

När arbetskraften krymper

– CHEFER OM BEHOVET AV KOMPETENS



ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION



Förord

Du kan som chef ha fantastiska planer i teorin för verksamheten men har du inte rätt kompetens står du dig ganska slätt. I den allmänna debatten talas det ofta om Sveriges och Europas konkurrenskraft och att den måste stärkas. Ska vi klara det är kompetensförsörjning en ödesfråga för Sveriges företag och organisationer. En åldrande befolkning, sjunkande barnafödande, låg matchningseffektivitet och AI:s allt snabbare inträde i arbetslivet innebär stora utmaningar för företag och organisationer att säkerställa rätt kompetens i rätt tid.

Det främsta hindret för att säkra kompetensförsörjningen är, enligt de fler än 23 000 cheferna som svarat, att det helt enkelt saknas kvalificerad arbetskraft på arbetsmarknaden. Störst behov finns inom digital teknik, såsom AI. Det gör att behovet av vidareutbildning av redan befintlig personal blir än viktigare. Men trots att tre fjärdedelar av cheferna anser att det finns ett behov av vidareutbildning av befintlig personal har endast 44 procent av medarbetarna en individuell utvecklingsplan. Sju av tio chefer har ansvar för rekrytering, men endast fyra av tio uppger att det finns en tydlig strukturerad rekryteringsprocess.

En majoritet av alla chefer uppger att de har ansvar för kompetensförsörjning på både kort och lång sikt. Detta gäller oavsett chefsnivå, med undantag av arbetsledare. Trots detta säger endast en dryg fjärdedel att det finns en strategisk planering för kompetensförsörjning. Långsiktig, strategisk planering behöver ske i samråd med chefer i linjen, men ansvaret måste tas av högsta ledning med mandat och överblick över hela organisationens framtida behov.

Vi har en lång tradition i Sverige med omfattande delegering av personalrelaterade uppgifter till chefer i linjen. På många sätt är det bra, då det är den närmaste chefen som bäst känner sina medarbetare och sin verksamhet med dess behov och förutsättningar. Men det har också lett till en breddning av chefsuppgifterna och en hög arbetsbelastning för chefer som varje dag gör sitt bästa för att hantera den dagliga verksamheten och lösa de utmaningar som uppstår.

För att Sveriges företag och organisationer fortsatt ska kunna vara konkurrenskraftiga och välfärden fungerande behövs både politiska beslut och proaktivt arbete hos arbetsgivare.

Den här rapporten visar på betydelsen av trygghetsöverenskommelsen som trädde i kraft 2022. Den ger chefer och medarbetare möjlighet att studera mitt i livet för att möta en snabbt föränderlig arbetsmarknad. Ska reformen bli verkningsfull behövs det ett anpassat och breddat kursutbud hos högskolor, yrkeshögskolor och Komvux. Politiska beslut krävs också för åtgärder som leder till en ökad satsning på kompetensutvecklingen inom AI bland redan yrkesverksamma chefer och medarbetare.

Den här rapporten visar tydligt på chefers stora ansvar för kompetensförsörjningen. Ska cheferna klara det måste de få rätt förutsättningar för att bedriva ett aktivt och innovativt ledarskap där utrymme skapas för kompetensutveckling av både chefer och medarbetare.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA



Innehåll

FÖRORD	3
SAMMANFATTNING	7
SUMMARY	8
INLEDNING	10
• Syfte	10
• Samhällstrender	10
• Politiska åtgärder	11
• Slutsatser	11
KOMPETENSFÖRSÖRJNING – RÄTT KOMPETENS PÅ RÄTT PLATS	13
OM UNDERSÖKNINGEN	14
RESULTAT	17
• Chefers ansvar för kompetensförsörjning	17
• Störst behov av vidareutbildning	18
• Kompetensbrist inom AI	18
• Interna förutsättningar för att säkra kompetensförsörjningen	20
Kompetensutveckling av befintlig personal	20
Ny- och ersättningsrekrytering utan strategi	20
• Externa förutsättningar för att säkra kompetensförsörjningen	21
SLUTSATSER	22
• Brist på kvalificerad arbetskraft	22
• Stort behov av digital kompetens	22
• Rekrytering – en tidskrävande process	24
• Bristande förutsättningar för chefer att ta sitt ansvar	24
• Vidimering av utländsk utbildning	25
REFERENSER	26
BILAGA – FÖRDJUPNING FÖR BRANSCH OCH SEKTOR	28



Sammanfattning

Framtida kompetensförsörjning är en kritisk faktor inom både privat näringsliv och offentlig sektor. Sveriges befolkning blir allt äldre samtidigt som barnafödandet sjunker, vilket gör att andelen personer i arbetsför ålder minskar. Ny teknik, inte minst AI, öppnar för möjligheter som kräver delvis nya och andra kompetenser och arbetssätt. Samtidigt bedöms matchningseffektiviteten, det vill säga i vilken utsträckning utbudet av arbetskraftens kompetens matchar arbetsgivares efterfrågan, vara relativt låg.

I den här rapporten beskrivs hur fler än 23 000 chefer ser på kompetensförsörjningen inom sina respektive verksamhetsområden. I vilken utsträckning har cheferna själva ansvar för kompetensförsörjning och vilka interna och externa förutsättningar finns enligt dem att klara kompetensförsörjningen?

Chefer har det dagliga och yttersta ansvaret för att verksamheter fungerar och har därmed god insyn i och förståelse för vilken kompetens som krävs på kort och lång sikt.

Resultaten visar att en mycket hög andel chefer (72–82 procent) har ansvar för kompetensförsörjningen inom sitt ansvarsområde avseende medarbetares individuella utvecklingsplaner, långsiktig strategisk planering samt rekrytering.

Behovet av att vidareutbilda befintlig personal är i särklass det alternativ som störst andel chefer uppger när det kommer till att säkra behovet av kompetens (74 procent). Den kompetens som störst andel menar saknas är inom IT/Digital kompetens/AI (22 procent).

Trots att en så hög andel anser att det finns ett behov av att vidareutbilda befintliga medarbetare, uppger endast 44 procent att det finns en individuell plan för varje medarbetares kompetensutveckling. Ett ansvar som de själva menar ligger på dem i deras roll som chef (82 procent). Varför denna diskrepans visar sig skulle delvis kunna beror på att en del chefer inte

upplever sig ha tillräckliga resurser för att möta medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov, att det saknas en långsiktig kompetensförsörjningsstrategi och/eller att det saknas kunskap om vilka områden som behöver kompetensutvecklas.

Knappt hälften av cheferna (45 procent) ser ett behov av att utöka antalet tjänster. Något färre, 41 procent, svarar att befintlig personal behöver ersättas. Detta innebär i praktiken ny- eller ersättningsrekrytering. Mot den bakgrunden är det oroväckande att endast 4 av 10 chefer uppger att det inom deras organisation finns en tydlig och strukturerad process för rekrytering.

En stor utmaning för att klara kompetensförsörjningen är att det saknas ett tillräckligt utbud av kvalificerad arbetskraft. Det vill säga att matchningseffektiviteten är låg. Nästan fyra av tio chefer uppger att det saknas kvalificerad arbetskraft (38 procent). Var fjärde chef (26 procent) uppger att de rekryterar alltmer på potential än faktisk kompetens, vilket sannolikt är ett sätt att möta denna brist.

Den modell vi sedan lång tid har i Sverige innebär omfattande delegering till personalledande chefer i linjen. Kompetensförsörjningen är för många företag och organisationer en överlevnadsfråga och det finns skäl att uppmana arbetsgivare att ta ansvar för att det inom organisationen finns struktur och processer för att tillse att varje medarbetare har en individuell kompetensutvecklingsplan, att en strukturerad rekryteringsprocess finns på plats och kanske viktigast av allt en långsiktig kompetensförsörjningsstrategi. Det är helt avgörande för att chefer i linjen i sin tur ska kunna ta sin del av ansvaret för kompetensförsörjningen.

Ansvar för det långsiktiga, strategiska arbetet kring kompetensförsörjning måste hänvisas till ledningsfunktioner som både har mandat och överblick över helheten och ske i samverkan med chefer i linjen.

Summary

The future supply of skills is a critical factor in both the private and public sectors. Sweden's population is aging while birth rates are declining, leading to a decreasing proportion of people of working age. New technologies, particularly AI, present opportunities that require partially new skills and different working methods. At the same time, the efficiency of matching – the extent to which the supply of workforce skills meets employer demand – is considered relatively low.

This report describes how more than 23,000 managers perceive skills supply within their respective areas of operation. To what extent do managers themselves bear responsibility for skills supply, and what internal and external conditions do they consider necessary to ensure an adequate supply of skills?

Managers hold the daily and ultimate responsibility for ensuring that operations function properly, giving them valuable insight into and understanding of the skills required in both the short and long term. The results show that a substantial proportion of managers (72–82 percent) are responsible for skills supply within their areas of responsibility, including employees' individual development plans, long-term strategic planning, and recruitment.

The need to upskill existing staff is by far the most common measure identified by managers to secure the required competencies (74 percent). The skill most commonly perceived as lacking is within IT/Digital Competence/AI (22 percent).

Despite the high proportion acknowledging the need to upskill existing employees, only 44 percent report that there is an individual plan for each employee's skills development – a responsibility that 82 percent of managers believe falls within their role. This discrepancy may partly be due to some managers feeling they lack sufficient resources to meet employ-

ees' development needs, the absence of a long-term skills supply strategy, and/or a lack of knowledge about which areas require skills development.

Nearly half of the managers (45 percent) see a need to increase the number of positions. Slightly fewer, 41 percent, state that existing staff need to be replaced, which in practice means new or replacement recruitment. Against this background, it is concerning that only four in ten managers report that their organisation has a clear and structured recruitment process.

A major challenge in securing skills supply is the lack of a sufficient pool of qualified labour, that is, the low efficiency of matching. Nearly four in ten managers (38 percent) report a shortage of qualified labour. One in four managers (26 percent) state that they are increasingly recruiting based on potential rather than actual competence, likely as a means to address this shortage.

The long-used model in Sweden involves extensive delegation to line managers responsible for personnel. For many companies and organisations, skills supply is a matter of survival, making it essential for employers to take responsibility for ensuring that their organisation has the necessary structures and processes in place. This includes individual skills development plans for each employee, a structured recruitment process, and perhaps most importantly, a long-term skills supply strategy. These measures are crucial to enabling line managers to fulfill their part of the responsibility for skills supply.

Responsibility for the long-term strategic work on skills supply must reside with leadership functions that have both the mandate and an overview of the entire organisation, and it must be carried out in collaboration with line managers.





Inledning

SYFTE

Kompetensförsörjning är en kritisk faktor inom såväl privat näringsliv som offentlig sektor. När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler, utan det krävs nya arbetssätt och utveckling av kompetensen hos befintliga medarbetare.

Chefer, som har det yttersta ansvaret för drift och utveckling av verksamheter, har god insyn i och förståelse för vilken kompetens som behövs på kort och lång sikt för en fungerande verksamhet, inom deras respektive ansvarsområde.

Frågeställningarna som ligger till grund för denna rapport syftar till att undersöka hur chefer, på olika nivåer; bedömer kompetensförsörjningsbehovet inom sitt ansvarsområde, i vilken utsträckning de själva har ansvar för kompetensförsörjningen och inte minst vilka kompetenser de saknar. Cheferna har också besvarat frågor om hur förutsättningarna för kompetensförsörjning ser ut både med avseende på interna och externa faktorer.

SAMHÄLLSTRENDER

I skrivande stund befinner vi oss i en lågkonjunktur. Trots detta finns stora behov inom både privat näringsliv och offentlig sektor att hitta den kompetens som krävs för att kunna expandera och utveckla verksamheter, eller helt enkelt att få befintliga verksamheter att fungera i dess nuvarande form.

En viktig förklaring till detta är framför allt två samhällstrender; teknikutvecklingen och befolkningsutvecklingen. Båda dessa rör sig i en sådan riktning som gör att kompetensförsörjningen blir ett allt viktigare och svårare problem att lösa.

En stor del av de sysselsatta på den svenska arbetsmarknaden har stor potential att påverkas av generativ AI.¹ I en kartläggning framkommer det att över 60 procent av de svenska jobben förväntas få sina arbetsuppgifter påverkade till medel/hög nivå.² Detta beror bland annat på att Sverige har en hög utbildningsnivå internationellt sett samtidigt som det finns ett mycket starkt positivt samband mellan antal år i skolan och exponering mot generativ AI. (Heyman, F. m.fl. 2024).

¹ Generativ AI kan generera text, bilder, videor eller andra former av data. Exempelvis chatGPT.

² Medel 41–60 procent, hög 61–80 procent, mycket hög 81–100 procent av arbetsuppgifterna som är exponerade gentemot generativ AI. Nämnas bör att exponering inte är samma sak som att byta ut. Dessa teknologier kan både ersätta och komplettera mänsklig arbetskraft och i många fall kan de användas för att förbättra de anställdas prestationer. Därför kan hög exponering även vara positivt för vissa yrken.

Det behöver i sin tur dock inte innebära att Sverige kommer att få en växande arbetslöshet allt eftersom AI ersätter människor, men för att undvika detta kommer det definitivt att behövas omfattande kompetensutveckling för att växa tillsammans med tekniken.

Beträffande befolkningsutvecklingen kan vi se att andelen äldre ökar samtidigt som barnafödandet minskar. Följaktligen behövs det färre skolplatser och fler vårdplatser. Detta är skälet till att Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) pekat ut kompetensförsörjningen som välfärdens största utmaning. Enligt deras personalprognos behöver exempelvis anställda inom äldreomsorgen öka med 65 600 personer (32 procent) och inom hälso- och sjukvården med 17 700 personer (6 procent) fram till år 2033. (SKR 2024a)

Utöver detta påverkar även befolkningsutvecklingen andelen personer i arbetsför ålder. SKR beräknar att endast cirka 166 000 personer förväntas tillkomma i arbetsför ålder 2024–2033. Det kan jämföras med 2014–2023 då det tillkom cirka 356 000 personer i arbetsför ålder. (SKR 2024b)

POLITISKA ÅTGÄRDER

Svenskt Näringsliv menar att kompetensbristen är akut och pekar på att Sverige har lägst tillväxt i EU och att konkurrenskraften är utmanad. Enligt dem är bristen på personer med rätt yrkeserfarenhet den främsta orsaken till att det är svårt att hitta medarbetare. Detta i sin tur får allvarliga konsekvenser såsom sämre lönsamhet, att planerad expansion uteblir och att företag tvingas tacka nej till uppdrag på grund av kompetensbrist. (Svenskt Näringsliv 2024a, 2024b)

För att motverka svårigheterna för företags och organisationers kompetensförsörjning har Sveriges regering under de senaste åren vidtagit vissa åtgärder. En sådan har varit extra tillförsel av medel för yrkesutbildning för vuxna. (Regeringskansliet 2023a, 2023 b)

En annan satsning gjordes på myndighetssamverkan med syfte att attrahera och behålla internationell, kvalificerad kompetens. (Regeringskansliet 2024a)

År 2023 infördes ett höjt försörjningskrav för arbetskraftsinvandrare och året därpå ett förslag att höja detta ytterligare under 2025. Detta skulle innebära att arbetstillstånd endast beviljas om lönen motsvarar minst 34 200 kronor per månad, vilket motsvarar medianlönen i Sverige. Syftet är att attrahera högkvalificerad arbetskraft och motverka utnyttjandet av utländska arbetstagare. (Regeringskansliet 2023b, Justitiedepartementet 2024)

Detta förslag har vid remissförandet fått starka reaktioner från arbetsmarknadens parter. SKR skriver i sitt remissyttrande att "ett försörjningskrav i enlighet med förslaget riskerar att stänga ute värdefull arbetskraft från svensk arbetsmarknad samtidigt som det råder brist på arbetskraft på hela arbetsmarknaden". (SKR 2024c)

Svenskt Näringsliv menar att denna höjning skulle leda till sämre förutsättningar för företag att tillsätta den kompetens som behövs med stora samhällsekonomiska konsekvenser som följd. (Svenskt Näringsliv 2024c) De menar att Regeringen underskattat minskningen av BNP som Strategirådet räknat fram på uppdrag av Svenskt Näringsliv, som uppskattas till 30 miljarder kronor per år. (Svenskt Näringsliv 2025)

SLUTSATSER

Sammantaget visar den samhällsutveckling som beskrivits ovan att kompetensutveckling och kompetensförsörjning kan förväntas bli en av de viktigaste frågorna på svensk arbetsmarknad de kommande åren. Om denna utmaning inte blir löst kan det i betydlig grad påverka Sveriges tillväxt och i sin tur vårt framtida välbefinnande.



Kompetensförsörjning – rätt kompetens på rätt plats

Kompetensförsörjning handlar i grunden om att se till att företag och organisationer både har rätt typ av kompetenser och tillräckligt mycket av önskvärda kompetenser – att ha rätt person med rätt kompetens på rätt plats vid rätt tillfälle.

För att klara kompetensförsörjningen behöver utbudet och efterfrågan på arbetskraft mötas, det som benämns matchning. Hur effektiv matchningen är påverkas bland annat av konjunkturläget, hur utbildningssystemet fungerar och arbetslöshetsförsäkringens utformning. När arbetslösa har den kompetens som efterfrågas av arbetsgivare är matchningen mer effektiv. Enligt Sveriges Riksbank är matchningseffektiviteten i dagsläget "sämre än vad den var före finanskrisen

och arbetslösheten bland utrikes födda är fortsatt på en hög nivå". (Sveriges Riksbank 2025)

Strategier för att säkra kompetensförsörjningen, både på kort och lång sikt, omfattar som regel en mängd olika åtgärder som både syftar till att behålla och attrahera de kompetenser företag och organisationer behöver för att bedriva sin verksamhet, utveckla verksamheter/produkter och vara konkurrenskraftiga.

En långsiktig strategi för kompetensförsörjning förutsätter också att företag och organisationer kontinuerligt genomför behovs- och omvärldsanalys för att så långt som möjligt kunna förutse hur behoven av kompetens kommer att förändras över tid.

Om undersökningen

Ledarna genomför årligen en enkät bland medlemmarna för att kunna ge dem bra service när det gäller lönefrågor och andra arbetsrelaterade frågor. Det statistiska underlaget i denna rapport är hämtat från löneenkäten 2024 med en svarsfrekvens på 32 procent.

Årets enkät har kompletterats med ett antal frågeställningar på temat kompetensförsörjning och det är resultatet av dessa frågor som presenteras här. I sammanställningen av svaren på temadelen av enkäten har vi exkluderat specialister och projektledare. Då återstår 25 471 respondenter. 94 procent av dessa (23 948 medlemmar), valde att svara på frågorna avseende kompetensförsörjning. Frågorna besvarades under perioden 15 oktober till 15 november 2024.

42 procent av cheferna är kvinnor och 58 procent män och fördelar sig enligt följande på olika åldersgrupper:

-39 år	13 %
40-49 år	30 %
50-59 år	44 %
60-år	13 %

23 948 chefer
ger besked om
kompetensbehov

Fördelningen avseende chefsnivå samt sektor framgår av tabellen nedan.

Chefsnivå				
Högsta chef: VD/ Kommundirektör	Högre chef	Mellanchef	Första linjens chef	Arbetsledare
6 %	13 %	34 %	39 %	8 %

Sektor				
Privat	Kommun	Region	Stat	Idéburen/ civilsamhälle
63 %	19 %	10 %	6 %	3 %

A photograph of a man with dark, curly hair and a beard, smiling warmly. He is wearing a dark blue button-down shirt and holding a pen. He is looking towards a woman with long, wavy brown hair who is seen from the back. To the left, a portion of an older woman with white hair is visible. The background is softly blurred, showing an indoor setting with warm lighting.

Chefer på alla
nivåer har stort
ansvar för kompetens-
försörjningen.

Resultat

CHEFERS ANSVAR FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Som chef med personalansvar är det mer regel än undantag att ha ansvar för sina medarbetares individuella utvecklingsplaner, vilket är en viktig åtgärd för att planera kompetenshöjande insatser. Detta ansvar uppger drygt 8 av 10 chefer att de har.

En förvånansvärt stor andel (74 procent) uppger också att de har ansvar för den långsiktigt strategiska planeringen avseende kompetensförsörjning. Mindre förvånande är att andelen är större ju högre upp i hierarkin chefen är verksam.³ För högsta respektive högre chef är andelen cirka 90 procent att jämföra med andelen för arbetsledare, 37 procent. Men även en stor andel av första linjens chefer uppger att de har ansvar för den strategiska planeringen för kompetensförsörjning (70 procent).

Ungefär en lika stor andel chefer, 72 procent, har ansvar för själva rekryteringen inom sitt ansvarsområde. Å ena sidan är det en fördel att som chef ha direkt inflytande över rekryteringsprocessen, då det är chefen som bäst förstår vilken kompetens och profil på sökanden som verksamheten är i behov av. Å andra sidan är rekryteringsprocesser ofta väldigt tidskrävande och man kan fråga sig hur stor del av

processen som ska ligga på den enskilde chefen. Arbetsledare är den grupp som i lägst grad uppger att de har ansvar för själva rekryteringsprocessen (kravprofil, urval, intervjuer), 37 procent.

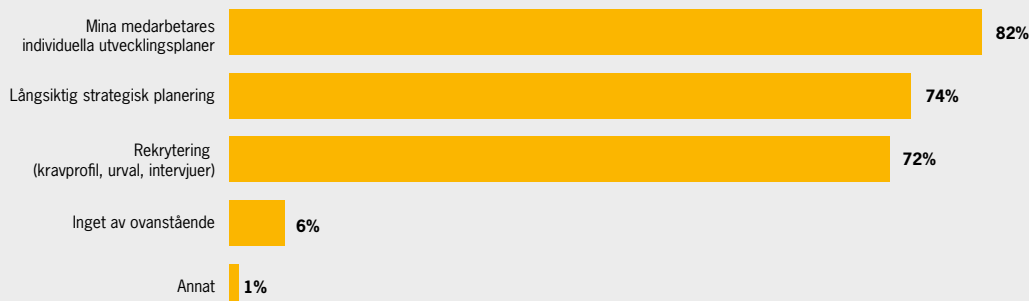
Resultaten visar att en hög andel chefer har ansvar för flera delar av kompetensförsörjningen. Att det ser ut på detta sätt i Sverige har historiska förklaringar. Under krisen på 90-talet skedde en omfattande delegering av ansvar för personalfrågor till linjechefer med personalansvar samtidigt som centrala staber minskades och personalarbetet fördes ut i linjen. (Tengblad 2023)

Inom många organisationer ligger det strategiska ansvaret på en mer övergripande nivå, såsom hos HR och/eller ledningsgrupp, även om chefer i organisationen involveras i arbetet, vilket en del av de öppna svaren bekräftar.

Genomgående rapporterar en lägre andel chefer inom privat sektor att de har ansvar för de olika uppgifterna avseende kompetensförsörjning, i jämförelse med offentlig sektor (i synnerhet i regional och kommunal sektor) och idéburen sektor.

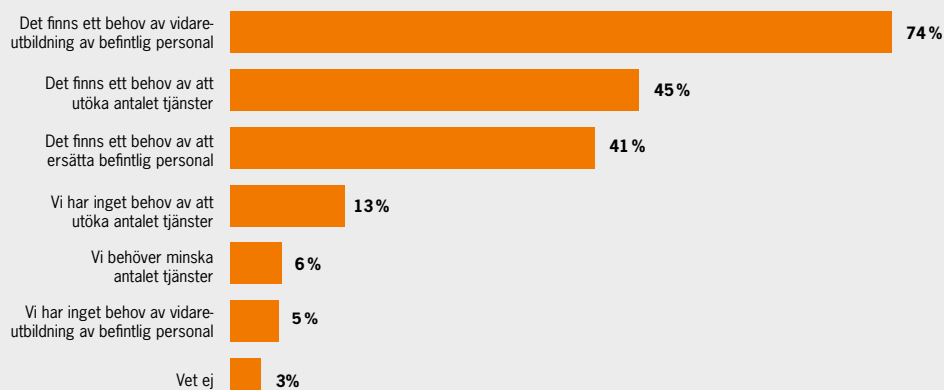
För resultat på branschnivå, se bilaga.

Diagram 1: Vilket ansvar har du som chef för kompetensförsörjningen inom ditt ansvarsområde? (flera alternativ är möjliga)
Andel svarande i procent.



³ Samtliga skillnader mellan olika grupper av chefer i rapporten jämförs mot medelvärdet, det vill säga värdet som presenteras i diagrammet.

Diagram 2: Hur ser kompetensförsörjningsbehovet ut inom ditt ansvarsområde?
(flera alternativ är möjliga)
Andel svarande i procent.



STÖRST BEHOV AV VIDAREUTBILDNING

Den åtgärd som flest chefer anser behövs för att säkra kompetensförsörjningen är vidareutbildning av befintlig personal (74 procent). Att så många som tre fjärdedelar uppger detta kan sannolikt delvis förklaras av att arbetssätt och teknik hela tiden utvecklas, vilket kräver ny kunskap men kanske också insikten om att det kan vara svårt att hitta ny personal, varför det är nödvändigt att satsa på vidareutbildning av redan anställda.

Det är intressant att notera att det skett en betydande ökning av detta behov sedan en liknande fråga ställdes år 2022. Då svarade endast 41 procent att det finns ett behov av vidareutbildning av befintlig personal.

Något färre än hälften av cheferna menar att de behöver utöka antalet tjänster och ännu något färre att befintlig personal behöver ersättas. En betydligt större andel chefer inom staten menar att det finns ett behov av att utöka antalet tjänster. Mer än hälften (55 procent) uppger detta i jämförelse med genomsnittet (45 procent).

Störst andel chefer som menar att det finns behov av att ersätta befintlig personal återfinns bland chefer i regioner (51 procent). Denna andel är högre än inom övriga sektorer och kan jämföras med genomsnittet på 41 procent.

Det uttalade behovet av att ersätta befintlig personal skiljer sig också beroende av chefsnivå. Chefer på högre nivåer svarar detta i högre utsträckning (högsta chef, 45 procent; högre chef, 46 procent) jämfört med arbetsledare där endast 31 procent anser detta.

Knappt sex procent av cheferna menar att de behöver minska antalet tjänster inom sitt ansvarsområde. Detta gäller oavsett sektor, med undantag av idéburen sektor/civilsamhället. Bland dessa chefer uppger 13 procent att det finns behov av att minska antalet tjänster.

För resultat på branschnivå, se bilaga.

KOMPETENSBRIST INOM AI

Den kompetens som störst andel chefer uppger att de saknar inom sitt ansvarsområde är inom IT/Digital kompetens/AI (22 procent). Mot bakgrund av den snabba teknikutvecklingen, inte minst avseende AI, är detta inte förvånande.

Behov av digital kompetens är det som störst andel chefer uppger oavsett sektor, med undantag av chefer inom regioner. Här uppger störst andel att de saknar vård- och omsorgskompetens inom sitt ansvarsområde (26 procent). Digital kompetens kommer dock på en andra plats (19 procent). Detta bekräftar de utmaningar som välfärden står inför.

Chefer inom staten uppger i betydligt högre utsträckning än chefer i övriga sektorer att de inom sitt ansvarsområde saknar kompetens inom säkerhet, 11 procent att jämföra med genomsnittet på sex procent.

På delad andraplats i listan över saknade kompetenser återfinns två som bägge innefattar ledarskap, nämligen ledarskap/coachning och projektledning (14 procent). Det är arbetsledare som i störst utsträckning menar att de saknar kompetensen ledarskap/coachning inom sitt ansvarsområde (17 procent). Bland första linjens chefer och arbetsledare upplevs inte behovet av kompetens inom projektledning vara lika saknad inom deras ansvarsområden, i jämförelse med övre chefsnivåer (12 procent). För högsta och högre chef är denna andel knappt 17 procent.

Drygt var tionde chef (13 procent) uppger att de inte saknar någon kompetens alls inom sitt ansvarsområde och en lika stor andel vet inte vad som saknas. Andelen som svarar att de inte vet vilka kompetenser som saknas, minskar ju högre upp i chefshierarkin man kommer.

Det är intressant att notera att det nästan genomgående i gruppen yngre chefer (upp till och med 39 år) är en större andel som uppger att de saknar kompetenser inom sitt ansvarsområde, oavsett område, i jämförelse med sina äldre kollegor. Undantagen gäller IT/AI, omvärldsanalys samt projektledning.

Vilken typ av kompetens som chefer uppger saknas skiljer sig också delvis mellan kvinnor och män. Kvinnor som är chefer uppger i lägre grad att det saknas kompetens inom teknik och produktion och i högre grad att det saknas inom omvärldsanalys samt vård och omsorg. Till stor del kan detta förklaras av att kvinnor som är chefer är överrepresenterade inom välfärdssektorn och män inom tillverkning och industri.

För resultat på sektornivå, se bilaga.

Diagram 3: Vilka kompetenser saknar du inom ditt ansvarsområde? (flera alternativ är möjliga)

Andel svarande i procent.



Diagram 4: Hur ser de interna förutsättningarna ut för kompetensförsörjning inom ditt ansvarsområde? (Flera alternativ är möjliga)
Andel svarande i procent.



INTERNA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT SÄKRA KOMPETENSFÖRSÖRJNINGEN

Endast fyra av tio chefer uppger att det finns individuella kompetensutvecklingsplaner för deras medarbetare. Detta är bekymmersamt då över 7 av 10 chefer samtidigt svarar att det finns ett behov att vidareutbilda befintlig personal (diagram 2) samt att åtta av tio chefer uppgivit att det ligger inom deras ansvarsområde (diagram 1).

En förklaring till att så pass många inte har individuella utvecklingsplaner kan möjligen bero på att nästan två av tio chefer menar att de inte har resurser för att möta medarbetarnas utvecklingsbehov.

När vi jämför olika grupper av chefer framkommer det att chefer inom offentlig sektor, samt chefer som är kvinnor, i högre grad har planer på plats för medarbetarnas kompetensutveckling, men de tenderar också att i högre grad svara att de har otillräckligt med stöd i sin organisation vid rekrytering. Denna variation verkar dock främst vara driven av sektor snarare än kön, då chefer som är kvinnor i högre utsträckning arbetar inom offentlig sektor.

Bäst i klassen när det gäller individuella utvecklingsplaner är chefer inom stat och regioner. Här svarar 51 respektive 57 procent att det finns individuella kompetensutvecklingsplaner för varje medarbetare.

En förvånande liten andel chefer uppger att det finns en tydlig och strukturerad rekryteringsprocess (39 procent) och endast drygt var fjärde chef att det finns en långsiktig kompetensförsörjningsplan och en plan för hur man ersätter kompetens när någon slutar.

Andra interna hinder för kompetensförsörjning är svårigheter att erbjuda konkurrenskraftiga löner och förmåner (30 procent) och otillräckligt stöd från organisationen vid rekrytering (17 procent).

Resultaten ger en bild av en tämligen reaktiv rekryteringsprocess där cheferna får lösa kompetensförsörjningen allt eftersom den uppstår, snarare än att den sker kontrollerat över tid. De ersätter helt enkelt personal när någon slutar. De flesta chefer tycks dock uppleva att de har möjlighet att erbjuda konkurrenskraftiga löner och att de har stöd från organisationen.

Fördelat på olika grupper av chefer visar resultaten att högre chefer i högre grad uppger att det finns goda interna förutsättningar för kompetensförsörjning i jämförelse med arbetsledare och första linjens chefer, men i viss mån också mer än vad högsta chefer gör. Liksom för kompetensutveckling tycks chefer som är kvinnor och chefer inom offentlig sektor ha bättre förutsättningar när det kommer till planer och strategier, men också sämre förutsättningar när det kommer till att erbjuda konkurrenskraftiga löner eller resurser för kompetensförsörjning.

Även här är det chefer inom stat och region som i högst utsträckning uppger att de har en strukturerad rekryteringsprocess (55 respektive 51 procent).

EXTERNA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT SÄKRA KOMPETENSFÖRSÖRJNINGEN

Organisationer själva kan till viss del påverka förutsättningarna för att säkra framtida kompetensförsörjning, men flera faktorer ligger utanför företagens och organisationernas påverkan.

Nästan fyra av tio chefer uppger att en svårighet för att säkra kompetensförsörjningen är att det helt enkelt saknas ett tillräckligt utbud av kvalificerad arbetskraft. Detta är en hämmande faktor för organisationer och företag, vilken riskerar att försvåra tillväxt och/eller att upprätthålla befintlig verksamhet.

Svarsalternativen ger ett antal potentiella förklaringar till varför så är fallet, även om den låga matchningseffektiviteten troligen är den främsta förklaringen. Exempelvis svarar fler än en av tio chefer att få sökande kan tänka sig flytta till orten samt att politiska beslut kan hämma utbudet. Fyra respektive tre procent av cheferna svarar att det kan vara svårt att ordna en bostad på orten eller att lönegolvet för arbetskraftinvandring kan påverka utbudet.

Att utbudet på arbetsmarknaden inte möter det efterfrågade behovet förklarar varför så många som var fjärde chef rekryterar på potential snarare än faktisk kompetens, samt att var tjugonde chef rekryterar alltså mer på en internationell marknad.

Chefer inom kommuner och regioner svarar i signifikant högre utsträckning att det saknas ett tillräckligt utbud av kvalificerad arbetskraft. De svarar även i högre grad att få sökande kan tänka sig att flytta till orten och att kortsiktiga politiska beslut kan hämma kompetensförsörjningen.

Chefer i åldern 60 år eller äldre är den åldersgrupp som i störst utsträckning uppger att det saknas ett tillräckligt utbud av kvalificerad arbetskraft (41 procent). Unga chefer upp till och med 39 år uppger att de i högre utsträckning än övriga åldersgrupper rekryterar mer på potential än faktisk kompetens (30 procent), att jämföra med chefer 60 år eller äldre som uppger detta i lägst grad (19 procent).

Att kvinnor i högre utsträckning än män som är chefer (14 respektive 8 procent) anser att kortsiktiga och/eller snabbt förändrade politiska beslut skapar osäkerhet som hämmar kompetensförsörjningen, beror även detta på att kvinnor är överrepresenterade inom politiskt styrd verksamhet.

Diagram 5: Hur ser de externa förutsättningarna ut för kompetensförsörjning inom ditt ansvarsområde? (flera alternativ är möjliga)
Andel svarande i procent.



Slutsatser

Kompetensförsörjning förväntas bli en av de viktigaste frågorna på svensk arbetsmarknad de kommande åren. Om dessa utmaningar inte möts kan det i hög grad påverka Sveriges tillväxt, vårt framtida välbefinnande och välfärdens kvalitet. Resultaten visar att en stor andel chefer, även på lägre chefsnivåer, har ett omfattande ansvar för kompetensförsörjningen på både kort och lång sikt. Ett ansvar som försvåras av både interna och externa faktorer.

BRIST PÅ KVALIFICERAD ARBETSKRAFT

En av de största utmaningarna är, enligt cheferna, att det saknas ett tillräckligt utbud av kvalificerad arbetskraft. Det är sannolikt därför som en fjärdedel av cheferna uppger att de rekryterar alltmer på potential än faktisk kompetens.

Matchningseffektiviteten på svensk arbetsmarknad är låg. Det innebär hög arbetslöshet men samtidigt svårt att rekrytera. För att komma till rätta med detta behöver fler utbildas inom de praktiska yrken som samhället efterfrågar för att kunna producera varor och tjänster. Politiska beslut som påverkar skola och utbildning behöver vara långsiktiga och grundade på en samsyn över blockgränserna.

Enligt Arbetsförmedlingen var de mest efterfrågade yrkena i januari 2025 undersköterskor, vårdbiträden, sjuksköterskor, personliga assistenter och företagssäljare. Praktiska yrkesutbildningar, varav de flesta utan krav på akademisk utbildning.

De åtgärder som Regeringen föreslog år 2022 och som Riksdagen biföll 2023 har ännu inte givit effekt och frågan är om dessa är tillräckliga för att möta efterfrågan av arbetskraft. En av dessa åtgärder är att arbetsmarknadens behov ska få betydelse vid planering och dimensionering av vissa utbildningar inom gymnasie och Komvux. (Utbildningsdepartementet 2022)

Politiska beslut krävs för att:

- Säkerställa att elever lämnar grund- och gymnasieskolan med grundläggande färdigheter.
- Skapa beredskap för att även kommande år skjuta till medel till CSN. Handläggningstakten hos CSN avseende omställningsstödet har förbättrats genom ökade resurser och förenklat regelverk och detta behöver vidmakthållas även över tid.

- Högskolor, yrkeshögskolor och Komvux anpassar och breddar kursutbudet för att i högre utsträckning möta arbetsmarknadens behov.
- Skapa incitament för arbetskraft att flytta och bosätta sig i regioner med brist på kvalificerad arbetskraft.

STORT BEHOV AV DIGITAL KOMPETENS

IT/Digital kompetens/AI är den kompetens som störst andel chefer svarar att de saknar. Det är inte särskilt överraskande mot bakgrund av den snabba teknikutvecklingen, inte minst avseende AI.

Mindre självklart är att det på andra och tredje plats är ledarskap/coaching samt projektledning som chefer uppger att det saknas kompetens inom (14 procent). Detta är sannolikt ett tecken på behovet av att kunna leda och implementera förändringar som många gånger är ett resultat av teknikutvecklingen och kräver nya arbetssätt och -metoder.

Att chefer inom regioner i betydligt högre utsträckning än andra (26 procent) uppger kompetens inom vård och omsorg som ett område som saknas inom deras verksamhetsområde, rimmar väl med SKR:s prognos om de stora behoven inom välfärdssektorn.

Arbetsgivare uppmanas att:

- I högre utsträckning investera i vidareutbildning av befintlig personal för att få den företagsspecifika kompetens de behöver.
- Att uppvärdera och satsa på kompetens inom ledarskap och aktivt arbeta med successionsplanering som identifierar och förbereder nyckelpersoner och ledare för att ta större ansvar.

Politiska beslut krävs för att:

- Ge lärosätena ökade ekonomiska incitament för att utveckla och ge kurser som till form och innehåll passar redan yrkesverksamma.
- Öronmärka resurser för utbildningar riktade till yrkesverksamma utöver takbeloppet i Trygghetsöverenskommelsen.
- Öka satsningen på kompetensutveckling inom AI bland nu yrkesverksamma för att möta den ökande efterfrågan.



En fjärdedel av cheferna
uppger att de rekryterar
alltmer på potential än
faktisk kompetens.

REKRYTERING – EN TIDSKRÄVANDE PROCESS

Knappt hälften av cheferna menar att det finns behov av att utöka antalet tjänster inom deras ansvarsområde (45 procent) och att ersätta befintlig personal (41 procent). Detta innebär i praktiken ny- eller ersättningsrekrytering.

Rekrytering är en omfattande och tidskrävande process. Trots detta uppger endast fyra av tio att det finns en tydlig och strukturerad process för rekrytering (39 procent), vilket riskerar att leda till ineffektivitet med oklar ansvarsfördelning och oprövade tillvägagångssätt.

Ett otillräckligt utbud av kvalificerad arbetskraft betyder konkurrens om kompetens mellan olika företag och organisationer. En stor andel chefer (30 procent) uttrycker att de har svårt att erbjuda konkurrenskraftiga löner och förmåner, vilket kan försvåra både nyrekrytering och bibehållande av befintlig personal. Sämst ställt är det för cheferna inom regioner där sex av tio chefer uppger just detta (59 procent).

Arbetsgivare uppmanas att:

- Tillhandahålla stöd till chefer i organisationen för att avlasta dem delar av rekryteringsprocessen. Detta kan göras genom att implementera tydliga och strukturerade processer för rekrytering och kompetensutveckling för att säkerställa effektivitet och kvalitet samt att stöd finns att tillgå från HR eller motsvarande.

BRISTANDE FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR CHEFER ATT TA SITT ANSVAR

Tre fjärdedelar av cheferna menar att det finns ett behov av vidareutbildning av befintlig personal inom deras verksamhetsområde.

Trots detta har endast 44 procent av cheferna uppgett att deras medarbetare har en individuell plan för kompetensutveckling. Det är på sin plats att fråga sig vad detta kan bero på, då så många som åtta av tio chefer samtidigt uppger att detta ligger inom deras ansvarsområde.

Några möjliga orsaker kan utläsas av resultaten, även om dessa inte helt kan förklara den låga andelen.

- Två av tio chefer uppger att de inte har tillräckliga resurser för att möta medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov.
- Endast en dryg fjärdedel menar att det finns en långsiktig kompetensförsörjningsstrategi.

- Var tionde chef uppger att organisationen saknar kunskap om vilka områden de behöver kompetensutveckla.

Sammantaget kan detta göra att upprättande av individuella kompetensutvecklingsplaner inte känns meningsfullt.

Men kanske är chefers brist på tid det största hindret? I rapporten Att vara chef 2023, uppger endast 37 procent av cheferna att de har tillräckligt med tid för att utveckla verksamhet och medarbetare. (Ledarna 2023)

Stefan Tengblad konstaterar att många chefer har för lite tid och för lite administrativt stöd för att hinna med att arbeta proaktivt med kompetensförsörjning. Det finns därför risk att arbetet kring kompetensförsörjning som inte är av akut karaktär kan bli försummad av chefer som har för mycket att göra. (Tengblad, S. 2023)

Den modell vi har i Sverige, med omfattande delegering till personalledande chefer i linjen, har både för- och nackdelar. Fördelen är att det är den närmaste chefen som har bäst insyn i och kunskap om behov och förutsättningar inom sitt verksamhetsområde och för sina medarbetare.

Men när förutsättningar som stödjer cheferna att ta sitt ansvar saknas såsom brist på tid, eller att uppgifter är orimliga att lösa för den enskilda chefen, blir delegeringen i stället till nackdel. Bristande organisatoriska förutsättningar leder till att uppgifter inte tas om hand, att kvalitet och effektivitet blir lidande vilket i sin tur ger upphov till stress och en känsla av otillräcklighet hos chefer.

En mycket hög andel chefer uppger att de har både ett operativt och ett strategiskt ansvar för kompetensförsörjningen inom sitt verksamhetsområde. Detta gäller oavsett chefsnivå, med undantag av arbetsledare där andelen är betydligt lägre än genomsnittet.

Trots detta visar resultaten att:

- 82 procent av cheferna har ansvar för att deras medarbetare har en individuell utvecklingsplan, men endast 44 procent uppger att medarbetarna har en sådan.
- 74 procent av cheferna har ansvar för den långsiktiga strategiska planeringen för kompetensförsörjning, men endast 27 procent uppger att en sådan planering finns.
- 72 procent har ansvar för rekrytering (kravprofil, urval, intervjuer), men endast 39 procent uppger att det finns en tydlig strukturerad rekryteringsprocess.



Inom stat och region uppger betydligt fler chefer än genomsnittet att det finns utvecklingsplaner för deras medarbetare. Det beror sannolikt delvis på att dessa, ofta stora organisationer, i högre utsträckning tagit fram gemensamma riktlinjer och underlag till stöd för chefer.

Mot bakgrund av de utmaningar företag och organisationer har för att säkra kompetensförsörjningen är det oroväckande att så få chefer uppger att det finns en långsiktig, strategisk planering för denna.

Att chefer i så hög utsträckning på nästan alla chefsnivåer har ansvar för den långsiktigt strategiska planeringen för kompetensförsörjning, kräver nära samverkan med chefer på olika nivåer. Det kräver också omvärldsanalys och tillgång till och överblick över helheten.

Arbetsgivare måste ta i beaktande att:

- Ansvaret för det långsiktiga, strategiska arbetet för kompetensförsörjning inte enbart kan läggas på den enskilde chefen. Det måste initieras och ledas av funktioner med mandat och överblick över hela organisationens behov, såsom ledningsgrupp och HR-funktioner.

VIDIMERING AV UTLÄNDSK UTBILDNING

Debatten som till stora delar pekat på negativa effekter, genom att ytterligare försvåra kompetensförsörjningen, av det av Regeringen införda lönegolvet för arbetskraftsinvandrade tycks inte upplevas som ett avgörande hinder för kompetensförsörjningen för de flesta av cheferna i denna undersökning. Endast 3 procent menar att detta har en negativ påverkan.

En mindre andel (5 procent) väljer att rekrytera mer internationellt på grund av bristen på kvalificerad arbetskraft i Sverige.

Politiska beslut krävs för att:

- Bättre nyttja den kunskap som finns hos invandrade personer med utländsk utbildning. Korta handläggningstiden för vidimering av utländska utbildningar för att snabbt integrera kvalificerad arbetskraft och skapa incitament så att personer som kommer till Sverige låter få sina utbildningar vidimerade. (UHR 2022)



Referenser

- Heyman, F., Tåg, J., Gradberg, M. och Olsson, M.. *Exponering mot generativ AI i Sverige – en kartläggning*. Tillgänglig på: <https://www.nationalekonomi.se/artikel/exponering-mot-generativ-ai-i-sverige-en-kartlaggning/>
- Justitiedepartementet (2024). *Nya regler för arbetskraftsinvandring m.m.* SOU 2024:15. Tillgänglig på: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2024/02/sou-202415/>
- Ledarna (2022). *Framtiden efter det nya normala*. Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/framtiden-efter-det-nya-normala/>
- Ledarna (2023). *Att vara chef – chefers utmaningar och arbetssituation 2023*. Tillgänglig på: <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/rapporter/att-vara-chef-2023/>
- Regeringskansliet (2023a). Pressmeddelande 12 september. *Fler platser på yrkesutbildningar som leder till jobb*. Tillgänglig på: <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/09/flu-platser-pa-yrkesutbildningar-som-leder-till-jobb/>
- Regeringskansliet (2023b). Pressmeddelande 29 september. *Försörjningskravet för arbetskraftsinvandrare höjs*. Tillgänglig på: https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/09/forsorjningskravet-for-arbetskraftsinvandrare-hojs?utm_source=chatgpt.com
- Regeringskansliet (2024a). Pressmeddelande 4 mars. *Myndighetsövergripande satsning för att attrahera och behålla internationell kompetens*. Tillgänglig på: https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/03/myndighetsovergripande-satsning-for-att-attrahera-och-behalla-internationell-kompetens/?utm_source=chatgpt.com
- Regeringskansliet (2024b). Pressmeddelande 5 september. *Förstärkningar av bland annat yrkesutbildning för att bekämpa arbetslösheten*. Tillgänglig på: https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/09/forstarkningar-av-bland-annat-yrkesutbildning-for-att-bekampa-arbetslosheten/?utm_source=chatgpt.com
- SKR (2024a). *Välfärdens kompetensförsörjning - Personalprognos 2023–2033 och strategier för att klara kompetensförsörjningen*. Tillgänglig på: https://skr.se/download/18.4f76e11319319a5c0f8b7831/1732547501879/SKR_A4_Valfardens-kompetensforsorjning.pdf
- SKR (2024b). *Demografiska förändringar påverkar välfärdens kompetensförsörjning* <https://skr.se/skr/tjanster/bloggar/fransk/arbetsgivarbloggen/artiklar/demografiskaforandringarpaverkarvalfardenskompetensforsorjning.81909.html>



SKR (2024c). *Remissyttrande Nya regler för arbetskraftsinvandring m.m.* SOU 2024:15.

Tillgänglig på: https://skr.se/download/18.25c8360218f2907c246e888f/1715951748629/WEBB-11-SKR-Yttrande-Nya-regler-for-arbetskraftsinvandring-mm-SOU-2024_15.pdf

Svenskt Näringsliv (2024a). *Nationell strategi för att attrahera internationell kompetens.*

Tillgänglig på: https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/utbildning/nationell-strategi-for-att-attrahera-internationell-kompetens_1217897.html

Svenskt Näringsliv (2024b). *Kompetens – var god dröj. Rekryteringsenkäten 2023/2024.*

Tillgänglig på: https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/hallbarhet-miljo-och-energi/s5p611_rekryteringsenkat_webbpdf_1218483.html/Rekryteringsenkat_Webb.pdf

Svenskt Näringsliv (2024c). *Samhällsekonomiska konsekvenser av ett höjt lönegolv för arbetskraftsinvandrare.*

Tillgänglig på: https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/rapporter/hvuydj_samhallsekonomiska-konsekvenser-av-ett-hojt-lonegolv-for-arbetskr_1208178.html/Samh%25C3%25A4llsekonomska+konsekvenser+av+ett+h%25C3%25B6jt+l%25C3%25B6negolv+f%25C3%25B6r+arbetskraftsinvandrare.pdf

Svenskt Näringsliv (2025). *Sverige förlorar 30 miljarder på det höjda lönegolvet.*

Tillgänglig på: [Sverige förlorar 30 miljarder på det höjda lönegolvet](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/hallbarhet-miljo-och-energi/s5p611_rekryteringsenkat_webbpdf_1218483.html/Rekryteringsenkat_Webb.pdf)

Sveriges Riksbank (2025). *Matchningen på den svenska arbetsmarknaden.* Ekonomisk kommentar nr 1/2025.

Tillgänglig på: <https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ekonomiska-kommentarer/webbrapport--pdf-dokument/2025/250113/matchningen-pa-den-svenska-arbetsmarknaden.pdf>

Tengblad, S. (2023). *Rustade för framtiden? Om kompetensförsörjning i Sverige utifrån Cranet-Data.* Göteborgs universitet.

Tillgänglig på: <https://www.gu.se/sites/default/files/2023-10/CGHRM%20Rapport%20om%20kompetensf%C3%B6rs%C3%B6rjning%20i%20Sverige%20av%20Stefan%20Tengblad%20oktober%202023.pdf>

Universitets- och högskolerådet, UHR (2022). Rapport 2022:6, *Bedömning – ett redskap för integration?*

Tillgänglig på: [bedomning-ett-redskap-for-integration-version-2.pdf](https://www.uhr.se/publikationer/2022/06/bedomning-ett-redskap-for-integration-version-2.pdf)

Utbildningsdepartementet (2022). *Dimensionering av gymnasial utbildning för bättre kompetensförsörjning.*

Tillgänglig på: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/lagratsremiss/2022/01/dimensionering-av-gymnasial-utbildning-for-battare-kompetensforsorjning/>

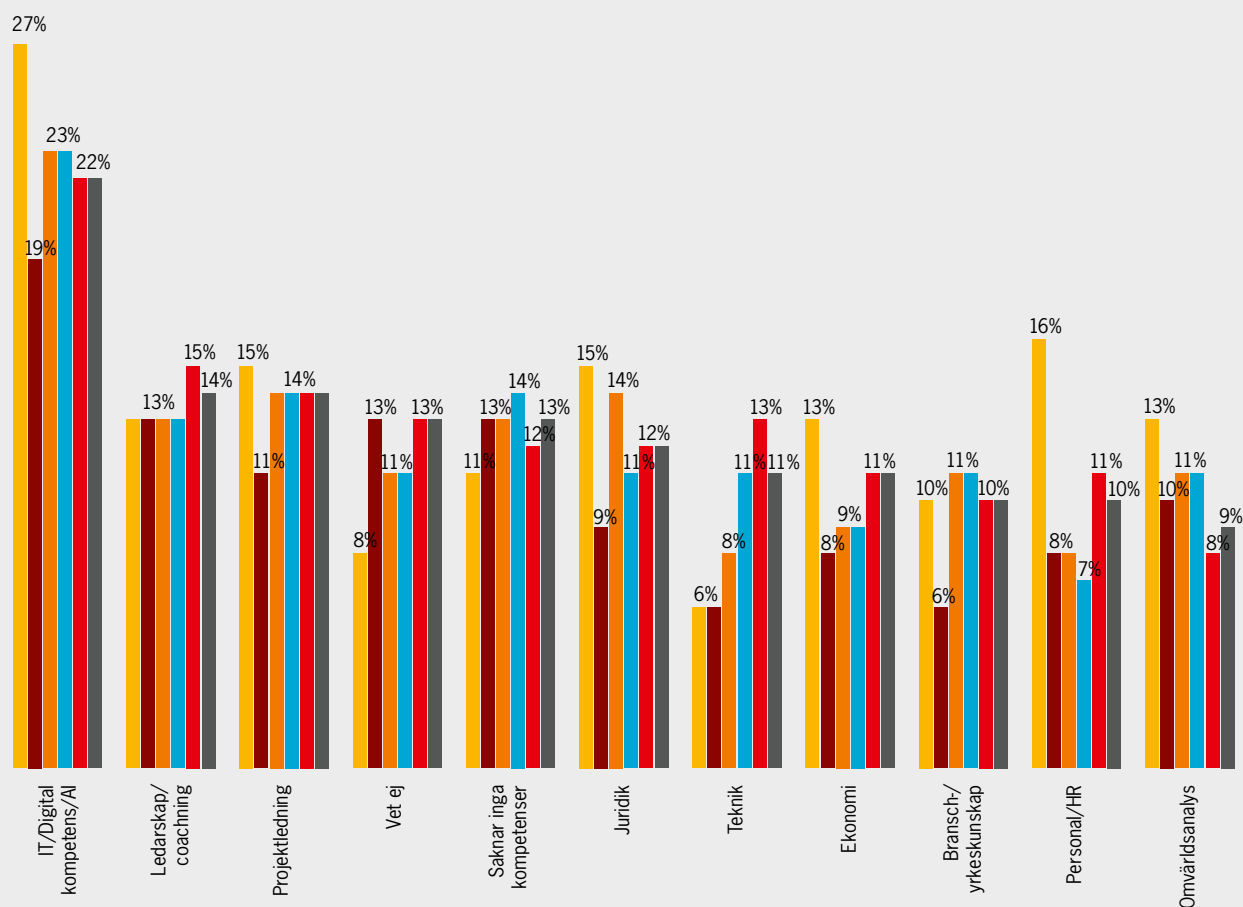
Bilaga

– fördjupning för bransch och sektor

För att skapa ytterligare förståelse kring vilka variationer det finns avseende behov av kompetensförsörjning och kompetensutveckling på arbetsmarknaden, har vissa resultat brutits ner på branschnivå. Det ger en mer detaljerad uppdelning än på sektor som redovisas i rapporten.

Störst kompetensbehov per sektor

Av diagrammet nedan framgår vilka kompetenser chefer saknar inom sitt verksamhetsområde uppdelat på sektor.



⁴ Exempelvis hotell och restaurang, kunskapsintensiva tjänster (juridik, ekonomi, finans, fastighet etc.), myndigheter, utbildning, vård etc.

⁵ Exempelvis skogs-, jord- och fiskebruk.

ÖVERGRIPANDE RESULTAT OCH SLUTSATSER PÅ BRANSCHNIVÅ

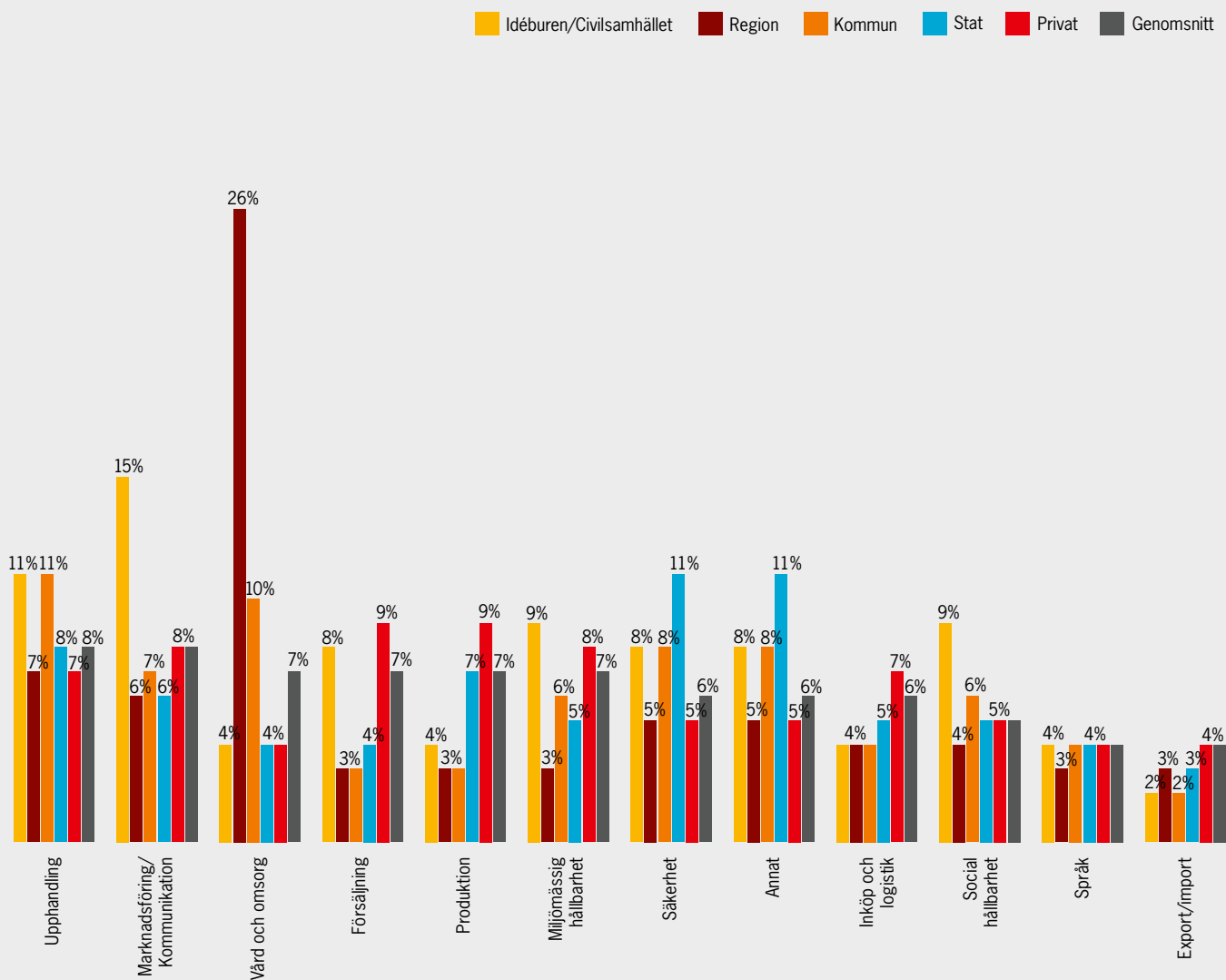
När det gäller ansvar för kompetensförsörjning och -utveckling (diagram 1) visar resultaten att chefer inom tjänstesektorn⁴; i högre grad svarar att de har ett ansvar jämfört med chefer inom primärproduktion⁵, tillverkning, utvinning och bygg. Det verkar därmed vara vanligare att chefer inom tjänstesektorn har ett större ansvar för kompetensförsörjning än chefer inom industrisektorn.

Avseende kompetensförsörjningsbehovet

(diagram 2) svarar chefer inom i princip alla branscher att de har ett behov av att vidareutbilda befintlig personal.

Chefer inom el, värme, vatten, avlopp samt kunskapsintensiva tjänster svarar i högre grad att de har ett behov av att utöka antalet tjänster, vilket tyder på att dessa branscher är växande. I motsats till dessa svarar chefer inom primärproduktion, byggverksamhet, hotell och restaurang samt utbildning i lägre grad att så är fallet. För flera av dessa branscher har sysselsättningen gått ner över tid på grund av konjunkturvariationer, befolkningsutveckling etcetera.

Det är också intressant att studera inom vilka branscher chefer i högre grad än genomsnittet anser att det finns ett behov av att ersätta befintlig personal, då det kan vara en indikator på en dynamik som kan kopplas till teknologisk utveckling (något som flest chefer efterfrågar i kompetens – diagram 3) eller andra





former av förändringsprocesser. Här svarar chefer inom tillverkning och utvinning; el, värme, vatten, avlopp med mera; myndigheter samt vård och omsorg i högre grad att så är fallet. Chefer inom primärproduktion, byggverksamhet, kunskapsintensiva tjänster etcetera svarar i stället i lägre grad att så är fallet.

En jämförelse mellan branscher avseende interna förutsättningar för kompetensförsörjning och -utveckling (diagram 4) visar en liknande bild som för sektor, det vill säga att chefer inom offentlig sektor verkar både ha bättre och sämre interna förutsättningar. Chefer inom el, värme, vatten och avlopp med mera, myndigheter, utbildning samt vård svarar i högre grad att det finns planer och processer för kompetensutveckling och -försörjning, men att de har sämre resurser och stöd i sin organisation.

När det kommer till externa förutsättningar (diagram 5) är det chefer inom branscher som tillhör offentlig sektor; el, värme, vatten och avlopp med mera, myndigheter och vård) men också primärproduktion som i högre grad svarar att de saknar ett utbud av kvalificerad arbetskraft. Dessa samt chefer inom tillverkning och utvinning svarar också i högre grad att det är få sökande som kan tänka sig flytta till orten. Det är föga förvånande då dessa verksamheter ofta är placerade i mer rurala regioner.

Chefer inom hotell och restaurang svarar i högre grad än genomsnittet att lönegolvet för arbetskraftinvandring samt kortsiktiga politiska beslut kan påverka kompetensförsörjningen. Även chefer inom myndigheter, utbildning och vård tenderar att svara liknande.

De chefer som i högst grad svarar att de rekryterar på potential samt internationellt kommer från primärproduktion samt tillverkning och utvinning.



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 100 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.