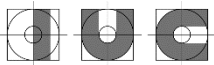


# Kompetens- barometern

---

## *Förstudie*

*Nationell strategi för kompetensförsörjning för små och  
medelstora företag*



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

**företagarna**

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	1
Bakgrund .....	2
Enkäten (A).....	4
Främsta hindren .....	5
Nyrekrytering.....	8
Kompetensutveckling.....	17
Djupintervjuer (A) .....	23
Kompetensöverföring (A) .....	29
Utbildningskartläggning (B).....	32
Utbildningsformer .....	32
Trender.....	33
Utbildningsaktörer.....	34
Utmaningar för utbildningsbranschen .....	39
Modell för kompetensanalys (C).....	42
Erfarenheter om företags kompetensförsörjning .....	44
Slutsatser .....	46
Förslag – Nationell strategi för kompetensförsörjning för små och medelstora företag (D).....	53
Politiken .....	54
Skolan.....	54
Företagare och Företagarna.....	55
Bakgrundsinformation om respondenterna.....	56
Bilaga 1: Metodbeskrivning för kompetensanalys av småföretag .....	57
Bilaga 2: Kompletterande slutrapport.....	66

Företagarna är Sveriges största organisation för företagare. Vi driver opinion för att förbättra företagsklimatet och göra det enklare att starta, driva, utveckla och äga företag. Företagarna är medlemsägda, medlemsstyrda och partipolitiskt obundna. Varje vecka söker tusentals företagare upp oss för juridisk rådgivning, anpassade förmåner, event och möten.

Vi företräder ca 70 000 företagare, vilket ger oss en stor möjlighet att påverka och driva opinion för ett bättre företagsklimat. Våra medlemmar gör oss till en stark och trovärdig röst i maktens korridorer.

## Bakgrund

Att kompetensförsörjning är en utmaning för många små och medelstora företag är känt sedan länge. Utmaningen syns tydligt bland annat i Företagarnas årliga Småföretagarbarometer där ”Brist på lämplig arbetskraft” har angetts vara ett av företagens absolut största hinder för tillväxt. 2015 seglade det upp på en förstaplats då hela 21 procent angav det som största hinder för tillväxt. Vilket därmed gör det till ett större hinder än både konkurrens och höga arbetsgivarkostnader. Sedan dess har det upplevda hindret ökat ytterligare och i 2016 års Småföretagarbarometer anger 24 procent att kompetensförsörjning är det allra största tillväxthindret.

Vad som rymmer sig bakom ”brist på lämplig arbetskraft” och vad företagen lägger för mening i begreppet, har innan denna förstudie inte undersökts närmare. Vi vet att det finns en stor andel arbetssökande i Sverige, arbetskraft finns – så vad är då problemet? Självklart är matchningsproblematiken, arbetssökandes och arbetsgivares förmåga att finna varandra, på arbetsmarknaden en viktig del av denna utmaning och där finns en rad pågående satsningar, men vilka andra faktorer påverkar företagens möjligheter att knyta rätt kompetens till företaget?

Hur ser företagens faktiska behov ut? Vad är det de söker när de ska kompetensutveckla befintlig personal? Vad är det de söker när de ska anställa en ny person? Vilka egenskaper, erfarenheter och utbildningsbakgrund efterfrågar de? Vilka hinder upplever företagen kopplat till att hitta och knyta rätt kompetens till företaget? För att ge en inblick i svaren på dessa frågeställningar har denna förstudie genomförts.

*Kompetensbarometern* består av tre större delar;

### **1. Enkät & djupintervjuer**

Undersöker hur företagens faktiska kompetensbehov ser ut och vilka hinder de ser kopplat till att knyta rätt kompetens till företaget, antingen genom kompetensutveckling eller rekrytering.

### **2. Utbildningskartläggning**

En övergripande analys av utbildningsmarknaden, dess aktörer, utbildningsformer, trender och branschens utmaningar.

### **3. Modell för kompetensanalys**

En självinstruerande modell som ämnar bidra till insikt kring faktiskt behov, framförhållning och strategi kring kompetensfrågor för företagare.

## **Definitioner**

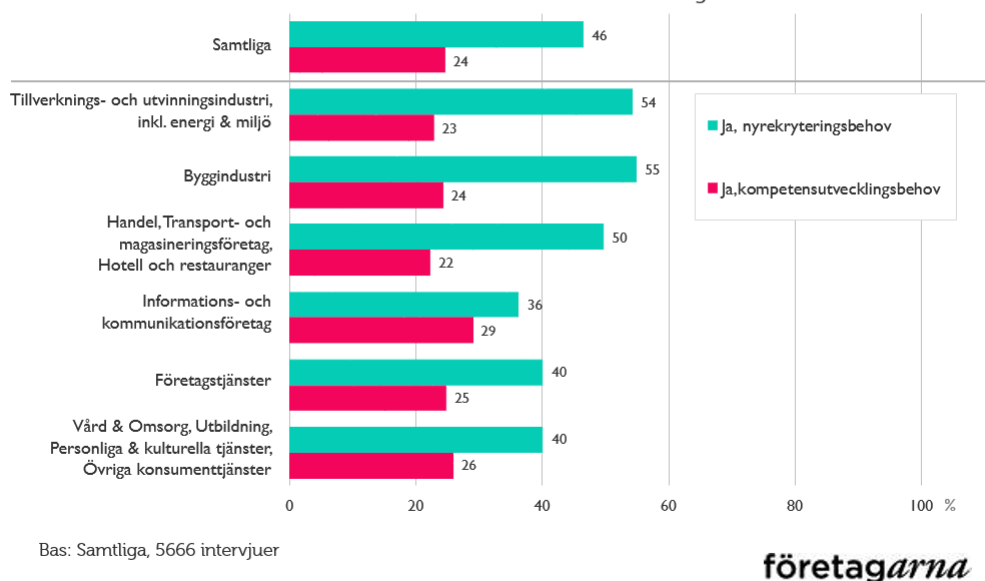
Kompetensförsörjning för företag kan ske på ett flertal olika sätt. Förstudien fokuserar på kompetensförsörjning genom nyrekrytering samt kompetensutveckling av befintlig personal. Kompetensutveckling av befintlig personal kan ske genom t.ex. extern och intern utbildning, att man bygger en lärande organisation genom delaktighet där ”fler kan mer”, att man tar in konsulttjänster, bemanningsföretag, använder sig av mentorskap och nätverk. Kompetens i ett företag kan även utökas genom att förvärva företag eller genom kompetensutbyte med andra företag inom branschen, leverantörer, kunder osv.

## Enkäten (A)

För att skapa en bild över företagens faktiska kompetensbehov och vilka hinder de ser kopplat till att knyta rätt kompetens till företaget, antingen genom kompetensutveckling eller rekrytering, genomfördes en enkätundersökning. Enkäten skickades ut till företagsledare eller ägare till företag med 1-49 anställda och 5666 företagare svarade. Figuren nedan visar företagens kompetensbehov de senaste 24 månaderna.

### Knappt hälften har nyrekryteringsbehov idag, en av fyra behöver kompetensutveckla sin personal

Har ditt företag haft behov av att rekrytera ny eller kompetensutveckla befintlig personal de senaste 24 månaderna? Flera svar får anges.



**Figur 1.** Har ditt företag haft behov av att rekrytera ny eller kompetensutveckla befintlig personal de senaste 24 månaderna?

**Resultaten nedan baseras på de 4290 företag som har ett aktuellt kompetensutvecklings- eller rekryteringsbehov.**

Endast 52 procent av respondenterna hade lyckats tillföra den kompetens de behövt, vilket belyser omfattningen av problemet som hämmande för tillväxten i små företag. Allra störst utmaningar finns inom byggindustrin där 3 av 5 anger att de inte lyckats hitta rätt kompetens. Minst utmaningar finns inom vård & omsorg där 3 av 10 inte lyckats hitta rätt. Företag med över 5+ anställda lyckas något oftare hitta rätt kompetens än de mindre företagen, med 1-4 anställda.

#### Stort kommande kompetensbehov

4 av 10 anger att de behöver rekrytera och en tredjedel att de behöver kompetensutveckla befintlig personal under de kommande 12 månaderna. Bland dessa finns de som tidigare försökt, men inte lyckats, tillföra rätt kompetens inkluderade. Störst är rekryteringsbehovet i tillverkningsindustrin och byggindustrin där strax över hälften av företagen anger att de har behov av ny

personal. Behovet av kompetensutveckling ligger jämnt fördelat över branscherna (29-36 procent).

När det tidigare behovet jämförs med det kommande behovet av kompetensförsörjning blir en förflyttning från nyrekrytering till kompetensutveckling tydlig. Behovet av att rekrytera kvarstår på samma nivå för de minsta företagen (1-4 anställda), men för företag med 5-9, 10-19, och 20+ anställda minskar rekryteringsbehovet med mellan 11-14 procentenheter. Vad som dock är gemensamt för alla företag, oberoende av storlek, är att behovet av kompetensutveckling är större det kommande året, denna ökar med mellan 5-12 procentenheter.

Trots att det kommande rekryteringsbehovet är något lägre än det tidigare, ligger nivån på mellan 54-76 procent för de större företagen, som anger att de behöver rekrytera det kommande året. Inom gruppen med 1-4 anställda har 47 procent lyckats tillföra den kompetens de behövt, men de anger att rekryteringsbehovet ligger kvar på samma nivå, 34 procent, det kommande året. Detta visar på växtkraften i småföretag.

## Främsta hindren

För att skapa en bild över vilka utmaningar företagen ser kopplat till att hitta rätt kompetens och knyta den till företaget fick respondenterna värdera olika alternativ utifrån hur stort hinder de utgör. Det finns tre hinder som utmärker sig – *Hitta rätt erfarenhet*, *Hitta rätt egenskaper/attityd* och *Kostnad för att ha anställda*.

74 procent anger att det är ett stort eller mycket stort hinder att hitta rätt erfarenhet vid rekrytering. Erfarenhet byggs genom utförande av arbetsuppgifter och utvecklas över tid. För att minska hindret är det viktigt att möjlighet finns att få basal erfarenhet redan under studietiden. Att integrera praktiskt lärande i utbildningarna så att studenterna är väl förberedda inför arbetslivet och har en grundläggande förståelse och en grundläggande erfarenhet när de ska ut på arbetsmarknaden.

Att hitta en person med rätt egenskaper/attityd anger 73 procent vara ett stort eller mycket stort hinder. Vad är då "rätt" egenskaper och attityd? Detta är såklart subjektivt och bedömningen ligger hos respektive företagare. Vad som dock syns i resultaten är att de företagare som angett att det är ett mycket stort hinder att hitta rätt attityd, har efterfrågat en person som är självgående och har ett intresse av att arbeta. Även egenskaper som problemlösningsförmåga och noggrannhet utmärker sig i denna grupp.

---

*Attityder är en generell inställning till något eller någon, är inlärd och påverkas till stor del av ditt sociala liv. Attityder är övertygelser som är relativt stabila över tid, har en känslomässig dimension som väcker ageranden.*

---

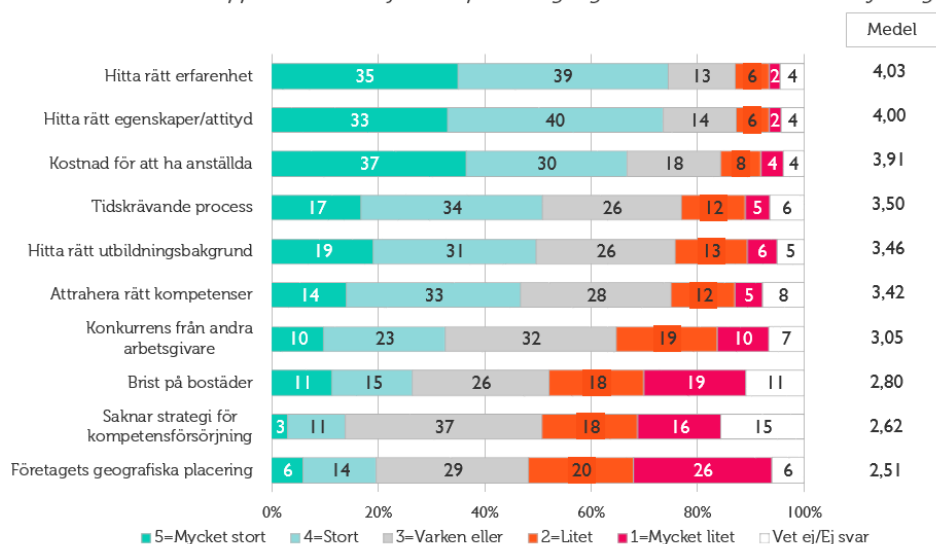
Det tredje största hindret är kostnaden för att ha anställda, 67 procent anger att det är stort eller mycket stort hinder. Att kostnaden att anställa är hög diskuteras

regelbundet och att det anses vara ett av de tre främsta hindren är inte överraskande men understryker ytterligare de tillväxthämmande effekterna av för höga arbetsgivaravgifter. Ser man till de företag som söker personal inom yrken som kräver en lägre utbildningsnivå och mindre erfarenhet så betraktar man kostnaden för att anställa som det allra främsta hindret, dvs. de småföretag som har behov av personal för att utföra enklare uppgifter har inte råd att anställa. Detta talar mycket tydligt för behovet av en lägre tröskel in på arbetsmarknaden kostnadsmissigt för arbetsgivare för att möjliggöra fler mindre kvalificerade jobb.

*Kostnad för att ha anställda* är det enda alternativ som upplevs vara lika stort hinder för de som inte lyckats hitta rätt kompetens jämfört med de som har lyckats. Alla andra alternativ upplevs vara något svårare för de som inte lyckats hitta rätt.

## Att hitta rätt erfarenhet och egenskaper de främsta hindren för att anställa

Hur stort hinder upplever du att följande aspekter utgör generellt i samband med rekrytering?



Bas: Rekryterings-/Kompetensutvecklingsbehov, 4290 intervjuer

företagarna

**Figur 2.** Hur stort hinder upplever du att följande aspekter utgör generellt i samband med rekrytering?

Synen på vilka hinder som är störst, och hur stora de är, varierar något beroende på företagets storlek. Generellt upplevs alla hinder vara större för små företag och mindre stora ju större företagen är. Detta gäller för alla alternativ förutom *Konkurrens från andra arbetsgivare* som tvärt om upplevs vara större ju större företaget är. Det utmanar därmed uppfattningen att det är svårare för små företag att attrahera rätt kompetens i konkurrensen än för större företag/arbetsgivare med motiveringen att de har bättre resurser. För gruppen 1-4 anställda anses *Kostnaden för att anställa* vara det största hindret, tätt följt av *Hitta rätt erfarenhet* och *Hitta rätt egenskaper/attityd*.

De flesta småföretag saknar en strategi för kompetensförsörjning, detta är dock inget som upplevs som ett större problem generellt. Det är främst småföretag

som söker personal inom yrken som kräver lägre erfarenhet och utbildning som upplever att de skulle behöva en bättre strategi för kompetensförsörjning.

### **Byggbranschen utmärker sig**

Samtliga hinder, förutom *Kostnaden för att ha anställda*, anses utgöra ett större hinder för företag inom byggbranschen än i övriga branscher. Särskilt mycket utmärker byggbranschen sig inom *Hitta rätt utbildning* samt *Konkurrens från andra arbetsgivare*. Problemet med konkurrensen går att koppla till både konkurrens från andra arbetsgivare om att rekrytera arbetskraft, men går sannolikt även att koppla till den illojala konkurrens som många byggföretag möter. De branscher som överlag upplever något lägre hinder än resterande branscher är företag inom Vård & Omsorg och Företagstjänster.

Utöver att kvinnor anger att *kostnaden för att ha anställda* samt att det är en tidskrävande process att rekrytera som något större hinder, upplever kvinnor och män som driver företag upplever hindren lika.

Företagets geografiska placering upplevs naturligtvis vara ett större hinder för företag som är verksamma på landsbygden. Störst är utmaningarna för företag i Jämtland och Kalmar län där 64 procent anger att företagets geografiska placering utgör ett stort hinder, jämfört med snittet på 50 procent och i Stockholms län där geografin anses utgöra lägst hinder (40 procent). Vilka hinder geografin innebär ser sannolikt olika ut för företagen beroende på vart de är verksamma. I storstäderna är brist på bostäder och konkurrens från andra arbetsgivare en större utmaning än på landsbygden. Samtidigt som avstånd, brist på kommunikationer eller en motvilja hos potentiell arbetskraft att flytta är en större utmaning för företag på landsbygden än i storstäderna.

Sannolikt är geografins påverkan på möjligheterna att hitta rätt kompetens mer synlig för företagare på landsbygden, då deras geografiska placering blir mer påtaglig. På samma sätt som språk är mer viktigt för utrikes födda hör detta ihop med företagarens nivå av insikt och medvetenhet kring utmaningen.

Utöver geografisk placering upplevs alla hinder vara ungefär lika stora oberoende av om företaget är verksamt på landsbygden, i stadsområde eller storstadsområde.

Andra viktiga hinder för att anställa är att det är en *Tidskrävande process*, att det är svårt att *hitta rätt utbildningsbakgrund* och att lyckas *Attrahera rätt kompetenser*. I ett litet företag där det finns ett behov av att nyrekrytera finns redan en kapacitetsbrist inbyggt i det faktum att man behöver rekrytera. Att det är en process som kan vara komplex och tidskrävande gör det än svårare att få tid till det, det finns därmed risk att fastna i ett moment 22.

Företagare som är födda i utlandet ser överlag något större utmaningar vid rekrytering, då de upplever alla hinder som något större än inrikes födda. Endast när det gäller utmaningarna att hitta rätt erfarenhet befinner sig inrikes och utrikes födda på samma nivå. Störst skillnad finns kopplat till företagets geografiska placering, där 58 procent av de utrikes födda upplever att det är ett stort hinder, jämfört med 50 procent av de inrikes födda företagarna. Detta är något motsägelsefullt i relation till det föregående stycket, då resultaten visar att



företagare som är födda i utlandet oftare driver företag i storstadsområdena, 45 procent jämfört med 34 procent för inrikes födda.

## Nyrekrytering

De små företagen står för jobbskapande och tillväxt i ekonomin. 4 av 5 jobb skapas i små och medelstora företag och de ser goda möjligheter att växa. Behovet av ny kompetens är fortsatt stort de kommande 12 månaderna.

### 2 av 5 behöver nyrekrytera det närmsta året

Denna siffra överlappar i viss mån med de som under det gångna året haft ett nyrekryteringsbehov, men inte lyckats tillföra rätt kompetens, då behovet sannolikt kvarstår. Detta visar på att problemet är fortsatt aktuellt och att frågan är viktig både i nuläget och på sikt.

För att kartlägga företagens faktiska kompetensbehov fokuserade en del av enkäten på rekrytering – vilken kompetens, erfarenhet, utbildning, egenskaper etc. företagen har sökt eller söker. Företagen fick också ange hur viktig respektive efterfrågad del är och hur svår den är att hitta. Detta för att skapa en bild över var det faktiska behovet och utmaningarna ligger för företag som vill rekrytera.

## Yrkesklassificering

Kartläggningens första steg var yrkesklassificeringen där utgångspunkten var SCBs Standard för Svensk Yrkesklassificering (SSYK).

Företagen hade dock svårt att specificera vad det är för tjänst de vill rekrytera till. Sannolikt beror detta på att mindre företag ofta behöver personal som är mångsidiga och kan arbeta inom flera områden på företaget, varför det är svårt att klassificera då själva

klassificeringssystemet sätter för snäva mallar för den roll man vill beskriva.

Det resultaten, trots svårigheterna, visar är att det finns en stor efterfrågan på rekrytering inom främst tre kategorier; Yrken med krav på högskolekompetens (21 procent), Service-, omsorgs- och försäljningsyrken (20 procent) samt Yrken inom byggverksamhet och tillverkning (17 procent).

SSYK är en viktig standard inom arbetsmarknads- och individstatistikens område och för att den statistik som tas för behovsanalys på arbetsmarknaden är det viktigt att även små- och medelstora företag finns med i underlaget. Enligt Företagarnas rapport *Ett jobb blir till* använder 86 procent av småföretagen andra vägar än Arbetsförmedlingen när de ska rekrytera. De behovsanalys som görs baserat på Arbetsförmedlingens statistik idag blir därför inkompleta, sett till företagets faktiska behov, vilket bidrar till att insatser för att lösa kompetensförsörjningsproblematiken för företagen blir ofullständiga.

---

*SSYK är ett system för klassificering av arbetsuppgifter och används till exempel för att organisera information om lediga platser, arbetssökande och yrken som bland annat Arbetsförmedlingen använder.*

---

De allra flesta småföretag använder sig av sitt privata eller professionella nätverk när de vill rekrytera, och en förvånansvärt stor andel rekryterar via spontanansökningar (1 av 5). En anledning till att Arbetsförmedlingen väljs bort som väg till att hitta rätt kompetens är bland annat att det upplevs som krångligt, att tjänsten man vill tillsätta måste definieras i blankettform utefter traditionella yrkesgrupperingar och att förslag ges på arbetsökanden som inte vill jobba. Företagen behöver därför mer mångfacetterade verktyg och bättre matchning.

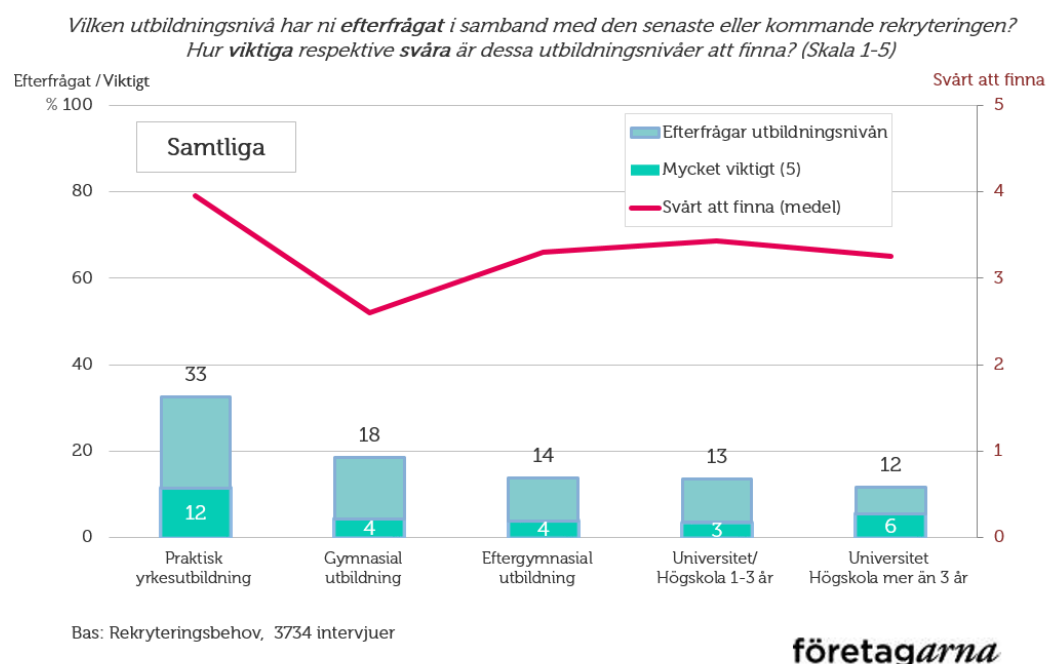
### Brist på rätt utbildningsbakgrund inom praktiska yrken

Företag som söker någon inom de praktiska yrkena – Bygg, Tillverkning och Lantbruk – upplever något större hinder att hitta rätt utbildningsbakgrund än övriga, 76 procent jämfört med 69 procent. Bygg och Tillverkning utmärker sig även gällande svårigheten att hitta rätt erfarenhet och egenskaper/attityd där hela 84 procent upplever svårigheter.

### Utbildning

I denna del har respondenten fått ange vilken typ av utbildningsbakgrund de sökt vid den senaste rekryteringen. Det finns en stor efterfrågan på personer som gått en praktisk yrkesutbildning. Resultaten visar även att det är just denna utbildningsbakgrund som är svårast att hitta och knyta till företaget.

## Utbildningsnivå – betydelse och svårt att finna



**Figur 3.** Efterfrågad utbildningsnivå.

När resultatet bryts ner på de olika branscherna framträder fortsatt praktisk yrkesutbildning som det svåraste att finna. Efterfrågan är extra stor inom Tillverkning, Bygg och Handel. Inom byggindustrin domineras efterfrågan av praktisk yrkesutbildning (58 procent), vilket 64 procent anger är svårt att finna, och en femtedel efterfrågar gymnasial utbildning. Resterande 20 procent inom

bygg efterfrågar högre utbildning och där finns stora utmaningar att hitta rätt. Informations- och teknologiföretag utmärker sig genom att de i låg grad efterfrågar praktisk yrkesutbildning. Där ligger istället efterfrågan på eftergymnasial och universitetsutbildning. Inom Vård & Omsorg och Företagstjänster är efterfrågan relativt jämnt fördelat över de olika utbildningsnivåerna och återigen utmärker sig praktisk yrkesutbildning som det som är svårast att hitta.

Efterfrågan praktisk yrkesutbildning är extra stor inom mansdominerade företag (38 procent) (<40 procent kvinnor anställda) och företag med stor andel utrikes födda medarbetare (49 procent). Kvinnodominerade företag efterfrågar i högre grad teoretisk utbildningsbakgrund på en högre utbildningsnivå, än både mansdominerade företag och företag med stor andel utrikes födda. Efterfrågan på utbildningsbakgrund hör sannolikt samman med om branscherna är mans- eller kvinnodominerade.

Efterfrågan på praktisk yrkesutbildning är även stor på landsbygden (40 procent) jämfört med stadsområden (32 procent) och storstadsområden (21 procent). På landsbygd och stadsområden avtar efterfrågan succesivt från praktisk yrkesutbildning, där efterfrågan är som högst, till universitet och högskola där efterfrågan är som lägst. I storstäderna är efterfrågan jämnt fördelad över de olika utbildningsbakgrunderna.

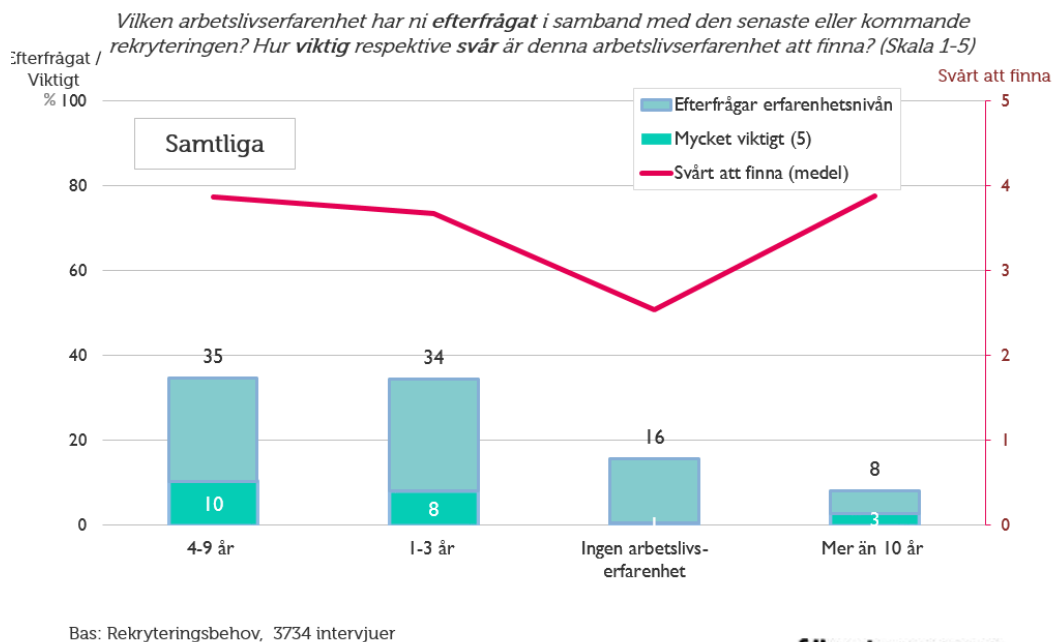
1 av 3 rekryteringar som lyckats har varit av personer som har någon form av praktisk yrkesutbildning och 1 av 5 har krävt gymnasieutbildning, det vill säga att mer än hälften av rekryteringarna inom mindre företag inte har krävt universitets- eller högskoleutbildning. Trots att det ofta talas om vikten av att skaffa sig en postgymnasial utbildning är det bara 1 av 4 rekryteringar som kräver högskoleutbildning. 1 av 7 kräver någon annan form av eftergymnasial utbildning, ofta teoretisk yrkesutbildning.

Rätt utbildningsbakgrund kopplar även tydligt till rätt erfarenhet, här har arbetsmarknadens parter och framför allt staten mycket att göra med att matcha utbildningar mot faktiska behov.

### Arbetslivserfarenhet

De allra flesta företag söker någon med erfarenhet, hela 69 procent, vilket belyser vikten av att utbildning kopplas till arbetslivet och att möjligheten finns för studenter att skaffa sig erfarenheter redan under utbildningens gång genom exempelvis praktik parallellt med studierna. Svårigheten att hitta rätt erfarenhet ökar i takt med att den efterfrågade erfarenheten blir större.

## Arbetslivserfarenhet – betydelse och svårt att finna



**Figur 4.** Vilken arbetslivserfarenhet har ni efterfrågat i samband med den senaste eller kommande rekryteringen?

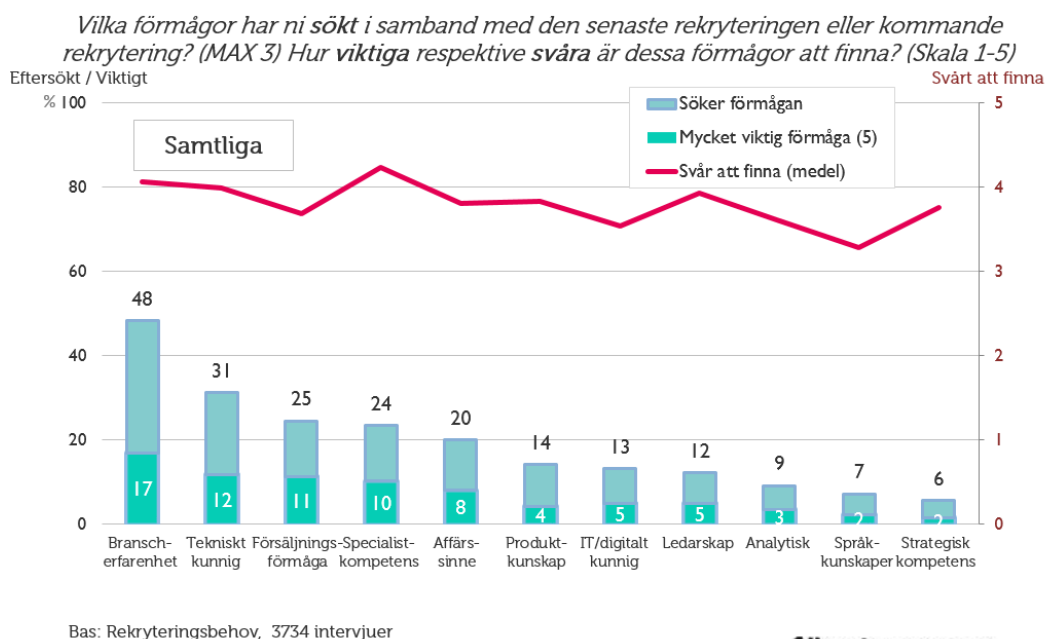
Samtidigt efterfrågar 16 procent en person utan någon som helst arbetslivserfarenhet. Detta visar på en vilja att lära upp och skola in de som är nya på arbetsmarknaden från företagets sida. Det kan även vara en följd av att det är så svårt att hitta rätt, att man söker någon utan erfarenhet därför att man upplever att det är lättare att finna och knyta en person med lägre erfarenhet till företaget och att man sedan lär upp personen på plats.

Efterfrågan på arbetslivserfarenhet är lika för alla branscher. Byggindustrin utmärker sig genom att de upplever större svårigheter att finna rätt erfarenhet, sett över alla erfarenhetsnivåer. Inom handel, transport och besöksnäringen efterfrågar man oftast kortare arbetslivserfarenhet, det är även de branscher som totalt sett ser arbetslivserfarenhet som det relativt sett minsta problemet.

### Förmågor

Diagrammet nedan visar vilka förmågor som är mest efterfrågade och hur svåra dessa förmågor är att finna. Generellt sett är alla förmågor svåra att finna, som lägst anger hela 70 procent att efterfrågad förmåga är svår att finna.

## Förmågor – betydelse och svårt att finna



**Figur 5.** Vilka förmågor har ni sökt i samband med den senaste rekryteringen eller kommande rekrytering? (MAX 3)

Bransch-erfarenhet är den enskilt viktigaste förmågan som efterfrågas av småföretagare. Bransch-erfarenhet är ett begrepp som samlar allt man lär sig av att arbeta inom en viss bransch. Hälften av företagen uppger att bransch-erfarenhet är en av de tre viktigaste kompetenserna för den nu aktuella eller just avslutade rekryteringen. Bransch-erfarenhet är viktigt i samtliga branscher, samtidigt bedöms bransch-erfarenhet vara en av de svåraste kompetenserna att finna. Inom industri och byggindustri är tekniskt kunnig viktigare än bransch-erfarenhet.

1 av 4 har angett försäljningsförmåga som en av de tre viktigaste kompetenserna. Försäljningsförmåga är viktigt inom samtliga branscher men i synnerhet inom handel och besöksnäringen där det bedöms som den viktigaste kompetensen.

Även specialistkompetens anses av 1 av 4 vara en av de viktigaste kompetenserna, det gäller samtliga branscher. Det är den kompetens som bedöms som allra svårast att finna i samband med rekrytering.

Det är främst två områden som skiljer de som lyckats tillsätta rätt kompetens jämfört med de som inte lyckats, nämligen tekniskt kunnande och specialistkompetens. Även bransch-kunskap är ett större hinder för de som inte lyckats tillföra rätt kompetens.

Det är stor skillnad mellan efterfrågan på teknisk kompetens hos män som driver företag och kvinnor som driver företag, då dubbelt så stor andel män efterfrågar detta. Män efterfrågar oftare produkt-kunskap medan kvinnor oftare efterfrågar försäljningsförmåga och specialistkompetens. Troligtvis reflekterar detta väl de branscher som är kvinno- respektive mansdominerade.

Företag med stor andel utrikes födda efterfrågar oftare än övriga branscherfarenhet, affärssinne, analytisk förmåga och språkkunskaper. En tes som fanns innan enkäten genomfördes var att företagare med utländsk bakgrund skulle efterfråga språkkunskaper i lägre utsträckning än inrikes födda, då en större tolerans för bristande språk väntades finnas. Tvärtom visar resultaten att företagare som driver företag som har stor andel utrikes födda medarbetare anser att språkkunskaper är mer än tre gånger så viktigt som inrikes födda. Respondenten har inte kunnat ange vilket språk den sökande ska ha goda kunskaper i, men slutsatsen blir ändå att det är av stor vikt att kunna kommunicera på arbetsplatsen och med kunder. Sannolikt är de som är födda i utlandet, eller har medarbetare som är det, mer medvetna om de hinder som kan uppstå när man inte har ett gemensamt språk för att kommunicera, medan någon som är inrikes född säkerligen oftare tar språkkunskaper för givet. Mer om detta kom fram under djupintervjuerna som presenteras nedan.

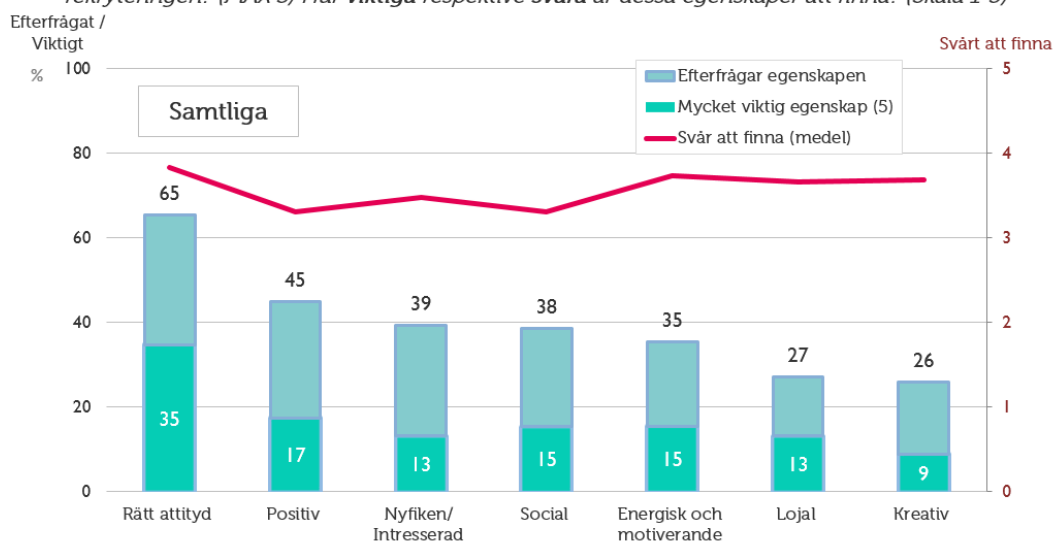
## Egenskaper

För de som jobbar med företagare, eller för den delen själva är företagare, är det tydligt att inställning och egenskaper hos den arbetssökande är av största vikt för att vara aktuell för rekrytering. I mindre företag är varje enskild individ av stor betydelse för företaget. Så länge rätt inställning, vilja och egenskaper finns är förutsättningarna goda för en lyckad rekrytering även om vissa formella krav saknas.

För att se vilka egenskaper företagen efterfrågar och värderar högst har respondenterna fått svara på vilka personliga och yrkesmässiga egenskaper de söker samt hur svåra de är att finna.

## Personliga egenskaper – betydelse och svårt att finna

Vilka personliga egenskaper har ni efterfrågat i samband med den senaste eller kommande rekryteringen? (MAX 3) Hur viktiga respektive svåra är dessa egenskaper att finna? (Skala 1-5)



Bas: Rekryteringsbehov, 3734 intervjuer

företagarna

**Figur 6.** Vilka personliga egenskaper har ni efterfrågat i samband med den senaste eller kommande rekryteringen? (MAX 3)

Gemensamt för företag i alla branscher är att *Rätt attityd* både är det som är mest efterfrågat bland personliga egenskaper och även det som är svårast att hitta. Vilka personliga egenskaper företagen efterfrågar varierar inte beroende på ortsstorlek, utan ser likadant ut över landet, vilket visar att utmaningarna inom detta område är rikstäckande.

De som lyckats tillföra rätt kompetens efterfrågar i något högre grad egenskaper som *Positiv* och *Social*, medan de som inte har lyckats oftare efterfrågar *Nyfiken/intresserad*. Detta tyder på att dessa faktorer kan vara avgörande för om en rekrytering blir av eller ej.

Efterfrågade personliga egenskaper skiljer sig relativt lite beroende på om företagaren är man eller kvinna, utöver att kvinnor som driver företag något oftare efterfrågar egenskapen *Energisk och motiverad*. Detsamma gäller företag med stor andel kvinnliga medarbetare. Skillnaden mellan företagare som är födda i eller utanför Sverige är något större, då något fler utrikes födda efterfrågar *Energisk och motiverad* och *Lojal*, medan inrikes födda något oftare efterfrågar *Rätt attityd* och *Positiv*. *Energisk och motiverad* är också extra viktig i företag med majoriteten utrikes födda medarbetare, medan *Rätt attityd* ligger 20 procent lägre än för företag med en majoritet inrikes födda.

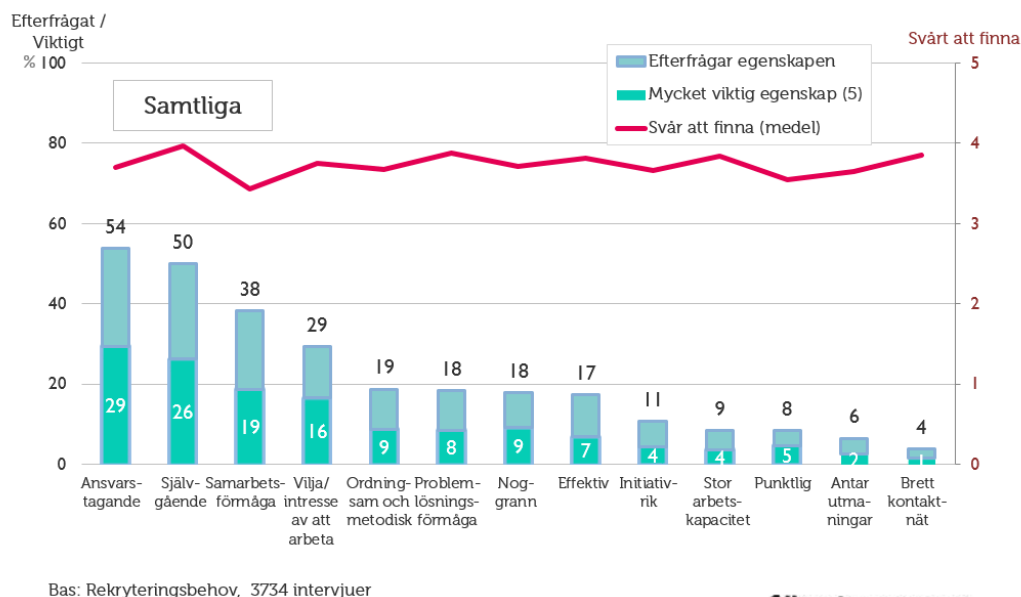
De företag som angett att attityder utgör ett mycket stort hinder för att hitta rätt kompetens har något oftare efterfrågat en person med praktisk yrkesutbildning. Detta belyser vikten av att under utbildningens gång rusta studenterna för yrkeslivet, vad som krävs och förväntas inom det yrke man utbildar sig till.

När det gäller **yrkesmässiga egenskaper** är det egenskaper så som *Ansvarstagande*, *Självgående*, *Samarbetsförmåga* och *Vilja/intresse av att arbeta* som anses vara viktigast. Detta är gemensamt för alla branscher och är samma oavsett ortsstorlek.



## Yrkesmässiga egenskaper – betydelse och svårt att finna

Vilka yrkesmässiga egenskaper har ni efterfrågat i samband med den senaste eller kommande rekryteringen? (MAX 3) Hur viktiga respektive svåra är dessa egenskaper att finna? (Skala 1-5)



företagarna

**Figur 7.** Vilka yrkesmässiga egenskaper har ni efterfrågat i samband med den senaste eller kommande rekryteringen? (MAX 3)

Kvinnor som driver företag söker i större utsträckning ansvarstagande individer och män söker oftare självgående och punktliga individer. Företag med en majoritet kvinnliga medarbetare utmärker sig i sin efterfrågan på ansvarstagande och samarbetsförmåga, jämfört med företag med lägre andel kvinnliga medarbetare. Utrikes födda företagare söker oftare samarbetsförmåga och vilja/intresse av att arbeta än inrikes födda, utöver detta är det begränsade skillnader i efterfrågan. I företag med stor andel utrikes födda (+90 procent) efterfrågas noggrannhet, effektivitet och brett kontaktnät mer än hos företag med lägre andel utrikes födda.

De som lyckats tillföra rätt kompetens har i högre grad efterfrågat *Samarbetsförmåga* och de som inte lyckats har efterfrågat *Självgående* och *Problemlösningsförmåga* i högre utsträckning.

Enkätresultaten tyder på att det är lättare att tillföra egenskaper så som *Positiv*, *Social* och *Samarbetsförmåga* och relativt svårt att tillföra egenskaper så som *Nyfiken/intresserad*, *Självgående* och *Problemlösningsförmåga*.

### Samlad bild

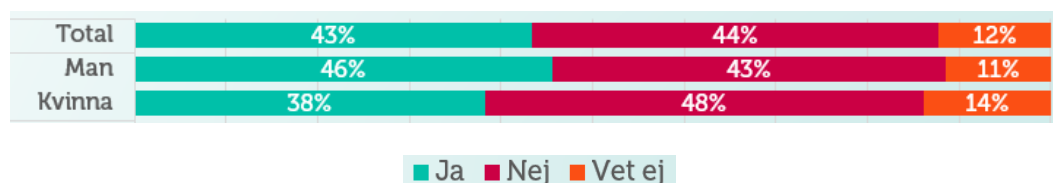
Vilka är då de enskilt största problemen kopplat till att hitta rätt kompetens vid rekrytering av nya medarbetare? Ovan har svaren redovisats utifrån respektive område, men hur ser det ut när alla delar vägs samman? Hur stort hinder utgör att hitta rätt utbildningsbakgrund eller erfarenhet jämfört med utmaningarna att hitta rätt egenskaper och förmågor? I diagrammet nedan visas alla faktorer som





## Kompetensutveckling

Enkätens avslutande del fokuserar på kompetensutveckling av befintlig personal och företagaren själv. I övergången från nyrekryteringsblocket undersöktes hur företagen upplever möjligheten att kompetensutveckla befintlig personal för att fylla kompetensbehovet, istället för att rekrytera ny personal. Detta för att lyfta kompetensutveckling som ett alternativ, men framförallt för att få en bild av företagets syn på och tilltro till kompetensutvecklingens effekter för företaget.



**Figur 9.** Anser du att befintlig personal skulle kunna ta sig an de arbetsuppgifter du söker ny personal till, med rätt kompetensutveckling?

Drygt 40 procent anser att deras befintliga personal skulle kunna ta sig an de arbetsuppgifter de söker någon till. Endast en tredjedel angav i början av enkäten att de vill kompetensutveckla befintlig personal de kommande 12 månaderna, men här är andelen något högre. Det visar på att det finns potential att höja medvetenheten och förbättra synen på möjligheterna kring kompetensutveckling.

Det är viktigt att ha med i analysen att de som svarar *Nej* på ovanstående fråga inte behöver ha en negativ syn på kompetensutveckling i sig. Svaret kan snarare belysa att behovet är kvantitativt, att det är antalet anställda som behöver utökas, snarare än att behovet är kvalitativt och att det är kompetensen hos de befintliga anställda som behöver utvecklas.

Män som driver företag är något mer positiva till möjligheten att en befintlig medarbetare kan ta sig an den tjänst de söker någon ny till. De som lyckats tillföra rätt kompetens är även de mer positiva. Andelen som svarar *Ja* ökar ju större andel kvinnor som arbetar i företaget. Detsamma gäller för ökande andel utlandsfödda medarbetare. Det är begränsade skillnader mellan inrikes och utrikes födda. Andelen *Ja/Nej* är relativt jämnt fördelade över branscherna, dock är andelen *Nej* något högre inom Företagstjänster och Informations- och kommunikationsföretag. Inom dessa två branscher är behovet av nyrekrytering och kompetensutveckling nästan lika stort, vilket kan innebära att de är vana att arbeta med just kompetensutveckling och väga det som ett alternativ till nyrekrytering.

Hur vanligt är det för småföretag att arbeta med kompetensutveckling? Relativt vanligt visar det sig då 3 av 5 kompetensutvecklar sin personal internt och knappt hälften med extern hjälp. Dock svarar nästan var tionde företag att de inte arbetar med kompetensutveckling för befintlig personal alls.

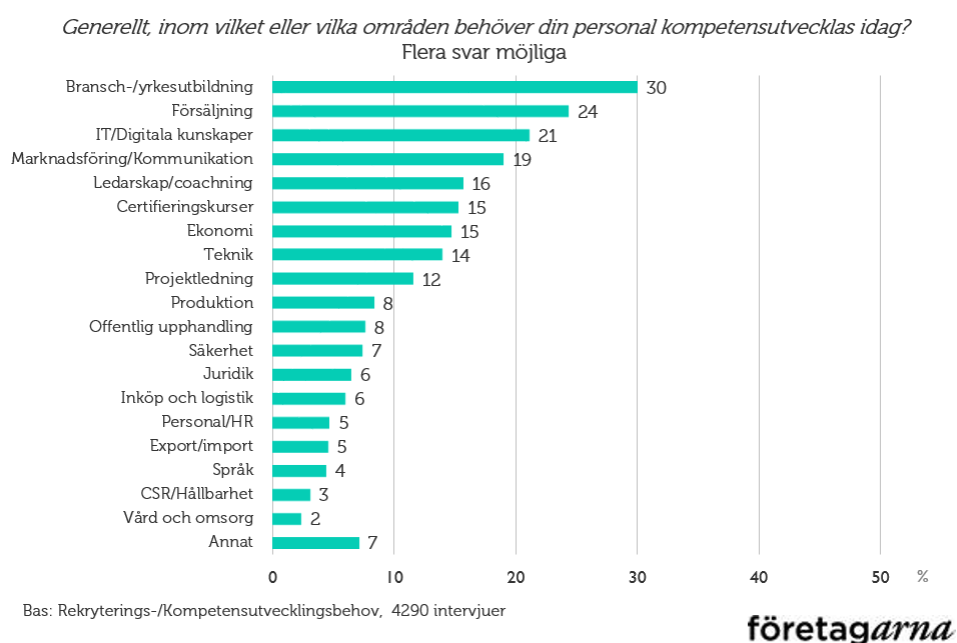
Kvinnor som driver företag använder sig något oftare av extern hjälp vid kompetensutveckling av personal. Detsamma gäller inrikes födda och företag inom Transport, Vård & Omsorg, Juridik och Ekonomi. Tillverkningsindustrin utmärker sig genom att 70 procent av all kompetensutveckling sker internt, vilket

är en relativt hög andel. Byggindustrin och Vård & Omsorg använder sig lika ofta av intern som extern hjälp vid kompetensutveckling.

## Kompetensutveckling för anställda

31 procent av företagen anger att deras befintligt anställda behöver kompetensutvecklas. Kompetensutvecklande insatser inom Bransch-/yrkesutbildning (30 procent) ligger i topp, vilket hör samman med den stora efterfrågan på bransch-kunniga personer samt att många yrken kräver kontinuerlig vidareutbildning för att kunna leverera den tjänst/produkt företaget är uppbyggt kring för att vara fortsatt konkurrenskraftig.

## Bransch-/yrkesutbildning samt försäljning områdena med störst kompetensutvecklingsbehov



**Figur 10.** Efterfrågan på kompetensutveckling för anställda.

I övrigt finns i stor utsträckning en koppling mellan branschernas verksamhet och efterfrågade utbildningar. Kompetensutveckling inom Försäljning är särskilt efterfrågat inom Handel, Transport och Besöksnäringen där 2 av 5 anser att de behöver vidareutbildning på området. Försäljningsförmåga är en av de mest efterfrågade förmågorna, även i andra branscher. Behovet av kompletterande utbildning inom IT/Digitala kunskaper är störst inom Informations- och kommunikationsbranschen, men även andra tjänstebanscher bedömer behovet som stort. Efterfrågan på kompetensutveckling inom Marknadsföring/Kommunikation är stort främst inom tjänstebanscher. Inom Byggindustrin är det främst Bransch-/yrkesutbildning och Certifieringskurser som är viktiga. Bland företag inom företagstjänster sticker utbildningar inom Ekonomi och Projektledning ut. Inom industrin är det utbildningar inom Produktion och Teknik som efterfrågas.

En del kompetensutvecklingsområden utmärker sig i form av skillnader mellan vad män och kvinnor som driver företag anser att deras personal behöver kompetensutvecklas inom. Teknik, Produktion, Projektledning, Certifieringskurser och Säkerhet är områden där män ser ett större behov än kvinnor. Kvinnor ser större behov inom Ekonomi, Marknadsföring/Kommunikation, Vård & Omsorg och Personal/HR. Dessa skillnader är sannolikt en spegling av vilka branscher och verksamheter som är mans- respektive kvinnodominerade. T.ex. är män överrepresenterade inom producerande företag medan kvinnor ofta är verksamma inom tjänsteföretag, vilket kan förklara skillnaderna i det identifierade behovet.

Det finns även skillnader mellan vissa kompetensutvecklingsområden utefter var i landet företagen är verksamma. IT/Digitala kunskaper och Projektledning blir viktigare närmare storstäderna. Medan behovet av Bransch-/Yrkesutbildning och kompetensutveckling inom Produktion blir större längre bort från storstäderna, allra störst är behovet på landsbygden. Även här kan resonemang föras att producerande företag är mer vanligt förekommande på landsbygden och mindre orter och att tjänsteföretag är mer vanliga i storstäderna, vilket leder till att behovet ser ut som det gör.

Vid jämförelse av behovet hos inrikes och utrikes födda finns mest likheter, men några områden skiljer sig åt. Det område som är mest intressant att lyfta är det angivna behovet av kompetensutveckling inom Språk. Även i detta fall blir det tydligt att utrikes födda ser att språk är ett viktigt område då nästan dubbelt så stor andel anger ett behov inom det området. Utrikes födda ser även ett större behov av kurser inom Ekonomi och Vård & Omsorg, medan inrikes födda ser ett större behov inom Certifieringskurser och Säkerhet.

Ju större företaget är desto större är behovet av kompetensutveckling inom Ledarskap/coachning och Projektledning. Företag med 1-4 anställda anser övergripande att behovet är lägre än större företag.

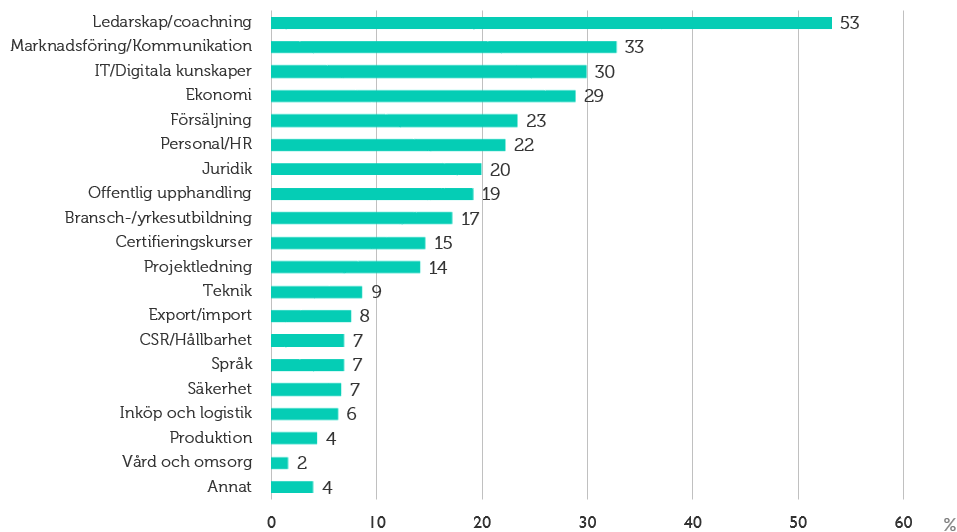
## Kompetensutveckling för företagaren själv

### **8 av 10 företagare vill kompetensutvecklas i sin roll**

Inom vilka områden anser företagaren själv att det finns behov av kompetensutveckling? Resultatet kring vilka områden företagaren själv utbildas inom skiljer sig främst på en punkt från de anställda – Ledarskap/coachning (53 procent). Att vara företagare innebär en rad olika typer av utmaningar, som i flera fall ligger utanför företagarens faktiska kompetensområde. Många blir företagare då de ser en affärsmöjlighet, är duktiga på ett område eller kanske ser ett behov de kan hjälpa till att fylla. Att de på köpet blir vd, ekonomichef, försäljningschef, personalchef etc. och den utmaning detta innebär, är det få som är tillräckligt rustade inför. Denna utmaning är något som företagare är medvetna om och enkätresultaten visar att insikten kring sin egen kompetensutveckling är relativt stor – hela 8 av 10 anser att de själva behöver kompetensutvecklas i sin yrkesroll.

## Ledarskap/coachning det område där man ser det största kompetensutvecklingsbehovet

*Inom vilka områden behöver du vidareutbilda dig/kompetensutvecklas?*



Bas: Eget kompetensutvecklingsbehov, 2974 intervjuer

**företagarna**

**Figur 11.** Efterfrågan på kompetensutveckling för företagaren själv.

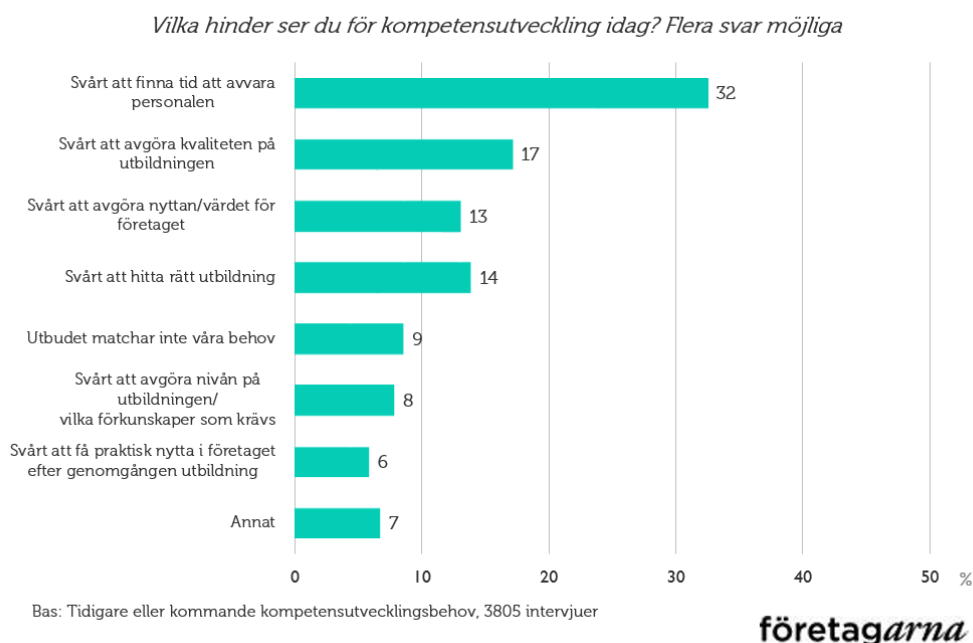
Högst anses behovet av egen kompetensutveckling vara inom Företagstjänster (76 procent) och lägst inom Tillverkningsindustrin (61 procent). Kvinnor och inrikes födda anser att behovet är något större än män och utrikes födda. Behovet är lika stort över landet.

Män vill vidareutbildas/kompetensutvecklas inom Juridik, Certifieringskurser, Projektledning och Teknik i högre utsträckning än kvinnor. Kvinnor vill i högre utsträckning kompetensutvecklas inom Personal/HR, IT/Digitala kunskaper och Ekonomi. Resultaten visar att Språk även är ett område som utrikes födda företagare för egen del vill kompetensutvecklas inom i högre utsträckning än inrikes födda. Företagare inom Handel vill i större utsträckning kompetensutvecklas inom Ledarskap/coachning och Marknadsföring/Kommunikation än övriga.

## Hinder för kompetensutveckling

Även om de flesta företag arbetar med kompetensutveckling i någon utsträckning visar resultaten tydligt att det finns ett stort behov, både för kompetensutveckling av företagaren själv och för företagets medarbetare. Detta tyder på att många företagare inte får till kompetensutveckling i tillräckligt stor utsträckning eller av tillräckligt god kvalitet.

### En av tre som bedömer att de har behov av kompetensutveckling, har svårt att finna tid för den



**Figur 12.** Hinder för kompetensutveckling.

Utrikes födda upplever att avgöra kvaliteten på utbildningen, nyttan för företaget och att det är svårt att hitta rätt utbildning som större hinder än inrikes födda.

Utmaningarna med att hitta utbildningar som matchar deras behov är störst för företag inom utbildningsbranschen, jämfört med övriga branscher.

Bristen på tid är ett stort hinder och är en utmaning som genomsyrar många småföretag. Sannolikt ligger flera parametrar i tidsbristen. Några faktorer som kan påverka är svårigheter att få tydlighet i kompetensbehovet, navigera i det stora utbudet och veta vilken nivå eller kurs som är rätt. Att inte veta vart svaren på dessa frågor finns kan resultera i många obesvarade frågor som tillslut summeras i en känsla av att inte ha tid.

De upplevda hindren för kompetensutveckling anges vara större på landsbygden och i mindre städer än i storstadsområdena. Geografin har alltså en påverkan på företagens upplevda möjligheter till kompetensutveckling. Bland annat hör det samman med att det i geografisk närhet finns begränsad tillgång på utbildningar och andra kompetensutvecklande insatser och att tiden som måste avvaras blir ännu större.

Att få bukt med dessa utmaningar är något som bland annat utbildningsbranschen arbetar med. Bland annat arbetas det mycket med olika typer av lärosätt, allt från kurser på en fysisk plats till webinarium, distansbaserat lärande och lärande på arbetsplatsen. De arbetar även med att utveckla modeller och processer för uppföljning för att försäkra att den nya kunskapen faktiskt kommer att användas på arbetsplatsen. Något som ämnar att skapa ytterligare värde och tydliggöra detta för kunden. Att utbildningsutbudet är enormt råder inga tvivel om, utmaningarna för småföretagare är snarare att hitta rätt utbildningar, avgöra kvaliteten på utbildningen, vilken nivå en viss kurs ska läsas på m.m. Utmaningen med brist på tid för företagare försöker mötas med att öka tillgängligheten till utbildningarna. Olika modeller för att kunna kompetensutvecklas och arbeta parallellt, finns och utvecklas ständigt. Läs mer i rapportens avsnitt Utbildningskartläggning, som är en övergripande analys av utbildningsmarknaden, dess aktörer, utbildningsformer, trender och utmaningar.

## Djupintervjuer (A)

Som ett komplement till den kvantitativa undersökningen har ett antal djupintervjuer genomförts. Dessa kvalitativa intervjuer utgår från frågorna i enkäten och syftar till att ge en djupare förståelse och inblick kring enkätfrågorna. Totalt har 14 företagare eller representanter för branschförbund intervjuats, 9 män och 5 kvinnor. Två av dessa har svenska som andraspråk. Djupintervjuerna baserades på frågorna i frågebatteriet för enkäten, med den stora skillnaden att besvarandet skedde i direkt kontakt med en person som även hade möjlighet att ställa följdfrågor som utmanade respondenten att tänka till och ibland omvärdera sitt resonemang bakom svaren.

13 av de 14 intervjuade vittnar om brist på lämplig arbetskraft. Utmaningarna med att hitta rätt kompetens varierar från svårt till omöjligt. Ofta ligger utmaningen i att hitta kompetens, någon som är utbildad och har erfarenhet från branschen. Andra problem är många företagares begränsade kompetens inom rekrytering. Företagares kompetens ligger inom ramen för det område de är verksamma inom, där de är goda kravställare och har god kompetens. Dock saknar de ofta strategi för att attrahera och rekrytera rätt kompetens. Arbetskraften söks ofta i snäva kretsar och utmaningar finns kopplat till att tydligt formulera de informella krav och egenskaper som krävs. Ett branschöverskridande mönster som träder fram under intervjuerna är utmaningen att hitta någon som vill arbeta, vill lära sig och som vill prestera fullt ut.

Ett företag inom handel beskriver situationen som sådan att de har många sökande, men stor genomströmning, vilket leder till ett fortsatt stort behov.

Arbetsmarknaden idag skiljer sig på många sätt från förr. En skillnad som kommer fram är att tjänster ofta är mer komplexa idag. Bland annat har en ökning av självgående arbete skett. Arbetsledare leder ofta flera projekt parallellt och är därmed ofta på annan plats, vilket innebär att de anställda måste kunna ta egna beslut, tänka självständigt och lösa de utmaningar som dyker upp under arbetet självständigt. Kundkontakter, journalföring och rapportering är en del av tjänster på alla nivåer idag – flera av de intervjuade uttrycker att det därmed finns få mindre kvalificerade jobb kvar.

Många företag saknar struktur, förmåga eller intresse av, att vara en första arbetsplats och förväntar sig fullfjädrad arbetskraft från dag ett. De som dock ofta anställer oerfarna och har rutiner för detta lyckas bättre med sin kompetensförsörjning. De ser fler steg i sin verksamhet, hur de kan utforma tjänsterna för att bygga vidare på och samtidigt få verksamheten att fungera. En bransch som utmärker sig här är Handel/Hotell & Restaurang som ofta har en högre förmåga att introducera, ge tydlighet och har inlärningsprocesser. De har även hög personalomsättning, vilket sannolikt har lett till en vana och mer strukturerade rutiner för introduktion.

Kvinnodominerade och mer heterogena branscher tycks generellt ha större HR-mognad och beredskap att arbeta med kompetensförsörjning än de homogenta



manliga. Skillnaden syns i djupintervjuerna mer beroende på bransch-generalisering snarare än individnivå för kvinnor jämfört med män.

## Utbildning

Under djupintervjuerna lyfts vikten av arbetslivserfarenhet, förståelse för arbetstid, lojalitet med medarbetare och produktion. Arbetsvilja, arbetsmoral, nyfikenhet och intresse av att lära är egenskaper som är avgörande för om en rekrytering blir av.

Brister i arbetsmognad och rena kunskaper efter praktisk gymnasieutbildning uttrycks av flera respondenter. Nivån på dessa behöver höjas, ökad branschkunskap hos lärarna, ökad samverkan skola-näringsliv är några av de saker som efterfrågas av företagen.

En tendens som kan urskiljas är att nöjdheten med elever från kortare eftergymnasiala program, YH och vuxenutbildningar är avsevärt mycket högre. Möjligen för att de eleverna gjort ett mer aktivt val, är mogna att ta yrkeslivet på allvar och har något mer erfarenhet och insikt i vad yrkesliv kräver i form av uthållighet och tempo. Urvalet görs också snävare och de som går utbildningen är motiverade.

Flera lyfter tankar på om allt krut verkligen ska läggas på gymnasieungdomarnas val eller om det är en ökad rörlighet högre upp i åldrarna som skulle lösa knuten. Om de som kommit in och fått de första årens erfarenhet av arbete generellt satsas på till bristyrkena lämnar de lediga platser efter sig på mindre kvalificerade jobb där nya ungdomar kan tillsättas. Det kan skapa cirkulation på arbetsmarknaden där de som kommit in och fått den första arbetslivserfarenheten kan gå vidare till mer avancerade tjänster och därmed lämna plats för de utan arbetslivserfarenhet.

Kritik uttrycks kring hur antalet utbildningsplatser bestäms, hur kraven för att komma in och vad som anses vara en bra nivå för att klara själva utbildningen, utan att stämna av med branscherna och hur deras behov ser ut och vad som krävs för att kunna arbeta inom yrket efter avslutad utbildning. Många är inte anställningsbara efter avslutad utbildning på grund av egen omognad och/eller för låg nivå på utbildningen.

Kritik lyfts också kring kopplingen mellan nationens behov och kommunernas val av utbildningar att erbjuda. Skolan styrs idag av skolbudgeten i respektive kommun, snarare än vad som behövs ur ett samhällsekonomiskt perspektiv och ungdomars efterfrågan styr mer än arbetslivets behov. Yrkesinriktade utbildningar är ofta mer kostsamma per elev och därmed mindre attraktivt att arrangera för kommuner, vilka därmed har en tendens att satsa mer på mindre kostnadskrävande teoretiska utbildningar. Ur ett nationalekonomiskt perspektiv är det dock gynnsamt med yrkesinriktade utbildningar då de nyexaminerade snabbt kommer ut i yrkeslivet och snabbt blir självförsörjande skattebetalare.

Ett ökat utvecklingsperspektiv under hela yrkeslivet kan ge öppningar till de mindre kvalificerade jobben. Ett återkommande mönster är förslag och lösningar som bygger på olika former av karriärstegar. Genom att dela upp uppgifter i mindre kvalificerade uppgifter med lägre krav på teknisk kompetens eller rutin,

och de som kräver mer av utföraren, kan mindre kvalificerade tjänster skapas. Företag inom handeln arbetar exempelvis med att den nyanställda får börja med enklare uppgifter längst bort från kunden medan de lär sig grunderna, kundnärvaro och kassa-arbete ökar sedan efterhand och då man är fullt verksam i hela butiken satsas kanske extra på dem som visar intresse för yrket och produkterna, antingen i form av de första stegen i en butikschefsutbildning eller genom nischade produktutbildningar för fördjupad kompetens. De intervjuade företagen är här små och stegen i en karriärstege måste tas relativt snabbt. De har inte utrymme för långa processer men ser ändå vikten av att under några veckor/månader gradvis öka innehåll i tjänsten tills alla har en gemensam grundnivå.

De branscher som visar på ett väl utvecklat tänk kring olika steg är främst de som har svåra problem med rekryteringsunderlag och därmed måste ta in personer med lägre kompetens och lära upp dem själva. Det används som ett sätt att lösa arbetskraftsförsörjningen och visar att en strategi för internkarriär och intern utveckling kan vara en framgångsfaktor. I de fall företagen saknar strategi för detta finns dock risken att kompetensen i företaget på sikt blir försämrad, då nya medarbetare inte har fått lära sig grunderna systematiskt.

Det har skett en glidning i uppfattningen om gymnasiets betydelse, både hos studenter och hos arbetsgivare. Förr var gymnasiet det sista och ett frivilligt steg för att bättra på sina chanser att få jobb, idag är det snarare en förlängning av grundskolan. Flera av de intervjuade beskriver att mognaden för entré på arbetsmarknaden hos unga upplevs komma senare idag än förr, att studenter vill resa eller studera vidare efter gymnasiet. De intervjuade företagarna och branschföreträdarna skiljer mellan olika ungdomar och definierar dem som ”de som verkligen vill jobba” och de andra. Det kan handla om skillnaden mellan de ungdomar som tidigt identifierar sig som självförsörjande och på väg in i yrkesliv direkt eller via vidare studier eller de som ser åren efter gymnasiet som några lugna år innan vuxenlivet tar vid på allvar. Det är dock viktigt att komma ihåg att den här typen av generaliseringar givetvis inte omfattar alla, utan snarare en tendens som identifierats för hela gruppen unga.

Flera branscher lyfter att det utbildas för få i deras bransch och de undrar om deras behov alls syns i det underlag som ligger till grund för de satsningar som görs på eftergymnasiala utbildningar och omskolningsinsatser? Tidigare undersökningar som bl.a. Företagarna genomfört visar att Arbetsförmedlingen används i mycket låg utsträckning av små företag. Därmed blir deras statistik missvisande gällande vilket behov som finns inom stora delar av näringslivet. Företag och drivna arbetssökande använder andra vägar än Arbetsförmedlingen, de hittar varandra via andra arenor så som bemanningsföretag, egna nätverk, sociala nätverk m.m. För de som testat att gå via Arbetsförmedlingen är erfarenheten att de inte matchas med relevanta arbetssökande utan enbart blir en del av den jobbsökandes statistik, att jobbet söks enbart för att arbetslöshetsersättningen baseras på att ett visst antal jobb söks per månad.

Även i de fall näringslivets behov är tydligt finns en inbyggd utmaning mellan näringslivets korta tidshorisonter och att det tar tid att gå de efterfrågade utbildningarna.

Lärlingsplatser/praktik kräver mycket av små företag. Handledare, kostnader för spill, långsammare tillverkning är exempel på sådant som lyfts fram. Inom många branscher tycks det enbart ses som kostnad. Dock utmärker sig företag i kvinnodominerade branscher genom att de i större utsträckning ser praktik som investering i framtida arbetskraft.

## Kompetensutveckling

Utbildning används av branscher med hög genomströmning som väg att attrahera och behålla arbetskraft. Flera vittnar om tydliga samband mellan framgångsrika företag i branschen och egen drivkraft att utbilda sig som företagsledare och sin personal.

Det finns olika syn på möjligheter och utmaningar med kompetensutveckling av personal för små jämfört med stora företag. En del menar att de små bär en stor belastning då de lär upp sin personal från grunden, vidareutbildar och ser till att den kan utföra jobbet fullt ut. Och att storföretag sedan går in och rekryterar över den kompetenta personalen då de har möjlighet att erbjuda en högre lön. Därmed får det lilla företaget börja om med att kompetensutveckla en ny person, vilket i längden blir väldigt kostsamt. En annan syn som framkommer är att det egentligen bara är de stora företagen som faktiskt har möjlighet att kompetensutveckla och vidareutbilda sin personal överhuvudtaget, då det anses vara för kostsamt och att man saknar rutiner/strategier för detta i mindre företag. Båda synsätten förekommer även inom en bransch vilket ytterligare tydliggör att uppfattningarna ser olika ut även för företag som är mer lika varandra.

Främsta källorna till vidareutbildning tycks vara leverantörer och branschförbund, men då ska man ha i åtanke att de flesta respondenterna representerar just branschförbund och jobbar med de här frågorna själva. Intervjuade företagare nämner även ALMI, universitet och fristående utbildare.

Företagen som intervjuats har starkt fokus på de närmaste affärerna och den konkreta leveransen, vilket innebär en förhållandevis kort tidshorisont i planering i verksamheten kopplat till kompetensbehovet.

## Vad efterfrågas hos dem man anställer?

Det är tydligt under djupintervjuerna att personliga egenskaper och förmågor blir allt viktigare och det som avgör om en arbetssökande får en tjänst och lyckas behålla den. Det som sticker ut är personens intresse för arbetet, att den är villig att lära sig nytt och utstrålar att den vill jobba. Basfaktorer som att man kommer i tid, kommer varje dag, kan hålla tempo och fulla dagar lyfts som de områden där det brister. Och då handlar det om "vanliga" ungdomar som är på väg in i arbetslivet med ordinarie lönesättning, inte personer med nedsatt arbetsförmåga och tillhörande lönebidrag. Förmåga att ta eget ansvar, eller kanske bristen på det, ses i på vilket sätt unga söker en tjänst och t.ex. sjukanmäler sig, om den gör det själv eller låter en förälder göra detta.

En spaning kopplat till detta är den kulturkrock som uppstår för unga mellan skola och arbetsliv. Tonen bland många unga inom ramen för skolan är likgiltighet. Det anses inte vara coolt att vara engagerad och visa stort intresse i

ett ämne, vilket innebär att många håller en jämn och nedtonad inställning till det mesta. När de unga då ska träda in i arbetslivet – där de förutsätts vara engagerade, visa en vilja att lära och ta initiativ – uppstår en kulturkrock. Här finns sannolikt en del av det som företagare upplever som brist på rätt attityd.

Det finns formella meriter och tydliga tekniska krav varierande mellan branscher, men ett återkommande mönster är att ju svårare att rekrytera ju mer villig, eller snarare tvingad, är man att tumma på de kraven och kompensera för det internt. De informella kraven på förmågor och egenskaper avpassade till branschen väger genomgående tyngre, förutom de fall då rena lagkrav tvingar att utbildning måste finnas på plats.

---

”Formella meriter kan i bästa fall avgöra om du får chansen att få jobbet – om du blir kvar avgörs av andra saker. Alltför ofta vet vi redan från början att de formella meriterna kan vi inte fylla fullt ut utan vi får börja kompromissa.”

---

## Att inkludera nyanlända

Inställningen till att rekrytera nyanlända är kluven – det ses som både en möjlighet och som något avlägset. Det främsta skälet till att det upplevs vara avlägset är språkkunskaperna, där man ser att det är svårt att kommunicera både på arbetsplatsen och gentemot kund utan tillräckliga kunskaper i svenska. Synen på hur viktigt goda språkkunskaper är var något som skiljde sig mellan enkätresultaten och resultaten från djupintervjuerna. I enkäten anger relativt få att språk är viktigt, men djupintervjuerna visar att det vid närmare eftertanke är av större vikt. Sannolikt tas det för givet i stor utsträckning att språkkunskaperna är goda. När man söker ny personal gör man det utefter en otalad ram och svarar på enkäten spontant utifrån denna föreställda bild. Djupintervjuerna har gett möjlighet att ifrågasätta denna bild och få företagaren att tänka efter, vilket lyfter fler nyanser i förhållningen till språk och nyanlända.

De som själva är flerspråkiga, har utländsk bakgrund eller har arbetsledare som är flerspråkiga har en lägre tröskel gentemot att anställa nyanlända med begränsade svensk kunskaper, så länge de utbildas i språket parallellt. De ser större möjligheter att skapa en organisation som är öppen för att lära upp på plats, där man allteftersom man lär sig språket bättre får ta större ansvar och växa in i den kompletta rollen i takt med att språkkunskaperna utvecklas. Nyanställda får börja med enklare delar av arbetet, utan kundkontakt, alternativt gå sida vid sida med någon som kan språket och utvecklas från det.

Det är dock inte enbart företagarens egen bakgrund som är avgörande för om nyanlända ses som potentiell arbetskraft. Snarare avgör hur uttalade strategier och modeller för inkludering av ny personal man har. Arbetsledare med invandrarbakgrund uppges däremot göra stor skillnad – de kan leda svensksvaga team, överbrygga interkulturella skillnader och kommunicera med både företaget och kunden.

Vuxna nyanlända med arbetserfarenhet som knäcker språkkoden blir snabbt attraktiva – kortare vuxenutbildning ger i många fall grundläggande branschkunskap och fungerar bra om den utformats i nära samverkan med näringslivet.

Ett annat orosmoln är de kulturella, standards- och erfarenhetsmässiga skillnaderna så som byggtekniker, receptkulturer och ovana vid svensk tradition och regelverk. Skrapar man lite på det framkommer dock att en vuxen och händig person, med viss yrkeserfarenhet och gott språk, ofta kan klara sig med en kortare omskolningsutbildning för att komma längre in i ett nytt hantverk.

Det kan hos många anas en underliggande ovana vid att arbeta i flerspråkiga miljöer och en rädsla för missförstånd med sämre kvalitet i leveransen som följd. Flera är öppna för snabbspår av olika slag, dock är det viktigt att de kombineras med språkträning och försäkran om faktisk formell kunskap. Validering är essentiell liksom att den nyanlända själv tar initiativ och visar hur den kunskap och kompetens är applicerbar i ett företags verksamhet.

## Kompetensöverföring (A)

Så gott som alla företag arbetar med intern kompetensöverföring i någon form. Intern kompetensöverföring inkluderar allt lärande som sker mellan kollegor på arbetsplatsen, oavsett om det sker strukturerat eller över fikabordet. Det handlar om överföring av kompetens under hela arbetslivet, mellan kollegor med olika erfarenhet eller uppgifter. Kompetensöverföring spelar en viktig roll vid generationsskiften, då det finns en stor vinning av att nya medarbetare tar del av de äldres kompetens och erfarenheter. Denna del handlar om både om kompetensöverföring vid generationsskiften så väl som arbetsplatsbaserat lärande mellan kollegor i en bredare kontext.

För att få en bättre bild över hur företagens interna kompetensöverföring ser ut, vilka strategier och eventuella hinder som finns, har ytterligare intervjuer genomförts med fokus på just detta. De som har intervjuats är sex företag med verksamhet i Dalarna och har 10-19 anställda. Hälften av företagen är tjänsteföretag och andra hälften är tillverkande företag. Två av företagarna är kvinnor och fyra är män.

Samtliga företag var överens om att lärande var en viktig del i företaget, att det är en pågående och naturlig del i arbetet. Genom att tillämpa gemensam problemlösning när utmaningar och problem av olika slag uppstår utvecklas medarbetarnas kompetens. Problemlösningsarbetet beskrivs som reaktivt, fokus ligger på att analysera och hantera de utmaningar som dyker upp när de väl gör det. Endast ett företag hade policys och mallar som stöd, men även i det fallet arbetade man främst reaktivt.

Företagen var även eniga om att medarbetarna får stor del av den kompetens de behöver genom arbetet, vissa med strukturerade metoder så som mentorskap, praktik eller arbete i par tillsammans med en mer erfaren kollega. Ett företag tillämpade även arbetsrotation för att bredda kompetensen hos varje individ för att öka flexibiliteten och minska sårbarheten för uppsägningar eller sjukdom. De företag som har både tjänstemän och arbetare hade en mer strukturerad rutin/process för tjänstemännen medan arbetarna i regel lärde sig genom att utföra det faktiska arbetet fast med stöd från en mer erfaren kollega.

Brist på tid anges vara det främsta hindret till att jobba med kompetensöverföring internt. Ett av företagen uttryckte önskemål om ekonomiskt stöd från staten för att kunna underlätta att avsätta tid och resurser till kompetensöverföring. Även bristande långsiktighet och framförhållning lyfts som utmaningar.

Flera av företagarna beskriver under samtalen ett liknande resonemang kring hur kompetensbehov uppstår; Vilka är våra mål? Vad för uppgifter behöver genomföras för att nå dessa mål? Vilka kompetenser behöver vi för att kunna genomföra dessa uppgifter? På detta vis bedöms vilka insatser som behöver genomföras i form av kompetensutveckling och rekryteringar. De kopplar starkt ihop kompetens med problemlösningsförmåga och lärande. Dock görs ingen direkt koppling mellan kompetensförsörjning och företagets konkurrenskraft. Även om kopplingen kan te sig självklar då man utan rätt kompetens inte kan

genomföra de uppgifter som krävs för att nå företagets mål. Detta visar på vikten av att lyfta upp kompetensfrågan på företagets agenda.

Det var endast ett av företagen som kopplade samman kompetens och konkurrenskraft. Företaget menade att deras framtid berodde på att de kunde behålla och förvalta sin spetskompetens inom sitt verksamhetsområde. Detta gjordes genom att rekrytera personer med högre kompetens än vad som krävs, med motiveringen att detta oftast leder till att individerna då utvecklar arbetsprocessen samtidigt som de utför arbetet. De andra företagen nämnde pris, hög kvalitet samt vackra och bra produkter som sätt att vara konkurrenskraftiga.

Teorin säger att kompetens utvecklas av sig självt. Detta stämmer i viss mån, då vi människor lär oss ständigt av vår omgivning, men lärandet och kompetensutveckling kan vara väsentligt mycket mer effektiv och meningsfull om rätt insatser görs. Människor utvecklas mycket snabbare om de utmanas och ges rätt möjligheter. Genom att medarbetare i företag försöker lösa uppgifter, som de inte har helt rätt kompetens för, så kommer de att utveckla sin kompetens samtidigt som de utför arbetet. Det är en mindre effektiv metod för att utveckla kompetens hos medarbetare, men eftersom det sker per automatik är det enkelt.

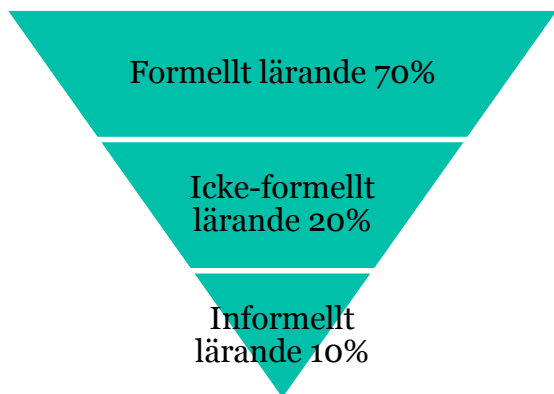
Intervjuerna visar att de flesta tillämpar ett praktiskt lärande, som utvecklas då individen utför arbete. Men även i de uppgifter där pararbete är möjligt tillsammans med en mer erfaren kollega.

Det är viktigt att försöka lyfta blicken och se långsiktigt på kompetensutveckling. Det företag som tillämpade arbetsrotation tog tillvara på fenomenet att kompetens utvecklas sig själv, men styrde detta på ett strukturerat sätt vilket både leder till mer stimulerade medarbetare och en flexibla och stabilare verksamhet.

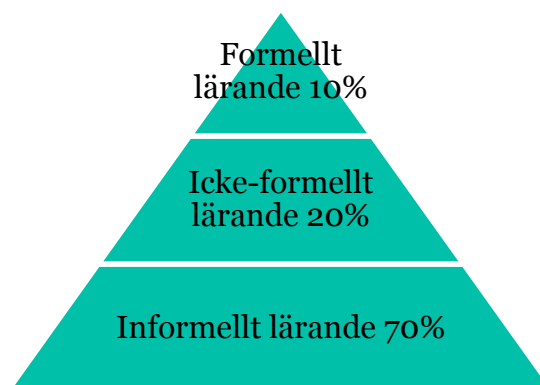
## Lärande och kompetensutveckling

Kompetens utvecklas på olika sätt. Formellt lärande inkluderar skolan, icke-formellt lärande sker utanför det formella utbildningssystemet och utgörs av bl.a. seminarier och studiebesök medan de informella lärandet består av övrigt lärande, mer eller mindre medvetet organiserade aktiviteter. Inläring sker ofta i tre block som utgör olika stor del; formellt lärande 70 procent, icke-formellt lärande 20 procent och informellt lärande 10 procent. Det visar dock att kompetens utvecklas bäst i helt omvänd ordning. Den mest effektiva formen för kompetensutveckling är informellt lärande 70 procent, följt av icke-formellt lärande 20 procent och sist formellt lärande 10 procent. Detta är även något som kommer fram under intervjuerna. Även om företagen inte fått teorin ovan beskriven svarar de på ett intressant sätt på frågan om vart deras medarbetares kompetens kommer ifrån. De fick skatta hur stor del som kommer från respektive inlärningsform och svaren har ritats in i en graf. Grafen visar nästan exakt samma fördelning som är den mest effektiva för kompetensutveckling.

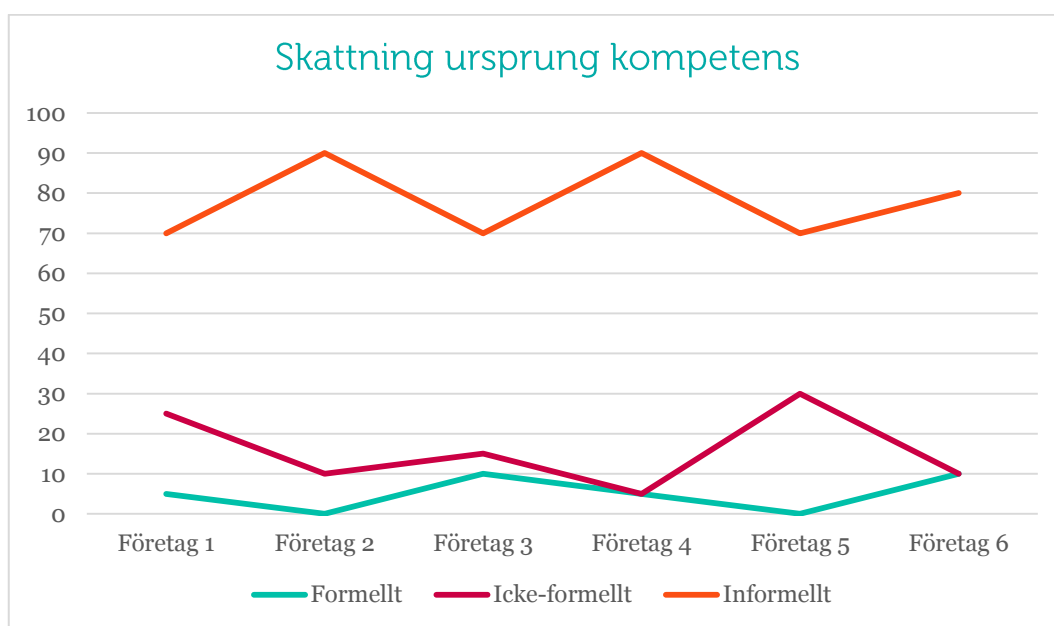




**Figur 13.** Traditionell uppdelning mest effektiv.



**Figur 14.** Teoretisk



**Figur 15.** Företagarens skattning om vart de anställdas kompetens kommer ifrån.



# Utbildningskartläggning (B)

## Introduktion

I denna del har en analys och kartläggning av marknaden för utbildning och kompetensutveckling genomförts. Syftet har dels varit att få en överblick av vilka aktörerna är, men även få en fördjupad förståelse för utbildningsbranschens utmaningar. Särskilt intressant är också hur utbildningsaktörerna ser på småföretag som kunder och om utbudet möter efterfrågan.

I enkätundersökningen (del A) anges att många företag har svårt att hitta rätt kompetensutvecklande insatser genom utbildning. Men av de utbildningar som efterfrågas mest bland företagare återfinns: Teknik, Ekonomi, Ledarskap/Coachning, Marknadsföring/Kommunikation, Försäljning, IT, Projektledning, Juridik och Branschspecifika utbildningar.

Omfattningen av denna undersökning avgränsas därför till utbildningar och aktörer som erbjuder kompetensutveckling inom dessa områden då de är mest relevanta.

Analysen har gjorts baserat på information på webben som kompletterats med intervjuer och samtal med utbildningsaktörer.

---

### **Frågeställningar:**

- *Vilka olika utbildningsformer finns det? Vilken form är vanligast och vilka trender finns?*
  - *Vilka typer av aktörer finns och hur ser deras utbud ut?*
  - *Hur ser förhållandet mellan utbud och efterfrågan ut? Finns det några vita fläckar?*
  - *Vilka utmaningar finns på marknaden och vilka kommer i framtiden?*
  - *Hur går det att underlätta för små företag att köpa/delta i utbildningar?*
- 

## Utbildningsformer

Det finns olika former av utbildning, där en grov första uppdelning är att skilja traditionell klassrumsutbildning från distansutbildning. De flesta av båda dessa utbildningsformer går att få dels som öppen utbildning och dels som företagsanpassad utbildning. De öppna utbildningarna går i regel på fasta datum vid en viss plats med ett standardiserat innehåll medan de företagsanpassade utbildningarna är mer flexibla i alla dessa avseenden. Oftast, med några undantag, erbjuder en aktör sina öppna utbildningar på en eller ett fåtal platser runtom i landet. Ofta sker detta i större städer där aktören har lokaler. Ibland är det även möjligt att delta i öppna utbildningar på distans.

Företagsanpassade utbildningar erbjuds över hela landet, förutsatt att utbildningen kan hållas i utbildningsköparens lokaler eller om det finns någon alternativ lokal att tillgå. Huruvida en aktör erbjuder öppna och/eller privata samt fysiska och/eller distansutbildningar varierar mellan olika aktörer och beror även på utbildningens innehåll. Exempelvis faller det sig naturligt att en Microsoft Excel-kurs fungerar bättre på distans än vad en ledarskapsutbildning gör, och erbjuds därmed oftare i ett webbaserat distansberoende format.

Klassrumsutbildning är den absolut vanligaste utbildningsformen. Denna form av utbildning är främst upplagd som föreläsningar, men även seminarier, lektioner och laborationer är vanliga inslag vid olika typer av klassrumsutbildningar. Den

främsta fördelen med klassrumsutbildningar är möjligheten till interaktion med föreläsare och andra kursdeltagare.

E-learning, som växer starkt på utbildningsmarknaden, är en metod där folk med hjälp av datorer eller andra elektroniska hjälpmedel utbildas utan att behöva närvara fysiskt. Uppenbara fördelar med e-learning är att utbildningsformen är mer flexibel eftersom det går att genomföra utbildningen utan att befinna sig på plats och i många fall när som helst.

Massive Open Online Course (härefter benämnd "MOOC"), är en variant på e-learning och är storskaliga öppna nätkurser som kan läsas av många kursdeltagare och är i de flesta fall gratis. Redan år 2002 började MIT publicera föreläsningar på nätet, vilket ses som en föregångare till dagens MOOC. MOOC introducerades år 2008 och har sedan dess växt. Det finns andra e-learningplattformar som kan liknas vid MOOC, exempelvis Khan Academy som har gratisvideor till utbildningar inom framför allt matematik, naturvetenskap och ekonomi.

Blended learning är en blandning av klassrumsutbildning och e-learning. Det är en utbildningsform som blir allt större, både i Sverige och i övriga norra Europa. I praktiken innebär blandningen exempelvis att man har förberedande uppgifter eller föreläsningar att på egen hand gå igenom via nätet innan eller efter ett fysiskt tillfälle.

Det flippade klassrummet är en typ av blended learning, med tonvikt på att använda digitala verktyg. Precis som namnet antyder slopas de traditionsenliga klassrumsföreläsningarna till förmån för webbaserade genomgångar som hemläxa, vilket ger utrymme för mer laborativt arbete och interaktion mellan kursdeltagare och lärare när det väl är dags att träffas. Fördelar med blended learning är att man dels får flexibiliteten och tidseffektiviteten från e-learning, men även interaktion och nätverkande från klassrumsutbildningen.

## Trender

Enligt de intervjuade företagen och utbildningsbarometern, en rapport utgiven av utbildning.se, är öppna utbildningar fortfarande det vanligaste formatet. Men företagsanpassade utbildningar växer snabbare. I rapporten Utbildningsbarometern 2015 kategoriseras utbildningstyper som antingen öppna utbildningar, e-learning eller företagsanpassade utbildningar. På frågan "Vilken är den populäraste leveransformen för ert utbildningsföretag?" ser fördelningen ut som följande; Öppna utbildningar (48 procent), Företagsanpassade utbildningar (39 procent) och E-learning (13 procent).

E-learning växer stadigt i Sverige. Enligt många av de intervjuade utbildningsföretagen är även blended learning en växande marknad; det ter sig ganska naturligt att en växande marknad för e-learning korrelerar med en växande marknad för blended learning. Kombinationen av ett stressigt samhälle där folk har mindre tid samtidigt som hög kvalitet eftersträvas är sannolikt en bidragande orsak att blended learning blir en alltmer viktigare utbildningstyp.

Det sker även en utveckling i hur utbildningsföretag förhåller sig till kunden och hur de går tillväga när de blir anlitate. Det finns dels de som använder sig av helt standardiserade utbildningspaket, plockar ”Utbildning 1a” från hyllan och levererar den. Dels finns de som vid första kontakten ställer en rad frågor till kunden om deras verksamhet, vad de förväntar sig få ut av kursen, hur den nya kunskapen ska användas i verksamheten etc. Utifrån detta skraddarsys sedan utbildningen, för att ge bästa möjliga värde för kunden och därmed i förlängningen bättre konkurrenskraft för utbildningsföretaget.

Branschen vet att en stor utmaning för kunderna är att integrera den nya kunskapen på rätt sätt i den dagliga verksamheten. Det är vanligt förekommande att utbildning genomförs, men att verksamheten inte tar tillvara på den nya kompetensen på rätt sätt. Därför sker även en utveckling inom branschen mot att på olika sätt hjälpa kunderna med detta. Utbildningsföretagen tar därmed ett större ansvar för att säkerställa kvalitet och uppfattat värde av den kompetenshöjande insatsen. Något som är positivt både för kunden och ökar deras benägenhet att återkomma.

I takt med att utbildningsbranschen utvecklas både i utbildningsformer och digitala lösningar ökar tillgängligheten. Detta möjliggör för fler att ta till sig informationen och utveckla sin kompetens. Större valmöjligheter och flexibilitet i lärandet möjliggör för funktionsnedsatta på sina villkor. Digitaliseringen av utbildningsbranschen medför även större möjligheter för företag på landsbygden som av geografiska skäl har svårt att kompetensutveckla sin personal i önskad utsträckning. Det finns en poäng med att utreda möjligheterna att utforma någon typ av smörjmedel som möjliggör för företag på mindre orter att få bättre tillgång till utbildning även på plats.

## Utbildningsaktörer

När en företagare väl identifierat ett område där företaget behöver utbildning samt bestämt sig för vilken utbildningsform som passar organisationen och ändamålet, är det dags att hitta en lämplig aktör. Följande grupper av utbildningsaktörer är identifierade som relevanta: universitet och högskola, yrkeshögskola, folkhögskola samt fristående privata aktörer. Alla dessa erbjuder utbildningar till företag på olika sätt. I dagsläget är det absolut vanligast att företagare köper utbildning från en privat aktör, och det är också där det absolut största utbudet finns.

## Universitet och Högskola

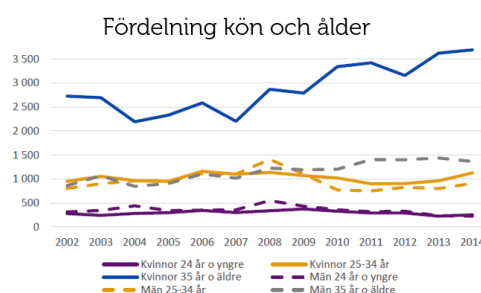
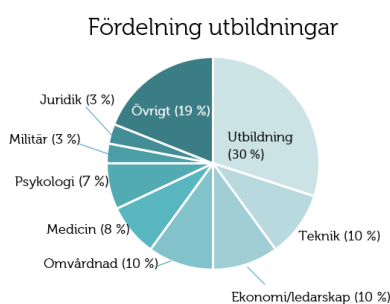
Som anställd går det att, precis som för alla andra, söka kurser via universitet och högskola. Enligt Riksrevisionen (rapporten Det livslånga lärandet) har antalet yrkesverksamma studenter på universitet och högskola växt från 17 000 till 50 000 år 2013. För att sätta detta i perspektiv hade siffran varit 27 000 istället för 50 000 om antalet yrkesverksamma studenter hade ökat i samma takt som det totala antalet studenter. Yrkesverksamma studenter definieras här som att man är minst tre år efter gymnasial examen och varit på arbetsmarknaden under samma år. Några uppenbara felkällor är alltså att personerna kan ha hamnat utanför arbetsmarknaden igen eller att utbildningen inte alls är tänkt som

kompetensutveckling för befintlig tjänst. Trots det är den tydliga ökningen troligtvis kopplad till en ökad efterfrågan av kompetensutveckling av anställda. Värt att notera är att i dessa siffror är uppdragsbildning, som behandlas nedan, inte inräknat.

Uppdragsutbildning är en utbildningsform som finns på alla universitet och högskolor runtom i landet och är skapad som en av flera vägar som möjliggör vidareutbildning av yrkesverksamma. Denna typ av utbildning finansieras inte statligt. Uppdragsbeställaren betalar istället en avgift för att delta. Mycket ansvar i utformning och prissättning av uppdragsutbildningar ligger hos de enskilda lärosätena, vilket leder till att utbudet och dess kvalitet blir varierande. Även utbildningsformer varierar mellan lärosätena men många erbjuder såväl fysiska som webbaserade utbildningar.

En uppdragsutbildning beställs av ett företag eller en organisation och anpassas efter beställarens behov. Det är vanligt att utbildningen utgår från en befintlig kurs, men i vissa fall tas helt nya kurser fram för att tillgodose behovet. Ofta anpassas en kurs till beställaren och arrangören baserar utbildningen på ett relevant case taget från företaget. Det vanligaste är att kurser som omfattar 7,5 högskolepoäng, vilket motsvarar en halv termin på halvfart, beställs och genomförs på hel-, halv- eller kvartsfart.

Den totala omsättningen för uppdragsutbildningar har varit relativt konstant sedan år 2002 och uppgår till cirka 1,4 miljarder kronor. Av dessa 1,4 miljarder står svenska företag enbart för cirka 14 procent; en stor del av uppdragen köps av organisationer inom offentlig sektor. Omsättningen på 1,4 miljarder kan sättas i relation till de privata aktörernas omsättning, som totalt uppgår till cirka tio miljarder kronor. Detta visar att universitet och högskola står för en betydande andel av omsättningen i dagsläget, men att det inte är en vanlig form bland privata företag.



**Figur 16:** Fördelning av utbildningsområde inom uppdragsutbildningar

**Figur 17:** Fördelning av ålder och kön på uppdragsutbildningar

I figuren till vänster ses fördelningen av utbildningsområde, baserat på antal kurser och i figuren till höger ses fördelningen av ålder och kön inom uppdragsutbildningar. Det är tydligt att kvinnor, framför allt i åldern 35 år och äldre, i större utsträckning än män utbildas inom uppdragsutbildning. Detsamma gäller de verksamma som utbildas genom universitet och högskola men inte genom uppdragsutbildning, där 71 procent är kvinnor. Tittar man på hur

fördelningen ser ut bland utbildningsområden är det rimligt att anta att könsfördelningen till stor del ser ut som den gör på grund av att utbildningsbranschen, som är kvinnodominerad, står för 30 procent av utbildningarna och omvårdnadsbranschen kommer på en delad andraplats med tio procent av utbildningarna.

Lärosätena själva är relativt ense om att uppdragsutbildningar medför samhällsnytta genom att föra ut forskning direkt till näringslivet. På samma sätt möjliggörs utbyte där akademien och forskningen kan ta del av verkliga case från företag. En annan fördel med kompetensutveckling genom högskolorna är att den geografiska spridningen är relativt bra. Det är Företagarnas erfarenhet att ett välkänt och bra varumärke/utbildningsleverantör är det viktigaste när utbildning söks, vilket generellt bör vara en fördel för universitet och högskolor. Denna uppfattning stöds av Utbildningsbarometern. En annan viktig faktor enligt många kursdeltagare är att få någon typ av diplom, certifiering eller bevis efter avslutad utbildning, vilket högskolepoäng som vissa uppdragsutbildningar genererar kan fungera som.

Det finns en del svårigheter med uppdragsutbildningar och generellt med fortbildning på universitet och högskola. En kritisk nackdel med uppdragsutbildningar i dagsläget är bristande flexibilitet. Flera universitet och högskolor menar att uppdragsbeställare ofta vill ha utbildningen genomförd så fort som möjligt. Detta är ett krav som är svårt för universitet och högskolor att möta, då det är svårt att tillsätta personal på utbildningar direkt eftersom deras anställda redan arbetar heltid med ordinarie utbildningar. En annan nackdel är att det enligt många lärosäten är otydliga direktiv och incitament för att bedriva uppdragsutbildning, vilket i vissa fall troligtvis påverkar utbudet och kvaliteten.

## Yrkeshögskola

Yrkeshögskolan är en utbildningsform där arbetsmarknaden involveras mycket aktivt i såväl upplägg som genomförande. Det finns flera utbildningsområden inom yrkeshögskolan där tekniska och praktiska utbildningar dominerar. Men det är även vanligt med teoretiska utbildningar t.ex. ekonomiutbildningar på yrkeshögskolan.

En väsentlig skillnad från universitet och högskola är att det i dagsläget inte är möjligt att ta enstaka kurser på en Yrkeshögskola. Ur ett kompetensutvecklingsperspektiv är detta problematiskt, då det sannolikt ofta räcker med en eller ett par enstaka kurser för att utbildas inom det utbildningsbeställaren önskar. För att ge ett konkret exempel: en ny teknik eller ett certifikat för hisstekniker som alla inom branschen måste eller bör kunna ta blir aktuell. Därför tillkommer en kurs med just den här tekniken/certifikatet till YH-utbildningen för hisstekniker. En person som redan är verksam inom branschen kan i dagsläget inte komplettera med en kurs inom den nya tekniken på yrkeshögskolan. Regeringen har identifierat detta problem och har därför lämnat in en promemoria ”En stärkt yrkeshögskola – ett lyft för kunskap”. I promemorian är ett av förslagen just att det ska bli möjligt att delta i enstaka kurser på yrkeshögskolan, vilket ur ett kompetensutvecklingsperspektiv skulle vara positivt av tidigare nämnda anledningar. En annan relevant problematik som promemorian belyser är att det i dagsläget krävs en regional relevans för att

Myndigheten för yrkeshögskolan (MYH), som är den statliga myndighet som beviljar finansiering till yrkeshögskoleutbildningar, ska kunna bevilja en aktör att hålla en viss utbildning. Exempelvis kan en aktör bli nekad att hålla en utbildning som efterfrågas på den svenska arbetsmarknaden om efterfrågan inte är i samma region som uppdragshållaren.

MYH menar att en brist i dagsläget är hur YH-utbildningar bestäms och dimensioneras. I dagsläget baseras utbildningarna till stor del på så kallade regionala kompetensplattformar och i samarbete med branschförbunden. De regionala kompetensplattformarna är till för att analysera vilka kompetenser och utbildningar som behövs på arbetsmarknaden inom en region. En kombination av otydliga beskrivningar av vad plattformarna skulle innehålla och brist på tillförda medel har lett till att kompetensplattformarna blivit olika inriktade och av varierande kvalitet i olika regioner. Sedan 2013 har Tillväxtverket haft i uppdrag att vidareutveckla dessa, vilket också skett i varierande grad mellan de olika regionerna. I dagsläget uppger många branschförbund bara nationella behov på två års sikt, medan MYH hade föredragit en mer regional behovsanalys och med en längre tidshorisont, för att underlätta i arbetet med yrkeshögskolan.

Även på yrkeshögskolan kan företag och organisationer beställa uppdragsutbildningar, på liknande sätt som på universitet och högskola. Utbildningsbeställare kan beställa hela YH-utbildningar eller bara delar av dem och få upplägget anpassat efter beställaren. Genom en uppdragsutbildning går det med andra ord komma åt enstaka YH-kurser, med skillnaden att uppdragsutbildningar kostar. Enligt MYH deltog 100-150 personer i uppdragsutbildningar under 2015, men det finns resurser för många fler. Vid en beställning går det till så att företaget kontaktar en aktör som erbjuder yrkeshögskoleutbildning och anmäler intresse för en uppdragsutbildning. Efter det ansöker aktören till MYH för att få beviljat att hålla i utbildningen. Hittills har MYH aldrig tackat nej till en ansökan, vilket tyder på att det finns outnyttjade resurser. MYH menar att yrkeshögskolorna generellt är dåliga på att marknadsföra sina uppdragsutbildningar, vilket är synd då dessa i många fall troligtvis fungerar bra som kompetensutveckling. Bristande marknadsföring av uppdragsutbildningarna är troligtvis en anledning till att det är så ovanligt med dessa.

## Folkhögskola

Folkhögskola är ytterligare en aktör där vuxna utbildar sig. Där är kursområdena främst estetiska kurser, hälsa/miljö/natur, internationellt/språk, media/kommunikation och människa/samhälle/religion. Generellt är detta områden som inte är lika relevanta för denna studie som andra aktörers utbud. Däremot har det i Kompetensbarometern visat sig att företag som består av utlandsfödda värderar språkutbildningar högt. När det gäller dessa kan det vara värt att titta ytterligare på Folkhögskolans möjligheter att bidra till en fungerande kompetensförsörjning till Sveriges småföretag.

## Privata aktörer

Här återfinns det mest intressanta segmentet av utbildningsaktörer, med en marknad bestående av många aktörer över hela landet. Enbart sett till kvantitet



så finns det definitivt tillräckligt med privata aktörer för att täcka alla de kursområden som enligt Kompetensbarometern efterfrågas. Det stora utbudet kan i vissa fall snarare göra det svårt att särskilja alla olika aktörer och utvärdera vilken som lämpar sig bäst för ändamålet. Utbildning.se, som i dagsläget är den största sökportalen för företagsutbildningar, listar över 300 aktörer. Även om det är den största portalen finns det med största sannolikhet en hel del aktörer som inte finns med där. Totalt är marknadsstorleken för företagsutbildningar, exkluderat universitet och högskola, cirka 10,8 miljarder kronor enligt Almega utbildningsföretagens årsredovisning 2015.

Trots att det aggregerat sett finns ett större utbud av aktörer än vad som kan anses vara nödvändigt, ser det inte riktigt likadant ut geografiskt. Ett av flera exempel är att det finns extremt få marknadsföringskurser som går i Norrland. För att få tillgång till ett bredare utbud av aktörer är företag lokaliserade norrut ofta tvungna att ta sig till Stockholm. Inom andra områden, teknik exempelvis, finns det så pass många aktörer att det ofta finns en handfull i varje landskap. Med det sagt finns det såklart ingen garanti att dessa kurser är lämpade för organisationen, utan för att få hela utbudet är det ofta kurser i Stockholm som gäller.

Lyckligtvis erbjuder väldigt många aktörer e-learning, vilket underlättar för företag som befinner sig utanför storstäder att köpa in utbildning. Företagsanpassade utbildningar är också en typ som gör det möjligt för företag runtom hela landet att köpa in utbildningar. Enligt många av de intervjuade företagen köper mindre företag i regel platser på öppna utbildningar snarare än företagsanpassade. Det finns troligtvis flera anledningar till detta, men i grund och botten handlar det om att det i många fall blir en för dyr investering för små företag. I regel är det dyrare att beställa en skräddarsydd utbildning där utbildningsarrangörerna dessutom åker till beställarens lokaler. När det gäller företag med färre än tio anställda är det också ofta en, max två till tre personer, som arbetar inom samma område. Det är lätt att förstå att det är mer värt för ett företag som kan utbilda 50 personer inom samma område än ett som kan utbilda en till två personer att köpa företagsanpassade utbildningar.

När det kommer till marknadsföring och att nå ut till nya kunder är det mycket fokus på att styra trafik till hemsidan. Digital marknadsföring genom Google ads, mejlutskick och liknande är det absolut vanligaste. Ytterligare en problematik när det kommer till mindre företags behov av kompetensutveckling finns när det gäller just aktörernas marknadsföring. En stor andel av företagen som blivit intervjuade menar att det är väldigt sällan som företag med färre än tio anställda köper utbildningar från dem. Det finns därmed stora utmaningar för utbildningsaktörer att nå målgruppen småföretag. Vidare poängterar flera aktörer att de själva inte gör några som helst insatser för att locka mindre företag, då det i princip skulle kosta lika mycket resurser att försöka inbringa en kund med fyra anställda som att göra en riktad insats för att locka en stor koncern med flera hundra anställda.

En av svårigheterna företagare och utbildningsköpare i allmänhet uttryckt är att hitta rätt kurs i bruset av alla kurser inom liknande områden. Samtidigt anger många i vår undersökning att ett välkänt varumärke eller namn som håller i utbildningen är viktigt för kvalitetssäkringen. Två relevanta parametrar när det

gäller att hitta rätt kurs är dels att försäkra sig om kvalitet och dels att veta vilken nivå på kursen som är lämplig. Detta visar utbildning.se:s undersökning Utbildningsbarometern där 55 procent anger att en tydlig och informativ kursbeskrivning är viktigast när man söker en utbildning. Gällande kvalitet är ett enkelt sätt betygssättning och recensioner, vilket finns på flera utbildningsarrangörers hemsida samt på utbildning.se:s portal. Att betygssätta en kurs direkt efter den är utförd är inte nödvändigtvis det bästa, utan det mest relevanta bör vara hur effekten av kursen märks på företaget eller kursdeltagaren några månader efter genomförd kurs. Detta är något utbildning.se och SAUF i ett samarbete försöker lösa genom att skapa generiska utvärderingar, dels för att mäta kursdeltagarens reaktion och lärande men även genom att mäta utbildningsköparens, själva företagets, nytta av kursen. Många aktörer erbjuder olika nivåer på kurser. I dagsläget existerar inget universellt system för gradering, utan det är upp till varje utbildningsarrangör hur kursernas svårighetsgrad och innehåll ska kommuniceras. Det absolut vanligaste bland intervjuade företag är att de lägger fokus på att noga beskriva kursinnehållet och har en kursrådgivare som går att kontakta för att få vägledning..

## Utmaningar för utbildningsbranschen

Många av de intervjuade utbildningsföretagen är inne på den alltmer digitaliserade världen när det gäller utmaningar i branschen. Det är från två olika perspektiv digitaliseringen nämns som utmaningar som är viktiga att förhålla sig till för att kunna fortsätta konkurrera. Dels blir det viktigare att erbjuda kurser, eller åtminstone delar av kurser, via nätet. Dels anser många att det också börjar bli viktigt att snabbare anpassa innehållet eftersom det inom de flesta områdena successivt kommer ny teknik att ta hänsyn till. Det snabba omvandlingstrycket på arbetsmarknaden innebär att det kommer nya typer av arbeten, samt att vissa tidigare arbeten till högre grad blir automatiserade och robotiserade. Samtidigt som detta bör tas i beaktning är det flera aktörer som poängterar att det är viktigt med respekt för potentiella kunders tekniska mognad. Det finns fortfarande många företag som inte utvecklats särskilt mycket digitalt, och föredrar därför mer klassiska utformningar.

Flera aktörer ser också stora utmaningar i att få anställda att utbilda sig överhuvudtaget. Det är svårt för många att finna tid och utbildning kommer långt ner på prioriteringslistan. I och med att det dyker upp allt fler gratisutbildningar existerar det också utmaningar i att hitta kunder som är villiga att betala för utbildningar. Detta gör att företagen måste lyckas skapa värde i sina kurser och förmedla detta på rätt sätt.

## Utmaningar efter genomförd utbildning

Efter en genomgången utbildning är en stor utmaning för företagen att ta tillvara på den nya informationen, omvandla det till kompetens samt integrera denna i arbetet. Att lyckas med det är en nyckel till att utbildningen ska upplevas som värdefull. Om man misslyckas med det är risken stor att både den som gått utbildningen och ansvarig chef upplever insatsen i form av både tid och pengar som meningslös, vilket minskar viljan att genomföra nya utbildningar. Denna



utmaning är något som utbildningsbranschen är väl medveten om och arbetar för att bidra till att lösa. Olika metoder används för att underlätta integrationen av nya kunskaper så som att deltagarna efter genomförd utbildning ska utföra vissa uppgifter och rapportera dessa vid ett avslutande kurstillfälle. Även vikten av engagerade ledare på arbetsplatsen betonas och att den nya kunskapen får utrymme att användas.

### Slutsatser utbildningskartläggningen

Det blir allt vanligare med e-learning och webbaserade inslag i utbildningen. Blended learning, som är en kombination av klassrumsutbildning och e-learning, är vad många menar är det hetaste fenomenet. Från företagets perspektiv behövs alla utbildningsformer, men mycket inslag av e-learning är ett bra sätt att motverka problemen företagare har med att avsätta tid för utbildning.

Utbudet av utbildningsarrangörer för företag är stort, och sträcker sig över såväl offentlig som privat sektor. Universitet och högskola samt yrkeshögskolan är stora offentliga aktörer som erbjuder kompetensutveckling för företag genom uppdragsutbildningar. De privata aktörerna är betydligt fler och omsätter ungefär 10 gånger mer än vad universitet och högskolor gör inom företagsutbildningar. Efter att ha kartlagt aktörerna är en slutsats att så som utformningen ser ut idag är flexibiliteten i de privata utbildningsaktörernas erbjudande att föredra för de allra flesta företag, inte minst småföretagen.

Den stora utmaningen ligger inte heller i att hitta rätt utbildningsaktör för rätt utbildningsområde, utan det är snarare i geografin det finns vita fläckar på marknaden. Mindre företag som har långt till storstäder har sannolikt svårt att åka på öppna utbildningar. Dessutom är det svårt för dem att köpa in anpassade utbildningar till deras orter. Ett eventuellt sätt att delvis kunna lösa det här problemet är att försöka samordna utbildningar på mindre orter. Flera mindre företag, exempelvis med hjälp av branschförbund, skulle kunna beställa utbildningar tillsammans. Att e-learning utvecklas är också något som delvis kan motverka detta problem.

När det gäller universitet och högskola finns det absolut potential på längre sikt, men som det ser ut idag är det inte väl anpassat till mindre företag. Sett ur ett regionalpolitiskt perspektiv kan utvecklingen uppdragsutbildningar åt mindre företag troligtvis förstärka kopplingen mellan akademien och näringslivet en hel del. Att genom politik göra förändringar för att motverka den bristande flexibiliteten i dagens uppdragsutbildningar skulle skapa en helt ny dimension i utbildningsbranschen i form av hårdare konkurrens mot de privata aktörerna. Detta är något som skulle kunna gynna vissa mindre orter och lärosäten som saknar närvaro från yrkeslivet i akademien. Yrkeshögskolans kapacitet är något som kan utnyttjas till högre grad och bör finnas med som alternativ som kompetensutvecklingstjänst.

Ur ett jämställdhetsperspektiv verkar utbildningsbranschen vara relativt jämställd. Det är tydligt att det inte är svårare att hitta utbildningar för kvinnodominerade yrken än för mansdominerade yrken. Både när det gäller uppdragsutbildningar och utbildningar från den privata sektorn är det en majoritet kvinnor som utbildas. Detta fenomen beror med största sannolikhet på

att inom kvinnodominerade branscher som exempelvis vård- och utbildningssektorn är det naturligt och ibland obligatoriskt att vidareutbildas.

För företagare är det, utöver möjligheten till e-learning, positivt med internets utveckling och möjligheten att sprida utbildning. Att MOOC och liknande typer av utbildningar blir allt vanligare är dels positivt för att det ger möjlighet till gratis utbildning, men även för att det ställer högre krav på utbildningsarrangörernas utbildningar. De måste leverera ännu bättre innehåll på utbildningarna för att skapa tillräckligt värde för att få köpare. Ett annat exempel på ny gratis utbildning är Googles digitala akademi, där flera kurser inom digital marknadsföring erbjuds till vem som helst utan någon kostnad. Gratis utbildning på nätet förefaller som ett perfekt första steg för att kompetensutveckla småföretagare, men i dagsläget är det troligtvis många som inte ens känner till möjligheten. Att locka företagare att testa sådana utbildningar skulle också kunna skapa intresse för att köpa ytterligare utbildningar framöver.

Som avslutning kan utbildningsmarknaden sammanfattas som en marknad där utbud och efterfrågan inte möts i tillräcklig utsträckning i dagsläget. Det finns många aktörer inom både offentlig sektor och på den privata marknaden. Geografiska svårigheter existerar och det största problemet är att få företagen att lägga tid på att hitta utbildningar och sedan ta steget att genomföra den. Med detta i åtanke blir det i ett framtida arbete viktigt att driva efterfrågan hos företagarna och underlätta processen för att hitta en lämplig kompetensutveckling och utbildningsarrangör.

## Modell för kompetensanalys (C)

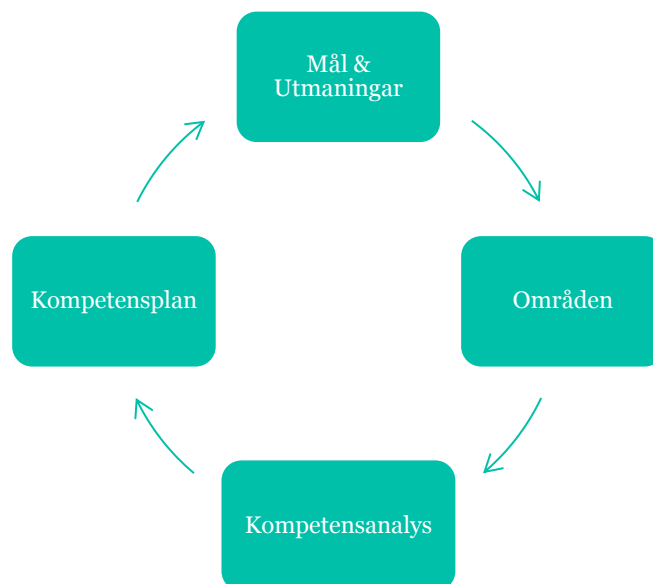
I denna del av projektet har Företagarnas samarbetspartner IUC, Industriella Utvecklingscentra, tagit fram en modell för kompetensanalys för småföretag. Uppdraget har varit att beskriva och testa en effektiv metodik i vilken företag kan skapa sig en bild över sitt reella kompetensutvecklingsbehov för tillväxt och att möta framtida utveckling och krav. Metoden ska vara generellt användbar för småföretag och vara ett stöd för att identifiera det faktiska behovet av kompetens.

Målet med modellen är att hjälpa företagare att bli bättre beställare av kompetens. Att bidra till reflektion och underlätta insikter och överblickbarhet kring kompetensbehovet. Företagare har fokus på den operativa verksamheten och ofta saknas struktur och strategi för kompetensförsörjning. En plan för kompetensförsörjning kan bidra till att minska sårbarhet genom att sprida kompetensen inom företaget och bygga en plan för hur befintlig personal kontinuerligt ska kunna utvecklas för att bidra till företagets utveckling och tillväxt.

Bakgrunden till denna del av projektet är att bristande framförhållning och plan inom kompetensförsörjning, både genom nyrekrytering och vidareutveckling av befintlig personal, är vanligt förekommande. Detta leder i förlängningen till att försvåra kompetensförsörjningen när behovet blir tydligt.

Under framtagandet av modellen har fyra regionala IUC-bolags erfarenheter från att hjälpa företag med tillväxt- och kompetensanalyser tagits tillvara. Framtagandet har skett i en iterativ process där modellen formats, testats på företag, formats om utifrån erfarenheterna från testerna för att sedan nå sin nuvarande form.

Modellen består av fyra delar: Mål & Utmaningar, Områden, Kompetensanalys och Kompetensplan. Metodiken går ut på att göra värderingar och självuppskattningar kring olika områden som direkt eller indirekt berör verksamheten. Metoden är självinstruerande, men insikterna kan bli fler om bollplank används. Metoden finns bifogad i Bilaga 1, kort sammanfattning av modellen följer;



**Mål & Utmaningar:** Företagets mål och de utmaningar som verksamheten står inför beskrivs. Exempel på utmaningar kan vara kompetensbrist, tillväxtambitioner, uttalade ekonomiska målsättningar, ny teknik eller konkurrens och andra utmaningar på marknaden. Vad behöver göras för att nå målen och överkomma utmaningarna?

**Områden:** De mål och utmaningar företaget står inför klassificeras inom områdena Produkter & tjänster, Marknad, Produktion, Organisation, Ledarskap & personal och Attraktiv arbetsplats. Prioritera vilka områden som är viktigast för verksamheten.

**Kompetensanalys:** Kompetensanalysen ger en bild över sambandet Mål & Utmaningar – Områden – Kompetens på företagsnivå. I detta steg skapas en prioriteringsordning över utvecklingsbehovet och på vilket sätt företaget ska tillföra den önskade kompetensen. Syftet med analysen är att se vilka kompetenser som krävs för att uppnå de mål och klara de utmaningar som verksamheten står inför.

**Kompetensplan:** Genom att noggrant värdera frågorna i kompetensanalysen skapas en bild över vilka kompetensinsatser som är nödvändiga för att möta de utmaningar som väntar. Summeringen blir en kompetensplan på företagsnivå där företaget kvantifierar de nödvändiga kompetensinsatserna utifrån analysen Områden och de uttalade Mål & Utmaningarna. Kompetensplanen bör kompletteras med bl.a. en ekonomisk kalkyl och tidsplanering. Kompetensplanen på företagsnivå kan sedan brytas ner på individnivå med hjälp av en kompetensmatris, finns bifogad.

## Erfarenheter om företags kompetensförsörjning

IUC ser ofta en högre vilja att investera i maskiner och inventarier än i människor i form av utbildning och annan kompetensutveckling. Ofta ses en investering i en individ som något mer riskfyllt då denna kan ta med kunskapen om den väljer att lämna företaget.

När en maskin köps in räknar företag ofta med att det tar tid att köra in och få full produktivitet från maskinen. Men när någon anställs vill företagen att personen ska vara fullfjädrad och leverera från dag ett.

Efterfrågar att terminologin ändras från yrken till kompetenser.

Det är viktigt med en tydlig koppling till affären för att företag ska vilja satsa på och prioritera kompetensutveckling.

Kompetens är en viktig del i den strategiska affärsutvecklingen. Dock är det vanligt med bristfällig framförhållning och bristande strategiskt arbete kring kompetensförsörjning. Många företagare fullt upptagna med den dagliga driften och behovet kring kompetens löses efter bästa förmåga när det uppstår.

Det är viktigt med lärande organisationer och att företaget är tillåtande och möjliggör lärandeprocess. Att ledarna ser till att människorna utvecklas och är i balans och besitter den kompetens som behövs framåt. Kompetensfrågan måste vara integrerat i verksamheten och synkas med affärsmålen. Medarbetarna i företaget måste räknas med i företagets mål och utveckling. Vad behöver de för att kunna utvecklas i takt med, och kunna bidra till, att företaget utvecklas?

Det är för sent att börja leta kompetent personal, bygga varumärke eller visa sig som attraktiv arbetsplats när vakansen är ett faktum. Det är viktigt med långsiktighet. Många brister där och underskattar vikten av att kontinuerligt arbeta med relationer till potentiella medarbetare och att vara, och visa att man är, en attraktiv arbetsplats.

Ofta är en funktion starkt förknippat med en viss individ inom mindre företag. Det leder till ett vanligt förekommande problem när det gäller rekrytering, att när t.ex. Pär går i pension eller lämnar företaget av andra skäl, söker företagen en ny Pär. Företaget vill anställa en Pär 2.0, när de i själva verket skulle behöva en Sara. Det är viktigt att se person och funktion som två skilda saker. När en person slutar ges möjlighet att se över de uppdrag man behöver få utförda och vilka kompetenser som krävs för det. Det breddar även sökfältet och ger större möjligheter att lyckas med rekryteringen. Kanske kan rollen formas om för att bättre gynna företaget? Företagare/arbetsledare skulle gynnas av att öva på att tänka; "Vilka är de mindre komplicerade uppgifterna här? Vilka alternativ kan finnas för vägen in?" De framgångsrika söker i termer av; "Vilken potential ser jag i den här nya medarbetaren" tar in, testar, bygger vidare på de som har fallenhet. De framgångsrika har även själva en struktur för hur de ska bygga grundkunskap och spetskompetenser.

Kompetens är en färskvara. Då tid och resurser satsas på kompetensutveckling är det viktigt att den nyvunna kunskapen tas tillvara genom att användas och implementeras i arbetet och, i den utsträckning det är möjligt, även sprids i

organisationen. Medarbetare som inte upplever att deras kompetens kommer till användning är en grogrund för missnöje och illojalitet.

Sårbarheten minskar i företag som har multifunktionella medarbetare, där man arbetar för att flera ska kunna utföra, eller ha kunskap om, flera funktioner än den man är direkt anställd för att göra. Det innebär en stor risk för ett företag om det enbart är en individ som kan utföra vissa delar av företagets verksamhet. I värsta fall stannar hela verksamheten om en nyckelperson skulle bli sjuk eller lämna företaget.

Under IUCs möten med företag framkommer, precis som i enkäten, att det främst är egenskaper snarare än sakkunskaper som är avgörande vid rekrytering.

## Slutsatser

Resultaten av Kompetensbarometern bekräftar att det finns stora utmaningar för små företag att hitta rätt kompetens och ger en djupare inblick i var utmaningarna finns. Resultaten fångar behovet hos de företag som har ett aktuellt kompetensbehov, antingen genom rekrytering eller kompetensutveckling. Endast hälften av de företag som har varit i behov av att utöka företagets kompetens har lyckats göra det.

Kompetensförsörjningen har visat sig vara den rikstäckande, branschöverskridande utmaning och hinder som andra rapporter tidigare påtalat. En ökad samverkan mellan företagen och utbildningsväsendet behövs. En ökad kunskapsnivå hos företagare kring rekrytering och interna processer behövs, liksom att se rekryteringsfrågor som långsiktiga investeringskostnader. Samtidigt behöver företagen ha möjlighet att fylla på med personal med rätt formella kompetenser.

Att kompetensbehovet är stort och att det råder brist om inom alla områden förutom gymnasiekompetens och de som saknar erfarenhet, visar på den omställning som sker i vår ekonomi. Det är ett symptom på industrisamhällets nedåtgång och tjänste- och relationsekonomins uppgång, där rätt attityd, hög utbildning och försäljningsförmåga värderas allt högre.

### Egenskapernas vikt

När kompetensförsörjning diskuteras ligger fokus allt som oftast på utbildning. Självklart är utbildning en viktig del i Sveriges och företagets kompetensförsörjning och avgörande för att bygga och bibehålla konkurrenskraft. Dock visar Kompetensbarometern att det finns andra faktorer som utgör betydligt större hinder. När företagen får rangordna de upplevda hindren för rekrytering kommer utbildning först på femte plats.

Det är de informella kompetenserna, snarare än de formella, som är av störst vikt vid rekrytering och ofta det som avgör om en rekrytering blir av eller ej. Företagare brinner för sitt företag och verksamheten och söker medarbetare som också är engagerade, har rätt attityd, tar ansvar och är självgående. Här finns delar av förklaringen till vad företagen menar med "lämplig arbetskraft". Då alla efterfrågade kompetenser, utbildningsnivåer, egenskaper, erfarenheter samlas blir det tydligt att det är informella egenskaper som är absolut viktigast vid en rekrytering, men även svårast att hitta.

Det är allvarligt att resultaten visar på att även de som vill rekrytera någon med högre utbildning har svårt att hitta sökande med rätt egenskaper och attityd. Att de som har gått minst 15 år i skolan inte har rätt attityd tyder på att de inte vet vad som förväntas av dem i arbetslivet.

### Brist på långsiktighet

Många småföretag saknar en långsiktig strategi för verksamheten i stort, därför är det inte förvånande att resultaten visar att de saknar strategi för kompetensförsörjning. Det finns stora utmaningar med att skapa långsiktighet i

kompetensförsörjningen för små företag då fokus ligger i närtid. Bristen på strategi är dock inget man upplever som ett större problem generellt, även om det i längden riskerar att försämra företagets förmåga att skapa värde för sina kunder. Det är ofta sent att börja leta eller ta fram en plan först när behovet har uppstått. Problemen med att hitta rätt kompetens förstärks sannolikt av bristfällig framförhållning och skulle minska om företagen blir bättre på att ha strategi, överblick och planering kring kompetensfrågan.

Företagen behöver bli mer medvetna och göra en tydligare koppling mellan företagets mål och vilken kompetens som behövs för att nå dessa mål. Det är viktigt att kontinuerligt se över hur medarbetarnas kompetenser utvecklas och se till att de följer med i företagets utveckling. Detta för att kompetensen som finns inom företaget är relevant och på bästa sätt kan bidra till företagets utveckling på både kort och lång sikt.

En ökad kännedom genom kompetensanalys skulle minska sårbarheten genom att bl.a. identifiera singelkompetenser, effektivisera användandet av resurserna och bidra till att företaget blir en bättre beställare av kompetens.

### Inre och yttre förutsättningar

Resultaten visar att det är viktigt att jobba med ingångarna i arbetslivet. Dels att de som kommer ut i arbetslivet är rustade för det, och dels att rätt yttre förutsättningar finns på plats för att skapa incitament och möjliggöra för företagen att ta sig an oerfarna. Även de inre förutsättningarna kan förbättras genom bättre processer för introduktion av nya. Ett exempel på där de inre och yttre förutsättningarna är bra är företag i Tyskland. De har ett väl utbyggt lärlingssystem och det är en självklarhet att man som företag tar ett ansvar för att lära upp de nya på arbetsmarknaden. Sverige hade tidigare ett likartat system fram till den stora skolreformen på 90-talet, då det offentliga helt skulle ta ansvar för utbildningen.

Resultaten visar att företagen i stor utsträckning vill anställa flygfärdig personal, som redan från början har rätt kompetenser och bakgrund. Eftersom detta försvårar rekryteringsprocessen skulle många företags kompetensförsörjning gynnas av att ha en bättre process för att ta in och lära upp nya medarbetare. Utvecklingen av processer för dels introduktion av nya, men även kompetensutveckling av befintlig personal, kan på olika sätt bidra till att öppna upp för nya. En etablerad process för introduktion gör att denna sker smidigare och belastar företagets verksamhet i lägre utsträckning. En intern process för kompetensutveckling och karriärstege inom något större företag möjliggör även det för att mer okvalificerade arbetstillfällen öppnas upp i takt med att de som kommit in, byggt erfarenhet och kompetens får en mer kvalificerad roll inom företaget.

### Syner på utbildning

Det har skett en förflyttning hos företagen kring vilken utbildningsnivå de söker vid rekrytering och kraven på utbildning ökar succesivt. Tidigare ansågs jobbsökande vara anställningsbara efter genomgången grundutbildning, idag är ofta gymnasieutbildning en hygienfaktor.



Det finns även tecken på en förflyttning kring hur valet av utbildning och yrken görs idag. Det handlar ofta om hur man på bästa sätt kan förverkliga sig själv, snarare än om potentialen att försörja sig själv. Målet får antas vara en kombination av förverkligande och försörjning, men förverkligandet styr den studerande eller arbetssökande mer.

### Det livslånga lärandet

En större öppenhet för att byta yrkesbana längre fram i livet behövs. Känslan av att valet av yrke ska vara för hela yrkesverksamma livet kan försvåra valet. Det är en naturlig del av det livslånga lärandet att möjligheter till vidareutbildning eller omskolning finns tillgängligt. Möjligheterna att skola om sig från praktisk till teoretisk utbildning är idag god, men möjligheten att gå från teoretisk till praktisk utbildning kan bli bättre. Här finns också en utmaning kopplat till status på praktiska och teoretiska yrken. Attraktiviteten för praktiska yrkesprogram behöver stärkas. Här finns potential att arbeta tillsammans med branscherna.

### Incitament och möjlighet att ta emot oerfarna

När de formella kunskaperna som företagen efterfrågar saknas tvingas många företag anställa underkvalificerad personal och lära upp dem på plats. Att anställa någon utan rätt formell bakgrund kan vara riskabelt och är kostsamt, bland annat på grund av minskad produktivitet. Samtidigt har det potential att vara en god investering för framtiden. En förutsättning för att företagare ska våga satsa är att de informella egenskaperna är rätt. Det finns anledning att se över hur incitamenten och möjligheterna, både interna och externa, för företag att anställa oerfarna och ta emot praktikanter kan ökas.

Möjligheten att ta in nya utan erfarenhet eller rätt kompetens beror på hur företagets organisation ser ut, vilken vana som finns inom företaget att ta in och lära upp på plats. En del branscher, framförallt praktiska yrken, har ofta lärlingar som en bas för rekrytering och är därmed ofta bättre rustade då de byggt upp en metodik för handledning.

### Etablering av nyanlända

Det finns en potential i de nyanlända som kommer till Sverige. Snabb språkinlärning och en ökad beredskap för flerspråkiga arbetsplatser tycks vara nyckeln. Djupintervjuerna visar att det finns en vilja och ett intresse bland många företag att erbjuda praktik. Det är i många fall viktigt att personen har någon förkunskap, men inte alltid. Att språkträning sker parallellt, hos annan aktör, ses av många som en förutsättning. Ytterligare en utmaning är arbetsmiljö och de säkerhetsföreskrifter som gäller i framförallt praktiska branscher. Säkerheten är arbetsgivarens ansvar och det är därmed riskfyllt att anställa någon som riskerar att bli skadad på grund av bristande kunskap om arbetsmiljön utifrån säkerhetsaspekter. Detta i kombination med kommunikationssvårigheter kan innebära en stor utmaning. Här kan Arbetsförmedlingen och kommuner göra en insats för att underlätta etableringen på arbetsmarknaden för nyanlända, genom att erbjuda en utbildning som fokuserar överbrygga detta. Utbildningen bör riktas främst till de som besitter en bristkompetens.

## Matchningsproblem och kompetensbrist

2 av 3 företag med 1-49 anställda har eller har haft ett behov av att nyrekrytera de senaste två åren, samtidigt har bara hälften av dessa lyckats tillföra den kompetens de efterfrågar. Detta tyder på en mycket stor diskrepans mellan vilken kompetens, egenskaper och bakgrund som efterfrågas på arbetsmarknaden och vad som erbjuds i form av arbetskraft med specifika kunskaper. Att så många mindre företag aktivt söker nya medarbetare är en styrka och borde vara mycket bra för svensk ekonomi och utvecklingen på arbetsmarknaden. Dock visar den stora andel som inte lyckas rekrytera de kompetenser de behöver på ett stort problem. Tillgänglig arbetskraft anses inte vara lämplig idag i tillräckligt stor utsträckning.

Samtidigt är matchningen ett problem, det måste bli lättare för arbetsgivare och tillgänglig arbetskraft att etablera kontakt. Små företag använder oftast sina personliga och professionella nätverk när de vill rekrytera. En effekt av detta blir dels att urvalet blir begränsat, men även att Arbetsförmedlingens underlag över vilka yrken som efterfrågas blir missvisande då kompetensbehovet hos en stor del av näringslivet inte finns med.

## Utbilda efter näringslivets behov

Branscherna lyfter vikten av att utbilda efter näringslivets behov och efterfrågar högre branschkunskap hos de som undervisar samt mer praktik under utbildningen. Detta för att de nyexaminerade studenterna ska vara redo, veta vad som krävs och förväntas av dem på en arbetsplats. Under djupintervjuerna är just yrkesprofessionella lärare och praktik nyckeln när företagen lyfter lyckade exempel.

Att utbilda efter näringslivets behov borde vara en självklarhet, men det finns flera utmaningar. För att rätt satsningar ska kunna göras måste marknadens kompetensbehov vara tydligt och tillgängligt för analys. Det finns även en stor utmaning kring vissa yrkens attraktivitet och status för de som ska välja utbildning, om ingen vill gå en viss utbildning spelar det i slutändan ingen roll om den erbjuds.

Nya former för informationsutbyte och samverkan mellan Arbetsförmedlingen och näringslivet behöver utvecklas. Inom några branschförbund arbetas det med att leverera statistisk och underlag till Arbetsförmedlingen för ökad medvetenhet om branschens behov. På branschförbundsnivå finns goda kunskaper om behoven och exempel på vad som fungerar och inte. En ökad dialog mellan dem, Arbetsförmedlingen och olika utbildningsanordnare för eftergymnasiala och arbetsmarknadsutbildningar kan höja effektiviteten och pricksäkerheten. Även Tillväxtverkets regionala kompetensplattformar kan vara ett komplement till att få ett bra underlag för analys av kompetensbehovet regionalt.

## En företagavänlig Arbetsförmedling

Det behövs ett gemensamt språk kring kompetens. Ett gemensamt språk är en förutsättning för att få bukt med problemen och skulle möjliggöra en bättre matchning, samordning och användning av t.ex. Arbetsförmedlingen. Kompetens

hos en arbetssökande beskrivs ofta av Arbetsförmedlingen i traditionella yrkestermer. För att bättre möta företagen behöver ett mer mångfacetterat sätt att beskriva kompetens utformas. Det är positivt att Arbetsförmedlingen har tillsatt en utredning kring möjligheterna att implementera en databas utifrån SEQF. Ett bättre system som är mer anpassat för småföretag skulle möjliggöra bättre underlag för analys och därmed bättre riktade satsningar.

Även arbetet med hur matchning mellan arbetsgivare och arbetssökande sker behöver ses över, med fördel med det framgångsrika projektet *Jobsökarna* som förebild. Företagarna deltar just nu i en översyn av Arbetsförmedlingens uppdrag och hur arbetet bättre kan anpassas utefter företagens villkor och förutsättningar.

### Mindre kvalificerade jobb

Drygt en av tio företagare söker eller har sökt personal för enklare arbetsuppgifter som varken kräver eftergymnasial utbildning eller längre arbetslivserfarenhet. Även om djupintervjuerna visar på att många tjänster blir mer och mer komplexa finns det fortsatt behov av personal till mindre kvalificerade tjänster också.

Att anställa innebär en risk för företaget. Kostnaden för att anställa idag är stor och utgör ett hinder för att anställa, kanske främst för de mer okvalificerade jobben. Här måste förutsättningarna förändras för att möjliggöra för företagen att erbjuda dessa mindre kvalificerade jobb på marknaden.

### Stöd vid rekrytering av funktionsnedsatta

När företagare vill rekrytera söker de en rad kompetenser, det spelar mindre roll om personen som besitter denna kompetens har en funktionsnedsättning. Dock kan osäkerhet kring vad ett funktionshinder kommer att innebära för företaget och företagaren som arbetsgivare vara ett hinder. Det finns skäl att se över hur t.ex. Arbetsförmedlingen kan stötta företag inom detta. Det finns idag åtgärder som innebär en lägre lönekostnad för arbetsgivare som anställer någon med funktionshinder, men utmaningarna är sannolikt vidare än enbart ekonomiska. Funktioner som agerar stöd åt arbetsgivare, oavsett om de är privata eller offentliga, kan vara en väg framåt.

### Framtida kompetensbehov

Kompetensbehovet bland företag med 1-49 anställda är fortsatt stort. Både vad gäller rekrytering och kompetensutveckling för företagaren själv och av de anställda.

Behovet av kompetensutveckling anses vara betydligt större för företagaren själv än för de anställda. Initiativ för kompetensutveckling kommer ofta från individen själv, då insikten kring behovet och efterfrågan troligtvis är bäst där. Om frågan hade ställts till de anställda istället för företagsledaren hade sannolikt behovet av kompetensutveckling angetts vara högre. Insikten kring det faktiska behovet är kopplat till bristen på strategi och plan kring kompetensförsörjning för företagen.

## Utmaningar för företag och utbildningsaktörer att nå varandra

En stor andel av företagen anger att de arbetar med kompetensutveckling idag och behovet är stort även framåt. Det finns ett mycket stort utbud av utbildningar riktat mot företag på marknaden. Undersökningen visar dock att företagen har svårt att hitta rätt i detta utbud och avgöra värdet av och kvaliteten på utbildningen, vilket gör att de inte prioriterar kompetensutveckling i den utsträckning de skulle önska. Företagarnas kartläggning visar att utbildningsaktörerna inte marknadsför sig i någon nämnvärd utsträckning mot mindre företag, eftersom det anses vara för resurskrävande i förhållande till den potentiella affären. Då väljer man som utbildningsaktör att fokusera resurserna på större organisationer i både privat och offentlig sektor. Detta bidrar ytterligare till att svårigheterna med matchningen mellan företagens utbildningsbehov och utbildningsaktörernas utbud. Möjligheten för flera mindre företag att samordna sin efterfrågan kan utvecklas och underlätta kontakten mellan just efterfrågan och utbud.

## Ledarskapets vikt

Ledarskapet på arbetsplatsen är avgörande för att de kompetenshöjande insatserna ska innebära bestående förändring och utveckling. Uppföljning och utvärdering av ny kompetens är viktig, inte enbart direkt efter avslutad kompetenshöjande aktivitet, utan även över tid.

Tydlighet kring förväntningar och arbetssätt är även det en viktig del av ledarskapet, att de anställda vet vad som förväntas och har rätt förutsättningar att ta eget ansvar och vara självgående.

## Ökade krav ger ökat kompetensutvecklingsbehov

Vikten av kompetensutveckling ökar med kraven på arbetsmarknaden. Drygt en tredjedel anger att de anställda behöver kompetensutvecklas. Det mesta av kompetensutvecklingen för anställda sker inom företagen idag, men nästan hälften av företagen tar till extern hjälp. Samtidigt uppger företagen att det största hindret för att kompetensutveckla personalen är resursbrist. Det finns inte tid i den dagliga driften att avvara personal för utbildning, än mindre då om det rör sig om internutbildning som per definition betyder att både den som ska lära sig och den som ska lära ut i viss mån måste frigöras från sina vanliga arbetsuppgifter. Behovet av kompetensutveckling för företagaren själv är än större, då 8 av 10 anser sig behöva kompetensutvecklas.

## Positiv cirkulation

Genom att rikta kompetensutvecklande insatser mot redan yrkesverksamma, antingen inom ramen för anställda på företag eller i det offentliga utbildningssystemet, möjliggörs en förbättrad cirkulation på arbetsmarknaden. Om de som arbetat några år kan kvalificera sig för en mer avancerad tjänst öppnar det för att en oerfaren ska kunna ta den mer okvalificerade platsen. Det skapar en positiv cirkulation och kan underlätta för de som är nya att komma in på arbetsmarknaden.

Att skapa system och möjligheter för kompetensutveckling är en viktig förutsättning för att svenska småföretag ska kunna bibehålla konkurrenskraft.

## Förslag – Nationell strategi för kompetensförsörjning för små och medelstora företag (D)

Resultaten från förstudien beskriver en rad utmaningar som utgör hinder för företag att hitta rätt kompetens. Bland annat ser vi att utbildningsväsendet och näringslivet inte möts i tillräcklig utsträckning, att de efterfrågade egenskaperna och attityderna utgör ett stort hinder för rekrytering. Majoriteten av företagen saknar strategier för kompetensförsörjning och kompetensutveckling av befintlig personal samt rutiner och processer för rekrytering och introduktion av nya. Utbildningsutbudet för företag är stort, precis som efterfrågan, men småföretagen och utbildningsaktörerna når inte varandra idag. Företagare och arbetssökande når inte varandra i tillräcklig utsträckning, dock växer bilden fram av att det är en faktisk brist på kompetens som är det största problemet. Dessa faktorer bidrar på olika sätt att skapa de utmaningar som finns och beskrivs i rapporten.

Det måste bli lättare att hitta rätt. Det är svårt att få tag på erfaren arbetskraft och den som är oerfaren är för dyr.

För att kompetensförsörjning ska prioriteras och integreras i verksamheten måste ledningen arbeta målmedvetet. Till det hör inventering av kompetenser, plan för kompetensutveckling i takt med företagets utveckling samt en strategi och plan för detta.

För att underlätta och förbättra små och medelstora företags kompetensförsörjning har Företagarna identifierat en rad förslag. Flera aktörer spelar en viktig roll i detta arbete. Det gäller Politiker, Skolan, Företagen och Företagarna som på olika sätt kan verka för att förbättra och säkra företagets tillgång på lämplig arbetskraft.

<b>Politikerna</b> Regeringens kompetensutvecklingsgrupp Utbildningsavdrag för företagare Rekryteringsavdrag Akademisk praktiktermin Utbildningsanställning/yrkesintroduktionsår	<b>Skolan</b> Obligatorisk (flexibel) prao Praktik för lärare Handlingsplan för entreprenörskap Bättre uppföljning av läroplanen Jobba med icke-kognitiva kunskaper
<b>Företagen</b> Strategi – koppla samman mål, kompetensbehov och konkurrenskraft. Bättre processer för introduktion av nya. Bättre processer för kompetensöverföring och integrering av kompetens.	<b>Företagarna</b> Utbildningsplattform "Kompetenssökarna" Digitalisering av modell för kompetensanalys Lärlingsmodell

## Politiken

**Regeringens kompetensutvecklingsgrupp.** Det behövs en kraftsamling för att hantera utmaningen kring kompetensutveckling för anställda. Livslångt lärande behöver uppmuntras i praktiken. Därför behöver regeringen tillsätta en intern grupp mellan utbildning, arbetsmarknad, näring och finanserna som tittar på politiska reformer för kompetensutveckling bland företagens anställda.

**Utbildningsavdrag för företagare.** Stimulera genom avdrag/momsbefrielse företagare att kompetensutveckla sig och sin personal med fokus på de allra minsta företagen med lönekostnader på X kr.

**Rekryteringsbidrag.** Underlätta för de allra minsta företagen genom avdrag alternativt rekryteringscheckar för att hitta rätt kompetens.

## Skolan

**Obligatorisk PRAO.** Skolan behöver återinföra PRAO som obligatorisk i grund- och gymnasieskolan. Här behöver flera olika modeller utredas och erbjudas så att de fungerar för både skola, arbetsmarknad och elever. Ansvaret ska ligga på kommunen inte de enskilda skolorna.

**Praktik för lärare.** Lärare behöver regelbundenhet vara ute på arbetsplatser utanför skolan för att bättre förstå de krav, förväntningar som ställs och kunskaper som eleverna förväntas ha efter studierna. Det handlar inte om den pedagogiska kapaciteten utan om ett förhållningssätt som kan påverka lärarrollen och undervisningen i rätt riktning mot samhällets och arbetsmarknadens krav.

**Handlingsplan för entreprenörskap.** På samma sätt som skolor upprättar handlingsplaner mot mobbing bör skolor upprätta handlingsplan för arbetet med entreprenörskap, då det är en central del i skolans värdegrund.

**Ökad fokus icke-kognitiva kunskaper.** Skolverket har konstaterat (2013) att forskning och kunskap kring hur skolan ska bidra till att forma icke-kognitiva kunskaper är bristfällig. Arbetsmarknaden förefaller ha ett stort behov av de icke-kognitiva kunskaperna och det är just dessa som är svårast att finna vid rekrytering.

**Uppföljning av läroplanen.** Läroplanen behöver följas upp bättre i de delar som behandlar förmågor och egenskaper.

**Utbildningsanställning.** Ungdomar ska inte gå ut i öppen arbetslöshet åren efter gymnasiet. Reformen är en kombination av utbildningsform och anställningsform. Ersättningen fördelas mellan studier och arbete. Yrkesutbildning i kommunal regi i samarbete med Arbetsförmedlingen. Det viktiga är att separera det teoretiska utbildningsansvaret från det praktiska.

## Företagare och Företagarna

**Kompetenstrategi.** Kraftfulla och nationellt täckande insatser behöver göras för de allra minsta företagen. Kompetensfrågan behöver lyftas högre upp på agendan. Vikten av framförhållning, medvetenhet kring företagets och dess anställdas kompetensbehov samt strategi och rutiner för detta är en nyckel för att minska sårbarhet och lyckas bättre med kompetensförsörjningen.

En plattform för att på ett enkelt sätt förmedla utbildningar till de minsta företagen skulle behöva etableras. Där bör fokus ligga på att främja mötet mellan tillgång och efterfrågan. För att det ska bli verklighet krävs en ökad kapacitet hos företagen att efterfråga rätt kompetensutveckling. För detta behöver de minsta företagen stöd vilket skulle kunna förverkligas genom att ha en uppsökande verksamhet som utvärderar kompetensbehovet bland de minsta företagen.

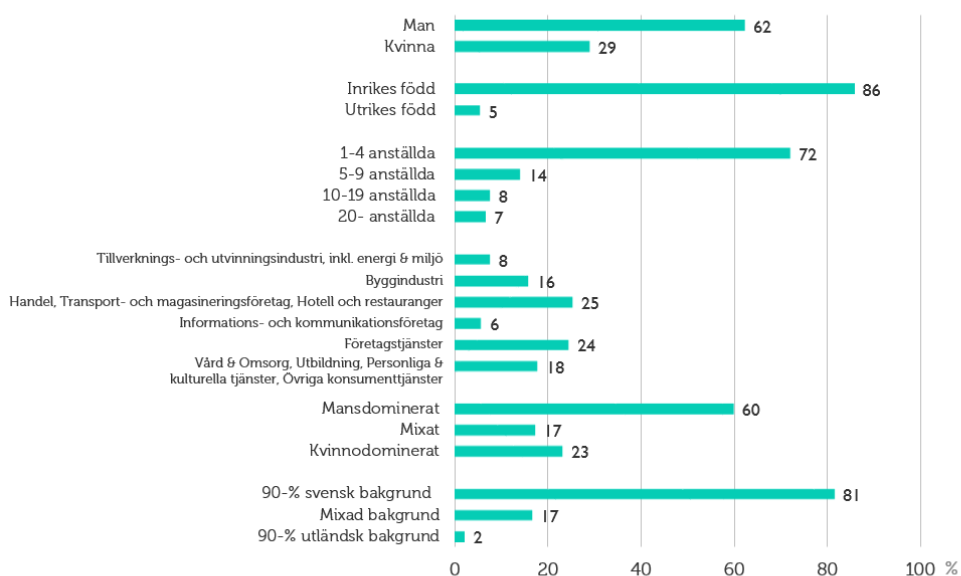
Till detta bör en modell för att göra en korrekt analys av kompetensbehovet utvecklas. Det ska möjliggöra för företagare att, på elektronisk väg, kunna utvärdera sitt behov och sedan upphandla rätt form av kurs/utbildning.



## Bakgrundsinformation om respondenterna

Metod	Intervjuer via webbenkät
Målgrupp	Företagare/VD i aktie- och handelsbolag med 1-49 anställda
Antal	5 666 intervjuer
Urval	Köpt nationellt urval av småföretag 1-49 anställda samt kompletterande urval ur Företagarnas eget medlemsregister.
Vägning	Resultaten vägdes enligt vägningsnyckel från Företagarna baserad på bransch, antal anställda och kön.

## Bakgrundsinformation respondenter



Bas: Samtliga, 5666 intervjuer

**företagarna**

# Bilaga 1: Metodbeskrivning för kompetensanalys av småföretag

## Bakgrund

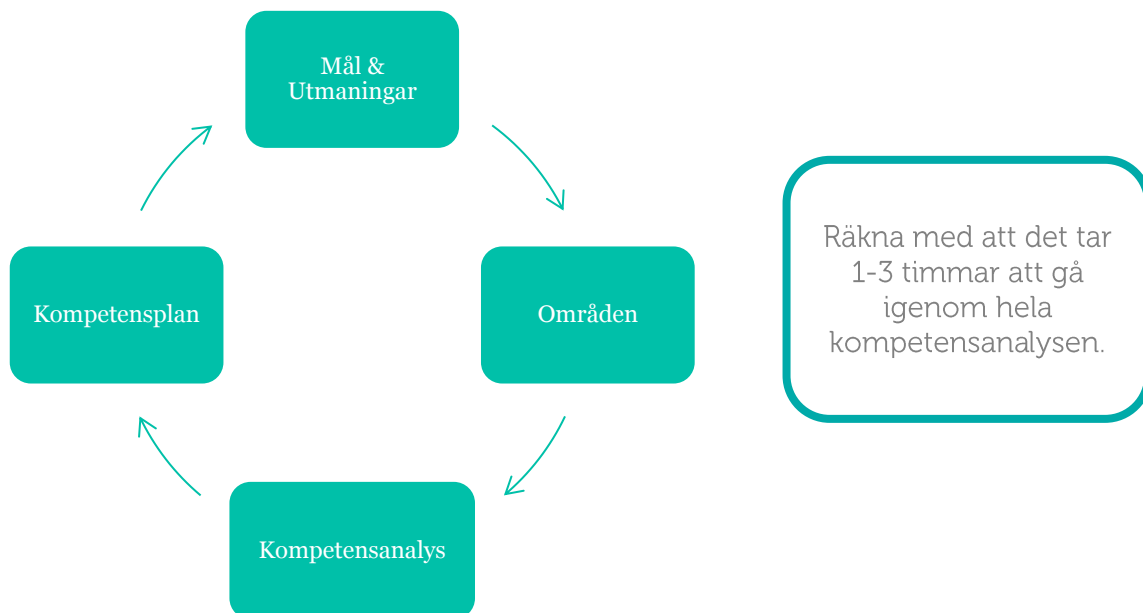
Inom ramen för EU's Sociala fond har de två rikstäckande organisationerna Företagarna och IUC fått i uppdrag att ta fram en generell metod för att identifiera och analysera mindre företags kompetensbehov. Bakgrunden är bland annat att många mindre företag anser att tillgången till kompetens och kvalificerad arbetskraft är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt och utveckling.

Målsättningen är att mindre företag antingen själva eller med stöd av extern personal ska kunna använda metoden för att bättre beskriva vilka hinder och möjligheter som finns och vilka behov som behöver tillgodoses för en positiv utveckling.

## Metodik

Själva metodiken går ut på att göra värderingar och självuppskattningar kring olika områden som direkt eller indirekt berör verksamheten. Vår erfarenhet är att dessa värderingar bäst kan göras tillsammans med annan personal och/eller med en utomstående person som fungerar som "bollplank".

Översiktligt innebär metoden följande:



## Utmaningar

De flesta verksamheter står inför olika typer av utmaningar. Det kan vara till exempel kompetensbrist, tillväxtambitioner, uttalade ekonomiska målsättningar,

ny teknik eller utmaningar på marknaden. Som småföretagare är det bra att ställa sig frågan hur det ser ut de kommande 1-3 åren:

Var finns arbetskraften och kompetensen?	Hur vårdar vi nuvarande kunder?
Kan vi göra en enkel omvärldsanalys?	Hur sårbara är vi? Kan vi göra någon form av
Hur ser våra mål ut och hur uttalade är de?	Vilka trender står för dörren?
Hur når vi våra uppsatta mål?	Hur blir vi en attraktiv arbetsplats?
Vem ska leda företaget i framtiden?	Valfria ytterligare frågor?

Värdera/beskriv Dina största och viktigaste *Utmaningar*:

## Områden

De mål Ni har och de utmaningar Ni står inför som företag kan ofta relateras till ett eller flera områden. För att nå målen kan det vara bra att veta var Ni står, vart Ni vill komma och hur Ni tar Er dit. För att underlätta överblick kan verksamheten delas in i ett antal delområden enligt nedan:



Med hjälp av de definierade Områdena kan Du värdera det som Du bedömer som viktigast för Ditt företag för att möta de Utmaningar Du ser och formulerat!

Angelägna **Områden:**

Försök prioritera vilka områden som är viktigast. Ta gärna hjälp av en extern person.

## Kompetensanalys

Nu är Dina Utmaningar formulerade och Du har preciserat vilka Områden som är prioriterade de närmaste åren. Genom att göra en Kompetensanalys skapas en bild över sambandet mellan Utmaningar – Områden – Kompetens på företagsnivå. Syftet är att ge svar på frågan hur företaget klarar utmaningen och vad som krävs för typer av kompetensinsatser. Gå igenom samtliga frågor om utvecklingsbehov inom de 6 områdena för att sedan gå tillbaka till Utmaningar och Områden för att verifiera att Dina värderingar stämmer.

Om Ni inte har tillgång till extern person kan frågorna med fördel besvaras av flera på företaget. Det ger ett bra underlag för diskussion och en mer relevant värdering med flera perspektiv.

### Instruktion:

Varje utvecklingsbehov värderas i en skala 1 (litet behov) till 4 (stort behov)

Om behovet värderas till 3 eller 4 så fundera på och ta en diskussion om kopplingen till vart olika typer av kompetensinsatser finns. Där koppling finns kryssar Ni för det som Ni bedömer som relevant insats som t ex "extern utbildning", "intern utbildning" etc.

Bedömer Ni att andra kompetensinsatser är aktuella så kryssa "annat" och beskriv i rutan (kommentar) nedan mer specifikt vad Ni menar.

Gör samma analys på samtliga 6 områden innan Ni summerar det hela. Summeringen är ett underlag för en **Kompetensplan** där också frågor som prioritering, ekonomi, produktionsstörningar och sårbarhet ska/bör övervägas.

Vi fokuserar på företagets kompetensförsörjning d.v.s. hur man skaffar nödvändig kompetens för klara mål och utmaningar både på lång och kort sikt. På individ- eller gruppnivå handlar det mer om kompetensutveckling, vilket med fördel kan analyseras i en så kallad kompetensmatris, i bilaga finns ett enkelt exempel på en sådan analys.

### Definitioner av kompetensinsatser vid värdering av utvecklingsbehov

**Extern utbildning:** Anlita extern kompetens för specifik utbildning/kompetenshöjande aktivitet

**Intern utbildning:** Engagera intern personal för kompetenshöjande aktivitet, handledning

**Nyanställning:** Anställa eller rekrytera personal med efterfrågad kompetens

**Ändra arbetssätt:** Förändra sitt sätt att utföra arbetet, fler kan mer, ökad delaktighet i flöden, kunskap om de interna processerna, lärande organisation

**Samarbete-företag:** Kompetensutbyte med kunder, leverantörer, branscher

**Köpa kompetens:** Bemanningsföretag, samarbete med kompetensleverantör, köpa konsulttjänster

**Annat:** Exempelvis mentorskap, nätverk, universitet/högskolor, förvärva företag.

### 1. Produkter och tjänster

Utvecklingsbehov, litet=1, stort=4	1 2 3 4												
	Ext. utbildning	Int. utbildning	Nyanställning	Ändra arbetssätt	Samarbete-företag	Köpa kompetens	Annat						
Utveckla befintliga produkter/tjänster/applikationer													
Utveckla nya/egna produkter/tjänster/applikationer													
Utveckla tjänster som hör samman med produkter/tjänster/applikationer													
Utveckla nya sätt att ta betalt för produkter/tjänster/applikationer													
Ny teknik kopplat till våra produkter/tjänster/applikationer													
Paketering och erbjudande													

Beskriv tänkbara/önskvärda kompetensinsatser (behov 3 eller 4):

Värdera behovet på samtliga 6 områden, om du vill kan du börja med det område som är mest prioriterat.

Skriv in kompetensinsatserna i kompetensplanen

## 2. Marknad

Utvecklingsbehov, litet=1, stort=4	1 2 3 4				Ext. utbildning	Int. utbildning	Nyanställning	Ändra arbetssätt	Samarbete-företag	Köpa kompetens	Annat
Utveckla nuvarande marknad				>							
Utveckla nya kundsegment/marknader				>							
Arbeta med nya marknadskanaler				>							
Utveckla säljfunktionen				>							
Utveckla kundservice och merförsäljning				>							
Marknadsföring/kommunikationssätt				>							
Stärka eftermarknaden				>							
Behålla marknad/kunder				>							

Beskriv tänkbara/önskvärda kompetensinsatser (behov 3 eller 4):

Skriv in kompetensinsatserna i kompetensplanen

## 3. Produktion

Utvecklingsbehov, litet=1, stort=4	1 2 3 4				Ext. utbildning	Int. utbildning	Nyanställning	Ändra arbetssätt	Samarbete-företag	Köpa kompetens	Annat
Effektivisera produktionen/arbetssättet				>							
Utveckla system för ständiga förbättringar				>							
Öka yrkeskompetensen				>							
Miljöcertifiering				>							
Kvalitetscertifiering				>							
Utvecklingsbehov, ny teknik				>							
Leveranssäkerhet				>							

Beskriv tänkbara/önskvärda kompetensinsatser (behov 3 eller 4):

Skriv in kompetensinsatserna i kompetensplanen

#### 4. Organisation

Utvecklingsbehov, litet=1, stort=4	1 2 3 4				Ext. utbildning	Int. utbildning	Nyanställning	Ändra arbetssätt	Samarbete-företag	Köpa kompetens	Annat
Utveckla långsiktig verksamhetsplanering				>							
Utveckla arbetssätt – möjligheter till lärande				>							
Utveckla kommunikationen internt				>							
Förbättra vårt kvalitetsarbete/ledningssystem				>							
Ägar-roll, styrelsearbete				>							
Effektivisera våra processer och strukturer				>							
Finansiering, ex kundintäkter, ägarkapital, lån				>							

Beskriv tänkbara/önskvärda kompetensinsatser (behov 3 eller 4):

Skriv in kompetensinsatserna i kompetensplanen

#### 5. Ledarskap och personal

Utvecklingsbehov, litet=1, stort=4	1 2 3 4				Ext. utbildning	Int. utbildning	Nyanställning	Ändra arbetssätt	Samarbete-företag	Köpa kompetens	Annat
Utveckling av företagets ledning				>							
Förbättra vårt ledarskap				>							
Öka engagemanget, personal och ledare				>							
Minska sårbarheten p.g.a. singelkompetens				>							
Öka flexibiliteten, fler kan mer				>							
Interna karriärmöjligheter				>							

Beskriv tänkbara/önskvärda kompetensinsatser (behov 3 eller 4):

Skriv in kompetensinsatserna i kompetensplanen

## 6. Attraktiv arbetsplats

Utvecklingsbehov, litet=1, stort=4

	1	2	3	4	Ext. utbildning	Int. utbildning	Nyanställning	Ändra arbetsätt	Samarbete-företag	Köpa kompetens	Annat
Kontakt med förskola till gymnasium				>							
Kontakt med gymnasium och högskola				>							
Värdegrund och attityder				>							
Utveckla jämställdhet/mångfaldsarbetet på flera plan				>							
Trygg och bra arbetsmiljö, hållbarhetsperspektiv				>							
Stärka företagets profil och attraktivitet, "employer branding"				>							
Se över företagets framtida ägarroll				>							
Personalvård				>							

Beskriv tänkbara/önskvärda kompetensinsatser (behov 3 eller 4):

Skriv in kompetensinsatserna i kompetensplanen

## Kompetensplan

Genom att noggrant värdera frågorna i kompetensanalysen, får vi fram "bild" över vilka kompetensinsatser som är nödvändiga för att möta de utmaningar som väntar.

Summeringen blir en kompetensplan på företagsnivå där Ni kvantifierar de olika nödvändiga kompetensinsatserna utifrån analysen på de 6 Områden och Era uttalade Utmaningar.

### Förslag till utgångspunkter för Din Kompetensplan

Sammanfatta de kompetensinsatser som Du tycker har störst utvecklingsbehov, 3 eller 4, för de 6 områdena.

Verifiera med de prioriteringar Du gjorde under **Områden**, stämmer Dina slutsatser?

Uppskatta antalet **personer** och antal **timmar** som kompetensinsatsen omfattar.

Gör en **ekonomisk kalkyl** på kompetensinvesteringen där hänsyn tas till faktiska kostnader och produktionsstörningar och liknande. Här kan exempelvis ingå lönekostnader, produktionsbortfall, externa kostnader, produktionsstörningar.

En kalkyl kan kräva god kännedom om utbildningsleverantörer och andra aktörer som arbetar med rekrytering, kompetensförsörjning. Tag gärna hjälp externt, för att Du bästa sätt ska få ett gott beslutsunderlag för kommande kompetensinsatser.



## Vår Kompetensplan

Utvecklingsområde      Kompetensinsats, innehåll och omfattning  
Behov 3 eller 4

För mindre företag eller delar av ett företag kan man sedan bryta ned kompetensbehovet från företagsnivå till individuell nivå med hjälp av en kompetensmatris. Matrisens axlar är funktion/arbetsuppgifter samt namn och i matrisen kan ni sedan värdera kompetensnivå.

För Dig som är extern person och "Bollplank" så är **Kompetensplanen** underlaget för Din återkoppling till Företaget.

Produkter och tjänster	
Marknad	
Produktion	
Organisation	
Ledarskap och personal	
Attraktiv arbetsplats	

### Tänk på

Insatserna i Kompetensplanen hämtar Du från de 6 Områdena.

Planen bör bland annat kompletteras med en **ekonomisk kalkyl** på kompetensinvesteringen, **tidsplanering** av insatserna samt en genomgång av de **interna eller externa resurser** som krävs.

Sist i metodbeskrivningen finns ett exempel på en användbar kompetensmatrix.

### Ett exempel på en kompetensmatrix

Kompetensområde Arbetsuppgifter	person 1		person 2		person 3		person 4				Medel		Företagets/avd nivå			
	N	M	N	M	N	M	N	M	N	M	N	M	GAP	Kommentar		
<i>Uppgift/kompetens A</i>	2	3	2	3	1	3	4	4					2,25	3,5	1,25	<i>3 personer berörs</i>
<i>Uppgift/kompetens B</i>	2	2	2	4	4	4	1	1					2,25	3	0,75	<i>minst 2 ska vara experter</i>

Förklaringar:                      **N** = Nuläge/idag                      **M** = Mål på kort/lång sikt

0 = Ingen kompetens              1 = Begränsad kompetens      2 = Kan med assistans  
 3 = Självgående                    4 = Expert                       = Singel expert       = Kan lära ut

## Bilaga 2: Kompletterande slutrapport

### Sammanfattning

Projektidén med Kompetensbarometern är att synliggöra och få en djupare förståelse för exakt vad som är problemen med företagens kompetensförsörjning. Det är lätt att fokusera debatten och förslagen kring att företagen inte får rätt utbildad arbetskraft. Men det är ett förenklat sätt att uttrycka ett stort problem på. För bakom detta ligger andra begrepp som exempelvis att det är brist på "lämplig" arbetskraft. Det är något helt annat än brist på rätt utbildad arbetskraft. Därtill ville vi genom projektet få en djupare förståelse för hur de minsta företagen arbetar med kompetensutveckling bland sina anställda samt utveckla en modell för hur företag själva kan skatta och utvärdera sitt behov av ny kompetens. Undersökningen genomfördes dels genom ett kvantitativt frågebatteri riktat mot företagare som sökt/söker ny kompetens. Därtill genomfördes ett antal djupintervjuer med företagare samt branschföreträdare för att få mer insikt i hur kompetensöverföring, utveckling samt rekrytering sker och vilka problem man möter.

Resultatet visar att det som företagare mest efterfrågar är rätt attityd, att man är självgående samt noggrann. Samtidigt är just dessa egenskaper de svåraste att hitta. Resultatet bidrar till att problematisera debatten kring matchningsproblemen på ett delvis nytt sätt. Den formella utbildningen är förvisso viktig, men för att jobb ska bli till krävs det mer. Framförallt det som populärt benämns som "mjuka värden". Vad gäller kompetensutveckling av befintlig personal så finns ett stort behov av detta både bland personalen och företagsledaren. Däremot är det svårt för de minsta företagen att kunna värdera sitt behov av rätt kompetens samt hitta rätt leverantör av utbildningen. Samtidigt prioriterar utbildningsbranschen större kunder eftersom det är lika lätt att sälja sina utbildningar till dessa som det är till mindre företag. Slutsatsen är att det behövs insatser för att få efterfrågan bland småföretagen att möta utbudet av leverantörer. Till rapporten har även en process för att utvärdera sitt behov av kompetens utvecklats. Fokus för en sådan process är att koppla behovet av kompetensutveckling med verksamhetens mål och strategier.

### Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.

Vi ville få en djupare förståelse för hur företagen tänker kring kompetensförsörjning och behovet av ny kunskap och kompetens. Dels utifrån hur och om, man har strategier för en fungerande kompetensförsörjning men även hur man ser på rekrytering och kompetensutveckling till sin verksamhet. Det grundläggande problemet vi ville fokusera på var bristen på lämplig arbetskraft, vilket är ett av de största tillväxthindren i Sveriges företag.

- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.

Projektets långsiktiga ambitioner är att genom opinionsbildning och reformer verka för en fungerande kompetensförsörjning till landets företag. Det ställer krav på utbildningssystemet och skolan som behöver lyftas fram ytterligare. Det behöver lösas genom reformer som syftar till att skapa en närmare samverkan mellan skola och arbetsliv redan från grundskolan upp till universitet och högskola. Ambitionen med projektet är att utifrån dess slutsatser lyfta fram och opinionsbilda kring förslag som verkar i den riktningen. Förslag som finns beskrivna i den fullständiga rapporten.

Utöver att driva förslag som verkar för samarbete mellan skola och arbetsmarknad är den långsiktiga ambitionen att få till en fungerande marknad för kompetensutveckling där behovet bland företagen kan möta efterfrågan hos utbildningsaktörer. Eftersom detta är en förstudie så har fokus legat på hur det kan göras och inte konkreta aktiviteter i detta skede. I nästa skede, efter projektet, är det vår ambition att påbörja aktiviteter som leder till att företagen blir bättre på att utvärdera sitt kompetensutvecklingsbehov. Därtill behöver marknadens aktörer inom utbildning och kompetensutveckling bli bättre på att möta de små företagen. Något som vi, med projektresultaten, överväger att utveckla lösningar kring.

- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?

Goda lösningar för en fungerande kompetensförsörjning är att få skola och arbetsliv att mötas på ett mer genomgripande och långsiktigt sätt. Till exempel genom att återinföra PRAO i skolan, utveckla en fungerande lärlingsmodell samt göra praktik till ett obligatoriskt inslag i all akademisk grundutbildning. Dessa är förslag av mer politisk karaktär. Den andra delen av projektet som fokuserar på kompetensutveckling i företagen har ett antal konkreta förslag kommit ut varav den främsta handlar om att skapa en mötesplats där behoven i företagen enkelt kan möta utbudet av utbildningsaktörer för kompetensutveckling av såväl företagsledare i de mindre företagen som dess anställda.

- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

Eftersom detta är en förstudie så är mätbarheten på just påverkan svår att uppskatta på individnivå samt system- och strukturnivå. På organisationsnivå, på Företagarna och IUC, har emellertid insikterna och kunskaperna om de upplevda problemen kring kompetensförsörjningen i småföretag blivit påtagligt förbättrat och inte minst fördjupat. Genom insikt om problemen har även lösningar kunnat formuleras som kan leda till att förbättra kompetensförsörjningen till landets småföretag.

## Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.

Syftet med projektet har varit att få en ökad förståelse för småföretagens brist på rätt arbetskraft. Det innefattar, i studien, såväl nyrekrytering som kompetensutveckling. Målet har varit att identifiera ett antal förslag och reformer som tillsammans ska kunna utgöra en nationell plan för en fungerande kompetensförsörjning till småföretagen. Planen inbegriper såväl politiska förslag som förslag på konkreta aktiviteter som kan genomföras för detta ändamål.

- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.

Eftersom detta är förstudie så kan vi inte redovisa några förändringar i attityder eller beteenden. Men genom både vår kvantitativa undersökning, där vi nått närmare 6 000 företag samt de kvalitativa intervjuerna med företag om kompetensförsörjning/utveckling, så hoppas vi ha fått dessa företagare att reflektera och värdera sitt behov av ny kompetens för framtiden. Målet om en fördjupad kunskap om vad som döljer sig bakom ”brist på rätt arbetskraft” som tillväxthinder, har vi uppnått. Fördjupade kunskaper om svårigheter och utmaningar i nyrekrytering såväl som kompetensutveckling av både företagsledare och dess anställda har vi också fått.

- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?

Lärandet utgår mycket från resultaten av de undersökningar vi genomförde. Det interna lärandet handlar om att vi fått fördjupade insikter i vilka utmaningar som småföretagare har i att hitta rätt kompetens. Det förefaller vara en ganska komplex dynamik och samspel mellan formella kunskaper och förmågor/egenskaper som spelar roll för att en rekrytering ska lyckas. Det senare behöver vi belysa så att även ett externt lärande bland politiker och andra stakeholders sker så att reformer och förändringar kommer till stånd. Bland företag ser vi också ett stort behov av att främja ett gott ledarskap för en fungerande kompetensutveckling och kompetensförsörjning. I denna del återstår mycket avseende det externa lärandet.

- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Inga större avvikelser har skett i projektet utöver att den kvantitativa undersökningen blev något senarelagd. Det berodde i sin tur på att upphandlingen av undersökningen drog ut på tiden. Till stor del beroende på att det tog längre tid än beräknat att utveckla ett ändamålsenligt frågebatteri av hög kvalitet. Det fick ingen påverkan på budgeten men projektet förlängdes med en månad som en konsekvens av detta.

## Deltagande aktörer i projektet

Projektet har bestått av en projektgrupp med såväl projektledare som projektägare samt projektmedarbetare från Företagarna och IUC. Därtill har projektet även haft en referensgrupp som träffats totalt fyra gånger. Referensgruppen, som bestått av personer med god insikt i frågorna, har fungerat som ett mycket värdefullt bollplank genom hela förstudien. Alla med sina ingångar till ämnet.

## Jämställdhetsintegrering

En viktig del har varit att se om kvinnor respektive män bland företagarna ser annorlunda på kompetensförsörjning. Finns det skillnader i vad man söker och vad man värdesätter. Resultatet från studien visar att det finns sådana skillnader vilket är mycket värdefull kunskap när vi utvecklar policyförslag för en fungerande kompetensförsörjning.

## Spridning och påverkansarbete

Utöver huvudrapporten så kommer Företagarna, efter förstudien, att upprätta en intern kommunikationsplan för att nå ut med resultaten. Fokus i en sådan kommunikation kommer att ligga på förslag till reformer som krävs i skolan och i politiken i stort för att få till en fungerande kompetensförsörjning. Till detta kommer ett event att genomföras den 30 november där politiker bjuds in för att få delar av rapporten presenterad. Detta event är årligt återkommande och arrangeras av Företagarna. Temat är i år kompetensförsörjning. I de mer operativa delarna kommer Företagarna att arbeta med att utveckla erbjudanden till småföretag om kurser och utbildningar. Utgångspunkten är att få efterfrågan bland företagare att möta utbudet hos utbildningsaktörer.

## Extern utvärdering

Under projektets gång har vi fått visst stöd och konsultation av en extern aktör för att integrera jämställdhetsperspektivet. Det har varit värdefulla bidrag då vi fått ökad insikt i hur kvinno/mans dominerade branscher ser på kompetensutveckling och kompetensförsörjning. Vissa intressanta skillnader finns i synen på detta som också återges i huvudrapporten.

## Kontaktpersoner

- Hanna Cederqvist – [hanna.cederqvist@foretagarna.se](mailto:hanna.cederqvist@foretagarna.se)
- Lars Ilmoni – [lars.ilmoni@foretagarna.se](mailto:lars.ilmoni@foretagarna.se)