

Kompetensförsörjning inom handeln

Regionala kompetensbehov i Värmlands län



Sweco Sverige AB

RegNo 556767-9849

Kund
Upprättad av
Datum

N/A Värmland
Martin Lagerö
2026-03-03

Sammanfattning

Överblick över kompetensförsörjningen

- I ett nationellt perspektiv bedöms rekryteringsbehovet inom handeln som relativt stort framåt, men med hög osäkerhet kring omfattningen eftersom många företag har svårt att bedöma utvecklingen.
- En majoritet av aktörerna upplever att det blivit svårare att få tag i rätt kompetens de senaste åren.
- Svårigheterna framstår som störst i dagligvaruhandeln och bland större företag, vilket indikerar att volym, specialisering och ökade driftkrav driver ett mer ansträngt rekryteringsläge.

Beräknad efterfrågan på arbetskraft

- Den sammanlagda efterfrågan på arbetskraft i handeln i Värmland bedöms vara stor fram till 2035. Över 5 100 personer behöver rekryteras.
- Rekryteringsbehovet drivs i huvudsak av ersättningsrekryteringar (avgångar), snarare än av branschtillväxt.
- Behovsbilden varierar geografiskt. Handeln beräknas växa i Karlstad samtidigt som den minskar i större delen av övriga länet, vilket skapar inomregionala omfördelningar av kompetensbehov.

Kompetensbehov och strukturella förändringar

- Kompetensbehoven de närmaste tio åren avser till stor del lågkvalificerade instegsjobb (t.ex. butikspersonal/säljare), ofta med låg medelålder och hög rörlighet.
- Matchningen sker i stor utsträckning informellt (praktik, sommarjobb, nätverk). Det kan vara effektivt på kort sikt, men innebär risk att kvalificerade kandidater inte fångas upp via formella kanaler och att mångfald/språk inte nyttjas strategiskt fullt ut.
- De största flaskhalsarna ligger i specialist-, teknik- och ledarroller samt kombinationskompetenser kopplade till digitalisering och hållbarhet; dessa är svåra att ersätta och tar tid att bygga upp.
- Arbetets innehåll breddas. Butiker och köpcentrum utvecklas mer mot showroom/destination (ökade krav på värdskap, service, relationsbyggande och språk), samtidigt som lager och logistik påverkas av automation mot färre men mer kvalificerade roller.
- Tydliga geografiska delsystem kräver olika lösningar: Karlstad/Bergvik har starkare rekryteringsbas (bl.a. via studenter), medan landsbygd och gränshandelsområden har tunnare bas och större beroende av språk, säkerhet och säsongflexibilitet.

Slutsatser

- Den viktigaste kvantitativa slutsatsen är omfattningen av rekryteringsbehovet som domineras av ersättningsrekryteringar.
- Nettoutvecklingen skiljer sig inom länet, vilket innebär att kompetensförsörjningen blir en fråga om rörlighet och omställning mellan kommuner, inte enbart total volym.
- Den centrala kvalitativa slutsatsen är att branschens mest kritiska sårbarhet inte främst är antal personer, utan tillgången till kvalificerade nyckelkompetenser (ledarskap, teknik, tvärfunktionella kompetenser för digitalisering/hållbarhet).
- Eftersom rekrytering ofta sker informellt riskerar formella matchningsaktörer och utbildningssystem att få sämre genomslag, samtidigt som viktiga resurser (t.ex. språkkompetens) inte tas till vara fullt ut.

Rekommendationer

- Genomför en bred analys av utbildningsutbudet (genomlysning och kvantifiering) för att bättre bedöma framtida tillgång och identifiera var brist/balans/överskott riskerar uppstå i kritiska roller.
- Skapa tydligare bryggor mellan informella rekryteringsvägar och formell matchningsinfrastruktur, så att praktik och sommarjobb i högre grad blir gemensamma, kvalitetssäkrade ingångar till jobb och kompetensuppbyggnad.
- Prioritera utbildningsspår för kritiska yrkesroller, särskilt ledarskap samt tekniska och tvärfunktionella kompetenser kopplade till digitalisering och hållbar omställning (t.ex. uppdragsutbildningar och branschdrivna talangprogram).
- Inrikta det regionala arbetet på strukturer och arbetssätt som stärker långsiktig matchning och effektivare nyttjande av befintlig kompetens mellan kommuner som utvecklas i olika takt.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Överblick över kompetensförsörjningen.....	3
Beräknad efterfrågan på arbetskraft.....	3
Kompetensbehov och strukturella förändringar	3
Slutsatser.....	3
Rekommendationer	4
1 Inledning	6
2 Bakgrund	6
3 Metod.....	7
3.1 Avgränsning	7
3.2 Dataunderlag.....	7
3.3 Kvantitativ analys	7
3.4 Intervjuer	8
4 Överblick över kompetensförsörjningen.....	9
5 Beräknad efterfrågan på arbetskraft.....	10
5.1 Samlat kompetensbehov.....	10
5.2 Kommun- och könsfördelning	10
5.3 Utflöden genom pensionsavgångar	10
5.4 Branschtillväxt	13
5.5 Total arbetskraftsefterfrågan	17
6 Kompetensbehov och strukturella förändringar	20
6.1 Samlad bild	20
6.2 Bred rekryteringsbas men strategiska brister	20
6.3 Utmaningar i matchningen	21
6.4 Strukturella förutsättningar för kompetens och geografi.....	21
7 Slutsatser.....	22
8 Rekommendationer	23
Bilaga 1 – Raps-modellen.....	24
Bilaga 2-Utpekade bristyrken enligt intervjuerna	25

1 Inledning

I följande rapport presenteras en analys med syfte att kartlägga regionala kompetensbehov inom handeln med utgångspunkt i nationella förhållanden och fastställa hur den förhåller sig till situationen i Värmland. Målet är att ge ökad kunskap om kompetensbehoven för yrken inom handeln i länet de närmaste tio åren. Underlaget tas fram för att bidra till Regionens uppdrag om att göra bedömning av kompetensbehov i länet.

Rapportens analys baseras på både kvantitativa och kvalitativa metoder och mynnar ut i sammanfattande slutsatser samt rekommendationer. Uppdraget har genomförts av Sweco AB på uppdrag av Region Värmland och utförts av Martin Lagnerö (uppdragsledare), Tobias Fagerberg, Sara Lindberg, Jens Halford Dyster-Aas samt Maria Lindström.

2 Bakgrund

Kompetensförsörjningsproblemet i Sverige handlar i grunden om att säkerställa att det finns tillräckligt många människor med rätt utbildning och kompetens för att möta arbetsmarknadens behov. Det innefattar flera utmaningar, inklusive demografiska förändringar där en åldrande befolkning och minskad befolkningstillväxt kan leda till färre arbetsföra personer. En annan utmaning är utbildningsmatchningen, där utbildningssystemet inte alltid svarar mot arbetsmarknadens behov, vilket kan resultera i kompetensbrist inom vissa branscher.

Dessutom spelar branschens attraktivitet och image en roll, eftersom vissa sektorer upplevs som mindre attraktiva, vilket gör det svårt att rekrytera kompetent personal. Det finns också hinder för kontinuerlig vidareutbildning och kompetensutveckling, vilket är nödvändigt för att befintlig arbetskraft ska kunna anpassa sig till förändringar på arbetsmarknaden. En annan aspekt är de regionala skillnaderna där kompetensbehov kan variera kraftigt mellan olika regioner, vilket kräver lokalt anpassade lösningar.

Handeln är viktig i Värmland, men behoven kan inte fångas upp fullständigt genom befintliga underlag. Värmlandsstrategins insatsområde Höja kompetensen innehåller de tre målen Tillgång till kunskapsutveckling, Attraktiv kunskapsregion och Hållbar arbetsmarknad, till vilkas uppfyllnad ett utvecklat kunskapsunderlag blir en viktig komponent.

3 Metod

3.1 Avgränsning

Handeln har i dialog med Region Värmland avgränsats till att omfatta SNI-koderna 45, 46 och 47, vilket omfattar Handel samt reparation av motorfordon och motorcyklar, Parti- och provisionshandel utom med motorfordon, samt Detaljhandel utom med motorfordon och motorcyklar.

3.2 Dataunderlag

Som underlag för analyserna har Sweco utgått från statistik från SCB som tillhandahållits av Region Värmland över sysselsättning fördelat på näringsgren, yrke, kommun och ålder, för tidsperioden 2014-2022. Vidare har även kompletterande underlag från en rapport från Handelsrådet¹ använts. Dessutom har stöd inhämtats från SCB:s undersökningar *Lediga jobb och rekryteringsbehov*, *Trender och prognoser* och *Regionala matchningsindikatorer*, samt Skolverkets *Planeringsunderlag för gymnasial utbildning: Värmlands län*.

3.3 Kvantitativ analys

Prognosberäkningar görs av behovet av kompetens på 3–5 samt på 5 och 10 års sikt. Behovet uppstår beräkningsmässigt genom två olika mekanismer. Dels uppstår behov av återrekrytering genom att befintliga anställda i aktuella yrken och branscher avgår (t.ex. genom pension eller byte av yrke), dels genom att de aktuella branscherna och/eller yrkena växer så att det totalt sett blir en större efterfrågan, oaktat ersättningsrekryteringar.

Rekryteringsbehovet genom avgångar beräknas genom att utgå från åldersstrukturen per yrke för det senast tillgängliga året i statistiken. Därefter görs en prognos genom att de sysselsatta åldras ett år i taget, det vill säga årets trettioåringar blir nästa års trettioettåringar och så vidare. På detta läggs yrkes- och åldersspecifika sannolikheter att avgå, vilka har skattats på tidigare års statistik. För varje år och yrke summeras antalet avgångar, vilka därigenom kommer att variera beroende på hur åldersstrukturen ser ut och hur den förskjuts över tid.

¹ Handelsn kompetensbehov - efterfrågade yrkesroller och kompetenser 2024–2027 (Handelsrådet, 2024)



Den andra komponenten beräknas genom att yrkesstrukturen per aktuell bransch, det vill säga den procentuella fördelningen på yrken inom varje branschaggregat, tas fram för det senaste tillgängliga året i statistiken. Därefter studeras yrkesfördelningens historiska utveckling för att identifiera eventuella signifikanta förändringar i strukturen. Har vissa yrken över tid kommit att utgöra en märkbart större eller mindre andel inom branschen? I de fall sådana förändringar identifieras, skrivs de fram i prognosen, då det kan antas att denna strukturförändring kommer att fortsätta i framtiden, dock i en viss avtagande takt.

Därefter beräknas branschprognoser med hjälp av modellverktyget Raps². Utvecklingen av sysselsättningen i modellen styrs bland annat av befintligt branschstruktur, demografi, samt antaganden om produktivitetstillväxt och efterfrågan. Yrkesstrukturen, med de antagna och extrapolerade strukturförändringarna, appliceras därefter på branschprognoserna för att erhålla en prognos per yrke, bransch och år. Ökningen av antalet sysselsatta per yrke blir därmed det ökade rekryteringsbehov som uppstår genom tillväxt i branscherna.

Sammantaget blir slutligen summan av rekryteringsbehovet från ersättningar och från branschtillväxt den totala efterfrågan på kompetens per yrke och år.

3.4 Intervjuer

I den kvalitativa delen av analysen har intervjuer genomförts med relevanta aktörer inom branschen för att ge en mer fördjupad förståelse och nyanserad bild av efterfrågan på kompetens.

Intervjuerna har genomförts med så kallad semistrukturerad metod, vilket är en flexibel modell där utgångspunkten är en uppsättning förutbestämda frågor för att vägleda samtalet, men där det också finns utrymme för flexibilitet och uppföljningsfrågor baserade på deltagarens svar. Detta möjliggör ett mer dialoginriktat och utforskande tillvägagångssätt, så att man kan fördjupa sig i specifika intresseområden och samla in detaljerad och nyanserad information.

Frågorna har omfattat hur respondenterna uppfattar läget på organisatorisk nivå (1-5 års sikt) samt strategisk nivå (5-10 års sikt) och kretsat kring behov av färdigheter, rekryteringsläget, förändrade krav, regionala förutsättningar,

² Se bilaga 1 för en närmare beskrivning av Raps-modellen

långsiktiga förändringar, konkurrens om kompetens, kommande flaskhalsar m.m.

4 Överblick över kompetensförsörjningen

Sett ur ett nationellt perspektiv bedömer Handelsrådet att rekryteringsbehovet framåt är relativt stort, men också att osäkerheten är hög: många företag tror att de behöver öka personalstyrkan, samtidigt som en stor andel inte kan eller vill bedöma utvecklingen tydligt. På lite längre sikt (4–6 år) kvarstår bilden av ett fortsatt behov, men med ännu större tveksamhet om omfattningen.

Samtidigt upplever en majoritet att det blivit svårare att få tag i rätt kompetens de senaste åren. Svårigheterna framstår som störst i dagligvaruhandeln och bland större företag, vilket tyder på att volym, specialisering och krav i driften gör kompetensförsörjningen mer ansträngd där.

När det gäller utbildningssystemet är företagen generellt mer nöjda med utbildningar på grundläggande nivå, medan tilltron är lägre (och osäkerheten större) kring om högre yrkesutbildning och akademiska utbildningar ger rätt kompetens. Där företag ändå ser brister kopplas det både till att för få examineras och att utbildningarnas innehåll inte alltid matchar behoven.

Sälj- och kundkompetenser toppar är mest efterfrågade. Försäljning ligger högst, följt av kundbemötande och kundservice. Det här går igen både i totalen och i delsektorerna (sällanköp/detalj och dagligvaror), vilket visar att "kärnaffären i butik" fortfarande är den mest efterfrågade kompetensbasen.

Nästa nivå handlar om att få vardagsdriften att fungera: ledarskap, arbetsmiljö, IT-/systemvana, samt mer affärsnära kompetenser som affärsutveckling och ekonomi ligger relativt högt. I dagligvaruhandeln sticker dessutom drift- och regelkopplade kompetenser ut mer, som livsmedelshantering, egenkontroll och personal/schemahantering.

Utöver detta syns skillnader som speglar olika logik i branschen: i partihandeln och lagerrelaterade roller blir lager/logistik, produktkunskap och även digital marknadsföring mer framträdande. För specifika roller bekräftas samma mönster: exempelvis behöver chefer och arbetsledare mer av ledarskap, arbetsmiljö och planering, medan lagerarbetare och truckförare har tydligare tyngd på lager, logistik och truckrelaterade kompetenser.

SCB:s Trender och prognoser (2025), som prognostiserar regional tillgång och efterfrågan inom en rad utbildningskategorier på regional nivå, bedömer att efterfrågan på arbetskraft med gymnasial yrkesutbildning kommer att öka inom flera områden fram till år 2040. Efterfrågeökningen förklaras till stor del av antagandet att arbetsgivare i allt större utsträckning kommer att vilja anställa personer med en yrkesutbildning som matchar yrket, snarare än arbetskraft som saknar sådan yrkesutbildning. I Värmlands län bedöms det vara brist på tillgång till gymnasialt utbildade inom försäljnings och service.

5 Beräknad efterfrågan på arbetskraft

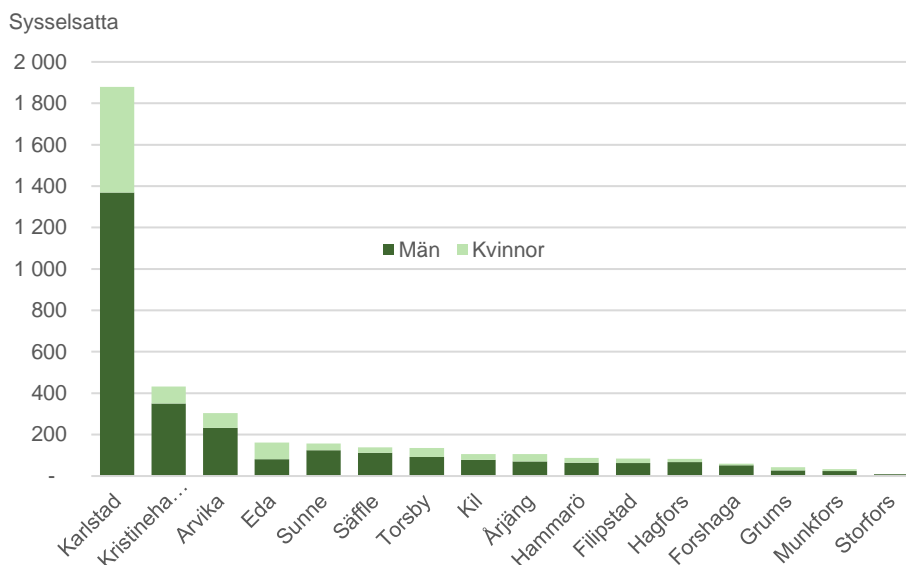
5.1 Samlat kompetensbehov

För att ge en bedömning av volymer för det kommande kompetensbehovet har beräkningar enligt tidigare beskriven metod genomförts. Resultaten presenteras dels för var och en av de båda komponenterna som genererar tillkommande efterfrågan, dels för det samlade totalbehovet av kompetens de kommande tio åren.

5.2 Kommun- och könsfördelning

Inom handelsbranscherna i Värmland arbetade totalt drygt 3 800 personer under 2022, fördelade på cirka 2 800 män och 1 000 kvinnor. Det ger en total andel kvinnor på 26 procent, men variationerna är kraftiga beroende på kommun – spannet sträcker sig från 0 till 50 procent.

Figur 1. Könsfördelning för sysselsatta inom handeln år 2022, per kommun



Eda utmärker sig med högst andel kvinnor (50 %), vilket är betydligt högre än länsnittet, följt av Grums (36 %) och Årjäng (33 %). Även Torsby ligger över genomsnittet med 32 procent.

Lägst andel kvinnor återfinns i Storfors (åtta män och inga kvinnor), följt av Forshaga (12 %) samt Kristinehamn, Säffle och Hagfors (samtliga på 19 %). I Karlstad låg andelen kvinnor på 27 procent.

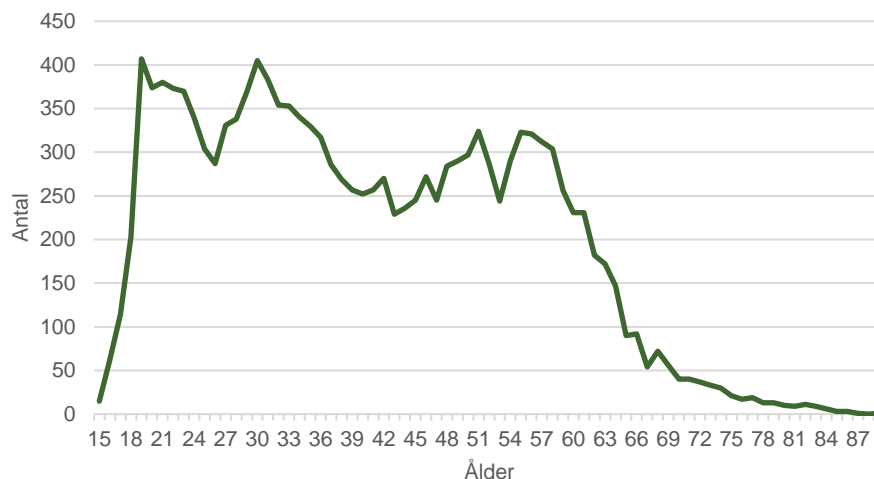
5.3 Utflöden genom pensionsavgångar

Beräkningarnas ena komponent – enligt metodbeskrivningen i avsnittet ovan – utgörs av den efterfrågan som uppstår genom pensionsavgångar och andra utflöden från den befintliga stocken av arbetskraft inom branschen.

Åldersfördelningen inom handelsbranschen visar tydligt handelns funktion som en viktig instegsarbetsmarknad. Antalet sysselsatta ökar snabbt från de yngre åldrarna, med höga nivåer redan i spannet 18–25 år. I de högre åldrarna

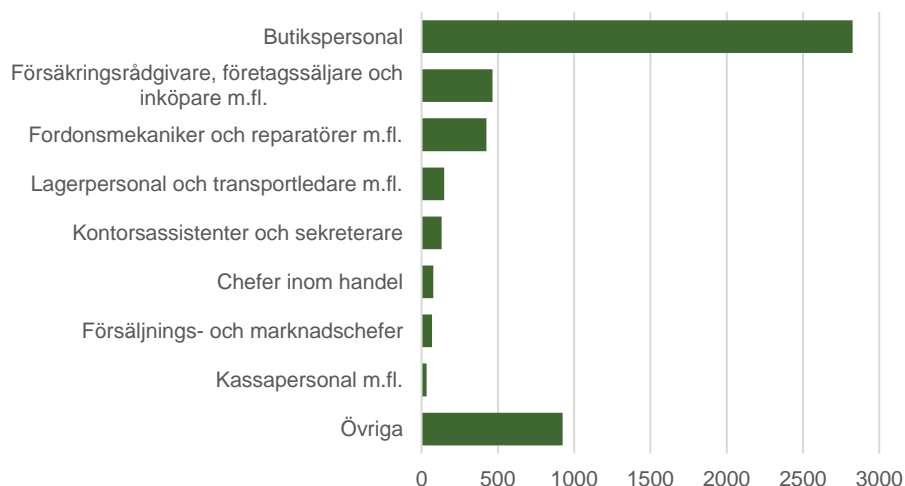
minskar antalet successivt, vilket är naturligt till följd av karriärbyten, minskad arbetstid och pensionsavgångar. Sammantaget bekräftar åldersfördelningen handelns roll som en lågröskelbransch där unga ges möjlighet att etablera sig på arbetsmarknaden, ofta parallellt med studier eller som första steg i yrkeslivet.

Figur 2. Åldersfördelning för sysselsatta inom handeln år 2022



Butikspersonal är den yrkeskategori som dominerar när det gäller ökad efterfrågan på grund av pensionsavgångar. Med en förväntad efterfrågan på 2 800 personer under perioden 2026–2035, överträffar butikspersonal betydligt andra yrkesgrupper.

Figur 3. Prognos pensionsavgångar på 10 års sikt (2026-2035) inom handeln per yrkesgrupp i Värmlands län



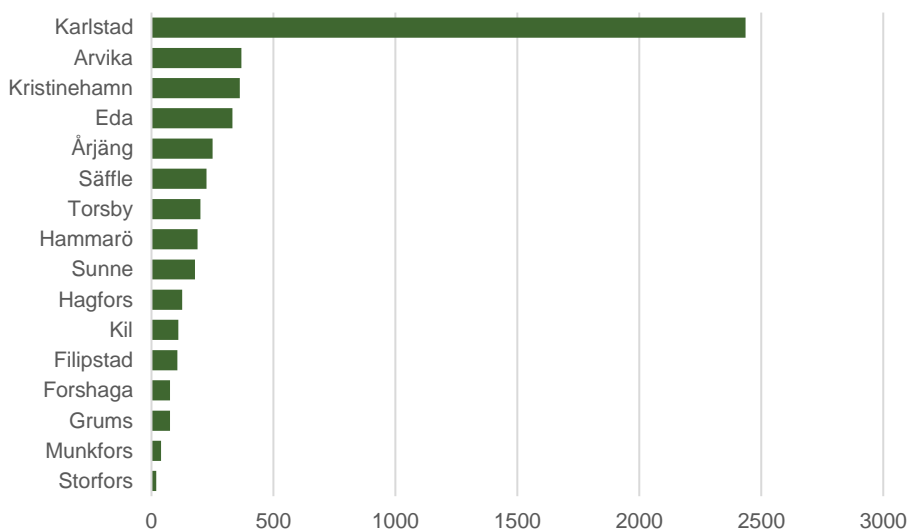
Butikspersonal är den yrkeskategori där efterfrågan väntas öka mest på grund av pensionsavgångar under hela perioden, med en sammanlagd efterfrågan på totalt 2 800 nya arbetstillfällen fram till 2035. Även försäkringsrådgivare, företagssäljare och inköpare är betydande med 470 nya platser. Efterfrågan på fordonsmekaniker och reparatörer beräknas vara 430 nya arbetstillfällen.

Tabell 1. Efterfrågan från pensionsavgångar inom handeln per yrke och prognoshorisont

Yrke	3 år (2026-2028)	5 år (2026-2030)	10 år (2026-2035)
Butikspersonal	995	1571	2825
Försäkringsrådgivare, företagssäljare och inköpare m.fl.	137	237	466
Fordonsmekaniker och reparatörer m.fl.	136	224	426
Lagerpersonal och transportledare m.fl.	51	88	149
Kontorsassistenter och sekreterare	39	65	131
Chefer inom handel	20	35	76
Försäljnings- och marknadschefer	19	32	69
Kassapersonal m.fl.	11	16	32
Övriga	277	473	924
Totalt	1684	2741	5098

Karlstad har störst efterfrågan på grund av pensionsavgångar, med en förväntad ökning på totalt 2 400 jobb fram till 2035. Arvika, Kristinehamn och Eda kommer att se en ökning med mellan 300-400 arbetstillfällen vardera. Samtliga kommuner ser en ökad efterfrågan även om Karlstad är dominerande i länet.

Figur 4. Prognos pensionsavgångar på 10 års sikt (2026-2035) inom handeln per kommun i Värmlands län



Ett genomgående mönster av hög efterfrågan på arbetskraft de närmaste åren, följt av en gradvis minskning fram till 2035, kan observeras i samtliga kommuner oavsett den totala efterfrågans nivå. Storleken på befolkningen i kommunen påverkar den totala efterfrågan, men mönstret av hög initial efterfrågan följt av en minskning är konsekvent över alla kommuner.

Tabell 2. Efterfrågan från pensionsavgångar inom handeln per kommun och prognoshorisont

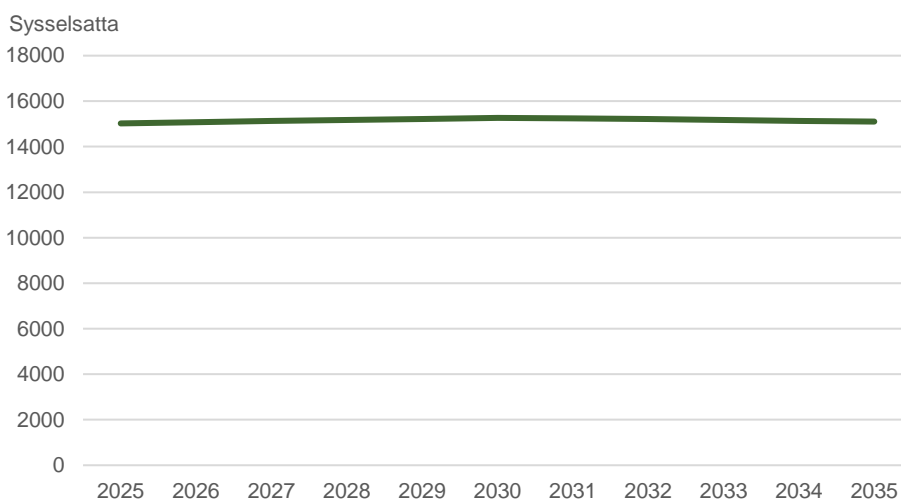
Kommun	3 år (2026-2028)	5 år (2026-2030)	10 år (2026-2035)
Karlstad	798	1305	2436
Arvika	123	199	368
Kristinehamn	118	193	361
Eda	114	182	332
Årjäng	85	136	251
Säffle	75	121	226
Torsby	67	109	201
Hammarö	61	101	189
Sunne	59	96	179
Hagfors	42	68	126
Kil	36	59	110
Filipstad	36	58	106
Forshaga	25	41	76
Grums	25	41	76
Munkfors	13	22	40
Storfors	6	10	19
Totalt	1684	2741	5098

5.4 Branschtillväxt

Den andra komponenten av beräkningarna utgörs – enligt metodbeskrivningen i avsnittet ovan – av den kompetensefterfrågan som genereras av nettotillväxt i branschen.

Handeln sysselsätter idag drygt 15 000 personer i Värmlands län. Enligt den beräknade prognosen kan endast en svag ökning förväntas under de närmaste fem åren, för att därefter återgå till i stort sett samma nivå som idag.

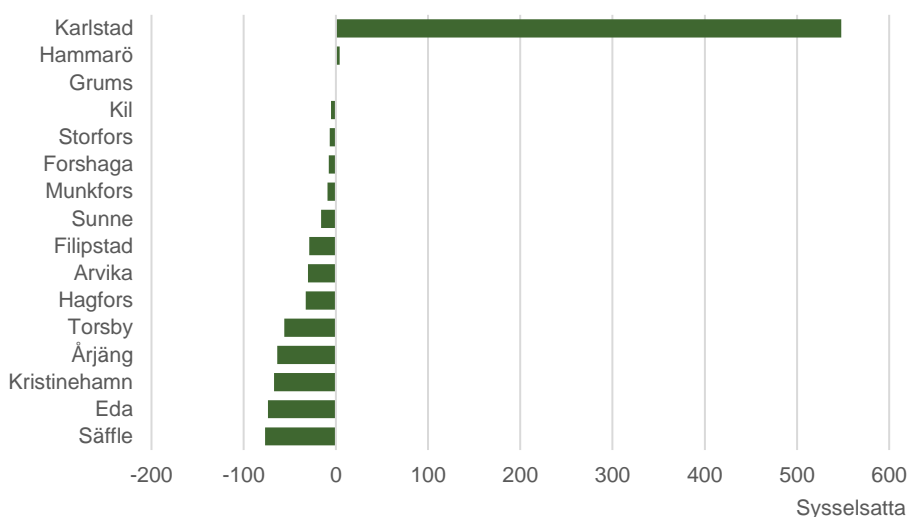
Figur 5. Prognos sysselsättningsutveckling inom handeln 2025-2035 i Värmlands län



Det är dock stora inomregionala skillnader under perioden. I Karlstad beräknas en stadig tillväxt under hela den kommande tioårsperioden, med ca 550 ytterligare arbetstillfällen inom handeln, medan samtliga övriga kommuner (med undantag för Hammarö och Grums) förväntas minska med nästan lika många arbetstillfällen. Nettoförändringen för hela länet beräknas därmed bli obetydlig, men en stor omfördelning av kompetensbehoven mellan kommunerna väntas istället uppstå, med fler arbetstillfällen i Karlstad och färre i större delen av övriga länet.

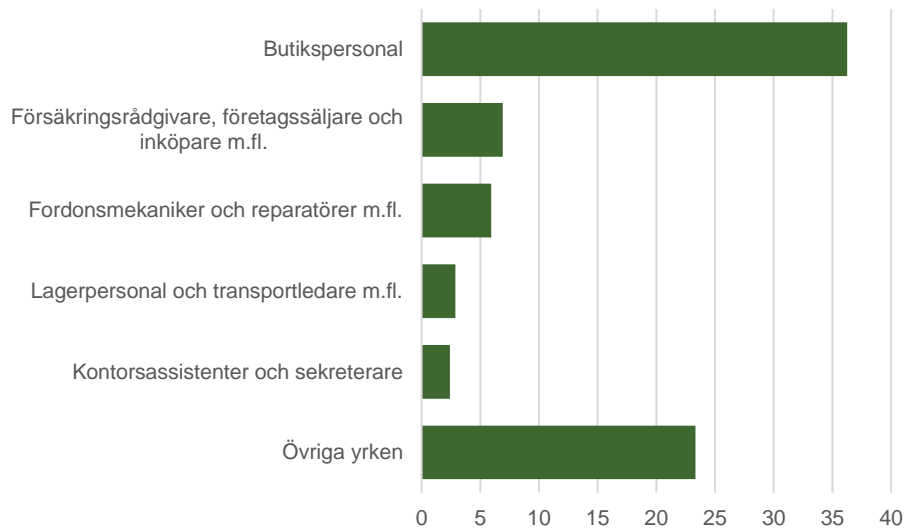
I Eda och Årjäng ingår även gränshandel som en betydande del av branschen. Under pandemin uppstod en märkbar nedgång, som ännu 2024 endast nått och jämnt återhämtat sig. Gränshandelns speciella förutsättningar är delvis svårare att fånga upp i modellberäkningarna, men givet att den inte varit växande i någon större utsträckning de senaste tio åren, så är ändå bedömningen att handeln totalt sett i dessa två kommuner står inför en minskade trend.

Figur 6. Prognos sysselsättningsutveckling på 10 års sikt (2026-2035) inom handeln per kommun i Värmlands län

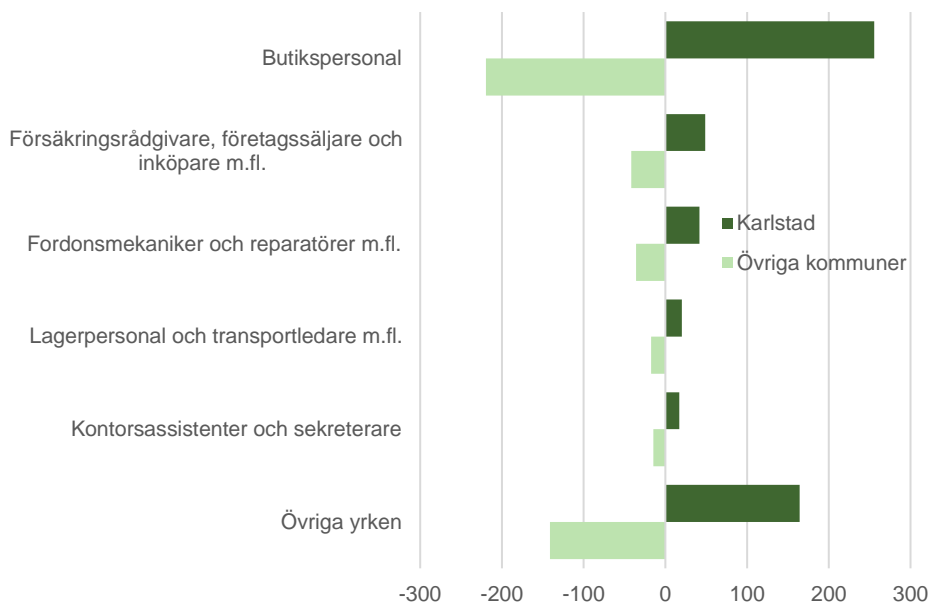


Den kompetens som främst väntas efterfrågas genom branschtillväxten gäller butikspersonal. Nettoökningen för länet uppgår under hela tioårsperioden till omkring 35 personer, men motsvarande för Karlstad är över 250 personer, samtidigt som efterfrågan väntas minska i övriga länet med nära 220 arbetstillfällen för butikspersonal. I något mindre utsträckning rör det sig också om säljare, inköpare, mekaniker och reparatörer, där fördelningen mellan Karlstad och resten av länet är likartad.

Figur 7. Efterfrågan från branschtillväxt inom handeln per yrke totalt på 10 års sikt (2026-2035).



Figur 8. Efterfrågan från branschtillväxt inom handeln per yrke totalt på 10 års sikt (2026-2035), Karlstad respektive övriga kommuner i Värmlands län



I tabellerna nedan är den årliga ökningen genererad av branschtillväxt redovisad, fördelad dels för hela länet, dels för Karlstad respektive övriga kommuner.

Tabell 3. Efterfrågan från branschtillväxt inom handeln per yrke och prognoshorisont, Värmlands län

Yrke	3 år (2026-2028)	5 år (2026-2030)	10 år (2026-2035)
Butikspersonal	73	113	36
Försäkringsrådgivare, företagssäljare, inköpare m.fl.	14	22	7
Fordonsmekaniker och reparatörer m.fl.	12	18	6
Lagerpersonal och transportledare m.fl.	6	9	3
Kontorsassistenter och sekreterare	5	8	2
Övriga yrken	47	73	23
Totalt	157	243	78

Tabell 4. Efterfrågan från branschtillväxt inom handeln per yrke och prognoshorisont, Karlstad

Yrke	3 år (2026-2028)	5 år (2026-2030)	10 år (2026-2035)
Butikspersonal	114	183	256
Försäkringsrådgivare, företagssäljare, inköpare m.fl.	22	35	49
Fordonsmekaniker och reparatörer m.fl.	19	30	42
Lagerpersonal och transportledare m.fl.	9	15	20
Kontorsassistenter och sekreterare	8	12	17
Övriga yrken	73	118	165
Totalt	244	393	548

Tabell 5. Efterfrågan från branschtillväxt inom handeln per yrke och prognoshorisont, övriga kommuner

Yrke	3 år (2026-2028)	5 år (2026-2030)	10 år (2026-2035)
Butikspersonal	-41	-70	-219
Försäkringsrådgivare, företagssäljare, inköpare m.fl.	-8	-13	-42
Fordonsmekaniker och reparatörer m.fl.	-7	-12	-36
Lagerpersonal och transportledare m.fl.	-3	-6	-17
Kontorsassistenter och sekreterare	-3	-5	-15
Övriga yrken	-26	-45	-141
Totalt	-87	-151	-470

Tabell 6. Efterfrågan från branschtillväxt inom handeln per kommun och prognoshorisont

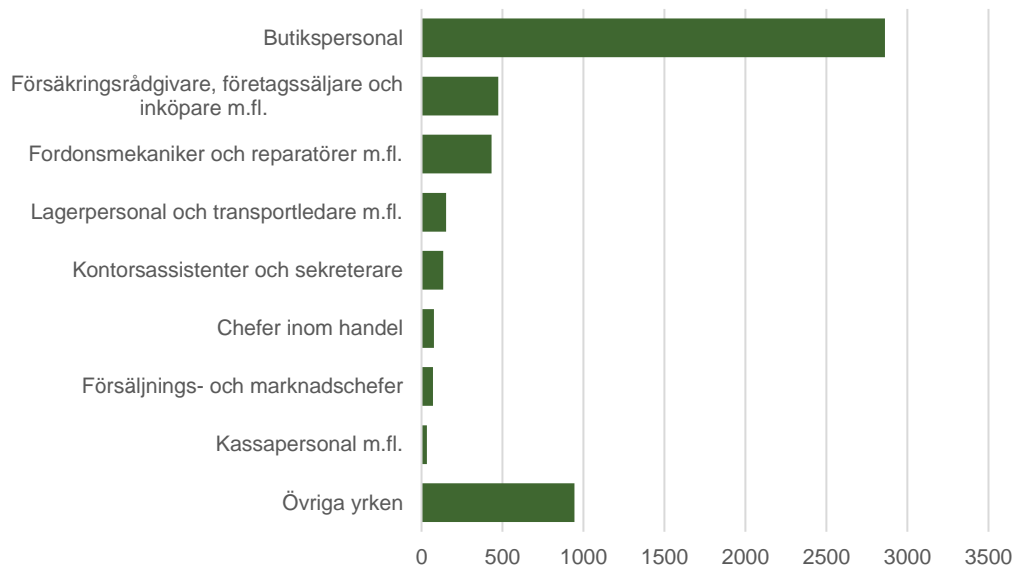
Yrke	3 år (2026-2028)	5 år (2026-2030)	10 år (2026-2035)
Karlstad	244	393	548
Hammarö	8	13	4
Grums	0	0	0
Kil	-1	1	-5
Storfors	-2	-3	-7
Forshaga	0	0	-8
Munkfors	-3	-5	-9
Sunne	-3	-3	-16
Filipstad	-6	-12	-29
Arvika	-4	-3	-30
Hagfors	-8	-15	-33
Torsby	-14	-22	-56
Årjäng	-10	-21	-64
Kristinehamn	-13	-25	-67
Eda	-12	-23	-74
Säffle	-18	-33	-77
Totalt	157	243	78

5.5 Total arbetskraftsefterfrågan

För att ge en bedömning av volymer för det kommande kompetensbehovet har beräkningar genomförts enligt tidigare beskriven metod. Genom att sammanföra pensionsavgångar och branschtillväxt kan den totala arbetskraftsefterfrågan för de kommande tio åren fastställas.

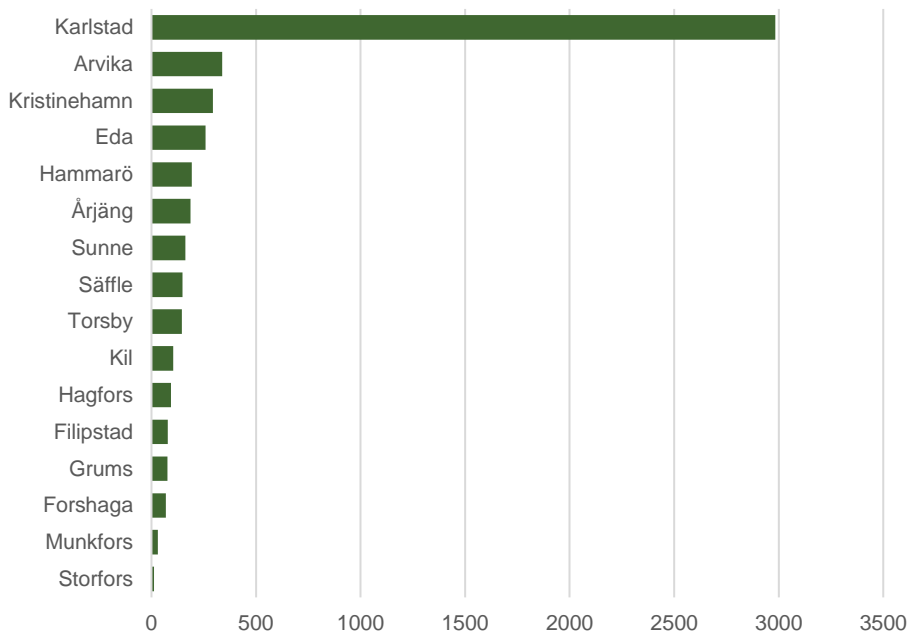
Den totala kompetensefterfrågan inom handeln mellan 2026 och 2035 visar en tydlig dominans av behovet för butikspersonal, med nära 3 000 efterfrågade positioner. Försäkringsrådgivare, företagssäljare och inköpare m.fl. har också en märkbar efterfrågan, medan kontorsassistenter och sekreterare samt chefer inom handel och försäljnings- och marknadschefer har lägre behov.

Figur 9. Total kompetensefterfrågan inom handeln per yrke, på 10 års sikt (2026-2035).



Karlstad dominerar med överlägset högst efterfrågan, nära 3 000 totalt. Efter Karlstad kommer Arvika, Kristinehamn, Eda, och Hammarö, med betydande men betydligt lägre efterfrågan än Karlstad.

Figur 10. Total kompetensefterfrågan inom handeln per kommun, på 10 års sikt (2026-2035).



Under perioden 2026 till 2035 visar den totala kompetensefterfrågan inom handeln en tydlig dominans av behovet för butikspersonal, vilket utgör den största kategorin med över 2 800 efterfrågade positioner. Försäkringsrådgivare

spelar också en betydande roll följt av företagssäljare och inköpare, samt fordonsmekaniker och reparatörer.

Lagerpersonal och transportledare har en markant närvaro, medan kontorsassistenter och sekreterare, chefer inom handel, och försäljnings- och marknadschefer visar en jämn men lägre efterfrågan. Kassapersonal har den minsta totala efterfrågan.

Sammanfattningsvis uppgår den totala kompetensefterfrågan inom handeln till över 5 000 personer fram till år 2035.

Tabell 7. Total kompetensefterfrågan inom handeln per yrke och prognoshorisont

Yrke	3 år (2026-2028)	5 år (2026-2030)	10 år (2026-2035)
Butikspersonal	1068	1684	2862
Försäkringsrådgivare, företagssäljare och inköpare m.fl.	151	258	473
Fordonsmekaniker och reparatörer m.fl.	148	242	432
Lagerpersonal och transportledare m.fl.	56	97	152
Kontorsassistenter och sekreterare	44	73	133
Chefer inom handel	22	39	77
Försäljnings- och marknadschefer	22	35	70
Kassapersonal m.fl.	13	19	33
Övriga yrken	317	535	944
Totalt	1840	2984	5176

Under perioden 2026 till 2035 har Karlstad den största efterfrågan med nästan 3 000 efterfrågade personer. Därefter följer Arvika och Kristinehamn, med betydligt lägre men ändå avsevärda behov.

Eda, Hammarö, Årjäng, Sunne och Säffle har också en markant efterfrågan, följt av Torsby och Kil. Mindre kommuner som Hagfors, Filipstad, Grums, Forshaga, Munkfors och Storfors har lägre men fortfarande noterbar efterfrågan på kompetens inom handeln.

Karlstad har genomgående en hög efterfrågan år efter år, medan de mindre kommunerna visar en mer stabil och jämn nivå på kompetensbehov. Totalt uppgår kompetensefterfrågan inom handeln över hela perioden till över 5 000 positioner.

Tabell 8. Total kompetensefterfrågan inom handeln per kommun och prognoshorisont

Yrke	3 år (2026-2028)	5 år (2026-2030)	10 år (2026-2035)
Karlstad	1041	1699	2984
Arvika	119	196	338
Kristinehamn	105	169	294
Eda	101	159	259
Hammarö	69	114	193
Årjäng	75	116	187
Sunne	56	93	163
Säffle	57	88	149
Torsby	53	86	145
Kil	35	60	104
Hagfors	34	53	94
Filipstad	30	45	77
Grums	25	41	76
Forshaga	25	41	69
Munkfors	10	17	30
Storfors	4	7	12
Totalt	1840	2984	5176

6 Kompetensbehov och strukturella förändringar

6.1 Samlad bild

Intervjuerna visar en arbetsmarknad där handeln har god tillgång på personer till instegs- och volymroller, men där rekryteringen i stor utsträckning sker via informella kanaler och därför delvis förblir osynlig i statistiken. Samtidigt begränsas utvecklings- och omställningsförmågan av mer långvariga flaskhalsar i specialist-, teknik- och ledarroller, vilket förstärks av försvagade utbildnings- och karriärvägar. Parallellt skiftar kompetenskraven mot service, språk och teknisk förståelse, och behoven varierar mellan olika geografiska delsystem – från Karlstads studentdrivna arbetskraftsbas till gränshandelns krav på flexibilitet och språklig kapacitet. Se Bilaga 2 appendix för utpekade bristyrken enligt intervjuerna.

6.2 Bred rekryteringsbas men strategiska brister

Handeln har i grunden en bred rekryteringsbas till instegsjobb, men en betydande del av rekryteringsvolymerna är "dolda" i den meningen att de inte fångas i Arbetsförmedlingens statistik. Praktik, sommarjobb och rekrytering via nätverk fyller många volymroller utan att synas i formella matchningskanaler.

Intervjuerna visar dessutom mycket tydligt att handeln ofta fungerar som första arbetsplats och en "arbetslivsskola" för personer utan fullständig utbildning eller tidigare arbetslivserfarenhet. Detta är en viktig systeminsikt: handeln levererar en tydlig samhällsnytta genom att socialisera och bygga grundläggande arbetslivskompetens, men bär samtidigt en stor del av kostnaden för denna introduktion.

Samtidigt finns strategiska flaskhalsar i specialist- och ledarroller. Det råder en ihållande brist på exempelvis bagare, kockar, farmaceuter, optiker, olika tekniska roller samt chefskompetens. En bidragande orsak uppges vara att lokala utbildningar och tydliga karriär- och kompetenspipelines har försvagats över tid, vilket ökar sårbarheten när nyckelpersoner slutar.

Ett konkret exempel är den tidigare ledarskapsutbildningen i Karlstad, framtagen tillsammans med handeln, som fungerade som en extern talangpipeline där deltagare relativt direkt kunde gå in i kvalificerade chefsroller inom olika handelsföretag. Intervjuerna beskriver utbildningen som uppskattad och saknad i dagsläget.

6.3 Utmaningar i matchningen

Strukturella villkor påverkar också möjligheterna att bygga kompetens långsiktigt. Deltidsnorm, relativt låg löneutväxling och oregelbundna arbetstider bidrar till att många ser handeln som ett kortsiktigt jobb snarare än en långsiktig karriär. Matchningsproblemen förstärker detta: många sökande uppges söka "av plikt" snarare än intresse, och arbetsgivare beskriver svårigheter att via Arbetsförmedlingen och liknande kanaler filtrera fram relevanta kandidater.

Resultatet uppges innebära att arbetsgivare ofta översköljs av ansökningar utan verkligt engagemang och i stället lutar sig mot rekommendationer, nätverk och andra informella vägar. Detta kan ge en snabb lösning av kompetensbehovet i det korta perspektivet, men medför samtidigt en risk att kvalificerade kandidater aldrig syns eller blir bedömda. I sammanhanget lyfts även att mångfald och språkkompetens inte nyttjas fullt ut som strategisk resurs, trots att dessa förmågor i flera delsegment är direkt verksamhetskritiska.

6.4 Strukturella förutsättningar för kompetens och geografi

Kompetensprofilen i handeln bedöms dessutom vara i förskjutning. Butiker och köpcentrum utvecklas i ökad utsträckning mot showroom och destination, vilket höjer kraven på värdskap, relationsbyggande och språklig förmåga. Parallellt förändrar automation lager- och logistikroller mot färre men mer kvalificerade tjänster, där företagen i hög grad tar ansvar för intern omställning och kompetensutveckling. Samtidigt betonas i intervjuerna att automationen inte förväntas radikalt förändra personalbehovet på kort sikt och att e-handeln snarare ses som ett komplement än ett paradigmskifte.

Den kritiska flaskhalsen framåt bedöms därför inte primärt vara antalet personer som kan arbeta i handeln, utan tillgången till kvalificerade och tvärfunktionella nyckelkompetenser som kan driva digitalisering och hållbar omställning, i linje med Handelsrådets bedömningar.

Slutligen framträder tydliga geografiska delsystem som kräver olika lösningar. Karlstad och Bergvik beskrivs ha en starkare rekryteringsbas och gynnas av närheten till studenter, medan landsbygd och gränshandelsområden har en

tunnare lokal arbetskraftsbas. Gränshandeln framstår som särskilt beroende av språkkompetens, säkerhetsförmåga, säsongsflexibilitet samt attraktiva arbetsgivare som kan locka och behålla personal. Sammantaget blir grundkravet på personal allt tydligare: hög serviceförmåga, starkt relationsskapande och förmåga att hantera en varierad kundbas som delvis präglas av turism och gränshandel.

7 Slutsatser

Utifrån resultaten av de samlade analyserna, kan följande sammanfattande slutsatser dras kring handelns kompetensefterfrågan i Värmland:

- Kompetensbehoven de närmaste tio åren gäller främst lågkvalificerade yrken, som butikspersonal och säljare; yrken som ofta har en låg medelålder och som fungerar som instegsjobb och ser sällan som långvariga karriärer.
- Sammantaget beräknas över 5 100 personer behöva rekryteras till handeln i länet fram till och med 2035. Den absoluta majoriteten av dessa är ersättningsrekryteringar snarare än tillväxt inom branschen.
- Det beräknas uppstå stora inomregionala omfördelningar av behoven vad gäller nettobehoven. Handeln beräknas växa i Karlstad, medan den minskar i större delen av resten av länet.
- Matchningen i handeln sker i stor utsträckning via informella vägar. Eftersom det i stor utsträckning rör sig om instegsjobb drivs anställningar ofta av praktik, sommarjobb och nätverk, vilket gör att behov och flöden delvis hamnar utanför formella matchningskanaler
- De största flaskhalsarna finns i specialist-, teknik- och ledarroller, vilket påverkar branschens utveckling. Återkommande bristyrken samt kombinationskompetenser kopplade till digitalisering och hållbarhet är svåra att ersätta och tar tid att bygga upp.
- Arbetets innehåll breddas och förändras delvis. En förskjutning sker mot showroom eller destination samt lager och logistik, vilket gör att behoven av mer kvalificerade roller ökar. Inom gränshandeln ställs större krav på språk, flexibilitet och säsongsbemanning.

8 Rekommendationer

Rekommendationerna i detta kapitel tar sin utgångspunkt i den kvantitativa analysen av hur efterfrågan på arbetskraft inom branschen förväntas utvecklas över tid och i genomförda intervjuer som belyser vilka kompetenser, roller och yrken som i praktiken upplevs som särskilt efterfrågade eller svåra att rekrytera.

Rekommendationerna syftar till att stödja Region Värmland i sitt arbete med regional utveckling och stärkt kompetensförsörjning inom ramen för det regionala utvecklingsansvaret (RUA). Fokus ligger på att förbättra förutsättningarna för en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning genom åtgärder som rör samordning, användning och minskad sårbarhet i arbetsgivarnas efterfrågan på kompetens. Rekommendationerna omfattar inte en bedömning av utbildningsutbudets omfattning eller tillgången på arbetskraft, utan inriktas på strukturer och arbetssätt som kan bidra till bättre matchning och ett mer effektivt nyttjande av befintlig kompetens.

Bred analys av utbildningsutbudet

För att kunna göra en mer kvalificerad bedömning av hur utbildningssystemet kan möta det kommande kompetensbehovet rekommenderas Regionerna att en genomlysning och kvantifiering görs av det framtida utbudet av kompetens inom de efterfrågade yrkesrollerna görs. Detta kan ge en tydligare bild av var det kan uppstå faktisk brist, balans eller överskott.

Koppla ihop informella rekryteringsvägar med den formella matchningsinfrastrukturen

Vidare rekommenderas Regionerna att undersöka hur man tydligare kan hitta eller skapa gemensamma ingångar mellan det offentliga och arbetsgivare där exempelvis praktik eller sommarjobb kan leda vidare till anställning eller meritering, vilket även kan gynna arbetsgivarna för att bredda sina målgrupper utan att tappa i kvalitet eller öka kostnaderna för rekrytering.

Prioritera utbildningsspår för kritiska yrkesroller

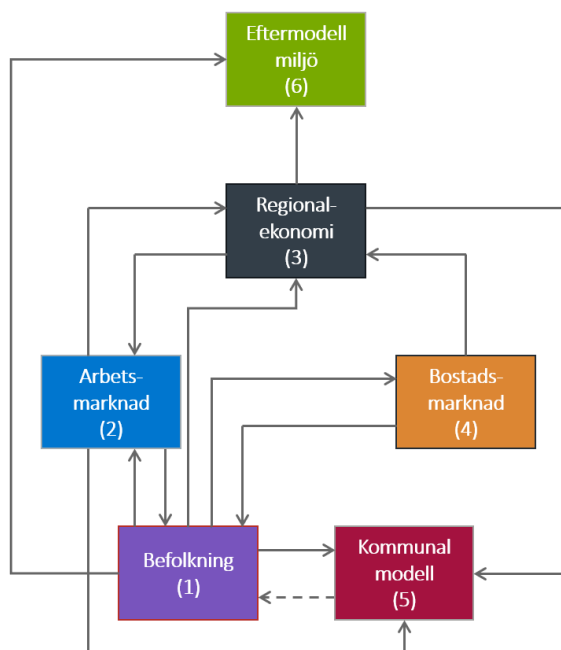
Vissa nyckelroller – framför allt kopplade till ledarskap och omställning – särskilt kritiska ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Regionerna rekommenderas att initiera exempelvis riktade uppdragsutbildningar och branschdrivna talangprogram för ledarskap samt tekniska och tvärfunktionella kompetenser kopplade till digitalisering och hållbarhet, kan behoven kring de strategiska nyckelkompetenserna belysas och hanteras på ett framsynt sätt.

Inomregional omställning mellan kommuner

Kommunerna i Värmlands län utvecklas i otakt vad gäller handelns kompetensbehov, vilket behöver hanteras. Samtidigt som det är en utmaning är det också en möjlighet i att stödja kompetensförsörjningen när minskade behov i en kommun kan ersättas av ökade behov i andra kommuner.

Bilaga 1 – Raps-modellen

Raps-modellen är i grunden ett verktyg för regional planering. Raps består av fem delmoduler som ömsesidigt påverkar varandra. De data som modellen innehåller finns i en databas innehållande ett stort antal variabler i varje modul. Framtidsprognoser och scenarier kan göras genom att använda parametrar över historiskt skattade signifikanta samband mellan variabler i modulerna. Det är möjligt att manuellt lägga in händelser i den regionala ekonomin i modellen som exempelvis en investering i ett visst energislag. Modellen drivs av den efterfrågan som riktas mot regionens näringsliv i form av hushållens konsumtion, näringslivets, hushållens och den offentliga sektorns investeringar, exportnettot och insatsleveranser mellan branscher. Modellen bygger på de antaganden om den makroekonomiska utvecklingen och den demografiska utvecklingen som görs i Finansdepartementets långtidsutredning. Utifrån bland annat regionala skillnader i branschstruktur, arbetskraftens sammansättning och demografiska faktorer kan regionala scenarier tecknas.



Modellsystemet består av sex delmodeller som omfattar statistik gällande befolkning, arbetsmarknad, regional ekonomi, bostadsmarknad och en kommunal eftermodell vilken bland annat inkluderar det kommunala utjämningsystemet. Dessutom finns en särskild eftermodell för miljö.

Modellen drivs av exogen efterfrågan riktad mot den aktuella regionens produktion i olika branscher. Denna exogena efterfrågan består av export (från regionen), bruttoinvesteringar och offentlig konsumtion. Hur dessa efterfrågekomponenter förändras över tiden bestäms av vilka tillväxttakter som antas. Tillväxttakterna baseras t ex på nationella antaganden enligt långtidsutredningens bedömningar.

Bilaga 2-Utpekade bristyrken enligt intervjuerna

Bristyrke / bristprofil	Nivå	Typ av brist	Kontext / kommentar från intervjuer
Ekonomer med handelsförståelse	Eftergymnasial	Strukturell	Brist på personer som förstår handelns KPI:er, affärslogik och ekonomistyrning, snarare än ren butikspersonal
Delikatesspersonal / kallskänk	Gymnasial / yrkes	Operativ	Svårt att hitta personal med specialkunskaper inom delikatess, kallkök och färskvaror
Kockar (handel/restaurang i köpcentrum)	Gymnasial / yrkes	Operativ	Uttalad brist i köpcentrumsmiljöer, särskilt kopplat till restaurangverksamhet
Butikschefer (framtida)	Eftergymnasial / intern karriär	Strategisk	Behov av nästa generation butikschefer med bredare kompetens och ledarskapsförmåga, särskilt i mindre orter
IT-kompetenser i handel (brett)	Eftergymnasial	Strukturell	Brist på IT-kompetens både centralt och ute i butik, inte bara systemutvecklare utan även användarnära kompetens
Programmerare och affärsutvecklare	Akademisk	Smal men kritisk	Identifieras som faktiska bristyrken inom handeln, trots att de inte syns i traditionella bristlistor
Lager- och logistikkompetens (automatiserade lager)	Gymnasial / eftergymnasial	Växande	Automatisering skapar behov av färre men mer kvalificerade roller för drift och underhåll av system
Inköp och sortimentsplanering	Eftergymnasial	Strukturell	Fler försäljningskanaler ökar behovet av analytisk kompetens inom inköp och efterfrågeanalys
Servicepersonal med stark språkkompetens	Gymnasial	Matchningsbrist	Språkbrister (svenska och ibland engelska) utestänger annars arbetsför kompetens och påverkar säkerhet och kundservice
Social och relationsskapande servicepersonal	Gymnasial	Kvalitativ brist	Handelns utveckling mot mötesplats och upplevelse ökar kraven på social kompetens snarare än "fler händer"
Hållbarhets- och cirkulär kompetens	Eftergymnasial	Framväxande	Behov av kompetens kring cirkulära affärsmodeller och hållbarhetskrav ökar, men är ännu svår att rekrytera
Juridik / compliance (EU-krav)	Akademisk	Smal men strategisk	Nya regelverk skapar flaskhalsar – handeln har svårt att bära egna juristfunktioner