjuda en samlad process och service för arbetskraftsinvandrare. Inledningsvis ska projektet prövas på två servicekontor i Göteborg och Stockholm. Startdatum var 1 april 2020 men på grund av pandemin har det skjutits fram. Projektet finansieras gemensamt av de berörda regionerna och Statens servicecenter.

3.3 Andra initiativ på nationell nivå

Sweden ICT

Sweden ICT är ett samarbete mellan Linköping Science Park, Blue Science Park i Karlskrona, Ideon Science Park i Lund, Kista Science City i Stockholm, Lindholmen Science Park i Göteborg och Luleå Science Park⁴³. Utgångspunkten är att det finns ett stort behov av att attrahera internationell arbetskraft till de bolag som finns i de sex innovationsmiljöerna. En av de viktigaste aktiviteterna har varit att ordnar matchmaking-events online för att matcha jobbsökande talanger internationellt med svenska företag med rekryteringsbehov. En AI-lösning har också tagits fram för att optimera matchingsprocessen. Förutom ett startbidrag från SI på 100 000 kr har de sex deltagande organisationerna, framför allt Linköping Science Park, finansierat insatserna.

⁴² S. 281-84, Åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare, Dir 2020:8 (SOU 2021:5 samt 2021:88)

⁴³ <https://www.swedenict.se>

Switch to Sweden

Linköping Science Park fick i slutet av 2021 ett nationellt uppdrag av Vinnova med syfte att öka insatserna för att nå fler kvalificerade matchningar mellan internationell talang och svenska arbetsgivare⁴⁴. Det treåriga programmet, med namnet "Switch to Sweden", fokuserar på att bygga koncept kring kompetensförsörjning och kompetenstillförsel med fokus på att få fler internationella studenter och forskare att stanna kvar och arbeta i Sverige efter avslutade studier och forskarutbildning, ett område där Sverige har potential att bli bättre. Det handlar också om att jobba med "lånad kompetens" under kortare perioder i syfte att befrukta befintliga organisationer med spetskompetens för att driva innovationsförmåga i svenska bolag. Uppdraget har en finansiering på 8 miljoner kronor över tre år, så alltså en genomsnittlig årsbudget på knappa 2,7 miljoner kronor.

Sweden Talent Foundation

Sweden Talent Foundation⁴⁵ är ett icke-vinstdrivande, privat initiativ som lanserades i slutet av 2021 med målet att positionera Sverige och framföra allt Stockholm som en global destination för talanger. Utgångspunkten för satsningen är att Sverige och Stockholm idag gör lite för att attrahera global talang. Initiativet är taget av grundarna till investmentbolaget Talent Venture Group, som specialiserar sig på talangattraktion och sk HR tech, och en rad andra profiler inom startup-världen, fastighetsvärlden, utbildning och offentlig sektor. Ambitionen är att driva arbetet utifrån en stiftelse med stöd från medlemmarna från olika sektorer. Bland planerade aktiviteter märks internationell marknadsföring, högprofilerade events och policypåverkan kring frågorna.

3.4 Regionala initiativ

Flera svenska regioner har tagit betydande steg för att attrahera och ta emot internationell arbetskraft, vilket är en styrka för Sverige och innebär att det finns viktiga erfarenheter att ta vara på i det nationella arbetet, samtidigt som det finns ett stort behov av samordning mellan den nationella nivån och den regionala nivån, liksom mellan regionerna.

De regionala aktörerna efterlyser alla en starkare nationell samordning kring internationell kompetensattraktion. Många pekar också på att de själva varit tvungna att utveckla regionala lösningar och aktiviteter på grund av avsaknaden av tydliga nationella uppdrag, mandat och aktiviteter kopplade till internationell marknadsföring eller mottagande, vilket de i flera fall beskriver som ett resursslöseri och risk för en spretighet som kan förvirra målgruppen.

Nedan redogörs för följande satsningar på regional nivå:

- Move to Gothenburg (Göteborgsregionen/Västsverige)
- International Citizen Hub Lund (Lund och övriga Skåne)
- Stockholms stad/Stockholm Business Region
- Uppsala International Hub (Uppsala kommun och Region Uppsala)
- Smart Move Örebro (Örebro kommun och Region Örebro)
- Region Östergötland
- Region Västerbotten

Move to Gothenburg

Move to Gothenburg (MTG) är ett samarbetsinitiativ som startade 2016 och som syftar till att attrahera och välkomna högkvalificerad internationell kompetens och få dem att stanna och trivas i Göteborgsregionen och Västsverige. Initiativet drivs inom ramen för en regional samverkansplattform bestående av intressenter från näringslivet, den akademiska världen, Västra Götalandsregionen, Göteborgs stad samt andra regionala centra

⁴⁴ <https://linkopingsciencepark.se/switch-to-sweden-ska-oka-antalet-kvalificerade-matchningar-av-internationell-talang/>

⁴⁵ <https://www.swedentalentfoundation.org>

som Borås, Skövde och Trollhättan. De två huvudområdena är sedan 2020 att attrahera kompetens samt jobba med utveckling och påverkan på hela processen från attraktion till mottagande och etablering.

Organisatoriskt så knoppades mottagandeverksamheten av 2020 till systerinitiativet International House Gothenburg som drivs och finansieras av stad och region, dock i nära samarbete med de andra två huvudområdena inom MTG. Gentemot internationell kompetens är det dock en tydlig del av det helhetserbjödande som Move to Gothenburg utgör.

I arbetet med attraktion genomför MTG kampanj- och marknadsföringsarbete via sociala medier där ett attraktivt liv i regionen kombineras med starka kluster och spännande jobb möjligheter. Hemsidan www.movetogothenburg.com hade 2021 135 000 unika besökare från 180 länder och samlar både artiklar som ska inspirera, informera och vara rådgivande samt olika verktyg. MTG driver också en rad utvecklingsinsatser på nationell nivå och har sedan start jobbat i nära samarbete med Migrationsverket, Statens Servicecenter, EURES Arbetsförmedlingen, Skatteverket, Svenska Institutet, m.fl. Syftet är att bidra till utvecklingen av effektivare nationella processer och ett bättre samarbete mellan regionala och nationella aktörer. Exempelvis initierade och ledde MTG utvecklingen av den pilot kring en effektivare myndighetsprocess för arbetskraftsinvandrare som nu tagits över av Statens Servicecenter. Med stöd av Svenska institutet utvecklar MTG nu ett s k "cost of living-verktyg"⁴⁶ där en första version lanseras i början av 2022.

Som en vidareutveckling av det utvecklingsarbete och den operativa mottagandeverksamhet som bedrivits inom ramen för Move to Gothenburg, öppnade våren 2021 International House Gothenburg. Det är en mötesplats och mottagning i Göteborg där all relevant service finns samlad under ett tak för den som kommer hit från ett annat land för att arbeta, forska eller studera. Syftet är att göra processen smidigare för internationell kompetens att etablera sig i regionen och få dem att stanna och trivas på sikt. International House Gothenburg erbjuder bl.a. individanpassad rådgivning, välkomsteventer, seminarier och workshops, språkcafé och utbildningar. Då detta sker både digitalt och fysiskt så når man ut till målgruppen både innan och efter de kommit till regionen. På webbsidan eller på International House kan man få hjälp med allt det praktiska när man flyttat till Göteborgsregionen och som inte är myndighetsutövning såsom om karriären, bostäder, skolor och andra frågor.

För internationell kompetens som anlänt till Sverige är ofta den första kontaktpunkten Statens servicekontor. Här kommer de nyinflyttade att ansöka om sitt svenska personnummer och id-kort. International House Gothenburg finns vägg i vägg med ett av Göteborgs Servicekontor och kan därför erbjuda ett nästa steg i processen att bosätta sig i regionen. Att alla aktörer och tjänster finns samlade på samma plats (one-stop-shop) innebär att processen att etablera sig blir smidigare.

MTG är också en av grundarna till det europeiska samarbetet European Talent Mobility Forum, där de verkar tillsammans med International Citizen Hub Lund och sju andra ledande nationella och regionala initiativ på området från Danmark, Finland, Estland, Nederländerna, Tyskland, Scotland och Spanien. Syftet är att dela erfarenheter inom internationell kompetensattraktion och utveckla gemensamma lösningar för att till exempel öka rörligheten mellan de medverkande länderna och regionerna.

International Citizen Hub Lund

International Citizen Hub Lund⁴⁷ (ICHL) drivs sedan 2015 av Lunds kommun med huvudsaklig finansiering från kommunen, men också Region Skåne och Malmö stad. Uppagningsområdet för tjänster och aktiviteter är hela Skåne.

⁴⁶ Verktöget visar genomsnittlig lön utifrån bostättningsort, ålder och yrke samt räknar fram vanliga kostnader utifrån angiven familjesituation. Den listar också förmåner som semester, skola, pension, m.m.

⁴⁷ <https://internationalcitizenhub.com>

ICHLs mål är att ge information, samordna och koppla ihop internationella talanger och deras familjer med olika myndigheter, föreningar, utbildningsaktörer och privata tjänsteleverantörer. Det övergripande målet är att attrahera och behålla internationell kvalificerad arbetskraft i regionen.

Bland aktiviteterna finns en rad olika evenemang som stödjer mottagandet och integration av internationella personer och deras familjer. Evenemangen erbjuds ofta både i ICHLs hus i centrala Lund liksom digitalt. Evenemangen kan handla om allt från hur man får ett svenskt körkort eller köper bostad i Sverige till hur bank- och försäkringssystemet och tandvården fungerar. Även sociala evenemang som stadsvandringar och olika get-togethers arrangeras för målgruppen.

ICHL erbjuder ett kostnadsfritt jobbprogram där medföljande till rekryterade talanger får stöd för att kunna navigera den svenska arbetsmarknaden. Dropin-rådgivning kring viktiga frågor kopplade till etablerings- och integrationsprocessen är också kostnadsfri.

ICHL har också tagit fram marknadsföringsmaterial som filmer för att attrahera fler till regionen. En relativt ny satsning är ett ambassadörsnätverk bestående av personer som flyttat till Lund eller Skåne och som i skrivande stund representerar fler än 40 länder. Nyinflyttade kan kontakta en ambassadör från sitt eget land för att få råd och tips från dem och arbetsgivare kan kontakta ambassadörerna för att få tips kring hur man rekryterar från det land som ambassadören kommer ifrån.

Stockholms stad

På plattformen visitstockholm.com ges information till potentiella inflyttare från andra länder under rubriken "Live & Work". Fokus ligger på information före flytt, livet i Stockholm, hur man hittar jobb och startar ett företag.

Stockholm arbetar i skrivande stund tillsammans med Statens servicecenter för att öppna ett International House under våren 2022. En rapport kring internationell talangattraktion kommer också att presenteras under första delen av 2022. Rapporten kommer föreslå förslag på vad Stockholms stad kan bidra med för att göra Stockholm attraktivare för internationell kompetens.

Stockholm Business Region har tidigare bedrivit olika satsningar på att attrahera och behålla talanger, t.ex. under rubriken "Move to Stockholm". Arbetet bedrevs i nära samarbete med tech- och startup-företag som hade stora behov av att hitta arbetskraft internationellt. Bland insatserna märktes bl.a. en satsning där olika arbetsgivare i ekosystemet turades om att twittra om hur det är att arbeta hos dem och vilka tjänster som är sökbara för tillfället.

Satsningar har också gjorts på att positionera Stockholm som A Woman's Place; en plats där det är lätt att göra karriär som kvinna från andra delar av världen. Fler än 100 företag inom framför allt techsektorn – som Spotify och Ericsson – har skrivit under en deklaration på att de är "A Woman's Place".

Stockholms Akademiska Forum (STAF), som är ett nätverk av 18 akademiska institutioner i Stockholmsregionen, driver samtidigt "Stockholm Dual Career Network". Nätverket hjälper partners till dem som flyttar till regionen att hitta jobb genom insatser som karriärrådgivning, sociala och kulturella event, språkcaféer och gemensamma communitys på t.ex. Facebook.

Uppsala International Hub

Uppsala International Hub⁴⁸ (UIH) är ett regionalt initiativ som lanserades våren 2021 för att attrahera och välkomna internationell kompetens till länet och hjälpa dem att trivas långsiktigt. Det är ett samarbete mellan

⁴⁸ <https://internationalhub.uppsala.se>

Uppsala universitet, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala kommun, Region Uppsala och Handelskammaren.

Webbplattformen med samma namn fungerar som en guide till Uppsala och Sverige till både dem som bosätter sig där för en lång eller kort tid, kommer ensam eller med familjen. Webbplatsen presenterar allt från hur man skaffar ett personnummer och barnomsorg till olika nätverk och företagsmöjligheter. På webbplatsen kan man också boka guidning från personer som har egen erfarenhet av hur det är att etablera sig i Uppsala. Plattformen länkar också till officiella webbplatser, på engelska när det är möjligt.

Förutom webbplatsen bygger UIH också upp en mottagningsfunktion som ska identifiera behov och utmaningar samt skapa kontakter och utveckla tjänster för att hjälpa nyrekryterade och deras familjer att landa i sitt nya samhälle.

Bland aktiviteterna märks digital drop-in för personlig rådgivning ("Ask the hub") och fysiska eller digitala evenemang kring frågor som påverkar etableringen och integrationen.

Smart Move Örebro

Smart Move Örebro⁴⁹ lanserades under 2021 och är en regional webbplattform som riktar sig till internationell arbetskraft som vill etablera sig i Örebro eller omgivande kommuner i länet.

Plattformen är en vidareutveckling av en plattform med arbetskraft i övriga Sverige som målgrupp som lanserades under 2020. Initiativet drivs av Business Region Örebro, ett samverkansorgan mellan Region Örebro läns alla 12 kommuner, och Örebro kommuns marknadsbolag Örebrokompaniet, i nära samarbete med Handelskammaren i Mälardalen samt Örebro universitetet.

Smart Move Örebro har bland annat skapat en referensgrupp av arbetsgivare i regionen som rekryterar internationellt för att kunna diskutera och stämma av olika insatser och en behovskartläggning bland arbetsgivarna har genomförts. Regionen har också genomfört ett par internationella pilotkampanjer för att locka den internationella målgruppen, i samarbete med tidningen The Local.

Samtidigt erbjuder Handelskammaren Mälardalen, med säte i bl.a. Örebro, s k relocation services till företag i regionen, som fokuserar på att hjälpa anställda som flyttar till regionen med information och tjänster innan, under och efter flytt. Tjänsterna kan köpas av arbetsgivare som har internationella anställda. Fokus ligger på att skapa förutsättningar för ett bra mottagande och vistelse i regionen⁵⁰.

Region Östergötland

Region Östergötlands satsning på rekryteringsfrämjande är en del av det treåriga projektet Team Östergötland⁵¹, som förutom kompetensattraktion också fokuserar på investeringsfrämjande och attraktion av besökare. Projektet bygger på en samverkan mellan Region Östergötland, Tillväxtverket och länets kommuner. När det gäller kompetensattraktion ligger fokus framför allt på målgrupper i Sverige, men internationell spetskompetens finns med som en utpekad målmarknad i styrdokumentet. Region Östergötland har inom ramen för projektet tagit initiativ till en nulägesanalys som publicerades i slutet av 2020. Projektet Team Östergötland har som mål att på tre år utveckla, organisera och finansiera en samordnad leveransfunktion av regionens strategiska platsutveckling.

Samtidigt har Linköping Science Park varit drivande eller deltagit i olika initiativ inom internationell talangattraktion, till exempel satsningarna Sweden ICT och Switch to Sweden. Läs mer om dessa ovan, under andra nationella initiativ.

⁴⁹ <https://www.thesmartmove.se/international/>

⁵⁰ <https://handelskammarenmalardalen.se/tjanster/re-location-service/>

⁵¹ <https://www.teamostergotland.com>

Region Västerbotten

Region Västerbottens arbete med internationell kompetensattraktion är till stor del drivet av en lång period av stark tillväxt i regionens näringsliv som resulterat i mycket låg arbetslöshet. Utvecklingen kring Northvolt-etableringen i Skellefteå, tillkommande kringetableringar och de stora kompetensbehov som uppstått till följd av den förstärker en redan hårt ansträngd situation. Med olika insatser försöker regionen bistå i arbetet. Region Västerbotten driver bland annat ett Interregfinansierat projekt tillsammans med Norra Österbotten, Finland, som står inför likartade utmaningar. Framväxten av batteriets värdekedja i Norra Sverige, Finland och Norge driver på frågan om en gemensam arbetsmarknad för att möta de stora kompetensförsörjningsbehoven.

Regionen har ännu inte lanserat konkreta insatser för att attrahera den internationella målgruppen, men har en långt gången dialog med Business Sweden, Svenska institutet och andra nationella/internationella aktörer kring möjliga insatser. Region Västerbotten har precis lanserat ett nytt projekt med syfte att möta den stora samhällsomvandlingen där internationell kompetensattraktion är ett av de utpekade arbetsområdena. Parallellt med detta driver regionen projektet Relocate som har ett nationellt fokus för strategisk kompetensattraktion, men där metodik, verktyg och struktur som tas fram kommer att användas i det internationella kompetensattraktionsarbetet.

4. Behov, risker och utmaningar med dagens situation

Många olika organisationer, privata såväl som offentliga, är involverade i arbetet med att attrahera internationell kompetens, Sverige saknar dock både en nationell samordning och en nationell strategi för attraktion och mottagande av internationell kompetens. Det finns inte heller några utpekade uppdrag kring samordning.

Betänkandet⁵² om åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare kommer till slutsatsen att det pågår många bra initiativ men att de ofta bedrivs i form av tidsbegränsade uppdrag eller projekt. Detta medför att det saknas en långsiktighet och kontinuitet i arbetet med talangattraktion och mottagande av arbetskraft från utlandet.

Denna förstudie kan till exempel konstatera att det inte finns några tydliga mandat kring systematisk internationell marknadsföring. Flera aktörer, som Svenska institutet och Business Sweden, har avgränsade uppdrag på området (en genomgång av dessa uppdrag ges under rollkartläggningen i kapitel 3), men det saknas ett helhetsgrepp på området.

Det satsas överlag små resurser på att marknadsföra Sverige internationellt för att attrahera arbetskraft, i jämförelse med våra nordiska grannländer, framför allt Danmark och Finland, och länder som Tyskland, Nederländerna, Skottland, Estland och Kanada. Se avsnitt 2.5 för en genomgång av resursallokering för de länder som studerats i denna förstudie.

Det råder en bred enighet bland intervjupersonerna för denna förstudie att bristen på samordning, resurser, mandat och långsiktighet försvårar för Sverige att kunna konkurrera om den internationellt rörliga arbetskraften.

Internationell kompetensattraktion har inte fått samma prioritet som andra nationella främjandeaktiviteter. Idag finns det tydliga uppdrag, finansiering och en nationell strategi för internationellt investeringsfrämjande, exportfrämjande och destinationsmarknadsföring. Attraktion av internationell kompetens är idag en del i investeringsfrämjandet på pappret, där målsättningen att attrahera kompetens och talanger nämns i Sveriges

⁵² Åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare, Dir 2020:8 (SOU 2021:5 samt 2021:88)

export- och investeringsstrategi. Målsättningen har dock inte omsatts i konkreta uppdrag och mandat (med något enstaka undantag).

Business Sweden har idag ett tydligt utpekat huvudansvar för investerings- och exportfrämjande och Visit Sweden för det internationella främjandet av Sverige som ett resmål, samtidigt som andra myndigheter har uppdrag att stödja dessa aktiviteter. Många bedömare, bland annat flera av intervjupersonerna för denna förstudie, pekar på vikten av att det på sikt tas fram en nationell strategi även för internationell kompetensattraktion, med tillhörande uppdrag och mandat.

Även Arbetsmarknadsutredningen från 2019 konstaterade att internationell attraktion av arbetskraft är en viktig del av kompetensförsörjningen och att det finns ett behov av departementsövergripande och myndighetsövergripande överblick och koordinering mellan arbetsmarknads-, utbildnings-, utrikes-, migrations- och näringspolitiken⁵³.

Intervjuerna för denna förstudie pekar på att avsaknaden av nationell samordning, mandat och långsiktighet leder till en rad utmaningar och risker:

- Bristen på samordning gör det svårare att skapa ett lättförståeligt och sammanhängande mottagande och på sikt integration för dem som väljer att komma till Sverige för att arbeta. De som möter ett ineffektivt system kan välja att inte fullborda sin flytt, liksom avsluta vistelsen tidigare. Det finns risk att de dessutom bidrar till en negativ bild av Sverige som land att flytta till.
- Bristen på samordning mellan myndigheter, och mellan myndigheter och den regionala nivån, gör att Sverige riskerar att gå miste om viktiga synergier och effektivitetsvinster av arbetet.
- Utan nationell samordning finns det en risk att vi kommunicerar och marknadsför olika, osammanhängande bilder av Sverige.
- Bristen på långsiktighet och på mandat har lett till att satsningar har påbörjats och avslutats trots att de fyller ett tydligt behov. Ett exempel är plattformen Working in Sweden, med information om att arbeta i Sverige, som startats och sedan lagts ner hela två gånger under det senaste decenniet.
- Avsaknaden av nationella satsningar och prioriteringar har lett till att flera regioner uppger att de har känt sig tvungna att lansera egna satsningar, både för marknadsföring och mottagande, trots knappa resurser och ibland bristande kompetens. Detta riskerar att skapa dubbelarbete, en osammanhängande marknadsföring utåt och en otydlighet och spretighet kring det regionala mottagandet. Offentliga resurser läggs också på att skapa onödiga parallella insatser och strukturer.
- I och med att Sverige satsar mindre på området än våra grannländer och många andra europeiska länder så riskerar vi att tappa i internationell konkurrenskraft. Det råder en stor konkurrens globalt om personer med efterfrågad kompetens inom till exempel IT, teknik och sjukvård.

När det gäller behov kring samordning och aktiviteter så nämner myndigheter, regioner och företag en rad behov som behöver tillgodoses och samordnas.

Listan nedan är ett urval av behov som återkommer, både i förstudien och i diskussioner mellan medlemmarna i arbetsgrupp attrahera, behålla och integrera kompetens:

- Tydliga uppdrag och beslutsmandat till de myndigheter som spelar eller bör spela en aktiv roll inom internationell kompetensförsörjning, så att de aktivt kan arbeta för att öka Sveriges attraktionskraft och undanröja hinder som försvårar mottagandet och integrationen av internationell kompetens.
- En gemensam syn och en gemensam röst kring vad som bör göras på nationell respektive regional nivå och hur denna samverkan ska se ut, både vad gäller insatser och finansiering.

⁵³ SOU 2019:3, Effektivt, tydligt och träffsäkert – det statliga åtagandet för framtidens arbetsmarknad, s. 452 f. Betänkandet har inte gått på remiss utan har behandlats inom ramen för rundabordssamtal, Arbetsmarknadsdepartementet (2019), Rundabordssamtal om Arbetsmarknadsutredningens slutbetänkande och reformeringen av Arbetsförmedlingen.

- Samordning och helhetssyn kring politiska beslut och reformer som kopplar an till området internationell talangattraktion.
- Det finns behov av att en enhetlig Sverigebild kan kommuniceras mot målgrupperna, vilket ställer krav på samordning. Det finns idag ingen aktör i det offentliga som har ett tydligt uppdrag eller mandat kring detta.
- Tydligare nationella prioriteringar kring vilka kompetenser, målmarknader och kanaler som bör prioriteras i gemensamma insatser behövs.
- Inspirerande videor, bilder och intervjuer (som inte är kommun- eller regionspecifika) som säljer in Sverige som attraktivt land för internationell kompetens⁵⁴.
- Informerande material som infographics och checklistor för att till exempel förklara och underlätta mottagnings- och etableringsprocessen.
- En landningssida för Sverige med input som är koordinerad från flera myndigheter och med kopplingar till regioner och innovationsmiljöer.
- Gemensamma attraktionskampanjer eller insatser på konferenser och mässor, där Sverige kan agera som land med ett gemensamt och samordnat paraply, och där regioner och arbetsgivare kan delta under det paraplyet. Denna typ av aktiviteter är ofta för kostsamma för enskilda regioner eller företag och det finns också en risk för att en osammanhängande Sverigebild sprids utan samordning. Kostnader kan delas mellan myndigheter, regioner och arbetsgivare, precis som till exempel Finland arbetar med global närvaro på viktiga events och marknader som Indien och Kina.
- Breddad och förbättrad samverkan och myndighetssamverkan i mottagningsprocesser, som till exempel en utveckling av Flytta-projektet som en gemensam ingång till myndighetssverige där arbetskraftsinvandrare kan göra alla nödvändiga tjänster digitalt.
- Expertfunktion och kunskapsbank med aktuell statistik och prognoser för att kunna analysera dagens flöden av talanger liksom bedöma framtida kompetensbehov⁵⁵ och planera marknadsförings- och mottagningsinsatser därefter. Detta är också viktigt för att planera till exempel tillgången på bostäder och internationella skolor och vad som skulle behövas för att skapa bättre förutsättningar för att attrahera och ta emot internationell kompetens.
- Erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling kring internationell talangattraktion, mellan myndigheter, regioner och arbetsgivare.

5. Rekommendationer

I detta kapitel presenteras tre förslag på möjliga samordningsmodeller för Sverige. De är baserade på vilka aktörer som har uppdrag på området idag, vilka behov som finns kring samordning, inspiration från de fem studerade länderna, rapportförfattarnas erfarenheter samt intervjupersonernas resonemang.

En slutsats är att internationell kompetensattraktion är ett komplext område som spänner över flera politikområden, vilket ställer krav på samordning mellan många olika myndigheter och flera olika departement, liksom med regioner och ibland enskilda arbetsgivare eller branschnätverk. Som framgår i kapitlet innan så finns det stora behov av samordning av både externt orienterade Sverigebilds- och attraktionsaktiviteter, liksom av mer interna mottagandeaktiviteter.

⁵⁴ Svenska institutet har de senaste åren fått utökade mandat kring målgruppen internationell kompetens, men inga ytterligare resurser, vilket gör att det är svårt att prioritera framtagandet av material som riktar sig specifikt mot den målgruppen.

⁵⁵ Här finns det möjliga synergier med förslaget om den framtida dimensioneringen av gymnasieskolan för bättre kompetensförsörjning, som bygger på att regionerna kommer få större ansvar för att ta fram behovsunderlag kring kompetensbehov. Dessa underlag borde också gå att använda för att prognostisera behoven av internationell kompetens. Läs mer om förslaget här: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/lagratsremiss/2022/01/dimensionering-av-gymnasial-utbildning-for-bättre-kompetensforsorjning/>

En annan viktig slutsats, vilket påverkar alla de föreslagna samordningsmodellerna, är att Sverige som land inte bara saknar en nationell samordning av internationell kompetensattraktion utan också gör för lite på området.

Regeringen slår i export- och investeringsstrategin fast att Sveriges attraktionskraft för utländsk kompetens och talanger ska öka⁵⁶.

Det är dock tydligt att denna ambition inte har omsatts i uppdrag, mandat eller finansiering. De få uppdrag som finns är i flesta fallen enstaka och tillfälliga piloter och punktinsatser, där både ett helhetstänk och en långsiktighet saknas. Valfungerande insatser har startats och lagts ner. Samordningen mellan de olika initiativen är ofta också informell, om den överhuvudtaget finns. Det saknas också beslutsmandat på myndighetsnivå för att till exempel på ett effektivt sätt kunna undanröja de hinder och flaskhalsar som fortfarande finns inom mottagandeprocessen.

Samstämmigheten kring dessa slutsatser är stor bland intervjupersonerna för denna förstudie som representerar myndigheter, regioner, branschorganisationer och privata arbetsgivare, liksom tidigare utredningar på området, vilka beskrivits tidigare i studien. En jämförelse med våra nordiska grannländer och andra jämförbara länder bekräftar denna bild, vilket också redogörs för i tidigare avsnitt.

Flera av de intervjuade myndigheterna säger också att de i dagsläget inte kan prioritera frivillig samordning utan ny finansiering eftersom de helt enkelt har för många andra uppgifter som konkurrerar om deras tid. Slutsatsen är att de ser stora behov av insatser att attrahera kompetens till Sverige men att de behöver uppdrag och tillhörande resurser, till exempel för att kunna nyanställa personer, för att kunna göra ordentliga satsningar på området.

Finansieringsbehoven är således uppskattade utifrån denna situation och bygger på att det inte bara behövs mer samordning utan också långt mer aktiviteter, inte minst kopplat till internationell marknadsföring. Det behövs också tydliga uppdrag och mandat kring både externa aktiviteter och interna mottagningsprocesser.

De tre samordningsmodellerna är rangordnade utifrån ambitionsnivå när det gäller antalet parter som bör ingå, vilken nivå samordningen bör ligga på och, i viss mån, omfattningen på finansieringen. Den första modellen är inspirerad av den finska modellen för internationell kompetensattraktion. Finland har en förvaltningsmodell som påminner om den svenska och det bör finns goda förutsättningar att genomföra modellen i Sverige. De två andra alternativen bygger på samordningsmodeller som redan har utarbetats och valts av regeringen för närliggande områden (för internationalisering av högre studier samt för att utveckla en datainfrastruktur för kompetensförsörjning och livslångt lärande).

Den första modellen är den mest önskvärda bland intervjupersonerna som gett sin återkoppling på alternativen. Alternativ 2 ses som en godtagbar lösning. Alternativ 3 ses inte som en fullgod lösning utan mer som ett möjligt steg på vägen till alternativ 1 eller 2.

5.1 Alternativ 1: "Finlandsmodellen" – samordning på departementsnivå

Modellen bygger på en strategisk styrning på departementsnivå och en tydlig politisk vilja om att Sverige ska bli ett attraktivt land för kompetens från andra länder. Denna vilja bör omsättas i tydliga mål, uppdrag och mandat och långsiktig finansiering som kan säkra Sveriges attraktivitet för internationell kompetens. Det bör gälla både extern attraktion liksom mottagandet och integrationen av dem som väljer Sverige.

Samordningsalternativ 1 är inspirerat av den lösning för samordning, politikutveckling och finansiering som Finland har valt. Finland har en liknande förvaltningsmodell som Sverige har och den finska modellen för

⁵⁶ Regeringen, Sveriges export- och investeringsstrategi, 2019

kompetensattraktion är förmodligen den mest utvecklade i Europa. Även om utmaningarna kan skilja sig något åt mellan Sverige och Finland så är likheterna många: båda länderna är exportberoende, innovationsdrivna ekonomier, med tydliga styrkor både inom mer traditionell industri liksom inom hållbarhet, tech och digitalisering. Båda länderna är starkt beroende av ett utbyte med omvärlden när det gäller idéer och kunnande och därmed av att attrahera internationell kompetens.

Den finska modellen kännetecknas av en välfungerande samordning och strategisk styrning på departementsnivå, med tillhörande kraftfull finansiering och tydliga uppdrag till myndigheterna som ansvarar för implementeringen. Programmet medger också en tydlig samordning med regionerna och mellan regionerna, både när det gäller internationell marknadsföring och attraktion och mottagande och integration.

Effekten av ambitionsnivån, de tydliga mandaten, samordningen och finansieringen är en bred palett av olika, ofta sammanhängande och samordnade aktiviteter som har kunnat lanseras internationellt, nationellt, regionalt och lokalt och som möter de ankommande individernas och familjernas behov i alla steg, från innan flytt till etableringen på en plats. Arbetet har också gett tydliga, mätbara resultat, framför allt det senaste året.

Programmet och resultaten beskrivs mer utförligt ovan, under kapitlet om andra länders kompetensattraktion. Läs också hela fallstudien om Finlands modell i bilaga 1.

Organisering och styrning

Rekommendationen är att styrning samordnas av en departementsöverskridande styrgrupp bestående av Näringsdepartementet, Arbetsmarknadsdepartementet, Finansdepartementet och Utrikesdepartementet. Det bör övervägas om även Justitiedepartementet och Utbildningsdepartementet bör ingå, på grund av den nära kopplingen till migrationspolitiken och högre utbildnings- och forskningsfrågorna.

Samtidigt bör en samordningsgrupp skapas på myndighetsnivå, med Business Sweden och myndigheter som Tillväxtverket, Vinnova, Migrationsverket, Arbetsförmedlingen, Skatteverket och Statens Servicecenter.

Det bör även övervägas om även Försäkringskassan, med tanke på den viktiga roll de spelar i mottagandet, ska ingå i samordningsgruppen. SCB kan också spela en viktig roll när det gäller beslut- och planeringsunderlag i form av statistik och data om flöden av internationell arbetskraft.

Det bör även övervägas om UHR ska ingå för att underlätta samordningen med frågor som handlar om att locka fler studenter och forskare till Sverige, där UHR kommer spela en nyckelroll i att skapa en ny samverkansplattform, Plattformen för internationalisering (läs mer om plattformen under alternativ 2 nedan).

De myndigheter som ska ingå i samordningen bör få i uppdrag att samverka i sina regleringsbrev.

Utöver den strategiska samordningen bör en organisation/myndighet få i uppdrag att omsätta arbetet och samordningen i praktiken, förslagsvis Business Sweden eller Tillväxtverket (argument för och emot dessa organisationer diskuteras i nästa avsnitt), och med uppdrag i regleringsbrev att samverka med övriga relevanta myndigheter i samordningsgruppen. Ett möjligt alternativ är också att regeringen ger ett delat uppdrag, där Business Sweden ansvarar för samordning av externa attraktionsinsatser och Tillväxtverket för samordning av det mer interna mottagandet.

Om den strategiska samordningen ligger på departementsnivå blir det också viktigt att säkerställa samordningen med regionerna i den nationella samordningsmodellen, varför rekommendationen är att en samordningsgrupp eller i alla fall referensgrupp bildas och leds av den samordnande myndigheten och som bjuder in de regioner som arbetar med attraktion och mottagande av internationell kompetens.

När det gäller regionerna så har flera av dem tagit betydande steg för att attrahera och ta emot internationell arbetskraft, vilket är viktiga erfarenheter att ta vara på det nationella planet, samtidigt som det finns ett stort behov av samordning mellan den nationella nivån och den regionala nivån, liksom mellan regionerna.

En referensgrupp eller arbetsgivarråd där representanter för företag, universitet och andra rekryterande eller branschföreträdande organisationer bör också skapas och knytas till modellen, för att säkerställa att dessa viktiga aktörers perspektiv och egna insatser kan inkluderas och samordnas.

De medverkande departementen bör också få i uppdrag att med stöd från myndigheterna ta fram en nationell strategi för internationell kompetensattraktion, vilken kan tydliggöra prioriteringar, säkra synergier och underlätta samordning ytterligare samt resurssätta olika nya satsningar.

Argument för och emot att Business Sweden eller Tillväxtverket ges en tyngre roll i utförandet redogörs för i det följande avsnittet.

Vilken organisation ska samordna arbetet?

För Business Sweden

Business Sweden har ett brett kontaktnät i och stor vana att arbeta på uppdrag av näringslivet och privata arbetsgivare, inom framför allt den exportfrämjande verksamheten men till viss del också inom det investeringsfrämjande benet. Detta gör att organisationen är väl lämpad att föra en löpande dialog med dessa arbetsgivare kring behov och konkreta rekryteringsinsatser.

Business Sweden har också en stor internationell närvaro via sina utlandskontor, vilket gör att kompetensattraktionsinsatser skulle kunna bli ett naturligt tilläggsuppdrag vid sidan av de export- och investeringsfrämjande uppdragen. I fallet Finland är Business Finlands utlandskontor en betydande aktör för internationella insatser på viktiga marknader som Indien, Sydkorea och Kina. Det är samtidigt viktigt att understryka att Business Sweden inte helt och fullt kan jämföras med Business Finland, eftersom Business Sweden är en halvstatlig aktör som ibland fungerar som ett företag, medan Business Finland är en myndighet med bredare ansvarsområden (till exempel inom delar av det som Tillväxtverket och Vinnova utför i Sverige).

Vidare så spelar organisationen en viktig roll i att omsätta Sveriges export- och investeringsstrategi från 2019 i praktiken, där landets attraktionskraft för kompetens och talanger ingår som viktiga men ännu inte mandatsatta, strategiska målsättningar.

Business Sweden ansvarar dessutom redan för vissa avgränsade insatser inom kompetensattraktion. Myndigheten ansvarar till exempel för en pilotsatsning i ett acceleratorprogram i syfte att locka utländska talanger och entreprenörer, vilket redogörs för mer utförligt i kapitel 3.

Det finns dessutom betydande samordningsvinster med det investeringsfrämjande arbetet, där tillgången till arbetskraft ofta är avgörande för internationella etableringar. Det finns också exempel på där Business Sweden, trots avsaknaden av ett tydligt mandat från regeringen, har fått hjälpa regioner att hantera frågor kring kompetensförsörjning innan eller efter en stor etablering, där Northvoltetableringen i Skellefteå är ett tydligt exempel (läs mer om detta under beskrivningen av Business Sweden tidigare i rapporten).

I många fall är det också de regionala investeringsråden som utvecklat arbetet med kompetensattraktion som ett parallellt spår till etableringsfrämjande⁵⁷ och där de regionala investeringsråden redan arbetar nära Business Sweden kring investeringar och etableringar.

⁵⁷ Detta gäller framför allt Business Region Örebro och Stockholm Business Region, men även Move to Gothenburg, där det investeringsfrämjande organet Business Region Göteborg är en drivande aktör, och Region Östergötland, där investeringsfrämjande och talangattraktion på strategisk nivå hanteras inom ramen för samma regionala plattform ("Team Östergötland").

Business Sweden beskrivs också av intervjupersoner för denna förstudie som en snabbriktig aktör med vana av att arbeta med praktiska frågor kopplat till företagets behov, vilket skulle göra den lämpad för att hantera de relativt operativa processerna kopplade till kompetensattraktion.

En nackdel är att organisationen inte har lika nära kontakt med de regionala kompetenssamordnarna som Tillväxtverket har. Business Sweden kan inte heller fördela resurser till regionerna eller företag via utlysningar.

Eftersom Business Sweden enbart arbetar med antingen svenska företag som vill exportera eller utländska investerare så finns det en risk att kompetensfrågorna bara kopplas till denna typ av företag och investerings- och exportfrämjande aktiviteter. Det finns många inhemska företag som också har stora rekryteringsbehov och behöver stöd från offentligt håll. Kompetensattraktion bör utvecklas till en egen främjardisciplin i Sverige, precis som i många andra länder.

Business Sweden tar betalt på konsultbasis för den delen av sina tjänster som riktas mot exportföretag. Det är viktigt att ett eventuellt uppdrag kring kompetensattraktion inte blir ett affärsområde där Business Sweden måste ta betalt av företagen utan ett helt offentligt finansierat uppdrag.

En annan nackdel är att myndigheten inte heller har vana av att arbeta nära offentliga aktörer med stora rekryteringsbehov från utlandet, som till exempel hälso- och sjukvårdssektorn.

Sist men inte minst kan det eventuellt också antas att Business Sweden har mindre vana av att arbeta i nära dialog med reglerande och mottagande myndigheter som Skatteverket och Försäkringskassan än vad Tillväxtverket, har som redan ingår i ett antal olika nationella samverkanskonstellationer kring kompetensförsörjning eller förenklingsåtgärder för företag. Ett exempel på det sistnämnda är verksamt.se som drivs av bl.a. Tillväxtverket, Skatteverket och Arbetsförmedlingen.

För Tillväxtverket

Ett viktigt argument som talar för att Tillväxtverket bör ha ett tyngre samordnande uppdrag är att Tillväxtverket redan idag samordnar regionernas arbete med de regionala kompetenssamordnarna⁵⁸ i nära samverkan med både andra myndigheter och regioner. Frågan kring internationell arbetskraft skulle kunna tillföras detta arbete.

Överlag så arbetar Tillväxtverket närmare regionerna än Business Sweden och torde därför vara bättre lämpade att stå för i alla fall samordningen mot regionerna. Tillväxtverket har också haft ett regeringsuppdrag att stödja regionernas arbete med smart specialisering och det torde finnas fördelar med att knyta kompetensförsörjningsfrågan närmare detta arbete.

Som nämns ovan om Business Sweden så har Tillväxtverket förmodligen också större vana av dialog och samverkan med reglerande och mottagande myndigheter som Skatteverket och Försäkringskassan än vad Business Sweden har. Samma sak gäller vanan av att hantera utlysningar mot både regioner och företag.

Ett annat viktigt argument är att Tillväxtverket har stor vana att främja tillväxt i små- och medelstora företag och därmed förstår deras villkor och förutsättningar i allmänhet och hur dessa företag hanterar kompetensförsörjning i synnerhet. I uppdraget Regional exportsamverkan stödjer dessutom Tillväxtverket regionernas arbete med att främja export från små- och medelstora företag.

⁵⁸ Dock så har de regionala kompetenssatsningarna inga tydliga uppdrag kopplade till internationell kompetensattraktion utan mer fokus på regionala och lokala frågor kring behov, utbildning och matchning t ex.

Det ska dock tilläggas att Tillväxtverket arbetar med alla typer av företag, inte bara de företag som är exportorienterade.

Nackdelar för Tillväxtverket är att myndigheten, helt i enlighet med sin instruktion, inte har någon tydlig internationell roll eller närvaro och generellt mindre vana av att jobba med internationellt främjande och marknadsföring än Business Sweden. Satsningar kopplade till internationell marknadsföring kan därför vara svåra för Tillväxtverket att utföra och samordna. Tillväxtverket arbetar inte heller lika nära regionerna i andra främjandeåtgärder, som till exempel investeringsfrämjandet, som Business Sweden gör.

Fördelar och nackdelar med alternativet

Lösningen skulle kunna bli en kraftfull, sammanhållen lösning som kan säkerställa Sveriges attraktionskraft som global aktör inom kompetensattraktion. Med denna modell skulle internationell kompetensförsörjning kunna utvecklas till ett eget och viktigt ben i hur Sverige säkrar sin attraktions- och konkurrenskraft, vid sidan av andra främjandeaktiviteter som investeringsfrämjande, exportfrämjande och destinationsmarknadsföring.

En möjlig nackdel är att det kan ta tid att bygga upp tilliten mellan aktörerna för att få en välfungerande plattform. Samtidigt så har flera av myndigheterna och organisationerna som bör ingå i plattformen för kompetensattraktion stor vana av att samverka kring andra områden och tillfälliga uppdrag. Det gäller framför allt organisationerna och myndigheterna Business Sweden, Vinnova, Tillväxtverket och Svenska institutet. De mottagande myndigheterna samverkar också redan i pilotform.

Inspiration

Den lösning Finland har valt, redogörs för i kapitel 3 och i bilaga 1.

5.2 Alternativ 2: ”Plattform för internationalisering-modellen” – sammanhållen plattform med sekretariat och styrgrupp på myndighetsnivå

Detta alternativ är inspirerat av den föreslagna Plattformen för internationalisering av högre utbildning, forskning och innovation⁵⁹ som kommer inrättas under 2022⁶⁰.

Alternativet skulle erbjuda ett tillfredsställande, relativt kraftfullt alternativ till det första förslaget, där framför allt samordningen skulle förbättras betydligt jämfört med dagens situation, både när det gäller externt orienterade attraktionsinsatser liksom ett bättre, mer sammanhängande mottagande.

Organisering och styrning

Business Sweden, Svenska institutet, Tillväxtverket, Vinnova, Migrationsverket, Arbetsförmedlingen, Skatteverket och Statens Servicecenter får genom regleringsbrev i uppdrag att skapa plattformen och lansera och samordna insatser kring attraktion och mottagande av internationell kompetens.

Dessa myndigheter och organisationer ska också ingå i styrgruppen, tillsammans med UHR och representanter för tre regioner.

UHR blir värdmyndighet för den föreslagna Plattformen för internationalisering av högre utbildning, forskning och innovation – som detta alternativ är inspirerat av – med vilken det torde finnas betydande samordningsvinster eftersom plattformens uppdrag i mångt och mycket har ett liknande fokus fast för högre studier och forskning.

⁵⁹ Förslag: etablera en plattform för internationalisering, <https://www.uhr.se/om-uhr/nyheter/2021/forslag-etablera-en-plattform-for-internationalisering/>

⁶⁰ Enligt förslaget får Svenska institutet, UHR, Universitetskanslersämbetet, Vetenskapsrådet och Vinnova får i uppdrag att skapa plattformen genom regleringsbrev.

Precis som det redogörs för under alternativ I ovan så är regionerna viktiga parter i en nationell samordning eftersom flera av dem har viktiga erfarenheter av att attrahera och ta emot internationell arbetskraft, samtidigt som det finns ett stort behov av samordning mellan den nationella nivån och den regionala nivån, liksom mellan regionerna.

Ett förslag är att de regionerna roterar, där en region i taget byts ut, för att fler än tre regioner ska få möjlighet att delta i samordningen. Här understryker många att det inte bara får bli storstadsregionerna som är representerade i samordningen.

Det bör även övervägas om Försäkringskassan bör ingå i plattformen, med tanke på den viktiga roll de spelar för mottagandet, liksom SCB pga. av deras viktiga roll när det gäller statistik och data om flöden av internationell arbetskraft.

I styrgruppen ingår respektive myndighets GD, precis som i Plattformen för internationalisering.

Styrgruppens ordförandeskap roterar mellan myndigheterna/organisationerna, med start hos Business Sweden eller Tillväxtverket. Någon av dessa två myndigheter föreslås också få i uppdrag att samordna sekretariatet och vara värdmyndighet för plattformen.

Argument för och emot att Business Sweden eller Tillväxtverket ges en tyngre roll i plattformen är desamma som redogörs för under alternativ I. Även här går det att ge ett delat uppdrag till Business Sweden och Tillväxtverket, där Business Sweden ansvarar för samordning av externa attraktionsinsatser och Tillväxtverket för samordning av mottagandedelarna.

Även om denna lösning primärt fokuserar på samordning på myndighetsnivån är det viktigt att styrning också samordnas mellan berörda departement, till exempel via en mellandepartemental arbetsgrupp.

Arbetsgrupper bör skapas kring viktiga fokusfrågor som internationell marknadsföring, myndighetssamverkan kring mottagandeprocessen och analys och omvärldsbevakning, och liksom för alternativ I så bör en referensgrupp eller arbetsgivarråd där representanter för företag, universitet och andra rekryterande eller branschföreträdande organisationer också skapas och knytas till modellen.

Myndigheter som Försäkringskassan bör – om de inte blir fullvärdiga medlemmar i plattformen – ingå i arbetsgrupper kring till exempel mottagandeprocessen.

Liksom för alternativ I bör de samverkande parterna ges i uppdrag att ta fram analyser och underlag så att ansvariga departement kan ta fram en nationell strategi för internationell kompetensattraktion, vilken kan tydliggöra prioriteringar, säkra synergier och underlätta samordning ytterligare och resurssätta olika nya satsningar.

Fördelar och nackdelar med alternativet

Även om lösningen inte ger samma strategiska styrning som alternativ I och den finska förlagan så skulle alternativet med stor sannolikhet ge betydande effekter, både när det gäller samordning och möjligheter att lansera nya initiativ på fram för allt attraktionsområdet, där det har konstaterats att Sverige gör obetydliga insatser i jämförelse med grannländer och andra jämförbara länder.

En nackdel är att det kan ta tid att bygga upp tilliten mellan aktörerna för att få en välfungerande plattform. Det ska tilläggas att inspirationsexemplet, Plattformen för internationalisering, föregicks av en lösare samverkan, Forum för internationalisering, som funnit sedan 2009. Det har alltså funnits tid att bygga upp tillit mellan aktörerna som möjliggör en djupare samverkan och samordning.

Samtidigt så har flera av de myndigheter och organisationer som bör ingå i plattformen för kompetensattraktion stor vana av att samverka kring andra områden och tillfälliga uppdrag. Det gäller framför allt kvartetten Business Sweden, Vinnova, Tillväxtverket och Svenska institutet, men även mottagarmyndigheterna. Intervjupersoner för denna förstudie framhåller också att de har stor vana av att samverka och att det ofta fungerar bra, bara det finns tydliga uppdrag och mandat.

Inspiration

Plattform för internationalisering, som kommer initieras under 2022. Läs mer om förslaget Plattform för internationalisering, <https://www.uhr.se/om-uhr/nyheter/2021/forslag-etablera-en-plattform-for-internationalisering/>

5.3 Uppskattning av kostnader för alternativ 1 och 2

Uppskattningen är att en finansiering om 45–60 miljoner kronor årligen initialt behövs för att realisera alternativ 1 eller 2, med ambitionen att öka finansieringen vartefter.

Finansieringen skulle medge att en kraftfull samordningsmodell kan byggas upp, både för internationell attraktion och mottagande, samt att nya, efterfrågade satsningar skulle kunna initieras, både på regional och nationell nivå.

En del av finansieringen bör avsättas till att stärka regionala initiativ och samordningen med dessa, i likhet med hur till exempel Finland, Danmark, Nederländerna och Kanada arbetar med frågorna. Regionala och lokala satsningar på så kallade international houses, som Göteborg har lanserat, Stockholm kommer lansera under 2022 och fler regioner vill lansera, är möjliga stödmottagare.

Sverige skulle därmed få en möjlighet att i viss mån komma i kapp andra jämförbara länders satsningar. Detta ska ses i ljuset av satsningar i våra grannländer, där Finland och Danmark idag satsar mångdubbelt mer än Sverige, vilket redogörs för i kapitel 2 och bilaga 1.

Delar i finansieringen:

- ☐ Ca 10 miljoner till ren samordning/sekretariat, genom att avdela ansvariga på varje myndighet som arbetar minst 50% med frågan, samt skapande av styrgrupper på ledningsnivå.
- ☐ Ca 15–20 miljoner till främjande/attraktion: internationell marknadsföring och rekrytering.
- ☐ Ca 10–15 miljoner i förbättrat, samordnat mottagande.
- ☐ Ca 10–15 miljoner i stöd till regionernas arbete⁶¹.

Uppskattade kostnader för alternativ 3 skiljer sig åt från alternativ 1 och 2 och redovisas därför separat, i direkt anslutning till förslaget nedan.

5.4 Alternativ 3: Tillfälligt uppdrag där en myndighet samordnar arbetet

Alternativet bygger på att samordning sker via ett till början tidsbegränsat uppdrag som kan lägga grunden för mer långsiktiga lösningar. Huvudsyftet bör vara att under uppdragets gång bygga upp en samordningsmodell genom att lansera samordnade, gemensamma pilotaktiviteter.

Ett deluppdrag för denna samverkan skulle också kunna vara att ta fram analyser och underlag så att ansvariga departement kan ta fram en nationell strategi för internationell kompetensattraktion.

⁶¹ Regionerna bör dessutom ges möjlighet att växla upp statlig finansiering med EU-medel från Europeiska regionala utvecklingsfonden (EURF) och Europeiska socialfonden (ESF) för internationell kompetensattraktion, precis som i Finland och Danmark.

Alternativet är inspirerat av uppdraget att utveckla en sammanhållen datainfrastruktur för kompetensförsörjning och livslångt lärande⁶², där Regeringen under 2021 gav ett uppdrag till åtta myndigheter⁶³ att utveckla förutsättningarna och bättre arbetsformer på området. Uppdraget samordnas och redovisas övergripande av Arbetsförmedlingen.

Organisering och styrning

Regeringen ger i uppdrag åt Business Sweden, Svenska institutet, Tillväxtverket, Vinnova, Migrationsverket, Arbetsförmedlingen och Statens Servicecenter att utveckla gemensamma och samordnade insatser för att stärka Sveriges attraktionskraft för internationell arbetskraft. Eventuellt bör även Försäkringskassan och/eller SCB ingå i uppdraget av samma skäl som anförs under alternativ 1 och 2.

En aktör, förslagsvis Business Sweden eller Tillväxtverket, får i uppdrag att övergripande samordna och redovisa uppdraget.

Ett sekretariat bemannat av alla deltagande myndigheter och organisationer bör skapas, med inspiration från hur inspirationsuppdraget har organiserats. En gemensam styrgrupp skapas mellan myndigheterna (i inspirationsuppdraget kallat ett "förankringsforum", bestående av avdelnings- eller enhetschefer från de deltagande myndigheterna).

Arbetsgrupper skapas kring teman som internationell marknadsföring och samordning av mottagandeprocessen. Eftersom regionerna eller regionala initiativ inte ingår i denna lösning bör en arbetsgrupp fokusera på just samordning med dessa.

Uppdraget kan till exempel löpa 1,5–2 år med delredovisning i halvtid.

Fördelar och nackdelar med alternativet

Fördelarna med denna modell är att det går att komma i gång snabbt, genom att ge aktuella myndigheter ett tilläggsuppdrag.

En uppenbar nackdel är att modellen riskerar att bli för kortsiktig eftersom den bygger på ett tilläggsuppdrag och därför får karaktären av ett tillfälligt projekt eller pilotsatsning. Som så ofta med tillfälliga satsningar så finns det en risk att satsningens resultat inte tas tillvara och att en mer permanent lösning inte kommer på plats. Det finns också en risk att de myndigheter som inte har uppdrag att leda arbetet inte prioriterar frågorna på samma sätt som den samordnande myndigheten. Detta alternativ riskerar därför att inte förbättra den så viktiga mottagarprocessen då samtliga relevanta myndigheter behöver engageras och jobba löpande och långsiktigt med frågan.

En nackdel som framhålls av intervjupersoner för förstudien som har vana av att arbeta med tillfälliga uppdrag är att ett uppdrag på två år är för kort, eftersom man knappt hinner komma igång och skapa resultat under den tiden.

Rapportförfattarna menar också att Sverige redan har halkat efter jämförbara länder när det gäller internationell kompetensattraktion och därför behöver agera mer kraftfullt än ett tillfälligt uppdrag för att ha en rimlig chans att komma i kapp. Med detta alternativ skulle Sverige snarare fortsätta halka efter andra länder.

⁶² Regeringen, uppdrag att utveckla en sammanhållen datainfrastruktur för kompetensförsörjning och livslångt lärande, N2021/01915, 2021

⁶³ Arbetsförmedlingen, Statens skolverk (Skolverket), Myndigheten för yrkeshögskolan (MYH), Vetenskapsrådet, Universitets- och högskolerådet, Statistiska centralbyrån, Myndigheten för digital förvaltning (Digg) och Vinnova.

Uppskattning av kostnader för alternativ 3

Minst 15 miljoner kr årligen. Medlen ska användas för deltagande myndigheters projektkostnader för att få till stånd nödvändiga pilotsatsningar och myndighetsövergripande samordningslösningar, samt för samordning med utvalda regioner. Uppskattningsvis 10 miljoner kronor kommer behövas för att varje deltagande myndighet och organisation avdelar minst en person till det gemensamma sekretariatet, som tillsammans kan driva olika nödvändiga pilotprojekt inom attraktion och mottagande för den resterande budgeten.

Inspiration

Alternativet är inspirerat av uppdraget att utveckla en sammanhållen datainfrastruktur för kompetensförsörjning och livslångt lärande, vilket Regeringen gav till åtta myndigheter under 2021. Läs mer här: <https://www.regeringen.se/49e75b/contentassets/c0adc7ccc191408796b2b246ecdc95e1/regeringsbeslut--uppdrag-att-utveckla-en-sammanhallen-datainfrastruktur-for-kompetensforsorjning-och-livslangt-larande.pdf>

5.5 Slutsatser

De tre förslagen är tänkta som inspiration och utgångspunkter vidare diskussion och beredning inom Regeringskansliet, snarare än som helt färdiga förslag.

De tre samordningsmodellerna är rangordnade utifrån ambitionsnivå när det gäller antalet parter som bör ingå, vilken nivå samordningen bör ligga på och, i viss mån, omfattningen på finansieringen.

Som tidigare nämnts så är den första modellen den mest önskvärda bland intervjupersonerna för denna förstudie som gett sin återkoppling på alternativen. Alternativ 2 ses som en godtagbar lösning. Alternativ 3 ses inte som en fullgod lösning på lång sikt utan som ett möjligt steg på vägen till alternativ 1 eller 2.

En slutsats är också att det är fullt möjligt att blanda inslag från två eller tre föreslagna modeller till en ny modell.

Det överordnade målet bör vara att hitta en modell som gör det möjligt att komma i gång med en samordnings- och finansieringslösning, med tillhörande uppdrag och mandat, som snabbt kan förbättra Sveriges möjligheter att attrahera och ta emot internationell arbetskraft.

6. Källor

Intervjupersoner:

Anders Ahlstrand, utredare, Universitets- och högskolerådet (UHR)
 Camilla Antonsson, Head of People Experience & Competence, Volvo Cars
 Anna Broeders, Community & Employer Branding Manager, Linköping Science Park
 Niklas Delersjö, verksamhetschef, Move to Gothenburg
 Bianca Dochtorowicz, handläggare, internationella avdelningen, Vinnova
 Johanna Engman, ansvarig talangattraktion, Stockholm Business Region
 Eva-Britt Grönberg, strateg kompetensförsörjning, Tillväxtverket
 Arvid Hedman, VP Total Compensation and HR Insights, Spotify
 Stina Johansson, strateg näringsliv och utbildning, Region Västerbotten
 Jenny Johansson, Marketing Manager, Business Region Örebro
 Robin Johansson, huvudsamordnare för "Flytta", Migrationsverket
 Peter Larsson, regeringens samordnare för samhällsomställning vid större företagsetableringar och företagsexpansioner i Norrbotten och Västerbotten
 Erik Lejdemyr, sektionschef, Jobtech, Arbetsförmedlingen
 Li Ljungberg, expert kompetensförsörjning och näringspolitik, Teknikföretagen
 Marie Claire Maxwell, Program Manager Digital Technology, Business Sweden
 Susanna Peltari, Senior Manager, Global Mobility, Spotify
 Anna-Carin Ramsten, områdesledare kompetensförsörjning, Vinnova
 Anita Sandell, strateg kompetensförsörjning, Tillväxtverket
 Keith Taylor, Global Program Manager, Business Sweden
 Linda Wall, Talent Attraction, Volvo Cars
 Malin Wilson, tf enhetschef, Enheten för talangattraktion, Svenska institutet

Skriftliga källor:

Business Sweden (2021), Årsredovisning 2020

Business Sweden (2021), presentation på Team Sweden Invest-möte 9 december 2021

Dansk industri, <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/news/2019/11/dkk-53-million-to-bring-talent-to-denmark/>

DI, <https://www.di.se/nyheter/kompetensbrist-framsta-hotet-mot-bolagens-tillvaxt/>

Digital spetskompetens, Förutsättningar för främjande av digital spetskompetens – Samverkan, statistik och utbildningsmöjligheter, 2020, <https://digitalspetskompetens.se/wp-content/uploads/2020/10/Framjandet-av-digital-spetskompetens.pdf>

Finska Arbets- och näringsministeriet, Åtgärdsprogrammet Talent Boost, <https://tem.fi/sv/tillvaxt-genom-internationella-talanger> och <https://tem.fi/documents/1410877/0/Åtgärdsprogrammet+Talent+Boost.pdf/c8f7396a-275b-d961-15c3-f5fcd6ecacb5/Åtgärdsprogrammet+Talent+Boost.pdf?t=1617107138266>

Future Place Leadership, <https://futureplaceleadership.com/talent-attraction-management/>

Future Place Leadership, Talent Boost Cookbook 2.0, <https://futureplaceleadership.com/toolboxes/talentboostcookbookfinland-2/>

Handelskammaren Mälardalen, <https://handelskammarenmalardalen.se/tjanster/re-location-service/>

Invest in Spain, <https://www.investinspain.org/en/we-help-you/rising-up-in-spain>

Linköping Science Park, <https://linkopingsciencepark.se/switch-to-sweden-ska-oka-antalet-kvalificerade-matchningar-av-internationell-talang/>

Mifi, <http://www.mifi.gouv.qc.ca/fr/presse/communiqués/com20210407.html>

Migri, 2021, https://migri.fi/-/maahanmuuton-tilastot-2021-ennatysmaara-haki-oleskelulupaa-tyon-perusteella?languageId=en_US

Mila – Quebec AI Institute, <https://mila.quebec/en/cifar-names-29-new-ai-chairs-appointing-10-mila-researchers/>

Näringsdepartementet, Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Verket för innovationssystem

Regeringen (2019), Sveriges export- och investeringsstrategi

Regeringen (2021), uppdrag att utveckla en sammanhållen datainfrastruktur för kompetensförsörjning och livslångt lärande, N2021/01915

Svenskt näringsliv (2021), Kompetensförsörjning för kilmatomställningen.

SOU 2021:5 samt 2021:88, Åtgärder för att attrahera internationell kompetens och motverka utnyttjande av arbetskraftsinvandrare, Dir 2020:8

SOU 2019:3, Effektivt, tydligt och träffsäkert – det statliga åtagandet för framtidens arbetsmarknad

Tillväxtverket, <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fvov-2020/2021-07-02-fortsatt-svart-att-hitta-ratt-kompetens.html>

Tillväxtverket, Företagens villkor och verklighet 2020 – huvudrapport

UHR, <https://www.uhr.se/om-uhr/nyheter/2021/forslag-etablera-en-plattform-for-internationalisering/>

Vinnova, Årsredovisning 2020

Länkar till plattformar och media:

<https://www.swedentalentfoundation.org>

<https://www.esamverka.se/aktuellt/nyheter/nyheter/2020-12-17-tjansten-flytta-hjalper-den-som-flyttar-till-sverige-for-att-arbeta.html>

<https://digitalspetskompetens.se/om/>

<https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/affarsutveckling/internationalisering/regional-exportsamverkan.html>

<https://www.workindenmark.dk>

<https://lifeindenmark.borger.dk/housing-and-moving/ics-international-citizen-service>

<https://www.workinestonia.com>

<https://www.state-of-denmark.com>

<https://www.state-of-denmark.com/talent-til-dk>

<https://www.reuters.com/world/europe/germany-wants-attract-400000-skilled-workers-abroad-each-year-2022-01-21/>

<https://mila.quebec/en/cifar-names-29-new-ai-chairs-appointing-10-mila-researchers/>
<https://www.investinspain.org/en/we-help-you/rising-up-in-spain>
<https://www.forbes.com/sites/alexledsom/2022/02/02/the-new-large-eu-country-offering-a-digital-nomad-visa/?sh=4114703e6c43>
<https://iwcen.nl/talent-coalition-netherlands/?cn-reloaded=1>
<https://internationalcitizenhub.com>
<https://www.thesmartmove.se/international/>
<https://handelskammarenmalardalen.se/tjanster/re-location-service/>
<https://www.teamostergotland.com>

Appendix

Deltagande organisationer i arbetsgrupp attrahera, behålla och integrera kompetens (Arbetsgrupp 7, "AG7") under samverkansprogrammet för kompetensförsörjning och livslångt lärande:

Teknikföretagen
Volvo Cars
Spotify
Move to Gothenburg
Tillväxtverket
Vinnova
Utrikesdepartementet
Business Sweden
Svenska institutet
Universitets- och högskolerådet, UHR
Mitt Liv
RISE, Research Institutes of Sweden
Jobbsprånget

Bilaga I: Fallstudier av fem länders samordningsmodeller

Executive summary

Mål och metoder

Målet med denna förstudie är att ge en inblick i hur andra länder har format nationella samordningsplattformar för attraktion och mottagande av internationell kompetens.

Benchmarkstudien beskriver styrnings- och samordningssystem i de fem länderna – vilka de viktigaste intressenterna är, deras roller och respektive ansvar, förekomsten av styrningsmekanismer, strategi, handlingsplaner och budget. Modellerna illustreras med ett urval av aktiviteter som utförs som del av modellerna. I slutändan dras viktiga lärdomar från resultaten för att vägleda nästa steg i Sverige.

Frågeställningar:

- Vilka kompetenser delegeras till nationella samordningsplattformar i respektive land?
- Hur säkerställer de att lagar och regler utvecklas i linje med den nationella strategin?
- Hur ser uppdrag, finansiering, organisation, organisatorisk hemvist ut och hur samverkar nationell och regional nivå?

Förstudien består av fem fallstudier, varav två fördjupade studier, för Finland och Danmark. Tre mindre fallstudier av Estland, Kanada/Quebec och Nederländerna kompletterar de fördjupande studierna. Material samlades in genom intervjuer med experter och utförare i de fem länder. Minst två intervjuer per land genomfördes. Informationen bekräftades med en dokumentanalys.

Ramverket för analys var Talent Attraction Management-modellen (TAM) som beskrivs mer ingående i förstudierapporten.

Val av fallstudieobjekt

Valet av fallstudieobjekt utgick från rapportförfattarnas förförståelse över vilka länder som anses ligga långt fram på området utifrån omfattningen av aktiviteter och insatser, samt hur ambitiös samordningsmodell landet ifråga byggt upp. En initial analys kunde sedan bekräfta att alla länderna har utvecklat fungerande, om än olika, samordningsmodeller.

De två mer djupgående fallstudierna presenterar en helhetssyn av hur dessa länder hanterar internationell kompetensförsörjning, samt en kort överblick hur området har utvecklats över tid. De tre mer fokuserade fallstudierna begränsar analysen till konkreta initiativ eller projekt, och det är genom denna lins som styrningen och samordningen beskrivs och analyseras.

Fördjupade fallstudier

Den finska modellen

Talent Boost Finland är det mest ambitiösa nationella samarbetsramverket som beskrivs i denna förstudie och är förmodligen en av de mest utvecklade modellerna i Europa. Modellen bygger på en strategisk styrning på departementsnivå och en tydlig politisk vilja om att Finland ska bli ett attraktivt land för kompetens från andra länder, med tillhörande kraftfull finansiering och tydliga uppdrag till myndigheterna som ansvarar för implementeringen. Den innefattar ett långtgående samverkansramverk mellan nationell nivå och regionala och kommunala vars syfte är att orkestrera alla Talent Attraction Management-relaterade policys och tjänster, från internationella, nationella, regionala till lokala aktiviteter. Programmet startade 2017 och leds av Arbets- och näringsministeriet (attraktion av

kvalificerad arbetskraft) och Undervisnings- och kulturministeriet (attraktion av internationella studenter). Dessa två departement ansvarar också tillsammans för arbetet att få fler internationella studenter att stanna efter sina studier i landet. Styrningen på departementsnivå med en styrgrupp ledd av statssekreterare möjliggör en effektiv beslutsprocess, som förankrar Talent Boost inom varje departement.

Effekten av ambitionsnivån, de tydliga mandaten, samordningen och finansieringen är en bred palett av olika, ofta sammanhängande och samordnade aktiviteter som har kunnat lanseras internationellt, nationellt, regionalt och lokalt, inom alla delar av det arbetssätt som Finland följer, Talent Attraction Management, dvs varumärkesbyggande, attraktion, mottagande och integration. Den har också gett tydliga resultat i form av en stor ökning i antalet sökande och ankommande från både tredje land och EU (med nästan fördubblat antal ansökningar mellan 2020 och 2021) och förbättringar i Finlands internationella anseende.

Den danska modellen

Danmark framhålls ofta som en pionjär inom internationell talangattraktion, särskilt genom huvudstadsregionen Köpenhamn som sedan 2013 har lanserat en rad internationella rekryterings- och marknadsföringskampanjer liksom insatser inom mottagande och integration, ibland tillsammans med grannregionen i Sverige, Skåne. Den danska samordningsmodellen bygger framför allt på att regionerna, med visst stöd och finansiering från nationellt håll, har byggt upp en gemensam modell. Danska myndigheter är också koordinerade och erbjuder ett sammanhängande mottagande under ett tak – International Citizen Service – i de fyra största städerna.

Den danska talangattraktionen bygger på innovativa lösningar för global, digital marknadsföring av en kombination av Danmark som land, spännande branscher och enskilda arbetsgivare och jobb. Arbetssättet har genererat tydliga resultat. Fler danska regioner har varefter lanserat egna insatser, vilket föranledde att regionerna under 2019 och med hjälp av nationell finansiering gick ihop och skapade en gemensam, samordnad nationell satsning, kallad "State of Denmark", som går ut på att marknadsföra hela Danmark som en karriärdestination. State of Denmark ingår i sin tur i ett större offentligt-privat partnerskap som kallas "Talent to Denmark" där 30 nationella myndigheter, som Work in Denmark, regioner, företag och nätverk som Dansk Industri (ungefär motsvarigheten till Svenskt Näringsliv) ingår. Samtidigt finns det statliga programmet Work in Denmark, som grundades 2008 och är ryggraden i statens nationella strategi för internationell arbetskraftsrekrytering. Programmet samordnas av Arbetsmarknadsministeriet genom den danska myndigheten för arbetsmarknad och rekrytering. Ett tredje initiativ, International Citizen Service (ICS), är en samarbetsmodell mellan danska myndigheter och kommuner som agerar lokalt och regionalt för att ge ett smidigt mottagande och förbättra talangernas tillgång till relevanta tjänster.

Samtidigt som de tre initiativen som här nämns syftar till att erbjuda enhetliga tjänster till företag och talanger, visar de samtidigt på möjligheter för ytterligare samarbete och samordning eftersom en integrerad och gemensam nationell strategi för nationella och lokala aktörer saknas. Dock så sker en informell samordning mellan initiativen.

Fokuserade fallstudier

Den estländska modellen

I Estland sker den nationella samordningen från det nationella programmet Work in Estonia (WIE). Programmet lanserades 2016 och är organisatoriskt placerat under enheten för utländska direktinvesteringar hos Estlands nationella investerings- och utvecklingsmyndighet, Enterprise Estonia.

WIEs mål att hjälpa företag att hitta och behålla personer med relevant kompetens från hela världen. De huvudsakliga målgrupperna som regeringen fastställt är internationella specialister inom IT- och ingenjörstunga branscher. WIEs arbete bygger på ett helhetstänk kring attraktion, mottagande och integration. I början fokuserade WIE:s aktiviteter främst på att marknadsföra Estland som en attraktiv

destination för arbete och boende, men myndigheten insåg att många som flyttade till Estland inte trivdes. Detta ledde fram till ett beslut att skapa "International House of Estonia" (IHE) för att förbättra mottagandet och integrationen. Liksom i fallet International House Copenhagen bygger IHE på idén om en "one-stop-shop", dvs att en samling av olika myndigheter och aktörer ska kunna erbjuda ett smidigt och samordnat mottagande.

Kanada, med Quebecs modell som exempel

Kanada som land satsar mycket resurser på att locka internationell arbetskraft, till exempel genom generösa arbetstillståndsregler för experter och specialister från hela världen. Samtidigt är migration ett delat ansvarsområde mellan den federala nivån och den regionala provinsnivån och många av insatserna, både inom internationell marknadsföring och mottagande, utförs av provinserna och de största städerna. Som exempel används därför Quebec – en av de mest aktiva regionerna inom talangattraktion – som exempel här.

Globalt har Quebec-provinsen varit en pionjär inom internationell talangattraktion och har utvecklat en unik modell fokuserad på internationella rekryteringsresor där delegationer av arbetsgivare reser till olika målmarknader för att attrahera kandidater. Dessa leds av det regionala investerings- och utvecklingsrådet, Quebec International (QI), med stöd av provinsregeringen, städerna och kommunerna och den federala staten. Quebecs provinsregering spelar till exempel en aktiv roll genom att delfinansiera delar av uppdragen, tillhandahålla tjänster till företag och aktivera sina nätverk av internationella kontakter. QI är aktiv i hela Talent Attraction Management-processen, från att identifiera företagets behov till att stödja internationella talanger om de väljer att stanna i Kanada och ansöka om ett permanent uppehållstillstånd. Det speciella med samordningsmodellen är det faktum att den förlitar sig på ett ekosystem av olika tjänster och aktiviteter och ett brett nätverk av offentliga och privata partners för olika aktiviteter.

Även om QI är en nyckelaktör i att samordna rekryteringsdelegationerna är deras huvudsakliga roll att organisera och samordna ekosystemet av offentliga och privata tjänsteutförare enligt ovan och vara en kontaktpunkt för både företag och arbetstagare.

Den nederländska modellen

Nederländska regioner har en lång erfarenhet av insatser för att attrahera och behålla talang, där de första insatserna kan spåras till tidigt 2000-tal. Flera nederländska regioner räknas också som europeiska pionjärer på området, både inom internationell attraktion och insatser kring mottagande och integration.

Den nationella samordningen sker idag via "Netherlands Talent Coalition", som är en informell samarbetsram mellan de nederländska regionala investerings- och utvecklingsbyråerna och de regionala mottagningsplattformarna, så kallade "expat centres". Samordningen utförs av den nationella, statliga nivån, genom myndigheten Netherlands Enterprise Agency, varifrån koalitionen styrs från ett sekretariat med 10 anställda. Sekretariatet är en del av myndighetens avdelning för internationellt investeringsfrämjande.

Modellen beskrivs av intervjupersonerna som pragmatisk, där koalitionen fungerar som en plattform för att samordna aktiviteter som bäst utförs på den nationella nivån eller av regionerna tillsammans.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
2. Den finska modellen	5
3. Den danska modellen	17
4. Work in Estonia och International House of Estonia	28
5. Kanada: Quebecs internationella rekryteringsdelegationer	34
6. Nederländerna – Netherlands Talent Coalition	40
7. Källor	42

I. Introduktion

Syftet med dessa fem fallstudier är att ge vägledning och inspiration kring hur en svensk samordningsmodell för internationell kompetensattraktion skulle kunna utvecklas. Fallstudierna presenterar varför och hur nationella och i förekommande fall regionala aktörer har organiserat sitt arbete med att attrahera och ta emot internationell kompetens. Modellerna illustreras med ett urval av olika aktiviteter. I slutändan dras viktiga lärdomar från resultaten för att vägleda nästa steg i Sverige.

Förstudien är uppdelad i två delar. För det första innehåller den två djupgående fallstudier av Finland och Danmark. De presenterar en helhetssyn på hur talangattraktionen är organiserad i dessa länder, vilka huvudaktörerna och deras kompetenser är, samt i viss mån varför och hur dessa ramverk utvecklats över tid. Finland står för en integrerad och sammanhållen approach kring nationell samordning medan Danmarks ansats består av flera, kompletterande (och ibland konkurrerande) samordningsmodeller.

Den andra delen av förstudien introducerar tre fokuserade fallstudier av nationella nyckelinitiativ som International House of Estonia, Quebecs internationella rekryteringsuppdrag och Nederländernas Talent Coalition, ur ett samordningsperspektiv.

De tre initiativen skiljer sig åt i omfattning, uppdrag och grad av samarbete. International House of Estonia som en nationell samarbetsplattform fokuserar endast på att utveckla och leverera välkomst- och integrationsaktiviteter för internationella talanger, samtidigt som det ingår i ett större program där attraktionsinsatser ingår, kallat Work in Estonia. I Quebecs fall finns ingen formell samarbetsram, men varje aktör (federal, provinsiell, regional/lokal, liksom privata utförare) spelar en roll i rekryteringsdelegationerna som studerats och en informell, välfungerande samordning har skapats. I Nederländerna är involveringen av den nationella nivån inriktad på koordinering av koalitionen och utvecklingen av relevanta verktyg för att stödja regionerna.

Sammantaget visar fallstudierna på nödvändigheten av att samarbeta och samordna åtgärder på nationell nivå för att förbättra effektiviteten i offentliga satsningar, presentera ett sammanhållet varumärke utåt, på den internationella arbetsmarknaden, samordna mottagandet och stödja regioner och mindre platser.

2. Den finska modellen

Introduktion

Den finska modellen är en långtgående samverkansmodell mellan nationell och regionala och kommunala aktörer kallat "Talent Boost", vars syfte är att orkestrera alla Talent Attraction Management (TAM)-relaterade policys och tjänster på olika nivåer. Medan den lokala och regionala nivån historiskt sett har varit den huvudsakliga drivkraften bakom TAM-initiativ i Finland, sattes Talent Boost-programmet upp av den finska regeringen och administreras av Business Finland. Detta bidrog avsevärt till att öka aktiviteterna kring talangattraktion och mottagande och integrerande aktiviteter lokalt och regionalt, genom att tillhandahålla finansiering, en nationell strategi och riktning, och gemensamma, samordnade och välfinansierade aktiviteter.

Syftet med denna fallstudie är att utforska resan som ledde till tillskapandet av detta ramverk, redogöra för dess nuvarande struktur och presentera ett flertal initiativ som är en del av ramverket. Många projekt och initiativ har initierats genom Talent Boost-programmet och de som presenteras i denna studie är ett urval. Fler exempel på detta finns i "The Talent Boost Cook Book"¹.

Bakgrund

Aktiviteter inom finsk talangattraktion startade på lokal nivå under tidigt 2010-tal. Pådrivet av de största kommunerna i Finland, däribland Helsingfors, Åbo, Tammerfors eller Uleåborg och deras regionala utvecklingsorganisationer bestod de första initiativen av att bygga samarbete med lokala intressenter; stötta företag i deras rekryteringsprocess genom rådgivning eller rekryteringskampanjer i Finland och internationellt, liksom integration av internationell arbetskraft. Finansiering var vid den här tidpunkten ofta projektbaserad och beroende av extern finansiering från exempelvis Europeiska socialfonden.

På nationell nivå rådde däremot ingen konsensus kring vad TAM och dess fördelar var. Internationell arbetskraft nämndes så småningom i nationella ekonomiska policydokument utan någon sammanhängande strategi, medan den generella migrationspolitiken till stort del fokuserade på säkerhet och sociala frågor, snarare än ekonomisk utveckling. Flera städer utövade påtryckningar för nationella riktlinjer och samordning. De ansåg att det var viktigt att samarbeta på det nationella planet då deras resurser var knappa, och då lokalt driven TAM ledde till konkurrens mellan finska kommuner. Dessutom ansåg de att det behövdes en nationellt ansats i frågan så att lagstiftningen kunde förenkla internationell rekrytering och arbetsmarknadens beredskap att ta emot internationell arbetskraft.

"Det är väldigt viktigt för oss att ha nationella riktlinjer, på samma sätt som vår strategi och våra mål är viktiga för regeringen. Vi är beroende av varandra. De lokala aktörerna behöver förklara för regeringen vad deras behov är och hur talangattraktion kan gynna både kommunerna och hela landet." Tammerfors kommun

Talent Boost: Ett nationellt program

Talent Boost är ett statligt, nationellt program med målsättningen att öka utbildning- och arbetsbaserad invandring av kvalificerad och yrkesutbildad arbetskraft. Programmet startade 2017 av den dåvarande statsministern Juha Sipiläs regering och har förlängts av den nuvarande regeringen under statsminister Sanna Marin. Talent Boost-programmet består av ett nationellt ramverk, struktur och samarbetsmodell för internationell talangattraktion.

¹ <https://futureplaceleadership.com/toolboxes/talentboostcookbookfinland-2/>

Policyramverk

Det första Talent Boost-programmet (2017–2019)

Strukturella utmaningar såsom flyktingkrisen 2015 och en akut brist på arbetskraft har bidragit till att TAM har seglat upp till toppen av den nationella policyagendan. Under halvtidsöversynen 2017 beslöt stadsminister Juha Sipiläs regering att starta "Talent Boost – internationella talanger för ökad tillväxt", ett statligt program genom tvärsektoriell samverkan. Programmet påvisade vikten av att attrahera utländsk arbetskraft. Siffrorna bakom satsningen var tydliga: totalt 47 000 jobb gick förlorade under 2017 på grund av arbetskraftsbrist.

Tre strategiska mål formulerades:

1. Gör Finland mer attraktivt för internationella talanger.
2. Utnyttja expertisen hos de internationella talanger som redan finns i Finland för att främja tillväxt, internationalisering och innovation i näringslivet.
3. Gör den finska arbetsmarknaden mer öppen och attraktiv för internationella talanger.

Den huvudsakliga insatsen var att etablera en ömsesidig förståelse för relevansen av migrationspolitiken kopplat till finans-, innovations- och arbetsmarknadspolitiken.

Programmet under statsminister Sanna Marins regering

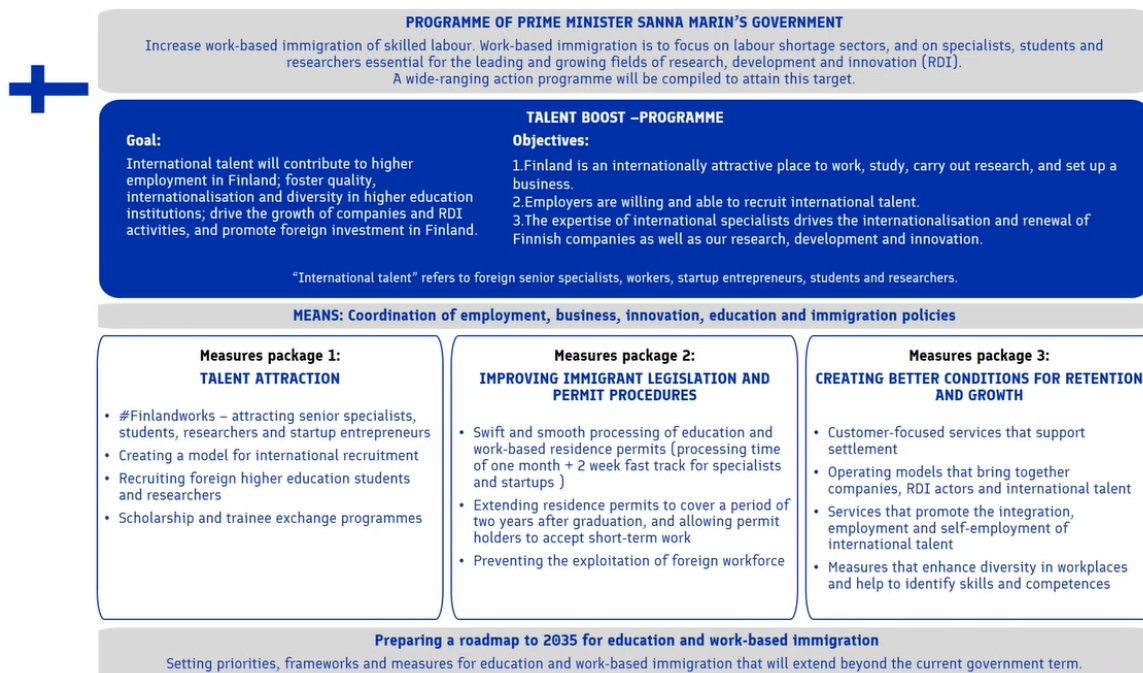
Den nuvarande finska regeringen förlängde Talent Boost-programmet och omvandlade det till en strukturell och långsiktig strategi. Regeringens mål är att åtminstone fördubbla arbetsbaserad invandring från deras nuvarande nivåer fram till 2030. Samtidigt ska nya utländska studenter tredubblas till 15,000 studenter per år, med målet att åtminstone 75% av dem stannar kvar och arbetar i Finland efter sin examen. Målgrupper inkluderar sektorer med arbetsbrist, specialister, studenter och forskare som behövs för att leda och utveckla forsknings-, utvecklings- och innovationsområden.

De huvudsakliga åtgärderna är:

- Accelerera processen för uppehållstillstånd för arbete eller studier till en månad och utforma ett två veckors "snabbspår" för specialister och entreprenörer och deras familjemedlemmar.
- Främja åtgärder för att attrahera och behålla internationella talanger och deras familjer att bosätta sig i Finland
- Vidareutveckla anställningar av internationella studenter och forskare i Finland
- Skapa en modell för internationell rekrytering
- Nyttja internationell talang för att attrahera investeringar och stödja tillväxten och internationaliseringen av företag och F&U-aktiviteter
- Förhindra utnyttjande av utländsk arbetskraft
- Öka mottagligheten och mångfalden på arbetsplatser

Programmet är kopplat till de globala hållbarhetsmålen och implementeringen av Finlands "Vision for Higher Education and Research in 2030", såväl som till strategin för internationalisering av högre utbildningsinstitutioner, Team Finland-strategin, programmet för export och internationell tillväxt, RDI-färdplanen och programmet om mångfald i arbetslivet.

Figur 1: Statsminister Sanna Marins regerings åtgärdspaket



Programmet utgörs av tre åtgärdspaket:

Åtgärdspaket 1: Talangattraktion

- Samla alla attraktionsinsatser under en och samma #FinlandWorks-varumärke (se delen om varumärke)
- Stötta skapande av internationellt attraktiva kluster och deras koppling till nyckeluniversitet och forskningsinstitutioner relevanta för Finland
- Utveckla ett bidragssystem för masterstudenter och doktorander
- Starta och utveckla "Friends of Finland"-aktiviteter för att mobilisera internationella talanger bosatta i Finland, finländare utomlands samt finska alumner bosatta utomlands för att stötta talangattraktionsinsatser
- Starta trainee-utbytesprogram med utvalda tredjeländer
- Utveckla finansieringsmöjligheter för internationella forskare
- Utveckling av en internationell rekryteringsmodell baserad på data över tillgång och efterfrågan på internationell, kvalificerad eller yrkesutbildad arbetskraft för att kunna utveckla ett ekosystem av tjänster som möter talangernas behov.

Åtgärdspaket 2: Utveckla invandringslagstiftning och tillståndsförfaranden

Ett omfattande, tväradministrativt projekt för att utveckla invandringslagstiftning har varit under uppstart under Arbets- och näringsministeriets samordning. Dess syfte är att uppnå en genomsnittlig handläggningstid på en månad för arbetsbaserade uppehållstillstånd, och som fastställts i regeringens programförklaring. Samma tidsmål kommer även utformas för handläggning av uppehållstillstånd för studenter och forskare.

- På lagstiftningsnivå innebär detta att ett "snabbspärförfarande" skapas och som stärker arbetsgivarnas roll i processen; reformera regleringar kring invandring av studenter och forskare för att utvidga möjligheterna att stanna i Finland efter studierna och stärka

högskolornas roll i tillståndprocessen; samt reformering av systemet för tillfälliga anställningar för att öka möjligheter för individer att byta anställning.

- Paketet inkluderar därutöver utvecklingen av en digital process och automatisering kring tillståndprocessen och ökade insatser för att förebygga utnyttjande av utländsk arbetskraft.

Åtgärds paket 3: Stärka villkoren för att behålla talanger, tillväxt och attraktivitet:

- Etablera "International House"-tjänster i de större städerna
- Erbjud offentliga tjänster på engelska
- Stötta anställning och integration av medföljande till internationella talanger
- Utöka matchmaking-möjligheter för talanger och små- och medelstora företag, och beredskap för arbetsmarknaden att säkerställa arbetsinvandring; främja entreprenörskap bland internationella talanger

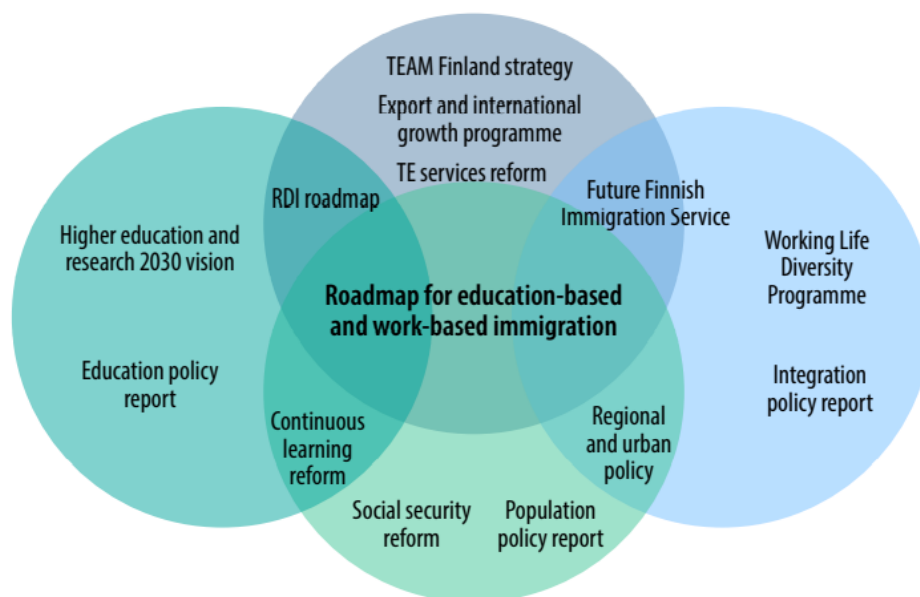
Färdplanen för utbildnings- och arbetsbaserad invandring

Strategins mål och åtgärder är utformade för att bygga och stärka Finland globalt som en attraktiv plats för att arbeta och studera. Den utgår från att tjänster för kvalificerad arbetskraftsinvandring och integration kräver tvärsektoriell samverkan och investeringar. Strategin sträcker sig till 2035 och en implementationsplan för den kommer att förberedas och granskas årligen.

I strategin har tre strategiska mål formulerats:

1. Finland anses intressant och attraktivt globalt, mätt i utveckling av global talang-ranking och index, antalet uppehållstillstånd, utländska studenters universitetsregistrering och utländska studenters anställningssituation ett år efter examen.
2. Mot världens bästa migrationsupplevelse, mätt genom genomsnittlig bearbetningstid för uppehållstillstånd, kundnöjdhet och digitala servicevägar.
3. International kompetens främjar välbefinnandemålen om att öka mångfalden på arbetsmarknaden, mätt genom andelen utländska anställda på arbetsmarknaden, innovationsutveckling (patent) och exporthandel.

Figur 2: Samordning av policy mål och åtgärder i färdplanen för studie- och arbetsbaserad invandring



Bakom kulisserna: Att skapa rätt förutsättningar internt

Internt krävde utvecklingen av Talent Boost-programmet arbete inom Arbets- och näringsministeriet. Mellan 2016 och 2017 organiserade projektledaren (numera chef över Talent Attraction vid ministeriet) möten med alla avdelningar för att diskutera hur TAM kunde integreras i deras arbete, och hur internationella talanger skulle skapa mervärde. Detta innebar att en gemensam förståelse inom ministeriet kunde etableras för att harmonisera och samordna de olika avdelningarnas visioner.

Idag består ministeriets talangattraktions-grupp av 12 personer, inklusive sju permanenta heltidsanställningar. Större delen av deras arbete läggs på lagstiftning (både nationell och EU) och att utveckla uppehållstillstandsprocessen, men även Talent Boost-samverkan, finansiering, samt vägledning för migrationsverkets, Business Finlands, arbetsförmedlingar och de regionala näringscentralernas arbete inom arbets- och studiebaserad invandring.

“Förr brukade jag knacka dörr. Idag kommer de och träffar oss. Vi har mycket att göra!”
Projektledare, Arbets- och näringsministeriet.

Sedan 2020 har en expertgrupp på lagstiftning inom arbets- och studiebaserad invandring flyttat från Inrikesministeriet till Arbets- och näringsministeriet, vilket innebär att de nu även ansvarar för lagstiftning om uppehållstillstånd för studenter och arbetskraft.

Styrning och samordning**Nationellt****Strategisk nivå**

Arbets- och näringsministeriet och Undervisnings- och kulturministeriet är ansvariga för att utveckla Talent Boost-policies, lagstiftning och administration och relaterad samordning på nationella nivå. Arbets- och näringsministeriet ansvarar för migrationsprocesser och arbetskraftsmigration medan Undervisnings- och kulturministeriet ansvarar för att attrahera internationella studenter, och samverkan med utbildningsinstitutioner. Ministerierna delar ansvaret för att få internationella studenter att stanna efter sina studier, då åtgärder under studietiden kräver näringslivets medverkan.

Samordningen sker via en styrgrupp av statssekreteraren på departementsnivå samt ett antal relevanta myndigheters² generaldirektörer eller chefer. Dessutom sker en samordning med en ännu större grupp av aktörer, där även privata arbetsgivare kan ingå, i gränsöverskridande arbetsgrupper kopplat till den nationella samordningen på departementsnivå (dessa kan möjligtvis likställas med de svenska samverkansprogrammen). En arbetsgrupp arbetar i skrivande stund med att förbättra handläggnings- och ledtider för arbetstillstånd.

Styrgruppen ansvarar för tillsyn, samverkan och uppföljning av programmets tväradministrativa planering och implementering. Styrgruppen rapporterar till Ministerarbetsgruppen för “kunnande, bildning och innovationer” och för “främjande av sysselsättningen” genom undergrupper för arbetskraftsinvandring och integration.

Representanter för Talent Boost vittnar om att det var väldigt viktigt att bilda en styrgrupp med högt uppsatta ledare inom ministeriet och myndigheterna för att säkerställa dessa organisationers fulla engagemang.

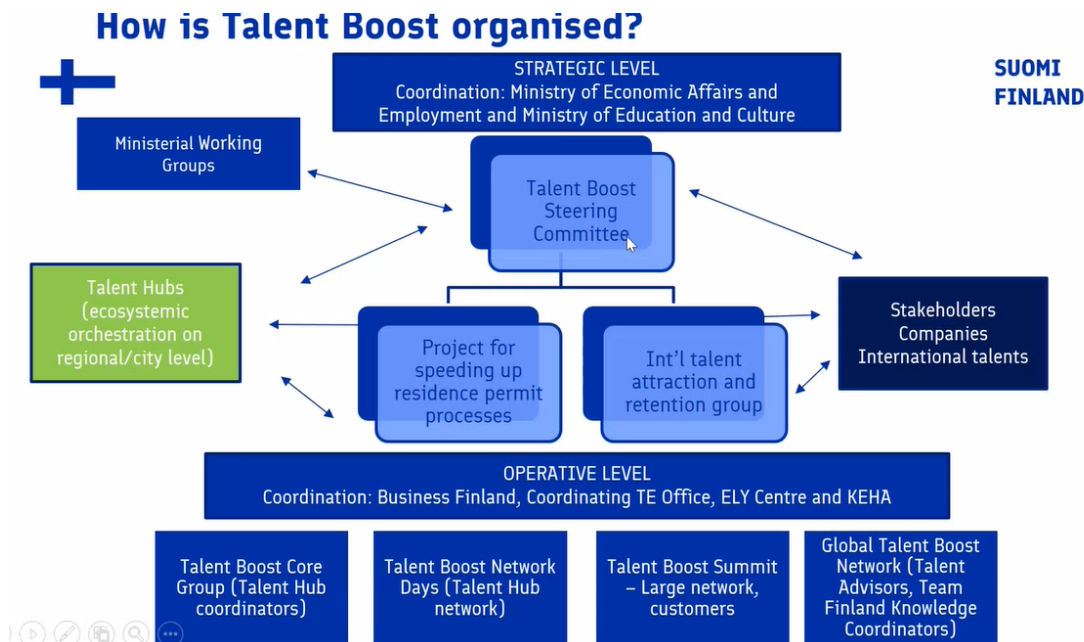
Dessutom gör skapandet av två tvärasektoriella arbetsgrupper det möjligt för icke-statliga aktörer som företag och regioner att delta i diskussionen och påverka policy- och beslutsprocessen. På så sätt är policyförändringar direkt kopplade till verkliga behov och utmaningar kring talangattraktion, så som

² Närings-, trafik- och miljöcentralerna (centra som genomför nationell politik regionalt), Arbetsförmedlingen, Migrationsverket, ett antal städer/kommuner och högre utbildningsinstitutioner.

de upplevs av lokala och regionala aktörer, företag och talangerna själva. För närvarande är huvudfokus på nationell nivå att påskynda processen för uppehållstillstånd.

Andra förvaltningar, till exempel Finansministeriet och Social- och hälsovårdsministeriet, är involverade genom ett tvärsektoriellt samarbete mellan departementen och deras myndigheter. De börjar dock genomföra åtgärder även inom sina administrativa områden. Dessutom spelar de en mer praktisk roll i de lokala Talent Hubs som byggts upp runt om i Finland (mer om dessa längre fram i studien).

Figur 3: Organiseringen av Talent Boost



Operativ nivå

Nationellt ligger samordningen av olika Talent Boost-tjänster hos Business Finland (BF). Aktiviteterna kommer så småningom slås samman med de aktiviteter som utförs Arbets- och näringsbyråerna (TE-byråer) och Närings- trafik- och miljöcentralen (NTM-center), då arbetskraftsinvandring (inklusive lågutbildad arbetskraft) nu kommer bli en del av Talent Boost. Bland de parter som är nära involverade i genomförandet av programmet från Undervisnings- och kulturministeriets förvaltningsavdelning är Utbildningsstyrelsen, Finlands Akademi och lärosäten.

Dessutom har fyra insatser skapats för att samla viktiga intressenter:

- Talent Boosts kärngrupp: bestående av städer och regioner, såsom regionala Talent Hubs, som samordnar och genomför åtgärder tillsammans med Business Finland.
- Talent Boost-nätverket samlar alla kommunala aktörer som arbetar med Talent Boost. Ursprungligen bestod gruppen av 50 personer år 2017 men har nu uppgått till 200 personer. De träffas två gånger om året. Det ger möjligheter till kunskapsdelning och erfarenhetsutbyte mellan aktörerna.
- Talent Boost-konferensen är ett årligt evenemang som samlar företag och internationella talanger. Arbetsgivare kan visa upp sin organisation och sitt nätverk för internationella talanger. Representer för Talent Boost-nätverket erbjuder sina tjänster relaterade till internationell rekrytering. Deltagarna kan förboka virtuella möten med rekryterare och arbetsgivare.
- Det globala Talent Boost-nätverket som inkluderar samordnare från utbildningsministeriet och finns på åtta finska utlandsrepresentationer runt om i världen.

Attraktion och behållande av studenter och forskare ligger under Utbildningsstyrelsens ansvar och deras Studera i Finland-program. Studera i Finland stödjer de finska lärosätena i rekryteringen av internationella studenter genom att marknadsföra finsk högskoleutbildning på den internationella marknaden och genom att främja Finland som studiedestination. De samarbetar med Talent Boost-programmet genom att ta tillvara samarbetsmöjligheter med Business Finland under det övergripande "Arbeta och studera i Finland"-programmet som Talent Boost är del av.

Regional implementering

Regional implementering bygger till stor del på arbetssättet "the Talent Hub service model". "Talent Hubs" avser områdesspecifika samsarbetsmodeller som går ut på att skapa ett ekosystem av tjänster för talanger och modellen är ett sätt att skapa en enhetlighet mellan städerna och regionerna. Talent Boost-aktiviteter har i skrivande stund lanserats i ett 30-tal städer eller regioner. Därav namnet "Talent boost" – en möjlighet för lokala och regionala aktörer att professionalisera sin verksamhet och "boosta" befintliga initiativ. Framför allt uppmuntras kommunala och regionala aktörer att strukturera och samordna sitt ekosystem av lokala samsarbetspartners, från det offentliga, arbetsgivarna, lärosäten och föreningar, för att skapa en tydlighet och sömlöshet i mottagningen och integrationen av ankommande arbetskraft.

Åbos "Talent Hub"

Åbo stad var en av de första att tillämpa TAM, och kan tjäna som exempel på en regional och lokal tillämpning av Talent Boost-modellen. Utvecklingen av det lokala samsarbetet skedde i två steg.

Det första steget innebar att man organiserade hela tjänstekosystemet under en virtuell "Talent Hub", som omfattar de fyra finsk- och svensktalande universiteten, regionstyret, företags- och branschföreningar och handelskammare, lokala arbetsförmedlingskontoret och andra städer inom Åboregionen. Det tog två år att etablera detta nätverk som gjorde det möjligt för intressenter att känna igen och lära känna varandra på ett sätt som underlättar det dagliga arbetet. Talent hub-tänket innebär att det inte spelar någon roll vem som tillhandahåller tjänsten – alla representerar Talent Åbo. Det är ett relativt informellt nätverk, men varje organisation har nominerat en representant för att sitta i en styrgrupp som träffas två eller tre gånger om året för att samordna aktiviteter och strategi.

Det andra steget bestod i ett etablerande av en formell ledar- och samordnarroll som är uppdelad mellan kommunen (mottagande och behålla talanger) och det regionala utvecklingsrådet, Turku Business Region (företagstjänster och attraktion) som träffas varje vecka för att organisera insatser, såsom utvecklingen av det nya "International House Turku", eller olika gemensamma evenemang.

Ett urval av tjänster som har gemensamt har utvecklats eller samordnats:

- Talangrådgivare: hur man etablerar ett företag, flytt för en hel familj, språkkurser
- "International House"-konceptet
- Vägledning för att hitta utbildning och integrationstjänster
- Juridiska integrationstjänster

Genom projektbaserad finansiering har TAM nu blivit en del av Åbo stads budget. Den senaste organisationsförändringen har lett till bättre integration mellan generella migrations- och integrationstjänster och talangattraktionstjänster under samma enhet. Konkret innebär det att när ett företag brådskande behöver rekrytera så kontaktar Turku Business Region den kommunala enheten och kan fråga direkt om någon passar profilen. Dessutom har alla anländande invandrare ett möte med en kommunal tjänsteman som kan avgöra om de kan dra nytta av de internationella talangtjänsterna.

Samsarbetet med den nationella nivån är dynamiskt och frivilligt. Varje nivå har sina egna strategier och informerar varandra om sina aktiviteter. Kommunerna understryker vikten av de goda

interaktiva relationerna med ministeriet som främjar samarbete istället för att kräva insatser från lokal nivå. De pekar också på det ömsesidiga beroendet. Parallellt har nya samarbeten inletts mellan kommuner som Sydfinlands-samarbetet. Talent Boost har gett kommunerna riktlinjer om hur de ska samarbeta och vad som är respektive aktörs ansvar eller hur olika tjänster ska slås samman. Nationella myndigheter frigjorde också finansiering för att starta tjänster som ”International House”.

Varumärkesbyggande och marknadsföring

Ett av de viktigaste resultaten av Talent Boost har varit att flytta varumärkes- och marknadsföringsaktiviteter till nationell nivå eftersom det finska varumärket ansågs mer kraftfullt, och städer var för små för att utveckla kampanjer på egen hand. De samordnas nu av Business Finland i samarbete med de regionala ekonomiska utvecklingsorganen.

Talangattraktionen bygger på två av Business Finlands traditionella aktiviteter:

1. Deras kunder, små och medelstora företag, är mest benägna att drabbas av brist på kvalificerad personal, och det är Business Finlands ansvar att stödja företagets tillväxt.
2. Generellt varumärkesbyggande – som överlappar med argument för investeringar och främjande av turism – kring en bra karriärmiljö och en bra livsmiljö.

Finland lanserade sin varumärkessatsning för att främja attraktion av internationella talanger under 2018. Huvudbudskapen under varumärkeskonceptet #FinlandWorks speglar en effektiv välfärdsstat med styrkor som ett välfungerande samhälle, jämlikhet, natur, hållbar utveckling och utbildning, aktiv fritid och kompetens. Inom ramen för denna kampanj, och tillsammans med Undervisnings- och kulturministeriet, Utrikesministeriet och lokala partners, organiseras internationella delegationer för att rekrytera och marknadsföra Finland som karriärdestination på olika globala mässor på marknader som Indien, Kina och Sydkorea. Business Finland brukar också anordna sidoevenemang för talanger före och efter evenemanget.

Kampanjerna görs i samarbete med regionala aktörer inom talang- och företagsattraktion. Några utvalda exempel presenteras nedan:

#FinlandWorks digital kampanj, 2018

I slutet av 2018 lanserade Åbo en gemensam digital kampanj under det övergripande, nationella marknadsföringskonceptet #FinlandWorks för internationell talangattraktion, tillsammans med Business Finland och Helsingfors stad. Åbo samlade ett tiotal företag från regionen som behövde programmerare. Med finansiering från företagen och Business Finland utformades rekryteringskampanjen för mjukvaruutvecklare för att locka utvecklare till ett evenemang på startup- och techfestivalen Junction och ett hackathon i Ungern. Kampanjen var en pilot för att testa samarbetet mellan de tre städerna, och den digitala kampanjmodellen.

Singapore Week of Innovation and TeChnology (SWITCH)

I november 2019 anordnade Åbo, tillsammans med Business Finland, ett #FinlandWorks-sidoevenemang under Singapore Week of Innovation and Technology (SWITCH). Delegationerna höll föredrag om den finländska ”work-life”-balansen, om att arbeta i Finland och om det finska utbildningssystemet. Det anordnades också en frågestund med vinnarna av Talent Call Turku 2019, en tävling där utvalda sökande bjöds in att tillbringa en vecka i Åbo med sina familjer. Underhållning för barn och tonåringar inkluderade en HobbyHorse-bana och spel med finska barnspel (t.ex. brädspelsversionen av Angry Birds).

KOTRA Seoul Career Vision, June 2019

Detta var ett delegationsbesök för talangattraktion som organiserades i Sydkorea för Seoul Career Vision, och den största jobbmässan som arrangeras av den sydkoreanska regeringen, organiserad av

Sydkoreas Trade and Investment Promotion Agency (KOTRA). Evenemanget hade utvalda utställare som kunde träffa potentiella kandidater som var flytande i både engelska och koreanska. Både företag, städer och universitet anslöt sig, bland dem Åbo och Southwest Finland TE Office (Varsinais-Suomen TE-Toimisto). Business Finland hjälpte till att marknadsföra företagen och deras lediga tjänster i förväg, som fick möjlighet att träffa intresserade kandidater under mässan.

Främjande av arbetsmöjligheter i Finland

Denna tjänst är en webbportal som samlar lediga jobb som inte kräver kunskaper i finska språket. Denna webbplats är en tillfällig lösning tills en ännu mer avancerad lösning, "Job Market Finland", en tjänst som utvecklats av KEHA-Center och Arbets- och näringsministeriet, är klar.

Webbplatsen drivs på följande sätt:

- Business Finland: ägare av hemsidan
- City Talent Advisors (kallas "Jobsters"): ansvariga för att samordna platsannonserna
- Lokala TE-offices (Arbetsförmedlingskontor) (också kallade "Jobsters"): ansvariga för att samordna platsannonserna
- Enskilda arbetsgivare: ansvariga för att tillgängliggöra lediga platsannonser och för deras kvalitet

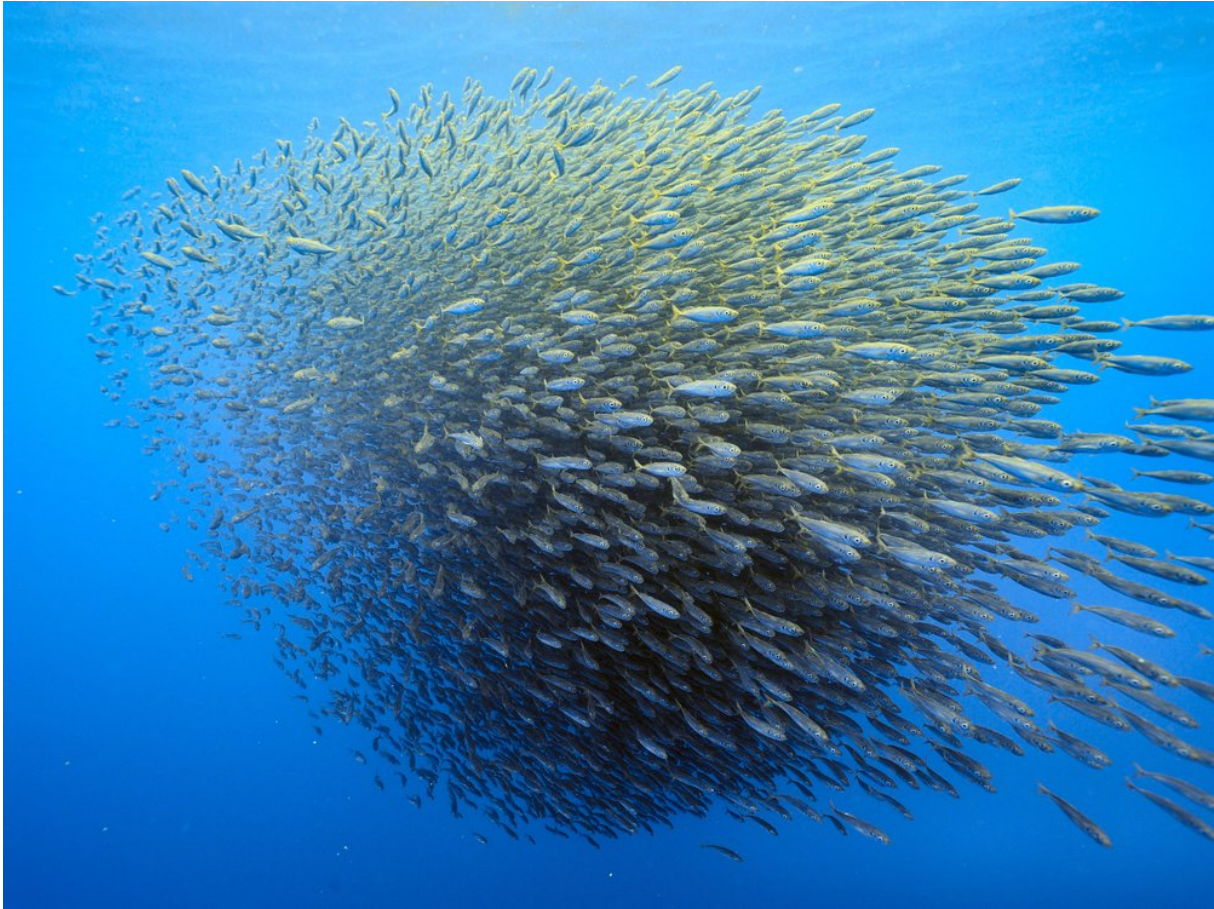
Finansiering av Talent Boost

Sammanlagt varierar Arbets- och näringsministeriets budget för Talent Boost-programmet mellan 8 300 000 euro och 17 825 000 euro årligen mellan 2020 och 2023. Inklusive övriga ministeriers utgifter är den totala statsbudgeten för Talent Boost-programmet nära 70 000 000 euro, alltså ca 700 miljoner kr, per år för samma period.

Statliga och EU-finansieringsmöjligheter görs årligen tillgängliga för städer och regioner att utveckla sina Talent Hubs:

- Under 2018 uppgick finansieringen till 3 miljoner euro, varav 1,7 miljoner var ERUF-finansiering och 1,3 miljoner euro i ESF-finansiering. Projektansökan organiserades hösten 2017. Åtta projekt valdes ut för finansiering, som startade våren 2018.
- År 2020 beviljade Arbets- och näringsministeriet totalt 1 000 000 euro i statsbidrag.
- År 2021 kunde totalt 2,262 miljoner euro sökas för att främja Talent hub-verksamheter. Kommuner med minst 15 000 personer som talar ett annat språk är berättigade till bidraget.

Varumärkeskampanjer samfinansieras av Business Finland och de regioner som vill delta.



“Det finns en metafor som vi på Talent Boost tycker om att använda. Vi är många små fiskar som tillsammans utgör en väldigt stor flock. Vi behöver lära oss hur man kan samarbeta och dela saker med varandra – och enbart genom det kan vi göra saker större.” Business Finland

Lärdomar och framgångsfaktorer

- **Relationerna mellan nationell och lokal/regional nivå:** Talent Boost-programmet och den finska platta arbetskulturen har gjort det möjligt att etablera informella och tillitsfulla relationer mellan ministerierna och lokala aktörer. De intervjuade uppgav att de kan ringa högt uppsatta tjänstemän på departementen för att direkt ställa sina frågor, vilket ökar både förtroendet och effektiviteten.
- **Policy-integration och utpekade ansvar underlättar samordning:** Det är inte lätt att samordna vad som händer mellan olika ministerier (utrikes, inrikes, etc.) och myndigheter, men regeringsprogrammet slår fast att alla har en roll, och förser därför alla med en färdplan för att dra sitt strå till stacken.
- **Företagens beredskap en utmaning:** En av de största utmaningarna i dagsläget är att ta itu med beredskapen och öppenheten hos finska företag som inte alltid kan rekrytera icke-finsktalande anställda. Business Finland har segmenterat de finska företagen i tre kategorier: de som inte tvekar att anlita internationell talang, företag som inte är säkra på hur de ska gå tillväga och den lilla grupp företag som anser att de inte behöver anställa internationella medarbetare. De fokuserar på att hjälpa framför allt den andra gruppen.
- **Mer data och kunskap om målgrupperna behövs:** Mer data och kunskaps behöver utvecklas för att förstå målgrupperna och för vilka nationaliteter och befolkningssegment finländska jobb är attraktiva. Detsamma gäller för arbetsgivarnas behov eftersom nuvarande

system för statistik och prognoser är fragmenterade och mer kunskap behövs för att skapa en framtida migrationspolitik som är evidensbaserad.

- **De små platsernas behov:** Kommunerna förväntar sig att regeringen hjälper till att tillgodose behoven och förstå de individuella särdragen också hos de mindre orterna. Kommunerna hävdar att talang attraherar investeringar och företag, så det finns ett behov av att samordna sig nationellt för att hantera det faktum att migration och relaterade tjänster är koncentrerade till större städer. Små städer har inte samma möjligheter att satsa på TAM, medan det är de som drabbas hårdast av en åldrande och krympande befolkning. Bättre koppling till politiken för regional utveckling och landsbygdsutveckling skulle kunna göras på statlig nivå.
- **Synergier med andra migrations- och integrationstjänster:** För kommunerna är det oklart hur talangtjänster också kan gynna andra invandrarkategorier som flyktingar och asylsökande, och vad företagen har för ansvar i den frågan. På lokal nivå har vissa kommunala förvaltningar slagit samman båda tjänsterna vilket har möjliggjort synergier och en spill over-effekt. I Åbo har Turku Business Region till exempel kunnat rekrytera medarbetare till en av sina kunder genom att ringa Åbo kommuns immigrationsavdelning, där en av tjänstemännen hade hand om ett flyktingärende som stämde med profilen. Någon liknande integration har ännu inte skett på nationell nivå.
- **Potentialen i nordiskt samarbete:** Business Finland önskar bättre nordiskt samarbete för att kunna vara konkurrenskraftigt utomlands, särskilt i Asien där de nordiska länderna individuellt hamnar i skymundan av länder som t ex Kanada.

3. Den danska modellen

Introduktion

Att rekrytera rätt talanger har seglat upp som en avgörande dimension av ekonomisk tillväxt, och Danmark har upplevt flera perioder av omfattande kompetensbrist under de senaste tjugo åren. År 2017 förutspåddes att Danmark skulle sakna 44 000 kvalificerade anställda år 2025, inklusive 13 500 ingenjörer och 19 000 IT-specialister. Huvudstaden Köpenhamn har varit en av de första städerna i Europa som format en strategi för att hantera talangattraktion, och har vunnit internationellt erkännande för det. Landets regering har utvecklat sina egna initiativ sedan 2008.

Fallstudien beskriver tre olika initiativ för att hantera samordningen av talangattraktion och mottagande av talanger: "Work in Denmark", ett statligt lett initiativ med fokus på EU-regionen; och ett initiativ som drivs av samtliga danska regionala utvecklingsråd ("Business Regions"), kallat "Talent to Denmark", med den gemensamma kampanjsatsningen "State of Denmark". Det tredje initiativet, *International Citizen Centre* (ICS) är ett praktiskt exempel som möjliggör samarbete och samordning mellan olika myndigheter. Fallstudien belyser styrkorna inom varje initiativ, samordning och även missade möjligheter till samordning. De tre initiativen är inspirerande initiativ i sig, men samtidigt visar bristande samarbete och samordning att det finns en risk för överlappning och slöseri med resurser. Alla tre initiativen pekar dock på relevansen av samordning på nationell nivå.

Nationellt initiativ: Work in Denmark

Work in Denmark är ett av de viktigaste initiativen från den danska regeringen som syftar till att rekrytera utländsk arbetskraft. Det grundades 2008 för att möta en brist på kvalificerad arbetskraft och är en offentlig arbetsförmedling för högkvalificerade internationella yrkesverksamma som söker jobb i Danmark och danska företag som vill rekrytera internationella talanger. De tidigare tre *Work in Denmark*-centren i Köpenhamn, Odense och Aarhus har från och med 1 januari 2021 gått samman för att skapa ett nationellt centrum och har sin bas på arbetsmarknadskontoret i Odense. Målet är att förena tjänster för företag och utländska talanger, och därmed förbättra bilden av Danmark som en internationell karriärsdestination. Dessutom är *Work in Denmark* nationell samordnare för Danmarks deltagande i European Employment Service (Eures). De erbjuder en rad rekryteringstjänster till arbetsgivare samt information och vägledning för jobbsökning och andra praktiska frågor till utländska arbetssökande som är intresserade av att bo och arbeta i Danmark, liksom stöd till arbetsgivare som vill rekrytera internationellt och olika rekryteringsevent som matchar talang mot arbetsgivare.

Policy och ramverk för styrning

Work in Denmark är en enhet inom danska Styrelsen för Arbetsmarknad och Rekrytering (STAR). STAR motsvarar den svenska arbetsförmedlingen men verkar framför allt genom att stödja kommuner som driver arbetsförmedlingar, a-kassor och företag. *Work in Denmark* finansieras av regeringen genom danska statsbudgeten genom Arbetsministeriet och, fram till 2020, Europeiska socialfonden. Enheten har idag 17 anställda och hade en budget för 2021 på ca 32 miljoner kronor.

Strategiska beslut fattas av den danska regeringen som företräds av Arbetsministeriet och deras partners. Policyändringar baseras på data som samlats in av undersökningsföretag om lediga tjänster och deras förmåga att rekrytera. Till exempel undertecknade regeringen i oktober 2021 ett trepartsavtal om brist på arbetskraft med danska motsvarigheten till Sveriges kommuner och regioner och arbetsmarknadens parter. *Work in Denmark*'s målgrupper utökades från enbart högutbildad arbetskraft till att nu även omfatta yrkesutbildade och yrkesarbetare. Dessutom strävar de efter att stärka sitt samarbete med arbetsgivarna och industrin för att sprida kunskap om Eures möjligheter så att de bättre kan dra nytta av befintliga tjänster. För att uppnå dessa två mål kommer ytterligare fem miljoner danska kronor att tilldelas *Work in Denmark* årligen för perioden 2022 och 2023. Genom avtalet allokeras också medel till den danska Styrelsen för internationell rekrytering och integration

(SIRI, motsvarande delar av svenska Migrationsverket) för att påskynda ansökningar om student- och arbetskraftsrelaterade migrationsansökningar.

Work in Denmark tjänster

Work in Denmark är ämnat som ett digitalt verktyg för att hjälpa företag att attrahera och rekrytera internationell arbetskraft. Företag lägger ut sina engelsktalande lediga tjänster på Work in Denmark karriärportal. Portalen är integrerad med de danska nationella jobb- och Eures-portalerna, vilket innebär att platsannonser automatiskt publiceras även på dessa webbplatser.

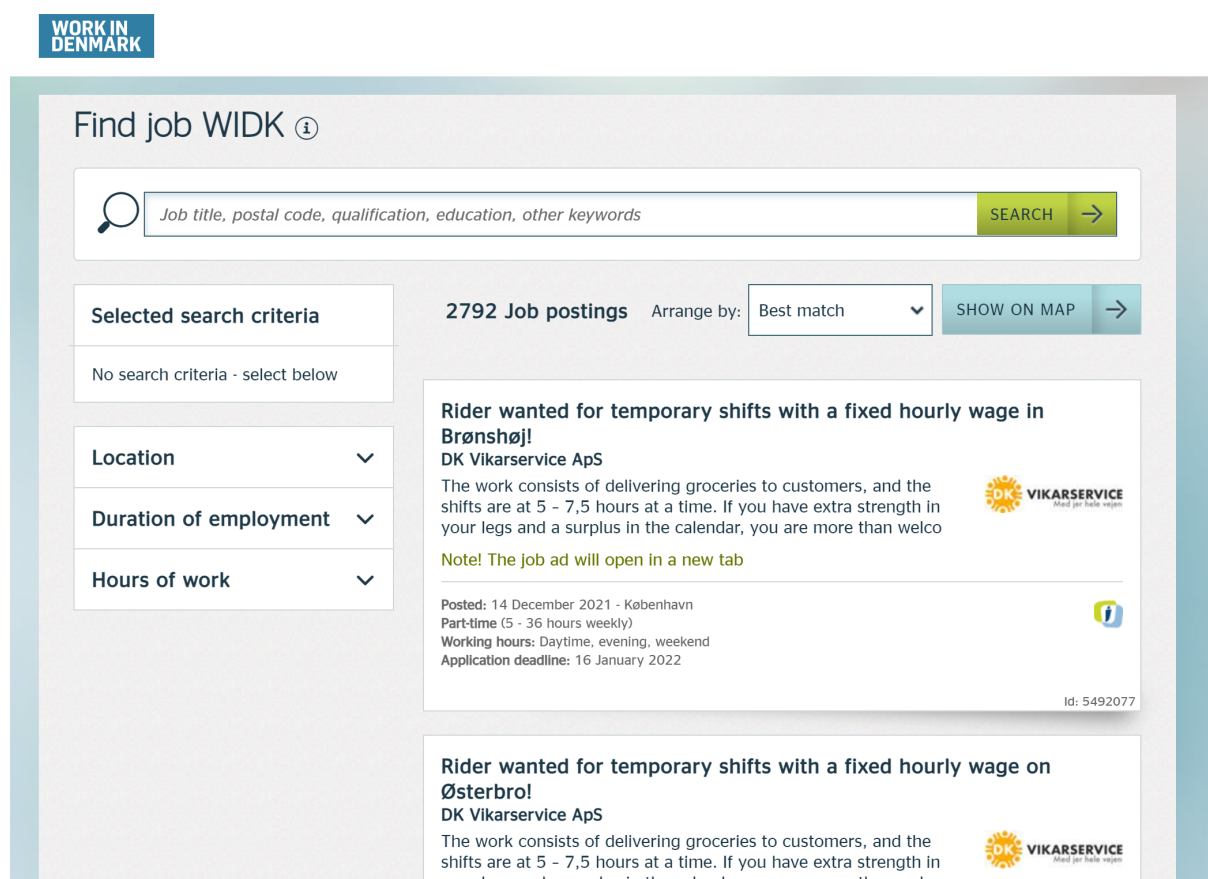
Portalen underlättar interaktion mellan internationella arbetssökande och danska arbetsgivare. Arbetssökande kan söka efter lediga tjänster och uppmanas att skapa sina profiler på Eures-portalerna. På samma sätt kan företag söka efter kandidater i Eures talangdatabas.

Dessutom utbildar Work in Denmark danska företag om hur man använder Eures CV-databas och hur man söker efter relevanta profiler, samt hur man annonserar sina jobberbjudanden i specifika länder.

Work in Denmark hjälper även till att främja lediga jobb genom att anordna jobbmässor i samarbete med andra EU-medlemsländer, och ger företag råd om internationella rekryteringsprocesser, inklusive information om uppehålls- och arbetstillstånd, skatteregler, med mera.

Tjänsterna är gratis både för kandidater och företag.

Figur 4: Work in Denmarks plattform annonserar jobb på engelska



På grund av sitt mandat fokuserar Work in Denmarks insatser på EU-regionen men alla, oavsett ursprungsland, kan delta på karriärmässor och söka jobb via portalen. Detta betyder dock att Work in Denmarks talangpool huvudsakligen är europeisk, något som inte anses vara tillräckligt enligt de danska regionala utvecklingsråden. Som ett resultat av detta har kommuner och regioner skapat egna

karriärportaler för internationell talang. För Work in Denmark är det viktigt att alla engelsktalande jobbannonser läggs upp under en och samma portal eftersom det är tidskrävande för företag, och att ha en större pool av lediga jobb på engelska hjälper till att övertyga internationella kandidater om att Danmark är en lämplig karriärsdestination.

Ett av de största hindren som Work in Denmark möter är integrationen med Eures-portalen som i sig, enligt dem, kan upplevas som förvirrande och komplicerad. Work in Denmark vill göra det lättare för danska företag att få tillgång till Eures CV-portal och bättre integrera de två plattformarna.

Lokalt ledda initiativ med nationell finansiering: Talent to Denmark

Danska kommuner, i synnerhet Köpenhamn, har varit pionjärer när det gäller att marknadsföra sig som internationella karriärdestinationer och utveckla tjänster för att matcha arbetsgivare och kandidater. Som ett resultat av detta har många av dem sina egna varumärkesstrategier och rekryteringskampanjer. År 2019 beslutade man sig för att gå samman för att locka utländsk arbetskraft till Danmark, genom ett EU- och statligt finansierat projekt kallat "Talents to Denmark".

Ursprunget till Talent to Denmark: Copenhagen Capacitys digitala rekryteringsportal

Under 2016 utvecklade Copenhagen Capacity (CopCap), Köpenhamns regionala utvecklingsråd, en digital varumärkesplattform som stödjer rekryteringskampanjer. CopCap har nära samarbeten med företag för att lansera kampanjer som riktar sig till internationella kandidater. Kampanjerna geonförs på sociala medier, bransch-online-communities och exponering via sökmotorer (till exempel Google Ads) till rekryteringsplattformen Greater Copenhagen. Användningen av artificiell intelligens gör det möjligt att analysera mottagandet av kampanjen och rikta om kommunikationen vid behov, samla in kontaktuppgifter till leads och filtrera relevanta kandidater. Sedan de första kampanjerna år 2016 har CopCap genomfört 16 olika talangrekryteringskampanjer, alltid tillsammans med de rekryterande företagen från branscher som upplever stora brister, som t ex dataspelsbranschen, fintech och life science. CopCap hanterar de inkommande talangerna och efter screening lämnas de över till företagen som kvalificerade leads. Från 2016 och fram till nu har kampanjerna generat nästa 120 miljoner exponeringar världenn över, medan landningssidan fått ca 10 miljoner visningar. Under en genomsnittlig kampanj lämnas runt 100 leads över till företagets rekryteringsteam. Samtidigt läggs de som inte rekryteras i en databas som tillgängliggörs för arbetsgivarna, och där CopCap och arbetsgivarna kan hålla löpande kontakt med personerna samt exponera dem för nya jobbmöjligheter, t ex via nyhetsbrev med relevanta jobb och annan content baserat på individernas valda preferenser och beteende på kampanjsidan. Idag hanterar Copenhagen Capacity en talangdatabas med 32 000 internationella kandidater, kontakter som har samlats in genom kampanjerna.

Mer om kampanjerna:

- Kampanjerna pågår i 8–10 veckor
- Företagen tar emot utvalda, "kortlistade" kandidater
- Kostnad för företagen: 30 000 DKK för att exponera upp till tre jobb, och 5 000 DKK per jobb utöver detta

Som ett direkt resultat har cirka 100 talanger anställts hos de medverkande företagen varje år. Räknas det indirekta värdet som dessa människor ger den lokala ekonomin så är nettovinsten för skattebetalarna ca. 32 miljoner euro, enligt CopCaps egna beräkningar.

CopCaps talangattraktionsteam består idag av 10 anställda.

En gemensam, nationell strategi för talangattraktion: Talent to Denmark

Efter framtagandet av modellen bakom Köpenhamns talangattraktion har danska regioner beslutat att utarbeta en gemensam strategi för talangattraktion för att marknadsföra hela Danmark som en karriär- och studentdestination. Satsningen heter Talent to Denmark, vars huvudmål är att förhindra konkurrens mellan de danska regionerna. Teamet bakom satsningen ville hitta en lösning på

konkurrensen mellan regionerna, som ibland ledde till en kannibalisering mellan olika initiativ till allas nackdel, som "inte bara försvårade företagens förmåga att attrahera internationella talanger här och nu, utan också potentiellt splittrade Danmarks långsiktiga anseende och varumärke internationellt".

State of Denmark kallas kampanjdelen av Talent to Denmark och är ett gemensamt projekt mellan de regionala utvecklingsorganisationerna Copenhagen Capacity, Business Region Aarhus och Business Region MidtVest och täcker alla engelsktalande lediga tjänster i Danmarks Huvudstadsregion, Region Centrala Danmark, Region Norra Danmark, Region Södra Danmark och Region Själland. Idén föddes under ett möte mellan Copenhagen Capacity och Business Region Aarhus, Danmarks näst största stad. För att stödja regional förankring arrangerade teamet möten med viktiga intressenter och beslutsfattare för att diskutera fördelarna med att hela landet går samman under en gemensam strategi. Bland dessa intressenter fanns städernas borgmästare, regionfullmäktiges ordförande, chefer i näringslivet, branschorganisationer och branschkluster. För den kreativa kommunikationen utvecklade teamet varumärkeskonceptet "The State of Denmark", som lanserades våren 2019.

Det övergripande projektet består av olika arbetspaket:

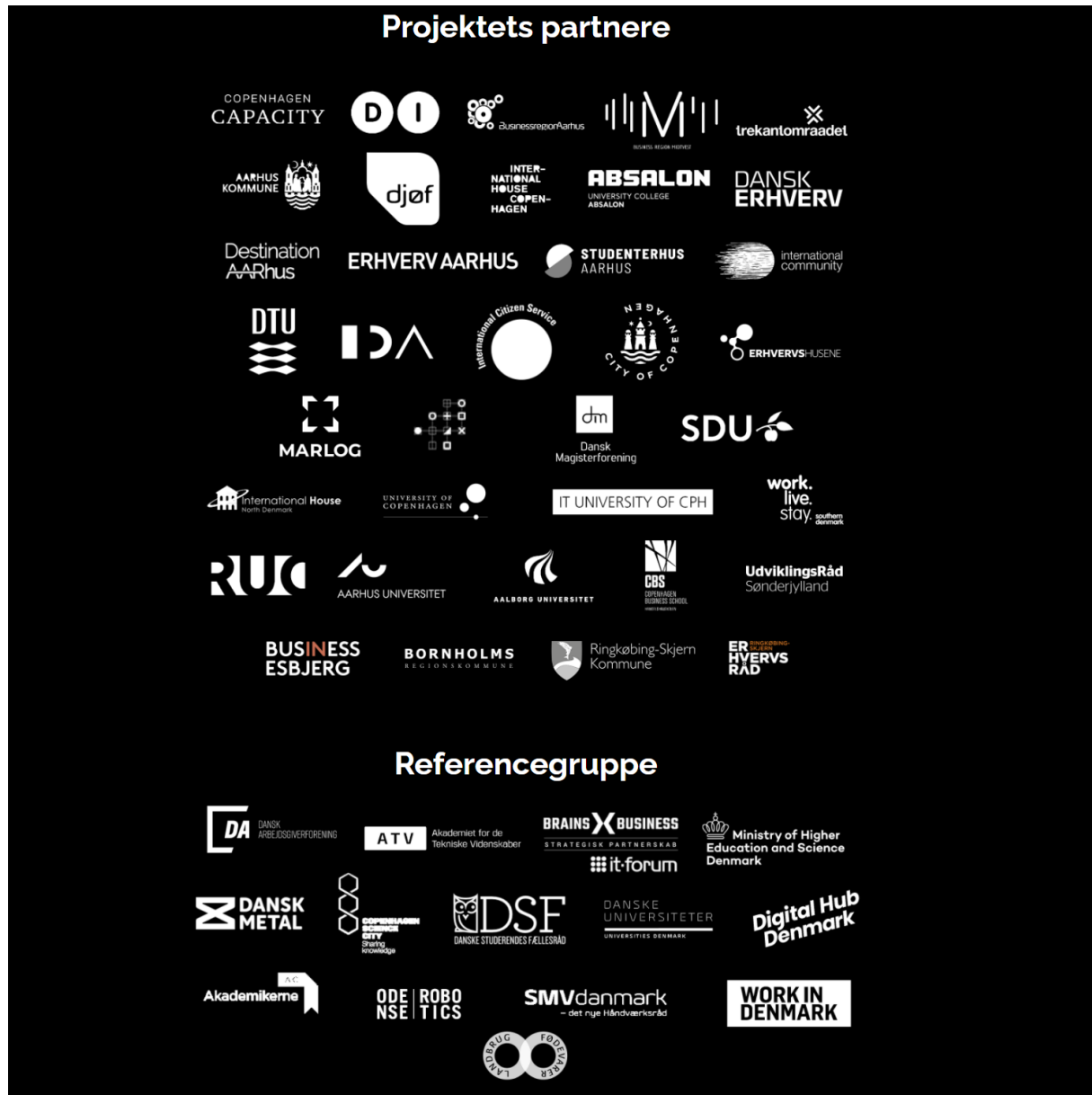
1. **Digitala rekryteringsevent** med stöd av utvalda evenemang under varumärket "State of Denmark". Dessa event är för internationella akademiker från särskilda företagskluster. De kommer att få stöd av utvalda karriärevent både i form av digital matchmaking där utländska kandidater möter danska företag. Dessa underlättas av den digitala plattformen "State of Denmark". Dessutom kommer projektet att delta i två evenemang utomlands per år för att träffa kandidater utanför EU (t.ex. MIT European Career Fair). Utöver detta finns även ett Talent Fellowship-program ämnat att matcha internationella studenter med studentjobb.
2. **Introduktionskurs för utländska anställda**
Projektet syftar till att skapa en sammanhängande digital användarresa för alla nya internationella medborgare och företag så att större delen av den nödvändiga pappersexercisen vid en flytt kan göras online. Detta görs i samarbete med *International Citizen Service* (se nedan). Dessutom kommer introduktionskurser och "Ny i Danmark"-evenemang att anordnas för att välkomna nyanlända. Kurserna kommer att fokusera på introduktion till den danska arbetsmarknaden, arbetskultur, föreningsliv, bostadsmarknad och karriärmöjligheter för medföljande partners.
3. **Informations- och introduktionskurs för danska företag**
Detta arbetspaket syftar till att sprida kunskap om möjligheterna att anställa utländska medarbetare till danska företag genom kampanjer, kurser och mentorskap.
4. **Behålla internationella studenter** som redan bor i Danmark genom att förbättra digital information om att börja sina karriärer i Danmark, samt genom att implementera flera karriärprogram.

Talent to Denmark finansieras av Europeiska socialfonden (ESF) och Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (The Danish Business Promotion Board) och administreras av Copenhagen Capacity. Budgeten beräknas till totalt 7 miljoner euro för perioden 2019–2022. Förutom de huvudsakliga projektpartnererna som består av landets regionala utvecklingsråd, arbetar gruppen med 30 partners (se figur 5 för en översikt över projektpartner). Samarbetet styrs av en styrgrupp med nyckelaktörer (såsom de regionala utvecklingsråden) som träffas fyra gånger per år för att besluta om projektets övergripande inriktningar. Övriga partners bildar arbetsgrupper som träffas två gånger per år för statusuppdatering och diskussioner om hur projektet fortskrider. Projektet har även en referensgrupp, bestående av icke-finansierande partners runt projektet (t.ex. intresseorganisationer eller myndigheter) som vill stödja projektet. Referensgruppen kommer att hållas kontinuerligt informerad och kan delta i en dialog om utvecklingen av projektet, och bjuds även in till ett årligt seminarium.

Work in Denmark är en del av referensgruppen och en del av redaktionen i ett av arbetspaketen, så när State of Danmarks nyhetsbrev skickas ut innefattas även relevant information från Work in Denmark. En del av projektets mål är att öka samordningen mellan de två initiativen.

För varje arbetspaket sätts arbetsgruppsrepresentanter från berörda organisationer över hela landet samman. Arbetsgrupperna ansvarar för att implementera arbetspaketet och dokumentera resultaten.

Figur 5: Talent to Denmarks projektpartners och referensgrupp



En gemensam varumärkesstrategi: State of Denmarks kampanjer och portal

Baserat på Copenhagen Capacitys erfarenhet av rekryteringskampanjer skapade regionerna en ny digital kommunikationsplattform för att underlätta kontakter mellan danska företag och internationella kandidater, samt för att främja danska mjuka värden som lycka (Danmark har flertalet gånger blivit rankat som världens lyckligaste land), frihet, kreativitet, medskapande och livskvalitet för att skapa intresse för den danska livsstilen. Den första kampanjen gjordes i samarbete med Odense Robotics, ett av världens främsta robotkluster med bas i staden Odense i södra Danmark, samt Business Region MidtVest och Business Region Aarhus. Odense Robotics-klustret omfattar 129 företag och 3 600 anställda, och arbetar med innovation inom robotik och automation. Kampanjen riktar sig till erfarna

automations- och robotspecialister – och den kommer att gynna både företag som vill rekrytera anställda och robotklusterorganisationen som vill attrahera startups för att stärka det lokala ekosystemet ytterligare. Den aktuella kampanjen (höst/vinter 2021–22) som exponerar lediga jobb inom IT- och tech, produceras i nära samarbete med Digital Hub Denmark, en ideell organisation som arbetar för att koppla ihop internationella tech-talanger, start-ups, företag, investerare och näringslivsdelegationer med olika möjligheter i Danmark. I augusti 2021 hade sex kampanjer genomförts som attraherade 79 talanger till företagen i klustret.

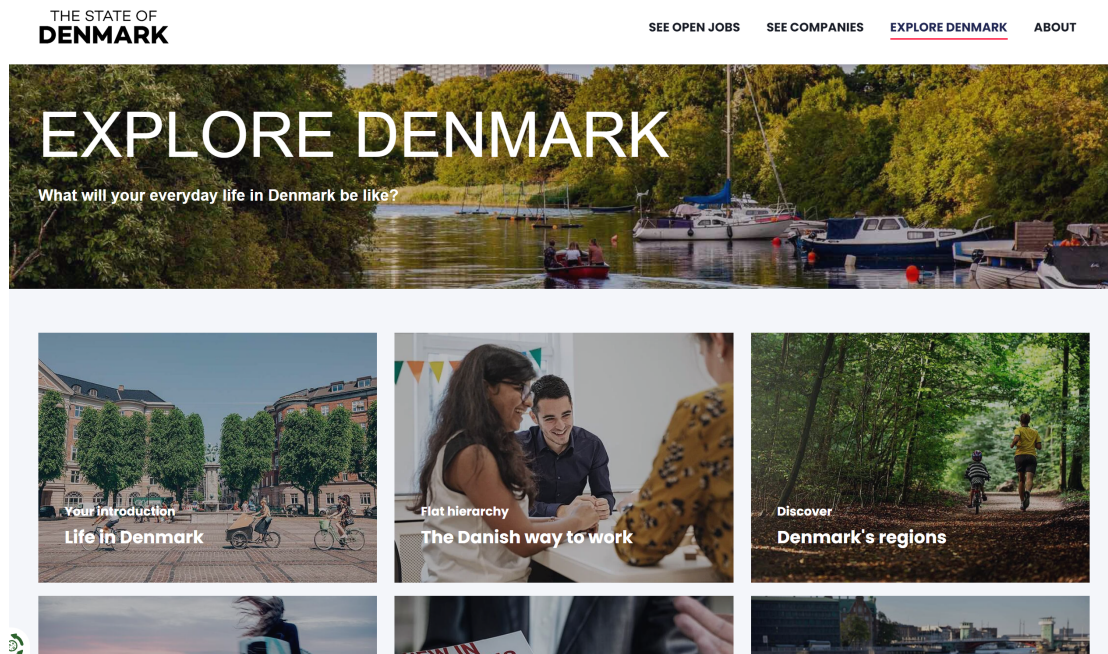
Figur 6: Karriärportal, Open Tech Jobs i Danmark

The screenshot displays the 'THE STATE OF DENMARK' career portal. At the top, there's a navigation bar with links: 'SEE OPEN JOBS' (underlined), 'SEE COMPANIES', 'EXPLORE DENMARK', and 'ABOUT'. Below this is a filter bar with buttons for job categories: 'SHOW ALL', 'FRONTEND DEVELOPER', 'BACKEND DEVELOPER', 'FULLSTACK DEVELOPER', 'MOBILE DEVELOPER', 'CLOUD ENGINEER', 'DEVOPS', 'MANAGEMENT/TEAM LEAD', 'DATA ENGINEER', 'TEST ENGINEER', and 'OTHER'. The main content area shows eight job listings in a grid:

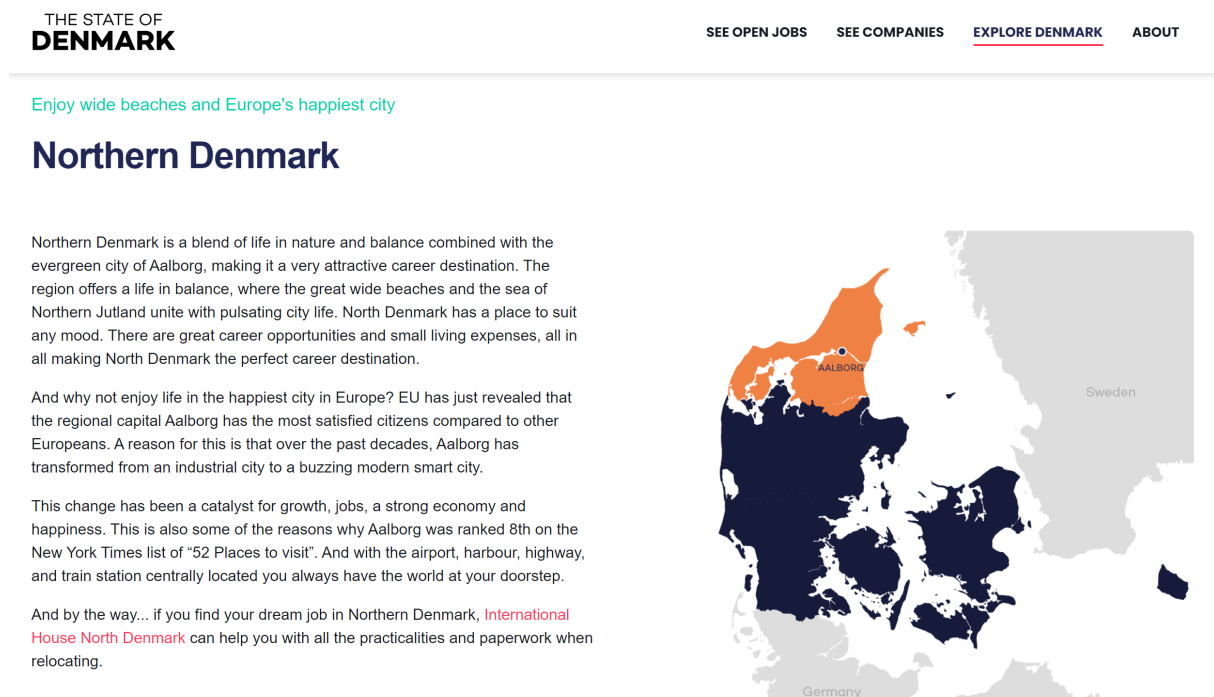
- ABTTON**: Frontend Developer at Abtton. Description: Hey! Yeah, we are happy that we caught your attention. Welcome! Abtton is a digital agency. We design and build digital products for others. We are 40...
- LUNAR**: Software Engineer Backend (CPH) at Lunar. Description: Do you have what it takes to be part of building the new bank of the Nordics? Do you have the brains, guts and team spirit to take Lunar to the next l...
- LUNAR**: Android Engineer at Lunar. Description: Do you want to play a central role in making sure that Lunar's Android app stays the best financial app on the market? Are you good at cracking diffic...
- LUNAR**: New to the field - Software Engineer at Lunar. Description: Do you want to start your career in a place where you can help build a bank from scratch and learn from the best - wild, right? Do your eyes sparkle w...
- LUNAR**: Software Engineer Backend (AAR) at Lunar. Description: We are building the new bank of the Nordics - yeah, you heard right. Do you have the brains, guts and team spirit to take us to the next level? We hav...
- LUNAR**: Frontend Engineer - Customer Experience at Lunar. Description: Is your experience within ReactJS sharp as a knife? Do you have what it takes to be part of building the new bank of the Nordics? Are you ready to jum...
- AERO GUEST**: iOS Developer at Aeroquest. Description: Do you want to be part of a rapidly growing company working in the international travel industry and delivering a world class app & web experience...
- AERO GUEST**: .NET Developer at Aeroquest. Description: Do you want to be part of a rapidly growing company working in the international travel industry and delivering a world class web & app experience...

Utöver jobbannonserna ger plattformen The State of Denmark information om att bo och arbeta i Danmark och de olika levnadsmiljöerna som Danmark erbjuder.

Figur 7: Upptäck Danmark, <https://www.state-of-denmark.com/explore-denmark>



Figur 8: Marknadsföring av de danska regionerna



“Det var utmanande att få alla ombord. Till exempel ville vissa regionala intressenter ha sina stadslogotyper på allt onlinematerial för att öka synligheten. Och för att komplicera saken ytterligare var de mindre ovilliga att "ta order" från Köpenhamn och huvudstadsregionen Greater Copenhagen, som Copenhagen Capacity representerade. Så småningom bestämde de sig för att göra en särskild logotyp för "Talent to Denmark", International Citizen Service (ICS)

Ett exempel där samarbetet mellan olika aktörer på nationell och regional nivå tar form lokalt är International Talent Houses. Exemplet med Köpenhamns "International House Copenhagen" används här som en illustration.

En one-stop-shop för internationella talanger

International Citizen Service, ICS, etablerades mellan 2009 och 2010 och är tänkt som en one-stop-shop för internationella talanger för att underlätta rekrytering och mottagande av internationella talanger. Danska kommuner tillsammans med danska myndigheter har samlat sina tjänster i fyra centra i Danmarks största städer: Köpenhamn, Aarhus, Odense och Aalborg. De fyra samarbetsparterna är kommunerna, Work in Denmark, danska Styrelsen för internationell rekrytering och integration (SIRI) som behandlar tillståndsansökningar och den danska skattemyndigheten. Det innebär att internationella arbetstagare kan gå dit och få all sina admin och pappersexercis hanterade på ett ställe, såsom EU-certifikat, arbetstillstånd och personnummer.

ICS hanterar totalt 40 000 ärenden och skapar 20 000 personnummer per år.

International House Copenhagen

I Köpenhamn har ICS gått samman med ett ytterligare initiativ från Köpenhamns stad och Köpenhamns universitet under namnet *International House Copenhagen* som invigdes i juni 2013, vid ett centralt läge nära centralstationen. Köpenhamns kommun såg behovet av att ta itu med de hinder som invandrare till Danmark stöter på. Medan invandrare utgör 25 % av Köpenhamns befolkning, lämnar en tredjedel av de högutbildade utländska anställda Danmark under de tre första åren, och efter sex år har ungefär hälften lämnat landet. Dessutom är det mer sannolikt att högutbildade invandrare vars partner inte är anställd efter ett års uppehållstillstånd lämnar landet. De insåg att för att bättre attrahera och behålla internationella talanger behövde de en knypunkt – en s k one-stop-shop – för företag, universitet och internationella talanger.

De huvudsakliga tjänsterna som International House Copenhagen (IHC) erbjuder är:

1. ICS

- Personnummer (CPR)
- Allmänläkare
- Sjukförsäkringskort
- Skattekort
- Information om NemID (den danska motsvarigheten till svenska Bank-ID)
- Upphålls- och arbetstillstånd (EU-medborgare)
- Särskilda bokningsbara rådgivningstider för internationella studenter

2. Jobb- och karriärtjänster

- Tre program drivs av Köpenhamn stad: Copenhagen Career Program för medföljande, Great Copenhagen Career Program för studenter, och First job in Copenhagen
- International House Copenhagen har mer än 600 deltagare per år i sina karriärprogram.

3. Välkomna och integrera

- New in Denmark-event (ca 30 total om året), samt bostadsmässa
- Information om boende
- Danska språkkurser
- Nätverkandemöjligheter
- International Hot Line och webbplats
- Facebookprofil för frågor och dialog

4. Medborgardeltagande

- Vägledning till kultur- och fritidsliv och volontärarbete
- Stora evenemang: Volontärmässa och Internationella medborgardagen
- Fribiljetter till kultur- och fritidsaktiviteter
- Engagemang i lokal demokrati
- Intro till danska traditioner och danskt “hygge”
- Danska nyheter på engelska

5. VIP-tjänster

- Företag kan köpa skräddarsydda VIP-tjänster för sina anställda och medföljande partners
- Den anställda får direkt tillgång till en egen rådgivare upp till sex månader
- Hitta boende
- Barnomsorg och skolgång
- Frågor om vardagsliv (shopping, sjukvård etc.)

International House har vuxit under åren och har nu mer än 100 partnerskap med lokala tjänsteleverantörer. De erbjuder nu servicepaket till små och medelstora företag för att göra dem mer attraktiva för internationella talanger.

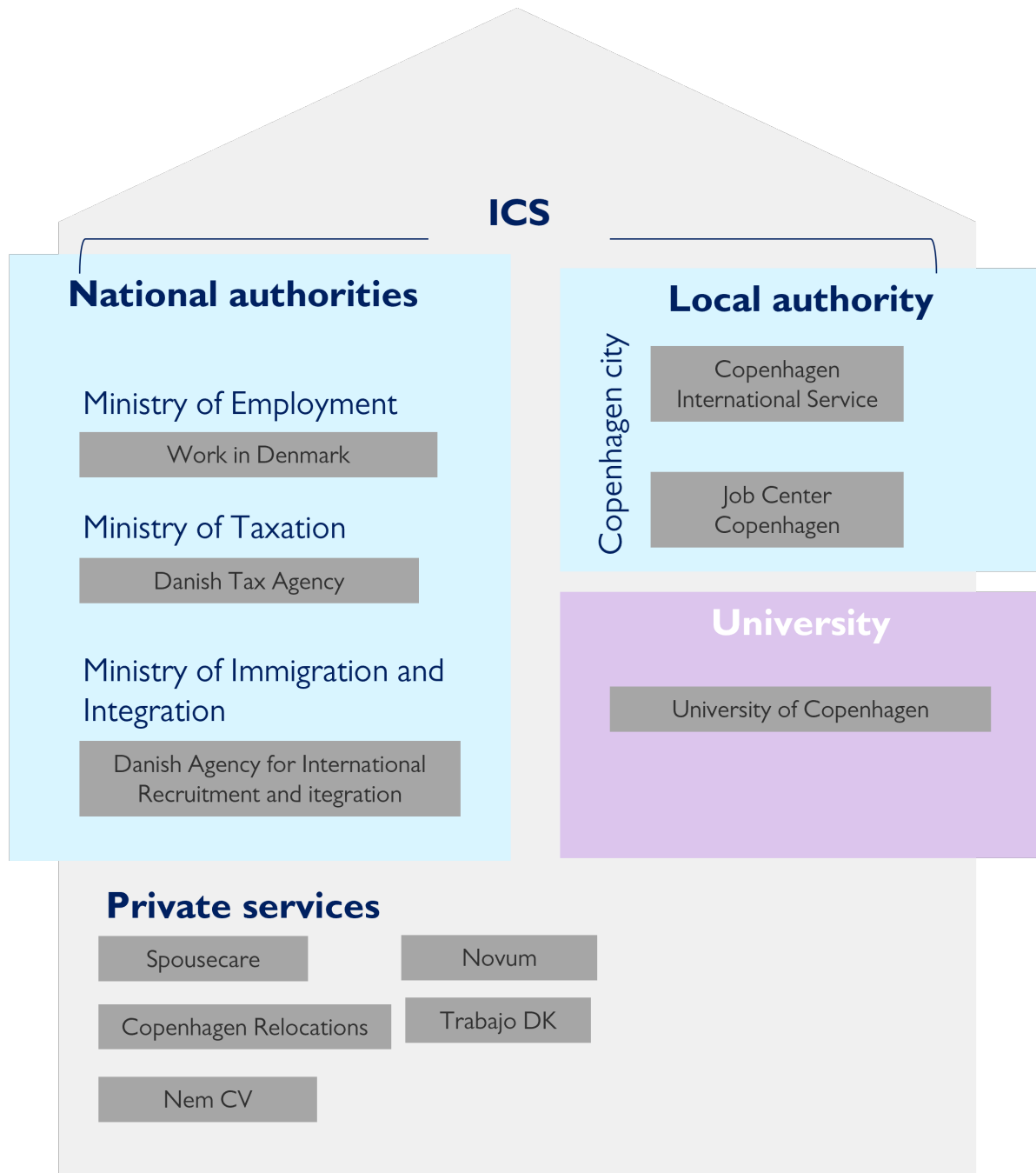
IHC har en rådgivande kommitté med representanter från de största företagen och organisationerna i Danmark: Copenhagen Capacity, Danish Industry Global Talent, Dansk Erhverv (motsvarande Företagarna i Sverige), American Chamber of Commerce, Invest in Denmark, Danske Bank, FMC, SIRI, Copenhagen University, Technical University of Denmark, Kommunal Danmark, Ambu och Maersk.

Det finns dock ingen “chef” som ansvarar för huset, varje aktör har sin egen organisation och sin egen finansiering.

Den senaste tidens utveckling kopplat till digitalisering

Eftersom ICS skapades för fysiska tjänster, innebär digitaliseringen en utmaning i hur den fungerar. Varje partner har sitt eget digitala system, process och mjukvara, vilket omöjliggör integration och att allt inte längre kan göras fysiskt på plats. Vissa administrativa processer måste startas online i förväg istället för via ett drop-in-besök, vilket numera gör ICS till mindre av en one-stop-shop och istället mer rådgivande. Därför kommer Work in Denmark och Skattemyndigheten att lämna ICS-samarbetet då tjänsterna numera är tillgängliga online.

Figur 9: Samarbetsmodellen för International House Copenhagen (IHC)



Lärdomar och framgångsfaktorer

- **En enhetlig, samordnad tjänst:** De tre initiativen visar vikten av att presentera en enhetlig och integrerad tillgång till tjänster oavsett om det är på lokal eller nationell nivå. Erfarenheterna av att arbeta med företag har visat Work in Denmark att ett av de främsta hindren för arbetsgivare vid rekrytering av internationella talanger är bristen på tid, eftersom det upplevs som tidskrävande med den extra administrationen som kommer med att anställa personer från utlandet. Att ha alla nödvändiga verktyg och all kunskap samlad på ett ställe hjälper därför till att underlätta processen, oavsett om det är för att lägga ut jobb, granska kandidater eller få information om migrationsprocesserna. På samma sätt hjälper "one-stop-

shop"-mentaliteten till att positionera landet som en internationell karriärdestination, eftersom den visar upp ett betydande antal lediga tjänster och stödjer integrationen av utländska arbetare och deras familjer.

- **Nationell vs. lokal och attraherande vs. integration – två insatsområden:** Initiativen visar på vikten av att skala upp rekryterings- och varumärkeskampanjer till nationell nivå, för att förhindra konkurrens mellan regionerna och utnyttja landets goda anseende utomlands. En praktisk, smidig integrationsprocess, oavsett om det handlar om att hitta en skola, ett boende eller att skaffa vänner, sker lokalt, vilket visar vikten av att statliga aktörer samarbetar med kommunerna.
- **Brist på integration och samordning mellan rekryteringstjänsterna:** Bristen på samordning mellan Work in Denmark och State of Denmark upplevs som olycklig eftersom initiativen skulle kunna skapa potentiella synergier. Enligt de regionala utvecklingsråden är Work in Denmarks arbete inte tillräckligt, i synnerhet eftersom dess talangpool är begränsad till Eures CV-portal som inte nödvändigtvis matchar danska företags behov. Detta visar på behovet av att bättre integrera och samordna olika insatser.

4. Work in Estonia och International House of Estonia

International House of Estonia (IHE) är en så kallad one-stop-shop för internationell arbetskraft, belägen i huvudstaden Tallinn. Den initierades 2016 för att förbättra talangernas upplevelse av att flytta till och bosätta sig i landet. Huset samlar åtta olika aktörer som samverkar för att göra talangernas etablering smidigare. Styrkan i initiativet ligger i den breda uppslutning av myndigheter och aktörer som krävs för att skapa avsedd effekt. Målet är också att öka samarbetet mellan aktörerna för att strategiskt förbättra landets förmåga att attrahera och behålla talanger. Initiativet visar att ett konkret, gemensamt projekt kan fungera som en katalysator för bredare samverkan mellan myndigheter och andra aktörer.

Sammanhanget: Work in Estonia-programmet

Programmet Work in Estonia (WIE) initierades 2016 och ligger under enheten för utländska direktinvesteringar hos Estlands nationella utvecklingsmyndighet, Enterprise Estonia.

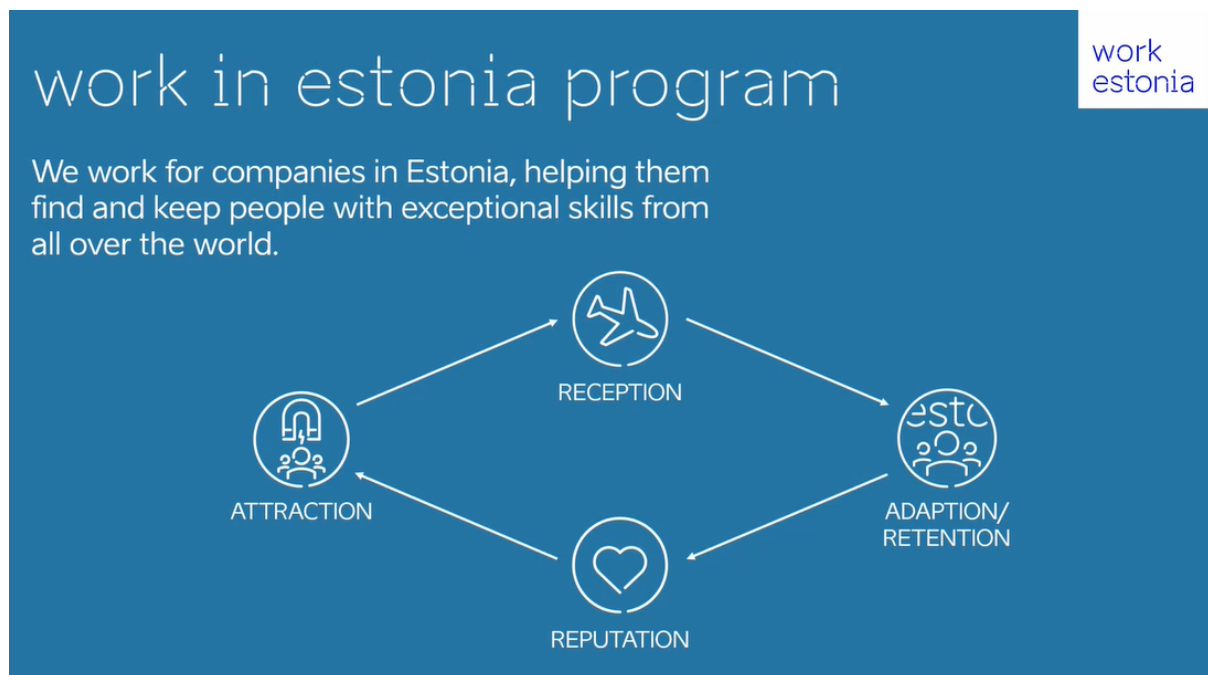
Enterprise Estonia såg att tillgången till kompetens blev mer och mer avgörande för att attrahera utländska direktinvesteringar. Work in Estonias mål att hjälpa företag att hitta och behålla personer från hela världen med relevant kompetens. I början fokuserade WIE:s aktiviteter främst på att marknadsföra Estland som en destination för arbete och boende, men de kunde konstateras att efter att ha flyttat till Estland började många trivas och minska snabbt. Det beslutades att skapa International House för att förbättra mottagandet och integrationen, och WIE började en dialog med olika aktörer för att kunna skapa en one-stop-shop-lösning.

Figur 10 visar aktivitetsområden som ingår i WIE-programmet, från varumärkesarbetet som går ut på att positionera landet som en karriärdestination med en levande tech-scen (reputation), till att annonsera ut lediga tjänster och att hjälpa företag att anställa utländska personer (attraction) och att hjälpa talangerna att bosätta sig i Estland (reception) och trivas på längre sikt (integration, retention). International House of Estonia hanterar framför allt utmaningarna kring mottagande och integration/retention.

De huvudsakliga målgrupperna som regeringen fastställt är internationella specialister inom IKT- och ingenjörssektorerna, vilket betyder att IHE mestadels kommuniceras till dessa målgrupper.

Den årliga statliga budgeten för programmet ligger på mellan 14–16 miljoner kronor, varav hälften går till internationell marknadsföring och den andra hälften till tjänster som ska hjälpa företagen ta emot internationell arbetskraft och till International House of Estonia (läs mer om huset nedan). Siffrorna ska ses i ljuset av att Estland med dryga 1,3 miljoner invånare har en befolkning som är 1/8 av Sveriges befolkning.

Figur 10: Work in Estonias aktivitetsområden



Initiativet: International House of Estonia

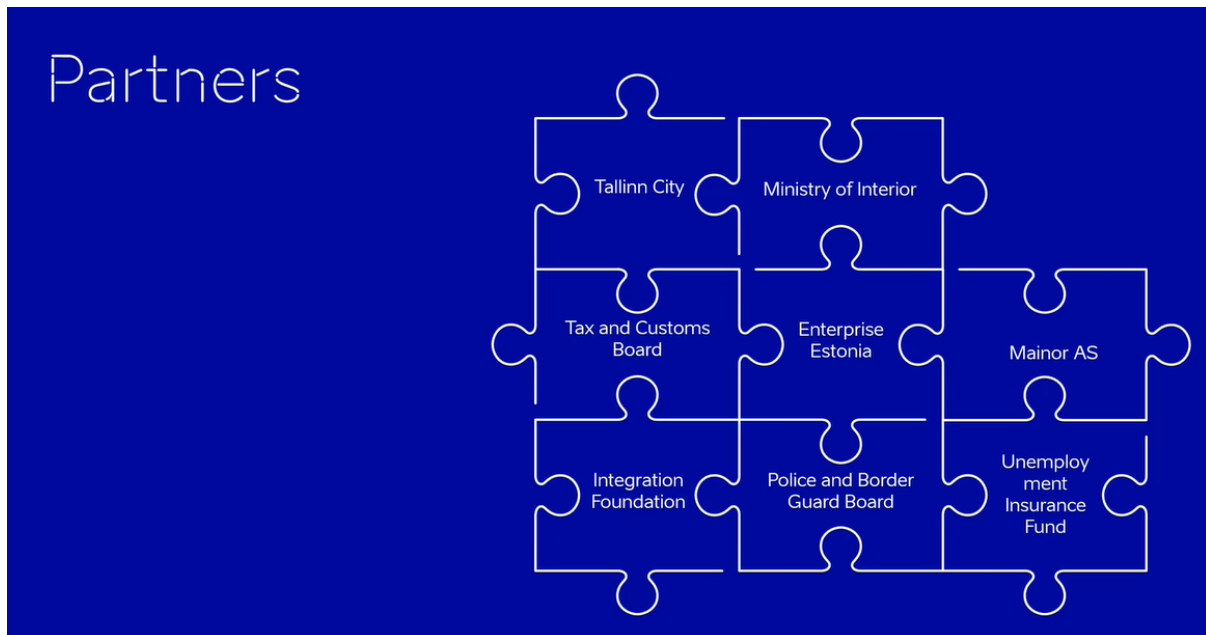
IHE är en one-stop-shop där internationell talang och företag som anställer internationell personal kan få information och service från myndigheter i form av konsultationer eller genom att direkt ställa sina frågor. Det är en fysisk plats där relevanta organisationer är närvarande för att underlätta processer som syftar till att välkomna och vägleda talangerna.

Partners och aktörer

IHE drivs av alla statliga och lokala aktörer som internationella personer behöver komma i kontakt med i sin etablering:

- Enterprise Estonia: organisatorisk hemvist och ansvarig samordnare
- Tallinn stad: Fokus är nationellt, men eftersom 90 % av de internationella talangerna flyttar till Tallinn är det här IHE ligger. Tallinn stad är representerat genom sin folkbokföring och näringslivs- och företagsenheten, som hjälper internationella personer att starta eget företag.
- Inrikesministeriet som driver ett program för talangerna som kommer till Estland, som innehåller olika moduler med information om hur vissa saker fungerar i landet (t.ex. frågor som banksystemet).
- Skatte- och tullmyndigheten sköter allt som rör skatter.
- Mainor AS är den enda privata organisationen. De är den största fastighetsutvecklaren i affärsdistriktet där IHE ligger och har varit en nyckelaktör när det gäller att mobilisera samarbetet bakom huset.
- Polis- och gränsbevakningsmyndigheten hanterar uppehållstillstånd, visum och tillstånd för långtidsvistelse.
- Arbetsförmedlingen tillhandahåller karriärrådgivning.

Förutom att sitta i styrelsen skickar de åtta organisationerna representanter till IHE för att erbjuda sina tjänster på plats.

Figur 11: Partners bakom International House of Estonia**Styrning och bemanning**

Organisationerna som listas i figur 11 utgör tillsammans en styrelse som sammanträder fyra gånger om året för att besluta om inriktningen för IHE. Representerarna är chefer för de åtta deltagande organisationerna. Det är dock Enterprise Estonia som leder IHE mer operativt.

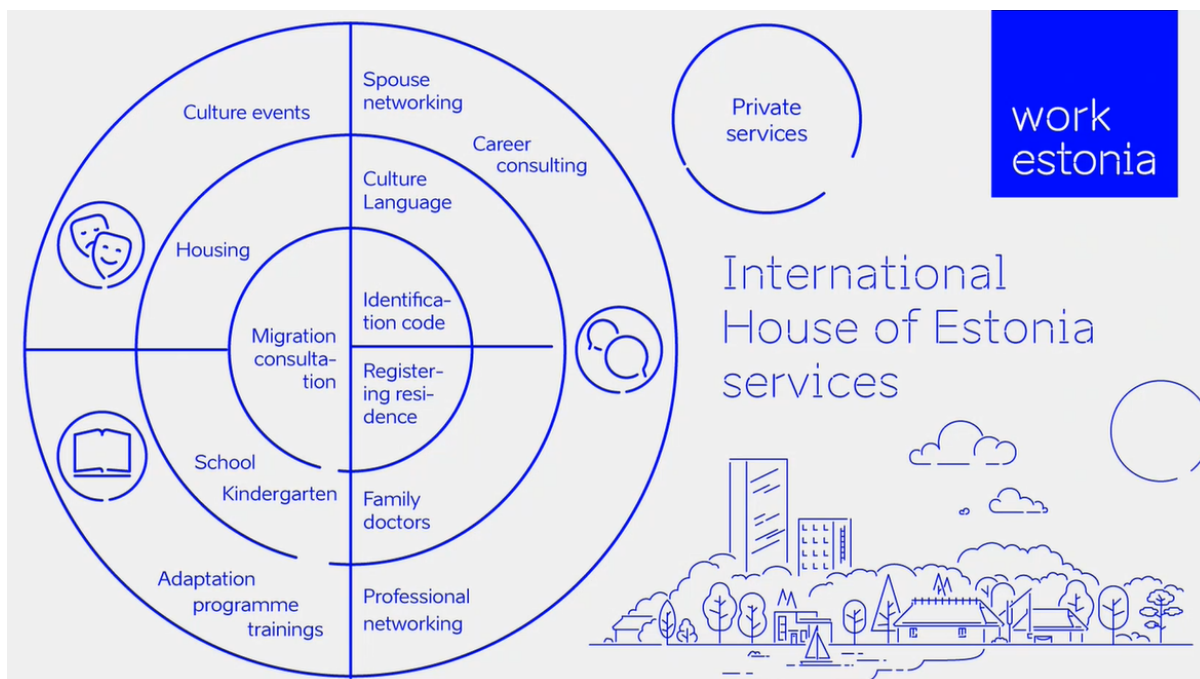
Work in Estonia-programmet, som en del av Kommunikations- och ekonomiministeriets budget, finansierar huset med dryga 1 miljoner kronor årligen, vilket täcker hyran, driften av huset och en del av aktiviteterna. Partnerorganisationer finansierar sina egna rådgivares löner.

IHE har tre anställda: en chef och två rådgivningsspecialister. Utanför detta kärnteam finns 30 roterande tjänstepersoner som skickas av partnerorganisationerna. Tanken är att ha dem alla på ett ställe för att förbättra målgruppens upplevelse, men också för att möjliggöra kommunikation mellan organisationerna.

Tjänster

I figuren nedanför visas alla områden där IHE tillhandahåller tjänster.

Figur 12: International House of Estonias tjänster

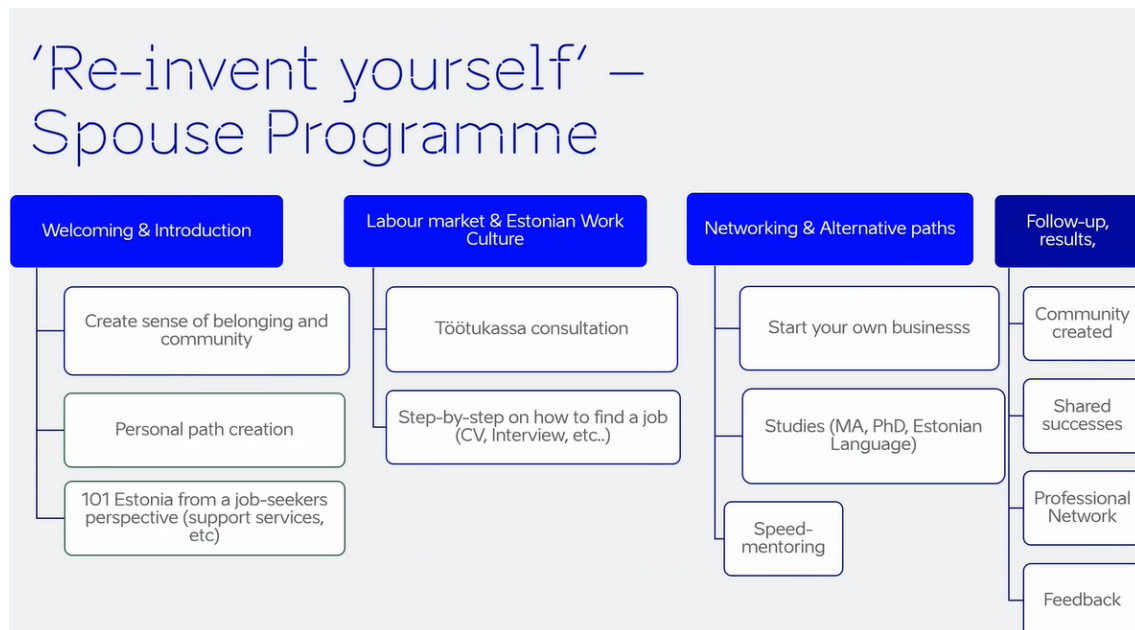


Exempel: “The Spouse programme”

Spouse-programmet erbjuds sedan 2019. Målet är att hjälpa medföljande till internationella talanger som kommer till Estland att integreras socialt och kulturellt och utveckla sina karriärmöjligheter i Estland. Medföljande är ofta också högutbildade så de representerar ofta en outnyttjad resurs för landet. I allmänhet är bristen på medföljandeintegrering en stor anledning till att många lämnar Estland tidigare än planerat.

Programmets aktiviteter illustreras i figur 13.

Figur 13: Exempel på en tjänst – "the Spouse Programme"



Regionala initiativ

IHE ligger i Tallinn där de flesta internationella talanger bosätter sig. Den näst största staden, Tartu, har också egna initiativ: till exempel ett välkomstcenter som drivs av universitetet i samarbete med kommunen vars huvudsakliga målgrupp är internationella studenter och forskare. Det finns också ett initiativ som leds av ideella krafter som heter International House of Tartu som har ett mer socialt fokus på integration, fritid och sportaktiviteter.

Lärdomar och framgångsfaktorer

- **Utmaningar med samarbetet:** Bredden i samarbetet kan ibland hålla tillbaka idé- och tjänsteutveckling. Det finns många idéer som Enterprise Estonia skulle vilja testa inom ramen för IHE, men det tar tid att utveckla idéerna eftersom åtta organisationer med egna arbetssätt och egna intressen sitter i styrelsen. Till exempel har IHE bara öppet två gånger i veckan och Enterprise Estonia försöker få med de andra aktörerna på att utöka öppettiderna. Ett annat exempel är att Enterprise Estonia inte lyckades övertyga polisen om att flytta hela uppehållstillståndprocessen till IHE. Istället måste talangerna fortfarande gå fysiskt till polisstationen för att ansöka om tillståndet.
- **Företagen som påtryckare:** Att ha den privata sektorn som partners har varit avgörande. Den privata sektorn har stor påverkan på Tallinn stad och myndigheterna, och det var avgörande att de lobbade för att IHE behövdes.
- **System- och ledningsintegration:** Allokeringen av resurser har varit svår att samordna och ensa. Varje organisation har haft sina egna serviceavtal, och IHE kan helt enkelt inte utfärda gemensamma principer eller standarder eftersom de inte har beslutsmandat över de andra organisationerna. Ett annat område där det kan vara utmanande att integrera arbetssätt är datadelning, som orsakar legala utmaningar. Juridiskt finns ett samarbetsavtal på plats, men det omfattar inte hur man utbyter data mellan organisationerna, vilket leder till att det inte finns ett gemensamt informationssystem. Följaktligen måste rådgivarna hantera två parallella system, det ena från deras respektive organisationer och det andra är IHEs egna

system. Eftersom de inte är integrerade så de måste information manuellt kopieras mellan systemen.

- **Spill-over-effekter tar lång tid:** Ett av målen för IHE var att stödja samarbetet mellan partnerorganisationer och se till att de får ständig feedback från talangerna för att förbättra sina tjänster. Detta sker dock inte så snabbt som Enterprise Estonia skulle ha önskat, särskilt på grund av pandemin. Det har till exempel förekommit att talanger inte skickats vidare till relevanta rådgivare från någon av de andra tjänsteutförarna.

5. Kanada: Quebecs internationella rekryteringsdelegationer

Introduktion

Kanada som land satsar mycket resurser på att locka internationell arbetskraft, till exempel genom generösa arbetstillståndsregler för experter och specialister från hela världen. Samtidigt är migration ett delat ansvarsområde mellan den federala nivån och den regionala provinsnivån och många av insatserna, både inom internationell marknadsföring och mottagande, utförs av provinserna och de största städerna. Som exempel används därför Quebec – en av de mest aktiva regionerna inom talangattraktion – som exempel här.

Globalt har Quebec-provinsen varit en pionjär inom internationell talangattraktion och har utvecklat en unik modell fokuserad på internationella rekryteringsresor där delegationer av arbetsgivare reser till olika målmarknader för att attrahera kandidater.

Dessa leds operativt av det regionala investerings- och utvecklingsrådet, Quebec International (QI), med stöd av provinsregeringen, städerna och kommunerna och den federala staten. QI har också det viktigaste samordningsuppdraget. Quebecs provinsregering spelar till exempel en aktiv roll genom att delfinansiera delar av uppdragen, tillhandahålla tjänster till företag och aktivera sitt nätverk av internationella kontakter. Mottagandet av talangerna sköts av ett nätverk av olika offentliga och privata tjänsteleverantörer på provinsiell liksom lokal nivå.

Bakgrund

Quebec International (QI) är ett regionalt ekonomiskt utvecklingsråd som täcker de två regionerna Capitale-Nationale, där staden Quebec ligger, och Chaudière-Appalacher.

Arbets sättet har använts sedan 2008. Målet är att stödja företagens och offentliga organisationers rekryteringsaktiviteter. Quebec-provinsen, och staden Quebec i synnerhet, har haft en stabil ekonomi och hög sysselsättningsgrad de senaste tjugo åren. Detta i kombination med en åldrande befolkning gör att det finns större arbetskraftsbehov än det rekryteringsunderlag som kommer ut på arbetsmarknaden.

För närvarande organiserar QI tretton rekryteringsresor per år. Kampanjerna har historiskt sett fokuserat på specialkompetens inom IT och sjukvård, men sedan pandemin har behovet av mindre specialiserade arbetare också ökat särskilt inom tillverkning och restaurangbranschen. Målländerna har typiskt sett varit fransktalande länder som Frankrike, Belgien, Algeriet, Senegal eller latinamerikanska länder som Brasilien, Colombia och Mexiko. Rekryteringsuppdrag är ofta inriktade på ett eller flera geografiska områden och en antal bristbranscher. Alternativt genomför QI också globala rekryteringskampanjer inom flera sektorer samtidigt.

Processen – från attraktion till mottagande och integration

QI är aktiv i hela Talent Attraction Management-processen, från att identifiera företagens behov till att stödja internationella talanger om de väljer att stanna i Kanada och ansöka om ett permanent uppehållstillstånd.

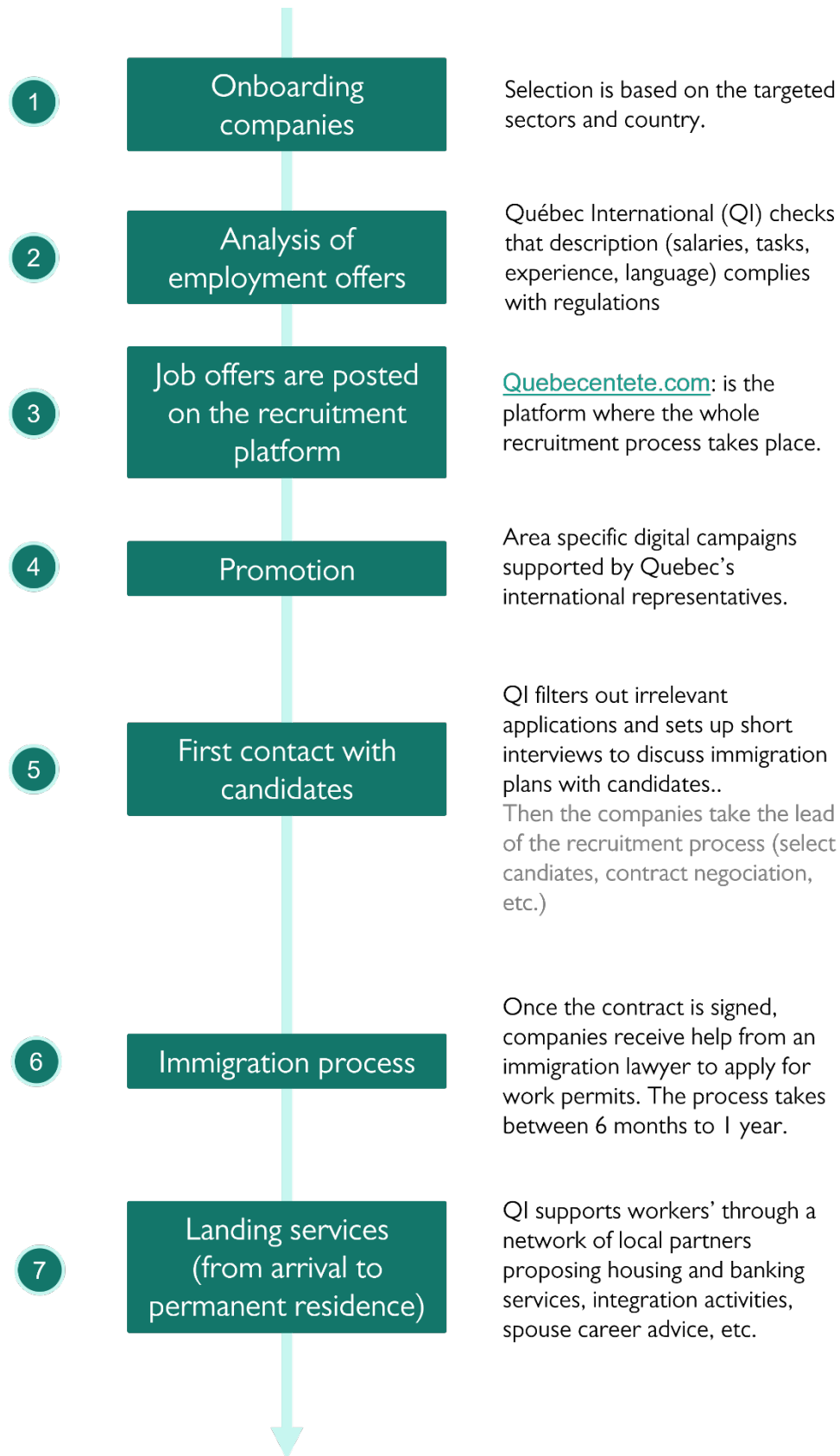
Det speciella med samordningsmodellen är det faktum att den förlitar sig på ett ekosystem av olika tjänster och aktiviteter och ett brett nätverk av partners för följande aktiviteter:

1. Finansiering av rekryteringsuppdragen ("Ministry of Immigration, Frenchisation and Integration" (MIFI), staden Quebec, federala staten, företag);
2. Stödja företagens rekryteringsinsatser (regionala ekonomiska utvecklingsråd, MIFI om regionerna inte har ett eget ekonomiskt utvecklingsråd, regionala arbetsförmedlingar);

3. Företagen bidrar till finansieringen genom deltagaravgifter i rekryteringsuppdragen (dryga 20 000 kr för företag med fler än 50 anställda och 10 000 kr för mindre företag);
4. Främja sysselsättningserbjudanden utomlands, organisera lokala informationsevenemang och utveckla partnerskap med lokala aktörer (Quebecs internationella representanter, kanadensiska ambassader och konsulat utomlands, utländska konsulat i Quebec);
5. Tillhandahålla tjänster till företag angående ansökan om arbetstillstånd (advokater specialiserade på migration, MIFI);
6. Tillhandahålla tjänster till talanger vid ankomst (QI, fastighetsaktörer, banker, skolor, Quebec stad, regional arbetsförmedling);
7. Tillhandahålla tjänster till studenter (University of Laval, Accès étude Quebec).

Även om QI är en nyckelaktör i att samordna rekryteringsdelegationerna är deras huvudsakliga roll att organisera och samordna ekosystemet av offentliga och privata tjänsteutförare enligt ovan och vara en kontaktpunkt för både företag och arbetstagare. Processen illustreras i figur 14.

Figur 14: Quebecs process för internationell rekrytering genom rekryteringsdelegationer



Provinsens och federala statens roll

Migration är ett delat ansvar mellan den kanadensiska federala staten och provinserna. Quebec-provinsen fungerar som privilegierad samtalspartner när det gäller internationell rekrytering och kan sätta upp sina egna mål för antalet personer man vill attrahera. Kandidaterna för tillfälliga och permanenta uppehållstillstånd måste först skaffa ett certifikat från Quebec som ger provinsen rätt att i förväg välja ut kandidater.

Så småningom är det den kanadensiska staten som har mandatet att utfärda tillstånd eller visum. Slutligen är Quebec-provinsen ansvarig för genomförandet av ett ekonomiskt och kulturellt integrationsprogram, med subventioner från federala nivån.

Följaktligen är QI:s aktiviteter bundna till att följa provinsens rekommendation för migration. Quebecs plan för 2022 har ett mål om cirka 50 000 invandrare (alla kategorier), samt ytterligare 18 000 personer som kompensation för gapet som orsakades av covid 19-pandemin. Totalt 65 % av dessa tillstånd gäller ekonomiska invandrare, och cirka 32 000 är för kvalificerade arbetstagare.

MIFIs tjänster

MIFI, Quebecs Ministry of Immigration, Frenchisation and Integration, erbjuder tjänster till både talangerna och företagen.

"Accompagnement Quebec" (Support Quebec) är en gratis och personliserad tjänst som erbjuds arbetskraftsinvandrare oavsett om de redan har flyttat till Quebec eller om de fortfarande är i sitt hemland. Rådgivare hjälper till att bedöma omedelbara och framtida behov och förbereda en individualiserad migrationsplan angående alla integrationsfrågor som förståelse för samhället, lära sig franska, boende, arbetsmarknadsintegration och tillstånds- och visasförfaranden.

Tjänster för företag

De senaste två åren har provinsen varit alltmer aktiv i frågan om internationell rekrytering. De erbjuder skraddarsytt stöd till företag genom sina lokala kontor, genom att ge information och råd om administrativa processer och att bygga upp en pool av tillgängliga internationella talanger, där de har lanserat en egen plattform för att underlätta kontakten mellan internationella talanger och Quebec-företag.

Tillsammans med de ekonomiska utvecklingsråden, som QI, Montreal International och Société de développement économique de Drummondville, arrangerar MIFI "Journée Quebec" (Quebec Days), en rekryteringsmessa där företag från Quebec annonserar ut anställningsmöjligheter och träffar potentiella kandidater. Deltagaravgiften för företag sträcker sig från 1 000–2 000 euro, och i gengäld får de stöd från partnererna för att anpassa sina anställningserbudanden, kring sin marknadsföring och kring urval av kandidater.

För QI är provinsregeringen ett viktigt stöd, både ekonomiskt och genom alla tjänster de tillhandahåller. Dessutom kan de nå en större pool av talanger med provinsens hjälp. Ett krav från QI är dock önskan att påskynda migrationsprocesserna, som kan upplevas som utdragna och oattraktiva för företagen. Snabbare tillståndsprocsser är därför ett viktigt mål för Quebecs migrationspolitik.

Internationell representation

Genom sina representationer utomlands samordnar Ministry of Immigration, Frenchisation and Integration ett nätverk av internationella delegater som erbjuder Quebec-företag, forskare och offentliga institutioner tjänster, rådgivning och aktiviteter. Dessa delegater spelar avgörande roller för att främja sysselsättningsmöjligheter. De kommunicerar erbjudanden till sina nätverk på målmarknaderna och ser till att insatserna har stöd från de lokala myndigheterna, till exempel lokala arbetsförmedlingar i vars intresse det kan ligga att hjälpa sina kandidater att hitta arbete utomlands.

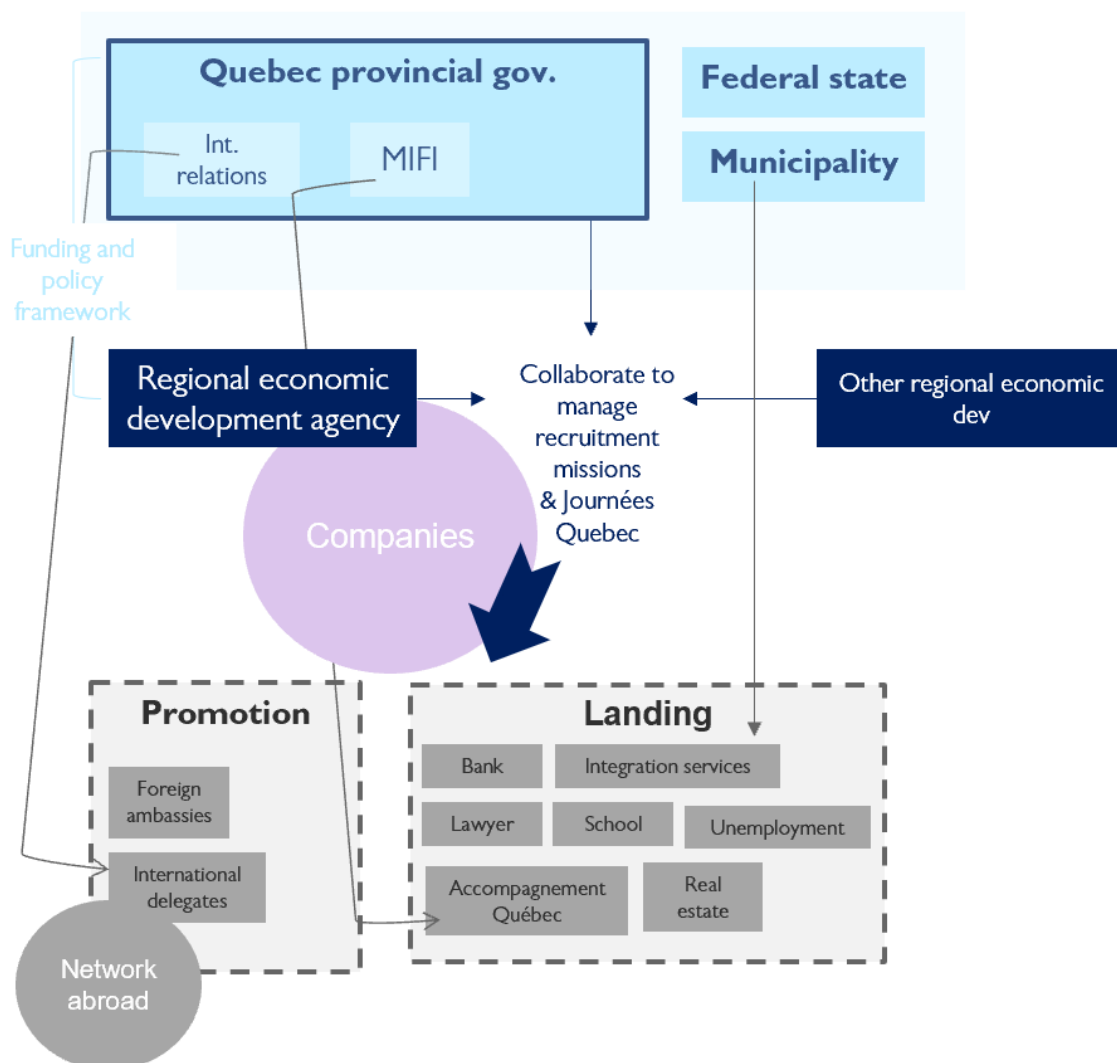
Slutligen hjälper de till att organisera informationsevenemang där de ekonomiska utvecklingsråden, som QI, eller MIFI, och de rekryterande arbetsgivarna, visar upp möjligheter i Quebec och där talangerna kan träffa och matchas mot specifika jobb.

Vikten av jämn regional utveckling

Provinsen har en viktig roll att spela för att säkerställa regionaliseringen av talangattraktion, så områden med mindre resurser kan dra nytta av insatserna också. De gör det genom att ta rollen som den regionala ekonomiska utvecklingsråden tar i de större städerna när företag från dessa regioner vill ansluta sig till de internationella rekryteringsdelegationerna.

Bilden nedan ger en översikt över de viktigaste intressenterna som är involverade i Quebecs internationella rekryteringsdelegation och vilken roll de spelar.

Figur 15: Styrning och samordning kring rekryteringsdelegationerna



Lärdomar och framgångsfaktorer

- **Vårda och bygg relationer inom ekosystemet:** intervjupersonerna betonar de nära relationerna som de regionala utvecklingsråden har med provinsen och ministerierna som en viktig hävstång för att genomföra framgångsrika aktiviteter. Provinsen svarar på frågor som rör migrationskvoter, språkkurser, mobilisering av utländska delegater och partners och representation av företag i de regioner som inte har egna utvecklingsråd.
- **Vikten av en ingångspunkt till ekosystemet:** trots att de är centrala aktörer så gör de regionala ekonomiska utvecklingsråden inte allt på egen hand. De har många partners och deras roll är att vara en kontaktpunkt, identifiera och omdirigera talanger eller företag till rätt tjänster eller aktörer.
- **Förbättrade och snabbare migrationsprocesser:** enligt Quebec International är en viktig målsättning nu att påskynda ansökningsprocesserna för tillstånd och visum, eftersom många företag har ökade rekryteringsbehov efter pandemin.
- **Varumärket och livsstilen:** när det gäller budskap och varumärke så trycker Quebec International mycket på livskvalitet och försöker kommunicera hur konkurrenskraftiga de öppna positionerna är i detta sammanhang. Detta är särskilt viktigt för mindre kända städer och områden i Quebec.

6. Nederländerna – Netherlands Talent Coalition

Introduktion

Nederländska regioner har en lång erfarenhet av insatser för att attrahera och behålla talang, där de första insatserna kan spåras till tidigt 2000-tal. Flera nederländska regioner räknas också som europeiska pionjärer på området, både inom internationell attraktion och insatser kring mottagande och integration.

Den nationella samordningen sker idag via "Netherlands Talent Coalition", som är en informell samarbetsram mellan de nederländska regionala investerings- och utvecklingsråden och de regionala mottagningsplattformarna, så kallade "expat centres". Samordningen utförs av den nationella, statliga nivån, genom myndigheten Netherlands Enterprise Agency, varifrån koalitionen styrs från ett sekretariat med 10 anställda. Sekretariatet är en del av myndighetens avdelning för internationellt investeringsfrämjande.

Modellen beskrivs av intervjupersonerna som pragmatisk, där koalitionen fungerar som en plattform för att samordna aktiviteter som bäst utförs på den nationella nivån eller av regionerna tillsammans.

Bakgrund

Idag har Nederländerna elva expat centers, som är mottagningscentra för internationella talanger och alla finansierade av regionala och kommunala myndigheter. Utvecklingen av dessa expat centers sammanfaller med att universiteten började rekrytera fler och fler internationella studenter och anställda i början av 2000-talet, där ett behov uppstod av att hjälpa dessa att flytta och känna sig hemma efter ankomst. Deras uppdrag har sedan breddats till att också omfatta internationell arbetskraft i stort.

Efter den ekonomiska krisen 2008 skedde en förändring från att välkomna talanger till mer extern talangattraktion och platsmarknadsföringsaktiviteter. De regionala investerings- och utvecklingsråden började proaktivt att arbeta med internationell attraktion, till exempel genom att delta på internationella konferenser och rekryteringsevent eller lansera internationella marknadsförings- och varumärkeskampanjer. Regionerna insåg att de konkurrerade med länder som Frankrike som hade långt större resurser. Dessutom resulterade mångfalden av initiativ på regional nivå i en otydlighet och i viss mån konkurrens mellan regionerna.

Under 2017 undertecknade en koalition av elva regionala partners från olika delar av Nederländerna ett upprop som krävde att internationell talangattraktion skulle få en långt mer framträdande plats på den nationella politiska agendan. Manifestet som kallades "Talent strengthens Dutch capital" gav flera konkreta förslag som en nationell jobbportal för engelsktalande jobb på nätet och flerspråkig information och tjänster från myndigheter.

Styrning och samordning

Koalitionen bildas till stor del av de regionala expatcentren, regionala talangprogram (som Brainport Eindhoven), organisationer som arbetar för forskare (som Nuffic, VSNU, Academic Transfer) och Techleap (organisation för att främja tech-startups). Det finns inget formellt avtal mellan regionerna. Målet är att bli mer effektiva i attraktionsaktiviteter genom att göra det under det nederländska paraplyet.

På operativ nivå övervakar Netherlands Enterprise Agencys samordningen mellan parterna. Det samordnande teamet består av tio personer som tillhör en större division för utländska

direktinvesteringar. Netherlands Enterprise Agency's filosofi är att utgöra ett "ordförandeskap", koordinera möten och utveckla de verktyg som regionerna behöver för att bli framgångsrika.

“Vi kan från den nationella nivån säkerställa att regionerna har allt de behöver för att bli framgångsrika”, Netherlands Enterprise Agency.

Den nederländska regeringen är koalitionen främsta finansiär med knappa 16 miljoner kronor varje år i fem år. Vissa aktiviteter samfinansieras också av deltagande regioner och andra partners.

Aktörerna träffas kvartalsvis i en styrgrupp för att diskutera en gemensam agenda, baserad på det arbete som olika arbetsgrupper som träffas varje månad utför. Det mesta av arbetet utförs på nationell nivå av Netherlands Enterprise Agency team, efter input från regionerna.

Aktiviteter

Koalitionen täcker ett brett spektrum av aktiviteter. Exempel på genomförda projekt är:

- Digital marknadsföringsstrategi
- Infographics om uppehållstillstånd
- Landningsverktyg för talanger med information sjukvård, skola, boende, barnomsorg.
- Gemensam representation på konferenser som MIT:s europeiska karriärmässa eller Web Summit
- Områdesspecifik marknadsföring i t ex Latinamerika, och upprättande av tvåpartsavtal med universitet för att kunna använda data om deras utexaminerade i rekryteringssyften.
- I slutet av 2020 skapades en webbplats <https://www.welcome-to-nl.nl/>. Den innehåller fyra delar:
 - "Work in the Netherlands" introducerar nederländska branscher och sektorer.
 - "Life in the Netherlands" presenterar information om utbildning, barnomsorg, lära sig holländska, hälsa och boende, etc.
 - "Immigration" förklarar invandringsprocesserna.
 - "About the Netherlands": presentation om de olika regionerna.

Ett utvecklingsområde för koalitionen och regionerna är att utveckla bättre metoder för att analysera var målgrupperna finns globalt för att bättre rikta de gemensamma rekryteringsinsatserna.

Lärdomar och framgångsfaktorer

- **Pragmatisk, praktisk koordinering:** Talangkoalitionen är en pragmatisk modell, med fokus på att utveckla gemensamma verktyg och samordna attraktionsinsatser. Den nationella samordningen är mycket praktiskt och operativt inriktad. Den består i att samordna samarbetet mellan partnerna och att finansiera och genomföra gemensamma aktiviteter.
- **Utgår från regionernas behov:** Samarbetet bygger på en "bottom-up" strategi, i den meningen att regionala partner sätter agendan och identifierar områden där samarbete och gemensamma verktyg är nödvändiga.
- **Visa upp företag och jobb:** Enligt Netherlands Enterprise Agency så är medvetenheten om Nederländerna och landets varumärke relativt låg globalt. Den gemensamma marknadsföringen och budskapen måste därför fokusera på att lyfta fram företagens spetsar, konkurrenskraft och de spännande jobb som erbjuds i landet.

7. Källor

Fallstudierna bygger på intervjuer med representanter för:

The Hague International Centre
The Finnish Ministry of Economic Affairs and Employment
Enterprise Estonia
Work in Denmark
Business Finland
Talent Turku
Netherlands Point of Entry
Tammerfors stad
Quebec International
State of Denmark
Copenhagen Capacity.

Författare av fallstudierna:

Elise Perrault och Marcus Andersson, Future Place Leadership
Kontakt: Marcus Andersson, ma@futureplaceleadership.com