



# Kompetensförsörjning på sikt, men vem tar ansvar för vägen dit?

EN UTVÄRDERING AV KOMPETENSMATCHNINGSMODELLEN  
UR ARBETSGIVARNAS PERSPEKTIV

GUNILLA BERGSTRÖM CASINOWSKY,  
FOU I VÄST, GÖTEBORGSREGIONENS KOMMUNALFÖRBUND

**FoU**<sub>i</sub>**väst** GR



LÄNSSTYRELSEN  
VÄSTRA GÖTALANDS LÄN



# Innehåll

<b>Inledning</b> .....	4
Syfte och frågor.....	5
Avgränsningar .....	5
Metod.....	6
<b>Kompetensmatchningsmodellen</b> .....	8
<b>Inkludering och kompetensförsörjning</b> .....	10
Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden.....	11
Arbetsgivarna och kompetensglappet .....	13
<b>Resultat</b> .....	15
Kompetensförsörjning inom samhällsbyggnadssektorn i Göteborgsregionen.....	15
Lokala förutsättningar .....	15
Strategier.....	17
Kompetensmatchningsmodellen.....	18
Skäl till att inte medverka.....	20
<b>Sammanfattning och analys</b> .....	22
Kompetensmatchningsmodellen som strategi för kompetensförsörjning? .....	23
Inkludering snarare än rekrytering .....	24
Kompetensförsörjning på sikt – men vem tar ansvar för vägen dit? .....	25
<b>Källor</b> .....	28

# Inledning

Under 2016 drev Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) pilotprojektet *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer*. Ambitionen var att utveckla och pröva en kompetensmatchningsmodell som syftade till att minska kompetensbristen inom kommunernas samhällsbyggnadssektorer genom att ta vara på kompetensen<sup>1</sup> hos nyanlända flyktingar. Den yrkeskategori som stod i fokus var ingenjörer inom området vatten och avlopp. Lite förenklat kan man säga att modellen omfattade en urvals- och matchningsprocess, handledarledd praktik på en arbetsplats inom någon av de medverkande kommunernas samhällsbyggnadssektorer eller inom ett kommunalt bolag, samt utbildning i yrkessvenska. En utbildning för handledarna på arbetsplatsen ingick också i modellen. Pilotprojektet utvärderades (Bergström Casinowsky 2016) och baserat på de lärdomar som gjordes reviderades modellen. Den reviderade modellen har nu prövats inom ramen för ett nytt projekt; *På rätt plats*.<sup>2</sup> Jämfört med pilotprojektet har mindre justeringar gjorts i vissa avseenden, medan det i andra avseenden handlar om mer betydande förändringar. En viktig skillnad är att fler yrkeskategorier är inkluderade i den senare modellen och att även privata arbetsgivare har kunnat delta.

En slutsats i utvärderingen av pilotprojektet var att arbetsgivarnas uppfattningar om modellens relevans som kompetensförsörjningsstrategi behöver undersökas närmare. Den slutsatsen baserades på att behovet av handledning och introduktion på arbetsplatsen uppfattades som ett hinder i flera avseenden. I pilotprojektet var det samhällsbyggnadssektorer och kommunala bolag i de 13 GR-kommunerna<sup>3</sup> som hade möjlighet att medverka. Åtta kommuner och ett kommunalt bolag valde att delta. De kommuner och bolag som *inte* medverkade uppgav svårigheter att avsätta tid för handledning som främsta skäl till att de avstod från att delta. Även de medverkande arbetsplatserna uppgav i olika grad att man hade svårigheter att avsätta tillräckligt med tid för handledning. De praktikanter som deltog i pilotprojektet var å sin sida tydliga med att handledningen på arbetsplatsen var en viktig förutsättning för att de skulle få möjlighet att synliggöra sin kompetens, vilket i sin tur är centralt för att arbetsgivaren ska kunna bedöma kompetensen och utifrån den bedömningen ta ställning till eventuell anställning eller ge ett omdöme, skriva ett intyg eller liknande, som praktikanten sedan kan använda för att söka arbete på annat håll. Handledning och fungerande arbetsplatsintroduktion är också viktiga inslag ur ett socialt perspektiv. Att bli en del av arbetsplatsens sociala sammanhang är en process för alla som är nya på jobbet, men det är en process som är mer komplex för personer vars tidigare erfarenheter baseras på ett sammanhang som skiljer sig på betydande sätt från den aktuella arbetsplatsens, exempelvis för personer som har utbildning och arbetslivserfarenheter från ett annat land med andra regelverk, andra yrkeskategorier, andra sociala normer och organisatoriska strukturer. Till det kommer också eventuella språkliga barriärer. Här blir handledaren viktig, både som länk in i gemenskap med kollegor och chefer, men också som en form av tolk och ett stöd för förståelsen av hur organisationen, yrket och den svenska arbetsmarknaden i stort fungerar. Att en fungerande "socialiseringsprocess" av det här slaget är viktig ur såväl praktikantens som arbetsgivarens perspektiv är något som utvärderingen av pilotprojektet

1. Vad som avses med begreppet kompetens preciseras inte i de studerade projekten. Det tycks inte heller finnas någon vedertagen definition inom forskningen. För en diskussion kring begreppets betydelse, se Karlsson, Grönback & Joyce 2017, kapitel 3.

2. Projektet finansierades av Länsstyrelsen, diarienummer 851-16815-2016.

3. De 13 kommunerna i Göteborgsregionen är Ale, Alingsås, Göteborg, Härryda, Kungsbacka, Kungälv, Lerum, Lilla Edet, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö.

pekar på (Bergström Casinowsky 2016, se även Persson & Karlsson 2016 för liknande resultat).

I såväl pilotprojektet som i *På rätt plats* står kompetensförsörjning i fokus – de kompetenser som projektdeltagarna har ska motsvara ett befintligt kompetensbehov. Men om man ser till erfarenheterna från pilotprojektet framstår kompetensbehovet paradoxalt nog som ett hinder för att medverka eftersom kompetensbehovet leder till svårigheter att frigöra tid för handledning och introduktion. Hur arbetsorganisationer, som på grund av kompetensbrist befinner sig i ett trängt personalläge och av det skälet upplever svårigheter att ta emot praktikanter, kan arbeta för att möjliggöra handledning och fungerande introduktionsprocesser och därigenom ta vara på den kompetens som trots allt finns tillgänglig, tycks det emellertid inte finnas någon utvecklad kunskap om. Av det skälet har utvärderingen av projektet *På rätt plats* kommit att fokusera på just den frågan.

## Syfte och frågor

Utvärderingens syfte är att belysa om och i så fall på vilket sätt den kompetensmatchningsmodell som utvecklats i projekten *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* och *På rätt plats* bidrar till att i ett trängt personalläge reducera organisationernas kompetensbrist genom att tillvarata nyanländas kompetens. För att sätta modellens relevans i sitt sammanhang tar utvärderingen även upp frågor om hur tillgången på kompetens inom de medverkande organisationerna ser ut mer allmänt och vilka kompetensförsörjningsstrategier organisationerna arbetar med. Den del av arbetsmarknaden som står i fokus är primärt den kommunala samhällsbyggnadssektorn i Göteborgsregionen, men utvärderingen av kompetensmatchningsmodellens funktion knyter an till kompetensförsörjningsproblem som präglar den svenska arbetsmarknaden i stort. Detta gör att studiens resultat kan bidra med relevant kunskap på ett mer övergripande plan. De specifika frågor som utvärderingen avser att besvara är:

Hur ser situationen ut när det gäller tillgången på kompetens i de medverkande organisationerna?

- Inom vilka yrkes- eller kompetensområden finns en brist?
- Hur ser de medverkande organisationerna på orsakerna till kompetensbristen?
- Vilka initiativ uppfattas behövas för att komma till rätta med kompetensbristen?

Hur arbetar organisationerna för att hantera kompetensbristen?

- Vilka kompetensförsörjningsstrategier använder de medverkande organisationerna?
- Hur fungerar befintliga strategier?

Hur uppfattas kompetensmatchningsmodellen som strategi för kompetensförsörjning?

- Bidrar kompetensmatchningsmodellen till att arbetsgivare hittar efterfrågad kompetens?
- Om ja – på vilket sätt?
- Om nej – vad är det som hindrar?

### **Avgränsningar**

Fokus i utvärderingen ligger på arbetsgivarnas uppfattningar och erfarenheter av att via kompetensmatchningsmodellen tillvarata nyanländas kompetens på arbetsplatsen. Hur de inledande stegen i modellen fungerar, det vill säga urvals- och matchningsprocesserna, berörs inte närmare. Dessa delar har istället följts upp av projektledningen och redovisas i projektets slutrapport.<sup>4</sup> Projektdeltagarnas perspektiv har inte heller inkluderats i utvärderingen, men här finns en separat studie som specifikt fokuserar på deltagarnas erfarenheter (se Kaan 2017).

4. Se Länsstyrelsen, diarienummer 851-16815-2016.

## Metod

Att undersöka i vad mån kompetensmatchningsmodellen kan underlätta för arbetsgivare att i ett trängt personalläge hitta efterfrågad arbetskraft genom att tillvarata nyanländas kompetens är utvärderingens syfte. Svaret på den frågan finns i den samlade erfarenheten hos de arbetsgivare som medverkat i något av de båda projekten *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* och *På rätt plats*, men också i uppfattningarna hos de arbetsgivare som erbjudits att medverka i projekten, men som valt att inte delta. Inledningsvis var tanken att inkludera samtliga GR-kommuner i studien, såväl de som medverkat i projekten som kommuner som valt att inte delta. Planen var också att inkludera ett mindre antal privata arbetsgivare, både arbetsgivare som medverkat och arbetsgivare som tackat nej eller hoppat av projektet efter hand.<sup>5</sup> Av olika skäl kunde eller ville inte samtliga tillfrågade arbetsgivare delta i utvärderingen och det slutliga urvalet består av tio kommunala enheter, samt en av de privata arbetsgivare som valt att delta i *På rätt plats*. Trots denna begränsning finns följande ”typfall” av erfarenheter representerade:

- Arbetsplats som medverkade i pilotprojektet och *På rätt plats*.
- Arbetsplats som medverkade i pilotprojektet, men som valde att inte delta i *På rätt plats*.
- Arbetsplats som inte medverkade i pilotprojektet, men i *På rätt plats*.
- Arbetsplats som inte medverkade i något av projekten.

Arbetsgivarnas erfarenheter och uppfattningar om kompetensmatchningsmodellen samlades in genom semistrukturerade intervjuer, vilket lite förenklat innebär att ett antal frågor som formulerats i en intervjuguide utgjorde utgångspunkten för samtalet, men att stort utrymme gavs för intervjupersonernas egna reflektioner (se exempelvis Kvale & Brinkmann 2014). De personer som intervjuades inom de kommunala enheterna är i huvudsak samhällsbyggnadschefer eller chefer på de avdelningar eller enheter som tagit emot en praktikant. I ett fall intervjuades en person med ansvar för personalfrågor på den aktuella enheten. Det senare gäller även för det privata företaget där en personalansvarig intervjuades. Beroende på vilket av de fyra typfallen ovan som den aktuella organisationen tillhörde kom tonvikten i intervjuerna att ligga på olika teman. Situationen avseende kompetensförsörjning och organisationens befintliga strategier för att säkra god kompetensförsörjning är teman som gavs relativt stort utrymme i samtliga fall, men i intervjuer med representanter för de medverkande organisationerna låg också tonvikten på hur kompetensmatchningsmodellen fungerar utifrån sitt tänkta syfte. I samtal med representanter för organisationer som inte medverkade låg tonvikten snarare på skälen till varför man inte medverkade och vad som skulle behöva förändras för att kompetensmatchningsmodellen eller liknande initiativ skulle uppfattas som relevanta ur ett kompetensförsörjningsperspektiv.

Intervjuerna genomfördes på två olika sätt. När det gäller de organisationer som medverkat i något av de båda projekten genomfördes mer omfattande samtal. Här kontaktades intervjupersonerna i förväg via mejl och i samband med det fick de en kort beskrivning av vilka frågor som skulle tas upp. Med stöd i en intervjuguide genomfördes sedan samtalen på intervjupersonernas arbetsplatser. Under intervjuerna fördes anteckningar och för att säkerställa att den information som fångades upp överensstämde med intervjupersonens uppfattning skickades en sammanfattning av samtalet tillbaka till intervjupersonen för återkoppling. Intervjuerna med representanter för organisationer som valt att inte medverka i något av projekten kan snarast beskrivas som uppföljningssamtal. Även här kontaktades intervjupersonerna i förväg via mejl där information gavs om vilka frågor som skulle tas upp. Samtalen genomfördes sedan per telefon eller i samband med ett kortare möte. Återkopp-

---

5. Inför uppstarten av *På rätt plats* genomfördes rekryteringsaktiviteter för att väcka arbetsgivares intresse för projektet. Ett stort antal privata arbetsgivare deltog i aktiviteterna och många signalerade ett intresse för att delta. I realiteten blev det bara en handfull privata företag som till slut deltog och av dessa hoppade ett företag av i ett tidigt skede.

ling för att säkerställa att den information som fångades upp överensstämde med intervju-personens uppfattning gjordes under samtalets gång. Sammanfattningar av dessa intervjuer och uppföljningssamtal har sedan utgjort underlag för redovisning av utvärderingens resultat. För att besvara utvärderingens frågor har resultatet avslutningsvis analyserats med stöd i relevant forskning.

# Kompetensmatchningsmodellen

I den här studien utvärderas inte kompetensmatchningsmodellens konstruktion i sin helhet, men det kan vara viktigt att få en översiktlig inblick i modellens tillkomst och innehåll. Modellen har utvecklats i de två projekten *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* och *På rätt plats*.<sup>6</sup> *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* var ett pilotprojekt som formulerades av en grupp medarbetare inom Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) under hösten 2015. Projektet genomfördes huvudsakligen under 2016 med finansiering från Västra Götalandsregionen och Vinnova. Ambitionen var att utveckla och pröva en modell för att minska GR-kommunernas rekryteringsproblem inom vissa högskoleyrken genom att matcha rekryteringsbehovet med kompetens hos personer som nyligen invandrat till Sverige. Tanken var alltså att både verka för effektivare kompetensförsörjning och att bidra till en inkluderande arbetsmarknad. I korthet innefattar modellen fyra förberedande steg följt av en praktikperiod kombinerad med en kurs i yrkessvenska. I pilotprojektet var det i huvudsak projektledningen som genomförde de fyra förberedande stegen. Den efterföljande praktiken var tre till sex månader lång.

## Kompetensmatchningsmodellens fem steg

1. Identifiera arbetsgivare och handledare
2. Ta fram uppdragsbeskrivning/annons för praktikplatser
3. Marknadsföra praktikplatserna
4. Rekrytera praktikanter och matcha med arbetsplatser
5. Praktikprogram

Under våren 2016 söktes och beviljades medel av Länsstyrelsen för en utveckling av modellen. Projektet fick namnet *På rätt plats*. Det startade i augusti 2016 och avslutades i september 2017. Utöver justeringar i modellens konstruktion, exempelvis en större inblandning från arbetsgivare i de fyra förberedande stegen, samt förändrat innehåll i utbildningsdelarna, var ambitionen att skala upp modellen i bemärkelsen att målgruppen för projektet utvidgades till att omfatta fler yrkeskategorier, såväl med som utan krav på högskolekompetens. Fler typer av arbetsplatser inom den kommunala sektorn, men även privata arbetsgivare, välkomnades också att delta. Uppskalningen innebar dessutom att man gav plats för ett utökat antal medverkande arbetsplatser och praktikanter. I pilotprojektet deltog 11 praktikanter, men i uppföljaren var målet att kunna ta emot upp till 50 praktikanter.

Med tanke på att pilotprojektet blev förhållandevis lyckat på så sätt att i stort sett samtliga projektdeltagare fick anställning eller gick vidare till utbildning efter praktiken och att arbetsgivarna huvudsakligen förmedlade en positiv erfarenhet av sin medverkan (Bergström Casinowsky 2016), fanns relativt höga förväntningar på att det skulle finnas ett stort intresse för att medverka i *På rätt plats*. Under de två år som hade gått sedan idén till pilotprojektet först formulerades hade också kompetensförsörjningsfrågor och bristen på arbetskraft blivit en alltmer framträdande fråga i den offentliga debatten – något som ytterligare stärkte projektledningens känsla av att kompetensmatchningsmodellen hade en viktig funktion att fylla. Tillströmningen av arbetsgivare blev emellertid inte lika stark som förväntat och redan under projektets inledande fas, då fokus låg på att marknadsföra projektet och rekrytera intresserade arbetsgivare, konstaterades att svårigheter att frigöra handledarresurser tycktes vara en betydande förklaring. Den erfarenheten bar projektledningen visserligen med

6. Skillnaderna mellan de båda projekten analyseras inte i utvärderingen.



sig från utvärderingen av pilotprojektet, men med tanke på att det nya projektet öppnade upp för fler yrkeskategorier och fler typer av arbetsplatser var förhoppning att man trots allt skulle uppnå ett betydligt högre antal medverkande arbetsplatser. Så blev det alltså inte och den insikten genererade ett intresse för att söka kunskap om hur man kan arbeta för att undanröja den typen av hinder. Som redan nämnts tycks det inte finnas någon forskning som specifikt belyser hur organisationer arbetar för att i ett trängt personalläge ta emot praktikanter eller nyanställda som behöver ett mer omfattande stöd i form av handledning och introduktion. Det finns därmed ingen självklar vetenskaplig referensram att utgå ifrån i utvärderingen av kompetensmatchningsmodellens potential, men det finns angränsande forskningsfält. Det handlar om forskning som på olika sätt knyter an till ambitionen att använda inkludering som strategi för kompetensförsörjning.

# Inkludering och kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning har seglat upp som en av de stora samhällspolitiska frågorna under senare tid. Prognoser från Arbetsförmedlingen visar att bristen på arbetskraft är och förväntas förbli stor inom många yrken de närmaste åren (Arbetsförmedlingen 2017). Svenskt Näringsliv rapporterar att företag har svårt att rekrytera, och därmed svårt att expandera (Svenskt Näringsliv 2016). I takt med ökad efterfrågan på arbetskraft sjunker också arbetslösheten och arbetslöshetstalen är lägre än på länge. Samtidigt är arbetslöshetsnivåerna höga inom vissa grupper och man brukar tala om den tudelade arbetsmarknaden där situationen är gynnsam för det stora flertalet, men där inte minst flykting- och anhöriginvandrare har svårt att få ett arbete (Nordström Skans, Eriksson & Hensvik 2017). Andra faktorer som hänger samman med svårigheter att etablera sig på arbetsmarknaden är kort/låg utbildning, funktionshinder som påverkar arbetsförmågan, och att vara äldre och arbetslös. Andelen arbetslösa personer som omfattas av någon eller flera av dessa faktorer har ökat. Inom Arbetsförmedlingen talas om personer med *utsatt ställning på arbetsmarknaden* och i dagsläget utgör de med utsatt ställning på arbetsmarknaden cirka 70 procent av dem som är inskrivna på Arbetsförmedlingen (Mångs 2017).<sup>7</sup> Den tudelade arbetsmarknaden rymmer uppenbart negativa konsekvenser för de individer som har svårt att få ett arbete, men också för samhället i stort. Tudelningen kan exempelvis kopplas till ökande ekonomiska klyftor, boendesegregation och utvecklingen i "utsatta områden", något som betraktas som ett allvarligt hot mot social sammanhållning och trygghet.<sup>8</sup>

De negativa konsekvenser som kopplas till den tudelade arbetsmarknaden innebär att en mer inkluderande arbetsmarknad är ett viktigt mål utifrån ett socialt hållbarhetsperspektiv, men en inkluderande arbetsmarknad kan också betraktas som en strategi för att bidra till kompetensförsörjning. Om det ska kunna ske behöver man först klarlägga orsaken till varför vissa grupper är fortsatt arbetslösa trots stor efterfrågan på arbetskraft och sedan hitta strategier för att åtgärda problemet. När det gäller orsakerna handlar det till stor del om ett kompetensglapp – de arbets sökande besitter helt enkelt inte den kompetens som arbetsgivare efterfrågar. Man brukar då säga att det råder en *missmatch* mellan efterfrågan och tillgång på kompetens (Karlsson & Skånberg 2012; Svenskt Näringsliv 2016; OECD 2016), men det finns faktorer som inte självklart handlar om individens kompetens. Att vara född utanför Sverige är en sådan faktor. En djupare kunskap om hur man kan hantera kompetensglappet och om utrikes födda<sup>9</sup> personers relativt sämre chanser att etablera sig på arbetsmarknaden är relevant om man vill förstå om och på vilket sätt den kompetensmatchningsmodell som utvecklats genom projekten *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* och *På rätt plats* kan fylla sitt tänkta syfte. Vi ska därför titta lite närmare på forskning som belyser dessa frågor, men det kan också vara på sin plats att påpeka att en inkluderande arbetsmarknad är en mycket aktuell och politiskt laddad fråga som kopplar an till såväl arbetsmarknadspolitik som utbildnings- och socialpolitik. I den här studien redogörs inte för de ståndpunkter och lösningar som lanserats från politiska partier, fackliga organisationer och andra intressenter när det gäller hur man vill gå tillväga för att göra tillgänglig arbetskraft relevant ur ett kompetensförsörjningsperspektiv och på så sätt även bidra till en inklude-

7. Att vara ung är också en faktor som hänger samman med högre arbetslöshetstal, men nivåerna är starkt konjunkturberoende och sjunker ofta drastiskt i samband med högkonjukturer (Oscarsson 2016).

8. Rapport från Polisen, Nationella operativa avdelningen 2017. Totalt pekas 61 områden ut som utsatta, varav 23 räknas som särskilt utsatta. Av de särskilt utsatta områdena finns nio i Västra Götaland: sju i Göteborg och två i Borås.

9. Begreppet utrikes födda är på många sätt problematiskt, inte minst eftersom personer födda utanför Sverige är en minst lika heterogen grupp som personer födda i Sverige. Utrikes födda är emellertid det begrepp som används i Arbetsförmedlingens statistik och därför används det också i denna rapport.

rande arbetsmarknad. Vad man kan säga är att det tycks gå en central skiljelinje mellan de som primärt förordar utbildningsåtgärder som ska leda till att arbetskraften tillägnas sig den kunskap och kompetens som arbetsmarknaden efterfrågar, och de som i högre grad förordar en anpassning av arbetsmarknadens struktur så att den överensstämmer med den kompetens som de arbetssökande besitter (se exempelvis Calmfors 2014; Utas 2016; Hållö 2017). De grupper som stått i fokus för den här typen av diskussioner har framförallt varit personer med relativt begränsad arbetslivserfarenhet och kort utbildning, medan målgruppen för kompetensmatchningsmodellen primärt är personer med akademisk utbildning eller yrkesutbildning.

## Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden

Bristande matchning mellan de arbetssökandes kompetens och den kompetens som arbetsgivare efterfrågar är som sagt en betydande förklaring till att vissa grupper står utanför arbetsmarknaden trots stor efterfrågan på arbetskraft. Men det finns också faktorer som inte självklart har med missmatchen att göra. Att vara född i ett annat land än Sverige och framförallt ett land utanför Europa är en sådan faktor. Arbetslöshetsnivåerna bland personer födda i ett annat land är betydligt högre jämfört med nivåerna för personer födda i Sverige (Forslund & Åslund 2016). Här kan det förstås handla om att just utrikes födda personer i högre grad saknar den kompetens som efterfrågas, men forskning visar att även utrikes födda personer med efterfrågad kompetens har svårare att etablera sig på arbetsmarknaden jämfört med personer födda i Sverige med motsvarande kompetens. Utrikes födda personer arbetar också i högre grad inom yrken som inte motsvarar deras utbildning (SCB 2016a; Stadin & Videnord 2017). En särskilt relevant studie om man ser till målgruppen för kompetensmatchningsmodellen är en undersökning som visar att utrikes födda ingenjörer har svårt att hitta ett arbete och att de jobb de får många gånger inte är relevanta för utbildningen (Dahlberg 2015).

Varför arbetslösheten är högre bland utrikes födda personer och varför utrikes födda personer i lägre grad har ett arbete som motsvarar deras utbildning är en fråga som inte är enkel att besvara, men det finns en del studier som belyser problemet. Först ska det emellertid sägas att utrikes födda är en heterogen grupp, inte minst med avseende på arbetsmarknadsutfall, där det exempelvis finns ett samband mellan skälet till att man invandrat och från vilket land man invandrat å ena sidan och utbildningsnivå, arbetslöshetsnivå och sysselsättning å den andra (Aldén & Hammarstedt 2014). Att definiera människor som grupp utifrån den gemensamma nämnaren att man är född utanför Sverige är allmänt reducerande, men samtidigt kan denna minsta gemensamma nämnare knytas till statistiskt sämre chanser på arbetsmarknaden och det är därmed en viktig uppgift att undersöka de bakomliggande förklaringsfaktorerna. Lite förenklat kan man säga att forskningen identifierar tre huvudförklaringar; humankapital, diskriminering och nätverk (Eriksson 2010; Segendorf Olli & Teljosuo 2011; Petersson 2014). *Humankapital* handlar om att arbetsgivare väljer bort arbetssökande där de inte känner igen eller känner sig osäkra på vad personens kvalifikationer innebär, exempelvis om personen har en utbildning från ett annat land. Det kan också handla om att det kunnande som en person har med sig kan vara svårt att omsätta i det svenska sammanhanget – kunnandet kan vara nations- eller språkspecifikt och därmed inte av samma värde i en annan nationell kontext. Kunskaper i det svenska språket är ett exempel på vad som kan betraktas som humankapital. *Diskriminering* handlar om att utrikes födda personer väljs bort på grund av arbetsgivares mer personliga preferenser. Exempel på diskriminering är när personer med namn som associeras med annan härkomst inte kallas till anställningsintervju trots likvärdiga kvalifikationer som sökande med svensk-klingande namn. *Nätverk* handlar om att jobb och rekommendationer ofta förmedlas via personliga kontakter. Nyanlända invandrare har av uppenbara skäl begränsade nätverk. Att

den svenska bostadsmarknaden är tydligt segregerad, med en koncentration av utrikes födda och arbetslösa till vissa områden, gör det särskilt svårt att bygga upp sociala nätverk som är gynnsamma ur ett anställningsperspektiv.

Att utrikes födda personer har svårare att få ett arbete är inget unikt för den svenska arbetsmarknaden, men Sverige sticker ut på så sätt att skillnaderna mellan inrikes och utrikes födda personer är större jämfört med många andra länder. Andelen förvärvsarbete, det vill säga sysselsättningsgraden, bland inrikes födda i åldersspannet 20–64 år, var 84,8 procent 2016, vilket kan jämföras med en sysselsättningsgrad på 68,4 procent bland utrikes födda i samma åldersspann och för samma period (SCB 2016b). Att skillnaderna i sysselsättningsgrad är anmärkningsvärt stora är viktigt att uppmärksamma, men det ska också sägas att storleken på glappet relativt andra länder delvis kan förklaras av att sysselsättningsgraden för inrikes födda i Sverige ligger högre jämfört med sysselsättningsgraden för inrikes födda i många andra länder, framförallt när det gäller kvinnor. Sysselsättningsgraden för utrikes födda ligger i allmänhet på en liknande nivå i Sverige som i andra länder (Aldén & Hammarstedt 2014).

Den generellt höga sysselsättningsgraden i Sverige bidrar alltså till att glappet är större här jämfört med andra länder. Man skulle då kunna hävda att det inte är svårare för utrikes födda personer att komma in på den svenska arbetsmarknaden i Sverige jämfört med hur det ser ut på annat håll, men glappets storlek utgör ett problem i sig på så sätt att det illustrerar graden av ojämlikhet när det gäller möjligheten att etablera sig på arbetsmarknaden. Det tar också exceptionellt lång tid för utrikes födda personer att komma in på den svenska arbetsmarknaden. I en rapport från konjunkturrådet visar man exempelvis att bara hälften av alla flyktning- och anhöriginvandrare har ett arbete tio år efter ankomsten till Sverige (Nordström Skans, Eriksson & Hensvik 2017, s 147). Ett faktiskt kompetensglapp kan som sagt vara en förklaring, men forskning visar att arbetsgivares normer, diskriminering och inte minst avsaknaden av informella nätverk, är faktorer som kan kopplas till den lägre sysselsättningsgraden bland utrikes födda (Carlsson & Rooth 2007; Arai & Skogman-Thoursie 2009; Eliason med flera 2017).

Mot bakgrund av den kunskap som finns om orsakerna till att utrikes födda personer generellt har sämre chanser att etablera sig på arbetsmarknaden, och sämre chanser att få ett arbete motsvarande den utbildning och yrkeserfarenhet som individen besitter, kan man dra slutsatsen att det finns en outnyttjad kompetenspotential bland gruppen utrikes födda. Det här blev en särskilt aktuell fråga i samband med det växande antalet flyktningar som sökte sig till Sverige under 2015 i Syrienkrigets kölvatten. Den politiska debatten kretsade i hög grad kring de långa etableringstiderna för högutbildade, det vill säga att det tar många år för högutbildade personer att få ett jobb inom sitt yrkes- eller kompetensområde. Det är också i huvudsak den målgruppen som projekten *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* och *På rätt plats* riktat in sig på. Formuleringen av de båda projekten tar inte något uttalat avstamp i kunskapen om att humankapital, diskriminering och nätverk är faktorer som behöver beaktas om man vill bidra till att kompetensen hos gruppen nyanlända tas tillvara, men i praktiken är det ändå dessa faktorer som modellen kompenserar för. Det är i alla fall den slutsats som dras i utvärderingen av *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* (Bergström Casinowsky 2016). Här framgår att de förberedande stegen i modellen fångar upp och synliggör nyanlända med relevant kompetens, vilket kan sägas undanröja de hinder som har med bristande nätverk att göra. Att modellen har potential att parera för diskriminering visar sig också i uttalanden från arbetsgivare som handlar om att projekt av det här slaget ger en möjlighet att pröva en person som förmodligen skulle sällas bort redan i en urvalsprocess eller som inte skulle komma ifråga för en anställning. Om de inledande stegen parerar för bristande nätverk och diskriminering är det genom själva praktikprogrammet, inklusive utbildningsdelarna, som hinder kopplade till humankapital kan undanröjas. De hinder som avses är att de nyanländas utbildning och yrkeserfarenhet har byggts upp i ett

annat sammanhang än det svenska och utvärderingen av *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* tyder på att modellen fungerar relativt väl i detta avseende utifrån resultatet att i stort sett samtliga deltagare i projektet fick en anställning eller gick vidare till utbildning efter praktikprogrammets slut. Samtidigt visade utvärderingen att arbetsgivarna upplevde en rad praktiska hinder där framförallt små organisationer med en mer akut kompetensbrist hade svårigheter att frigöra tillräckliga handledarresurser. Dessa insikter blev utgångspunkten för att i utvärderingen av uppföljaren *På rätt plats* titta närmare på den frågan ur arbetsgivarnas perspektiv.

## Arbetsgivarna och kompetensglappet

Att arbetsgivare med kompetensbrist har svårt att frigöra tid för handledning och introduktion, och därmed upplever sig hindrade att ta vara på den kompetens som trots allt finns tillgänglig, är ett betydande problem som inte bara rör *På rätt plats* och kompetensmatchningsmodellen – det är ett problem som präglar arbetsmarknaden i stort. Det är i alla fall en slutsats som dras utifrån ett aktuellt forskningsprojekt på temat *Kompetens för tillväxt*.<sup>10</sup> I enlighet med annan forskning (se exempelvis Nordström Skans, Eriksson & Hensvik 2017; Henning med flera 2016; Fölster 2014; Oscarsson 2013) konstateras här att en viktig orsak bakom kompetensbristen är missmatchen mellan arbetsgivarnas kompetenskrav och kompetensen hos tillgänglig arbetskraft, men här säger man också att arbetsgivare inte kan förvänta sig att kompetensbristen ska minska utan deras aktiva medverkan. Praktisk, erfarenhetsbaserad kunskap kommer att krävas för att tillgänglig arbetskraft ska nå upp till arbetsgivarnas krav och en förutsättning är då att arbetsgivare ställer upp med praktikplatser. Arbetsplatsförlagt lärande är det som krävs om individen ska kunna utveckla de praktiska färdigheter och förmågor som är relevanta på den svenska arbetsmarknaden (Karlsson, Grönback, Joyce 2017, sidan 108). Det är en avgörande process för alla nytillträdande på den svenska arbetsmarknaden, såväl för unga som saknar arbetslivserfarenhet som för personer med utbildning och arbetslivserfarenhet från ett nationellt sammanhang som i väsentliga avseenden skiljer sig från det svenska.

Mot bakgrund av de slutsatser som dras från projektet *Kompetens för tillväxt* är alltså det arbetsplatsförlagda lärandet en central del i utvecklandet av individernas kompetens. I det sammanhanget blir praktik<sup>11</sup> ett betydande verktyg, men praktik framhålls även som gynnsamt ur ett kompetensförsörjningsperspektiv, framförallt genom att underlätta rekryteringsarbetet och att minska risken för felrekrytering (ibid sidan 67). I linje med erfarenheterna från *Regionalt Snabbspår VA-ingenjörer* (Bergström Casinowsky 2016) uppmärksammas emellertid även de kostnader som det medför att ta in praktikanter. Tiden det tar att lära upp praktikanter är den kostnad som särskilt lyfts fram och möjligheten att avsätta tid för handledning är en viktig del i det sammanhanget. Samtidigt framhålls en rad positiva "sidoeffekter" av handledarskapet. Det handlar om att uppgiften som handledare i sig är utvecklande och bidrar med en form av kompetensutveckling, framförallt för den som har det specifika uppdraget, men i viss mån för personalgruppen som helhet. Att kontinuerligt ta emot och handleda praktikanter kan därmed betraktas som en gynnsam strategi ur flera synvinklar (se även Höghi 2014; Persson 2014; Olofsson 2015). Förutsättningen för en fungerande praktik, såväl ur praktikantens och handledarens, liksom arbetsgivarens perspektiv, är emellertid att tillräckligt med tid kan avsättas för handledning och lärande på arbetsplatsen (Persson & Karlsson 2016). Det är en förutsättning som åtminstone delvis

10. *Kompetens för tillväxt* är ett forskningsprogram som pågick mellan 2012 och 2017 med syfte att identifiera och analysera näringslivets kompetensbehov och bristerna i företagets kompetensförsörjning. Integration och utanförskap är exempel på företeelser som särskilt skulle beaktas (Karlsson, Grönback, Joyce 2017).

11. Praktik som arbetsmarknadsåtgärd är ett relaterat kunskapsfält och gränsen mellan praktik som arbetsmarknadsåtgärd och praktik som form för arbetsplatsförlagt lärande och kompetensförsörjningsstrategi är inte helt tydlig. Vad man kan säga är att det handlar om olika utgångspunkter där forskning med fokus på praktik som arbetsmarknadsåtgärd försöker belysa huruvida praktik är en effektiv insats för att motverka arbetslöshet. Se exempelvis Carling & Richardson 2001; Forslund med flera 2013.

påverkas av faktorer som står utanför arbetsgivarens kontroll, exempelvis konjunkturläget och den allmänna balansen mellan tillgången och efterfrågan på kompetens.

Sammanfattningsvis tycks alltså praktik vara ett betydande redskap i arbetet med att lösa kompetensbristen. Kompetensmatchningsmodellens syfte är också just detta – att med praktik som det centrala verktyget tillvarata kompetens hos nyanlända för att bidra till bättre kompetensförsörjning inom samhällsbyggnadssektorn i Göteborgsregionen. Mot bakgrund av de erfarenheter som gjordes i samband med utvärderingen av *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* är emellertid frågan hur arbetsgivare ser på möjligheten att via Kompetensmatchningsmodellen ta vara på och utveckla tillgänglig kompetens, trots det trängda personalläge som den rådande högkonjunkturen har medfört.

# Resultat

Studiens resultatredovisning baseras på intervjuer med de elva arbetsgivarrepresentanter som medverkar i studien. De frågor som ställdes i intervjuerna syftade till att fånga upp verksamheternas situation avseende kompetensförsörjning, vilka strategier man använder sig av för att täcka kompetensbehovet och hur man uppfattar kompetensmatchningsmodellen som strategi för att bidra till effektivare kompetensförsörjning.

## Kompetensförsörjning inom samhällsbyggnadssektorn i Göteborgsregionen

Intervjupersonerna förmedlar en relativt likartad bild när det gäller tillgången på kompetens inom verksamhetsområdet i stort. Det råder brist inom många yrkeskategorier, framförallt på tjänstemannasidan, men även på kollektivsidan börjar kompetensbristen märkas allt tydligare. Intervjupersonerna ger också en likartad beskrivning av skälen till kompetensbristen. På ett övergripande plan handlar det om att det under lång tid utbildats för få personer inom de efterfrågade yrkeskategorierna, men högkonjunkturen har medfört att behovet av arbetskraft blivit alltmer akut. Det pågående generationsskiftet med många pensionsavgångar, har också gjort att branschen tappat medarbetare med lång erfarenhet och även om det numerärt skulle finnas tillräckligt många personer med utbildning inom respektive yrkeskategori skulle det kvarstå en kompetensbrist till följd av ”erfarenhetstappet”.

### Lokala förutsättningar

Den konkreta situationen för de verksamheter som ingår i studien ligger i linje med den allmänna beskrivningen av hur det ser ut inom branschen, även om behovet av kompetens varierar i omfattning. På en del håll är läget akut och man har inte lyckats tillsätta utlysta tjänster. På andra håll har man kunnat rekrytera när befintliga tjänster blivit vakanta, men man har inte kunnat expandera i den omfattning som skulle behövas. Att det till följd av generationsskiftet är särskilt svårt att rekrytera personer med erfarenhet är något som samtliga intervjupersoner tar upp. Ju mer specialiserad kompetens som efterfrågas, desto svårare att hitta kunniga medarbetare. Några av intervjupersonerna konkretiserar problemet genom att ta upp ett par yrkeskategorier som är särskilt svårrekryterade. Byggledare är ett exempel och en av intervjupersonerna förklarar att svårigheten ligger i att det krävs såväl utbildning som erfarenhet och personliga egenskaper för att klara jobbet:

*Det räcker inte med formell kunskap. Det krävs erfarenhet och skinn på näsan om du ska kunna ta rätt beslut och hantera interaktionen mellan alla parter som är involverade i projektet.*

Processingenjör är en annan yrkeskategori som kan vara särskilt svår att få tag på, men skälet är av lite annan karaktär. Här handlar det om att det bara är kommuner som har reningsverk och då blir hantering av reningsprocesser ett snävt yrkesfält där relevant kompetens inte kan utvecklas i andra organisationer eller inom andra områden – den utvecklas enbart i den specifika verksamheten där reningsprocesser sker. Utbudet på personer med den kompetensen är då begränsat. Men det är inte bara brist på specialister – det är allmänt få sökande till de tjänster man lyser ut och de som söker saknar ofta relevant kompetens och framförallt erfarenhet. En uppfattning som flera intervjupersoner förmedlar är att det är konsultbolagen och de stora entreprenörerna som är vinnarna i konkurrensen om kompetensen – inte minst på grund av ett högre löneläge. Det innebär att såväl kommu-

nal verksamhet som mindre privata företag är hänvisade till att i huvudsak rekrytera unga, nyexaminerade personer. Det är emellertid en betydligt mer rörlig grupp jämfört med den äldre generationen medarbetare, menar intervjupersonerna, och konsekvensen är att man får en hög personalomsättning med sämre förutsättningar att bygga upp erfarenhet och täppa igen det kunskapsglapp som uppstått i generationsskiftet. Att man rekryterar oerfaren personal innebär också att de kvarvarande erfarna medarbetarnas tid behöver tas i anspråk genom att de behöver fungera som mentorer. Här skapas ett moment 22 där man i takt med ökat kompetensbehov får allt svårare att ta vara på den kompetens som finns tillgänglig, eftersom den tillgängliga kompetensen kräver introduktion, handledning, mentorskap och så vidare.

I studien ingår ett begränsat antal verksamheter och det finns inte underlag för att göra några väl underbyggda jämförelser utifrån kommunstorlek och liknande, men det kan ändå vara intressant att titta närmare på intervjupersonernas resonemang kring vilka faktorer som är betydelsefulla för hur attraktiv man är som arbetsgivare. Kommunstorlek är just en sådan faktor, men uppfattningarna går isär där några lyfter fram fördelarna med att vara en liten kommun medan andra pekar på nackdelarna. De fördelar som lyfts fram är att den anställde får arbeta brett och med ett helhetsperspektiv. Man lär sig mycket och det är nära till beslutsfattarna, vilket de anställda upplever som intressant och berikande, menar några av intervjupersonerna. Andra drar den motsatta slutsatsen och menar att samma person ofta får axla flera roller och får ta sig an uppgifter som inte ligger inom det område man utbildat sig för. Det är visserligen lärorikt och personalen blir kunnig, men här menar några intervjupersoner att exempelvis unga ingenjörer hellre vill jobba inom ett smalare område. De små kommunerna tenderar då att bli en "plantskola" för nyexaminerade ingenjörer, som efter ett par år lämnar verksamheten för att jobba för en större kommun, en större entreprenör eller ett konsultbolag.

Ett angränsande resonemang handlar om att mindre kommuner inte har möjlighet att anställa all den specialistkompetens som behövs. Bygglédare är ett exempel som tas upp. En bygglédare gör tidsmässigt en begränsad insats i varje projekt, vilket innebär att det krävs många parallella uppdrag för att fylla en heltid. I små kommuner finns inte underlag för att skapa en heltidstjänst för en bygglédare, vilket försvårar rekryteringsläget. Hur expansiv kommunen är kan emellertid ha betydelse och här menar intervjupersonerna att en tillväxtkommun, även om den är liten, kan ha flera stora projekt igång som en medarbetare kan bli delaktig i.

Att politikens förhållningssätt på flera sätt påverkar kommunens attraktivitet som arbetsgivare är också något som kommer upp i ett par intervjuer. I vilket skede privata intressen tillåts att komma in i de projekt kommunen arbetar med är något som styrs av politiska beslut och kommunens attraktivitet som arbetsgivare uppfattas bli lägre om entreprenörerna kommer in i ett tidigt skede eftersom arbetsinnehållet i projekten då blir mindre intressant. I dagens situation, där det är arbetstagarens marknad kan den här typen av politiska strategier få betydelse för möjligheten att hitta rätt kompetens, menar intervjupersonerna.

I intervjuerna förs också resonemang kring att attraktiviteten som arbetsgivare inte bara handlar om arbetsplatsen, utan också om hur arbetet kan samordnas med livet i övrigt, exempelvis boende och därmed också restider. Intervjupersonerna menar att rekryteringsbasen i huvudsak bor i eller i närheten av Göteborg, åtminstone på tjänstemannasidan. Det gör att tillgängligheten i termer av tid och hur enkelt det är att resa till och från Göteborg blir en viktig fråga. För att kunna dra slutsatser kring betydelsen av den här typen av frågor krävs att medarbetarnas perspektiv fångas upp och den typen av underlag ingår inte i utvärderingen, men arbetsgivarnas bedömning är att mindre kommuner söder om Göteborg är gynnade jämfört med mindre kommuner som ligger norrut. Kungsbacka nämns som en i det avseendet gynnad kommun där kommunhuset dessutom ligger direkt i anslutning till



en pendlingsstation. Kungsbacka är emellertid en relativt stor kommun som därmed också har tillräcklig volym för att bära heltidsanställda specialistkompetenser, men även Härryda uppfattas vara en gynnad kommun ur tillgänglighetssynpunkt. Lilla Edet befinner sig på den andra ändan av skalan. Lilla Edet å ena sidan, och Härryda respektive Kungsbacka å den andra, är också kommuner med vitt skilda förutsättningar i andra relevanta avseenden – inte minst kommunens ekonomi där Lilla Edet befinner sig i en mer ansträngd situation.

Att dra slutsatser kring skilda förutsättningar mellan privat respektive offentlig verksamhet är inte möjligt utifrån befintligt material, men en reflektion som ett par av intervjupersonerna gör kan nämnas. Det gäller villkoren för de yrkesgrupper som genomför praktiskt bygg- och anläggningsarbete, exempelvis maskinförare. Ett arbetsvillkor som är utmärkande för de här yrkesgrupperna är att arbetsplatsen inte är stationär – arbetsplatsen är där det aktuella bygg- och anläggningsprojektet pågår. För den som är anställd i kommunal verksamhet ligger arbetsplatsen inom kommunens gränser, men för en anställd i ett privat företag kan arbetsplatsen ligga var som helst i landet. Intervjupersonen i det privata företaget som ingår i studien berättar att de anställda vanligtvis ligger ute från måndag till torsdag och bor då vanligtvis i baracker i anslutning till bygget. Det är ett hårt arbete och en livssituation som innebär att man är fysiskt avskuren från hemorten under arbetsveckorna – en livsstil som inte fungerar för alla. Framförallt kan det vara svårt för den som har familj. Det här är arbetsvillkor som förmodligen bidrar till att få söka sig till yrket, menar intervjupersonen.

### **Strategier**

De arbetsgivare som ingår i studien använder sig av en rad olika kompetensförsörjningsstrategier. Nyrekrytering sker ofta via traditionella kanaler såsom annonsering via Arbetsförmedlingen eller att man lägger ett uppdrag till ett rekryteringsföretag, men sociala medier tycks bli en allt viktigare kanal. Man pratar också om betydelsen av medarbetarnas sociala nätverk. På ett mer övergripande plan arbetar man i olika grad med arbetsplatsens attraktivitet. Det kan handla om att synliggöra såväl aktuella yrken som organisationen, exempelvis i samband med mässor och liknande. Andra initiativ med ett mer långsiktigt perspektiv är att skapa bra relationer med studenter på olika nivåer, bland annat genom att öka kunskapen om olika yrken bland grundskole- och gymnasieelever.

Behovet av kompetenstillförsel ser som sagt lite olika ut i de verksamheter som ingår i studien, men i alla verksamheter pågår initiativ som syftar till att hantera kompetensbrist. En del initiativ är inriktade på akuta, kortsiktiga behov, medan andra är av mer långsiktig karaktär. Att köpa in konsulttjänster är en relativt vanlig strategi när det gäller att i mindre kommuner täcka ett begränsat behov av specialistkompetens eller att hantera ett akut behov. De akuta behoven kan handla om att man inte lyckats rekrytera till en ordinarie tjänst, eller att man under en begränsad period behöver avlasta befintlig personal. Här påpekar emellertid ett par av intervjupersonerna att det inte fungerar helt smärtfritt med konsulter eftersom det trots allt är en extern person som ska läras upp. Dessutom är branschen så tajt att det börjar bli svårt att få tag på konsulter. Att anställa personer som inte fullt ut motsvarar den eftersökta kompetensprofilen eller att ta in nyexaminerade personer för att låta dem utvecklas i organisationen är angränsande strategier, men i båda fallen är konsekvensen lite längre introduktionstid där de mer erfarna medarbetarna tas anspråk, både för att introducera och lära upp de nya, och för att kompensera för det ”produktionsbortfall” som följer av att de nya inte kan yrket.

Alternativa sätt att organisera verksamheten är en annan typ av strategi som används. Ett exempel handlar om en förändrad arbetsfördelning där syftet är att avlasta bristyrken genom att ta in andra kompetenser. I praktiken innebär det att man bryter ut arbetsuppgifter som inte kräver exempelvis ingenjörs- eller arkitektutbildning och sammanför dessa uppgifter i nya tjänster eller lägger över uppgifterna på annan personal i organisationen. Det här är en strategi som ligger i linje med vad som tycks vara en mer allmän trend på den

svenska arbetsmarknaden. Den gemensamma nämnaren är att man renodlar kärnuppgifterna i tjänster som utförs av personer med efterfrågad kompetens så att de kan ägna all sin arbetstid åt de uppgifter som kräver deras specialistkunskap. De uppgifter som bryts ut är av den karaktären att det är lättare att hitta tillgänglig kompetens som kan utföra uppgifterna, antingen inom den egna organisationen eller genom nyrekrytering. Det finns i dagsläget ingen vedertagen benämning på den här typen av initiativ, men man talar ibland om assisterande tjänster som ett samlingsbegrepp för de relativt sett mindre kvalificerade tjänster som tillskapas (se exempelvis Bergström Casinowsky 2017).

En annan strategi som också riktar in sig på organisatoriska faktorer är de initiativ som syftar till att skapa en organisationsstruktur som gör att verksamheten i lägre grad är personbunden. Det handlar om en slags standardisering där nyanställda ges förutsättningar att snabbt och självständigt komma in i arbetet och att anställda generellt ges bättre förutsättningar att ta sig an kollegors arbetsuppgifter. Konkret handlar det om att ta fram mallar, dokumentera rutiner och liknande som ska bidra till att den anställde klarar sig själv och snabbt kommer in i nya arbetsuppgifter utan alltför mycket introduktion och handledning. Tanken med detta är att skapa en struktur som parerar för det kunskapsglapp som kan uppstå till följd av hög personalomsättning och svårigheter att få tag på rätt kompetens.

Att på olika sätt arbeta med yrkets och organisationens attraktivitet, att anlita konsulter, att bredda rekryteringsbasen genom att tona ned kraven på formell kompetens och erfarenhet, att effektivisera användandet av befintlig kompetens, samt att skapa organisatoriska förutsättningar som parerar för kompetens- och erfarenhetsglappet, kan sägas vara de kompetensförsörjningsstrategier som intervjupersonerna i studien resonerar kring. Därutöver finns ytterligare exempel som bara nämns i enstaka intervjuer. Att få in mer av det praktiska perspektivet hos nyrekryterad personal på tjänstemannasidan är ett sådant exempel. Den äldre generationen tjänstemän, som nu har gått i pension, hade inte bara lång erfarenhet, utan många gånger också en bakgrund i den praktiska verksamheten, vilket uppfattas som väsentligt för att kunna utföra ett gott arbete. Eftersom man numera är hänvisad till att rekrytera oerfaren personal har man en personalstyrka som saknar den bakgrunden. Här berättar en intervjuperson att man vid något tillfälle tog in en byggledare som fick jobba ihop med en grupp nya VA-ingenjörer. Uppfattningen är att ingenjörerna fick en betydligt bättre förståelse för helheten och bättre förutsättningar att snabbt komma in i sina arbetsuppgifter. Andra exempel är att ta in pensionerad personal på timmar, eller att skapa förutsättningar för distansarbete så att anställda med lång resväg inte behöver ta sig till arbetsplatsen alla dagar. I ett par av intervjuerna nämns också praktikprogram av olika slag, inklusive *På rätt plats*, men i jämförelse med andra praktikprogram uppfattas *På rätt plats* mer som ett inkluderingsinitiativ och vi ska nu titta närmare på vad som ligger bakom den uppfattningen.

## Kompetensmatchningsmodellen

I likhet med det resultat som utvärderingen av *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* visade (Bergström Casinowsky 2016) förmedlar intervjupersonerna i den aktuella utvärderingen att deras medverkan i *På rätt plats* primärt handlar om att bidra till inkludering av nyanlända på arbetsmarknaden, vilket i förlängningen kan bidra till kompetensförsörjning i branschen. Arbetsgivarens roll uppfattas främst vara att bana väg för praktikantens framtida anställningar genom att hen får en aktuell referens, en erfarenhet från relevant svensk arbetsmarknad, ett kontaktnät och så vidare. I den mån medverkan i projektet resulterar i en rekrytering är det självklart positivt för båda parter, menar man, men några av arbetsgivarna betonar att medverkan inte får kopplas till en "förpliktelse" att anställa och att det måste finnas en tydlighet från projektets sida gentemot såväl arbetsgivare som praktikanter i det avseendet. Det ska vara klart uttalat att det är en praktik som har ett start- och ett slutda-

tum och att både praktikant och arbetsgivare ska kunna känna sig nöjda med sin medverkan även om den inte leder till en anställning.

Att kompetensmatchningsmodellen i huvudsak betraktas som ett inkluderingsinitiativ tycks böttna i uppfattningar om målgruppens kompetens. Eftersom målgruppen har utbildning och arbetslivserfarenhet från ett annat nationellt sammanhang är det svårt att bedöma individernas kompetens, menar intervjupersonerna. I den mån man har erfarenhet av målgruppen är upplevelsen också att kompetensen inte fullt ut motsvarar de behov som finns i organisationerna. Språket är centralt. En vanligt förekommande synpunkt är att anställda i den kommunala sektorn behöver ha goda kunskaper i svenska eftersom man behöver kunna kommunicera med medborgare såväl skriftligt som muntligt. Många uppgifter inom samhällsbyggnadssektorn kräver också nationsspecifik kunskap, exempelvis inom arbetsrätt, vilka byggnormer som gäller och liknande – det räcker inte att personen har en relevant utbildning från sitt hemland. En av intervjupersonerna säger följande:

*Trots god utbildning behövs det ändå en hel del påfyllning innan de här personerna kan gå in och axla en tjänst fullt ut.*

Kulturella skillnader nämns också. I det svenska arbetslivet förväntas en arbetstagare vara självständig och initiativtagande, men flera av de arbetsgivare som medverkat i projekten menar att praktikanterna tycks vana vid ett mer auktoritärt sammanhang där en överordnad anvisar tydliga arbetsuppgifter som medarbetaren ska utföra. Den här typen av skillnader i arbetskultur tar tid att överbrygga och i kombination med språksvårigheter blir processen fram till dess att individen är en självgående medarbetare ganska lång och resurskrävande. Att det kan gå snabbare och lättare i praktiskt inriktade yrken är en utbredd uppfattning, men sammantaget betraktar arbetsgivarna kompetensmatchningsmodellens målgrupp som personer i behov av en betydligt längre introduktionstid jämfört med personer som har utbildning och erfarenhet från det svenska sammanhanget. I och med det betraktas målgruppen inte som en potentiell rekryteringsbas i det korta perspektivet. Praktik i allmänhet ses emellertid som ett bra verktyg i rekryteringssammanhang – särskilt om det rör sig om personer vars kunnande är svårare att bedöma, exempelvis på grund av annat språk. På så sätt menar intervjupersonerna att medverkan i den här typen av projekt trots allt ger en möjlighet att pröva en person som annars inte skulle komma ifråga för en anställning. I det sammanhanget framförs också synpunkten att praktiktiden i de aktuella projekten är för kort. Arbetsgivaren måste ta beslut om eventuell anställning redan efter sex månader och i vissa fall redan efter tre månader och det är en för kort tid för att fullt ut kunna bedöma individens kompetens.

Vad som kan vara intressant att lyfta fram är att det privata företaget som ingår i studien har en avvikande uppfattning om kompetensmatchningsmodellens potential i det korta perspektivet. Arbetsgivarrepresentanten säger här att tanken hela tiden varit att rekrytera – det har inte varit aktuellt att erbjuda praktik enbart för att ge personerna en referens eller erfarenhet inför framtida jobbsökande; om man inte hade haft siktet inställt på att anställa skulle man inte ha medverkat i projektet. Samtidigt säger intervjupersonen att de praktikanter som man tagit in på företaget genom projektet sannolikt inte skulle ha valts ut för anställningsintervju om man enbart hade utgått från deras ansökningshandlingar. Projektet har på så sätt inte bara bidragit till en aktuell rekrytering, utan också bidragit med en insikt i företaget om att det finns kompetens och potential hos personer som på pappret inte tycks stämma in på det man söker, en insikt som intervjupersonen menar att man kommer att ha nytta av i framtida rekryteringsprocesser. I det privata företaget trycker man inte heller lika hårt på vikten av språk, formell utbildning och nationsspecifik kunskap. Kravprofilen för de praktikanter man sökte var ganska vid och när det gäller språk ställde man kravet "tillräckliga kunskaper", vilket i det här fallet handlade om att förstå instruktioner, men inte nödvändigtvis skriftliga sådana. Till skillnad från de kommunala verksamheterna uppfatta-

des inte handledarfrågan som särskilt problematisk. Handledarinsatsen på arbetsplatsen beskrivs som relativt begränsad eftersom praktikanterna snabbt kunde utföra sitt arbete självständigt.

Det kan alltså konstateras att det privata företags uppfattning om kompetensmatchningsmodellens potential på flera punkter skiljer sig från den bild som kommunerna förmedlar. Samtidigt ska det sägas att det var mer praktiskt inriktade yrkesgrupper som var aktuella för det privata företaget, medan kommunernas praktikanter var inriktade på tjänstemannayrken. Såväl kommunerna som företrädaren för det privata företaget menar att det allmänt är lättare att ta in praktikanter med utbildning och erfarenhet från andra nationella sammanhang, liksom personer med begränsad arbetslivserfarenhet, om det rör sig om praktiskt orienterade arbetsuppgifter. Generellt är behovet av handledning mer begränsat och personerna kan utföra arbetsuppgifterna självständigt efter kortare tid. Sammanfattningsvis kan man då säga att kompetensmatchningsmodellen i huvudsak uppfattas som ett inkluderingsinitiativ som *på sikt* kan bidra till att målgruppen blir anställningsbar och att branschens kompetensbas utökas, men att modellen också under vissa omständigheter kan fungera som en mer konkret och närtida kompetensförsörjningsstrategi.

### **Skäl till att inte medverka**

Relevansen i kompetensmatchningsmodellen undersöktes inte bara genom att ställa frågor till arbetsgivare som medverkat i projekten, utan också genom att söka kunskap om skälen till varför några av GR-kommunerna inte medverkade. I något fall uppgavs skälet att man redan hade ett stort antal praktikanter i verksamheten och att man i annat fall förmodligen hade varit med. I övrigt uppgavs svårigheten att frigöra handledarresurser som den avgörande orsaken. Flera av de intervjuade arbetsgivarna beskriver en situation där organisationen är så överbelastad och man har svårt att överhuvudtaget frigöra resurser för såväl introduktion som handledning och när det gäller kompetensmatchningsmodellens målgrupp uppfattas behovet av handledning vara förhållandevis omfattande. Språket är en faktor som genererar ett extra behov av handledning. Att förklara och försäkra sig om att praktikanten förstår tar tid, men avsaknaden av gemensamt språk uppfattas även innebära en extra belastning ur ett socialt perspektiv. En intervjuperson uttrycker det på följande sätt:

*...det kan uppstå osäkerhet om personen förstår instruktioner... eller situationer där arbetskamraterna känner sig osäkra, till exempel i fikarummet eller så...Hur vill den här personen bli bemött?*

Intervjupersonen säger också att det ur ett socialt perspektiv skulle vara enklare om arbetsplatsen tog emot två praktikanter samtidigt. Praktikanterna kan då vara ett stöd för varandra, vilket skulle lätta på arbetsgivares och kollegors känsla av social belastning. Samtidigt säger intervjupersonen att om arbetsplatser med ett trångt personalläge överhuvudtaget ska kunna medverka i projekt av det här slaget behöver det finnas en extra resurs som tar handledaransvaret så att detta inte läggs på arbetsplatsen. Det skulle kunna vara en eldsjäl på arbetsplatsen som av eget intresse tog sig an handledarrollen, men med tanke på att inkludering av målgruppen i arbetslivet är en central samhällspolitisk ambition borde det finnas externa handledarresurser att tillgå, exempelvis via Arbetsförmedlingen, menar intervjupersonen.

Även arbetsgivare med tidigare goda erfarenheter, exempelvis att medverka i *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* resulterat i en anställning, uppger att belastningen på organisationen blir för stor och man mäktar i nuläget inte med att ta sig an en praktikant. Små arbetsplatser med få nyckelfunktioner är särskilt pressade och säger sig ha svårt att ta emot personer som inte är självgående från start. Kompetensmatchningsmodellens målgrupp uppfattas kunna bli anställningsbara på sikt, men så som situationen ser ut nu anser sig verksamheterna inte ha möjlighet att tänka långsiktigt. Samtidigt resonerar några om bety-

delsen av lärande på arbetsplatsen och menar att arbetsgivare generellt har ett ansvar för att "lösa ut" en persons kunnande genom introduktion och handledning, oavsett om det handlar om unga som saknar arbetslivserfarenhet eller nyanlända. Det här är emellertid en process som måste ske på arbetsplatser där man inte brottas med akut kompetensbrist. En av intervjupersonerna menar här att kompetensmatchningsmodellen är "otajmad" och att den inte fyller sitt tänkta syfte i den pressade situation som högkonjunkturen fört med sig, men att den *skulle* kunna fylla en viktig funktion utifrån ett mer strategiskt och långsiktigt perspektiv:

*Den här typen av projekt skulle egentligen fungera bäst under lågkonjunkturer. Då skulle man satsa på att bygga upp en kompetensbank inför högkonjunkturer... frågan är vem som vill betala för det?*

En helt annan lösning på de hinder som kravet på handledarresurser medför är att ställa om till en "handledarorienterad organisation". Det här är en idé som lanseras i en av intervjuerna. Tanken är att bygga en organisation som är rustad för att ta emot praktikanter på olika nivåer trots att man befinner sig i ett trångt personalläge. Den handledarorienterade organisationen skulle baseras på enkelhet och det som är möjligt att genomföra. Det skulle exempelvis kunna innebära att man listar alla uppgifter som kan utföras av praktikanter med en relativt begränsad handledarinsats. Intervjupersonen menar att det finns en hel del enklare uppgifter som skulle vara möjliga att lägga ut på praktikanter av olika slag och viljan att ta emot praktikanter skulle öka om det blev tydligt att det på kort tid innebar en avlastning för befintlig personal. Att medverka i kompetensmatchningsmodellen uppfattas i dagsläget som ett alltför stort åtagande, men i förlängningen är tanken att man via den handledarorienterade organisationen åstadkommer en förändrad inställning hos personalen så att mottagandet av praktikanter och handledning blir en självklar del i arbetet, oavsett syftet med praktiken och oavsett vilken målgrupp det handlar om.

# Sammanfattning och analys

Intervjupersonerna ger en samstämmig beskrivning av hur den övergripande situationen ser ut när det gäller tillgången på kompetens i branschen; det är brist inom många yrkeskategorier, framförallt på tjänstemannasidan, men även på kollektivsidan har kompetensbristen börjat märkas allt tydligare. Att det under lång tid utbildats för få personer inom de efterfrågade yrkeskategorierna, vilket innebär att det rent antalsmässigt saknas arbetskraft, är en viktig förklaring till kompetensbristen. Men det pågående generationsskiftet med många pensionsavgångar har gjort att det är stor brist på medarbetare med lång erfarenhet. Även om det numerärt skulle finnas tillräckligt många personer med utbildning inom respektive yrkeskategori skulle det kvarstå en kompetensbrist till följd av "erfarenhetstappet". Till detta kommer högkonjunkturen som medfört att behovet av arbetskraft blivit alltmer akut under senare tid. Att konsultbolagen och de stora entreprenörerna är vinnarna i konkurrensen om kompetensen – inte minst på grund av ett högre löneläge – är en gemensam erfarenhet bland intervjupersonerna. Det innebär att såväl kommunal verksamhet som mindre privata företag i huvudsak rekryterar unga, nyexaminerade personer. Det är emellertid en mer rörlig grupp jämfört med den äldre generationen medarbetare, vilket bidrar till hög personalomsättning och med det sämre förutsättningar för att bygga upp erfarenhet och täppa igen det kompetensglapp som uppstått vid generationsskiftet.

Kompetensbehovets omfattning varierar mellan de organisationer som medverkar i studien. På en del håll är läget akut och man har vakanta tjänster, medan det på andra håll mer handlar om att man inte kunnat expandera i den omfattning som skulle behövas. Intervjupersonerna resonerar en hel del kring orsakerna bakom skillnaderna och en gemensam utgångspunkt kan sägas vara organisationens/arbetsplatsens attraktivitet, men meningarna går isär på några punkter. Olika slutsatser dras exempelvis när det gäller organisationens storlek, där några menar att den lilla kommunens/det lilla företags attraktivitet bygger på det faktum att den anställde får arbeta brett och med ett helhetsperspektiv. Det är lärorikt och dessutom har man nära till beslutsfattarna, vilket kan upplevas som intressant och berikande. Andra menar att samma situation innebär att den anställde får axla flera roller och ta sig an uppgifter som inte ligger inom det område man utbildat sig för och erfarenheten är att exempelvis unga ingenjörer hellre vill jobba inom ett smalare område. Ett angränsande resonemang handlar om att mindre organisationer, kommuner i detta fall, inte har möjlighet att anställa all den specialistkompetens som behövs eftersom specialisterna tidsmässigt gör en begränsad insats i varje projekt. Det innebär att det krävs många parallella uppdrag för att fylla en heltid och små kommuner fyller då inte en heltidstjänst för specialisterna. Hur expansiv kommunen är kan emellertid ha betydelse på så sätt att en tillväxtkommun, även om den är liten, kan ha flera stora projekt igång som en medarbetare kan bli delaktig i. Den lokala politikens förhållningssätt är också något som uppfattas ha betydelse för attraktiviteten hos de kommunala arbetsgivarna. En uppfattning som förmedlas är att kommunens attraktivitet som arbetsgivare blir lägre om privata aktörer tillåts att komma in tidigt i byggprocesserna eftersom arbetsinnehållet i projekten då blir mindre intressant.

De långsiktiga kompetensförsörjningsstrategier som de medverkande organisationerna använder sig av knyter också an till attraktiviteten som arbetsgivare. Det kan handla om att synliggöra såväl aktuella yrken som organisationen, exempelvis i samband med mässor och liknande. I det kortsiktiga perspektivet är nyrekrytering en viktig strategi och där använder man sig huvudsakligen av traditionella rekryteringsvägar såsom Arbetsförmedlingen eller rekryteringsföretag. Medarbetarnas sociala nätverk är också en viktig kanal. Att köpa in

konsulttjänster är en relativt vanlig strategi för att hantera ett akut behov av kompetens, eller att i mindre kommuner täcka ett avgränsat behov av specialistkompetens. Att anställa personer som inte fullt ut motsvarar den eftersökta kompetensprofilen eller att ta in nyexaminerade personer för att låta dem utvecklas i organisationen är angränsande strategier, men här blir konsekvensen relativt långa introduktionstider och att de mer erfarna medarbetarnas tid tas i anspråk för att lära upp de nya och för att kompensera för det produktionsbortfall som följer av att de nya inte kan yrket. Andra strategier tar utgångspunkt i organiseringen av arbetet. Ett exempel handlar om att renodla kärnuppdragen i de tjänster som utförs av personer med efterfrågad kompetens så att de kan ägna all sin arbetstid åt de uppgifter som kräver deras specialistkunskap. Uppgifter som inte kräver specialistkunskap bryts ut från dessa tjänster och kan då utföras av annan personal. Initiativ som syftar till att skapa en organisationsstruktur som parerar för det kunskaps- och kompetensglapp som kan uppstå till följd av hög personalomsättning är ett annat exempel. Det handlar om att ta fram mallar, dokumentation av rutiner och liknande som gör att den anställde klarar sig själv och snabbt kommer in i nya arbetsuppgifter, utan omfattande handledning och introduktion.

Sammanfattningsvis kan man då säga att det finns en utbredd kompetensbrist som behöver hanteras på olika nivåer. För att tillgången på kompetens ska komma ikapp behovet mer varaktigt krävs initiativ på ett övergripande, strategiskt plan. Intervjupersonernas resonemang knyter framförallt an till utbudssidan, exempelvis fler utbildningsplatser och strategier för att ungdomar ska välja att utbilda sig inom de yrken där det råder brist. Organisationernas egna strategier för att hantera kompetensbristen handlar om att på olika sätt arbeta med attraktiviteten som arbetsgivare, att anlita konsulter, att bredda rekryteringsbasen genom att tona ned kraven på formell kompetens och erfarenhet, att effektivisera användandet av befintlig kompetens, samt att skapa organisatoriska förutsättningar som parerar för kompetens- och erfarenhetsglappet. Det är enbart det privata företaget i studien som gör en direkt koppling mellan kompetensförsörjning och kompetensmatchningsmodellen, åtminstone i det korta perspektivet.

## **Kompetensmatchningsmodellen som strategi för kompetensförsörjning?**

Ambitionen med kompetensmatchningsmodellen är varken att lösa de övergripande utmaningar som intervjupersonerna beskriver, eller de problem man står inför när det gäller den egna organisationens mer akuta behov av kompetens. Tanken är att modellen ska *komplettera* befintliga strategier och det kompletterande inslaget ligger i att modellen hjälper arbetsgivare att hitta kompetens bland personer som tenderar att falla utanför arbetsgivarnas "sökradar", i det är fallet personer som relativt nyligen invandrat till Sverige. Forskning har visat att humankapital, diskriminering och bristande nätverk är faktorer som kan förklara varför utrikes födda personer, inklusive nyanlända personer med relevant utbildning och arbetslivserfarenhet, generellt har sämre förutsättningar att komma in på arbetsmarknaden (Eriksson 2010; Segendorf Olli & Teljosuo 2011; Petersson 2014; Dahlberg 2015). Kompetensmatchningsmodellen tar inget tydligt avstamp i den kunskapen, men utvärderingen av *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* visar att det ändå är dessa faktorer som modellen hanterar (Bergström Casinowsky 2016). Den fördjupade studien av arbetsgivarperspektivet som presenteras i den här rapporten pekar, med enstaka undantag, i en delvis annan riktning. Att kontakt upprättas mellan en arbetsgivare och en sökande som i annat fall inte skulle hitta varandra är visserligen en del i modellen som hanterar bristande nätverk. Uttalanden från arbetsgivare som handlar om att projekt av det här slaget ger en möjlighet att pröva en person som förmodligen skulle sällas bort redan i en urvalsprocess visar också att modellen har potential att hantera hinder med koppling till diskriminering. Samtidigt är

det få arbetsgivare som valt att överhuvudtaget medverka i projekten och de arbetsgivare som medverkat tycks inte se kompetensmatchningsmodellens målgrupp som en självklar rekryteringsbas, åtminstone inte i närtid. En analys av vad som ligger bakom arbetsgivarnas uppfattningar och erfarenheter kan ge en djupare inblick i problematiken.

### ***Inkludering snarare än rekrytering***

I likhet med utvärderingen av *Regionalt snabbspår VA-ingenjörer* visar det sig att ett betydande hinder för att medverka är det trängda personalläget som gör att man inte kan frigöra tillräckliga handledarresurser. Men att frigöra tid för en omfattande handledarinsats under en begränsad tid om tre till sex månader skulle förmodligen ses som en helt rimlig investering om det skulle leda till att man löste organisationens konkreta kompetensbehov, men så är inte fallet. Frånsett det privata företag som ingår i studien är det specialistkunskap och lång erfarenhet från branschen som organisationerna efterfrågar. Den kompetensen besitter inte personer som har utbildning och arbetslivserfarenhet från andra nationella sammanhang. Den kompetensen besitter inte heller nyexaminerade personer från svensk utbildning, men det är en grupp som arbetsgivarna betraktar som en viktig rekryteringsbas, trots att även det är personer som tar erfarna medarbetares tid i anspråk för introduktion och för att kompensera för produktionsbortfall. Att personer med till synes relevant utbildning och arbetslivserfarenhet från andra nationella sammanhang inte lika självklart ses som en rekryteringsbas kan knytas till skillnader i humankapital som medför ett mer omfattande behov av handledning och en längre introduktionsprocess (Eriksson 2010; Segendorf Olli & Teljosuo 2011; Petersson 2014). Det är den uppfattning och den konkreta erfarenhet som arbetsgivarna i studien hänvisar till när de definierar kompetensmatchningsmodellen som i första hand ett inkluderingsinitiativ. Här förmedlar det privata företaget en avvikande uppfattning, vilket möjligen skulle kunna tyda på skillnader i såväl villkor som förhållningssätt mellan kommunal och privat verksamhet. De kompetensprofiler som eftersöktes i det privata företaget var emellertid inriktade mot mer praktiska arbetsuppgifter, vilket förmodligen är den viktigaste förklaringen. Både företrädaren för det privata företaget och arbetsgivare i de kommunala verksamheterna resonerar kring att kompetensmatchningsmodellen har större potential att fungera som en mer direkt rekryteringskanal om man fokuserade på praktisk orienterade yrkeskategorier – även inom kommunal verksamhet. Utgångspunkten för det resonemanget är att skillnaderna i humankapital är mer begränsade i omfattning och betydelse när det gäller praktiska yrken och att eventuella glapp snabbare täpps igen.

Resultatet av intervjuerna tyder alltså på att skillnader eller glapp kopplade till humankapital är en betydande förklaring till att arbetsgivarna inte primärt uppfattar kompetensmatchningsmodellen som ett kompetensförsörjningsinitiativ och praktikprogrammet inte räcker till för att fylla glappet. Olika former av diskriminering kan också finnas i bakgrunden – gränserna mellan diskriminering och argument som refererar till humankapital kan vara flytande – men av intervjumaterialet kan man inte dra några slutsatser om förekomst av diskriminering utöver att det görs uttalanden om att man via kompetensmatchningsmodellen fått möjlighet att pröva personer som förmodligen skulle sällats bort i en rekryteringsprocess. Som vi sett betraktas emellertid erfarna personer med examen från en svensk utbildning som en rekryteringsbas trots att de inte besitter specialistkompetens eller har lång erfarenhet av branschen. Den centrala skillnaden tycks vara att dessa personer blir självgående betydligt snabbare – en förmåga eller egenskap som är tydligt kopplad till förutsättningar i termer av humankapital. Språket är exempelvis en viktig faktor. Den kunskap som de nyexaminerade fått med sig genom sin utbildning är också anpassad till de villkor som gäller i det svenska arbetslivet. Det handlar också om kulturella faktorer där arbetsgivarnas uppfattning är att det krävs en mer omfattande insats från chefer och kollegor för att på det sociala planet introducera en person med annat språk och med erfarenhet från ett annat kulturellt sammanhang.



Att vara självgående framställs alltså som en särskilt viktig egenskap, vilket kan ses i ljust av de "alternativa" kompetensförsörjningsstrategier som flera av arbetsgivarna nämner. Det handlar om att standardisera verksamheterna, exempelvis genom att dokumentera rutiner och ta fram mallar så att nya medarbetare i hög grad kan introducera sig själva, men också snabbt ta över en kollegas arbetsuppgifter. En sådan utveckling gör det förmodligen ännu svårare för personer med utbildning och arbetslivserfarenhet från andra nationella sammanhang att passa in i de kravprofiler som organisationerna formulerar. Arbetsgivarna i studien ger emellertid exempel på andra strategier som möjligen kan vara mer gynnsamma utifrån syftet att tillvarata kompetensen hos nyanlända. Det är de strategier som rör nya sätt att fördela arbetet, exempelvis genom att kärnuppdrag renodlas och att uppgifter som inte kräver viss utbildning, specialistkompetens eller lång erfarenhet, bryts ut och sammanförs i tjänster med kravprofiler som motsvarar tillgänglig kompetens. Den här typen av strategier tillämpas redan inom flera av de medverkande organisationerna och det är främst administrativa och enklare tekniska uppgifter som brutits ut ur befintliga tjänster. Syftet är att lösa kompetensbristen, men om man vill kombinera det med syftet att tillvarata kompetensen hos personer med höga kvalifikationer och lång erfarenhet från andra nationella sammanhang är administration och enklare tekniska uppgifter förmodligen inte uppgifter som ligger i nivå med målgruppens kompetens och risken är då att man bidrar till att konservera rådande situation där utrikes födda personer tenderar att hamna i arbeten som inte motsvarar deras kvalifikationer (Dahlberg 2015; SCB 2016a; Stadin & Videnord 2017). Att allmänt tänka i termer av nya sätt att fördela arbetet är emellertid en strategi som skulle kunna vara gynnsam ur såväl ett kompetensförsörjningsperspektiv som ur ett inkluderingsperspektiv förutsatt att arbetsuppgifterna står i samklang med individens kompetens och erfarenhet, eller att det finns en tydlig utvecklingstanke där kompetensen och erfarenheten successivt kommer till sin rätt.

### ***Kompetensförsörjning på sikt – men vem tar ansvar för vägen dit?***

För att avslutningsvis återknyta till utvärderingens centrala frågeställning, det vill säga kompetensmatchningsmodellens förutsättningar att bidra till verksamheternas kompetensförsörjning, så kan det konstateras att modellen i huvudsak uppfattas som ett inkluderingsinitiativ, åtminstone i det korta perspektivet. Men det tycks finnas potential att fungera som en mer direkt rekryteringskanal när det gäller praktiskt orienterade yrken. I ett mer långsiktigt perspektiv uppfattas modellen också kunna bidra till att branschens kompetensbas utökas. Att den målgrupp som modellen riktar in sig på besitter relevant och värdefull kompetens är arbetsgivarna eniga om, men dilemmat är att kompetensen i normalfallet behöver "lösas ut" för att fungera i det svenska sammanhanget. I linje med befintlig forskning (Karlsson, Grönbäck, Joyce 2017) menar man också att det behöver ske genom praktisk erfarenhet av relevanta arbetsuppgifter under tillräckligt lång tid och med tillräcklig handledning. Det är emellertid en process som förutsätter ett sammanhang där man inte brottas med akut kompetensbrist. Frågan är vem som ska ta ansvar för det när branschen som helhet präglas av kompetensbrist. Flera av de organisationer som ingår i studien befinner sig i ett läge där de inte upplever sig ha möjlighet att tänka långsiktigt för egen del och än mindre ta ansvar för branschen. Incitamenten för att ta ett mer övergripande ansvar tycks också vara begränsade, i alla fall om man ser till intervjupersonernas beskrivningar av att framförallt mindre kommuner, men i viss mån kommunala verksamheter generellt och även mindre företag, i dagsläget fungerar som plantskolor för unga, nyutbildade personer som efter ett par år söker sig till de större privata företagen. Det är ofta samma företag som kommunerna sedan är hänvisade till för att köpa in dyra konsulttjänster. Intervjupersonerna i studien menar att de stora, privata konsultbolagen och entreprenörerna är vinnarna i kampen om kompetensen och i den typen av organisationer borde det finnas större möjligheter att "lösa ut" de nyanländas kompetens. En utveckling där de stora privata företagen på eget bevåg öppnar upp för fler praktikplatser med syfte att axla ett ansvar för branschens kom-

petensförsörjning – ett initiativ som i större utsträckning skulle gynna kommunala aktörer, samt mindre konkurrerande aktörer på den privata sidan – är kanske inte sannolik, men något behöver göras. Konkurrensen om kompetensen driver upp löneläget med följderna som höga kostnader för verksamheterna och inte minst stress och risk för bristande arbetsmiljö för medarbetarna. Samtidigt finns en stor grupp människor som med en förhållandevis begränsad insats skulle kunna bidra till att lösa kompetensbristen, men som istället ställs utanför arbetsmarknaden eller som får jobb där deras kompetens inte kommer till sin rätt (SCB 2016a; Dahlberg 2015). Konsekvensen är att alla blir förlorare; individerna som inte kommer in på arbetsmarknaden eller som hänvisas till jobb som inte motsvarar deras kvalifikationer, verksamheterna som kämpar med stress och höga kostnader. Till det kommer förluster på ett samhällsekonomiskt plan i termer av produktionsbortfall, minskade skatteintäkter och ökade bidragskostnader<sup>12</sup> – förluster som i slutändan även drabbar de företag som på kort sikt är vinnare i kampen om kompetensen. Den problembild som skissas ovan är det säkert många som delar, liksom uppfattningen att något behöver göras. Frågan är vem som tar ansvar för att det sker? Det är en stor fråga som kompetensmatchningsmodellen varken förmår eller syftar till att lösa, men det kan vara på sin plats att försöka säga något om hur modellen, under rådande omständigheter, kan utvecklas för att på bästa sätt uppnå sitt syfte.

Mot bakgrund av utvärderingens resultat kan åtminstone två utvecklingsområden pekas ut. Det ena handlar om att utveckla modellens potential som rekryteringskanal. Med förbehållet att utvärderingen baseras på ett begränsat underlag tyder resultatet på att modellen i nuläget fungerar bäst när det gäller yrken eller arbetsuppgifter som inte kräver omfattande introduktion och handledning. Det kan exempelvis vara mer praktiskt orienterade yrken eller den form av assisterande tjänster som några av de medverkande organisationerna antingen använde sig av eller resonerade kring. Det här är ett resultat man skulle kunna ta fasta på genom att tydligare fokusera på yrken och arbetsuppgifter av den här typen. Mer konkret skulle det kunna ske med relativt enkla åtgärder, exempelvis genom att marknadsföra modellen mot dessa yrkesområden och en eventuell anpassning av utbildningsdelarna. En förskjutning mot mer praktiskt orienterade yrken eller assisterande tjänster innebär i viss mån ett avsteg från den initiala utgångspunkten där de kommunala samhällsbyggnadssektorernas mest akuta rekryteringsbehov står i centrum. Men det är en utgångspunkt som visat sig mer komplicerad än förväntat. Det andra utvecklingsområdet ligger närmare modellens ursprungliga syfte. Det handlar om hur modellen kan utvecklas för att ta vara på den kompetens som tar längre tid att lösa ut och som därmed kräver en större insats från arbetsplatsen. Här uppfattas kompetensmatchningsmodellen i huvudsak som ett inkluderingsinitiativ. Det är en uppfattning som bottnar i olika förklaringar, men den förklaring som kan kopplas till själva modellen är att praktikprogrammet inte förmår att fylla "glappet" mellan arbetsgivarnas behov av kompetens och den kompetens som praktikanterna uppfattas besitta. Praktiktiden i programmet är förhållandevis kort och en förlängning skulle förmodligen stärka modellens potential som kompetensförsörjningsstrategi när det gäller yrkesområden som förutsätter ett mer omfattande arbetsplatsförlagt lärande. Men en längre praktiktid löser inte arbetsgivarnas problem med att avsätta resurser för introduktion och handledning – behovet av ett mer omfattande arbetsplatsförlagt lärande och den rådande kompetensbristen är två förutsättningar som är svåra att förena. Det tycks också osannolikt att arbetsgivare som har mer gynnsamma förutsättningarna för att erbjuda handledarresurser och liknande skulle vara beredda att ta ett övergripande ansvar för kompetensförsörjningen i branschen. Trots detta skulle det vara intressant att åtminstone pröva en alternativ utgångspunkt där modellen mer specifikt riktar sig till arbetsgivare som

12. En beräkning från riksrevisionen (2011) som baseras på 700 utländska akademiker visar exempelvis att om etableringstiden inom "rätt" yrke skulle kortas med en månad, skulle den samhällsekonomiska vinsten vara i storleksordningen 40 miljoner kronor. Med samhällsekonomisk vinst avses här produktionsstillskottet och av den summa om 40 miljoner som räknats fram utgör den offentligfinansiella vinsten, det vill säga minskade bidrag och ökade skatteintäkter, cirka 30 miljoner.

har möjlighet att under en längre tid frigöra tid för introduktion och handledning. I det sammanhanget är det då viktigt att tydliggöra för arbetsgivare att syftet med deras medverkan primärt är att bidra till kompetensförsörjning mer allmänt och för praktikanterna att praktikprogrammet i första hand är en förberedelse för möjlig anställning hos annan arbetsgivare.

Om man ser till de två utvecklingsområden som lyfts fram skulle man kunna tala om två parallella spår i modellen; ett rekryteringsspår för yrkesgrupper där behovet av arbetsplatsförlagt lärandet antas vara relativt begränsat, och ett inkluderingspår där behovet av arbetsplatsförlagt lärande antas vara omfattande. En utveckling av modellen i den här riktningen skulle kunna reducera några av de hinder som bidragit till att relativt få arbetsgivare medverkat i *På rätt plats*, men det är en utveckling som aktualiserar nya frågor. En fråga som redan tagits upp är i vad mån det finns arbetsgivare som är beredda att medverka i ett praktikprogram som primärt gynnar branschen som helhet. En annan fråga handlar om var gränsen går mellan yrken och arbetsuppgifter som kräver begränsade respektive omfattande insatser från arbetsplatsen och hur praktikprogrammet bör anpassas för respektive kategori. Oavsett hur kompetensmatchningsmodellen utvecklas och används framöver är det angeläget att arbetsgivarperspektivet följs upp även fortsättningsvis – att arbetsgivarernas villkor beaktas är en förutsättning för modellens relevans.

# Källor

- Aldén, L. & Hammarstedt, M. (2014) *Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden – en översikt och en internationell jämförelse*. Underlagsrapport till Socialdemokraternas forskningskommission: Arbetsmarknadsreformer för jobb och välfärd.
- Arai, M. & Skogman-Thoursie, P. (2009) Renouncing Personal Names: An Empirical Examination of Surname Change and Earnings, *Journal of Labor Economics*, vol 27, s 127–147.
- Arbetsförmedlingen (2017) *Var finns jobben? Bedömning till och med första halvåret 2018*.
- Bergström Casinowsky, G. (2016) *Kompetensmatchningsmodellen: Från inkludering till rekrytering*. Göteborgsregionens kommunalförbund/FoU i Väst.
- Bergström Casinowsky, G. (2017) *Assisterande tjänster som strategi för kompetensförsörjning? Delrapport 2017*. Göteborgsregionens kommunalförbund/FoU i Väst.
- Calmfors, L. (2014) Löneskillnaderna är för små. *Dagens nyheter*. Publicerad 2014-03-27, hämtad 2017-02-03. <http://www.dn.se/arkiv/ledare/loneskillnaderna-ar-for-sma/>.
- Carlsson, M. & Rooth, D-O. (2008) Evidence of Ethnic Discrimination in the Swedish Labor Market Using Experimental Data, *Labour Economics*, vol 14, s 716–729.
- Carling, K. & Richardson, K. (2001) *En jämförelse av arbetsmarknadsprogrammets effekt på anställningssannolikheten*. Rapport 2001:2, Uppsala: IFAU.
- Dahlberg, O. (2015) *Ingenjörer med utländsk bakgrund är ingenjörer*. Sveriges ingenjörer.
- Eliason, M., Hensvik, L., Kramarz, F. & Nordström Skans, O. (2017) *Informella kontaktnäts betydelse för arbetssökande och företag på den svenska arbetsmarknaden*. Rapport 2017:11. Uppsala: IFAU.
- Eriksson, S. (2010) *Utrikes födda på den svenska arbetsmarknaden*. Bilaga 4, LU 2011, SOU 2010:88. Stockholm: Fritze.
- Flood, L. & Ruist, J. (2015) *Migration, en åldrande befolkning och offentliga finanser*, bilaga 6 till långtidsutredningen, SOU 2015: 95, Stockholm; Fritze.
- Forslund, A., Liljeberg, L. & von Trott zu Solz, L. (2013) *Arbetspraktik – en utvärdering och en jämförelse med arbetsmarknadsutbildning*. Rapport 2013:4, Uppsala: IFAU.
- Forslund, A. & Åslund, O. (2016) *Migration, arbetsmarknad, ekonomi*. Underlagsrapport från analysgruppen Arbete i framtiden.
- Henning, M., Borggren, J., Boström Elias, J., Enflo, K. & Lavén, F. (2016) *Strukturomvandling och automatisering – Konsekvenser på regionala arbetsmarknader*. Rapport på uppdrag av Västra Götalandsregionen och Region Skåne.
- Hållö, T. (2017) *LOs förslag om utbildningsjobb för stärkt etablering*. Landsorganisationen i Sverige.
- Höghjelm, R. (2014) *Man lär så länge man har elever – yrkeslevers arbetsplatslärande ur företagsperspektiv*. Rapport 15, Kompetens för tillväxt. Stockholm: Ratio.
- Kaan, C. (2017) *På rätt plats? En uppföljning av praktikanter erfarenheter av att delta i kompetensmatchningsprojektet "På rätt plats"*. Göteborgsregionens kommunalförbund.
- Karlsson, N., Grönbäck, J. & Joyce, P. (2017) *Kompetenspusslet – den viktigaste framtidsfrågan*, upplaga 3. Ratio.
- Karlsson, N. & Skånberg, O. (2012) *Matchningen på den svenska arbetsmarknaden*. Underlagsrapport 9 till Framtidskommissionen.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Mångs, A. (2017) *Perspektiv på arbetslöshet i olika grupper*. Rapport från Arbetsförmedlingen, diarienummer Af-2017/0004 4000.
- Nordström Skans O; Eriksson, S. & Hensvik, L. (2017) *Åtgärder för en inkluderande arbetsmarknad*. Konjunkturrådets rapport. Stockholm: SNS förlag.
- OECD (2016) *Getting skills right – Sweden*.
- Olofsson, J. (2015) *Yrkesutbildning i förändring – utmaningar och möjligheter ur ett forsknings- och aktörsperspektiv*. Rapport 10. Kompetens för tillväxt. Stockholm: Ratio.
- Oscarsson, O. (2013) *Ungdomsarbetslöshet – Mått, orsaker, politik*. Saco.
- Persson, K. (2014) *Effekter av arbetsplatsförlagt lärande på företag – erfarenheter från fem företagsgymnasier*. Rapport 14. Kompetens för tillväxt. Stockholm: Ratio.
- Persson, K. & Karlsson, N. (2016) *Praktik och integration – pilotprojektet Äntligen jobb*. Rapport 22. Kompetens för tillväxt. Stockholm: Ratio.
- Petersson, S. (2014) *Utrikes födda på arbetsmarknaden – en forskningsöversikt*. Rapport 2014:1, Stockholms universitets Linnécentrum för integrationsstudier.
- Polisen (2017) *Utsatta områden – Social ordning, kriminell struktur och utmaningar för polisen*. Rapport utgiven av Polisen, Nationella operativa avdelningen, underrättelseenheten, Stockholm.
- Riksrevisionen (2011) *Statliga insatser för akademiker med utländsk utbildning – förutsägbara, ändamålsenliga, effektiva?* Rapport RiR 2011:16.
- SCB/Statistiska centralbyrån (2016a) *Arbetsmarknaden för högutbildade utrikes födda*. Temarapport 2016:3.
- SCB/Statistiska centralbyrån (2016b) *Arbetskraftsundersökningarna 2016*.
- Segendorf Olli, Å. & Teljosuo, T. (2011) *Sysselsättning för invandrare – en ESO-rapport om arbetsmarknadsintegration*. Rapport 2011:5. Stockholm: Finansdepartementet, Regeringskansliet.
- Stadin, K. & Videnord, E. (2017) *Integration och matchning på arbetsmarknaden*. Rapport nr 26. Ratio.
- Svenskt Näringsliv (2016) *Rekryteringsenkäten*.
- Utas, J. (2016) *Är enkla jobb rätt medicin för Sverige?* Dagens Samhälle. Publicerad 2016-10-24, hämtad 2017-02-03. <https://www.dagensamhalle.se/kronika/aer-enkla-jobb-ratt-medicin-foer-sverige-28667>.



## Göteborgsregionens kommunalförbund

---

Besök Anders Personsgatan 8 • Post Box 5073, 402 22 Gbg • Tel 031-335 50 00  
e-post [gr@grkom.se](mailto:gr@grkom.se) • [www.grkom.se](http://www.grkom.se)